

Comment valoriser les actions des achats frais généraux auprès des utilisateurs et prescripteurs internes ? Le cas du groupe SAMSE. La communication interne

Gwenaëlle Paporello

▶ **To cite this version:**

Gwenaëlle Paporello. Comment valoriser les actions des achats frais généraux auprès des utilisateurs et prescripteurs internes ? Le cas du groupe SAMSE. La communication interne . Gestion et management. 2016. dumas-01445699

HAL Id: dumas-01445699

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01445699

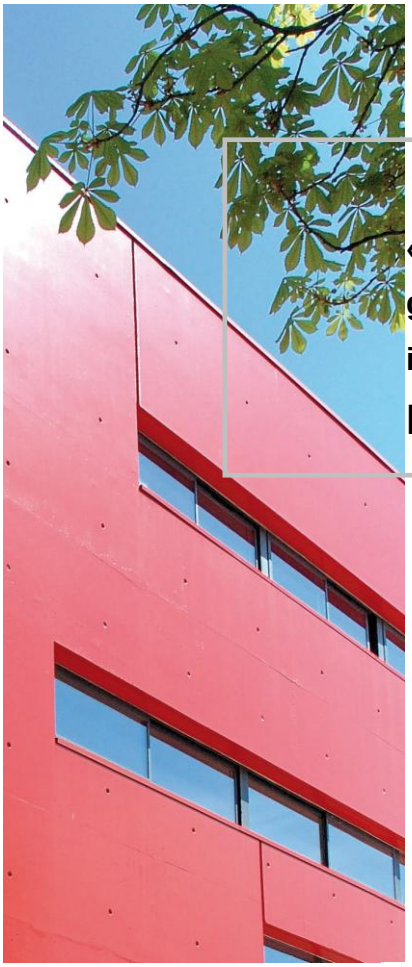
Submitted on 25 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

« Comment valoriser les actions des achats frais généraux auprès des utilisateurs et prescripteurs internes ? Le cas du groupe SAMSE »

La communication interne

Présenté par : Gwenaëlle PAPORELLO

Nom de l'entreprise : Groupe SAMSE
Tuteur entreprise : Monsieur Laurent TARDY
Tuteur universitaire : Monsieur Louis COLLARDEAU

Master 2 Management Stratégique des Achats (DESMA)
Formation alternance
2015 - 2016

AVERTISSEMENT

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

PAPORELLO Gwenaëlle

DATE, SIGNATURE

le 04/05/16

GRENOBLE iae

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Gwenaëlle PAPORELLO

Courriel pérenne : Gwenaelle.paporello@gmail.com
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[x] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

[x] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Seyssinet, le 04/06/2016

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord



REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon tuteur entreprise, Monsieur Laurent TARDY, Directeur des Achats frais généraux du groupe SAMSE, qui m'a donné de précieux conseils et appris beaucoup tout au long de cette année d'apprentissage.

Ensuite, je remercie tous les membres du groupe SAMSE pour leur accueil, leur bonne humeur et pour m'avoir intégrée rapidement au sein de leurs équipes.

Je souhaite également remercier mon tuteur universitaire, Monsieur Louis COLLARDEAU, Directeur des Achats frais généraux du groupe ARaymond, qui m'a beaucoup aidée et conseillée dans la rédaction de ce mémoire en répondant à toutes mes interrogations.

Puis, je remercie tous les collaborateurs du groupe SAMSE et plus particulièrement Monsieur Patrice PEREZ, Philippe BLANCHARD, Jean Pierre PORTIER, Marc COINTEPAS, Jean Marc VIDAL, Jean François GONTIER, Olivier MARION, Benoit TASSEL, Fréderic PONCET, Guillaume RIVIERE et Fabrice LAURICELLA qui ont su se rendre disponibles en répondant en toute transparence à mon questionnaire de communication interne.

Enfin, je tiens à remercier mon entourage pour m'avoir soutenue et encouragée durant toute cette dernière année universitaire.

SOMMAIRE :

INTRODUCTION 8
Partie 1 : Contexte et enjeux 10
I.1) Présentation du groupe 10
1.1) Chiffres clés 10
1.2) Stratégie de l'entreprise 13
1.3) Stratégie achats au sein du groupe SAMSE 13
I.2) Maturité de la fonction achats 14
2.1) Définition de la maturité 14
2.2) Mesure de la maturité des achats frais généraux 15
2.3) Présentation de la matrice de maturité achats 16
I.3) Diagnostic 18
3.1) Analyse SWOT : photographie des achats frais généraux 18
3.2) Matrice de Kraljic 20
Partie 2 : Revue de la littérature 22
II.1) Spécificités de la communication interne 22
1.1) Définition du processus de communication 22
1.2) Les caractéristiques de la communication interne 24
1.3) Les canaux de la communication interne 26
II.2) Spécificités des achats frais généraux 27
2.1) Définition des achats frais généraux 27
2.2) Périmètre des achats frais généraux 27
II.3) La communication au sein des achats frais généraux 29
3.1) Modèle du Buying Center 29
3.2) Communiquer efficacement en interne 33
3.3) Modèle de la CPAF 38
Partie 3 : Le cas du groupe SAMSE 40
III.1) L'étude terrain 40
1.1) Méthodologie de l'enquête 40
1.2) Synthèse des entretiens réalisés 41
III.2) Préconisations 45
2.1) La mise en œuvre d'un plan de communication achats 45

2.2) Les différents supports de communication 46
2.3) Supports mis en place au sein du groupe SAMSE 48
III.3) Les résultats 55
3.1) Evaluation des supports mis en place 55
3.2) Résistances en interne 57
CONCLUSION 61
BIBLIOGRAPHIE 63
SITOGRAPHIE 64
ANNEXES 65
Annexe 1 : Questionnaire de communication interne 65
Annexe 2 : Retranscription des interviews 66
Annexe 3 : Journal interne mensuel « SAVOIR-FAIRE » 101
Annexe 4 : Plateforme Sharepoint 102
Annexe 5 : Support télévisé 107

TABLE DES FIGURES :

Figure 1 : PwC's procurement maturity model

Figure 2 : Matrice de maturité achats – Olivier BRUEL

Figure 3 : Modèle de SHANNON et WEAVER – le télégraphe (1949)

Figure 4 : Modèle de Harold D. LASSWELL

Figure 5 : Modèle de Riley & Riley (1965)

Figure 6 : Modèle du Buying Center

Figure 7 : Modèle de Richard MARTENS – l'analyse transactionnelle (2014)

Figure 8 : L'analyse stratégique des organisations – Michel CROZIER

Figure 9 : Analyse des causes de dysfonctionnement (Ishikawa communication)

Figure 10 : Modèle de la CPAF (Communication Promotionnelle des Achats envers les Fournisseurs) – Natacha TREHAN

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les achats hors production ou achats frais généraux sont reconnus par la Direction Générale comme étant plus stratégiques qu'autrefois. En effet, la Direction a longtemps travaillé sur l'optimisation de ses achats de production, désormais elle se concentre pleinement sur la famille des achats hors production.

Dans cette optique, le service achats frais généraux du groupe SAMSE dépend de plus en plus de la Direction Générale et le périmètre de sa couverture achats ne cesse de s'agrandir. Cependant, nous constatons un déficit de reconnaissance, les achats frais généraux ont besoin d'un traitement particulier pour gagner encore plus en maturité. Il s'avère nécessaire de mettre en place une démarche de communication en interne pour montrer l'importance des achats frais généraux, maintenir le lien avec les différents services mais également avec toutes les agences du groupe.

Mais qu'est-ce qu'un bon système de communication interne ? Quel outil pourrait-être pertinent à mettre en place pour optimiser la communication dans l'organisation du groupe SAMSE ? Quelles démarches pourraient maintenir le lien entre la fonction achats et les autres services? Quelle méthode serait la plus efficace en terme de retour sur investissement (ROI) ? Telles sont les questions auxquelles nous allons essayer de répondre à travers les interviews réalisées auprès des prescripteurs internes (service informatique, marketing, merchandising, logistique, pôle matériel, sécurité) et utilisateurs du groupe (directeur régional et chef d'agence).

