

**JEAN-CHRISTOPHE BERLOT
JOSÉ LUIS BUSTAMANTE**

L'ESSENTIEL DES ACHATS

LES ESSENTIELS

EYROLLES

L'ESSENTIEL DES ACHATS

Souvent décriés, profondément méconnus, les achats souffrent d'un déficit d'image. À tort? Avec cet ouvrage, les auteurs proposent un voyage au cœur du meilleur des achats, en s'appuyant sur les exemples constructifs de grandes et de petites entreprises.

Sur quels enjeux les achats doivent-ils travailler? Avec quels leviers? Quels outils? Quelles qualités les acheteurs doivent-ils développer? Au fil des pages, les achats apparaissent comme une source de progrès, de performance durable pour l'entreprise. Un idéal accessible, puisque déjà pratiqué dans les entreprises des professionnels de l'achat qui témoignent ici.

L'essentiel des achats s'adresse :

- aux professionnels des achats désireux de pratiquer une remise à niveau rapide,
- à tous ceux qui entrent dans le monde des achats et veulent y réussir rapidement,
- aux commerciaux, qui veulent mieux connaître et comprendre les acheteurs qu'ils doivent convaincre,
- aux étudiants de licence, master et au-delà.

Jean-Christophe Berlot, ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, M.S. Stanford, responsable de formation à l'ESCP-Europe, ancien directeur Achat dans l'industrie automobile.

José Luis Bustamante, ingénieur des Arts et Métiers et de l'Ecole Supérieure des Techniques Aérospatiales, chargé de cours à l'ESSEC.

Tous deux ont fondé et dirigent le cabinet Executive Portance, spécialisé dans la mise en œuvre des grands projets stratégiques. Ils accompagnent notamment les directions générales des entreprises de tous secteurs dans la valorisation de leurs achats.

L'ESSENTIEL DES ACHATS

Groupe Eyrolles
61, Bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles 2012
ISBN : 978-2-212-55344-4

**JEAN-CHRISTOPHE BERLOT
JOSÉ LUIS BUSTAMANTE**

L'ESSENTIEL DES ACHATS

EYROLLES



Sommaire

Introduction	La passion des achats	9
	Un si long chemin	9
	Quels achats ?	10
	À propos de ce livre	11
Clé 1	Portez la responsabilité des achats	15
	1. L'enjeu : une relation saine et incarnée	15
	2. La méthode : affirmer les valeurs de l'entreprise et les vôtres	17
	3. Vos leviers : un engagement commun et une réflexion permanente	22
Clé 2	Connectez-vous !	25
	1. L'enjeu : davantage d'économies...	25
	2. ... Et beaucoup plus que des économies	26
	3. La méthode : le 360° de l'acheteur	28
	4. Vos leviers : vous connecter et... « vendre » les achats !	32
Clé 3	Réduisez les prix d'achat	41
	1. L'enjeu : tout le monde connaît, merci !	41
	2. La méthode : accroître son pouvoir de négociation	42
	3. Votre premier levier : la maîtrise de la relation fournisseur	51
	→ Fiche technique	57
Clé 4	« Achetez efficient » : traquez les productivités	59
	1. L'enjeu : assurer les gains d'achat, même quand les prix montent	59
	2. La méthode : pensez « coûts » et questionnez les besoins	61
	3. Vos leviers : plus tôt, plus fort, plus ensemble	66
Clé 5	Acheteurs projets : intégrez les fournisseurs dans les projets	73
	1. L'enjeu : orienter les conceptions vers les solutions les plus adaptées	74
	2. La méthode : intégrer les fournisseurs pour atteindre les coûts objectifs	76
	3. Vos leviers : soyez le chef du projet achats	82
Clé 6	Suscitez l'innovation de vos fournisseurs	87
	1. L'enjeu : maintenir votre capacité de différenciation	87
	2. La méthode : devenez le « client préféré » et organisez la coopération	88
	3. Les leviers : un dispositif de travail adapté	90
	→ Fiche technique	94

