



© Minerva Studio

Optimiser ses achats face à la pression grandissante des crises sanitaires quand on est une PME peut relever du vrai casse-tête. S'engager sur le long terme avec ses fournisseurs, se rassembler à plusieurs en GIE, se rapprocher capitalistiquement d'autres entreprises aux achats similaires peuvent être envisagés. Acheter groupés s'avère aussi désormais une bonne solution pour l'énergie et l'électricité.

STRATÉGIE

Comment les acheteurs peuvent faire gagner l'entreprise

Le métier d'acheteur évolue dans les industries agroalimentaires vers de fortes prises de responsabilités en matière industrielle, commerciale, marketing, de sécurité des consommateurs et de réputation de l'entreprise. Des consultants le constatent.

Exit le « cost killer », littéralement le « tueur de coûts » ; place à l'acheteur stratège. Pour faire gagner des points à l'industriel, l'acheteur devra lever le nez des fiches techniques pour « repartir du besoin fonctionnel des ingrédients et emballages », « optimiser le coût à la tonne produite », « adapter sa pratique au marché du produit fini », « être force de proposition », énumère David Argento, fondateur de Foodboost, société de conseil spécialisée à 100 % dans les achats des entreprises (ETI et PME) de l'agroalimentaire.

Quand ce consultant particulier rencontre les acheteurs – le plus souvent en vue de gérer les risques des marchés – il constate souvent que ceux-ci ne s'intègrent pas assez aux services commerciaux

et marketing. Or, auprès des commerciaux, les acheteurs s'imprègnent de la relation aux clients, (GMS, restauration, international). Dans le cas des MDD (marques de distributeurs) où les matières premières pèsent lourd, la relation au donneur d'ordre est potentiellement courte. Sachant qu'elle peut s'interrompre brutalement, « l'acheteur doit coller à ses marchés ; il peut s'autoriser à sauter sur des opportunités dans une attitude tactique », commente David Argento.

Ingrédient différenciant

L'acheteur ou le directeur des achats participe aux objectifs de l'entreprise : s'agit-il de gagner 10 % de chiffre d'affaires, d'augmenter une part de marché ? Mais tout d'abord, quelle est la

fonction des produits à acheter (schématiquement, le sucre sert-il à édulcorer ou à texturer) ? Combien d'euros l'industriel est-il prêt à dépenser pour chaque fonc-

“ L'achat au prix de revient a de plus en plus de sens ”

tion ? L'approche fonctionnelle « permet de mettre en concurrence des solutions, de placer le curseur entre un produit standard ou différenciant », recommande le consultant.

Sous sa marque l'industriel cherche à créer un produit unique, difficile à copier, ayant une valeur ajoutée aux yeux des consommateurs. La recherche

d'un ingrédient ou d'un emballage différenciant restreint le choix des fournisseurs. L'acheteur peut alors s'engager sur le long terme, ce qui « permet souvent d'obtenir de meilleures conditions commerciales, de créer un lien de confiance, et du côté fournisseur de rassurer les dirigeants et les banquiers lors d'investissements importants », observe David Argento. « L'achat au prix de revient a de plus en plus de sens, étant donnée l'incertitude des marchés à long terme », complète son collègue Rémi Fréon.

Puise dans la R&D des fournisseurs

Après de la direction du marketing l'acheteur peut être force de propositions. « Ne pas oublier que l'intégration d'un nouvel »

Focus

UNE NOUVELLE
« INTELLIGENCE »
DES MARCHÉS

La GMS française, certains grossistes et des IAA utilisent l'outil d'aide à la décision, Datagain, de la société anglaise Mintec. Cet outil s'appuie sur une base de données étendue des prix de matières premières sur des marchés mondiaux ou locaux. Ses sources sont à la fois publiques et privées. Il est accessible en ligne ou s'exploite sur le serveur de l'entreprise acheteuse, lui procurant des statistiques et modélisations. Mintec en suggère l'emploi pour « minimiser les risques » ou « soutenir les décisions contractuelles ».

Le consultant Foodboost encourage les IAA à l'employer. Tandis que les vendeurs partagent avec les distributeurs une « approche factuelle » des variations de prix, les acheteurs « gagnent du temps », affirme le consultant, en suivant sur une même base la plupart des cours des ingrédients, emballages, monnaies et transports. Ils élargissent leurs périmètres d'approvisionnement en comparant les cours d'une matière de différentes origines, France, Allemagne, UE voire mondiale pour certains marchés. Ils élaborent une stratégie en menant une analyse historique sur plusieurs dizaines d'années, avance encore la société anglaise.