La performance de l'acheteur dépend essentiellement de sa maitrise des relations avec ses collaborateurs en interne. Cette notion a été mise en exergue à partir des années 70 en marketing industriel pour les achats mais n'apparait pas étrangement dans les compétences attendues pour un profil acheteur.
« La communication vers beaucoup d'interlocuteurs ou la communication one-to-many est devenue complexe et professionnelle y compris au sein de l'entreprise,

entre les différents services et entités. Comment répondre professionnellement aux besoins de communications de nos différents interlocuteurs ? »[1]

Comme nous l'avons vu précédemment, il n'existe pas réellement de démarches de communication en interne pour valoriser la fonction achats frais généraux au sein du groupe. Il convient donc de se poser la question suivante :

« Comment valoriser les actions des achats frais généraux auprès des utilisateurs et prescripteurs internes ? Le cas du groupe SAMSE »

Dans une première partie, nous allons exposer le contexte dans lequel évoluent les achats frais généraux au sein du groupe, puis nous nous concentrerons sur les différentes théories de la communication interne issues de la revue littéraire et nous verrons en dernière partie quelles théories sont applicables ou non sur le terrain à travers des entretiens réalisés auprès des services internes.

[1] Source : Livre « Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles » – Plan de communication achats - page 600 – Olivier BRUEL

Partie 1 : Contexte et enjeux

Pour la suite de ce mémoire de recherche individuelle, il est nécessaire de présenter le groupe SAMSE dans ses grandes lignes. Nous allons également réaliser un diagnostic pour comprendre les plus grands dysfonctionnements dans le groupe et plus particulièrement au sein du service achats frais généraux.

I.1) Présentation du groupe

1.1) Chiffres clés

En 1920, la Société Anonyme des Matériaux du Sud-est (S.A.M.S.E.) a été créée en Isère, filiale des ciments Vicat, enseigne indépendante de distribution de matériaux de construction.

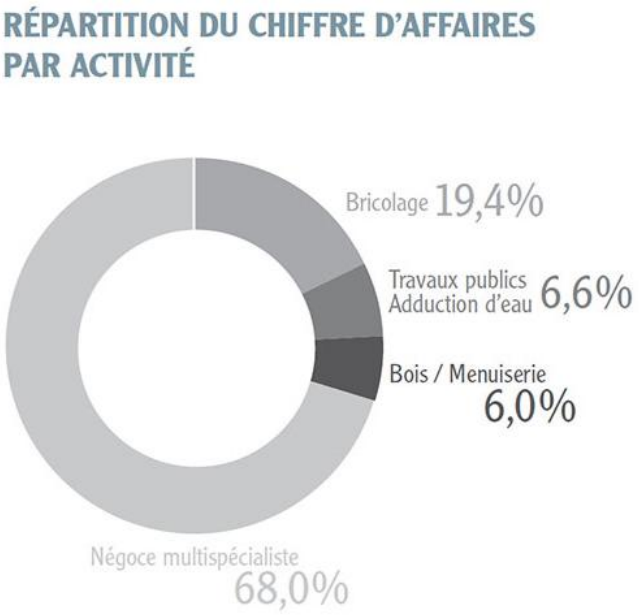
En 2007, le nouveau siège social du groupe SAMSE s'implante à Grenoble en Isère. Monsieur Olivier MALFAIT et Monsieur François BERIOT deviennent les dirigeants du groupe. Actuellement, le siège social du groupe regroupe environ 200 collaborateurs.

Le groupe SAMSE est un distributeur d'outils de construction, d'outillage et de rénovation. En 2015, le groupe représente 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires et est constitué de 26 filiales dont :

- La SAMSE (405 M€)
- La Boite à Outils
- L'entrepôt du Bricolage
- Doras (180 M€)
- M+ (146 M€)
- Simc (143 M€)
- BTP Distribution
- Leader Carrelages
- Didier
- Plattard (136 M€)
- Bois Mauris Oddos
- Christaud

- Cléau
- Célestin
- Henry Timber
- Les Comptoirs du Bois
- Ollier Bois
- Rémat etc.

Le groupe SAMSE s'étend dans toute la France à travers un réseau de 340 points de vente et regroupe à ce jour plus de 5000 collaborateurs. Actuellement, le groupe est le troisième acteur français dans le secteur du négoce derrière Point P et BPM (Groupe Wolseley).[2]



Les deux principaux métiers du groupe SAMSE sont le négoce et le bricolage, le groupe propose des solutions à des professionnels du bâtiment et des travaux publics mais également à des particuliers. En 2015, le secteur du négoce (Samse, Doras, Simc, M+…) est en déclin de 5% alors que le bricolage (Boite à Outils, Entrepôt Du Bricolage) est en hausse de 16% en termes de chiffre d'affaires. Notons que le premier magasin de bricolage est apparu en 1974 au sein du groupe SAMSE, c'est donc un secteur à fort potentiel de développement.

[2] Source : Les études XERFI - D'après opérateurs et Greffes des Tribunaux de Commerce - 2015

Dans les métiers du groupe SAMSE, nous pouvons distinguer trois catégories : les spécialistes, les multi spécialistes et le bricolage :

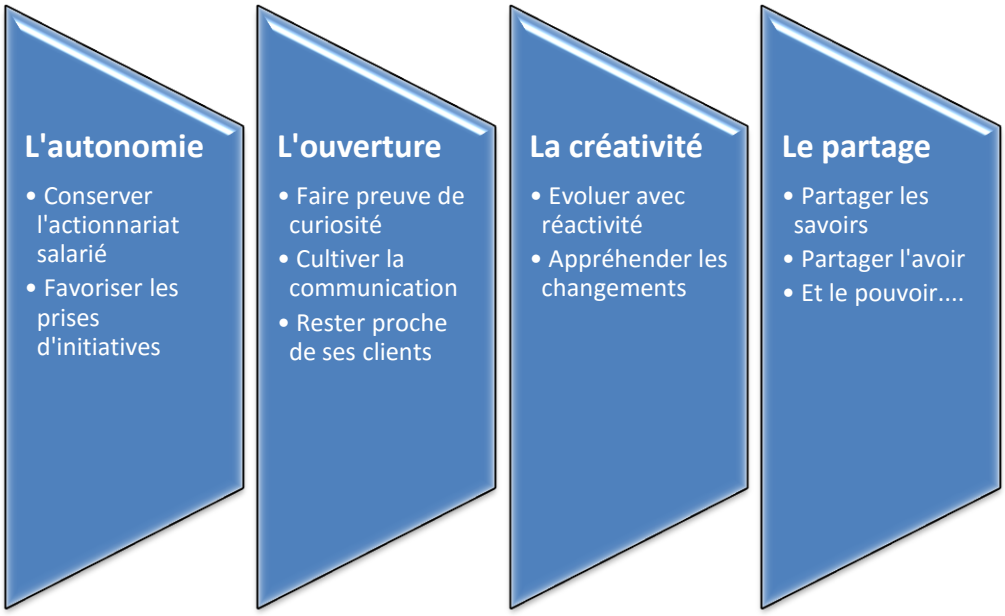
- Les spécialistes (Cléau, Remat, Caréo, Leader Carrelages, Sweetair etc.) : ils apportent des solutions aux professionnels de certains corps de métiers du bâtiment et des travaux publics tels que : les menuiseries, les bois et dérivés et matériel d'adduction d'eau.

- Les multi spécialistes (Samse, Doras, M+, Simc, Plattard etc.) : ils proposent des solutions techniques aux professionnels du bâtiment. Ils nouent avec eux des relations basées sur le conseil et l'expertise nécessaires pour promouvoir les matériaux innovants.

- Le bricolage (La Boite à Outils, l'Entrepôt du Bricolage) : ils couvrent une large gamme de produits à destination principalement des particuliers.

