

Avant-propos

Avant de commencer : sachez où vous êtes

Acheteur ou approvisionneur ?

Panique à l'unité 11 de VTT. Les acheteurs sont quasiment tous absents cette semaine. Ils sont chez les fournisseurs, au pied des machines en attendant que les pièces sortent. Les chaînes de l'unité 11 sont quasiment en rupture d'approvisionnement. Là-bas, chez le fournisseur espagnol, Hubert Acrans, l'acheteur de composants, est furieux et frustré. Semaine après semaine, ses fournisseurs ont toujours des problèmes, il passe sa vie à éviter des ruptures et il n'a pas le temps de faire son métier d'acheteur.

pont dès que l'approvisionneur ne peut plus obtenir les pièces du fournisseur. L'expérience montre que cela arrive souvent. Et qu'achats et approvisionnements ont encore du mal à travailler ensemble.

Pierrick Sanne
responsable du pôle client PSA-Mercosur chez Gefco

Achat et approvisionnement : deux métiers à articuler

L'approvisionneur et l'acheteur ne font pas le même métier. L'acheteur participe à la conception, il discute avec les métiers, il intègre les fournisseurs, il négocie. L'approvisionneur, lui, gère le flux de marchandises, il pense risque de rupture de flux, charge de production, maîtrise des stocks ; il est en prise directe avec la production et l'ordonnancement, tandis que l'acheteur est en relation avec la conception et les fournisseurs.

La distinction claire entre approvisionneur et acheteur permet de mener des actions en « double détente ». L'approvisionneur travaille avec le responsable d'expédition du fournisseur ; ils parlent le même langage, ils sont tous les deux engagés dans le flux et visent à éviter la rupture. En cas de gros souci, ils peuvent solliciter le binôme au-dessus : celui de l'acheteur et du commercial du fournisseur. L'intérêt de l'approvisionneur n'est pas de solliciter sans cesse l'acheteur, mais au contraire de conserver sa « 2nde détente » le plus longtemps possible et de ne l'utiliser que comme un levier de dissuasion, voire d'arbitrage. En logistique, nous nous en servons d'ailleurs ainsi auprès de nos fournisseurs : « Si cela continue, nous allons le dire à l'acheteur ! »

On a parfois l'impression que cette séparation des fonctions a été comprise comme une interdiction de travailler ensemble. Au contraire ! Approvisionneur et acheteur doivent anticiper l'éventualité d'un problème avec le fournisseur, pour éviter le « tiens, je suis en rupture, débrouille-toi » trop fréquent, qui génère des frustrations et ne résout rien à terme. Ils doivent aussi assurer le suivi des opérations menées en commun, analyser les résultats, élaborer la tactique pour éviter la répétition du phénomène.

Quand l'acheteur doit en effet intervenir pour rétablir le flux, l'acheteur et l'approvisionneur doivent d'autant plus prévoir ce temps de préparation de l'action, puis de suivi des résultats, pour éradiquer les causes. Cela suppose une implication réelle de la logistique au moment du choix du fournisseur, pour identifier précisément les processus logistiques en amont, et éviter de découvrir au dernier moment une capacité déficitaire de production du fournisseur, ou une qualité de service insuffisante.

La déontologie de l'acheteur

« Vous êtes acheteur ? Mais vous êtes riche, alors ! » L'image de l'acheteur enrichi par les commissions, les pots-de-vin, les abus de biens sociaux traîne toujours dans certains couloirs. De plus en plus rarement mais, parfois encore, à raison.

Hachille Aybo, l'ancien directeur des achats de l'unité 6 de VTT, finissait toujours ses négociations de la même manière. Après avoir réduit de 15 ou 20 % le montant de la facture, il frappait du plat de la main sur la table et il demandait avec enthousiasme : « Bon ! Quand est-ce que

22 Être acheteur pour la première fois

vous m’emmenez à la pêche au gros ? » Son fournisseur virait au rouge cramoisi : comment échapper à cette dernière dépense ?

Il faut être très clair : l’entreprise est toujours – forcément – pénalisée. L’acheteur également, de manière directe ou plus certainement indirecte, parfois de manière grave.

Françoise Odolant,
directeur des achats et des moyens généraux du groupe des
Caisses d’Épargne

La déontologie de l’acheteur diffère selon les cultures. Les Américains que j’ai rencontrés se préoccupent assez peu du prix des repas qu’on leur offre. Ils sont par contre extrêmement scrupuleux de la loyauté des affaires et de l’égalité des chances des entreprises qui soumissionnent. Ils ont moins d’états d’âme que nous sur les personnes, mais ils ne veulent à aucun prix qu’on puisse dire qu’une attribution de marché a pu être biaisée.

