

# PROFESSION ACHAT

le magazine des professionnels de l'achat

n°41 - mars 2011

## EVÈNEMENTS

x

- Bureaux Expo by Siseq, les 5, 6 et 7 avril 2011
- 5ème Trophée des Achats, le 14 juin 2011

**BUREAUX  
EXPO** by  
SISEG

## PORTRAIT

x



Antoine  
Doussaint  
Directeur Achat  
Groupe La Poste

## MÉTIERS

l'e-achat

34



## TEST

41



Testez vos  
connaissances  
juridiques  
Achat



## DOSSIER

27

# La Valeur Ajoutée des Achats



## Quelle valeur ajoutée des Achats pour l'entreprise.



Patrick Le Laouénan  
Rédacteur en Chef

Chers lecteurs,

Traditionnellement notre numéro de mars est assez largement consacré au SISEG, salon incontournable pour tout acheteur qui se respecte, aussi nous vous proposons à cette période de l'année un dossier central quelque peu réduit. Le thème choisi est « **mesurer la valeur ajoutée des Achats** ». Comme vous le savez cette dernière est protéiforme, d'ailleurs de quoi parle t-on quand on évoque cette V.A :

De **sensibilisation des utilisateurs internes** de biens et services à la nécessité d'optimiser leurs budgets et leurs dépenses, en s'adjoignant la compétence de professionnels ?

De participation à **la sécurisation des process internes** quand les commissaires aux comptes sont plutôt satisfaits de constater que le pilotage des dépenses est réalisé avec le concours des Achats ?

D'**ancrage de l'éthique et de la citoyenneté** de l'entreprise quand les Achats deviennent « Durables, Equitables ou Solidaires » ?

D'**enrichissement du patrimoine immatériel** quand les panels de Fournisseurs sont évolutifs et constitués à l'issue d'un sourcing expert, procurant ainsi à l'entreprise un avantage parfois décisif sur ses concurrents ?

Et bien d'autres apports mais autant d'aspects aussi qui se prêtent mal à la mesure et aux indicateurs quantitatifs.

Il y a en revanche un domaine qui lui peut s'évaluer par une métrologie objective, il s'agit de la **valeur ajoutée économique**. Que rapportent les Achats ?

Encore que l'on vient de loin et que ce point ait fait l'objet de contestation depuis des lustres par les Directions Financières avec leur dramatique sentence :

« C'est bien beau votre truc mais on ne retrouve pas les résultats annoncés dans nos comptes »

Qu'est il advenue de cette controverse, existe-t-il encore un hiatus entre vision Achats et vision Financière ?

Réponse (partielle bien sûr) dans nos colonnes.

Bonne lecture.



Revue de la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF) 2 bis, rue Brunier Bourbon - 78400 CHATOU - Tél. : 01 34 80 09 55  
e-mail : cdaf@cdaf.fr <http://www.cdaf.fr> Publication trimestrielle : Mars-juin-septembre-décembre Directeur de la publication : Pierre Pelouzet  
Rédacteur en chef : Patrick LE LAOUENAN Comité de rédaction : Stéphane CHRZANOWSKI, Jean-Pierre DEL FONDO, François GIRARD, Jérôme GREFF,  
Patrick JUILLARD, Nicolas KOURIM, Olivier MENUET, Pierre PELOUZET, Gilles POIRIER, Jean-Claude UZAN  
Crédit Photos : François GIRARD - Studio Géo - Shutterstock  
Régie publicitaire : Odyssey 28 rue Legendre 75017 PARIS Tél. : 01 55 33 51 50 e.mail : jcuzan@odyssey.fr  
Conception graphique et mise en page : e.maginère Tél.: 01 41 74 06 86 [www.emaginer.fr](http://www.emaginer.fr) Impression : Imprimerie Grapho 12  
N° ISSN 1629-3878 Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2011  
Encart libre : Invitation salon Bureaux Expo

## EVÈNEMENTS

?

**BUREAUX  
EXPO** by  
SISEG

?? /// Bureaux Expo 2011 : Liste des conférences et Exposants

?? /// Trophée des achats 2011 : 14 juin 2011 au Casino de Paris

## PORTRAIT

??

**ACTUALITÉS** 10

**NOUVELLES TENDANCES** 13

**AGENDA** 15

Achats responsables :  
Etude PWC/Ecovadis



Antoine DOUSSAINT

Directeur Achats Groupe La Poste

"De la Vente aux Achats"

**MÉTIERS** 34

Le-achat  
accompagne la  
montée en  
gamme de la  
fonction achat



La Valeur Ajoutée des Achats

?? /// La valeur ajoutée des achats vue par la finance

?? /// Comment mesurer la performance d'une équipe achat ?  
par Michel Philippart

?? /// Interview de Michel Jullien : "Qui dit Achats dit compliance et éthique"

?? /// Luc Mora : La Valeur Ajoutée des Achats et des Acheteurs

?? /// Jacques Robert Moulinet « Les entreprises les plus performantes sont  
celles qui achètent le mieux »

**INDICES** 41

**BULLETIN D'ADHÉSION** 43

**NOUVEAUX ADHÉRENTS** 43

**RÉSULTAT DU TEST** 43



## TEST

??

Testez vos connaissances juridiques  
achats, par Olivier Wajnszok

## RÉGIONS

??



?? /// Ile de France

?? /// Pays de la Loire

?? /// Normandie

?? /// Bourgogne Franche Comté

?? /// Aquitaine

?? /// Méditerranée

En 2011, SISEG se réinvente et devient...

# BUREAUX EXPO



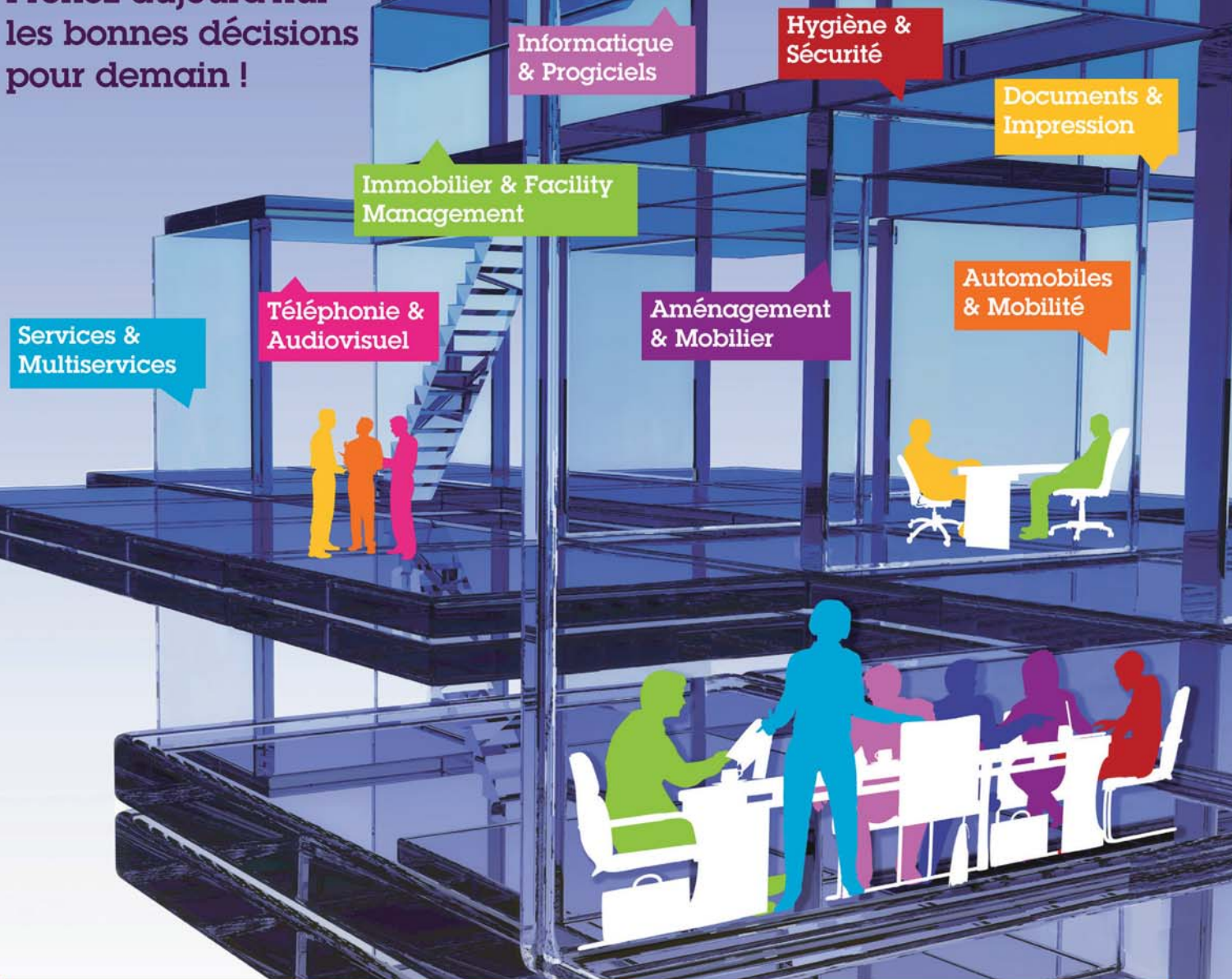
le salon des services, solutions, matériels et équipements pour le bureau et l'entreprise

[www.bureaux-expo.fr](http://www.bureaux-expo.fr)

Les 5, 6 et 7  
avril 2011

Paris Porte de Versailles  
Pavillon 1

Prenez aujourd'hui  
les bonnes décisions  
pour demain !



Pour visiter le salon, consulter le programme détaillé et participer aux conférences et ateliers, demandez votre badge d'accès gratuit sur [www.bureaux-expo.fr](http://www.bureaux-expo.fr)

un événement

**Tarsus**  
FRANCE  
GROUPE MÉDIA B TO B

monANNUAIRE  
pro.com

partenaires officiels



**Arseg** arseginfo

Conjointement  
au salon :

**INNOVATIVE  
BUILDING**  
Automation  
Energy  
Intelligence  
Security  
Solutions

### Mardi

#### ■ 9h30 – 11h00 – Conférence plénières – Forum Prospective

##### ● Professions de l'environnement de travail : enjeux et perspectives

Les changements technologiques, environnementaux et sociétaux invitent à une réflexion sur le futur des organisations. Télétravail, équipes virtuelles, bureau partagé, les salariés sont de plus en plus nombreux à travailler de manière décentralisée. Les directions Services Généraux ont un rôle central à jouer dans la compréhension de ces nouveaux enjeux et leurs conséquences ainsi que dans la réflexion sur l'avenir de l'environnement de travail.

#### ■ 11h30 – 12h15 – Conférence thématique – Forum Conditions de vie au Travail

##### ● Déménagement et transfert : réussir son projet à travers une communication et un accompagnement sans faille des collaborateurs

Chaque année, la moitié des salariés français voit son poste de travail déménagé ou transféré. Or, un déménagement est une opération stressante pour le salarié et coûteuse pour l'entreprise. Les professionnels de l'environnement de travail sont appelés à revoir totalement la gestion de ces opérations pour minimiser leurs impacts négatifs. Une corde majeure à rajouter à leur arc de compétences !

#### ■ 11h30 – 12h15 – Conférence thématique - Forum Condition de vie au Travail

##### ● L'environnement de Travail vu par la médecine du travail

#### ■ 14h00 – 15h30 - Conférence plénière – Forum Green

##### ● HQE exploitation : Comment mettre en place une démarche réussie et pérenne? Immeubles certifiés : le bilan après 1 an et demi.

