

**Spécial 15 ans**

LDA - n°161 - Mai 2008

## Directions des achats : ... plus haut, plus fort

Dépositaires du triptyque coûts qualité délais, les directions des achats étendent leur champ d'action jusqu'à devenir de véritables leviers de transformation de l'entreprise. Un changement stratégique qui rapproche la fonction achats de la direction générale mais qui n'ouvre pas toujours les portes des comités de direction.

Par Julien Monchanin -

Beaucoup d'idées reçues circulent sur les liens entre directions des achats et directions générales. La fonction achats serait sous-estimée, sous-représentée et par nature plus « opérationnelle » que des consœurs plus écoutées en haut lieu. Sa contribution serait peu prise en compte et son implication dépendrait essentiellement du poids des achats dans le chiffre d'affaires. Mais d'après Marc Debets, président du cabinet de conseil Buy.O Procurement, « Il faut tordre le cou au cliché fréquent selon lequel les achats amèneraient beaucoup de valeur sans être reconnus ». Une récente enquête menée par Buy.O Procurement et le cabinet Mazars auprès des directions générales et financières du SBF 250, montre d'ailleurs que « plus de 60 % des directions des achats des 100 premières entreprises sont rattachées à leur comité exécutif. Pour les autres, 22 % souhaiteraient aller dans ce sens prochainement » (voir *La Lettre des Achats* n° 156 de décembre 2007).

« La création d'une direction des achats rattachée au comité de direction a servi de base solide au lancement de l'externalisation et d'une politique achats en zone low cost. Le message était clair, tant en interne qu'en externe », relate Philippe Berne, directeur des opérations de Sullair Europe, filiale d'UTC fabriquant et commercialisant des compresseurs d'air pour l'industrie et le BTP (voir le témoignage). Et les rattachements directs sont nombreux dans les grands groupes, de Faurecia à Dassault Aviation en passant par Vallourec et Stef TFE.

### Les achats s'imposent dans l'organigramme

Ils auraient même tendance à se multiplier, dans la foulée d'une vague de nominations aux achats ces derniers mois, comme chez Rhodia, Airbus ou encore PSA, dont le nouveau directeur des achats fait partie d'un comité de direction élargi à une quinzaine de personnes. Chez Air France KLM, un comité exécutif d'onze personnes remplace depuis peu l'ancien, avec un représentant des achats groupe. Lorsque ces directions des achats sont absentes du comité directeur ou exécutif, elles reportent quasiment neuf fois sur dix à l'un de ses membres. En d'autres termes, il n'y a souvent qu'un seul intermédiaire entre le directeur des achats et son directeur général. Un rattachement illustré par Eurocopter : le directeur des achats, Philippe Monteux, « reporte directement, pour l'ensemble des achats du groupe, au global supply chain manager. Celui-ci appartient au comité exécutif et définit les objectifs assignés aux achats avec le CEO » (voir le témoignage). L'intermédiaire prend souvent simultanément en charge plusieurs fonctions de l'entreprise, mais pas nécessairement sous le seul angle de la supply chain. Il peut s'agir d'un directeur des opérations comme chez Essilor, Air Liquide ou France Telecom ; mais tout aussi souvent d'un responsable de pôle finance et achats, à l'image de RFF, Accor ou la SNCF.

Ce modèle d'intermédiation paraît se répandre dans l'industrie. « Depuis le milieu de l'année 2006, une direction de la supply chain, directement rattachée à la DG, regroupe nos compétences achats, approvisionnements et logistique », explique Alexandre Redzic. Il dirige ce département d'Electrolux Laundry Systems France, division d'Electrolux domiciliée près de Troyes et spécialiste de la fabrication de machines de lavage industrielles à destination des professionnels. Un modèle peut-être plus adapté aux problématiques purement industrielles de flux d'activité. Mais pas seulement : achats, logistique et gestion de l'immobilier peuvent aussi être représentés par une seule personne membre du comité exécutif comme au sein du Crédit Agricole. Et si l'implication des achats n'est pas une question de domaine d'activité, elle ne dépend pas non plus de la taille des entreprises, bien qu'il soit difficile de garantir la même reconnaissance des achats dans la majorité des PME.