J’ai vu deux cas, dans toute ma carrière, où des acheteurs avaient subi des pressions de la part de leurs fournisseurs :

- un jour, un jeune acheteur m’a annoncé sa démission en m’expliquant ce qu’il avait subi. Depuis lors, dès que je prends un poste, j’explique à mon équipe que ces cas peuvent exister, même s’ils sont rares, et que personne ne doit rester seul lorsqu’il y est confronté. Les acheteurs ne sont pas responsables de ce qu’ils reçoivent. Je leur demande donc d’en parler systématiquement avec leur manager, de se faire une idée commune avec lui. Une place à l’Opéra n’a pas le même caractère qu’une montre suisse. Le but est de prendre une décision collégiale de l’entreprise autour de l’acheteur, pour qu’il ait

conscience d'exercer son métier au nom de l'entreprise. Dans ce métier vous devez savoir faire la part des choses entre la personne que vous êtes, et la fonction que vous occupez ;

- dans l'autre cas, un acheteur chevronné avait la particularité de ne pas savoir dire non. Un fournisseur lui avait fait des avances, il n'avait pas refusé formellement et s'était contenté de répondre par des pirouettes. Jusqu'au jour où le fournisseur lui a mis la main sur le bras en lui disant : « Vous avez bien compris, n'est-ce pas ? La voiture est pour vous ! » Là il a refusé clairement, demandant plutôt une baisse de prix... Et il a – enfin – parlé. Il avait peur d'une menace physique, qu'on s'en prenne à ses enfants. Nous l'avons immédiatement changé de dossier, et un autre acheteur est allé dire au fournisseur de manière neutre que nous ne traiterions plus avec lui.

Attention aussi au piège de l'amitié, au fournisseur qui est devenu le parrain de vos enfants. Un jour vous pourriez apprendre par hasard comment il vous a bien eu toute votre vie. Nous sommes forcément sous la pression de nos champs de faiblesse personnels.

L'éthique de l'acheteur

La démarche éthique n'est pas une morale, c'est un questionnement. La déontologie de l'acheteur, dont nous venons de parler, s'impose à chacun de nous. Mais elle ne résout pas tout, et bien des questions se poseront rapidement à vous, parfois des véritables cas de conscience, lorsque, par exemple votre décision peut contribuer à licencier des équipes entières ou à fermer des usines chez vos fournisseurs.

Ces questions sont essentielles – surtout vu les enjeux. Ne restez pas seul avec elles, partagez-les avec d'autres, mais ne les éludez pas. Elles sont aussi le gage que vous avez pris la

mesure de votre métier. Comme chacun des collaborateurs d'une entreprise, comme chaque citoyen, nous sommes responsables de nos actes et des conséquences de nos décisions.

Françoise Odolant,
directeur des achats et des moyens généraux du groupe des
Caisses d'Épargne

Sachant que dans tous les cas je suis là pour servir mon entreprise, comment puis-je exercer cette responsabilité au mieux ? À quel horizon de temps dois-je gérer ? Avec quelle agressivité vis-à-vis de mes fournisseurs ? Où est le juste équilibre ?

Si mon entreprise est en dépôt de bilan, il est normal que je négocie durement. Dans le secteur du luxe, à l'inverse, on a moins besoin de travailler les coûts, et on va se mobiliser davantage sur le contenu, sur les nouveaux développements, sur les produits. Dans la banque, on gère à l'aune d'une génération – de la durée d'un crédit.

Que signifie être un « acheteur citoyen » ? Que fait-on de la mondialisation, des PME en difficulté, de l'emploi dans nos pays au moment où l'on choisit de délocaliser ?

À toutes ces questions il n'y a pas de réponse universelle. Mais nous, acheteurs, vous, moi, en tant qu'agents économiques, devons nous les poser, et réfléchir à la manière dont nous voulons exercer notre responsabilité. Je peux déjà, par exemple, m'engager à faire un retour à mes fournisseurs, comme je m'engage à en faire un à chacun de mes collaborateurs. Quand un plan de délocalisation commence à émerger, je préviens mes fournisseurs qu'ils doivent s'en préoccuper. Les lâcher du jour au lendemain, quand tout est prêt, est un manquement à la relation établie. Le fournisseur peut toujours décider ce qu'il veut faire de son entreprise, s'il veut s'adapter ou non. Mais je dois l'avertir, je lui sers de veilleur.

On se pose trop rarement les vraies questions, dans l'entreprise. On réfléchit sous la douche, on court toute la journée, on écoute les informations dans la voiture en rentrant le soir. Mais prenez le temps aussi de réfléchir à votre pratique. Aux achats, vos décisions seront souvent lourdes de conséquences. C'est aussi l'un des intérêts du métier !