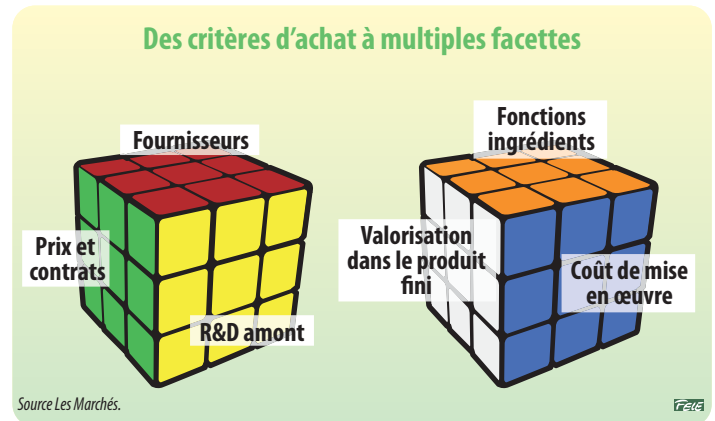
S. Carriat

Voir les sites
www.mintecglobal.com
www.foodboost.com

» *ingrédient peut créer de la valeur* », rappelle David Argento, avançant que « 95 % de la R&D des industriels se trouve chez les fournisseurs ». Le conseiller regrette également que les acheteurs ne s'intègrent pas davantage à la partie industrielle. « L'entreprise doit "casser les silos" et l'acheteur aller en usine », affirme-t-il, en pointant l'objectif du coût de revient total « à la tonne produite. »

Responsable de la continuité
d'activité

La consultante Nathalie Langlois, gérante de NL Consulting, spécialiste du management de la qualité des denrées aquatiques, rappelle pour sa part le rôle clé de l'acheteur dans la prévention des crises, qu'elles soient sanitaires ou éthiques. Comme la réglementation rend l'importateur responsable de la sécurité, l'acheteur



tient souvent à rencontrer lui-même ses fournisseurs, note-t-elle. La consultante conseille toutefois volontiers de s'en remettre aux courtiers spécialisés. « Ils connaissent bien les fournisseurs et peuvent répondre aux demandes de l'acheteur, qu'elles soient axées sur la qualité ou sur le prix », estime-t-elle. Mais c'est bien l'acheteur qui assurera la

continuité de l'activité en cas de rupture brutale d'une ressource. « Il doit être en mesure de déterminer les vulnérabilités liées à ses filières d'approvisionnement, et d'identifier des solutions de substitution, insiste Nathalie Langlois, non seulement d'anticiper, mais aussi de prendre les bonnes décisions en situation de crise. »

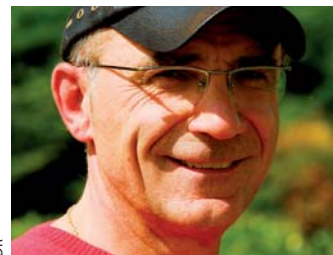
Sylvie Carriat

GROUPEMENT D'ACHATS

Au Pays basque, le GIE Erosi attire
acheteurs et fournisseurs

Raymond D'Artigues fait partie d'une cinquantaine de petites entreprises agroalimentaires du Pays basque et du sud des Landes qui discutent d'une seule voix avec les fournisseurs.

Didier D'Artigues, producteur landais des foies gras et conserves de canard Raymond D'Artigues, est un usager assidu du GIE basque Erosi. Ce groupement d'achats agroalimentaire, dont il est membre fondateur, regroupe 48 entreprises du Pays basque et sud des Landes. Il traite environ 26 familles d'achats dont les emballages, les transports, les boyaux ou les vêtements et produits d'hygiène et référence, au total 80 fournisseurs. Il en retire notamment des tarifs avantageux pour ses expéditions aux particuliers par Chronopost. « Le groupement massifie les achats et fait profiter aux petits de conditions que peuvent négocier les gros », se félicite-t-il. Début juillet, il réunira une « commission d'achats » ; celle-ci recevra des transporteurs « exprésistes » pour des colis inférieurs à



Didier D'Artigues est un usager assidu du GIE Erosi, fondé en 2006.

30 kilogrammes. « On va écouter leurs offres de produits et de prix, rechercher le meilleur rapport qualité/prix... Je suis plutôt un vendeur qu'un acheteur, mais je sacrifie un peu de mon temps à ces négociations », confie-t-il. En entrant dans le GIE, un adhérent peut réaliser une économie immédiate estimée entre 10 à 15 % sur les bocaux de verre et boîtes, de 20 % sur les étiquettes, de 25 % sur les livraisons... « Nous essayons de minimiser ou retarder les hausses

liées aux évolutions du marché », constate Valérie Laurentin, coordinatrice du GIE. « Il y a encore un potentiel d'économies dans plusieurs familles d'achats en continuant à davantage mutualiser, à trouver plus de synergies », signale-t-elle, soulignant : « On essaie de travailler au maximum avec des fournisseurs locaux ».

Un entrepôt à l'étude

Afin d'améliorer la logistique des approvisionnements, le GIE réfléchit à l'intérêt d'un entrepôt. En attendant, il étudie la possibilité de mettre en place une plateforme virtuelle permettant de recenser les flux et de les mutualiser. Fondé en 2006, le groupement Erosi vise les 70 adhérents. Trois nouveaux sont arrivés début 2014, dont la Fromagerie des Bergers de Saint-Michel.

Sylvie Carriat