Une démarche HQE est un processus qui s'étend bien au-delà de l'audit de certification. Il importe de bien évaluer les coûts et les bénéfices en amont et de s'engager dans une démarche d'amélioration continue en aval. A travers les témoignages d'acteurs engagés, découvrez comment mettre en place la méthodologie adaptée et

vivre l'après HQE en recueillant les témoignages des pionniers de la HQE Exploitation

#### ■ 14h00 – 14h45 - Conférence thématique – Forum PME

##### ● Bâtir son tableau de bord des Services Généraux : un outil de pilotage et de maîtrise de ses frais généraux

Un pilotage optimisé des frais généraux passe par des outils de suivi adaptés. Découvrez comment Buzzy Ratios peut vous aider à mieux gérer votre activité au quotidien à l'aide d'indicateurs opérationnels et financiers pertinents et validés par la profession.

#### ■ 15h00 – 15h45 - Conférence thématique – Forum Grandes Entreprises

##### ● Directions des Services Généraux et acheteurs: comment collaborer efficacement et améliorer les relations.

#### ■ 16h00 – 16h45 - Conférence thématique – Forum Green

##### Les bonnes pratiques du développement durable : réduisez vos coûts et votre impact sur l'environnement

De la maîtrise des consommations au tri sélectif en passant par les achats responsables, découvrez tous les leviers qui s'offrent à vous pour réduire votre empreinte carbone et faire des économies.

#### ■ 16h00 – 17h30 - Conférence thématique

##### ● Comment acheter "responsable et légal" en matière de prévention et de sécurité : La " Certification ASC QualiSécurité" garantit le respect des bonnes pratiques réglementaires au service des Clients

Dans un contexte de contrôle renforcé des entreprises de sécurité privée mais aussi des clients, acheteurs de ces prestations (création du CNAPS: Conseil National des Activités Privées de Sécurité), la certification ASC QualiSécurité apporte une garantie à forte valeur ajoutée devenue indispensable en cas d'appel en co-responsabilité. Quand ? Pourquoi et comment ? Une conférence organisée par le SNES, Syndicat National des Entreprises de Sécurité en partenariat avec AFNOR Certification avec la participation

exceptionnelle du Délégué Interministériel à la Sécurité Privée, le Préfet Jean-Louis Blanchou.

Témoignage Client et de Sociétés certifiées : Avantage et Bénéfice du Client, Atout et Motivation du certifié.

### Mercredi

#### ■ 9h30 – 11h00- Conférence thématique – Forum Prospective

##### ● Les campus, des sites innovants pour travailler mieux ?

Regrouper toutes les équipes et tous les métiers sous le même toit, repenser l'organisation et les modes de travail en « cluster » ou en réseau, miser sur le développement durable, renforcer l'identité, réinventer un lieu de vie et de travail pour imaginer, créer et communiquer, rationaliser les coûts ... l'ambition des campus est de faire rimer performance et bien-être. Est-ce une utopie ? A quelles conditions y parvenir ? Comment la campus peut-il servir le projet d'entreprise ?

#### ■ 9h30 – 10h15- Conférence thématique – Forum Green

##### ● Le bilan Carbone et les acteurs de l'audit énergétique

Comment mener un Bilan Carbone au regard des nouvelles exigences édictées par le gouvernement ? Comment s'y retrouver parmi les acteurs de l'audit carbone et sur les mesures d'encadrement de cette nouvelle activité.

#### ■ 10h30 – 11h15- Conférence thématique – Forum PME

##### ● Comment élaborer un cahier des charges

Cet atelier s'adresse aux managers et collaborateurs des Services Généraux qui souhaitent approfondir leurs connaissances en matière d'expression de besoins et d'appels d'offres.

#### ■ 11h30 – 12h15 - Conférence thématique – Forum Green

##### ● Le bail vert

Bail Vert : Directive européen, Rt 2012, Grenelle de l'environnement, comment intégrer les nouvelles contraintes réglementaires dans le bail vert sans s'exposer à l'impropriété à destination, comment organiser la dialogue entre les différentes parties Preneur, Bailleur, Exploitant, Responsables des services généraux, premiers retour d'expérience !

■ 14h00 – 15h30 - Conférence plénière – Forum Communication  
**Management des équipes services généraux**

En temps de crise, les organisations sont soumises à des changements structurels et opérationnels qui peuvent impacter fortement la motivation des salariés. Découvrez les clés à disposition des managers de Services Généraux et de leurs équipes pour valoriser leur rôle et faire de l'environnement de travail un moteur de croissance pour l'entreprise.

■ 14h00 – 14h45 - Conférence thématique – Forum Green

● **Le service de ménage pendant les heures de travail**

Le service de ménage en continu ou/et en journée. Une démarche de développement durable ou comment associer économie d'énergie par le décalage de l'heure du début des prestations et une démarche sociétale en mettant fin au travail fractionné.

■ 15h00 – 15h45 - Conférence thématique – Forum Condition de vie au Travail

● **Lutte contre le stress au travail : quelle contribution pour l'environnement de travail ?**

Les directions de l'environnement de travail possèdent plusieurs leviers d'action importants et souvent sous-estimés pour participer à la lutte contre le stress à travers, par exemple, les plaintes qui lui sont adressées qui constituent l'un des premiers marqueurs d'une poussée de stress ou ses actions en matière d'aménagement, d'ergonomie, d'acoustique ou d'accessibilité des lieux de travail.

■ 16h00 – 16h45 - Conférence thématique – Forum PME

● **Les PCA : les plans de continuité d'activité**

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA). Incendie, inondation, crue centenaire de la Seine, attentat, ..., cela n'arrive pas qu'aux autres.

Comment donc se préparer à de tels sinistres et pouvoir ainsi poursuivre son activité ?

■ 17h00 – 17h45 - Conférence thématique – Forum Communication

● **La communication des Services Généraux**

En raison de l'évolution de l'environnement de travail, le rôle du Directeur des services généraux est en pleine mutation. Il est donc dans l'obligation d'être en contact permanent et en total transparence avec le Management d'une part et les collaborateurs d'autre part pour une communication adaptée, régulière et pertinente (nouvelles

méthodes de travail, certification HQE, etc.)

## Jeudi

■ 9h30 – 11h00 - Conférence plénière – Forum Grandes Entreprises

● **Global Facility Management : Quel avenir avec et sans DRSG ?**

L'émergence des contrats de FM global qui délèguent l'intégralité de la gestion de l'environnement de travail à un sous-traitant unique pose les questions du rôle et du périmètre dévolu à l'équipe de maîtrise d'ouvrage interne recentrée sur le pilotage et le contrôle de la bonne exécution du contrat, le respect de la réglementation... Quels sont les risques liés à la perte de maîtrise interne ? Comment s'en prémunir ?

■ 9h30 – 10h15 - Conférence thématique – Forum PME

● **Comment Construire mon budget ?**

Cet atelier s'adresse aux managers et cadres des Services Généraux qui souhaitent approfondir leurs connaissances en matière de construction budgétaire.

■ 10h30 – 11h15 - Conférence thématique – Forum Conditions de vie au Travail

● **Les nouvelles tendances d'aménagement des espaces de travail**

Standardisation et densification des postes de travail restent les tendances de fond que les concepts d'aménagement intègrent en proposant de nouvelles variantes afin de tenir compte des nouveaux modes de travail et des exigences environnementales et de confort des salariés.

■ 11h30 – 12h15 - Conférence thématique – Forum Conditions de Vie au Travail

● **Espaces de détente et nouveaux services aux collaborateurs : quel intérêt pour l'entreprise ?**

Crèches, conciergerie, salle de fitness, espaces sieste et massages, baby-foot... La lutte contre le stress et pour l'attractivité des forts potentiels entraîne l'apparition de nouveaux espaces et services. Ont-ils réellement un impact auprès des salariés ? Combien coûtent-ils ? Ne vaut-il pas mieux investir dans d'autres éléments de confort tels que l'acoustique, le mobilier ou la restauration ?

■ 14h00 – 14h45 - Conférence thématique – Forum Conditions de vie au travail

● **Le télétravail à l'aube de son développement ?**

Les premières expériences à grande échelle ont été mises en place au sein de quelques grandes entreprises. Exemples de mise en place et conséquences pour les services généraux.

# Liste des exposants

## A

A3M  
 ACTINEO  
 ACTRADIS.FR  
 ADDFORM  
 ALSEA  
 AMERICAN EXPRESS CARTE CORPORATE  
 ANSAMBLE  
 ANTARES CONSEIL  
 AOS STUDLEY  
 AQUA PYRENEES  
 ARC-EBENISTERIE  
 AREMIS  
 ARFEO  
 ARCHIV'SYSTEM  
 ARGOSSE SECURITE SERVICE  
 ARMOR OFFICE PRINTING  
 ARSEG  
 ARSEG INFO  
 ART REALISATION  
 ARTXBAT  
 ATELIERS DEMAILLE  
 AUTOBAR  
 AXELED

## B

BALSAN  
 BERTOTHI  
 BIARD DEMENAGEMENTS  
 BIEN ÊTRE A LA CARTE  
 BLB TRANSFERT  
 BRUNEAU  
 BSA  
 BUREAUX LOCAUX

## C

CANIBAL  
 CANON  
 CARL SOFTWARE  
 CASSIOPAE  
 CDAF FORMATION  
 CHALLANCIN  
 CHÂTEAU D'EAU  
 CHAUMEIL LA DOCSOLUTION  
 CHEF D'ENTREPRISE MAGAZINE  
 CKFD ENVIRONNEMENT  
 CLIM AIR  
 CLIMAT + CONFORT  
 COM2ACT  
 CONQUERIR  
 COURSIER.FR  
 CVC - Casiers Vestiaires Consignes  
 CYB STORES

**D**

D8 DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES  
 DACOTA  
 DECISION ACHATS  
 DEFENSE 2000  
 DELAVAL GROUPE  
 DEMEPOOL  
 DIPALI  
 DEFIGRAPH  
 D-MAX  
 DRAABE HUMIDIFICATION  
 DYNAPOST

**E**

EASY MOOV'  
 ECO-COLLECTOOR  
 EDELVIA  
 EFP / DOUBLE A  
 ELECTROGELOZ  
 ELECTROGELOZ BERCY  
 ELECTROGELOZ PARIS  
 ELLIADEN  
 EMALEC  
 EMBALTOU  
 ENTREPRENDRE  
 ERGONOMA  
 EV CORPORATE  
 EVOLIS CARD PRINTER  
 EXPRIMM

**F**

FACILITISS  
 FACILITIES (GUIDES)  
 France ARMOR DEMENAGEMENTS

**G**

GAC TECHNOLOGY  
 GEOMAP FACILITIES  
 GEOS  
 GREENWISHES  
 GRIMALDI TRANSFERTS  
 GROUPE TEP  
 GSF  
 GUIDE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

**H**

HSM France SAS

**I**

IEC  
 IMMOONLY  
 INFO BURO MAG  
 INTERFACE FLOR  
 ISIOM  
 I-TECH TRANSFERT

**J**

JARD'INTERIEUR

**K**

KIMOCE  
 KONICA MINOLTA  
 KS SERVICES

**L**

LAFFITTE ACADEMY  
 L'ANNEAU  
 LE BUREAU CONTEMPORAIN  
 LEANE EXPERTISE  
 LED'S PLAT LINE  
 LES GENTLEMEN DU DEMENAGEMENT  
 LES JARDINS DE GALLY  
 LIPS  
 LITTLE VAN GOGH  
 LYONNAISE DES EAUX PRO  
 LYOVEL

