

MÉTIER DE LA BANQUE

Directeur des achats : le pilote de la rationalisation

Fonction stratégique destinée à de hauts potentiels aux multiples compétences, le directeur des achats est un acteur moteur de la compétitivité des banques.

L'ORGANISATION ET LA professionnalisation des départements achats au sein des établissements est assez récente (moins de dix ans). Le monde bancaire prend peu à peu conscience de l'importance de ce secteur qui permet de réaliser des réductions de coûts substantielles. Avant la mise en place de ces départements, les acquisitions se faisaient dans un contexte atomisé, où chaque direction achetait sans organisation centralisée. À la tête de l'organisation achat, et souvent responsable de sa mise en place, le directeur des achats (DA) pilote le département et veille à l'optimisation des coûts et des dépenses de son entreprise en contribuant à limiter les risques.

PROFITER DU VOLUME D'ACHATS

La centralisation des achats repose sur un principe simple. En regroupant toutes les demandes et en les organisant, l'entreprise peut obtenir de ses fournisseurs de meilleures conditions en fonction du volume. La connaissance toujours plus fine de son volume d'acquisitions est une quête incessante pour le DA, qui doit aussi le valoriser auprès de sa direction générale. Le volume d'achats est un des éléments qui intéressent au plus haut point le fournisseur. Il obtient ainsi une indication sur le potentiel de

développement, ce qui le motive pour augmenter la qualité de ses produits et pour baisser ses prix.

Tous les prix évoluent et les incidences économiques relatives aux achats qui en résultent sont prépondérantes. Le DA doit être un bon économiste et doit savoir, dans la mesure du possible, prévoir ces évolutions. «*Le passage à l'an 2000 et le passage à l'euro ont augmenté les prix des prestations informatiques de manière significative. Le directeur des achats tient des tableaux de bord des indices de prix pour anticiper les répercussions sur les budgets*», analyse Thierry Trimbach, directeur des achats au CCF.

Les acheteurs ne sont plus les administratifs d'antan. L'ensemble du métier s'est professionnalisé. Les acheteurs sont des experts spécialisés dans un domaine (télécommunication, informatique, immobilier, filière graphique, archivage électronique, sécurité,

consultants...). Ils sont aguerris aux nouvelles technologies et à l'utilisation des outils en ligne (e-procurement...). Trop souvent réduits à leurs qualités de négociateurs, les acheteurs doivent exceller dans la capacité à écouter les besoins des prescripteurs qui raisonnent souvent en termes de moyens. «*Le travail de synthèse au niveau de l'expression des besoins des utilisateurs finaux est crucial*», souligne Jean Pierre Golliard, DA à la Société générale.

LES VRAIES ÉCONOMIES :
DÈS LE CAHIER DES CHARGES

Correctement effectuée, cette phase stratégique facilite les autres étapes. «*Les vraies économies se font dès le cahier des charges, dans l'expression des besoins*», confirme Thierry Trimbach au CCF. Si le département achat a pour objectif de servir au mieux ses clients – les prescripteurs qui appartiennent aux différentes directions, services, établissements ou filiales du groupe – le DA doit faire respecter les règles, et les procédures d'achats, en intégrant au maximum la fonction dans la vie de l'entreprise. Une

tâche qui demande beaucoup de patience et d'énergie de la part des responsables, et un solide soutien de la direction générale. «*La légitimité d'un directeur des achats dans une entreprise n'est jamais acquise*», remarque Jean-Pierre Golliard à la Société générale. À 56 ans, cet ingénieur électronique de formation dirige les 120 per-

JEAN-PIERRE GOLLIARD
Directeur des achats
Société générale



“La légitimité d'un directeur des achats dans une entreprise n'est jamais acquise.”

sonnes de son département. Il est secondé sur la partie opérationnelle par Isabelle Houcke qui supervise les différents domaines d'achats (encadré p. 58).

PATIENCE ET DIPLOMATIE

Dans l'ensemble, les règles du jeu sont claires et les enjeux sont bien compris par les acteurs. Pourtant une certaine résistance au changement peut quelque fois se révéler contraignante. Le fait de ne plus acheter est parfois vécu par certaines directions comme une dépossession de leur autonomie, une incursion dans leurs prérogatives.

À la différence d'une entreprise industrielle pure, l'apparente simplicité technique de beaucoup d'éléments achetés par les banques, tend à multiplier le nombre d'intervenants de l'entreprise qui se sentent capables d'effectuer ce type d'achats. Une des difficultés du métier est d'arriver à faire comprendre aux intéressés que l'intérêt du groupe diffère parfois de l'intérêt de chaque direction opérationnelle. «*La logique économique d'une fonction achat dans le domaine du hors production est de rechercher le consensus qui fera abandonner aux entités utilisatrices leur intérêt individuel au profit de l'intérêt collectif, source de création de valeur optimale pour l'actionnaire*», analyse Stanislas Chevalet, DA de BNP Paribas.