Depuis 1925, le groupe est côté à la bourse de Paris et les salariés ont racheté l'entreprise SAMSE en 1988 à travers le Capital Dumont Investissement. Le Capital Dumont Investissement représente aujourd'hui 56.17 % de la structure d'actionnariat.

Les valeurs du groupe SAMSE s'articulent autour de quatre principaux piliers :



1.2) Stratégie de l'entreprise

Comme nous avons pu le voir précédemment à travers les valeurs du groupe SAMSE, l'un des principaux objectifs du groupe est le maintien de son autonomie et de son indépendance.
La stratégie de l'entreprise consiste à se recentrer sur son cœur de métier qui est la distribution de matériaux de construction à destination des particuliers et professionnels du bâtiment et des travaux publics.
Cette stratégie se reflète au travers de deux objectifs :

- L'accroissement et le resserrement du maillage des enseignes multi spécialistes.
- Le déploiement des enseignes spécialistes.

Le groupe SAMSE favorise un mode de croissance externe à travers l'absorption d'enseignes spécialistes mais a également recours à un mode de croissance interne avec le développement d'enseignes spécialistes.

1.3) Stratégie achats au sein du groupe SAMSE

Généralement, la stratégie achats est le reflet de la stratégie de l'entreprise. Nous constatons que c'est ce qui se produit au sein du groupe SAMSE puisque son activité principale de négoce repose principalement sur les achats. Ils ont également fait en sorte que la politique achat qui est une politique stratégique remonte au niveau de la Direction Générale.

De plus, comme nous avons pu le dire précédemment le service achats pour le groupe est présent au sein du siège social à Grenoble. C'est important que ce service soit au siège car il est au cœur de la stratégie d'entreprise et des différents besoins des prescripteurs par exemple des besoins qui peuvent émaner du service informatique, marketing, merchandising, sécurité ou du pôle matériel, immobilier etc.
Nous pouvons dire que la fonction achats a un rôle stratégique dans la société. Au sein du comité de direction, la fonction est représentée par le directeur des achats

Monsieur Yannick LOPEZ. Nous pouvons également dire que la direction achats maîtrise son organisation et ses processus sont en phase d'amélioration continue.

Le groupe SAMSE favorise une politique achat centrée sur ses hommes de terrain qui ont de nombreuses compétences et notamment la bonne connaissance du marché. En effet, les achats sont organisés par activités telles que l'isolation, le gros œuvre, les bois et dérivés, travaux publics, carrelages et sanitaires etc.
Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, les directeurs d'activités ont pour objectif de sélectionner des fournisseurs qui sont proches géographiquement afin d'alimenter dans les meilleures conditions les différents magasins.

Comme nous avons pu le dire précédemment, le groupe SAMSE peut avoir recours à une croissance externe. Il faut que le service achats reste prudent car les enseignes rachetées préservent leur autonomie au niveau administratif. Pour optimiser la gestion des achats, il est impératif de collaborer et de communiquer entre les différentes enseignes du groupe.

I.2) Maturité de la fonction achats

Avant d'évoquer la notion de « maturité achats », nous allons définir ce que nous entendons par « maturité ». Nous tenterons donc de déterminer la notion de « maturité » ainsi que sa mesure, puis nous étudierons les moyens de mesurer la maturité du service achats.

2.1) Définition de la maturité

La maturité est « l'étape dans laquelle se trouve un organisme qui a atteint son plein développement, essor. »[3]

Dans une entreprise, une fonction achats mature est un service qui a une couverture achat relativement élevée et qui est reconnu par l'ensemble de ses collaborateurs. Nous pouvons également dire que la maturité d'une fonction est traduite par le fait que la fonction achats soit bien distinguée, séparée des approvisionnements.

[3] Source : Internet définition de la « maturité »

2.2) Mesure de la maturité des achats frais généraux

« Toutes les organisations achats ne se valent pas. Certaines sont plus en avance que d'autres dans la maîtrise des process, la consolidation des données, la mesure de la performance, le marketing achats, etc. Dans certaines entreprises, les acheteurs ne s'occupent que de la gestion des approvisionnements, ce qui peut être considéré comme le niveau le plus bas de la maturité achats. La recherche de nouveaux fournisseurs, la rédaction des cahiers des charges et la négociation des contrats sont le signe d'une direction qui se professionnalise. Dans d'autres sociétés, la direction achats joue un rôle stratégique, très en amont des processus de production, en collaboration, par exemple, avec la direction de la recherche et du développement de l'entreprise. Dans ce cas, le niveau de maturité achats est jugé comme très élevé. »[4]

Au sein du groupe SAMSE, nous pouvons dire que le service achats frais généraux est un service qui s'est professionnalisé à partir de 2007. La volonté du service est de centraliser au maximum ses achats. Il est difficile d'évaluer la maturité d'un service, toutefois la maturité du service achats frais généraux du groupe SAMSE est relativement élevée grâce à une bonne couverture achats, une centralisation des achats et une rationalisation des panels fournisseurs etc.



Figure 1 : PwC's procurement maturity model

[4] Source : Internet « Décision achats » - Mesurer son niveau de maturité achats et progresser.

2.3) Présentation de la matrice de maturité achats

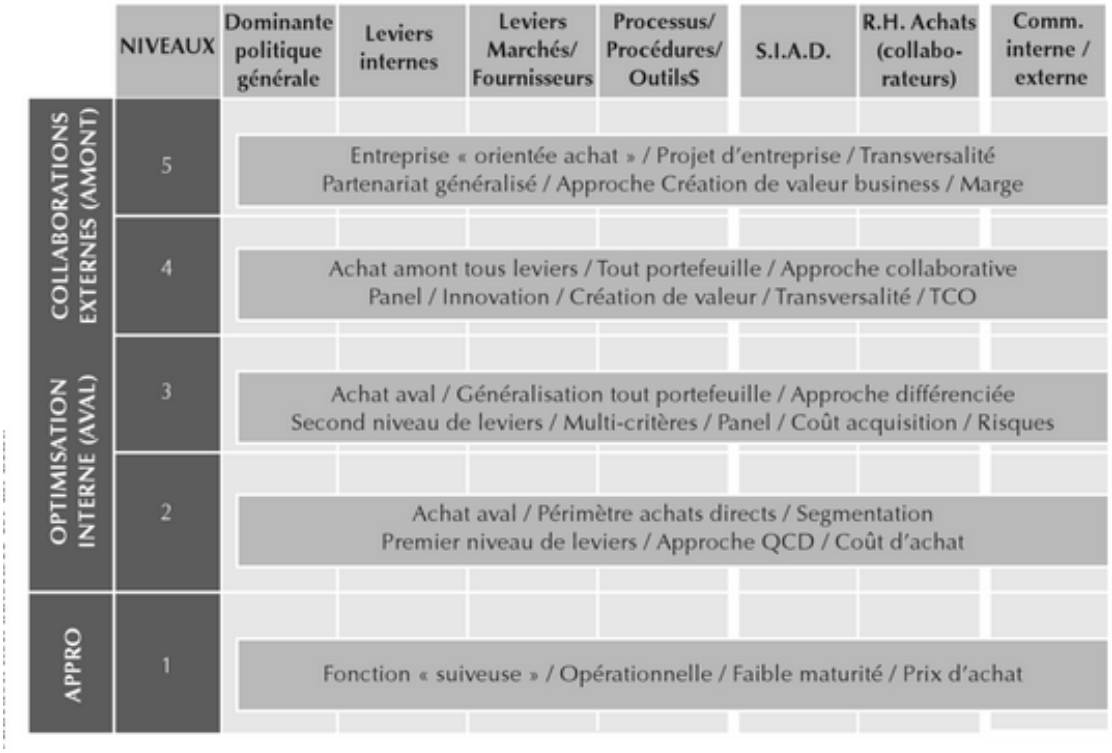


Figure 2 : Matrice de maturité achats – Olivier BRUEL

Nota Bene : à chaque stade, les acquis du niveau inférieur subsistent et de nouveaux viennent s'y ajouter.