**M**

MAHOLA  
 MAINTENANCE TERTIAIRE  
 MEND'S  
 MOBILITIS

**N**

NDA  
 NESTLE PROFESSIONAL  
 NESTOR WASH  
 NOVARCHIVE

**O**

ORANGE France TELECOM EGT  
 ORION  
 OZ CONSULTING

**P**

PANNOPRO  
 PHONE REGIE  
 PLANT DESIGN  
 POINDOC  
 PRESTAPPOOL  
 PRINT CO  
 PROFESSION ACHAT -  
 CDAF FORMATION CHAT

**Q**

QUALITE REFERENCE

**R**

RADIAN  
 RECYLUM  
 REGENT

REGUS BUSINESS CENTRES  
 REPROTECHNIQUE - SERVICE POINT  
 RPF

**S**

SAMSIC  
 SCHILLER France  
 SDFB - CALIPAGE  
 SEQUOVIA  
 SERVICE PERSONNEL  
 SERVICES GENERAUX JOB  
 SGA  
 SILVERA  
 SIN&STES - Pôle Propreté & FM du Groupe  
 Elior  
 SINTEO  
 SITA REGION ÎLE-DE-France  
 SITE ALPHA  
 SIVECO  
 SKY SCRAPER  
 SNES  
 SNTL  
 SOCORAF  
 SOLVING-MACADAM  
 SOREGRAPH  
 STABILO  
 STAPLES  
 SYPEMI

**T**

TECHNIPLAN  
 TERRE & FOURNITURES  
 TOP CHRONO  
 TOUT L'TEMPS PRESS  
 TRAFIC TRANSPORT SURETE TTS  
 TRAITEMENTS & MATERIAUX  
 TURNER CRES

**U**

UECF

**V**

VDR  
 VERTDECO

**W**

WALDMANN ECLAIRAGE  
 WDS

**X**

XOLF



Parmi les bonnes résolutions de 2011, votre comité de rédaction a décidé de créer une nouvelle rubrique chaque trimestre dans votre revue : « Les Achats Métiers ». En effet, il y a autant de métiers d'Achats que de métiers tout courts, chaque activité économique ou industrielle a ses particularismes et engendre autant de spécificités et de cultures Achats, les styles, les stratégies, les pratiques diffèrent alors très sensiblement. Il nous a paru intéressant de mettre ces différences en lumière et nous vous proposons de commencer par les Achats de travaux publics, soumis à des problématiques très particulières : comment coordonner et optimiser ses dépenses d'Achat quand il y a autant d'acheteurs potentiels que de collaborateurs et qu'ils sont disséminés et isolés sur des chantiers parfois loin géographiquement ? Merci au GEB dédié de la CDAF pour son aide et aux entreprises qui ont accepté de répondre à nos questions, dont nos amis de Eiffage et de Bouygues construction.

Patrick Le Laouénan

# Acheteur en BTP, un métier à part

**Secteur des Achats à la maturité ancienne, les Achats de travaux publics s'accompagnent de problématiques très spécifiques, en raison notamment du nombre des collaborateurs et de la dissémination géographique des chantiers. Afin de saisir la complexité du métier d'acheteur du BTP, nous avons donné la parole, via le GEB dédié de la CDAF, à des professionnels du secteur. Propos croisés.**



**C**est l'un des principaux défis des acheteurs du BTP : comment coordonner et optimiser ses dépenses d'Achat quand il y a autant d'acheteurs potentiels que de collaborateurs, et qu'ils sont disséminés et isolés sur des chantiers parfois loin géographiquement ? Et, dans ces conditions, quelle peut être la reconnaissance interne de la fonction Achats dans ce secteur d'activité ? Nous ne sommes pas en terrain inconnu dans ce domaine : chez Bouygues Construction, une consultation interne a déjà été menée à ce sujet. Verdict de cette enquête de satisfaction Achats lancée en avril 2010 : sur une échelle de 1 à 10, la reconnaissance interne de la fonction récolte la note de 6,1/10, avec un minimum de 5,1 et un maximum de 6,8, sur un taux de participation de 26% (soit 1202 réponses sur 4565 questionnaires envoyés).

Interrogés sur le même point, les représentants d'autres entreprises inclus dans notre panel ne donnent pas tous une note semblable. Elle est de 4 chez SPIE. Avec cette explication : « La note est relative à la reconnaissance dans le secteur d'activité. Elle n'est pas relative à la filiale, sinon elle serait plus élevée : 6/10. »

Au GIE Achats du groupe Fayat, la reconnaissance interne semble un peu meilleure, avec 7 sur 10, « s'agissant de la fonction Achat qui est prise en charge à la fois par le Service Achat et les autres services acheteurs, comme l'exploitation

par exemple », et un 8 sur 10, « s'agissant du service Achat. » La situation est nettement plus reluisante encore chez Tech Europe Peckington, qui accord un excellent 9/10. « Dans notre secteur, le négoce, vous achetez mal vous ne vendez pas (sanction immédiate) contrairement au service Achats BTP où bon ou mauvais l'Achat se fait toujours », juge le répondant de cette entreprise. Parmi les éléments de mesure de la reconnaissance interne de la fonction, le circuit par lequel les Achats reportent leurs résultats, avec une situation différente, selon par exemple qu'il s'agisse de la direction générale en direct ou de la direction financière. C'est le cas pour l'entreprise Charier, où la fonction, « jeune, répond à la direction administrative et financière », ainsi que nous l'explique Constant Charier. La situation est

évidemment très différente chez Bouygues Construction, où la fonction est beaucoup plus mature, avec, en conséquence, un « rattachement direct à la direction générale. » Chez SPIE, c'est « à la direction déléguée, qui gère les services supports pour la direction générale », que s'effectuent les reports.

A chaque entreprise sa culture (son « ADN », dit-on de plus en plus) et ses spécificités organisationnelles. En témoigne le GIE Achats du groupe Fayat : « Pour le Service Achat, s'agissant d'un GIE, la direction de ce GIE reporte à un Comité de Direction trimestrielle auprès des directions générales des entités composant le GIE. Les autres services acheteurs reportent à leur direction d'exploitation (chefs d'agence et directeurs régionaux). »

## « L'acheteur du BTP, un équilibriste »

Laurent Guthmuller, Directeur Achats adjoint d'Eiffage Construction :



« L'acheteur d'une entreprise générale de BTP est un équilibriste. Il concilie des pratiques traditionnelles voire artisanales avec des pratiques industrielles. Il pousse des solutions globales qu'il adopte aux spécificités du client, de la saison, du lieu et de l'ouvrage. Il revoit ses choix au gré des évolutions et des aléas du chantier. C'est donc un professionnel tout à la fois rigoureux et souple qui atteint ses objectifs à travers de solutions spécifiques où la globalisation apporte une part importante de la performance. »

## Des maturités contrastées

Contrastée en matière de reconnaissance, la situation l'est également en ce qui concerne le taux de couverture des Achats. Interrogés sur le pourcentage chiffre Achats maîtrisé / chiffre Achats total (incluant toutes les dépenses matérielles et immatérielles, services et prestations intellectuelles), les différents acheteurs composant notre panel fournissent une photographie précise de la réalité du secteur. La taille et la maturité de l'organisation concernée constituent une première variable importante. Pour l'entreprise Charier, le taux de couverture ne dépasse pas les 25%. « *Le service fonction Achats a 2 ans d'existence et n'est composée que d'une seule personne* », explique Constant Charier. Une situation diamétralement opposée prévaut chez Tech Europe Peckington, société spécialisée dans le négoce, où le taux de couverture est de 100%. Entre ces deux extrêmes, une multitude de situations peut être observée. « *20%* », nous a-t-on répondu sans autre commentaire chez SPIE. « *Si l'on parle de couverture des Achats réalisée par le Service Achat, la moyenne est de 27% avec des valeurs dans la fourchette de 0%, pour les sociétés ne faisant pas appel au Service Achats, à 50%* », explique le GIE Achats du groupe Fayat. Des écarts semblables se retrouvent chez Bouygues Construction : « *Le taux de couverture se*



*monte à 95% si nous considérons les Achats sur lesquels nous sommes missionnés (dans le scope des équipes Achats), mais n'est que de 50% si nous considérons l'ensemble des dépenses de l'entreprise.* » Dans la GIE Bouygues Construction Matériel, filiale du même groupe, le taux de couverture est évalué à « *60%* ».

### Mission réduction des coûts

Si donc le degré de maturité et les taux de couverture Achat varient grandement d'une entreprise et d'un sous-secteur à l'autre, nos répondants

s'accordent en revanche largement à propos des grands leviers Achat à l'œuvre dans le BTP. Globalisation, mise en concurrence, négo/renégo sont les dénominateurs communs du métier d'acheteur du BTP. Un métier non exempt d'atypismes, si l'on en croit les différents membres de notre panel. « *La fonction est assez nouvelle. Par ailleurs, chaque chantier est souvent considéré comme une pièce unique* », observe-t-on chez Vinci. Son de cloche similaire pour le GIE Achats du groupe Fayat : « *les atypismes proviennent de la diversification des produits achetés et des domaines d'intervention liée au fait que chaque chantier est différent. D'une certaine manière, on fait face à un manque de standardisation (découlant de ce qui précède). D'où l'obligation d'avoir une connaissance technique des produits achetés.* »

Une certaine frustration est palpable chez nos acheteurs du BTP. Le GIE Bouygues Construction Matériel déplore le « *manque d'anticipation des besoins* » et le « *manque d'objectivité et de remise en question* » qui prévalent encore. La « *difficulté à faire des prévisions d'achat à moyen et long terme* », le caractère « *très peu mature* » des fournisseurs par rapport à la démarche Achat et « *des clients internes peu matures, qu'il faut convaincre* » : telles sont les spécificités de la fonction d'acheteur en BTP, selon notre représentant de chez SPIE. Si donc les atypismes du métier ne sont pas sans contraintes, les acheteurs de BTP tombent d'accord quant à ma mission dont ils sont investis. Concourir à la réduction des coûts et des risques fournisseurs et à l'innovation dans l'entreprise : ainsi pourrait-on la résumer. Le métier d'acheteur dans le BTP a donc un bel avenir devant lui.

