

Acheteur, bien plus qu'un cost killer

L'acheteur instaure des relations fournisseurs adaptées et travaille de plus en plus de pair avec la Supply Chain pour prendre en compte les coûts logistiques, au-delà du prix d'achat.

« L'acheteur marchand de tapis a vécu, souligne Jean-Yves Krummenacher, Directeur achats logistiques du pôle Eaux de Danone. Les acheteurs passent plus de temps en négociation interne qu'ex-

terne, ils reformulent le besoin de leurs clients au sein de l'entreprise, gèrent des objectifs de plus en plus contradictoires au service de ceux-ci, intègrent la couverture des risques et managent de façon structurée la relation fournisseurs. »

Ainsi, d'un simple négociateur de prix et de coûts, l'acheteur a gagné en compétences dans beaucoup d'entreprises. Son intégration dans l'organisation



©Dominique Luzy-Fotolia

Supply Chain, un cas de moins en moins rare, en particulier dans l'industrie, mais pas encore courant, ou même sa collaboration plus étroite avec elle, lui demande de savoir gérer différents aspects. Même s'il achète en prix départ, il doit raisonner en coûts complets : prix d'achat, stocks, frais financiers, non-qualité, maintenance, emballages...

Développer les relations fournisseurs

La gestion de la relation fournisseurs est au cœur du métier. Elle commence par le sourcing (dans les grandes entreprises, des bureaux de sourcing aident les acheteurs en identifiant les fournisseurs dans les différents pays), l'évaluation fournisseurs, la sélection, puis viennent la négociation, l'élaboration et le suivi du contrat, l'audit. Côté technique d'achat, les fameuses enchères inversées, si à la mode il y a encore quelque temps, semblent moins faire recette ; elles pourront être utilisées pour des produits simples à critères comparables.

De fait, des catégories de fournisseurs sont définies pour établir une relation de plus en plus poussée, en fonction notamment de la nature stratégique ou non de l'achat : achats spot/fournisseurs réguliers/fournisseurs privilégiés. « Au-delà des marges, le besoin de sécurité et de suivi se fait sentir », explique Christian Abbas, Fondateur du

PROFIL RESPONSABLE ACHATS

Réalisé en partenariat avec Diagma Human Resources

Compétences techniques : capacité d'analyse du marché, culture financière, anglais indispensable, une autre langue souhaitable.

Compétences métier : capacité de négociation en interne et en externe, techniques d'achat.

Qualités humaines : intelligence émotionnelle (bon relationnel, prise de décisions difficiles), pouvoir d'influence dans le rapport de force, curiosité, ténacité.

