


ENQUÊTE

Les nouveaux challenges des acheteurs

Elle s'intègre de **mieux en mieux** dans les rouages décisionnels de l'entreprise, elle se met au service du **pouvoir d'achats** des salariés, elle élargit le champ de **l'externalisation**.

La « **Fonction Achats** » démontre chaque jour sa capacité à infléchir la culture de toute **l'entreprise**. Notre grande enquête vous fournit toutes les **tendances de ce métier** en évolution permanente.

- 
- 26 | Nouveau regard sur la fonction « achats »
 - 30 | Les achats d'avantages pour les salariés
 - 32 | BPO : une vision de l'externalisation
 - 34 | Maîtrise des coûts : une culture plus qu'une simple technique d'achats

Faut-il avoir un nouveau regard sur la fonction « achats »?

par Philippe DERMAGNE

Tout dirigeant sait que la contribution des achats à la compétitivité de son entreprise est importante, voire stratégique. Aujourd'hui, un directeur des achats doit avoir une vision globale des objectifs de l'entreprise, en intégrant pleinement l'ensemble de son écosystème. L'évolution de ce métier impose-t-elle un nouveau regard ? Éléments de réponse.



Leila CARDOT-FAHAS
Chef d'entreprise et auteur



Les achats ont une contribution cruciale à l'innovation, démarche vers laquelle ils doivent attirer les fournisseurs

Ce n'est pas d'hier que la fonction Achats poursuit son évolution. On l'oublie souvent, mais elle fut l'une des toutes premières dont les acteurs et professionnels se réunirent en associations, avec des objectifs clairs : valoriser, rationaliser et faire évoluer le métier.

Préambule historique

Aux États-Unis, en 1916, est fondée la première association professionnelle d'acheteurs ; le Royaume-Uni lui emboîte le pas en 1921. En France, c'est seulement en 1935 que l'on commence à parler, non d'Achats, mais d'optimisation des approvisionnements pour accéder « aux meilleures conditions possibles ». Et c'est finalement en 1944 qu'est créée la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France), aujourd'hui toujours l'association majeure du secteur.

Le 24 septembre 1945, la CDAF publiait un Code d'éthique visant à moraliser la profession. La lecture de ce document d'une page est très intéressante. Elle révèle immédiatement que ce code était manifestement destiné à lutter contre des pratiques douteuses d'acheteurs abusant de leur situation.: « *N'accepter aucun avantage personnel* » et « *Respecter les règles générales d'honorabilité* ». Intéressant.

Car en juillet 2011, un projet de loi touchant partiellement aux achats était déposé au Parlement au motif suivant : « *Trop nombreuses pratiques abusives dans les relations commerciales* ». Ce

n'est pas notre sujet, mais difficile de ne pas poser une question : l'éthique a-t-elle fait si peu de progrès en 57 ans, qu'il faille envisager une nouvelle loi pour régler quelques anomalies de fonctionnement ?

Ce bref rappel historique explique peut-être qu'en France, la fonction « achats » ait mis des décennies pour obtenir cette indispensable confiance lui permettant enfin de s'imposer dans la gestion et le management de l'entreprise.

Les achats, une question de maturité

Accueil, standard, plate-forme téléphonique, propreté-hygiène, restauration, transports, coursiers, logistique, maintenance informatique, archivage physique ou numérique, sécurité, entretien des espaces verts, etc... Dresser ici une liste exhaustive des produits et des services tombant dans le giron d'un service achats et des externalisations possibles est virtuellement impossible.

Certes, il s'agit de contribuer à la compétitivité mais tout dirigeant connaît quasi intuitivement les postes où il peut agir. Selon le secteur d'activité, les achats (production + hors production) représentent entre 40 et 60 % du chiffre d'affaires¹ ; toute optimisation ayant, *ipso facto*, une forte incidence sur la performance.

Jetons plutôt un éclairage sur les évolutions stratégiques des missions et du positionnement dans l'entreprise de la fonction « achats ».