Clé 7	Acheteur famille : définissez et faites approuver une stratégie achat	95
1.	Les enjeux : obtenir le meilleur de manière durable	95
2.	La méthode : définissez une stratégie d'achat pour chaque famille	98
3.	Vos leviers : définissez le mode de concurrence	105
	→ Fiche technique	113
Clé 8	Négociez des objectifs partagés, mesurez et pilotez les résultats	115
1.	L'enjeu : faire des objectifs un pouvoir	115
2.	La méthode : définissez des objectifs ambitieux, mesurables et solidaires	116
3.	Vos leviers : rendre vos actions visibles	122
Clé 9	Contribuez à la stratégie de l'entreprise	127
1.	L'enjeu : des achats « alignés »	127
2.	La méthode : inciter à définir la stratégie « faire – faire faire » de l'entreprise	129
3.	Vos leviers : une organisation adaptée et connectée	135
Clé 10	Faites des achats un tremplin !	141
1.	L'enjeu : progresser dans la carrière	141
2.	La méthode : capitaliser sur le parcours managérial proposé par les achats	143
3.	Vos leviers : faites fonctionner les neuf clés précédentes en développant les ressources	146
Conclusion	Communiquer la passion...	151
Glossaire	Les « gros mots » des achats	153
Pour vous « connecter »		155
	Quelques livres pour démarrer...	155
	... et des associations professionnelles	156
Index		157

Avec les témoignages de :

Christine Bénard, directeur général de Mécaplast

Guillaume Bitran, Managing Director, Air Quality Control Systems pour Alstom Power Service

Jean-Philippe Collin, directeur des achats du groupe Sanofi

Bruno Coradetti, directeur des ventes de Fujitsu en France

Xavier Dessemond, directeur des achats du groupe Safran

Olivier Gourmelon, vice-président Supply Chain Management pour l'Europe du Sud-Ouest du groupe Siemens

Françoise Odolant, chargée de mission auprès de la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Yves Rousteau, fondateur et directeur général d'Upstream Business Development

Pierrick Sanne, directeur de mission logistique et programmation au Mercosur pour PSA Peugeot Citroën

Véronique Valentinni, acheteuse

La passion des achats

« C'est très simple : des acheteurs, nous en avons en face de nous tous les jours. Soit ils ne servent à rien d'autre qu'à passer des bons de commande, soit ce sont des tueurs imbéciles qui ne pensent qu'à gratter quelques pour cent de baisse de prix. Voilà ce que sont les acheteurs. » Nos cours et autres interventions sur les achats commencent systématiquement par ce genre de remarques de la part des participants non acheteurs.

Notre challenge ici est simple. Nous avons cent soixante pages pour vous expliquer ce que sont vraiment les acheteurs, ce qu'en tout cas ils peuvent être. Pour envisager avec vous comment vous pourrez — comment vous allez — y réussir et en faire un tremplin pour votre carrière.

« Un tremplin ? Mais vous n'y pensez pas ! On nous a mis aux achats parce qu'on ne savait pas où nous mettre. Il ne se passe jamais rien, aux achats. Ils sont mal acceptés dans l'entreprise. Au mieux, ils font ce qu'on leur demande ; au pire, ils em... poisonnent tout le monde. »

Certains collaborateurs nouvellement mutés aux achats sont enthousiastes, d'autres vivent leur mutation comme une mesure quasi vexatoire. Nous avons cent soixante pages aussi pour vous faire vivre la passion de ce métier ; mal-aimé peut-être, mal connu en tout cas. Vous n'allez pas produire, pas vendre, pas concevoir ; mais vous allez développer votre capacité d'écoute, d'entraînement, de management, là où l'entreprise est la plus ouverte sur l'extérieur. Dans une carrière, c'est irremplaçable.