## La problématique Achats s'exprime à travers la transversalité entre projets »

Dominique Lebigot, Directeur central des Achats de Bouygues Construction



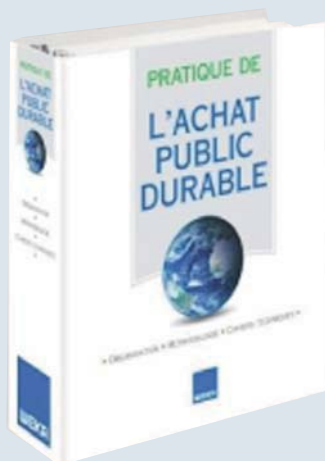
« La spécificité du BTP est son business modèle basé sur une culture projets. Chaque projet est unique et a une durée limitée dans le temps. La récurrence Achat est donc en apparence limitée. Le facteur clef de succès dans le BTP est l'appropriation totale des projets par les hommes de travaux. Leur priorité est de livrer leur projet dans les temps et le budget. Cet environnement est donc peu propice aux synergies entre projets : demander à deux patrons de travaux de se mettre d'accord pour acheter ensemble n'est pas dans les gènes. Dans ce contexte, la problématique Achats s'exprime à travers la transversalité entre projets. Mon point de vue est que laisser les acheteurs dans les hiérarchies travaux revient à condamner toute synergie, excepté pour certains frais généraux non stratégiques (gommes, crayons... Et encore !). L'organisation optimale, à mon sens, est celle que nous avons mis en place chez Bouygues : la création d'un GIE reportant directement au PDG, dont les actionnaires sont les divisions opérationnelles, et dans lequel l'ensemble des acheteurs sont salariés, c'est-à-dire dans la hiérarchie du Directeur Central Achats. Dans cette configuration, les synergies Achats et effets de volumes sont la raison de vivre du GIE, et le travail des acheteurs repose sur l'effet Réseau au cœur de la culture du GIE. Je pense que, tôt ou tard, les autres sociétés du BTP adopteront ce modèle Achats. »

« La spécificité du BTP est son business modèle basé sur une culture projets. Chaque projet est unique et a une durée limitée dans le temps. La récurrence Achat est donc en apparence limitée. Le facteur clef de succès dans le BTP est l'appropriation totale des projets par les hommes de travaux. Leur priorité est de livrer leur projet dans les temps et le budget. Cet environnement est donc peu propice aux synergies entre projets : demander à deux patrons de travaux de se mettre d'accord pour acheter ensemble n'est pas dans les gènes. Dans ce contexte, la problématique Achats s'exprime à travers la transversalité entre projets. Mon point de vue est que laisser les acheteurs dans les hiérarchies travaux revient à condamner toute synergie, excepté pour certains frais généraux non stratégiques (gommes, crayons... Et encore !). L'organisation optimale, à mon sens, est celle que nous avons mis en place chez Bouygues : la création d'un GIE reportant directement au PDG, dont les actionnaires sont les divisions opérationnelles, et dans lequel l'ensemble des acheteurs sont salariés, c'est-à-dire dans la hiérarchie du Directeur Central Achats. Dans cette configuration, les synergies Achats et effets de volumes sont la raison de vivre du GIE, et le travail des acheteurs repose sur l'effet Réseau au cœur de la culture du GIE. Je pense que, tôt ou tard, les autres sociétés du BTP adopteront ce modèle Achats. »



## >>> Edition

### Un guide évolutif des Achats durables



« Pratique de l'achat durable » : tel est le titre du guide publié par les éditions Weka. Cet ouvrage se présente comme un outil d'aide à la décision méthodologique, organisationnel ou contractuel, sur la base de plusieurs modèles. Présenté sous forme de fiches détachables dans un volumineux classeur, ce guide s'accompagne d'un abonnement prévoyant quatre mises à jour par an. Les prochaines devraient notamment concerner la catégorie du bâtiment et des travaux publics. Né du travail d'un collectif d'auteurs dirigés par deux directeurs scientifiques (Olivier Fauconnier, responsable ministériel des achats de la Culture et de la Communication, et Guillaume Cantillon, conseiller technique pour la politique environnementale du président de la région Ile-de-France), ce guide inclut notamment la contribution d'Olivier Menuet, directeur délégué achats durables de la SNCF et membre du comité de rédaction de votre revue.

« A partir d'exemples concrets, ces experts vous aident à : disposer d'une méthodologie efficace pour élaborer votre démarche responsable ; promouvoir des projets ou initiatives à caractère social ou environnemental ; appréhender le dispositif réglementaire pour concilier sécurité juridique et efficacité d'action ; mesurer et chiffrer le coût et les économies des différentes solutions ; choisir et mettre en œuvre les techniques innovantes adaptées à vos projets ; valoriser l'action de votre établissement en matière de développement durable... », explique-t-on chez l'éditeur.

## Conjoncture

### Défaillances d'entreprises : 2010, année de l'embellie

Après des mois de juillet et août encore très hésitants, septembre marquait un retournement sensible sur le front des défaillances d'entreprises. Le dernier trimestre confirme cette encourageante tendance, révèle le bilan 2010 d'Altare, spécialiste de la connaissance interentreprises. 14 586 ouvertures de procédure collective ont été enregistrées au cours des trois derniers mois 2010, soit 9,2 % de moins qu'au cours du dernier trimestre 2009 soit plus de 1 400 entreprises épargnées. Cela porte à environ 60 000 le nombre de jugements d'ouvertures prononcés sur l'ensemble de l'année 2010 : 40 024 LJ, 18 650 RJ, 1 243 sauvegardes. Le niveau des défaillances reste donc élevé mais s'inscrit sur une tendance favorable (- 4,9 %) après trois années consécutives de hausse.

2009 avait été une année noire pour les PME, 2010 confirme un redressement très sensible. Les défaillances d'entreprises de plus de 50 salariés reculent de 31 % sur un an alors qu'elles avaient bondi de 37 % en 2009. Après avoir payé un lourd tribut à la crise, l'industrie offre désormais des signes de reprise encourageants, avec des secteurs dans l'ensemble mieux orientés sur douze mois, en particulier sur le dernier trimestre. « Quelques activités à destination des particuliers, notamment dans les métiers de la santé ou de l'action sociale, restent néanmoins fragiles sur l'année et sur les trois derniers mois », rappelle toutefois l'étude.

## Etude

### La dématérialisation des factures a le vent en poupe



« Des demandes d'achat aux avis de paiement : opportunités de la dématérialisation au-delà des factures fournisseurs » : ainsi se présente l'étude annuelle Markess-Accelya. Réalisée auprès de 132 organisations, celle-ci se propose de faire le point sur la dématérialisation des factures et la chaîne Purchase-to-Pay, leurs évolutions, et de communiquer aux organisations des repères et des exemples de gains concrets. Parmi ses principales conclusions, le constat suivant : d'année en année, les projets de dématérialisation fiscale des factures sont en progression continue. D'importants bénéfices sont toujours constatés pour la dématérialisation des factures (temps

de traitement réduit de 50 à 80 %, ROI de 6 mois à 1 an, coût de traitement divisé par 2, amélioration du cash-flow, etc.). Les documents les plus dématérialisés côté Achats sont les factures, suivis des commandes, des avis de paiements, des règlements et des bons de livraison. Davantage qu'un recours technologies de numérisation, c'est une dématérialisation native des documents qui est pratiquée. La tendance devrait rester à l'hausse d'ici à 2012, avec une forte volonté d'aller vers d'autres projets de dématérialisation, portée notamment par la volonté de l'Union européenne de simplifier la législation associée et de la rendre plus accessible aux PME.. Enfin, les motivations de ces démarches sont les suivantes : amélioration des processus (83 %) et des relations avec les fournisseurs (73 %), audit & qualité (70 %), optimisation des délais de paiement et de livraison / de la trésorerie (58 %).



## Solutions d'évaluation

### Indicia présente un nouveau module de conformité réglementaire



Indicia (groupe Ivalua) enrichit sa suite logicielle d'une solution d'évaluation de la conformité réglementaire. Celle-ci mesure l'activité opérationnelle des organisations et des groupes

internationaux et permet de collecter des informations au service de besoins très divers, tels que : reporting environnemental et social ; contrôle par auto-évaluation des processus métiers ; évaluation de la maturité des organisations ; pilotage des opérations marketing ; reporting d'incidents de sûreté, de santé, de sécurité ; analyse de la conformité réglementaire des organisations ; collecte d'indicateurs et de mesures de l'activité opérationnelle.

Ce nouveau module de conformité réglementaire a été conçu pour permettre aux entreprises nationales et internationales de centraliser les textes réglementaires et communiquer aux différentes activités de l'entreprise les exigences qui en découlent, contrôler l'état de conformité des différentes activités, partager et suivre l'avancement des plans de mise en conformité. Parmi les fonctionnalités offertes, on peut citer la création d'une bibliothèque de texte, la gestion de contenu par texte (documents attachés, url, commentaires), le découpage des textes en exigences, la traçabilité complète des modifications effectuées sur les textes, les exigences et les cibles et des accès réglementés en fonction des profils d'utilisateurs.

## Haut débit

### Completel et Cisco lancent une liaison 100 Gigabits/s pour les entreprises



Completel et Cisco annoncent la mise en service d'une liaison 100 Gigabits/s pour les entreprises sur l'infrastructure de communication de l'opérateur. « Cette première française marque une véritable évolution dans l'accompagnement des besoins croissants du trafic des entreprises », annoncent les deux entités. Completel, principal opérateur alternatif en fibre optique en France, a réalisé avec succès la mise en place d'une liaison 100 Gigabits/s sur l'infrastructure de communication IP déployée à base de routeurs de cœurs de réseaux Cisco CRS-3 et ceci sur une seule couleur optique. Cette liaison prend en charge le trafic généré par les clients « entreprises » et permet ainsi d'acheminer des volumes d'information critiques pour ces professionnels. Elle est réalisée à partir de deux routeurs cœurs de réseaux IP Cisco CRS-3, équipés de cartes 100 Gigabits/s, assurant un Très Haut Débit de communication

et une fiabilité de service désormais indispensable pour ce genre de connexion. « L'introduction de ces artères de routage à 100 Gigabits/s permet d'améliorer la performance des réseaux IP et d'offrir plus de capacité pour accompagner les besoins croissants des entreprises en data très haut débit : IP-VPN, Internet et cloud computing », déclare Thierry Podolak, Directeur Général de Completel.

## Communications unifiées

### UC Intelligent Core, la nouvelle plate-forme Polycom



**POLYCOM**

Polycom présente la plate-forme UC Intelligent Core, qui étend l'interopérabilité des solutions Polycom, pour des déploiements multiprestataires plus rentables et plus souples et une meilleure protection des investissements. Il s'agit désormais de

la plate-forme de communications unifiées normalisée la plus complète du secteur. « Ces innovations représentent une nouvelle illustration de la stratégie UCEverywhereSM de Polycom, dont le but est de permettre aux utilisateurs individuels, aux utilisateurs mobiles, aux PME et aux grandes entreprises de se connecter en toute fluidité, indépendamment de la plateforme ou du réseau utilisés », explique-t-on chez le spécialiste des communications unifiées. Grâce aux dites innovations, les fournisseurs de services peuvent déployer des services ouverts de téléprésence en mode cloud, offrant ainsi à leurs clients la possibilité de communiquer, au-delà du cadre de leur entreprise et sur l'ensemble de leur chaîne logistique, avec fournisseurs, partenaires et clients. La prise en charge par Polycom de l'interopérabilité sous TIP est prévue pour le deuxième trimestre 2011.

## Cartes de visite

### Badgy, le sur mesure selon Satas



Satas lance Badgy, une machine conçue pour l'impression des badges et cartes de visites. D'un poids de 2,4 kgs, ce nouveau modèle est compatible avec le système d'exploitation Windows. Il dispose également d'un port USB et d'un chargeur avec une capacité de 100 cartes. La vitesse d'impression annoncée est de 40 secondes par carte. L'offre

comprend une imprimante pour cartes plastiques, un logiciel de création et de personnalisation de badges et cartes, une bibliothèque de cartes à télécharger, ainsi qu'un ruban couleur et 100 cartes.

## s a l o n s a g e n d a



**Documation**, le salon de la gestion du document et de l'information se déroulera du **23 au 24 mars** au Cnit, Paris La Défense. Cette 17<sup>ème</sup> édition sera parrainée par le ministre de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, Eric

Besson. La manifestation accueille chaque année près de 150 exposants venus présenter leurs solutions pour dématérialiser, archiver, rechercher, structurer, partager et diffuser des documents et du contenu. Le salon offre également aux visiteurs l'occasion de participer à des ateliers de démonstrations et des conférences.