Il fût une époque où certaines directions des achats affichaient une forte propension à devenir



Les deux grandes associations d'Acheteurs

CDAF :
Compagnie des Dirigeants
et Acheteurs de France

L'AACT :
Association des Acheteurs
Collectivités Territoriales

Les Assises des Services Achats

Du 3 au 5 avril 2012
Pavillon 4 - Porte de
Versailles - Paris
**Participez au premier
laboratoire des tendances
et innovations de la filière !**

Un panel d'experts prestigieux pour brainstormer sur le protectionnisme ! La déresponsabilisation des consommateurs conduit-elle à une sur-responsabilisation de l'acheteur ? Comment intégrer le rôle sociétal de l'acheteur, (provenance des matériaux de pays éloignés) ? Quel rôle des achats dans la politique de croissance des PME française ? Volonté affichée de faire passer les PME vers des ETI, quel rôle des achats dans cette stratégie ?

un état dans l'état. « Ils pensaient pouvoir tout mettre en abaque, quels que soient les produits ou les services des fournisseurs. C'est facile et possible pour des boulons, mais comment estimer les véritables et justes valeurs d'un travail strictement intellectuel, de conseils ou de création ? » nous dit Philippe Rouer, ancien expert-comptable de grands groupes industriels.

« Il existe encore des directeurs des achats qui raisonnent de manière terre à terre. Ceux-là se sentent parfois investis d'un mandat du « tout rationalisation » avec un focus sur la stricte réduction des prix. C'est une grave erreur contre-productive », nous dit Leila Cardot-Fahas, associée de Logica Business Consulting, en charge de la Business Team achats et Performance, qui ajoute immédiatement : « ...heureusement, la plupart des directions des achats sont aujourd'hui matures. Elles sont investies d'un mandat qui n'est plus centré sur la réduction faciale des coûts. Leurs missions s'inscrivent désormais dans la gestion d'un écosystème dans sa globalité ».

Aller bien au-delà du prix et même du coût

On parle depuis longtemps de coûts globaux et non plus de prix, dont l'intérêt apparaît finalement de plus en plus relatif. À quoi bon, par exemple, négocier à l'extrême si le fournisseur finit par rogner sa marge au point, sans l'avouer ou oser le dire, de n'être plus en mesure d'assurer la qualité, voire de garantir la pérennité de son entreprise !

En outre, pourquoi payer le moins cher possible, si cela vient altérer la satisfaction des clients internes ? Aujourd'hui, parmi ses nouveaux challenges, un service « achats » doit en effet pouvoir répondre aux attentes des différents clients internes : commercial, marketing, développement, production, logistique, etc... Il doit maîtriser l'ensemble des démarches relatives aux achats : gestion du suivi des commandes, des stocks, des budgets, mesure de la performance globale. Il doit encore choisir les fournisseurs,

Direction des achats

Ses missions selon la CDAF

- ▶ Définition des stratégies et de la politique générale achats
- ▶ Alignement avec la stratégie de l'entreprise
- ▶ Organisation de la fonction, cadrage des ressources nécessaires (humaines, techniques, financières)
- ▶ Mesure des performances
- ▶ Reporting à la hiérarchie

en osmose avec les critères définis par ses collègues de tous les départements de l'entreprise. Un bon service « achats » est au service de ses clients internes. (exemple : participer à la rédaction d'un cahier des charges).

L'acheteur doit enfin établir une veille technologique en scrutant les dernières innovations proposées par le marché. Il doit analyser en permanence les tendances du marché fournisseurs. « *Les achats ont une contribution cruciale à l'innovation, démarche vers laquelle ils doivent attirer les fournisseurs* » affirme Leila Cardot-Fahas.

On le constate, le champ des responsabilités des achats représente un lourd travail de compilation d'informations hétérogènes. Conséquence : la direction des « achats » se retrouve mécaniquement en situation transverse, tant en interne qu'en externe. Elle est de fait un carrefour et même plus.

« ... *Les achats doivent être un catalyseur... Ils doivent développer un vrai talent d'adaptation en comprenant précisément les besoins en interne. Aujourd'hui, on demande aux acheteurs d'être des facilitateurs, des animateurs...* » nous dit l'associée de Logica Business Consulting.

Un nouveau challenge au service des collaborateurs

La direction des achats se trouve de plus en plus au cœur du bien-être des collaborateurs.