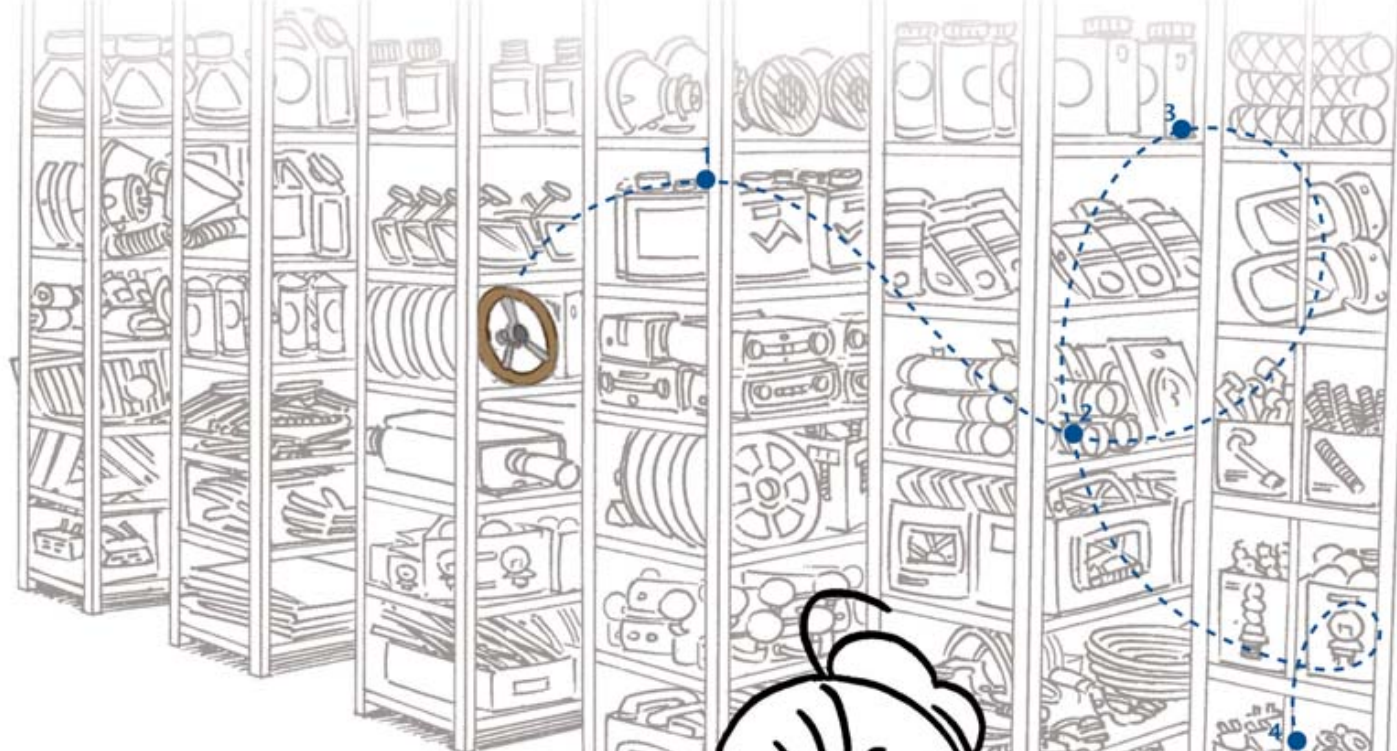
Formation/expérience : bac+5 spécialisé achats, école de commerce.

Evolutions possibles : direction achats, service Supply Chain, service commercial.

Rémunération du poste : Acheteur junior 35-50 K€, senior 50-70 K€, Directeur achats 70 à 100 K€. Part variable de 5 à 20 %.

Caractéristiques de la dimension du poste : budget, nature stratégique ou non de la famille de produits gérée.

Indicateurs clefs de performance : marges réalisées sur les achats, coût total de possession (TCO).



Optimiser vos entrepôts, c'est si simple avec Reflex !



- 1 Reflex est le **progiciel de gestion des entrepôts** de référence auprès des logisticiens, pour ses performances et sa souplesse.
- 2 Reflex se décline aujourd'hui dans différentes versions spécifiquement **adaptées à votre métier ou secteur d'activité** : pièces de rechange, textile, prestataires, distributeurs, industriels du jouet, de l'agroalimentaire, de la pharmacie, des matières dangereuses, etc.
- 3 Reflex exploite les technologies nouvelles qui facilitent ou révolutionnent les processus de gestion des flux : **technologie vocale, RFID, Internet**, etc.
- 4 Reflex garantit une **traçabilité totale** des unités logistiques conforme aux standards GS1.
- 5 La solution Reflex est disponible en Client/Serveur, Windows et UNIX, sur IBM iSeries et en architecture Web client léger. Reflex est également commercialisé en mode **ASP**.



www.reflex-logistics.com

mailto:informations@hardis.fr
Tél. 04 76 70 80 50

cabinet de conseil en Supply Chain management Exploring, lors d'une réunion du groupement Achats et Supply Chain de l'Association des Centraliens sur le thème des achats et Supply Chain internationaux. Avec les fournisseurs partenaires, la mise en œuvre d'un processus collaboratif est un avantage concurrentiel. « *Au groupement des Mousquetaires, le partage d'informations via une plate-forme Internet mise en place il y a trois ans, a permis d'accélérer les flux, d'anticiper la maîtrise du rétro planning et de diminuer les tâches administratives* », note Christian Abbas.

