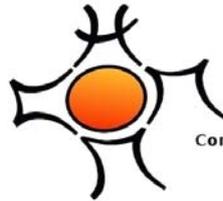


# Acheter – mais c'est quoi donc – acheter ?

## Article Thématique



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en  
management d'équipe et en technique de vente

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Acheter – mais c'est quoi donc – acheter ?

On vous a déjà posé la question ce que vous faisiez dans la vie ? Lorsque j'ai débuté ma carrière dans les Achats, ma réponse – je suis acheteur – laissait souvent mes interlocuteurs ou bien perdus ou bien hilares. Ah oui, moi aussi j'achète – tous les jours je fais des courses, c'est un métier ça ?

Certes, les choses ont évolué depuis, mais les Achats restent toujours un des métiers les plus mal connus du grand public. C'est d'autant plus curieux que les Achats représentent aujourd'hui, avec la Supply Chain, un des deux piliers de la compétitivité des entreprises modernes.



Les Achats ont évolué et continuent de changer. Il y a 25 ans ils étaient essentiellement connus comme une fonction d'exécution concentrée sur l'approvisionnement et la passation / le suivi des commandes en provenance des différentes fonctions décisionnelles dans l'entreprise.

Il y a 15 ans, sous l'effet des actions médiatisées de Ignacio José Lopez (ancien VP Achats et Productivité de VW), ils sortaient de l'ombre pour s'installer dans une perception de « Cost Killers », des hommes sans cœur qui n'ont qu'un objectif – exercer la pression pour réduire les coûts.

Mais qui sont donc les Acheteurs de demain – et que font-ils ?

Les sociétés Fortune 500 achètent à ce jour environ 74% de leur revenu (variant en fonction du secteur et du positionnement dans la chaîne de la valeur de < 50% à > 90%), une tendance croissante.

Ca veut dire concrètement que les Achats représentent jusqu'à  $\frac{3}{4}$  du revenu d'une société – un gisement de potentiel énorme pour celui qui sait traiter ce block de manière professionnelle. **Le premier rôle de l'Acheteur** reste donc l'objectif d'optimiser les coûts. Il vise en effet trois axes :

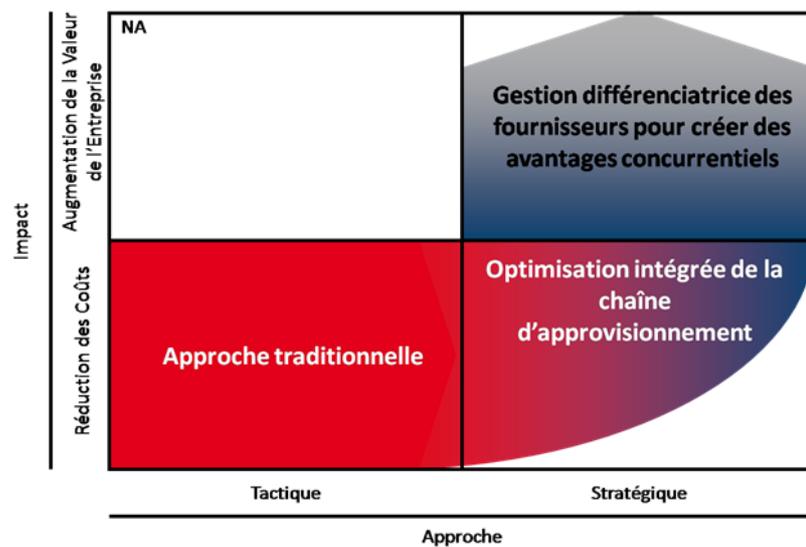
- Optimiser les spécifications non seulement en fonction du besoin mais aussi en fonction des outils des fournisseurs. Ceci demande évidemment une connaissance approfondie du marché amont.
- Réduire les coûts facturés : obtenir le meilleur ratio performance / coût pour tout achat récurrent et/ou unique
- Optimiser les coûts indirects : améliorer la productivité globale via la simplification et l'optimisation des processus et leurs coûts inhérents

**Le deuxième rôle de l'Acheteur** est moins bien connu. L'acheteur est en fait un responsable de l'innovation et de l'agilité de l'entreprise. Vous vous souvenez du chiffre ¼ du revenu ? Ces ¼ représentent une masse de coûts, mais ils représentent aussi ¼ des effectifs de la société (les employés des fournisseurs/fournisseurs clé) qui travaillent de manière directe ou indirecte pour l'entreprise. Et de la manière dont une entreprise fait intervenir ces effectifs externes, dépend en grande partie la capacité de l'entreprise de créer, développer et produire afin de mettre, plus rapidement que la concurrence, de nouveaux produits et services avec plus de fonctionnalités sur le marché.