Il s'agit du confort global du salarié qui peut être la résultante de deux démarches.

- **Viser au bien-être intellectuel et moral** : est alors surtout concernée la politique développement durable de l'entreprise. Se sentir bien pour ce motif dans son entreprise est une valeur non fongible qui a son importance. La fierté d'appartenance fait partie de ces valeurs. Elle peut avoir une incidence sur la performance (ex. : moins d'absentéisme) mais comment la calculer ?

- **Viser au bien-être physique** : il dépend de la disponibilité d'un ensemble de produits et de services au sein même de l'entreprise. Un service conciergerie, une salle de sports, une crèche, une cafétéria automatique, une agence de voyages ou encore des conditions d'accès privilégié à des titres-cadeaux ou restaurants ou à des Cesu*, etc... autant de services qui simplifient la vie du salarié, ce qui augmente, *ipso facto*, sa perception de la contribution de son entreprise à son bien-vivre. ■

*Chèque Emploi Services Universels

Bien positionner les achats dans l'entreprise

Dans les années 90, le directeur des achats ne rentrait pratiquement jamais dans le cercle fermé des membres du Board ou du Comité Exécutif de l'entreprise. Aujourd'hui, les choses ont évolué. C'est ainsi que dans les entreprises du CAC 40, onze groupes ont intégré le directeur des achats dans leurs instances décisionnelles, bien que généralement sous la coupe de la Direction Financière. Autre indice¹, en 2010, sur ces mêmes sociétés du CAC 40, 60 % évoquent la Direction des achats dans leur rapport annuel, et 97,5 % soulignent leur implication lorsqu'est abordé le sujet du développement durable.

Il apparaît que l'influence des achats soit grandissante, mais à une condition : que sa *road map* - la stratégie générale - soit calée sur celle de l'entreprise. Mais pour y parvenir apparaît alors un autre pré requis. La Direction des achats doit obtenir de la Direction Générale un mandat clair et précis. « *On a vu des cas où une Direction des achats était recrutée plus pour rassurer et faire plaisir aux actionnaires que pour véritablement améliorer la performance* » précise Leila Cardot-Fahas.

Les Achats, n'ayant pas un mandat clair, ne trouvent pas leur place dans l'entreprise, leur fonction étant alors facilement remise en cause. *A contrario*, lorsque la Direction Générale fournit le cap aux achats, avec une définition très précise des enjeux stratégiques, ils sont en mesure de déployer efficacement leur savoir-faire. « *Lorsque ces conditions sont réunies, les achats justifient pleinement leur présence dans les instances décisionnelles de l'entreprise* », insiste Leila Cardot-Fahas.

Quel avenir, quelle évolution pour les Achats ?

Tous les professionnels s'accordent à dire que les achats vont suivre la trajectoire des Directions des Systèmes Informatiques (DSI). Autrefois les DSI étaient assis sur la maîtrise « jalouse » de la technologie. Aujourd'hui, avec la banalisation des compétences, ils s'ancrent de plus en plus dans la pure logique « business ». Ils externalisent eux aussi toutes les fonctions définies comme non stratégiques de leurs systèmes.

Les profils mêmes des responsables et acteurs des Systèmes d'Informatiques ont évolué. Ils étaient de purs ingénieurs, ils sont devenus des chefs de projet. Ils ne sont plus de « simples » gestionnaires de parc, mais ils ont endossé une responsabilité sensiblement plus vaste : être les garants absolus de la disponibilité et de la fiabilité de l'information livrée.

Les principaux Masters Spécialisés achats

- INSEEC
- ESSEC
- EM LYON Business School
- Université de Strasbourg
- ESCP Europe
- Pôle Universitaire Léonard de Vinci (MBA)
- Bordeaux Management School
- IAE Grenoble (DESMA)
- AUDENCIA Nantes
- ESC Grenoble



La fonction « achats » semble suivre cette mutation. Les compétences se sont banalisées. Le négociateur, expert d'un domaine, est remplacé par un profil chef de projet, rompu au travail collaboratif. Ce sont désormais des coordinateurs, des navigateurs au service de l'écosystème de l'entreprise dans sa globalité.