Un si long chemin

Certes, pendant des décennies, le personnel des achats a passé ses journées à émettre des bons de commande. Il fallait bien que quelqu'un s'y colle. Ensuite, les entreprises ont découvert que leurs achats représentaient leur premier poste de dépense. Alors elles se sont passé le mot : il faut négocier, serrer le cou des fournisseurs, en trouver d'autres au besoin, plus loin, là où la main-d'œuvre ne coûte presque rien. Chaque année, chaque trimestre,

au moment des négociations de prix, les acheteurs martèlent, assassinent, crucifient des fournisseurs ; et les vendeurs passent des jours et des nuits à tenter de préserver quelque marge pour leur entreprise, un souhait de croissance, un espoir de durabilité. Ainsi, en effet, peuvent apparaître les achats aujourd'hui.

Le mouvement a commencé dans les centrales d'achats de la grande distribution. Le fournisseur doit « aligner ses prix ». Non pas sur une quelconque concurrence, mais sur des indices, pour permettre à l'enseigne d'afficher des économies. Il doit payer les brochures publicitaires innombrables distribuées aux consommateurs locaux. Il risque le déréférencement à tout instant.

La filière automobile a suivi. D'abord les constructeurs, qui ont exigé un beau jour « 15 % en trois ans, dont 5 % immédiatement ». Peu à peu le mouvement s'est étendu : les fournisseurs ont fait de même avec leurs propres fournisseurs, et ainsi de suite. Toute l'industrie s'y est mise. Votre entreprise, prise quelque part dans les Fourches Caudines des achats de son client, va se doter d'achats puissants et faire la nique à ses propres fournisseurs. Elle n'a pas le choix.

La banque et l'assurance, jusque-là préservées, ont fait de même, débouchant des directeurs achats rompus à l'industrie. Peu à peu le mouvement s'est étendu à l'ensemble de la sphère économique.

Au final, chacun pressurise le niveau de fourniture inférieur. Au pire, les achats ont torpillé des milliers d'entreprises et les dizaines de milliers d'emplois associés. « *Je veux arrêter de détruire de la valeur dans l'agro-alimentaire* », déclarait récemment le patron d'un des majors de la grande distribution. Ce n'est pas pour rien.

Au mieux, les achats ont permis de « structurer les filières » et, à travers leur exigence de résultat, de porter chacun des acteurs à un niveau de compétitivité et de performance mondiales. Car le mieux existe aussi : c'est à lui que nous allons nous intéresser.

Quels achats ?

Quels achats voulons-nous ? Quels acheteurs voulons-nous être ? Si vous répondez « *De toute façon, je n'ai rien à en tirer* », alors reposez ce livre, il n'est pas pour vous ; si vous répondez « *Des tueurs* », alors n'y perdez pas plus de temps. Dans le premier cas il n'y a rien à faire ; dans le second, qu'à hurler avec les loups. Ce n'est pas très compliqué.

Sinon, nous vous proposons de prendre le sujet à l'envers. De quels achats avons-nous besoin ? Sur quels enjeux doivent-ils travailler ? Avec quels leviers ? Font-ils autre chose qu'exercer des pressions continuelles pour obtenir des baisses de prix ? Quels outils utilisent-ils ? Quelles qualités les ache-

teurs doivent-ils développer ? Et, en regard, comment l'entreprise peut-elle se structurer pour leur permettre d'apporter leur véritable valeur ajoutée ?

Ce livre s'adresse à vous, qui découvrez la fonction achats et allez vous y investir avec l'ambition d'apporter une réelle valeur ajoutée à votre entreprise ; à vous, collègue des achats qui souhaitez continuer à progresser. À vous également, directeur opérationnel, fonctionnel ou général, qui souhaitez tirer la meilleure part de vos achats ; à vous enfin, commercial et fournisseur, pour vous aider à mieux nous connaître, nous décrypter et nous comprendre, et éviter ainsi de tomber dans nos pièges lorsqu'ils ne vous rapportent rien.