### Les PME n'oublient pas leur service achats

Dans les plus petites structures, la reconnaissance des achats est souvent liée aux personnes : un très bon directeur des achats parviendra à imposer la fonction dans l'entreprise et se verra fréquemment confier d'autres missions. Les exemples de PME mettant leurs achats en avant sont nombreux, en particulier dans le tissu industriel aéronautique, avec des sociétés comme Mecahers, Aérofonctions, Lauak ou Mach Aero, qui a remporté le grand prix du fournisseur décerné par Snecma l'année dernière. Plus généralement, si de petites entreprises n'ont pas de service achats – situation difficile à concevoir dans une grande société cotée –, d'autres s'en sont doté et lui réservent une place au comité de direction. C'est le cas de Création Technique, PME bretonne de 70 personnes spécialisée dans la conception et la construction de machines automatiques pour l'industrie, avec un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros. Le responsable de son service achats, Philippe Coquelin, en témoigne : « Hiérarchiquement, nous reportons directement à la DG et participons au comité de direction, au même titre que le commercial, la finance ou la production. Notre rôle est de négocier les produits qui composent nos machines en fonction des besoins définis par le bureau d'études ainsi que le matériel informatique. Nous devons également chercher à gagner en productivité et en coût global à travers ces achats ».

Chez Création Technique, deux responsables des achats gèrent une facture d'environ 1,5 million d'euros, aidés par cinq approvisionneurs et gestionnaires des magasins. « La participation des achats au comité de direction correspond surtout aux réflexions amont sur des pistes de gains ou des axes de développement de l'offre, comme l'intégration de matériel de vision à nos machines. Il m'est possible de formuler librement objections et propositions, sans freins liés à la reconnaissance de la fonction », détaille Philippe Coquelin. Un rapprochement à relier selon lui au métier de la société, très technique, et donc aux niveaux de qualité requis : « Nous fabriquons bien sûr des machines standard mais aussi sur mesure. Nous achetons généralement des volumes limités de produits à fort contenu technique », résume-t-il.

Si l'étroitesse des liens entre directions des achats et DG ne semble dépendre ni de la taille de l'entreprise, ni de son secteur d'activité, il faudrait peut-être chercher les raisons d'un rapprochement du côté de la nature des missions confiées aux directions des achats. Une impression confirmée par les observations de Marc Debets de Buy.O : « Toutes les fonctions sont importantes mais un comité exécutif n'est pas extensible à l'infini. D'où l'obligation du meilleur compromis de représentativité : pour y participer, les achats doivent mettre le traitement des fournisseurs en valeur et pas seulement les réductions des coûts ».

### La reconnaissance passe par de nouvelles missions

Celles-ci ne pouvant légitimer à elles seules une place au comex, il s'agit plutôt « d'activer le savoir-faire des fournisseurs en matière d'innovation ou de recherche de critères différenciants », et donc de participer plus directement aux transformations de l'entreprise et aux mutations de son offre. Parallèlement à cette évolution des missions, la capacité à dépasser les tâches opérationnelles quotidiennes pour se porter vers la formulation d'une véritable stratégie achats peut faire une différence. Une évolution qui pourra être centrée sur la croissance externe, l'innovation, les pays à bas coûts ou encore la gestion des risques fournisseurs et du développement durable.

Pour Sullair Europe, Philippe Berne adhère à ce point de vue : « Le triptyque coûts qualité délais n'est aujourd'hui plus suffisant pour un traitement ambitieux des problématiques achats. Pour nous, la création d'une direction des achats directement rattachée à la DG correspondait à une volonté stratégique de se développer dans les pays low cost et de régler les questions d'arbitrage entre cœur de métier et possibilités d'externalisation ». La captation de l'innovation fournisseurs est aussi prise en compte : « Parmi les sources LCC, nous privilégions celles qui pourront développer seules de nouveaux produits et les amenons à devenir plus "percutantes" sur leurs délais de développement ». La situation décrite par Alexandre Redzic d'Electrolux Laundry Systems est relativement similaire : « Dès le départ, les achats sont associés aux équipes projet sur les réflexions autour de nouveaux produits. Ils gèrent le flux d'approvisionnements et les stocks, mènent une veille permanente sur les commodités pour faire bénéficier nos propres produits d'innovations ». Les achats pèsent environ 50 % des 46 millions d'euros de chiffre d'affaires et sont soumis aux objectifs de compétitivité assignés par la DG, dans le cadre d'un plan à trois ans qui intègre « une mesure mensuelle de la performance achats ».