Renseignements : [www.documation.fr](http://www.documation.fr)

Le **Meedex** (Meeting destinations experts) se tiendra à Paris au Pavillon Dauphine, les **30 et 31 mars 2011**. Cet événement se



présente comme « *la rencontre française du tourisme d'affaires et de l'événement à l'international* ». Le visiteur pourra y aller à la rencontre d'une sélection de 250 hôtels, lieux événementiels, centre de congrès, agences réceptives-DMC, bureaux de convention, sur les 43 destinations les plus prisées des opérateurs français. « *Vous êtes organisateurs d'événements (tous types) à l'international, La rencontre MEEDEX 2011 est une rencontre à taille humaine organisée pour répondre à vos besoins !* », assurent les organisateurs.

Renseignements : [www.meedex-paris.fr](http://www.meedex-paris.fr)



Les **Congrès/Salons Préventica 2011** auront lieu à **Rennes** les **18 et 19 mai**, puis à **Lyon** les **27, 28 et 29 septembre**. Se présentant comme le lieu de référence de tous les services Achats, généraux, techniques, ces événements

offrent l'opportunité de découvrir, comparer, tester, toutes les offres de produits et services, dans le domaine de la maîtrise des risques et la qualité de vie au travail quel que soit votre secteur d'activité : fonction publique, BTP, services, industrie, établissements de santé. « *On y trouve une multitude de solutions en quelques jours* », explique Nathalie Colin, du Service Achats de la Communauté urbaine de Lyon. L'édition lyonnaise comptera 380 exposants, 120 conférences. 9 000 visiteurs son attendus.

Renseignements : [www.preventica.com](http://www.preventica.com)



**Industrie Lyon 2011**, le salon des nouvelles solutions technologiques de la production industrielle, se tiendra du **5 au 8 avril**, au parc Eurexpo Lyon. Les 800 exposants seront regroupés autour des dix spécialisations suivantes :



- Machine outil
- Form & Tôle (découpage, formage et travail de la tôle)
- Soudage
- Control France (équipements et appareils de mesure mécanique dans la production industrielle)

- Outillage
- Surfaces & Thermic
- Assemblage - Montage
- Robotique
- Informatique Industrielle
- Sous-traitance

En 2009, le salon avait rassemblé 21 000 visiteurs professionnels dont près de 5 % internationaux venant de 40 pays.

Renseignements : [www.industrie-expo.com](http://www.industrie-expo.com)

### Et aussi...

Le **Salon Eco Transport & Logistics** aura lieu du **29 au 31 mars**, à Paris Porte de Versailles. Son objectif ? Rassembler les technologies et innovations, nouveaux services et sources d'énergie destinés à soutenir les politiques de développement durable déployées par les professionnels du transport et de la logistique.

Le cabinet **Crop & Co** organise sa **conférence Achats** annuelle le **5 avril**, à la Cité internationale à Lyon. Thème au programme cette année : « l'innovation des fournisseurs et avec les fournisseurs ».

Le congrès **I-expo 2011**, rendez-vous des acteurs du marché de l'information et de la connaissance, organisé par le GFII (Groupement français de l'industrie de l'information), et Spat, se déroulera les 18 et 19 mai, à Paris Porte de Versailles

### Bureaux Expo, première !

**Bureaux Expo**, ex-SISEG, tiendra sa première édition les **5,6 & 7 avril** (Paris, Porte de Versailles, Pavillon 1. La 7<sup>ème</sup> convention annuelle de l'ARSEG, parrain officiel de la manifestation, se déroulera le 5 avril dans l'enceinte du salon. Consultez notre dossier spécial !

Renseignements : [www.bureaux-expo.com](http://www.bureaux-expo.com)



# Antoine Doussaint, de la vente aux Achats



**Entré au service du groupe La Poste pratiquement en même temps que dans la fonction Achat, Antoine Doussaint occupe depuis 2006 la direction des Achats groupe de l'entreprise La Poste. Investi à ce poste d'une mission de longue haleine, il a accepté de répondre aux questions de votre revue. Interview-portrait.**

**D**irecteur des Achats du Groupe La Poste, Antoine Doussaint est de ceux qui ont découvert les Achats par la... vente. Revenons au début des années 90 : Antoine Doussaint occupe des fonctions commerciales auprès de grandes centrales d'Achat du secteur de la grande distribution. Aussi se trouve-t-il en contact avec les acheteurs. « *J'ai eu envie d'aller vers cette fonction-là* », explique Antoine Doussaint. « *Les Achats m'apparaissent comme une fonction très complète, faisant bien sûr beaucoup appel au sens commercial mais pas seulement. J'étais en effet également intéressé par leur intégration plus forte à la stratégie de l'entreprise. Enfin, le travail d'analyse, de réflexion et de dialogue en interne me donnait également envie de m'y consacrer.* »

Antoine Doussaint suit une année de formation complémentaire en DTA Achats à l'Université de Paris Sud (Sceaux 92). « *J'ai passé une année en alternance, sous contrat avec les*

*Aéroports de Paris.* » Son premier contact avec le domaine public remonte à cette époque. Après cette période transitoire, Antoine Doussaint intègre une centrale d'Achats d'un grand distributeur informatique de l'époque, au poste d'adjoint. Notre DA du trimestre y vivra deux années « charnières », dans un contexte de grand chambardement de ce marché. « *J'ai vu, vécu et appris beaucoup de choses durant cette période courte mais intense. Cela m'a en quelque sorte servi de formation accélérée* », se souvient Antoine Doussaint.

1993 : un chasseur de têtes pour le compte de La Poste vient alors le chercher : « *La Poste cherchait de la compétence externe pour se professionnaliser en Achats au niveau de sa direction de l'équipement informatique.* » Antoine Doussaint ne le sait pas encore, mais c'est le début d'une longue aventure à La Poste. « *Les trois premières années, j'animais des équipes d'acheteurs en informatique sur un périmètre de plusieurs centaines*

*de millions d'euros* », se souvient-il. Via l'intégration de nouvelles méthodes et le développement des compétences Achats, les chefs de projet se réconcilient avec la fonction Achat. « *Elle n'était présente qu'en bout de chaîne. Elle est donc passée à un rôle d'animateur, plus affirmée au sein du processus d'acquisition* »

La montée en gamme des Achats au sein de La Poste ne fait alors que commencer. De 1996 à 2001, Antoine Doussaint se trouve au cœur de la professionnalisation de la fonction. Le mouvement se généralise durant ces années-là, avec la mise en place de services Achat dans toutes les implantations territoriales. « *On rentrait dans un premier niveau de maturité de la fonction Achat* », poursuit Antoine Doussaint. Qu'achète La Poste ? Des fournitures, des services, du transport, de la logistique, de l'informatique, des prestations bâtiments et immobilières : « *dans un premier temps, on s'est assuré de bien maîtriser le périmètre.* »



Eloigné du corporate, Antoine Doussaint a carte blanche sur les Achats, avec souplesse et autonomie. Jusqu'à un certain point... « *J'avais en quelque sorte un pied dedans et un pied dehors. J'étais certes autonome, mais j'avais également besoin de m'adosser au collectif La Poste pour certains marchés nécessitant plus de*

“ Les acheteurs ne sont plus vus comme des cost-killers. Ils fournissent du service ”

*transversalité. »*

Le poste le passionne. « *J'adorais la grande réactivité, l'implication attendue de la fonction Achats aux résultats de l'entreprise, avec des courroies de transmission et décision courtes, et un fort rapprochement avec le contrôle de gestion* », résume-t-il. De ce passage par Chronopost, Antoine Doussaint va tirer une conviction : l'avenir des Achats doit rapprocher les directions Achat et la dimension financière.

2006 : dans un contexte d'évolution et de mise en métiers des activités du groupe, Antoine Doussaint accède à ses fonctions actuelles de directeur des Achats du groupe La Poste. Notre invité du trimestre va alors faire vivre, consolider et développer une Direction achats Groupe au sein d'une organisation achats déconcentrée au niveau des métiers. « *Nous avons identifié les Achats cœur de métier de chacun de nos métiers en question afin de les rappro-*

**Investi d'une mission**

1997 constitue une date décisive, avec la création d'une direction Achats groupe, confiée à Nicolas Routier, actuellement Directeur de l'activité Courrier du groupe. « *On rentre alors dans une phase de consolidation et de mutualisation, qui durera jusqu'en 2001, raconte Antoine Doussaint. On a créé un métier de toutes pièces. Avec une petite équipe, resserrée, on était investi d'une mission, celle de créer une nouvelle dimension dans le Groupe.* » Aujourd'hui, la filière Achats de La Poste regroupe 650 personnes.

Après cette mission de « pionnier » des Achats, Antoine Doussaint va éprouver le besoin de revenir à un rôle plus proche de l'opérationnel. Il devient directeur des Achats de la filiale Chronopost en 2001. « *J'avais les responsabilités et toutes les manettes pour les assumer. Je me suis fait la main*

*sur une dimension certes importante mais relative à l'échelle du groupe* », se souvient-il avec son goût pour la formule directe. Dans ces fonctions, Antoine Doussaint a « *tout* » à gérer : des équipes (15 acheteurs à l'époque) aux clients internes, de la direction financière aux outils.

**Le bon acheteur, selon... Antoine Doussaint**

« Le bon acheteur ou plutôt l'acheteur idéal si il existe... , c'est **1/4 de technique** autour de l'analyse de la valeur, de la décomposition des coûts, d'analyse des risques et des connaissances et « reflexes » juridiques..., **1/4 de qualités relationnelles** autour de l'écoute active et de la compréhension des intérêts des parties prenantes, de la négociation, du goût et de l'envie de communiquer..., **1/4 de comportements et de valeurs** autour de l'ouverture d'esprit, la curiosité, l'éthique et la déontologie, du respect des engagements, la capacité de remise en cause, du développement responsable, d'une orientation forte de service...et enfin **1/4 de qualités d'animateur** d'équipes hiérarchiques ou fonctionnelles, de processus, de projet, d'échanges internes et externes... C'est finalement un « cocktail » au goût fort et subtil à la fois... Et un bon Directeur achats ? C'est sans aucun doute la capacité, en équipe, à définir une cible d'organisation, d'outils et de pratiques, de mettre et d'aligner tout les moyens disponibles en œuvre pour l'atteindre sans perdre de vous que la cible est...mobile et de plus en plus rapide. »



cher des prescripteurs concernés et des enjeux business des métiers », explique Antoine Doussaint.

Des directions Achats métiers ont donc été constituées et intégrées aux organisations métiers, Sylvain Fresnault pilotant les achats du Courrier, Nathalie Havel ceux de l'Enseigne (le réseau des Bureaux de Poste), Cyril Sciortino ceux de La Banque Postale, Stéphane Gontard ceux de ColiPoste et enfin Pascal Amico ceux de l'activité support Immobilier (Postimmo). Chacune de ces « business-units » est équipée de moyens ad-hoc pour leurs achats cœur de métiers, la direction Achats groupe quant à elle, animée par Antoine Doussaint, traitant « par défaut » des achats hors métiers.

### Gouvernance régaliennne

Principal défi d'Antoine Doussaint à ce nouveau poste : le maintien de la cohérence de l'ensemble des métiers. « Nous avons eu pour préoccupations de garder des référentiels communs en interne comme en externe vis-à-vis des fournisseurs, des outils SI structurants partagés, une filière Achats unie et animée et une notion de contrats-groupe à maintenir et développer. Il s'agit de conserver de la transversalité sur les domaines de convergence », détaille-t-il.