Dans les dix chapitres qui suivent, nous allons refaire ensemble le monde des achats. À l'arrivée, nous découvrirons des achats qui existent déjà, bien entendu, du moins dans certaines entreprises où l'on sait en tirer le meilleur. Mais ces achats seront les vôtres, des achats sources de progrès, de performance durable pour l'entreprise et d'épanouissement personnel pour vous. Alors nous pourrons commencer ou recommencer, et pratiquer les achats... tels que nous les voulons.

À propos de ce livre

Ce livre présente la synthèse de plusieurs années de travail pour mieux valoriser les achats, dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. De nombreux exemples de ce livre proviennent néanmoins de l'industrie. Vous qui travaillez dans les services, ne vous en offusquez pas. L'industrie a structuré ses achats beaucoup plus tôt que les services, et les acheteurs passés de l'industrie aux services le confirment : le métier d'acheteur « s'adresse à tous les domaines », comme le dira l'un de nos témoins.

Chaque chapitre est présenté comme une clé. Il ouvre une porte nouvelle, sur le chemin vers des achats performants et formateurs.

Il est organisé pour permettre une lecture simple et directement applicable, selon la structure suivante :

- Les enjeux de la clé : pourquoi nous en parlons, qu'y a-t-il à y gagner, que perd-on si on ne s'y attelle pas ? Ces enjeux seront introduits par des illustrations synthétiques de situations réelles *via* l'exemple de l'entreprise fictive « VTT ». Cette société s'avérera sacrément « tout-terrain », comme vous le découvrirez au fur et à mesure de votre lecture, avec ses acheteurs, qui ont tous la caractéristique de vivre leur métier jusque dans les initiales de leur nom : H. A. ! Ces exemples évitent surtout de citer les entreprises où ces faits se sont produits : car tous, absolument tous, sont véridiques.
- Les méthodes : quelles sont les meilleures pratiques mises en place par les entreprises pour atteindre les enjeux visés ? Des exemples d'outils concrets

seront donnés en même temps. L'idée n'est pas de fournir un bréviaire complet sur une technique donnée : des manuels beaucoup plus spécialisés existent. Nous nous fixons simplement pour objectif de construire un « mode d'emploi » des achats, de manière à les valoriser au mieux pour vous et pour l'entreprise.

— Vos leviers d'action : concrètement, que pouvez-vous faire pour donner la pleine mesure des méthodes et des pratiques identifiées ? Nous le verrons, certains comportements ne sont pas simples à adopter. Ils exigent doigté, écoute, flexibilité. Mais ils sont essentiels, et largement réutilisables au-delà des achats. En cela, les achats constituent une école de management unique.

Tout au long des chapitres, de « grands témoins », acteurs reconnus de la profession, viendront nous donner une vision, des objectifs, des perspectives sur le métier.

Vont ainsi nous accompagner dans ce parcours :

Christine Bénard, directeur général de l'équipementier automobile Méca-plast, a commencé sa carrière comme consultante, puis manager dans un cabinet de conseil. Elle est entrée dans le Groupe Valeo en 1996 et en a dirigé les achats de 1999 à 2003, avant de prendre la direction générale de l'activité Systèmes thermiques en Europe. Elle a pris ensuite la direction de la stratégie du groupe Alstom. Elle témoignera sur les achats vus d'une direction générale, ce qu'ils lui apportent et la manière dont elle s'y implique.

Guillaume Bitran, Managing Director, Air Quality Control Systems pour Alstom Power Service, a démarré sa carrière chez PSA Peugeot Citroën, à la gestion des investissements dans les projets, puis comme acheteur de métaux. Après plusieurs années dans le conseil, il a créé AluminiumFirst, la première place de marché de la filière aluminium. Il est entré ensuite chez Alstom, où il a pris en charge l'activité e-sourcing, puis la responsabilité de la *supply chain* chez Alstom Power Service. Il évoquera le système d'information achats et le lien entre achats et stratégie de l'entreprise.

