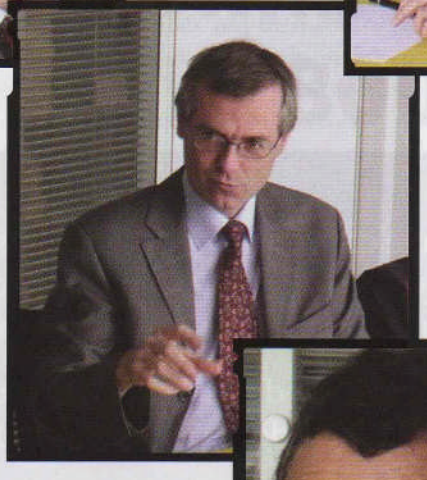
DÉBAT

« Un acheteur à "360°", au profil d'entrepreneur ou de futur directeur général »

Pour un nouvel entrant aux achats, la fonction mérite quelques avertissements. Ce à quoi se sont employés deux spécialistes du sujet, Jean-Christophe Berlot et José-Luis Bustamante, avec *Être acheteur pour la première fois*. Un ouvrage qui méritait bien un tour de table avec l'équipe de *La Lettre des Achats*.

Propos recueillis par la rédaction



Jean-Christophe Berlot

(Centrale Paris, master of science Stanford University) a travaillé pour Royal Dutch Shell, Solving International puis Valeo en tant que directeur des achats de branche. Il a cofondé Executive Portance et développé une pratique de coaching stratégique et de conseil de synthèse auprès de dirigeants. Responsable de l'enseignement des achats au MBA de l'ESCP-EAP, il enseigne aussi les sciences humaines à Centrale Paris. Il est auteur de plusieurs ouvrages.

José-Luis Bustamante

(ingénieur Arts et Métiers et techniques aérospatiales) a débuté chez Dassault Aviation comme ingénieur, avant d'intégrer Solving International en 1989. Cofondateur d'Executive Portance, il s'est investi dans les problématiques de mise en œuvre des projets à forts enjeux pour les entreprises. Dans le cadre d'un tutorat personnalisé, il accompagne également, à titre personnel, une douzaine d'étudiants de l'Essec. Il est auteur de plusieurs ouvrages.

Qu'avez-vous voulu apporter de neuf aux achats avec ce livre qui ne se présente pas comme un manuel ?

Jean-Christophe Berlot – Notre ouvrage est avant tout un mode d'emploi qui aurait aussi pu s'intituler *Manager les achats comme on aimerait qu'ils soient managés, pour la première fois*. Nous avons tout deux une longue expérience des achats et nous nous sommes rendu compte d'un point fondamental : malgré les années et le savoir-faire achats, la façon dont les directions générales utilisent et valorisent la fonction n'a pas changé.

En sommes-nous encore à la question de la reconnaissance ?

José-Luis Bustamante – Oui, et le problème s'est même exacerbé. Les directions générales ont bien compris le formidable levier de gains que constituent les achats ; la pression sur les économies et l'impact sur le compte de résultat n'en est que plus forte. Pour les achats, la surcharge de travail est importante mais les ressources et les systèmes d'information sont limités. Les achats sont toujours plus sollicités, avec des délais raccourcis et un dialogue rendu difficile avec les prescripteurs internes. Ils ont du mal à « lever le nez du guidon ».

Ce qui n'en donne pas une très bonne image…

J.-L. Bustamante – Cela dépend de l'entreprise et le rôle de la direction générale est déterminant dans la vision des achats. Ainsi, elle positionnera ses acheteurs sur la seule diminution des coûts ou au contraire leur donnera une échéance de moyen-long terme, pour un véritable travail de fond, avec au final des coûts revus à la baisse. Et l'entreprise pourra attirer de bons profils d'acheteurs ou au contraire les poussera à la fuite.

J.-C. Berlot – Si l'entreprise ne demande pas aux acheteurs d'établir des stratégies solides, leur impose le dogme de la réduction des coûts, ils passeront leur temps à « courir » après les pièces. En outre, si l'on n'attend pas du comité de direction qu'il évalue la stratégie achats, il se bornera à discuter le choix des fournisseurs. Pareillement, les achats se contenteront d'une gestion à court terme si l'on organise pas une revue régulière des projets et des achats.

Face à ces attentes, quel serait le profil de l'acheteur idéal ?

J.-L. Bustamante – Il n'existe pas de règle absolue sur le profil idéal et l'acheteur est avant tout un bon généraliste. Mais c'est bien l'entreprise qui donne envie de faire des achats.