Crise = mise en danger du fournisseur

« *Dans la relation, il ne faut pas chercher à étrangler le fournisseur en termes de prix et de délais de paiement, souligne Jean-Luc Fonteneau, Associé du cabinet de conseil Diagma. Avec la crise actuelle, même s'il s'en sort, le service sera dégradé.* » Dans un contexte de crise, la vague de faillites ne fait que commencer. L'acheteur, avec son service financier, doit être attentif à la santé de ses fournisseurs. Un rendez-vous avec la direction financière du fournisseur qui fera le point sur sa trésorerie peut s'avérer efficace. Méлина Rollin, Directrice Supply Chain et achats de Samas, est « vigilante » vis-à-vis des petits fournisseurs et se prépare à des « plans B ».

Avec le modèle de l'entreprise étendue, la composante internationale des achats devient prépondérante. Dans une Supply Chain mondiale plus complexe sur le modèle « glocal » (contraction de global et local), la sélection des fournisseurs doit prendre en compte les contraintes de transport et les

Jean-Yves Krummenacher, Directeurs achats logistiques du pôle Eaux de Danone

« *Nous travaillons main dans la main avec la Supply Chain* »

Jean-Yves Krummenacher, 34 ans, est diplômé de Bordeaux Ecole de Management. C'est dans les achats qu'il fait son stage puis son service militaire comme VSNE, chez Lu Belgique, qui l'embauche. Puis au pôle Eaux de Danone, il va gravir les échelons un à un. Comme Category



Jean-Yves Krummenacher, Directeur achats logistiques du pôle Eaux de Danone.

Sourcing Manager, il achète le polyéthylène des différentes marques européennes du groupe. Devenu chef de groupe France, son équipe d'acheteurs gère les achats de packaging des eaux produites en France.

Depuis près de deux ans, il est Directeur achats logistique du pôle Eaux de Danone. Soit un budget de 400 M€, dont la moitié pour les marques françaises (Evian, Volvic, Badoit...). Responsable de la stratégie fournisseurs, ses responsabilités vont jusqu'à la couverture financière du fuel. Membre du Comité de direction des achats du pôle, les acheteurs qui lui reportent directement sont basés à Evian, mais aussi au Royaume-Uni et en Allemagne. Pour la France, l'équipe gère 75 fournisseurs transport-logistique. « *Une fois la*

stratégie déterminée, quatre catégories de fournisseurs sont définies, depuis une relation commerciale classique jusqu'aux partenaires innovants et avec qui sont passés des contrats pluriannuels. »

Pour les marchés de commodités, les achats sont centralisés à Evian. Pour les marchés locaux de type stockage et transport routier, l'approche est par pays. « *Nous travaillons main dans la main avec la Supply Chain, même si nous faisons partie d'une entité achats bien distincte. Il n'est pas facile pour un Supply Chain Manager de gérer une relation parfois transactionnelle avec un fournisseur et la tendance peut être de surpondérer la qualité de service. Faire intervenir les achats permet de définir clairement la relation fournisseur souhaitée et de prendre en compte le bon niveau de prix versus le cahier des charges.* »

Sur chaque catégorie et chaque flux, un acheteur travaille en binôme avec un Supply Chain Manager, présent aux négociations. Aussi les membres du service achats (de 26 à 30 ans) doivent-ils avoir l'esprit d'équipe et être au fait du pilotage de flux.