L'acheteur est, s'il remplit son rôle correctement, le connecteur entre l'entreprise et ses fournisseurs, entre les effectifs internes et externes, entre l'expertise marché et le savoir faire de la société. De sa capacité « d'acheter » de manière professionnelle, c'est-à-dire, d'identifier les bonnes compétences requises dans le monde entier, de développer la relation adéquate avec les fournisseurs en fonction du modèle choisi (fournisseurs commodités, fournisseurs équipement, fournisseurs systèmes ....) et de constamment remettre en question et adapter les routines existantes, dépendra la capacité de la société de réaliser une stratégie effective orientée marché et client.

**Le troisième rôle de l'Acheteur** est celui qui est le plus rare en pratique, même s'il est occasionnellement mentionné dans les discours de dirigeants achats : c'est de créer pour son entreprise des avantages concurrentiels durables. Il ne travaille alors plus pour améliorer sa performance sur une base historique mais sur une base marché. Il s'agit de faire mieux que le concurrent plutôt que de faire mieux que l'année précédente. Mieux que réduire les coûts, ceci permet d'augmenter la valeur de l'entreprise en lui permettant de vendre plus et / ou mieux ses produits.

Ces trois stades sont représentés par la « Supplier Contribution Matrix », ci-dessous.



[@Michel.Phillipart](#)

Pour remplir toutes ces missions, l'acheteur doit non seulement disposer de solides compétences techniques, c'est à dire connaître et maîtriser les différents fondamentaux et leviers Achats (environ une trentaine), mais il doit surtout avoir de très bonnes compétences comportementales et de Management pour gérer des projets, des équipes, des clients internes et des fournisseurs, le tout très souvent sans avoir la responsabilité hiérarchique directe et basé sur un travail en réseau au niveau international.

Personne n'attend un acheteur dans une entreprise et tout le monde sait déjà acheter mais seul un acheteur de métier saura gérer des ressources externes de manière professionnelle afin de pouvoir utiliser - au mieux - jusqu'à ¼ des ressources de l'entreprise. Un vrai métier donc, pour des acheteurs professionnels ou bien pour des professionnels formés aux Achats après avoir occupé des fonctions complémentaires dans une entreprise (Ventes, Supply Chain, Finance, Marketing, RH, Operations industrielles, ....) et un métier qui se positionne comme la nouvelle voie royale au début de ce nouveau siècle pour ceux qui voudront se former sur l'ensemble des ces aspects.

Les auteurs :

**Nicolas Kourim** est le Président de Big Fish. Il à commencé sa carrière dans les Achats en tant que simple acheteur, est devenu directeur d'achats, puis directeur d'achats groupe, avant de finir dans la gestion d'entreprise en tant que Directeur d'exploitation et Directeur General de plusieurs sociétés. Il connaît très bien le domaine électrique, l'électronique et le monde de la haute technologie. Il a occupé plusieurs postes à responsabilité en Allemagne, aux Etats Unis et en France au sein de Siemens. Nicolas a aussi fondé trois sociétés internationales, dont une spécialisée dans l'évaluation et le développement des compétences. Il connaît les secrets des Achats stratégiques et de la gestion de ressources y compris pour les Services partagés, la sous-traitance, et la restructuration au sein d'une entreprise. Par ailleurs, il a été professeur et formateur pendant plusieurs années dans plusieurs entreprises et établissements d'enseignement supérieur...



Nicolas Kourim  
[Big Fish](#)

**Michel PHILIPPART** a débuté sa carrière comme ingénieur dans l'aérospatiale. Après son MBA à Northwestern University, puis une expérience avec Booz Allen aux USA et en Europe ou il travaille déjà sur le concept d'entreprise étendue, il intègre la nouvelle direction des achats de Frito-Lay International, en lançant la première organisation internationale. En 2000, il retourne au conseil en tant que Directeur Associé dans la division Achats de McKinsey, menant entre autre des projets d'amélioration des achats pour des grands groupes financiers. Récemment, il était directeur des achats « monde » de GSK Biologicals. Il a co-rédigé plusieurs livres et publications dans les Achats et la Gestion des ressources externes et continue d'exercer en tant que formateur auprès de plusieurs grands centres de formation des Achats. Il est directeur stratégique à l'IRIMA et membre associé du Centre d'Excellence en Supply Chain Management à UCL et donne des cours de stratégie Achats en Belgique, au Brésil, en France et au Maghreb. Il gère actuellement le pôle recherche et développement de compétences Achat au sein de Big Fish.



Michel Philippart  
[Big Fish](#)

**Copyright :**

Les textes sont la propriété de Big Fish