Faut-il tuer la matrice de Kraljic ?

En raison de la complexité et de la faible valeur des achats dits "critiques", l'acheteur est tenté de ne pas investir du temps et des ressources sur ces types d'achats. Mais est-ce réellement la bonne démarche ?

L'auteur

Olivier Wajnsztok est directeur associé du cabinet AgileBuyer, spécialisé dans les équipiers achats (acheteurs professionnels qui traitent de projets achats chez les clients), le conseil et le coaching d'acheteurs.

Théorisée pour la première fois par Peter Kraljic, en 1983, dans un article de la *Harvard Business Review*, la matrice de Kraljic est une classification du portefeuille achats de l'entreprise. Elle s'articule autour de deux axes : l'importance de la famille d'achats en valeur et la complexité du marché fournisseurs.

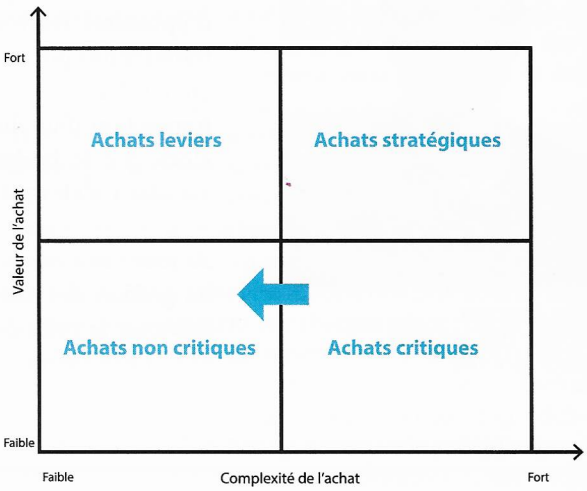
La matrice permet de hiérarchiser et classifier les achats en quatre catégories : achats leviers, achats stratégiques, achats non critiques, achats critiques.

- **Les achats non critiques** représentent des achats à faibles coûts et sans enjeux. Ils sont faciles à effectuer ;
- **Les achats leviers** sont quant à eux plus impactants financièrement. Dans ce cas, de nombreuses sociétés répondent aux besoins. La mise en concurrence et le changement régulier de fournisseurs sont recommandés ;
- **Les achats stratégiques** sont très importants et complexes. Ils sont vitaux pour l'entreprise qui va rechercher le partenariat sur le long terme. L'approche coopérative est privilégiée ;
- **Les achats critiques** sont peu coûteux mais le contexte est compliqué, souvent caractérisé par une situation de monopole. La sécurisation des approvisionnements est une des priorités pour l'acheteur.

La matrice de Kraljic sur les achats critiques

Il peut être tentant pour les acheteurs de ne pas vouloir travailler sur les achats critiques car ils ne s'attendent pas à réaliser des gains importants. Le rapport de force lors de ce type d'achats est en faveur du marché ou, plus souvent du fournisseur, et la disponibilité des produits est problématique. Ainsi, selon la matrice, l'objectif des acheteurs se portera surtout sur la sécurisation et la maîtrise des approvisionnements. Malheureusement, nous observons une baisse de l'énergie et de l'engagement de la part de ces derniers qui se sentent désarmés face à un fournisseur seul sur son marché. De manière générale, la négociation devient presque inexistante par crainte de froisser le fournisseur et qu'il ne veuille plus travailler avec l'entreprise qui a pourtant besoin de ses produits et/ou services. Et c'est bien le problème.

Néanmoins, en allant au-delà de la matrice, des moyens existent pour gérer ces achats critiques. Il est tout à fait possible de les transformer en achats non critiques. Pour ce faire, il suffira de trouver un produit de substitution sur un marché comportant une multitude d'acteurs :



Ainsi, il peut désormais paraître clair que la matrice de Kraljic affaiblit la volonté combative des acheteurs en conseillant seulement la sécurisation de l'achat. Pourvus d'œillères puisque, au regard de la matrice, aucune alternative n'existe. D'ailleurs, c'est bien sa grande faiblesse. Pourtant, avec l'élaboration et l'application d'une stratégie efficace, il est possible d'inverser la tendance et de pérenniser la famille d'achats.

D'autres outils peuvent y aider tels que la matrice SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), qui permet à l'acheteur d'adapter sa stratégie achat et de transformer les achats critiques en achats non critiques. La balance de Sazilly et la matrice des rapports de forces dite "matrice de Wajnsztok", quant à elles, permettent à l'acheteur de construire des stratégies pour faire face à des rapports de force en faveur du fournisseur voire de les inverser.

La matrice de Kraljic est l'un des outils les plus utilisés par les acheteurs. Elle est considérée comme un guide en ce qui concerne les stratégies à adopter. Évidemment, il faut la conserver dans son arsenal... mais en connaître les limites. ●

Abonnez-vous à notre newsletter sur decision-achats.fr