Jean-Philippe Collin, directeur des achats du groupe Sanofi, a passé dix ans dans la technologie avant d'entrer aux achats chez IBM, en France et aux États-Unis. Il a pris ensuite successivement la direction des achats de Valeo, de Thomson, puis de PSA Peugeot Citroën, où il a ensuite été nommé directeur général d'Automobiles Peugeot. Il témoigne sur le métier d'entrepreneur et de stratège de l'acheteur et son impact sur l'entreprise.

Bruno Coradetti, directeur des ventes de Fujitsu en France, a mené sa carrière chez trois leaders des systèmes d'information de cultures différentes : américaine (IBM), européenne (Capgemini) et désormais japonaise. Il apporte sa vision de fournisseur de services et explique comment les achats peuvent tirer davantage de leurs fournisseurs.

Xavier Dessemond, directeur des achats du groupe Safran, a passé quinze ans aux achats du groupe Valeo, le conduisant à assumer des directions des achats en Allemagne, en France et au Japon, puis au niveau d'une branche. Il a ensuite pris la direction des achats de l'équipementier Wagon Auto-

motive, avant de rejoindre le Groupe Safran fin 2007. Il nous apporte son regard opérationnel sur la manière de valoriser les achats au mieux dans un environnement complexe.

Olivier Gourmelon, vice-président Supply Chain Management pour l'Europe du Sud-Ouest du groupe Siemens, a commencé sa carrière dans l'industrie électronique en France et en Asie, puis a intégré le monde du conseil avant d'entrer aux achats de Siemens. Il explique comment l'acheteur doit se positionner dans l'entreprise pour jouer son rôle de garant de la relation client/fournisseur.

Françoise Odolant, chargée de mission auprès de la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, a démarré sa carrière au contrôle de gestion, avant d'assumer une direction des achats chez Valeo, puis successivement la direction des achats d'Eurodisney, du Groupe Vivendi Universal et du Groupe des Caisses d'Épargne. Elle a également été vice-présidente de la CDAF, la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France, où elle a fondé le Club des Directeurs Achats. Elle apporte sa vision sur la valeur ajoutée de la fonction achats et la position de l'acheteur.

Yves Rousteau, fondateur d'Upstream Business Development, a démarré de grands projets de développement commercial dans l'automobile après avoir dirigé sa propre entreprise. Puis il a évolué vers une direction des achats et l'animation de plans de réductions des coûts. Il a pris ensuite la direction des achats de CGG-Veritas, le leader mondial de la géophysique. Il développe à présent une expertise opérationnelle pour renforcer la relation entre fournisseurs et clients et en optimiser les bénéfices pour les deux parties.

Pierrick Sanne, directeur de mission logistique et programmation pour PSA Peugeot Citroën au Mercosur. Après un doctorat d'économie des transports à l'Université Lyon II et plusieurs années dans le monde du conseil en France et en Espagne, il est entré chez Trèves comme chef de projet logistique. Il a pris ensuite la responsabilité de la logistique du site de Curitiba au Brésil, avant de rejoindre Gefco, puis PSA-Mercosur, où il a dirigé la logistique et la programmation. Il parlera de la frontière entre logistique et achats et de leur nécessaire articulation.

Véronique Valentinni, acheteuse famille dans un groupe américain de produits de grande consommation, témoignera sur l'importance pour l'acheteur d'être « connecté » dans l'entreprise et la manière dont l'entreprise doit l'aider à atteindre son plein potentiel.

Tous sont des professionnels reconnus. Leur propre parcours est intéressant. Aucun n'est un acheteur de formation. Anciens élèves de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce, Sciences Po, universitaires, ils sont passés par des fonctions dans la recherche et le développement, la finance, la logistique ou le commerce, avant de démarrer leur carrière aux achats... et, pour certains, de la poursuivre dans des directions générales.