Les quatre premières colonnes de la matrice de maturité achats d'Olivier BRUEL représentent le "cœur de métier" incluant :

- Les choix politiques principaux, la couverture achats ainsi que le niveau de reconnaissance et de contribution de la fonction achats.
- Les leviers d'achat en interne tels que l'expression des besoins, la gestion des risques etc.
- Les leviers externes tels que les variables d'actions vis à vis des marchés amont, fournisseurs…
- Les procédures et processus fondamentaux qui sont mis en place et qui représentent la traduction opérationnelle des leviers achats sélectionnés à chaque niveau.

Les deux autres colonnes représentent le management des ressources mis en place en parallèle :
- Les systèmes d'information achats (SIA) tels que l'e-procurement, e-sourcing ou le spend analysis…
- Les ressources humaines achats telles que les systèmes de rémunération et de motivation, le recrutement, la mobilité interne et la formation.

Pour finir, la dernière colonne représente les actions de communication interne et externe émanant de la Direction Générale envers ses différentes parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, actionnaires etc.)

Pour une Direction Achats, la matrice de maturité achats est un véritable outil de management pour conduire le changement au sein de la fonction mais également par rapport à la Direction générale, aux utilisateurs et prescripteurs internes.

Il est important également de souligner que la mesure des niveaux de maturité peut être différente en fonction du type d'achats (achats de production # hors production) et selon les différents niveaux d'organisation de l'entreprise (filiale, branche etc.)

Dans la matrice de maturité il y a des exigences à atteindre : elles peuvent concerner l'organisation, les processus, les méthodes et outils, les fournisseurs et les prescripteurs. Chaque groupe doit avoir sa propre matrice car les domaines stratégiques peuvent changer d'une société à l'autre. Dès que le but est atteint, l'entreprise pourra passer à un niveau de maturité supérieur. Notons qu'il est important d'impliquer dans cette démarche la Direction Générale, les acheteurs et les donneurs d'ordres. En effet, cette transparence permettra aux différentes parties prenantes d'avancer ensemble vers la même stratégie de groupe.

Une fois que la fonction achats est devenue une fonction « professionnelle reconnue », les acheteurs pourront essayer de développer l'achat amont : ils vont donc rentrer progressivement en relation avec les clients et prescripteurs internes dans une logique de projet. Par conséquent, ils vont développer des communications internes en diffusant des informations larges pour motiver les prescripteurs à collaborer avec eux. A terme, le service achats deviendra l'animateur du projet achats et non plus être simplement un exécutant pour le « compte d'autrui ». Sur un

plan stratégique, la fonction pourra être reconnue sans conteste par les autres services et être située à côté de la Direction Générale dans l'organisation.

Néanmoins, il faut admettre que le stade 5 sur la matrice de maturité achats d'Olivier BRUEL n'est jamais atteint puisque le curseur est toujours reculé par la Direction Générale pour conserver l'ensemble des services, des collaborateurs « sous tension permanente ».

I.3) Diagnostic

Pour évaluer la stratégie achats frais généraux au sein Groupe SAMSE, nous allons désormais faire l'analyse SWOT de son service.

3.1) Analyse SWOT : photographie des achats frais généraux

L'analyse ou matrice SWOT est une méthode ou outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit.

SWOT constitue les initiales pour :

– Strengths (forces)
– Weaknesses (faiblesses)
– Opportunities (opportunités)
– Threats (menaces)

Pour les entreprises, l'intérêt de l'analyse ou la matrice SWOT est qu'elle permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.

Forces	Faiblesses
- Présence du service achats frais généraux au sein du siège du Groupe SAMSE - Centralisation des achats frais généraux afin de maitriser au mieux les dépenses - Rationalisation des panels fournisseurs et définition de panels communs pour le groupe - Standardisation des achats - Mise en place d'accord-cadre afin de faciliter le traitement des achats - Fortes économies réalisées sur certaines catégories d'achat (électricité, fournitures de bureau, consommables d'impression etc.) - Soutien et confiance de la part de la Direction Générale	- Le directeur achats frais généraux n'est pas présent au CODIR (Comité de Direction)[5] - Résistance évidente à la conduite du changement (au niveau organisationnel mais également au niveau métier) - Manque de lien entre les acheteurs frais généraux et les prescripteurs internes - Manque de communication sur les actions du service achats frais généraux et les économies réalisées
Opportunités	**Menaces**
- Les achats frais généraux ou « hors production » deviennent tout aussi stratégiques que les achats production - Massification des volumes (baisse des prix grâce à l'effet volume) - Possibilité de challenger les fournisseurs historiques - Augmenter le « taux d'adoption » aux contrats cadres - Mise en place de Plans de Progrès avec les fournisseurs - Echange de « Best Practices » entre les services achats frais généraux - Diffuser une culture d'entreprise « achats »	- Fonction achats frais généraux qui tend vers l'externalisation ou la sous traitance - Perte de maitrise en interne des catégories d'achat - Perte de levier de négociation pour les acheteurs frais généraux

Pour être crédible en interne, les acheteurs doivent prendre en compte les opportunités et les menaces de l'environnement fournisseur. En effet, ils ne pourront jouer un rôle de conseiller que s'ils sont reconnus comme des acteurs maitrisant les notions d'offre et de demande sur le marché. Ces mêmes acheteurs pourront appréhender les demandes des utilisateurs en identifiant dans l'environnement

[5] Notons tout de même qu'il n'y a que 35 % des directeurs achats (tous secteurs confondus) qui sont présents au CODIR (Comité de Direction) – Source : La lettre des achats - N° 248

externe des innovations technologiques capables de répondre à des besoins latents voire non exprimés. Ils doivent également démontrer la contribution apportée aux différents services de l'entreprise. Comme dirait DOUILLET en 1987 « l'acheteur doit vendre à l'intérieur de la société, ce qu'il a su faire ainsi que ses compétences. »

3.2) Matrice de Kraljic

La matrice de Kraljic créée par Peter KRALJIC est utilisée pour représenter le portefeuille achats et pour affiner la cartographie d'une entreprise. Cette matrice met à la fois en évidence et en parallèle deux dimensions :

- L'importance stratégique des familles d'achat en termes de valeur
- La complexité des marchés fournisseurs

Importance de l'achat

Achats lourds	**Achats stratégiques**
Achats simples	**Achats risqués**

Complexité des marchés

Dans la matrice de Kraljic, les achats frais généraux regroupent une diversité de familles d'achats allant des achats « simples » à des achats considérés comme plus « stratégiques ». En effet, ces achats dits stratégiques (téléphonie, énergies, intérim) sont la plupart récurrents d'où la mise en place de contrats cadres. Nous pouvons dires que certains achats comme les fournitures de bureau sont des achats moins risqués et le marché est par conséquent moins complexe. Malgré le fait que ces

achats ne soient pas complexes, ils sont tout de même impliquant puisqu'ils vont concerner l'ensemble des services et collaborateurs de l'entreprise.

Pour être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, les achats du groupe SAMSE sont centralisés mais chaque enseigne garde son indépendance en terme administratif. Prenons l'exemple des fournitures de bureau, ce sont des achats considérés comme « simples » dont on a automatisé le processus achats en mettant en place un mini catalogue fermé. Pour ces achats simples, nous avons fixé des minimums de commande pour éviter que le coût de passation de commande soit supérieur au prix unitaire de la référence. Nous avons également mis en place des minimums de commande pour réduire le prix du transport et notre impact environnemental. Nous sommes donc aller chercher du gain sur le processus administratif en réduisant la multiplicité des acteurs et en mettant en place des solutions d'e-billing (automatisation du processus de paiement). Nous pourrons également penser à mettre en place des stocks de consignation en faisant supporter le stock à l'actif du fournisseur. C'est une solution acceptée par le fournisseur dans le cas ou on s'engage à lui donner du volume dans les années à venir.