L'acheteur : un professionnel formé et expérimenté

Cette obligation d'avoir en permanence un regard à 360° sur l'entreprise, impose une professionnalisation des acteurs. N'est pas, ou plutôt n'est plus acheteur qui veut ! Une lourde formation de base ou une mise à niveau universitaire s'impose.

En France, le premier DESS² de Management Stratégique des achats a été créé en 1975, par l'IAE de Grenoble (DESMA). Aujourd'hui de nombreuses écoles privées ou universités délivrent des Master ou Master 2 (bac + 4 ou +5) dédiés aux achats et /ou Supply Chain (cf encadré ci-dessus). Ces formations académiques sont la confirmation que la fonction achats a définitivement acquis ses lettres de noblesse.

Ultime signe de l'intégration, et nous dirons de la modernité et de la capacité d'adaptation des achats dans l'entreprise, la profession affiche

une nette tendance à la féminisation³. Les femmes responsables ou directrices des services achats sont légion et leurs noms deviennent connus dans la profession. Catherine Langreny (Lafarge), Claire Dacier (Air Liquide), Isabelle Krief (GSK), Christine Bénard (Valéo) en sont quelques exemples.

De là à penser que la génétique féminine est plus adaptée que la masculine aux qualités de finesse nécessaires pour être un bon acheteur, il n'y a qu'un pas que nous ne franchirons pas. Les éléments de réponse sont intéressants, mais à chacun d'y réfléchir.

Que les achats soient un maillon indispensable à la performance est incontestable. Ils sont devenus matures ; la technique élargit leur champ d'investigation ; ce sont des alliés de la stratégie globale de l'entreprise ; les Directions Générales les associent à leurs décisions stratégiques. Pour ces quatre raisons, un nouveau regard sur les achats et sur leur valeur ajoutée semble s'imposer. ■

Note de la Rédaction : Nous remercions tout particulièrement la société Logica Business Consulting et Leila Cardot-Fahas pour l'apport d'informations qui a permis de réaliser notre enquête.

¹. Étude CDAF Agile Buyer 2011 – Logica Business Consulting

². Diplôme d'Étude Supérieure Spécialisée

³. L'une des dernières promotions d'un Master Achat très reconnu avait un taux de femmes frisant les 60 %



Simplicité et réactivité dans les achats d'avantages

par Laurent LOCURCIO

Les PME ont des besoins spécifiques en termes de cadeaux professionnels et doivent souvent gérer un budget et un timing serrés. De plus, les petites entreprises n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour mener à bien la gestion d'opérations de fidélisation ou de challenge interne.

En réponse à ces problématiques, les dirigeants de PME et de TPE disposent aujourd'hui d'outils simples et efficaces pour gérer leurs cadeaux professionnels. D'ailleurs, à l'image de Data-Gest par exemple, les sociétés spécialisées proposent des solutions clés en main en matière d'opérations de fidélisation, de challenges commerciaux, d'actions de parrainage, ou tout simplement de dotations.

Cap sur les offres globales

D'une manière générale, les dirigeants de PME se tournent de plus en plus vers des sociétés proposant des solutions globales de motivation. Qu'il s'agisse du titre restaurant ou du cadeau d'affaires, les formules sont nombreuses et variées grâce au dynamisme de sociétés spécialisées telles que Sodexo, Edenred, Natixis Intertitres ou encore le groupe Chèque Déjeuner-Cadhoc.

Le titre restaurant : engagement durable

Accessible à toutes les entreprises à partir d'un salarié, le titre restaurant permet notamment d'optimiser ses dépenses grâce à l'exonération totale de charges sociales et fiscales, dans la limite de 5,29 euros par titre. Ce sont d'une part des économies de charges patronales pouvant atteindre 582 € par an et par salarié, et d'autre part, un gain de pouvoir d'achat défiscalisé pouvant atteindre 1 163 € par an (sur la base de 5,29 € x 220 jours travaillés).