Par définition, le directeur des achats travaille de manière transversale. Coordinateur d'un projet, il doit savoir encadrer et fédérer ses

Le département «contrats groupe» du groupe Banques populaires

A la Banque fédérale des banques populaire, Antoine Blot est directeur du département des «contrats fédéraux»¹. Ce petit service de trois personnes né en 2001 après un projet lancé en 1996, propose aux différentes entités du groupe son expertise dans les achats, dans une organisation conçue et adaptée à la structure coopérative. Située en amont du processus d'achat, la mission principale du département est de mettre en avant la volumétrie du groupe pour construire les offres à «valeur ajoutée» les plus intéressantes possibles qui sont ensuite mises à la disposition des Banques populaires régionales. «*Tout franc économisé sur les achats devient du résultat net*», souligne Antoine Blot. Ces offres négociées avec les fournisseurs nationaux ont été travaillées avec des opérationnels des établissements. Ces contrats portent sur un large spectre et concernent, par exemple, les télécommunications, les compagnies aériennes, les constructeurs et loueurs automobiles, les éditeurs de logiciels informatiques...

¹ Le Groupe Banques populaires repose sur trois dimensions :

La dimension coopérative, avec les Banques populaires et la Casden Banque populaire qui sont les maisons mères, la dimension fédérale, avec la Banque fédérale des Banques populaires qui réunit les fonctions d'organe central et de holding de Natexis Banques populaires et la dimension capitalistique, avec Natexis Banques populaires, société cotée à la Bourse de Paris qui constitue la banque de financement, d'investissement et de service du groupe.

équipes, et maximiser les relations entre ses acheteurs et les prescripteurs. Les fournisseurs structurent de plus en plus leur force de vente. Les services achats des banques doivent donc mettre en face des forces de ventes au moins égales. Le DA doit encourager la cohésion entre les acheteurs et les prescripteurs pour produire le plus de valeur ajoutée. L'efficacité du service tient aussi au respect de la réalisation de chaque étape du processus. «*La qualité des dossiers est essentielle, il faut vendre aux fournisseurs l'envie de travailler avec nous*», explique Jean-Pierre Golliard à la Société générale.

«*Nous ne travaillons que sur des modèles de contrats CCF, validés par nos propres juristes*», signale de son côté Thierry

BERNARD QUENTEL

Responsable des achats

Groupe CMB/CMSO



«**Comme toute activité située en bout de chaîne, le département subit une pression importante en termes de délais.**»

Trimbach au CCF. Manager les achats, c'est aussi intervenir dans les dossiers sensibles ou en cas de problème avec un fournisseur, par exemple. «*Un DA doit avoir les capacités juridiques, à tous les niveaux, de solder un litige soit par un compromis, soit dans les cas extrêmes par une action au tribunal*», poursuit Thierry Trimbach.

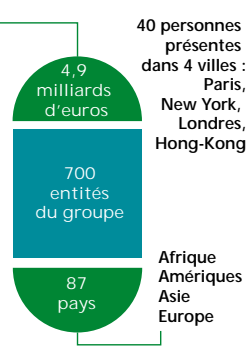
RESPECT DE L'ÉTHIQUE

L'honnêteté, la rigueur sont des qualités indispensables pour toutes les fonctions liées aux achats. «*Il est fondamental de préserver la transparence entre les fournisseurs*

Les achats à BNP Paribas

7 familles d'achats

1. **Communication & marketing** (ex. achat d'espace pub, édition de plaquettes...)
2. **Information** (ex. données de marchés, abonnements agences de presse)
3. **Immobilier** (ex. immeubles, aménagement espaces, clim...)
4. **Technologie** (ex. informatique, télécom...)
5. **Facilities** (ex. matériel de bureau : fax, copieur, fournitures de bureau)
6. **Services professionnels** (ex. frais d'agences de voyage, frais de consulting...)
7. **Ressources humaines** (ex. formation, intérimaires, cabinets de recrutement...)