Pour l'électricité, ce sont des achats « lourds » car c'est une catégorie pour laquelle nous avons essayé de réduire au maximum le prix unitaire de l'énergie. Nous aurions très bien pu procéder à une démarche d'enchère inversée et prendre le mieux disant. En effet, pendant cet appel d'offres nous nous sommes focalisés essentiellement sur le prix avant de sélectionner le fournisseur. Nous avons bien évidemment centralisé cette catégorie d'achats puisque le contrat est national et prend en compte toutes les agences du groupe. Plus nous centralisons nos achats, plus nous réduisons les coûts et gagnons sur le prix d'achat. Enfin, plus nous centralisons, plus nous augmentons notre couverture achats et notre légitimité.

Partie 2 : Revue de la littérature

Contrairement aux autres services, les achats n'ont pas une définition universellement admise. Il est donc parfois difficile de s'imposer dans une structure qui n'envisage pas son intervention ou qui ne comprend pas son rôle.

« Dans les entreprises, l'intervention des services achats ne suscite guère l'approbation des clients internes, qui considèrent les acheteurs comme de simples chasseurs de coûts. Face à ce problème récurrent, les directions achats doivent apprendre à communiquer et à présenter leur valeur ajoutée. »[6]

II.1) Spécificités de la communication interne

1.1) Définition du processus de communication

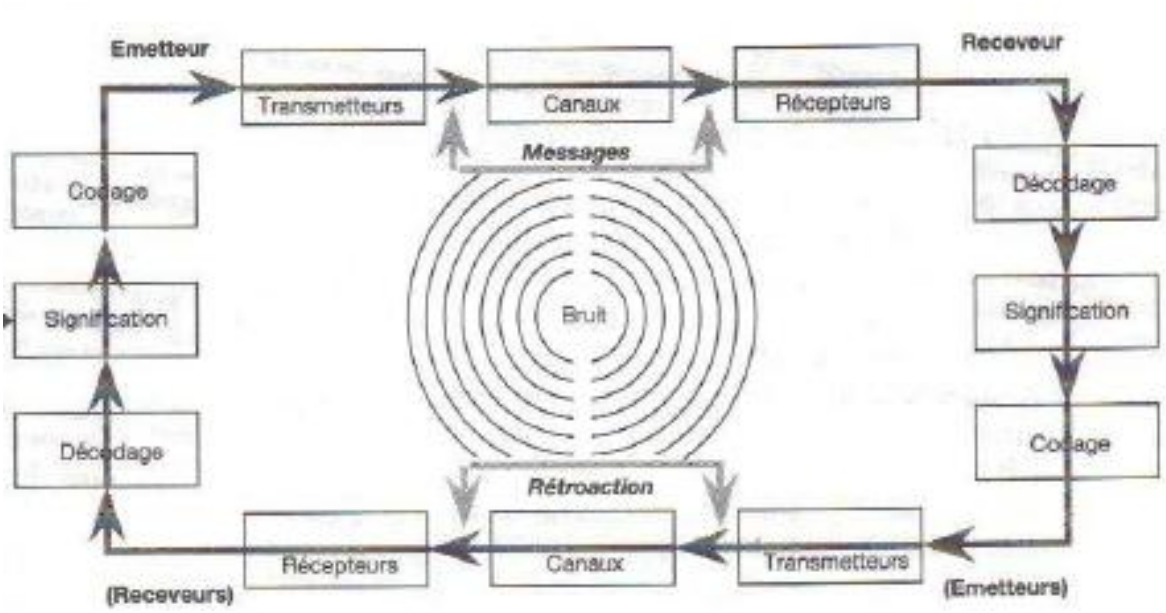


Figure 3 : Modèle de SHANNON et WEAVER – le télégraphe (1949)

Claude SHANNON, ingénieur et Warren WEAVER philosophe ont analysé comment résoudre les problèmes de transmission télégraphique : le signal doit arriver au niveau de la cible dans l'état le plus similaire de ce qu'il était au niveau de la source. Pour eux, ce signal peut être affecté ou parasité, voir transformé par un phénomène

[6] Source : Internet « Décision achats » - Comment vendre la fonction achats en interne ?

qui est le bruit. La communication est tout simplement réduite à la transmission d'une information.[7]
Nous pouvons dire que le plus gros inconvénient de ce modèle est l'absence de boucle de rétroaction ou de feedback.

Actuellement, un cadre reçoit en moyenne une centaine de mails par jour dont :
– un tiers va être supprimé immédiatement ;
– un tiers va être lu puis supprimé ou archivé ;
– un tiers va donner lieu à une action : réponse, rencontre, prise de rendez-vous, rédaction d'un rapport etc.

Le volume de communication est donc très important aujourd'hui dans les entreprises. Il faut faire très attention au support que l'on choisit pour informer. Le support de communication doit être clair, concis et le plus attrayant possible pour toucher sa cible. Si le support de communication est bien adapté, il y aura un feedback de la part du récepteur.

L'absence de communication est mobilisée à bien des niveaux, comme pour expliquer le mauvais fonctionnement des organisations ou expliquer les conflits interpersonnels. Il y a un principe selon lequel la communication aurait un « effet magique » sur les relations humaines et organisationnelles.

Les facilitateurs de la communication peuvent être le retour d'information constructif, l'abaissement des frontières hiérarchiques, la mobilisation du non verbal à travers les gestes, attitudes et l'écoute active (écouter, prendre des notes et reformuler)[8] dont on va aborder les principes dans la troisième sous partie.

Les obstacles à la communication peuvent être liés à la personnalité par exemple la capacité à s'adapter ou non dans une organisation, la faible socialisation, la faible ouverture intellectuelle et l'introversion…

[7] Source : Internet - Modèle de Claude SHANNON et Warren WEAVER – « le télégraphe » - 1949 - http://psychcom.free.fr/model.htm
[8] Cours de Monsieur Emmanuel ABORD DE CHATILLON – Management des organisations – IAE de Grenoble - Promotion 2014 / 2015

1.2) Les caractéristiques de la communication interne

Le sociologue Harold D. LASSWELL a étendu le modèle du télégraphe proposé en 1949 par Claude SHANNON et Warren WEAVER.

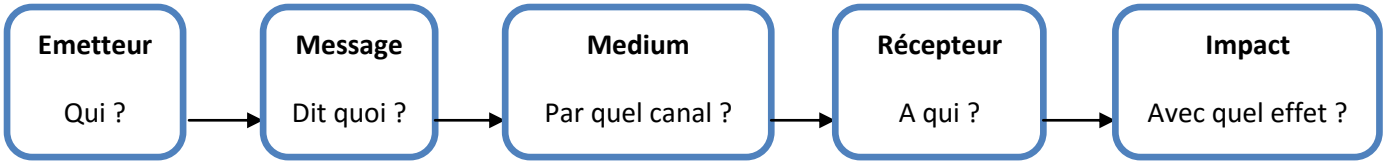


Figure 4 : Modèle de Harold D. LASSWELL[9]

- Qui : représente l'analyse sociologique des milieux et des organismes émetteurs.
- Dit quoi : correspond à l'étude du contenu du message.
- Par quel canal : moyen par lequel l'information, le message va être diffusé.
- A qui : symbolise le public, l'audience visée avec une analyse plus poussée en prenant en compte des variables comme l'âge, le sexe…
- Avec quel effet : correspond à une étude des problèmes d'influence du message sur le public, l'audience etc.

Dans la communication, le modèle de LASSWELL est perçu comme un processus de persuasion et d'influence. Or, les rôles de l'émetteur et du récepteur sont totalement différents puisque le récepteur est considéré comme « passif » ce qui est faux car en réalité il existe une relation d'interdépendance entre l'émetteur et le récepteur.