Deux ans plus tard, Antoine Doussaint décide de créer deux structures bien distinctes. Une direction Achats groupe, chargée de la « gouvernance régaliennne », alors qu'une direction opérationnelle, composée d'une quarantaine

d'acheteurs et responsables achats, se charge de dossiers d'Achat hors métiers et transverses tels que les frais généraux, l'informatique, la prestation intellectuelle et la communication. Cette DA opérationnelle est intégrée à la Direction des Services Partagés.

“ La fonction Achat contribue à traduire concrètement les grands axes de développement de l'entreprise ”

« Dans une logique de CSP et d'orientation clients, cette nouvelle organisation implique la mise en place d'un catalogue de services, qui facilite les relations avec les clients et utilisateurs de la direction Achats opérationnelle », précise Antoine Doussaint. « Nous mettons alors en place une Gestion de la Relation Clients afin d'identifier et de mieux connaître nos clients actifs et potentiels au sein du Groupe. » Une décision rendue nécessaire par la structure du groupe, constitué de nombreuses filiales, dont beaucoup sont de très petites structures, souvent éloignée du corporate et en attente forte d'appui et de soutien sur les contrats groupe mis en place.

« Nous avons mis sur pied une formation au service clients pour nos acheteurs et un véritable parcours clients », ajoute Antoine Doussaint. « L'objectif consis-

taut à parvenir vis-à-vis des clients corporate et filiales à un professionnalisme optimal. Car, c'est la reconnaissance opérationnelle qui induit la reconnaissance stratégique à terme. » Derrière cette politique, notre DA du trimestre développe toujours une philosophie du dialogue (« imposer quelque chose, cela ne marche pas, surtout à La Poste ») et se dit ravi d'avoir pu ainsi « boucler sa boucle ». Cette démarche incitative par l'orientation clients marche car en deux ans nous sommes passés d'une trentaine de contrats d'adhésion aux contrats groupe signés par les filiales à 350 fin 2010...

Pourquoi ? « Les acheteurs ne sont plus vus comme des cost-killers. Ils fournissent du service. On retrouve là une dimension commerciale d'écoute du client, qui me rappelle mes débuts », commente Antoine Doussaint, ravi de se sentir précurseur...

Comme le groupe La Poste l'est en matière d'Achats responsables. Une fierté pour Antoine Doussaint et un investissement personnel et de toute son équipe. Le développement durable fait partie des axes majeurs du développement du groupe, en termes de modèle social comme de performance responsable. Et les Achats figurent évidemment au cœur de cette orientation. « La fonction Achat contribue à traduire concrètement les grands axes de développement de l'entreprise », conclut Antoine Doussaint. ■



# Les priorités des services achats en 2011



**La société de conseil en Achat AgileBuyer rend public une étude sur les priorités des achats en 2011. Cette analyse, réalisée en partenariat avec le Groupement Achat de l'Association des Diplômés d'HEC, porte sur les objectifs et les perspectives des services achats dans un contexte de sortie de crise.**

L'approche méthodologique retenue pour mener à bien cette étude a été d'interroger un panel de 353 personnes au courant du mois de Décembre 2010. Après traitement, 335 réponses ont été analysées.

L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence à partir d'un tour d'horizon des pratiques en la matière :

- ◆ Les tendances majeures de la fonction achat en 2010 et ses perspectives en 2011
- ◆ Les enjeux auxquels sont confrontés les acteurs de la fonction achat

Tous les secteurs d'activité sont étudiés dans l'étude publiée par AgileBuyer et le Groupement Achat d'HEC.

La population interrogée dans le cadre de cette étude occupe essentiellement des postes d'acheteur ou de responsables de la fonction achat : Responsable achat (34%), Acheteur (29%), Directeur Achat (25%), Coordinateur Achat (6%) et Autre (7%).

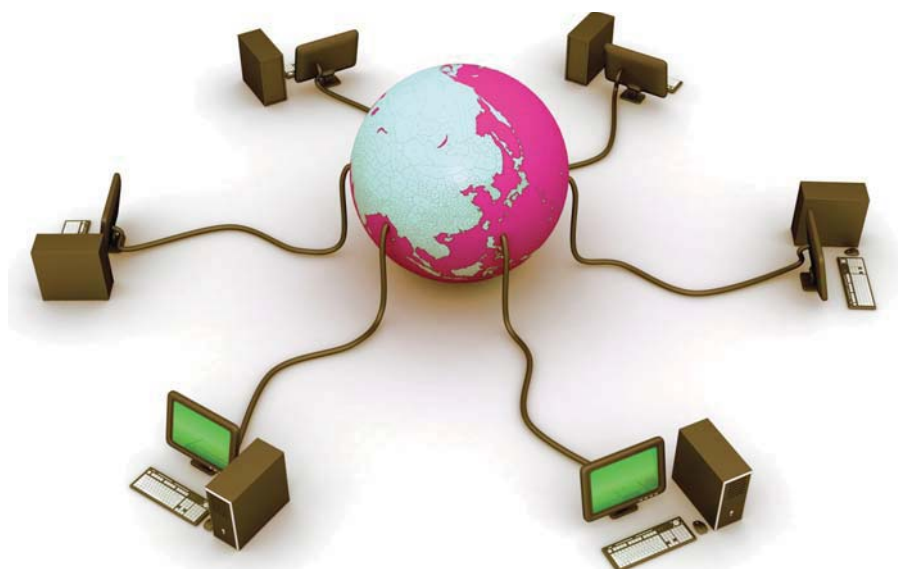
La présente analyse s'articule autour de 6 thématiques, pour lesquelles sont étudiées :

- ◆ Le niveau d'importance accordé par les acteurs achat interrogés
- ◆ La comparaison des réponses par acteur achat (niveau opérationnel et managérial) : 5 niveaux identifiés
- ◆ La comparaison des réponses par secteur d'activité : segmentation en 15 secteurs

L'étude AgileBuyer- Groupement Achat d'HEC fait apparaître les tendances suivantes :

## La réduction des coûts dans la fonction achats

Tous secteurs confondus, la priorité des



services achats demeure les gains d'achat pour 77% des sondés. Et particulièrement pour les secteurs de la banque-assurance et de l'automobile (92%). Néanmoins, les collaborateurs achat ne perçoivent peu ou pas de primes sur gains achat (42%). L'ensemble des acteurs de la fonction achat, à l'exception des coordinateurs achat considèrent la réduction des coûts achat comme un levier essentiel d'économies et par là même les gains achat comme la priorité.

L'objectif pour la majeure partie des services achats consiste à réduire les coûts d'achat des fournisseurs. Les acheteurs perçoivent rarement une rétribution liée aux gains achats obtenus.

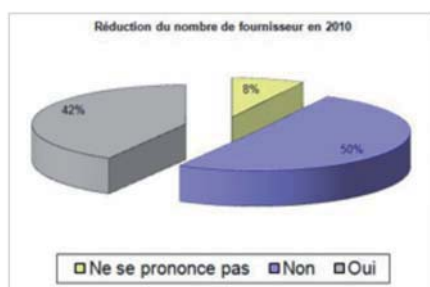
### Les Achats en pays à bas coûts

Bien que 47% des sondés affirment que les achats en pays à bas coûts ne sont pas une priorité, 44% déclarent avoir pour objectif une augmentation des achats en pays à bas coûts. Seulement 1% des sociétés veut baisser sa part d'Achat en Pays Bas coûts et 7% veulent la stabiliser. Le temps n'est pas à la relocalisation vers des fournisseurs basés en Europe de l'Ouest.

### La réduction du nombre de fournisseurs dans les entreprises

La réduction du panel fournisseurs revêt un fort enjeu pour un grand nombre d'entreprises : 42% des entreprises prévoient de réduire leur panel fournisseurs en 2011. Cette stratégie leur permet d'augmenter le volume d'affaires avec des prestataires-clés et d'obtenir des conditions achat privilégiées, mais aussi d'acheter dans les pays où l'entreprise vend. C'est Acheter local pour vendre local.

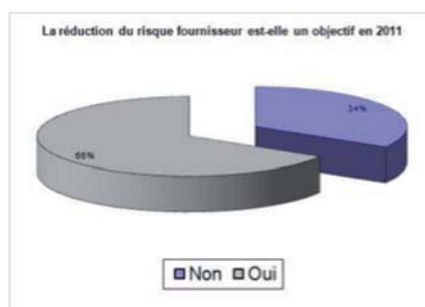
L'optimisation du panel fournisseur représente un objectif significatif pour les acteurs achats interrogés.



### Le taux de couverture des achats

Le taux de couverture Achat est le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise qui sont régies par une action achat. Un peu plus de la moitié des services achats (56%) doivent augmenter le taux de couverture des achats en 2011, notamment les entreprises de construction, l'industrie pharmaceutique et l'informatique.

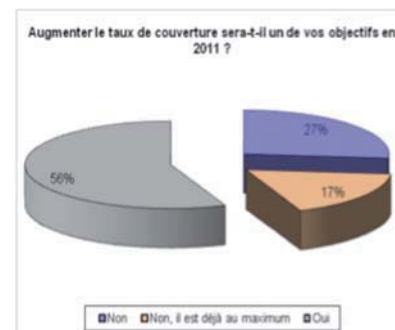
Certains interrogés (17%) jugent que le taux de couverture achat est à son maximum, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'automobile. L'amélioration du taux de couverture des achats symbolise également une des priorités achat.



### La gestion du risque fournisseur

Près de 2 sondés sur 3 (66%) doivent réduire les risques Fournisseurs en 2011. Les secteurs d'activité les plus concernés par cette tendance sont l'industrie pharmaceutique (83%) et la banque assurance (77%).

La gestion du risque fournisseur représente un objectif important pour la plupart des services Achats, essentiellement dans l'industrie pharmaceutique et la banque-assurance.



### La responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Pour 2011, seuls 39% des Services Achats ont des objectifs en termes de Responsabilité Sociale et Environnementale et seulement 10% (contre 8% en 2010) auront des primes liées à ces objectifs.

Certains services achats ont intégré pleinement des objectifs RSE. C'est particulièrement vrai dans 3 secteurs d'activité, à savoir : la construction (73%), les télécommunications (69%) et l'agroalimentaire (62%). Par contre, l'automobile (10%), la mécanique/métallurgie (25%), les équipements électriques et électroniques (32%) fixent peu d'objectifs en matière de RSE.



# Comment mesurer la performance d'une équipe achat ?

par Michel Philippart



**Le problème est aussi vieux que la fonction elle-même. Et sa réponse a évolué en fonction des objectifs qui nous ont été assignés. Aujourd'hui, lorsque les dépenses vers les fournisseurs représentent entre 60 et 80% des revenus de l'entreprise (pouvant même atteindre 95% dans le monde de l'informatique comme chez le fabricant taiwanais d'ordinateurs Acer), une réponse simpliste serait inadaptée.**

Oublions donc au plus vite l'évaluation unidimensionnelle basée sur la baisse des prix d'achat. En effet, la baisse du prix n'est pas la raison pour laquelle l'entreprise s'adresse à des fournisseurs. Ajouter une dimension « opérationnelle » telle que le nombre de demandes d'achat traitées, ou la vitesse de traitement de ces demandes est encore loin du compte. Cependant, ces deux éléments mettent déjà en évidence les deux piliers de la mesure de la performance des achats. Il faut mesurer la performance vis-à-vis des objectifs externes de l'entreprise, vers ses actionnaires, ou les acteurs sociétaux. Il faut également mesurer la performance en interne, la satisfaction des parties prenantes. Cependant, beaucoup d'entreprises ne vont pas plus loin, esclaves des données qui peuvent être fournies par leur ERP.

