

Les spécificités de l'achat d'investissement

Les achats d'investissement, au-delà de leurs budgets élevés, sont au cœur des stratégies à long terme des entreprises. Un mauvais choix peut avoir des conséquences irréversibles.

Les achats dits d'investissement, ou parfois appelés CAPEX pour la contraction anglophone "CAPital EXpenditure", regroupent toutes les dépenses effectuées par une société se rattachant à ses investissements matériels. À l'inverse, les dépenses d'exploitation sont nommées OPEX, pour "OPerational EXpenditure". Ces achats CAPEX englobent le coût principal de ces investissements ainsi qu'éventuellement leurs frais de démarrage ou d'adaptation à la production. Ces achats sont réalisés en fonction de contraintes spécifiques de par leur caractère stratégique pour l'entreprise et la notion de long terme inhérente à leur nature.

Les achats CAPEX sont généralement des investissements de capacité ou d'expansion, telle que la construction d'une nouvelle usine par exemple, ou bien des investissements de remplacement ou de renouvellement d'équipements à l'identique. Il peut également s'agir d'investissements de modernisation ou de productivité, comme dans le cas d'un changement de technologie.

L'absence des leviers classiques

À l'exception des achats de remplacement de matériels à l'identique, ces achats sont souvent des achats "spots" et sur mesure dans leur définition technique. ●●●



L'auteur

Olivier Wajnszok, est directeur associé du cabinet AgileBuyer, spécialisé dans les équipiers achats, le conseil stratégique et le coaching d'acheteurs.



«La notion de long terme, et donc de TCO, est présente dans de nombreuses familles d'achats.»

●●● Dans ce cas, de nombreux leviers habituels ne peuvent être actionnés (massification, standardisation, ou encore le fait de laisser entrevoir d'autres achats futurs du même type aux fournisseurs consultés). Cependant l'avantage des achats de CAPEX est que, bien souvent, il s'agit de projets dimensionnants et stratégiques pour l'entreprise. Le fournisseur ciblé doit alors être motivé par d'autres leviers, comme la visibilité que va lui apporter le projet, par exemple. Le fait de pouvoir compter de gros projets stratégiques pour de grandes enseignes dans le catalogue de réalisation d'un fournisseur peut être une réelle valeur ajoutée en termes de communication et de présence sur le marché.

Des achats stratégiques parfois sans acheteur dédié

Paradoxalement, certains des achats de CAPEX les plus stratégiques pour une entreprise sont difficiles à traiter en direct, faute de compétence interne. Par exemple, lorsqu'une société souhaite se doter d'une nouvelle unité de production complète — qui est pourtant son cœur de métier —, elle ne peut assumer l'intégralité de la gestion du projet au niveau achat. Tous les équipements et les sujets liés aux processus de production peuvent probablement être gérés en interne, mais pas les problématiques liées aux travaux purs et aux multiples interfaces entre ces travaux et les processus. En effet, une société de production de produits finis ne construit ou rénove une usine qu'une fois tous les cinq ou dix ans, elle a donc rarement, dans ses effectifs, une équipe dédiée à ces problématiques. L'aspect stratégique de tels investissements laisse peu de place à la prise de risque et bien souvent la meilleure option est d'externaliser la gestion des achats (et du suivi du chantier) auprès de prestataires spécialisés dans ce type d'achat.

L'importance d'une vision à long terme

La notion de long terme, et donc de TCO, est présente dans de nombreuses familles d'achats. Cela est d'autant plus vrai pour les achats d'investissement. Le bon choix ne réside pas dans l'équipement le mieux disant, mais dans la solution la plus avantageuse sur le long terme. De très nombreux facteurs peuvent influencer les gains réalisés. Ces gains, au-delà du "prix" de la solution ou équipement(s), peuvent se trouver dans les coûts d'exploitation, de maintenance, de productivité, etc. Certains facteurs ne sont pas nécessairement financiers mais spécifiques au projet concerné. Par exemple,

le délai de mise en place de la solution peut avoir un impact important: pour des équipements de production de masse, gagner six semaines sur l'installation d'un équipement plus efficace ou rentable (et donc produire mieux, plus tôt) peut représenter un avantage financier bien plus élevé que la meilleure des négociations tarifaires.

De nombreuses parties prenantes

Ces facteurs sont variés et concernent, de fait, de très nombreuses parties prenantes. Au-delà des interlocuteurs "classiques" de l'acheteur (prescripteur technique, marketing, juridique, etc.), et du fait du caractère stratégique des projets CAPEX, ces interlocuteurs peuvent s'étendre à la direction générale, au comité d'entreprise ou encore au CHSCT. La communication et une organisation projet efficace sont alors les clés de la réussite de ces achats complexes. L'acheteur responsable du sujet doit alors agir comme un vrai chef de projet achat: il doit s'assurer de l'intégration, le plus en amont possible du processus achat, de la récupération des informations nécessaires, et de la bonne coopération de toutes les parties prenantes.



Les achats d'investissement doivent donc être réalisés en gardant en tête certains points de vigilance. La stratégie achats définie pour un projet ne doit pas se baser sur les leviers achats classiques, car ils sont inadaptés ou insuffisants. Malgré la nature stratégique du projet, externaliser le pilotage des achats peut s'avérer beaucoup moins risqué et coûteux que de conserver le contrôle total des achats avec un acheteur interne inadapté. La notion de long terme est primordiale. Le prix de l'équipement n'est qu'une composante de son coût global, et l'acheteur doit rester ouvert à la prise en compte de tous les facteurs, présents et futurs, et de toute nature. La maîtrise de ces points de vigilance ne peut se faire sans une bonne récupération des informations et une bonne communication dans ce contexte pluridisciplinaire où les intérêts des parties prenantes peuvent diverger. ●