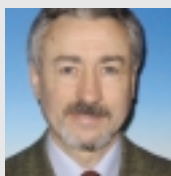


Ressources humaines

THIERRY TRIMBACH

Directeur des achats

CCF



«À la différence d'un vendeur qui sait jusqu'où il peut baisser le prix de son produit, un acheteur ne sait jamais quand il a été bon.»

et l'entreprise», prévient Bernard Quentel, responsable des achats du groupe CMB/CMSO¹ (Crédit mutuel de Bretagne, Crédit mutuel du Sud-Ouest) qui regroupe au total plus de 5 500 collaborateurs, et autant de personnes qui participent à la vie économique des établissements du groupe par le biais des conseils d'administration dont ils sont membres.

Interlocuteur principal du DA, le fournisseur est l'objet de toutes les attentions, y compris dans le respect de l'éthique. Par exemple, le responsable des achats doit s'assurer de l'homogénéité des traitements des fournisseurs. Si les sollicitations directes de la part des fournisseurs se font de plus en plus rares, des pressions indirectes sous forme de relations, particulièrement en régions, peuvent exister. «Nous avons demandé par lettre à tous nos fournisseurs de ne pas envoyer de cadeaux à nos acheteurs ni

à d'autres membres de notre personnel», explique Jean-Pierre Golliard à la Société générale. Le souci déontologique est omniprésent, quel que soit l'établissement, et intervient tout au long des différentes étapes du processus d'achat. «Lors des appels d'offre, les utilisateurs finaux participent au comité de dépouillement et de concertation», observe Bernard Quentel (CMB/CMSO).

DE NOMBREUX CONTACTS AU QUOTIDIEN

Les contacts sont permanents en interne comme en externe, le DA passe une part importante de son temps à communiquer auprès des fournisseurs. Il effectue une veille continue de la santé financière de ses principaux fournisseurs, et complète ainsi son analyse de risque.

La fonction très complète demande un bon équilibre de vie personnelle et une bonne maîtrise du stress. Il est difficile de mesurer la performance des achats. «A la différence d'un vendeur qui sait jus-

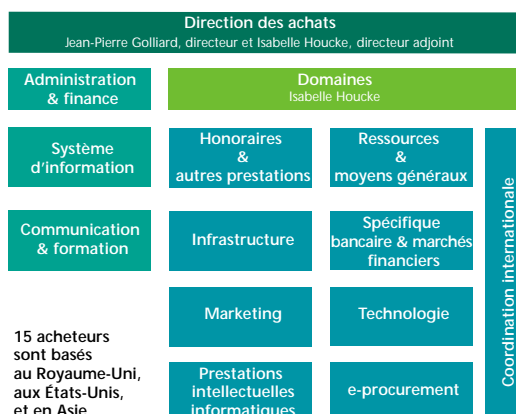
qu'où il peut baisser le prix de son produit, un acheteur ne sait jamais quand il a été réellement bon», remarque Thierry Trimbach au CCF. Le temps joue un rôle important dans l'activité. «Comme toute activité située en bout de chaîne, le département subit une pression importante en termes de délais», explique Bernard Quentel (CMB/CMSO). Les délais courts, souvent déjà lar-

gement entamés, compliquent le fonctionnement d'une activité qui demande justement du temps pour laisser mûrir les projets et obtenir les meilleures prestations. «Le manque de temps joue en notre défaveur et se traduit parfois par des concessions en négociations» prévient Thierry Trimbach (CCF).

MAÎTRISE DES LANGUES ET DE LA CULTURE ÉTRANGÈRE

Le contexte international des transactions commerciales impose la maîtrise des langues internationales et le goût pour la multiculturalité. «Les différentes nationalités présentes dans notre département achat nous permettent de maîtriser la quasi-totalité des langues de la Communauté européenne, et surtout d'in-

Organisation des achats à la Société générale



tégrer les spécificités culturelles plus facilement, ce qui est un facteur de succès tant dans la négociation avec les fournisseurs que dans la couverture d'un groupe aussi diversifié géographiquement que BNP Paribas», explique Stanislas Chevalet, directeur des achats à BNP Paribas. La vision transversale du poste permet une observation privilégiée de l'entreprise, et la parfaite connaissance du groupe que requiert la fonction, ouvre un large champ d'opportunités pour évoluer vers tous les métiers de la banque. ■

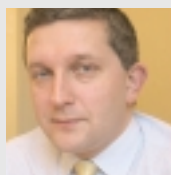
Grégoire Hauseux

¹ La structure achats du groupe a été certifiée ISO 9001 (norme 2000) à la fin 2001.

STANISLAS CHEVALET

Directeur des achats

BNP Paribas



«Les différentes nationalités présentes dans notre département achat nous permettent de maîtriser la quasi-totalité des langues de la Communauté européenne.»

Le responsable des achats

SES MISSIONS

■ Le responsable des achats a pour mission l'acquisition, aux meilleures conditions possibles, des biens et services achetés par la banque.