## Quelles dimensions faut-il alors considérer pour bien mesurer la performance d'une équipe achat ?

### Performance Externe ou Economique

Un bon système de mesure de la performance achat doit être aligné sur tous les objectifs de l'entreprise. Le premier d'entre eux, dans notre économie de marché est l'augmentation de sa valeur économique, par trois leviers principaux :

- ◆ L'augmentation du retour sur investissement et de la profitabilité. Cette dimension est proche de ce que certains voient comme la baisse du prix d'achat, mais il ne faut surtout pas



confondre les deux approches. Nous avons tous entendu un jour ou l'autre une fonction de l'entreprise se plaindre de la mauvaise qualité des produits achetés par le département achat. Les acheteurs, mesurés sur la baisse des prix d'achat uniquement ont trop souvent fait baisser les prix au détriment de la qualité. La profitabilité augmente si le coût total d'usage baisse, en y incluant les éléments de logistique, de durée, de qualité, l'impact sur l'équipement qui utilise les produits achetés, etc.

- ◆ La réduction du coût moyen pondéré du capital, ou, exprimé plus simplement, du risque sur les résultats de l'en-

treprise perçus par les investisseurs. Lorsqu'une forte proportion des revenus est achetée, le risque fournisseur devient un élément essentiel du risque total de l'entreprise. Des chaînes logistiques trop complexes, mal maîtrisées, des fournisseurs peu scrupuleux, des risques en ce qui concerne les réglementations sur les produits ou services, tout cela contribue au risque que l'entreprise subit.

- ◆ La croissance du revenu, soit par une augmentation du volume vendu, soit par une augmentation du prix moyen de vente des biens ou services de l'entreprise. Vendre moins cher n'est qu'une des stratégies de croissance



disponible pour les entreprises. C'est probablement celle qui a, pour une entreprise française, le moins de probabilité d'être différenciatrice, et donc d'aboutir à une augmentation des ventes et / ou des profits qui serait pérenne. Une innovation pérenne est en général basée sur une innovation, une rupture technologique, un accès privilégié à une ressource, ou tout autre élément qui ne peut facilement être répliqué par les concurrents.

Pour refléter la position de plus en plus importante des achats dans l'entreprise, il faut donc mesurer l'efficacité de la fonction en lien avec la manière dont elle contribue à l'objectif principal de l'entreprise : augmenter sa valeur. Cela se traduira comme ceci :

- ◆ Amélioration du Coût Total d'Usage, calculé en incluant tous les éléments de ce coût
- ◆ Réduction du risque fournisseur, par la mise en place de stratégies de gestion du risque suffisamment complètes pour inclure les impacts sur l'image et donc la valeur de l'entreprise en cas de problèmes graves avec les fournisseurs.
- ◆ Amélioration de la position concurrentielle en gérant les fournisseurs capables de contribuer à cet objectif de manière à pouvoir maîtriser et renforcer cet avantage. Cela veut souvent dire qu'il faut devenir le client préféré de ce fournisseur de manière à conserver un traitement préférentiel dans l'accès à cette ressource.

Ceci doit constituer la base de la mesure de la performance du département

achat. Ce sont les mesures de la contribution de la performance du département pour l'entreprise. Ceci ne veut pas dire que la mesure de la variation du prix d'achat ne doit plus être considérée. Cet élément est encore pertinent pour certaines catégories, mais doit être un contributeur aux trois dimensions de la valeur détaillées ci-dessus.

A cette mesure de la contribution des achats à la valeur de l'entreprise, nous ajouterons la position sociétale de l'entreprise, tout le domaine des achats

“ Un bon système de mesure de la performance achat doit être aligné sur tous les objectifs de l'entreprise. ”

durables. Les achats ont évidemment un rôle important dans la mise en place d'une politique durable.

#### Performance Interne ou Organisationnelle

La satisfaction des clients internes est le second pilier de la mesure de la performance d'un département achat. Les aspects les plus faciles, tels que le nombre de transaction traitées, et la vitesse moyenne de traitement sont plus du domaine opérationnel, que de la gestion des fournisseurs. D'ailleurs ces fonctions administratives peuvent être sorties du département achat, sous-traitées, ou hébergées par un département administratif. Quelles sont alors les

mesures importantes pour le département en charge de la gestion des fournisseurs ? Un index de la relation de travail entre les achats et les parties prenantes au sein de l'entreprise pourra prendre en compte plusieurs paramètres liés à la manière dont les équipes achats intègrent leur rôle au sein de l'entreprise :

- ◆ L'écoute et l'anticipation des besoins : La recherche d'informations et l'établissement de contacts en amont des besoins, la proposition de solutions créatrices de valeur pour les clients internes qui font de l'acheteur un partenaire indispensable de ces phases amont de définition des besoins.
- ◆ Le professionnalisme : leur connaissance des marchés, leur capacité à développer les relations adéquates avec les fournisseurs, leur maîtrise des outils achats pour proposer des solutions créatrices de valeur
- ◆ La qualité de l'engagement des équipes : les achats sont-ils solidaires des préoccupations de leurs clients internes, tiennent-ils leurs engagements, défendent-ils les intérêts de leurs clients vis-à-vis de s fournisseurs, leur engagement personnel, la disponibilité, la fréquence des réunions et le niveau de contacts. Sont-ils efficaces pour motiver le changement lorsqu'il est nécessaire ?
- ◆ L'orientation solution : Les propositions sont-elles un bon compromis entre les différents objectifs de l'entreprise ? Tiennent-elles compte des contraintes des clients internes ? Les acheteurs sont-ils capables de mener à bien les projets en gérant de manière équilibrée les risques pour atteindre les résultats.

#### Les difficultés de la mesure de la performance Achat

Si les données simples comme la baisse du prix moyen d'achat et la vitesse de traitement des demandes d'achat sont principalement utilisées, c'est parce que ces données sont facilement accessibles dans les systèmes d'information d'entreprise modernes. Les autres éléments d'évaluation sont moins facilement accessibles et demandent des systèmes ad-hoc.

- ◆ Pour les mesures de performance économique, un bon système est de faire réaliser par chaque acheteur une mesure d'impact, sur les bases qui l'ont amené à prendre ses décisions. Ces

mesures d'impact sont validées par les clients internes qui ont été parties prenantes de l'initiative concernée, en particulier en ce qui concerne les gains en coût total d'usage, en amélioration de la position concurrentielle par la capture d'avantages compétitifs durables. **Elles doivent être auditées et validées par un partenaire financier qui corrobore si nécessaire avec les autres fonctions impliquées.** Ensuite, toutes ces fiches sont consolidées selon l'organisation en place pour arriver à un impact pour l'ensemble de l'organisation achat, par catégorie de contribution (Coût total, Risque, Position concurrentielle, etc.) Cet outil sert également de pilotage de la fonction : il permet au Directeur Achat de suivre sa performance et de la communiquer de manière rigoureuse au comité de direction.

Cela implique en général la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion achat qui jouera le rôle de référent pour mesurer cet impact économique.

- ◆ Pour les mesures de performance organisationnelle, une enquête

annuelle pour établir un index d'efficacité de la relation avec les parties prenantes est la méthode la plus rigoureuse. Elle peut également se compléter d'un index de la relation avec les fournisseurs. Ces enquêtes peuvent être construites de manière duale, avec les parties prenantes qui évaluent la qualité de la relation avec les acheteurs et les acheteurs celle avec leurs parties prenantes. Ainsi, les résultats servent de base à des initiatives d'amélioration. Dans tous les cas, cet index de la relation de travail doit comporter des éléments d'écoute, de qualité de la relation, de capacité à construction des solutions.

Ce système peut être dérivé de ses versions les plus simples à des modèles plus complexes. Ce qui est important est de mettre en place un système qui dépasse une approche simpliste limitée à la mesure de la variance du prix et de la vitesse de traitement des commandes.

Un bon système de mesure de la performance achat doit de toute façon être dynamique et adapté à l'environnement de l'entreprise. La mesure de la performance de la fonction achat ne sera pas

la même pour une entreprise active dans la grande distribution ou dans un leader dans le domaine de la biotechnologie. Elle sera également adaptée aux phases de la vie de l'entreprise. Par exemple, après une acquisition ou un « spin-off », la construction d'une implantation dans une nouvelle géographie, l'entreprise aura cœur de donner à toutes ses fonctions, et en particulier aux achats, des objectifs spécifiques à cet environnement tels que l'intégration de deux organisations, la rétention et le déploiement des talents, etc. ■

### L'auteur

**Michel Philippart est Professeur Affilié à Grenoble Ecole de Management et membre du comité stratégique de l'IRIMA. Il est également Associé au sein du Cabinet Big Fish, en charge des formations et des processus d'évaluation des achats. Après son MBA, il a travaillé pendant 20 ans dans les achats, aux Etats-Unis et dans plusieurs pays européens, en entreprise et dans de grands cabinets de conseil.**

## La Valeur Ajoutée des Achats vue par la finance

### Deux questions sont posées:

#### Quelle est ma perception des achats?

Il y a, dans la fonction Achats, à la fois une dimension stratégique et opérationnelle:

#### Stratégique de première part:

Il s'agit là de se situer le plus en amont possible dans l'élaboration et la définition de la stratégie de l'entreprise, notamment dans la détermination de ses objectifs à moyen et long terme, le développement et la construction de son offre, enfin l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi de ses projets commerciaux.

A ce stade, les questions majeures auxquelles la Direction des Achats devra répondre seront par exemple de comprendre :

- ◆ quels sont les métiers (en terme notamment de ressources internes et de production) pour lesquels l'entreprise possède une véritable valeur ajoutée et qui mène directement à un avantage concurrentiel?
- ◆ quels sont au contraire les métiers pour lesquels l'entreprise ne possède pas les niveaux d'expertise suffisante permettant la génération par exemple d'économies d'échelle?
- ◆ quels sont les risques à ne pas maîtriser directement la technique de production, par exemple en matière de dépendance vis-à-vis des tiers et de risque de subir à terme les conséquences d'une pénurie d'approvisionnements?
- ◆ comment conserver la maîtrise, notamment en terme de production de la partie externalisée ?



Selon la réponse à ces questions (non exhaustives), l'entreprise décidera pour tout ou partie de ses lignes de produit et de son modèle économique, notamment :

- ◆ de son positionnement et de son propre métier. Par exemple, pour une entreprise industrielle, la contribution à cette réflexion d'ordre stratégique aura pour objectif de décider, si l'entreprise doit adopter un modèle de manufacturier (auquel cas la valeur ajoutée de l'entreprise se situe dans l'acte même de production) ou au contraire d'assembleur (cas où la valeur ajoutée se situe davantage dans la conception et la commercialisation de l'offre),

- ◆ de la qualité même de ses fournisseurs, et par voie de conséquences de leur intégration dans le cycle de production et donc de la politique achats.

Ma perception vis-à-vis de cette première mission des Achats est qu'ils ne sont pas toujours suffisamment associés à la réflexion stratégique, en dehors peut-être de grands groupes, mais je n'en ai pas l'expérience directe.

#### Opérationnelle de seconde part :

La politique achats ayant été décidée au point précédant, il s'agit maintenant de la mettre en oeuvre.

Je la décompose en au moins 7 étapes :

- ◆ définition de la qualité même des

fournisseurs directs de l'entreprise (producteurs ou distributeurs),

- ◆ sélection de ces fournisseurs,
- ◆ négociation des accords cadres, lesquels accords, c'est une perception, portent la plupart du temps sur les seules conditions tarifaires,
- ◆ décision et validation de l'acte d'achat,
- ◆ organisation et gestion des approvisionnements, notamment au plan logistique,
- ◆ traitement matériel des commandes,
- ◆ gestion de la qualité (délais, conformité, etc.).