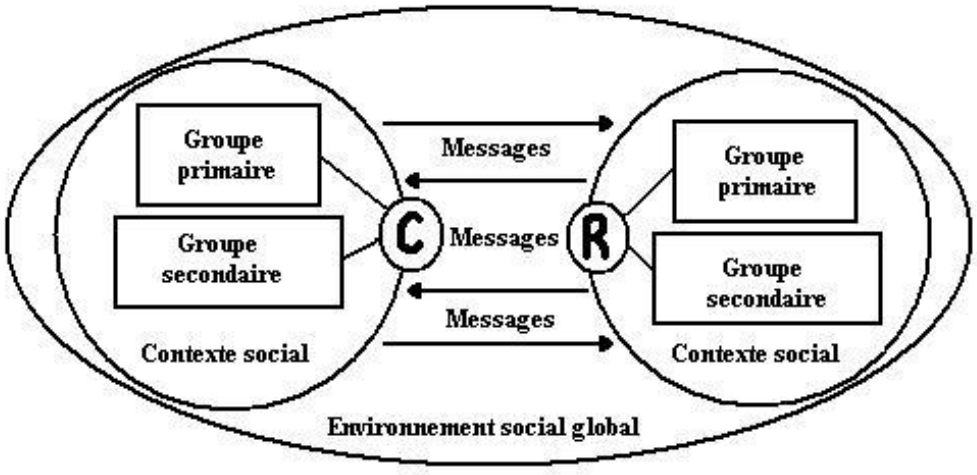


Figure 5 : Modèle de Riley et Riley (1965)[10]

[9] Source : Internet - Modèle de LASSWELL - http://psychcom.free.fr/model.htm

Le modèle de Riley et Riley intègre cette notion d'interdépendance, inter-influence entre l'émetteur et le récepteur. Il existe donc un phénomène de réciprocité entre les personnes en présence. Pour la suite de cette recherche individuelle, nous nous concentrerons sur le modèle de Riley et Riley ou l'importance du feedback prime.

La communication est devenue un levier achats qui contribue au succès d'une entreprise pourtant ce levier a été longtemps négligé par les acheteurs. Désormais, l'acheteur a pris conscience de la nécessité de communiquer en interne afin de promouvoir les actions des achats frais généraux au sein de l'entreprise. De plus, la fonction achats est une des seules à être en contact avec les autres services de l'entreprise. Elle est en relation avec les fonctions clientes comme la Logistique, la Production, la Recherche et Développement, la Communication, le Marketing etc. Elle est également en relation avec les fonctions supports telles que le service Juridique, le Contrôle De Gestion, la Comptabilité. Ces fonctions supports peuvent également devenir des clients dans un contexte d'achats frais généraux. Et pour finir, elle est en relation avec les fonctions de direction, il peut s'agir de la Direction Générale, Logistique, Financière etc. Par conséquent, un acheteur doit être crédible et avoir les compétences nécessaires pour convaincre en interne.

La Direction Générale est un pilier pour la fonction achats car c'est un acteur qui peut vraiment soutenir les acheteurs dans la mise en place de Plan de Progrès par exemple. C'est également la Direction Générale qui décide du taux de couverture achats, de la stratégie de centralisation ou décentralisation de la fonction achats. C'est donc elle qui conditionne la répartition et le partage des responsabilités au sein de la structure. Toute Direction doit donc promouvoir le rôle et l'importance de la fonction achats frais généraux dans la réussite de l'entreprise. Elle doit également faire changer la vision que certains collaborateurs peuvent avoir de la fonction achats : ce n'est plus un centre de coûts mais un centre de profits. L'approche des achats en tant que centre de profits permet à la fonction achats d'être plus indépendante et reconnue qu'auparavant.

[10] Source : Internet – Modèle de Riley & Riley - 1965 - http://www.micheldurso.be/tfe/0744_modele_com.php

1.3) Les canaux de la communication interne

La communication formelle est « une communication raisonnée, prévue, ordonnée qui passe par la voie hiérarchique. Elle est indispensable à la prise de décisions. »[11]

D'après Nathalie BARRIOL, il est important d'entreprendre des actions auprès des utilisateurs et prescripteurs internes. En effet, il faut impliquer l'ensemble des services afin de les sensibiliser à l'importance des contributions apportées par les acheteurs ou pour leur présenter la possibilité de nouveaux enjeux.

Différents supports ont été identifiés par Didier LENTREIN (1995) :

- Des supports écrits : manuels, brochures, journaux, documents fournisseurs etc.
- Des supports audiovisuels : bulletins d'information, spot télévisé, film…
- Des supports télématiques : messagerie électronique, minitel…
- Des supports interactifs : conférences, groupes de projet…

Le questionnaire de satisfaction est également une pratique qui commence à faire ses preuves au sein des structures achats. Il va permettre de :
- Donner la parole aux interlocuteurs internes et de profiter de leurs avis.
- Crédibiliser la fonction achats frais généraux en osant la transparence.
- S'impliquer très ouvertement.
- Profiter de l'occasion pour réaliser « une opération » de communication et de promotion de la fonction achats frais généraux.

Deux types de questionnaires sont utilisés principalement dans les entreprises :
- Un questionnaire global, pour apprécier la qualité perçue de la communication en général.
- Un questionnaire spécifique, suite à la réalisation d'une affaire ou d'un projet.[12]

[11] Source : Internet - Définition de la « communication formelle »
[12] Source : Livre « Toute la fonction achats » – Le questionnaire de satisfaction, page 340 – Philippe PETIT

La communication informelle « c'est l'art de communiquer de manière non officielle, non formatée. C'est communiquer sans obéir à des règles bien définies. »[13]

Différents supports ont également été identifiés :

- Les Blogs professionnels.
- Les pauses café ou les discussions autour d'un repas.
- Les chats professionnels, messageries instantanées etc.

II.2) Spécificités des achats frais généraux

2.1) Définition des achats frais généraux

Comme nous avons pu le dire précédemment, les achats n'ont pas une définition universellement admise mais nous allons préciser le rôle des achats frais généraux.
« Un acheteur frais généraux gère les achats de fonctionnement (produits, fournitures, consommables et prestations de service) de l'entreprise, à partir des besoins exprimés par ses clients internes. »[14]

2.2) Périmètre des achats frais généraux

Ces achats n'entrent pas véritablement dans ce qu'il est convenu d'appeler désormais « le cœur de métier » ou « cœur de mission » de l'entreprise ou service public. Les achats de moyens généraux sont également désignés sous l'appellation « achats hors-production » qui constituent « le noyau dur » du métier de l'entreprise ou de la collectivité publique.[15]
Pour améliorer ses performances, l'acheteur frais généraux doit s'informer, savoir identifier les besoins de ses prescripteurs, diffuser sa stratégie en interne ainsi qu'en externe et démontrer la valeur ajoutée de ses actions. C'est pourquoi, il parait essentiel de mettre en place une communication d'ensemble structurée.

[13] Source : Internet - Définition de la « communication informelle » - Gautier GIRARD
[14] Source : Livre « Toute la fonction achats », page 61 – Philippe PETIT
[15] Source : Internet « Décision achats » - Définition des « achats frais généraux »

L’acheteur est évidemment en relation avec les fournisseurs mais les services internes peuvent l’être également. Parfois, il rencontre des difficultés à coordonner les relations entre fournisseurs et prescripteurs internes. Il peut même arriver que les prescripteurs internes divulguent des informations confidentielles ou stratégiques au fournisseur. Ces mêmes prescripteurs peuvent influencer le choix de l’acheteur dans le cas où ils connaissent personnellement le fournisseur. C’est donc à l’acheteur de rester vigilant et d’imposer son choix de fournisseur en se basant sur des critères objectifs et rigoureux.

Comme nous le savons, les achats et plus particulièrement les achats frais généraux, secteur que nous allons analyser et pour lequel nous allons proposer des axes d’amélioration en troisième partie, constituent un domaine où les économies réalisées sont conséquentes et nécessitent de faibles investissements (systèmes d’information, main d’œuvre…). C’est donc un effet de levier important et les gains se retrouvent en dernière ligne du compte de résultat.