Les atouts du CESU

En proposant des Chèques Emplois Services Universels ou Cesu pré-financés à leurs salariés, les entreprises leur permettent d'accéder aux services à la personne ou à la garde d'enfants hors du domicile, afin de concilier vie privée et vie professionnelle. Cet avantage, contribuant à améliorer le climat social et la performance de l'entreprise, est en même temps un outil valorisant son attractivité.

Autre atout, le Cesu permet aux entreprises de bénéficier d'un crédit d'impôt de 25 % sur les aides versées, le montant maximum de ce crédit d'impôt étant fixé à 500 000 euros par an. Il prend en compte les dépenses engagées par l'entreprise pour financer, sur le lieu de travail, des services à la personne à ses salariés d'une part, et la participation financière au montant des Cesu pré-financés attribués aux salariés, aux chefs d'entreprise, gérants et mandataires sociaux de l'entreprise, d'autre part.

À noter que la part du Cesu financée par l'entreprise privée n'est pas soumise aux cotisations sociales, dans la limite d'un plafond annuel de 1 830 euros par salarié. La dépense est en outre déductible de l'impôt sur les sociétés, ce qui réduit le poids fiscal de la structure et génère donc des économies.

Cadeaux d'affaires : rappel de la nouvelle réglementation

Une nouvelle réglementation sur la taxation des cadeaux est en vigueur depuis le 1^{er} novembre. En règle générale, celle-ci prévoit que, pour la partie du montant comprise entre 15 % du SMIC par salarié et par an (209 euros) et 1,5 fois le Smic brut mensuel (2 090,73 euros), l'entreprise devra payer une contribution libératoire de 20 %. Au delà de ce seuil de 2 090, 73 euros, l'avantage sera taxé comme un salaire. ■

Sodexo
Solutions de Motivation
France



Avec Sodexo, bénéficiez de solutions
avantageuses pour l'entreprise
comme pour vos collaborateurs !

CHÈQUE RESTAURANT

Redonnez de l'appétit à vos salariés avec une
solution **100% exonérée de charges***.

*Plafond d'exonération de la part employeur fixé à 5,29 € pour l'année 2012.

PASS CESU

Offrez un meilleur équilibre de vie pour
les salariés via **une fiscalité avantageuse***.

*Exonération jusqu'à 1 830 € / an / salarié pour l'année 2012.

CHÈQUE CADEAU

Récompensez les efforts individuels et
collectifs de vos collaborateurs.

PASS OFFICE

Soulagez vos collaborateurs des petites
contraintes quotidiennes avec un service
de **conciergerie adapté**.



Pour en savoir plus :
Appelez le : **0820 038 039**

(0,118 € TTC/MIN.)

ou connectez vous sur
www.sodexo.fr

sodexo

Solutions de Qualité de Vie au Quotidien



Business Process Outsourcing une vision élargie de l'externalisation

par Laurent LOCURCIO

Avec une belle régularité, le marché du BPO – Business Process Outsourcing – continue de progresser. Et si les pays anglo-saxons sont depuis longtemps convaincus des avantages concurrentiels de cette pratique, les entreprises françaises s'y intéressent de plus en plus.

Actuellement, ce sont les services liés à la gestion des clients, aux ressources humaines, aux finances ou encore à la comptabilité qui restent très demandés. Le BPO est en effet l'étape la plus avancée de l'externalisation, puisqu'il s'agit de confier à un prestataire spécialisé un ou plusieurs processus métiers de l'entreprise. En substance, il est possible ainsi d'externaliser les moyens de paiement

et recouvrement, le SAV, les actions marketing et CRM, la logistique, les services généraux, les prises de commandes, le flux de données physiques et numériques, le tri de documents et courriers ou encore la GED. En confiant ce type d'activités, l'entreprise peut concentrer ses moyens sur son cœur de métier, en s'assurant de rester technologiquement performante dans tous les processus. « *L'objectif du BPO est*

d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise qui confie tout ou partie de ses fonctions à un partenaire, dans un esprit de gestion déléguée » explique Éric Bénolaut, directeur général de Docapost BPO, business unit de Docapost, holding opérationnelle du Groupe La Poste. Dynapost et Extelia étant les deux entités assurant ces services, soit dans le cadre de plateformes externes mutualisées ou directement chez le client. « *Il est important de s'adapter à l'organisation actuelle ou future de son client, d'autant que le BPO est d'abord un processus d'externalisation maîtrisée à travers lequel l'entreprise et son prestataire réalisent ensemble un projet de développement* » ajoute Éric Bénolaut.