Suivant la taille de l'établissement bancaire, la fonction achat peut être divisée en famille de produits ou services (matériel informatique, agencement, immobilier, imprimerie, etc.). Les missions du responsable des achats s'articulent autour des axes suivants :

■ Il contribue de façon déterminante à l'élaboration et au développement de la stratégie achat et à la réalisation du plan d'action de réduction des coûts : il participe à l'élaboration de la politique des achats et fixe les objectifs d'économies annuelles. Il propose des méthodes d'évaluation des résultats, élabore les reporting internes et effectue les diffusions externes. Il met en place des outils de mesure et pilote des actions de réductions des coûts, et sélectionne des données pertinentes en matière d'optimisation des achats. Il rédige les procédures et process d'achats, et dans la mesure où son activité peut être directement impactée par le système d'approvisionnement, il peut également être amené à s'impliquer dans l'amélioration des processus des approvisionnements. Il collecte les informations pour recenser et harmoniser les différentes pratiques de la banque ou du groupe en matière contractuelle, et il est force de proposition pour les services juridiques chargés d'élaborer les contrats. A ce titre il est également chargé d'assurer une veille pour intégrer toutes les évolutions réglementaires et juridiques dans le processus de fonctionnement.

■ Il assure la mise en œuvre et le suivi de la politique «achats» : il recense et analyse les besoins des différents services à partir des procédures et éléments budgétaires qui lui sont transmis. Il joue un rôle déterminant dans les relations qu'il entretient avec les fournisseurs. En effet, il sélectionne les fournisseurs, conduit les négociations les plus importantes dans le respect du budget alloué pour la mise en œuvre de la politique des achats. Il prépare la rédaction de contrats cadres, avec le concours des services juridiques, pilote les projets d'achats gérés par l'équipe des acheteurs et contrôle et assure le suivi des relations avec les fournisseurs, notamment en cas de litiges, de ruptures d'approvisionnements, etc. Il supervise la gestion des stocks matériels, assume une fonction managériale classique sur son équipe.

SON ENVIRONNEMENT FONCTIONNEL

■ Le responsable des achats s'appuie en interne sur le service juridique qui l'assiste à deux niveaux : soit en amont c'est-à-dire au niveau de la négociation et à l'éla-

boration des contrats, soit en apportant son conseil et son assistance dans le règlement des litiges. Sa fonction l'amène par ailleurs à entrer en relation avec toutes les grandes entités de la banque, suivant l'étendue des domaines contrôlés par la direction des achats.

SON ENVIRONNEMENT HIÉRARCHIQUE

■ Le responsable des achats est hiérarchiquement rattaché au directeur des achats, lui-même placé le plus souvent en relation directe avec la direction générale.

LE MARCHÉ DU MÉTIER

■ La fonction des achats au sein du secteur bancaire est de plus en plus stratégique, puisqu'elle permet une harmonisation et une centralisation dans le suivi des pratiques en matière d'achats, ainsi qu'une rationalisation et un contrôle plus stricts des dépenses. Les recrutements sur ce type de poste n'ont cessé d'augmenter en même temps que le niveau de professionnalisation des candidats.

SON PROFIL

■ De formation supérieure, avec une préférence pour les formations de type Ecole supérieure de commerce, le candidat idéal présente une double compétence d'ingénieur commercial et de gestionnaire. Il a acquis, au cours d'une expérience de 5 à 10 ans, une expérience significative dans une fonction achats, sans que le critère de provenance soit déterminant ; il peut en effet venir du secteur de l'industrie ou des services. En fonction de la taille de l'établissement bancaire, cette expérience lui a permis d'acquérir une compétence particulière sur une famille de produits ou services, ou à l'inverse, d'appréhender la fonction dans sa globalité. Par ailleurs, il maîtrise les outils informatiques et possède de bonnes capacités rédactionnelles. Ses talents de négociateur, sa ténacité et sa résistance au stress sont indispensables puisque l'exercice de sa fonction a notamment pour objectif la réduction des coûts. Il possède un bon sens relationnel, sait être à l'écoute et s'adapter à ses interlocuteurs pour intégrer rapidement les besoins de ses interlocuteurs internes. C'est aussi un gestionnaire rigoureux et intègre et un véritable manager pour son équipe.

SA RÉMUNÉRATION

■ La rémunération se situe dans une fourchette allant de 45 000 à 60 000 euros bruts annuels à laquelle peut éventuellement s'ajouter une prime annuelle en fonction d'objectifs qualitatifs.

Valérie Delpit, *TMP Wordwilde*