Le développement durable est un des critères d'achats clefs au même titre que le prix, la qualité et le délai. La marque Evian notamment doit être neutre en carbone d'ici 2011. C'est pourquoi l'utilisation du mode ferroviaire des usines aux plates-formes de la grande distribution est prépondérante.

risques pays, afin d'obtenir le meilleur service au meilleur coût. « *Au-delà de la connaissance de la langue, remarque Olivier Dubouis, Responsable de Diagma Human Resources, il est impératif de bien connaître la culture du pays où on achète, car elle influe sur la façon de négocier.* »



© Liv Fis Larsen-Fotolia

Besoins des clients internes

L'élaboration du cahier des charges se fait en fonction des

besoins des clients internes de l'acheteur, avec qui une relation de service s'instaure, et de ceux de la Supply Chain. L'acheteur est en étroite relation avec son

client interne ainsi qu'avec la Supply Chain, en particulier les approvisionneurs ; selon ses responsabilités, ses liens avec la recherche et développement, le

Suite page 69

Philippe Maestrati, Directeur Supply Chain du centre Schlumberger de Clamart

« On ne peut pas faire autrement qu'être en couple avec le fournisseur »



© CC

Philippe Maestrati,
Supply Chain
Manager
du centre
Schlumberger
de Clamart

Quand on aime une entreprise, on y revient. Après son école d'ingénieurs, Philippe Maestrati a commencé sa carrière en 1993 chez Schlumberger, multinationale de services pétroliers, comme ingénieur terrain sur les plates-formes pétrolières, puis a évolué jusqu'au poste de Directeur des opérations Europe. Parti chez Flextronics où il a acquis des connaissances en Supply Chain et fait un executive MBA à Harvard, il crée en 2003 son cabinet de conseil en achats et Supply Chain, Della Rocca Services. Avant de revenir en 2007 comme Conseil sourcing & Supply Chain chez Schlumberger, puis de devenir Directeur Supply Chain du centre de Clamart, le deuxième plus grand centre de production du groupe, qui compte 600 employés. Les services pétroliers demandent de nombreux matériels dédiés. Comme beaucoup d'industries, le modèle de sous-traitance réduit progressivement l'activité industrielle du groupe à l'assemblage final et aux tests. L'activité de recherche et de développement y est traditionnellement très importante.

Philippe Maestrati gère les flux de la Supply Chain et les achats. Son équipe d'acheteurs gère 300 fournisseurs sous-traitants, de la

PME à la grande entreprise, eux-mêmes intégrateurs de pièces. « *Le turn-over est faible, il n'y a pas forcément d'alternative sur des produits très spécifiques, et le coût du changement est élevé. Aussi nous préservons notre réseau de sous-traitance en bâtissant des solutions win-win. Notre modèle est celui du partenariat : on ne peut pas faire autrement qu'être en couple, chacun a quelque chose à perdre à se séparer ! Ainsi y a-t-il de moins en moins de négociation proprement dite ; les acheteurs passent beaucoup de temps à évaluer et améliorer la performance fournisseurs, à développer la relation. Il y a un cycle de vie fournisseur, comme pour le produit : évaluation, sélection, contrat, gestion de la relation.* »

La performance des acheteurs repose sur le coût total de possession et sur la réduction du cycle de livraison : fabriquant à la commande, le délai de livraison varie de deux à huit mois selon les produits.

Des acheteurs projets travaillent en lien étroit avec le service développement. L'équipe est composée à la fois de personnes formées aux achats et de collaborateurs issus d'autres services : « *Je privilégie la volonté d'apprendre à l'expertise, les achats sont une compétence qu'on peut acquérir.* » Un service de qualité achats contrôle et audite les fournisseurs, notamment par des visites sur site.

Mélina Rollin, Directrice Supply Chain et achats de Samas

« Intégrer les achats à la Supply Chain permet d'être plus réactif »