Une co-production

Il est vrai que confier des données aussi sensibles que des flux de paiements ou des relations clients implique de travailler dans un climat de confiance. D'ailleurs, le BPO s'inscrit non seulement dans la durée mais aussi dans le cadre d'une contractualisation avec des objectifs clairement définis.

Entres autres avantages, le BPO permet effectivement de réduire des coûts de traitement. Mais si la contrainte économique favorise le recours à ce type d'externalisation, ce n'est pas forcément la motivation principale. Au contraire, il s'agit d'abord de répondre à des objectifs de compétitivité. Ainsi, externaliser certains processus, c'est s'assurer que leur traitement bénéficiera toujours des méthodes et outils les plus performants du moment. C'est notamment valable pour toutes les activités de back office.

Les grands comptes, tant dans le secteur privé que public, ne s'y trompent pas et ont largement recours au BPO. « *Mais ce type de service est également à la portée du middle market et des PME, pour lesquelles le BPO peut devenir un excellent outil de développement et de maîtrise de leurs activités* » conclut Éric Benolaut. Et si 82 % des entreprises françaises ont déjà recours à l'externalisation, un tiers d'entre elles envisage de l'étendre à de nouvelles fonctions dans les années à venir. ■



Éric BÉNOLAUT
Directeur général de
Docapost BPO

“ Il est important de s'adapter à l'organisation actuelle ou future de son client ”





call center

le guide de la relation client
et des centres de contacts

15ème édition
Parution : Avril 2012
Diffusion sur le salon
STRATÉGIE CLIENTS 2012
(3 - 4 - 5 avril 2012)
Paris - porte de Versailles



STRATÉGIE SECA
CLIENTS
Le salon de la Relation Client



**Pour référencer votre société
dans le Guide Call Center 2012, composez le**

01 41 18 60 54

www.call-center-guide.fr - www.tarsus.fr - www.mon-annuaire-pro.com

- **Bénéficiez d'une visibilité auprès des directeurs de la relation client, directeurs marketing, commerciaux et informatique**
- **100% des visiteurs du salon Stratégie Clients repartent avec le guide CALL CENTER**

COLLECTION TARSUS 2012



Maîtrise des coûts : une culture plus qu'une simple technique d'achats



Dino RAGAZZO

PAR Dino RAGAZZO

> Auteur du livre « MANAGER D'ELITE »
Gestalt guide du leadership dans les organisations du XXI^e siècle.

“
L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux objectifs de l'organisation
”

« Tous les coûts sont dans la facture »¹. Les achats de biens et services représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires des entreprises européennes (source Eurostat). La maîtrise de leurs coûts est une condition de leur performance économique. Les directions générales et financières, logiquement motivées par le sujet, continuent de mettre la pression sur les acheteurs. Mais jusqu'où faut-il aller dans cette logique avant de tomber dans la caricature de la réduction des coûts, voire du « cost killing » dont tout le monde connaît aujourd'hui les limites. Comment surfer, s'il existe, sur un optimum ? Selon les orientations culturelles de l'organisation, on observe deux approches bien distinctes : la gestion militaire ou la gestion écologique des ressources.

Gestion militaire des ressources : priorité aux tâches

Il s'agit d'une manière de procéder qui conduit à une réduction autoritaire des ressources allouées à une activité de production. La manière avec laquelle notre nation a cherché à réduire ses coûts de fonctionnement, lors de la réforme des retraites ou de la mise en place de la loi sur les 35 heures par exemple, est une illustration contemporaine de méthode de gestion militaire des ressources. Le but de cette stratégie est de traquer toutes sortes de gaspillages en temps, en machines, en matériel, en énergie, en capitaux, en personnel, etc. Les partisans de cette approche

considèrent que l'être humain moyen n'aime pas le travail et qu'il cherchera à l'éviter à chaque fois qu'il le pourra. Ils croient également que les êtres humains n'aiment pas les responsabilités, qu'ils recherchent la sécurité par-dessus tout et donc qu'ils préfèrent être dirigés. Pour parvenir à leurs fins, les adeptes de cette politique musclée établissent des objectifs non négociables, mettent en place de nouvelles procédures obligatoires, instaurent des contrôles sévères et manient la carotte et le bâton². Cette posture renforce les comportements de pouvoir/résistance dans l'ensemble de l'organisation.