### Un équilibre à atteindre entre global et local

Pour mémoire, le montant des achats de l'usine française d'Electrolux Laundry Systems s'élève à 25 millions d'euros par an, pour une moyenne de 2 000 machines fabriquées. Et jusqu'ici, la subordination des achats à la direction de l'usine locale n'a pas été amputée par l'existence d'une direction des achats pour l'ensemble d'Electrolux. La raison en est simple : « Nous évoluons dans une organisation achats hybride au sein d'Electrolux. Nous échangeons certes des informations lors de négociations communes à plusieurs divisions du groupe et pouvons aussi nous appuyer sur des accords-cadres, mais nous conservons une certaine indépendance liée aux spécificités de nos machines », note Alexandre Redzic. Utilisées dans le domaine professionnel, ces dernières ont en effet une capacité allant de 20 à 110 kilogrammes, contre un maximum de 7 kilogrammes pour les systèmes de lavage destinés aux particuliers. Ce qui impose « des différences, pour l'achat de moteurs mais aussi pour la conception ». Un cas d'école, qui illustre une évolution des achats dans la forme, entre centralisation et gestion locale au plus près. Pour Mac Debets de Buy.O, cette situation n'est pas anodine : « Nous rencontrons des directions centrales des achats de plus en plus ramassées, avec des effectifs limités pour mener des réflexions stratégiques pointues. Elles trouvent plus naturellement leur place dans un comité exécutif ».

### Des organisations achats recomposées

Pendant ce temps, les directions des achats opérationnelles sont géographiquement déployées au plus près des réalités du terrain, pour coller aux exigences locales, et non sans dépendre de directions métiers ou géographiques. En résumé, la centralisation de services achats sur un étage complet de siège social ne correspond plus à la majorité des situations. Les équipes centrales lourdes disparaissent, tandis que les achats se redéplient dans les nouveaux lieux de sourcing. Là encore, les exemples sont nombreux : citons Suez et Vinci, dont les directions centrales des achats comportent chacune moins d'une dizaine de personnes, mais aussi EDF, Eiffage ou Air Liquide.

Malgré ces mutations dans la nature et les missions de la fonction achats, la réduction des coûts demeure le socle de toute nouvelle ambition. D'où la nécessité, pour les achats, de montrer des résultats précis. Un point sur lequel insiste Philippe Berne de Sullair Europe : « Notre contribution au résultat d'exploitation est suivie et mesurée très précisément par le biais d'indicateurs. Et l'amélioration du résultat depuis trois ans paraît suivre chez nous le même rythme que les économies réalisées aux achats ». Hutchinson, groupe spécialisé dans le traitement des élastomères, illustre parfaitement l'étroitesse de la relation achats-DG dans un contexte qui donne une forte primauté à la réduction des coûts. Rappelons que la direction des achats de cette filiale de Total, qui participe activement à son comité opérationnel, a lancé en 2005 un plan d'économies structuré sur trois ans, avec un fort soutien du P-DG et à la clé plusieurs dizaines de millions d'euros de gains (voir le reportage dans Actualités).

En résumé, les directions des achats, qui se déclarent parfois en manque de retours de la part de leur encadrement hiérarchique, doivent valoriser une action sur deux niveaux : l'exploration des pistes de réduction des coûts puis l'apport de valeur ajoutée. Mais la qualité du discours des achats n'assure pas toujours celle des rapports humains. Entre crainte et transparence, le sujet de la relations achats-DG demeure sensible, comme

l'atteste le nombre élevé de directions des achats ayant décliné notre invitation à témoigner sur ce dossier...

#### **Achats-Directions Générale**

##### **Dix points-clés pour des liens plus étroits**

- 1** Une stratégie achats alignée sur celle du groupe
- 2** Un travail sur des chantiers de création de valeur
- 3** Une contribution et une performance valorisées
- 4** Une gestion pointue de la relation fournisseurs
- 5** Une participation aux réflexions dès l'amont
- 6** Une implication dans la gestion des risques
- 7** Une organisation à la fois centrale et locale
- 8** Une couverture élevée des dépenses
- 9** Une extension de la fonction à la supply chain
- 10** Une communication efficace en interne

Fait partie du dossier Directions des achats : ... plus haut, plus fort

[« Faire évoluer le rôle des achats » >>](#)