Ingénieur dotée d'un 3^e cycle en management, elle a acquis huit ans d'expérience dans des cabinets de conseil comme spécialiste des achats. Ses missions longues avaient trois volets : leviers de performance achats, organisation, pilotage de la performance. Puis en 2005, elle devient Directrice achats de Samas, une PME de 700 personnes spécialisée dans la fabrication et la distribution des aménagements de bureau (trois usines en France). Elle a structuré et centralisé les achats. Elle gère aujourd'hui un portefeuille achats de 40 M€. Membre du comité de direction, elle est Directrice Supply Chain et achats depuis un an, avec « une logique d'intégration des achats dans la Supply Chain qui permet d'être plus réactif. La chaîne logistique est au centre d'une structure de coûts globaux, avec pour principal objectif d'optimiser le niveau de ser-

vice client. » Aussi les acheteurs prennent-ils en compte le coût de revient – « les acheteurs doivent aimer le jeu des « savings », des économies » – mais aussi le service client. Ses quatre acheteurs sont spécialisés : deux gèrent 350 fournisseurs de matières premières et composants, un autre est en lien avec 70 fournisseurs de produits de négoce, le dernier travaille avec 500 fournisseurs en frais généraux. La moitié de leur temps est consacré à trouver et négocier de nouveaux approvisionnements et de nouveaux produits, un quart au sourcing (visite et veille fournisseurs), le reste à l'optimisation des flux et au planning d'approvisionnement. Ils travaillent de concert avec les approvisionneurs pour optimiser les stocks.



Mélina Rollin,
Directrice
Supply Chain
et achats
de Samas

Marc Alessandri, Responsable achats, Alstom

« *Tout se négocie* »

Avec son diplôme de Centrale Nantes et son mastère à HEC, Marc Alessandri est bien armé en tant que Responsable chez Alstom d'achats destinés à la fabrication des commandes de centrales électriques, de la carte électronique au logiciel informatique, en passant par divers services.

Les modes d'achats diffèrent selon le type de commodités, la stratégie, selon le type de produit et son importance stratégique : « *Sur un produit standard, le prix est prépondérant, pour un produit complexe, un fournisseur innovant sera privilégié.* » Autre variable : le budget. Son travail est de négocier au mieux par rapport au



budget donné : « *tout se négocie, une extension de garantie pourra justifier une hausse de prix.* » Enfin, dans son entreprise multi sites, le fournisseur doit être capable de vendre dans le monde entier.

Il reconnaît une certaine dualité dans son travail. D'une part, il prend en compte le coût total et donc doit connaître toute la Supply Chain, y compris la production en sous-traitance. De l'autre, on attend de lui de baisser les prix et son bonus de cette année est essentiellement

fondé sur les tarifs « Low Cost » qu'il parviendra à obtenir. Dans les semaines à venir, il quitte d'ailleurs son entreprise pour de nouveaux horizons.

Thierry Segura,

Directeur logistique, Weber et Broutin

« *Supply Chain et achats, une logique de chaîne de valeur depuis le fournisseur de matières premières jusqu'au client* »

Avec son DUT de génie mécanique et sa licence d'automatisme, Thierry Segura a gravi les échelons chez Saint-Gobain, de la R&D à la direction d'une usine. Après un passage en PME, il revient dans le groupe Saint-Gobain. Directeur logistique depuis trois ans de Weber et Broutin

France, producteur de mortiers industriels, il est membre du comité de direction. Il y a un an et demi, il a pris la responsabilité des achats, jusque-là rattachés à la direction financière « *dans une logique de chaîne de valeur depuis le fournisseur de matières premières jusqu'au client.* »

Un Responsable achats et trois Acheteurs spécialisés par portefeuille négocient les contrats cadres, trois Administrateurs

achats passent les commandes fournisseurs. Des acheteurs pilotes gèrent les gros achats avec des fournisseurs mondiaux (emballages, produits chimiques) au niveau du groupe Saint-Gobain. « *Les acheteurs doivent anticiper l'évolution des marchés de matières premières et trouver des alternatives. La pérennisation et la sécurisation des achats sont aussi importantes que les gains réalisés.* » Weber et Broutin dispose de plus de 300 fournisseurs avec un CA récurrent ; moins de 40 sont concernés par 80 % du CA des achats de l'entreprise. Avec un délai de livraison de deux à six jours et 93 % du tonnage géré sur stock, les acheteurs travaillent avec les approvisionneurs pour participer à l'élaboration du plan industriel et commercial.



