

SALOMON

Faire des achats un sujet d'efficacité collective

Avec l'aide d'un ancien collaborateur de la direction des achats, Jean-Luc Laudet, le fabricant de ski et d'accessoires de sports d'hiver a mis en place un "serious game" sur les projets de performance achats.



Pascal Covatta,
Directeur
industriel et
supply chain

Face à l'épuisement des leviers de négociations les plus classiques, associer les autres fonctions en interne à la recherche d'économies supplémentaires est aujourd'hui une ambition largement partagée. Mais toutes les organisations achats ne bénéficient pas d'une reconnaissance suffisante pour le faire efficacement. Pascal Covatta, le directeur industriel et supply chain de la division chaussures et protectives du spécialiste des équipements de sport d'hiver Salomon (250 millions d'euros d'achats et un effectif de 15 personnes, dont 5 acheteurs), a décidé de traiter directement ce problème de collaboration, en mettant en place un programme de formation par le jeu (serious game), baptisé Compit, impliquant plusieurs fonctions, de la conception à la production. L'objectif étant à la fois de sensibiliser et de former ces équipes à la recherche d'idées nouvelles de compétitivité et de création de valeur, mais aussi de faire émerger des pistes d'action concrètes.

« Ces dernières années, nous avons réalisé des progrès majeurs avec des méthodes relativement traditionnelles. Aujourd'hui, dans un contexte de concurrence exacerbée, nous devons innover, casser les règles. Il nous faut trouver de la compétitivité là où les autres ne sont pas allés la chercher », affirme Pascal Covatta qui mise pour cela sur « l'efficacité collective ». « Nous avons une approche holistique, défend le directeur industriel et supply chain. Il faut que chacun comprenne qu'un projet de recherche d'optimisation

de coûts et de création de valeur dépasse le fait de faire des économies sur une pièce. Plutôt que d'obliger l'acheteur à tirer l'ensemble du dispositif et refaire à chaque fois un patient travail d'explication et de formation, nous souhaitons que tout le monde agisse en même temps. Il faut rendre le processus plus simple, plus naturel ».

Un logiciel de simulation

Sur le volet sensibilisation-formation, Compit prévoit un retour sur la méthodologie et les différentes problématiques achats, les risques, le pilotage des fournisseurs, les leviers d'amélioration de la compétitivité et de création de valeur. La partie simulation, ensuite, consiste en une mise en situation dans laquelle les participants doivent faire des propositions concrètes. Ils utilisent pour cela le support d'un logiciel interactif sur lequel sont répertoriés 27 leviers d'action (réduction de la part matière, management des risques, intégration de nouveaux fournisseurs, amélioration des délais de livraison, lancement d'un projet de co-conception...) permettant d'alléger les cahiers des charges et d'obtenir des prix plus bas, en fonction d'un budget et d'un temps limité. Chacun des participants obtient un score calculé en fonction des coûts et du bénéfice engendrés par sa proposition.

Conçu avec Pascal Covatta par Jean-Luc Laudet, un ancien expert de la direction des achats désormais

consultant, Compit concerne une cinquantaine de personnes issues de la R&D, la logistique, la qualité, l'industrialisation, l'approvisionnement et les achats. Lancé début 2013, ce programme a déjà été expérimenté à ce jour par les deux-tiers d'entre eux.

Il a désormais vocation à être adopté par d'autres entreprises. Le groupe Imerys l'a par exemple expérimenté, mais son concepteur assure qu'il n'est pas réservé pour autant aux plus grandes structures. « Compit est destiné aux PME comme aux grands groupes et peut être paramétré pour des approches très pointues comme pour de la découverte », assure Jean-Luc Laudet. Au-delà de son application actuelle, Pascal Covatta entend d'ailleurs le faire pratiquer en guise d'initiation par tous les nouveaux embauchés.

Guillaume Trécan

EN CHIFFRES

Salomon

Fabricant de ski et d'accessoires de sports d'hiver

Chiffre d'affaires : 650 millions d'euros

Montant des achats : 400 millions d'euros

Montant des achats division chaussures et protectives : 250 millions d'euros

Effectif achats division chaussures et protectives : 6 personnes