Ce type de stratégie est généralement efficace à court terme mais, comme dans tout système contraint, ses effets ne sont pas durables. De nombreuses stratégies de contournement se mettent en place (« aménagement » du reporting, surexploitation des failles dans les procédures ou application de textes à la lettre, déni de responsabilité, ouverture systématique de parapluie, résistances en tous genres...) et il convient alors de recommencer le processus de réduction pour traiter ces coûts de contournement. On le comprend, les résultats sont très volatiles et l'atteinte d'un optimum dans la maîtrise des coûts apparaît éphémère avec une telle stratégie. À titre d'exemple, il faut citer l'efficacité très discutée de la loi sur les 35 heures qui visait notamment, à son origine, la réduction des coûts de l'assurance chômage.

¹ Jacques Pater, humoriste

² Théorie X de Mac Gregor

Gestion écologique des ressources : priorité aux tâches et aux personnes

Le but recherché ici est d'aboutir à des changements de comportements durables vers une consommation plus intelligente des ressources. Cette seconde approche produit ses effets à plus long terme. La mise en œuvre d'une gestion écologique des ressources fait appel à l'anticipation et réclame plus de temps que l'approche directive décrite ci-dessus.

Les tenants de cette méthode s'appuient d'avantage sur la recherche du consensus à toutes les étapes du processus. Le travail en équipes pluridisciplinaires est fortement encouragé, les objectifs sont co-construits puis déclinés à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche a également des effets pédagogiques : elle favorise les synergies et le développement de compétences transverses. Elle encourage la créativité, la responsabilité, l'innovation, la réalisation de soi. Elle stimule le désir d'amélioration continue des processus, la recherche de l'excellence et la pratique du management du changement au sein des organisations. En Suède, la mise en place de la réforme des retraites ou, au Danemark, la politique d'emploi

des seniors sont de bonnes illustrations de cette méthode de gestion écologique des ressources. Le processus de changement, en Suède, a duré 12 ans et donne encore aujourd'hui, selon l'avis général, d'excellents résultats.

Pour accéder à cette manière de gérer les ressources, les entreprises doivent également considérer la théorie Y de Mac Gregor. Dans cette théorie, les membres des entreprises considèrent que faire de l'effort physique ou mental est aussi naturel que s'amuser ou se reposer. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux objectifs de l'organisation. La satisfaction des constituants favorise leur engagement et conduit à l'amélioration des processus qui renforce, à son tour, la satisfaction. On le devine, les entreprises qui adoptent cette façon de procéder pourront surfer plus longtemps sur la vague d'un optimum gagné par le consensus.

La maîtrise des coûts c'est l'affaire de tous. Certaines organisations sont mieux préparées que d'autres pour s'engager sur des chemins vertueux et parvenir à des résultats durables. Ce sont celles qui, pour paraphraser Clémenceau, pensent que la maîtrise des coûts est une chose trop grave pour être (seulement) confiée à des acheteurs. ■



**Un nouveau positionnement :
Le Guide DIRECT
devient @-DIRECT !**



@direct
le guide du marketing direct,
du e-commerce et du marketing digital

Parution : Fin Mars 2012

Diffusion sur les salons :

- B@-Commerce
- Stratégie Clients
(3 - 4 - 5 avril 2012)
- Digital Paris
(21 - 22 mars 2012)



Pour référencer votre société dans le Guide @-DIRECT 2012, contactez :

Julie FOVEZ au 01 41 18 68 88
E-mail : jfovez@tarsus.fr

www.marketing-direct-guide.fr - www.tarsus.fr - www.mon-annuaire-pro.com

COLLECTION TARSUS 2012