© Weber et Broutin

Suite de la page 66

marketing, la direction financière, la direction juridique, seront plus ou moins importants. L'acheteur est généralement spécialisé par famille de produits. Dans la grande distribution, il est très proche du marketing puisqu'il sélectionne les produits qui seront référencés dans la gamme qu'il gère. Dans l'industrie, l'acheteur projet est davantage en interface avec la recherche et développement sur de nouveaux produits à fabriquer.

Pour ou contre la séparation des pouvoirs...

Avec la prise en compte de la performance achats depuis la fin des années 1990, la centralisation des achats gagne du terrain en lieu et place des achats par les services concernés. Les directions achats ont progressé dans la hiérarchie de l'entreprise : elles sont soit rattachées à un membre de la direction générale (Supply Chain, finances, industrie) ou en sont devenues un membre à part entière.

Une organisation séparant Supply Chain et achats fait l'objet d'une négociation interne : la première privilégie la proximité fournisseur, qualité et délais, la seconde les prix. La pondération des critères dépend souvent du type d'achat, standard ou stratégique, et de la relation fournisseur.

Les avis sont partagés sur les bienfaits d'une direction commune Supply Chain et achats. Certains trouvent que l'organisation est alors plus mature et que la problématique logistique est directement intégrée dans la négociation ; d'autres estiment que la séparation permet une professionnalisation de la négociation et de la relation fournisseurs.

Christine Calais

< MES NEWS RH

Plus de 28.000 personnes formées aux métiers logistique-transport en 2008

En 2008, 28.842 personnes ont préparé une formation diplômante ou qualifiante (du CAP au Mastère), donnant accès aux fonctions logistiques et transport, à l'AFT-IFTIM ou chez Promotrans, ou dans les établissements qu'ils soutiennent, à l'AFPA et à l'E.S.T. 57 % se préparent à la conduite, 20 % à l'exploitation-gestion, 15 % à la manutention-magasinerie. 186.724 personnes ont suivi une formation obligatoire, 50.754, une formation continue non obligatoire. Ces données sont extraites du rapport 2009 de l'Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les Transports et la Logistique (OPTL). **CC**

Le management de transition sert aussi aux projets

Le management de transition est connu pour venir à la rescousse d'une entreprise en crise, il peut l'être aussi pour mener à bien un projet stratégique. Aussi le cabinet spécialisé Actiss Partners a-t-il trois offres dans son portefeuille :

- Actifonction pour redresser une fonction vitale de l'entreprise ;
- Actiprojet pour faire aboutir un projet stratégique ;
- Actifiliale pour qu'une filiale arrive aux objectifs de rentabilité attendus.

« Actiprojet permet de faire démarrer des projets non lancés par manque de ressources »,

explique Gilles Marque, fondateur du cabinet. Dans tous les cas de figure, le Manager de transition intervient « de façon plus rapide et plus violente au cœur du sujet : ce n'est



(de g. à d.) Sofia Mebarek, Jean-Louis Fidric, Dirigeant associé et Gilles Marque, fondateur d'Actiss Partners.

jamais facile mais cela fait moins mal que si le problème n'est pas résolu. L'important est de désamorcer le stress et de créer une dynamique. Il faut faire avancer l'entreprise, parfois malgré les équipes et faire sauter les verrous. » Le cabinet, créé en 2004, a déjà réalisé 31 missions. **CC**

Le M2 du Cret-Log ouvert aux contrats de professionnalisation

Le Master2 MALO (Management Logistique en Milieu International) du Cret-Log, à Aix-en-Provence, est accessible aux contrats de professionnalisation à compter de cette année. Ceux qui souhaitent bénéficier de cette possibilité peuvent soit trouver une entreprise par eux-mêmes, soit être accueillis par une entreprise proposée par le Cret-Log lors d'une sélection qui se tiendra à Paris le 25 Juin 2009 pour la rentrée 2009/2010. **CC**