La stratégie de communication de la fonction achats frais généraux doit bien évidemment être en ligne avec la stratégie de communication globale de l’entreprise. La cohésion entre la fonction achats et la direction générale représente un facteur de succès majeur sur le terrain.

Pour l’acheteur, il va donc falloir définir sa stratégie achats en se basant selon une segmentation du portefeuille achats. Pour chaque segment d’achat homogène, il devra déterminer des leviers d’action à privilégier dans la mise en place de la stratégie. A travers ces leviers d’action, il va mettre en place des pratiques achats (outils opérationnels, méthodes, procédures…) destinées à atteindre les objectifs fixés en amont. Pour ce faire, nous allons réfléchir en troisième partie à la mise en place d’un plan de communication, d’une plateforme collaborative, et d’un spot télévisé pour valoriser les actions des achats frais généraux. Les meilleures pratiques achats ont pour objectif de convaincre et d’impliquer l’ensemble des acteurs dans ce processus d’amélioration continue.

Pour une communication efficace, l’acheteur a pour mission de communiquer sur ses résultats qualitatifs et quantitatifs auprès des cibles choisies. Le mode de

communication choisi, la nature, la périodicité, ainsi que le niveau de détails fournis doivent être en adéquation avec les cibles retenues. Sans communication, le rôle et l'importance de la fonction achats frais généraux peut être remis en cause par les autres services de l'entreprise.

II.3) La communication au sein des achats frais généraux

3.1) Modèle du Buying Center



Figure 6 : Modèle du Buying Center

3.1.1 - Les différents interlocuteurs au sein du Buying Center

Comme nous avons pu le dire précédemment, l'acheteur travaille avec de nombreux et différents interlocuteurs tout au long du processus de décision d'achat. Le modèle du Buying Center est un outil indispensable à l'acheteur afin de définir les cibles de communication et la façon de communiquer envers ces cibles.

Le Buying Center ou centre d'achat est « utilisé en marketing business to business pour désigner l'ensemble des personnes qui interviennent dans la décision d'achat d'un produit ou service. »[16]

Les prescripteurs : Ils sont internes et parfois externes à l'entreprise et déterminent les spécifications (cahier des charges technique) du produit à acheter. Les autres membres du centre d'achat les reconnaissent grâce à leurs compétences techniques. Par exemple, ce sont les architectes, les bureaux d'études et de méthode…

Les conseillers : Ils sont également internes ou externes à l'entreprise et conseillent de choisir tel ou tel produit en fonction de leur expertise sur le sujet. Ils communiquent des informations susceptibles d'influencer dans la décision d'achats et suggèrent également des critères de sélections des fournisseurs. Les conseillers sont plus difficiles à identifier que les prescripteurs.

Les informateurs : Ca peut être des journaux professionnels, des salons etc.

Les filtres : Ce sont comme des écrans, ils ont pour objectif de filtrer l'information ou dans le meilleur des cas contrôler la communication entre les membres du Buying Center et l'externe dont les fournisseurs potentiels. Généralement, ils sont très difficiles à repérer.

Les acheteurs : Ils sont chargés d'acheter ce dont l'entreprise éprouve le besoin et la nécessité. Les acheteurs sont souvent les principaux interlocuteurs du fournisseur.

Les utilisateurs : Ils sont dans la plupart du temps à l'origine du besoin et sont les premiers touchés en cas de mauvaise compréhension ou d'inadaptation de l'offre du fournisseur. Ils peuvent être parfois conseillers, voire prescripteurs…

[16] Source : Internet « Mercator » - 11éme édition, page 883

Les décideurs : Ce sont ces membres qui ont le dernier mot dans la décision d'acheter. Contrairement à ce que l'on peut penser, l'acheteur n'est pas toujours celui qui a le pouvoir de décider.

Pour conclure, l'acheteur ne peut pas réaliser un acte d'achat de manière isolée, il doit être en constante interaction avec ses collaborateurs issus de services et niveaux hiérarchiques différents. Pour bien communiquer, il parait donc primordial pour l'acheteur d'identifier chaque membre du centre d'achat et plus particulièrement les décideurs et/ou prescripteurs afin de construire un argumentaire en adéquation avec leurs attentes. Il faut également diffuser l'information auprès de leaders d'opinions au sein de l'organisation. Ils seront plus écoutés en interne que si c'était l'acheteur lui-même qui avait communiqué l'information.

3.1.2 – Compétences attendues et moyens mis en œuvre pour communiquer

Premièrement, la fonction achats frais généraux et les acheteurs qui la compose doivent avoir les compétences (hard skills) et de nos jours il est important d'avoir les soft skills (aptitude à communiquer, à manager les projets…) Par exemple, l'acheteur devra faire preuve de leadership pour pousser ses idées et ses choix en interne.
« Exit l'acheteur doté d'un complexe d'infériorité face à ses clients internes et d'un complexe de supériorité à l'égard de ses fournisseurs, le manager achats de demain devra savoir établir des relations équilibrées, et ce, afin de devenir une véritable interface entre les ressources internes et externes de l'entreprise. » Luc MORA[17]
Pour véhiculer des messages et pour mieux vendre la fonction achats frais généraux en interne, l'acheteur doit avoir « une main de fer dans un gant de velours. »

Deuxièmement, la fonction achats doit avoir les moyens nécessaires pour remplir sa mission. Ces moyens peuvent être matériels (systèmes d'information), humains (mobilité interne, formation) et organisationnels (rattachement hiérarchique, place de la fonction achats dans la structure.)

[17] Source : Internet « www.decision-achats.fr - "RH : quel est le profil de l'acheteur de demain ?" »

Troisièmement, la fonction achats frais généraux doit être reconnue comme une fonction qui contribue à la richesse de l'entreprise. C'est-à-dire que les acheteurs doivent prouver leurs retours sur investissement (économies réalisées) pour chacune de leurs actions. Ils doivent également changer les idées reçues en démontrant que la fonction achats n'est pas qu'un centre de coûts. Pour changer ces idées reçues, il est important d'utiliser un vocabulaire positif pour caractériser l'acte d'achat tel que « les gains », « les opportunités », « les améliorations » plutôt que d'utiliser des termes négatifs traduisant le déplaisir comme « les réductions », « les contraintes » etc.

Et pour finir, la fonction achats doit être intégrée dans le processus de conception, planification et décision de l'entreprise. Cette fonction doit être reconnue comme une fonction qui contribue à la rentabilité et qui apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Par conséquent, la réussite de la fonction achats frais généraux dépend principalement d'un facteur : la qualité et la pertinence de sa communication.

3.1.3 – Apprendre à connaitre ses interlocuteurs

Généralement, nous pouvons dire que la communication est un moyen efficace pour convaincre ses interlocuteurs. Mais, pour bien communiquer il faut d'abord bien connaitre ses interlocuteurs car la connaissance favorise les échanges. Connaitre, comprendre le métier, les méthodes et les croyances de son interlocuteur est tout aussi indispensable que d'expliquer son propre métier et sa fonction au sein de l'entreprise. La capacité d'écoute fait partie des qualités attendues d'un bon acheteur frais généraux. Il ne s'agit pas d'être en accord avec les méthodes et les croyances de son interlocuteur mais de les comprendre et surtout de les intégrer pour les traiter en retour dans les actions achats. Afin de mieux connaitre son interlocuteur, il parait nécessaire de lui poser un maximum de questions ouvertes. Ce type de question permet à l'interlocuteur de se dévoiler et d'en dire toujours plus sur ses besoins et ses attentes.

3.2) Communiquer efficacement en interne

3.2.1 - Le modèle OREUS

Le modèle **OREUS** est une méthode pour faire passer le message souhaité le plus efficacement et rapidement possible. La fonction achats frais généraux a besoin de légitimer son rôle et son intervention dans les autres services pour contribuer à la richesse de l'entreprise. Ce modèle est un moyen de synthétiser le message pour qu'il soit court et détaillé à la fois afin de convaincre les cibles :

O comme objet : ouvrir une discussion sur un objet permet de cadrer la conversation et d'éviter toutes polémiques.