Contrairement à la dimension stratégique de la mission, j'ai en revanche au cours de mon expérience pu constater que la seconde partie de la fonction est, pour tout ou partie, appréhendée au titre même de la fonction Achat. Dans le cas où elle l'est en totalité, on ne parle d'ailleurs plus de fonction Achat mais de « supply chain management ».

Cependant, j'ai également par trop souvent constaté que cette seconde mission ne s'inscrit pas toujours suffisamment dans une perspective de long terme, notamment s'agissant des relations de partenariat entre la société et ses fournisseurs. Ainsi, par exemple dans certains secteurs tels que la grande distribution, la recherche « jusqu'au-boutiste » de conditions commerciales optimales peut se faire au détriment de la santé financière du fournisseur. Je l'ai personnellement vécu en tant que fournisseur avec l'imposition à tout prix par un client majeur de ma société de conditions de paiement qui ont eu un impact particulièrement pénalisant pour la santé économique de mon entreprise.

Une seconde remarque est que dans le cadre de cette mission, les Achats doivent clairement s'afficher en tant que fournisseur interne des fonctions opérationnelles, avec un objectif clairement affiché de valeur ajoutée. Or l'une des difficultés majeures est de réussir à être intégrés aux opérations, de sorte à pouvoir intervenir le plus en amont possible dans le processus même de décision. J'illustrerai ce problème avec l'exemple simple d'un service achats qui n'est pas mobilisé suffisamment tôt dans un processus d'investissement. Les consé-



quences directes peuvent alors être : une expression des besoins exclusivement technique, non inscrite dans la durée, et une intervention souvent limitée à des seules négociations commerciales ponctuelles, sans pouvoir tirer partie des bénéfices d'une stratégie d'investissement globalisée et de moyen terme auprès des fournisseurs.

### Quelles sont les pistes à suivre pour valider la contribution des achats aux



...dans certains secteurs tels que la grande distribution, la recherche « jusqu'au-boutiste » de conditions commerciales optimales peut se faire au détriment de la santé financière du fournisseur.



### résultats de la société?

C'est une question très large qui ne se limite pas aux seuls aspects économiques apparents et qui englobe aussi bien des aspects d'ordre purement quantitatifs que qualitatifs.

Cependant, j'ai choisi de décliner ces pistes sur ce qu'elles contribuent ou non, dans le temps, à optimiser deux ratios clés de mesure de la performance de

l'entreprise et qui sont les ratios:

- a) **Résultat d'Exploitation / Actif Net**
- b) **Besoin en Fonds de Roulement**

#### a) Le ratio Résultat d'Exploitation / Actif Net :

La décomposition au vu de son optimisation de ce premier ratio permet d'isoler des postes clés sur lesquels la fonction Achats intervient.

Pour chacun de ces postes clés, j'ai identifié quelques axes, actions et ou mesures de la contribution des Achats, pour lesquels il conviendrait de définir un système de « Key Performance Indicators ».

Pour le Résultat d'Exploitation :

#### Le CA :

En amont, on retrouve toute la contribution à la R&D et au développement des nouveaux produits (en terme d'innovation et de time to market):

- ◆ sélection des composants,
- ◆ sélection/certification des fournisseurs, établissement des partenariats.

**En aval, la contribution porte essentiellement sur les actions qui vont permettre de transformer le plus rapidement possible les commandes en Chiffre d'Affaires :**

- ◆ sécurisation des approvisionnements,
- ◆ optimisation des délais d'approvisionnements,

- ◆ optimisation de la productivité (en interne et en externe chez les sous-traitants)

### Les Achats:

- ◆ achats de matières premières, de pièces détachées et pour revente, sous-traitance :
  - réduction/optimisation du nombre de fournisseurs,
  - mise en place et conduite de réunions « grands comptes » pour les fournisseurs principaux, à l'exemple de ce qui existe au plan commercial où sont étudiées dans le temps des SWOT analysis,
  - négociations tarifaires (optimisation des remises, minimisation des engagements de volumes et pénalités y afférentes, etc.),
  - sécurisation et maîtrise des approvisionnements (non dépendance liée

- ◆ gestion de la qualité (ex. non conformités) avec les fournisseurs, identification et résolution des coûts cachés,

- mesure du respect des engagements contractuels (par exemple, vérification de la bonne application des conditions cadres négociées).

- ◆ frais généraux : selon la nature de l'activité, les principaux postes peuvent être les frais de marketing (budgets foires et expositions), les frais de commercialisation (dont les frais de transport – i.e. loyers si leasing du parc auto – et carburants), les frais logistiques, les salaires, les coûts des « utilities » et de communication, etc.

Les axes porteront essentiellement sur l'optimisation des 20/80 postes parmi cette liste :

- ◆ négociations tarifaires (optimisation des remises, minimisation des engagements de volumes et pénalités y afférentes, etc.),

même contribution qu'au point précédent (confirmation avant traitement de la commande du besoin et de la non existence d'un stock).

### Pour l'Actif Net:

**Les immobilisations (i.e. Investissements):**  
C'est un poste large où l'intervention des Achats s'inscrit sur la participation à des projets de long terme (construction des lignes de fabrication, gestion du parc immobilier, investissements dans les matériels de production, dans le parc informatique, etc.).

En liaison avec la DAF notamment va se poser la question de :

- ◆ l'optimisation des budgets d'investissement,
- ◆ l'optimisation du parc immobilier et des coûts de structure y afférents.

**Les stocks (au sens large, matières premières, produits pour revente, etc.) :**  
L'action principale des Achats portera



au fait d'avoir des fournisseurs exclusifs, vérification de la santé financière des fournisseurs, etc.).

- validation des achats: le rôle des Achats est alors à la fois critique et majeur puisqu'il va s'agir de valider, avant de les traiter, les demandes d'approvisionnements pour s'assurer de leur bien-fondé (i.e. vérification du besoin – notamment existence d'une commande client en face – et de la non existence d'un stock).

- ◆ identification, décision et mise en place d'actions de sous-traitance (par exemple pour externaliser certaines fonctions hors métier pouvant engendrer soit des coûts directs supérieurs à la norme, soit des coûts induits):

Cela passe par la conduite de projets (identification des opportunités d'économies – costs/savings analysis – sélection des prestataires, mise en place et suivi des contrats de sous-traitance,

- ◆ validation des achats : il s'agit de la

sur l'optimisation des stocks:

- ◆ négociation des délais d'approvisionnements,
- ◆ optimisation des approvisionnements (délais, qualités).

La mesure principale sera celle de la valorisation du stock en terme de délai de rotation (de manière optimale, l'objectif sera d'avoir une stricte adéquation entre la valorisation du stock en nombre de jours d'approvisionnements et le délai

négocié auprès du fournisseur).

Comme toute moyenne, ce délai de rotation a son pendant qui est la mesure d'un écart type, en l'occurrence l'identification et la minimisation des « stocks non tournants ».

#### Les comptes clients :

Aussi surprenant que cela puisse paraître, les Achats peuvent intervenir sur la gestion du poste clients pour travailler à la résolution de litiges bloquant le paiement de factures clients, par exemple du fait de problématiques de non conformité des produits vendus et qui nécessitent une intervention auprès des fournisseurs. Leur contribution pourra alors s'identifier facilement par la mesure d'objectifs chiffrés des litiges (par exemple en mesurant le nombre des litiges en cours, etc.).

#### b) Le Besoin en Fonds de Roulement

Il est décomposé en trois postes du bilan comptable :

##### ◆ les comptes clients :

Ils ont déjà été traités dans le point précédent.

##### ◆ la trésorerie :

Même si son niveau dépendra de la rotation du poste fournisseurs, elle ne concerne pas directement l'action des Achats.

##### ◆ les comptes fournisseurs :

Leur niveau résulte notamment :

- des conditions de paiement des fournisseurs, telles qu'elles sont négociées et appliquées.

Le rôle du département Achats est alors essentiel, bien que ce point soit souvent mis de côté dans le cadre des négociations commerciales.

Un chemin critique vise notamment à ce stade à imposer au client les Conditions Générales d'Achat de l'entreprise.

La mesure de la performance des Achats est assez simple puisqu'elle consistera à identifier d'une part ce qui est négocié dans ce domaine dans les accords cadres existants (nombre d'accords avec des conditions de paiement autres que les conditions générales de l'entreprise), et pour les achats ne relevant pas d'un accord cadre le nombre de fois où les CGA ne sont pas appliquées.

- de l'optimisation du volume des achats. Ce point a été traité dans l'analyse du premier ratio. ●

# La Valeur Ajoutée des Achats vue la finance

par **Chris Lane**

*Directeur Finance et Administration, plus de 30 ans d'expérience dans ce métier avec un parcours chez Wolters Kluwer (édition), SPX (automobile), Granville (fonds d'investissement), IMS Intermetal (services industriels), Canon (bureautique), ...*

1. Le service Achats dans la plupart des organisations est un service d'exécution des besoins exprimés ailleurs dans les autres parties de l'organisation. Le rôle est essentiellement d'acheter ce qui est demandé au meilleur prix, et pas de définir ni de questionner les demandes. Donc passif plutôt qu'actif. Aussi, en tant de DAF, je trouve que le service achats porte une responsabilité importante dans le contrôle interne, afin d'assurer que toutes les dépenses (au moins vers les fournisseurs) sont autorisées et que les procédures sont respectées.

2. Des trois points mentionnés (optimisation de coûts, développement du business, optimisation des processus), pour moi la contribution la plus faible et de loin est le Développement d'affaires. La réduction des dépenses va de soi, et est la raison d'être principale des services Achats. C'est la même chose pour le suivi des procédures. Pourtant une grande partie des processus sont sous le contrôle des autres services (Production, IT, marketing, ....) et la contribution des services Achats est forcément assez limitée. Les pistes à suivre sont pour moi plusieurs :

- ◆ de fonctionner comme une antenne vers l'extérieur afin de suivre les évolutions des marchés, dans les populations des fournisseurs possibles, et les développements technologiques intéressants pour l'organisation.

- ◆ d'assurer que les fournisseurs sont bien sélectionnés en fonction de leurs qualités de produits et de services, et leur niveau de prix attractif.

- ◆ de sélectionner des fournisseurs des éléments clés pour l'entreprise sont en mesure de participer dans et contribuer aux les améliorations

- ◆ de limiter le nombre de fournisseurs dans la limite du raisonnable, car le nombre de comptes et de factures est un générateur de coûts de processus important ailleurs dans l'organisation (par exemple dans la Compta, Trésorerie, etc.)

3. C'est souvent compliqué de valider la vraie contribution financière des services Achats. Au niveau le plus simple, même en regardant des réductions de coûts, il faut prendre en compte par exemple les variations dans les volumes et les fluctuations dans les prix du marché. Donc il faut établir une "base line" pour comparer.

A un niveau supérieur on peut considérer que les Achats font aussi une contribution à l'efficacité de l'entreprise en général, par exemple dans la production, le marketing, et la comptabilité. Pour valider ceci, il faut travailler en amont afin de cerner la vraie situation actuelle, établir les objectifs (ensemble avec les autres services concernés) et les périodes, et prévoir un suivi régulier. Les étapes précises peuvent varier avec le secteur d'activité.

En bref, je crois que les Services Achats doivent monter en force pour jouer un vrai rôle de "charnière". ●