J.-C. Berlot – C'est exactement un acheteur à « 360° », qui sait s'ouvrir aux autres fonctions et ne s'enferme pas dans une tour d'ivoire. Il est polyvalent et pas forcément titulaire d'un troisième cycle achats, avec un profil d'entrepreneur, de manageur, voire de futur directeur général.

Dans votre ouvrage, vous définissez huit clés des achats. Les systèmes d'information et les pays émergents n'en font pas partie. Pourquoi cette absence ?

J.-L. Bustamante – Pour une entreprise, disposer de l'information sur ce qu'elle achète est une vraie préoccupation. En caricaturant à dessein, quel dirigeant d'entreprise connaît le nom de ses principaux fournisseurs ? Autour des SI, l'enjeu est bien celui de la connaissance des achats : qu'achète-t-on et en quelle quantité ? Un exemple dans la chimie : si les SI comprennent bien les marques produits des fabricants, ils n'intègrent pas le nom scientifique des produits. De même, il existe de très grosses lacunes en matière d'interconnexion des SI et de nomenclature. C'est bien un problème d'architecture et les acheteurs ne savent pas encore comment tirer leur épingle du jeu. De leur côté, les outils « propriétaires achats », c'est-à-dire destinés à la fonction, présentent également des limites dans leur usage.

Ces outils facilitent pourtant les échanges à l'intérieur et vers l'extérieur.

J.-L. Bustamante – Oui, les outils d'e-achat comme les enchères en ligne permettent des échanges sécurisés et normés avec les fournisseurs, ils peuvent servir à rassembler et stocker des informations relatives au sourcing ou au marketing achats. Mais ils n'offrent que la base du travail collaboratif. Ainsi, un fournisseur pourra recevoir trois appels d'offres différents, émanant du même groupe. Avec de bons outils et des informations au bon endroit, les achats pourraient passer à la vitesse supérieure. Plus largement, c'est aussi une question de partage et d'animation des métiers de l'achat.

Revenons aux pays émergents, peu évoqués dans votre ouvrage.

J.-C. Berlot – Avec les pays émergents, un débat sérieux doit avoir lieu sur le rôle de la fonction achats. Quelqu'un a-t-il fait le calcul du coût d'une démarche dans les pays à bas coûts, en intégrant les surcoûts de démarrage et les coûts logistiques orientés à la hausse ? Sans compter les 15 % de fournisseurs du panel mis en danger de mort. Les entreprises se cantonnent bien souvent à faire des coups dans les LCC, alors que cette démarche demande une stratégie globale, à l'achat comme à la vente. Ce qui suppose aussi une collaboration renforcée entre ces deux services, encore trop souvent asynchrones.

Quels conseils donneriez-vous à un directeur des achats nouvellement nommé ?

J.-L. Bustamante – Tout d'abord de s'interroger sur son positionnement, de se pencher sur la gouvernance de l'entreprise et sur les jeux de pouvoir. Ensuite de savoir que le passage en force est inefficace.

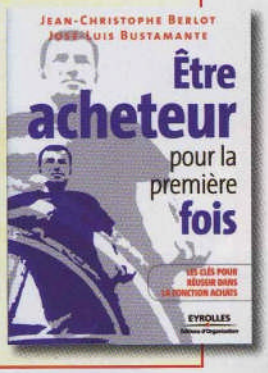
Il faut jouer sur le lobbying, sur le management par influence, auprès du président mais aussi, un cran en dessous, auprès de la direction financière, de la direction du développement, etc. Le directeur des achats doit prendre le temps de rencontrer ses collègues.

J.-C. Berlot – Une direction des achats correspond à un type d'entreprise, un constat sur lequel le directeur des achats doit réfléchir. Et lorsqu'il s'agit de s'imposer en cent jours, la meilleure idée n'est pas de foncer. Il vaut mieux commencer par le commencement pour connaître ses réseaux et trouver ses alliés. Les résultats viendront après. Et la direction générale n'aura que de bons échos sur le directeur des achats par des collègues sensibles au fait d'avoir été consultés. ■

Être acheteur pour la première fois

Les clés pour réussir dans la fonction achats

Illustré par les témoignages de neuf directeurs des achats, l'ouvrage se construit en proposant huit clés sur la fonction, évoquant notamment le travail sur la négociation, la productivité, l'achat amont, la stratégie d'entreprise ou le suivi des résultats. Être acheteur pour la première fois est préfacé par Thierry Morin, P-DG de Valeo.



Eyrolles – Édition d'organisation, 2007, 18 euros, 174 pages.