R comme réflexion : il faut d'abord avoir obtenu l'adhésion de toutes les parties en présence sur l'objet de la discussion pour ensuite dévoiler la raison du message.

E comme émotion : le message doit transmettre une émotion pour convaincre et gagner la sympathie de ses interlocuteurs.

U comme utilité : stratégie mise en place pour concrétiser sa réflexion et ses intentions.

S comme sentiment : l'émetteur conclue de manière enthousiaste et essaie de convaincre ses auditeurs à passer à l'action. On va créer un lien entre l'émotion et l'utilité pour que les interlocuteurs adhèrent et se sentent concernés par le projet. En effet, il n'y a pas de prises de décisions possibles sans émotions ou sentiments.[18]

3.2.2 - L'écoute active

L'écoute active « requiert de faire bien plus qu'entendre simplement les sons émis par son interlocuteur. C'est la capacité d'écouter une personne sans porter de jugement sur ce qu'elle dit et de lui refléter ce qu'elle communique de façon à lui indiquer que nous avons bien saisi ses sentiments. Notre façon d'écouter influence les autres, c'est-à-dire qu'elle détermine comment les autres choisiront en retour de nous écouter et de réagir. C'est en cela que l'écoute est un véritable processus transactionnel. »[19]

[18] Source : Livre « Introduction à la communication » - Le modèle OREUS, page 24 – Claudio & Costantino BALESTRA

[19] Source : Livre « Toute la fonction achats » – L'écoute, page 409 – Philippe PETIT

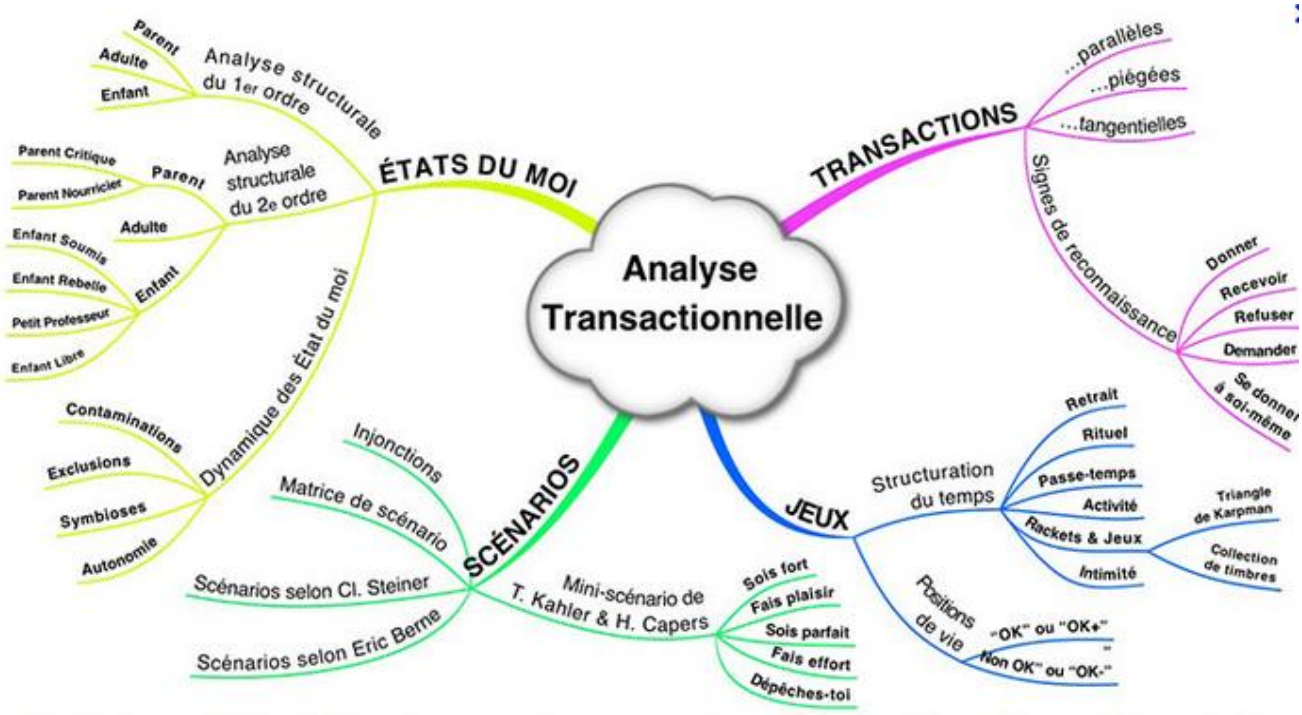


Figure 7 : Modèle de Richard MARTENS – l'analyse transactionnelle (2014)

L'analyse transactionnelle est composée de quatre branches principales, qui vont de la plus simple à la plus complexe. Pour l'expliciter un peu plus :
Les **Etats du Moi** concernent l'individu, la personne, et ses états internes.
Les **Transactions** concernent les échanges avec soi-même et/ou entre les individus
Les **Jeux** concernent les rapports négatifs et parfois positifs entre individus.
Les **Scénarios** concernent les schémas de vie des gens.[20]

Pour conclure, l'écoute active va permettre de mieux comprendre l'autre et répondre à ses attentes. Ecouter attentivement son interlocuteur va l'inciter à en dire davantage et l'acheteur pourra en contrepartie mieux fonder ses arguments pour convaincre et valoriser ses actions en interne.

3.2.3 – La conduite du changement

La fonction achats frais généraux est bien souvent à l'origine des changements au sein de l'entreprise, par exemple lorsqu'un acheteur affecte un marché à un nouveau fournisseur. Le manager achats ou un autre professionnel des achats aura pour rôle

[20] Source : Internet « L'analyse transactionnelle les grands axes » – Carte mentale de Richard MARTENS

de rassurer les prescripteurs en interne sur la nécessité et le bien fait de ce changement. La possible résistance en interne résultant du changement peut représenter des obstacles à la réussite des actions menées par la fonction achats frais généraux. Dans ce cas, pour atteindre ses propres objectifs le manager achats devra neutraliser ceux qui s'y opposent. En effet, il est possible d'isoler le bloc de résistance en s'appuyant sur d'autres interlocuteurs : soi pour atteindre l'objectif fixé soi pour influencer positivement le collaborateur ou le service récalcitrant. L'action directe n'est donc pas forcément la plus efficace. Il faut également échanger le plus possible en amont du projet pour préparer la levée des freins.

Une fois l'objectif atteint, il est important de remercier les services qui ont fait preuve de soutien envers la fonction achats mais également ceux qui étaient plus réfractaires. Associer ses collaborateurs convaincus ou moins convaincus à sa réussite permet de garantir leurs fidélités sur le long terme. Selon Henry MINTZBERG, le manager achats a un rôle informationnel et de porte parole officiel chargé de la communication en interne.

Dans sa théorie, Michel CROZIER explique « l'intérêt de considérer le changement comme un problème, dans la mesure où il n'est pas naturel, et de le comprendre comme un processus de création collective ». Ce processus ne permet pas de décider des modifications mais de lancer une méthode qui implique la négociation, coopération, les réactions et qui met en scène la capacité de personnes d'horizons différents à collaborer ensemble autrement dans une même action. Conduire le changement n'est donc pas chose facile car la nature humaine s'oppose au départ naturellement au changement.

Selon Michel CROZIER, nous pouvons avoir du pouvoir sur l'autre si l'on parvient à maitriser des zones d'incertitude que l'autre ne contrôle pas. Il y a de la réciprocité dans le terme « pouvoir » car vous ne pouvez pas avoir du pouvoir sur l'autre sans que l'autre puisse avoir du pouvoir sur vous. Notons que les acteurs du groupe ont la capacité à sortir du cadre de référence. Dans une organisation, chacun peut être stratège (maitrise des zones d'incertitude) peu importe le poste qu'il occupe au sein du groupe.

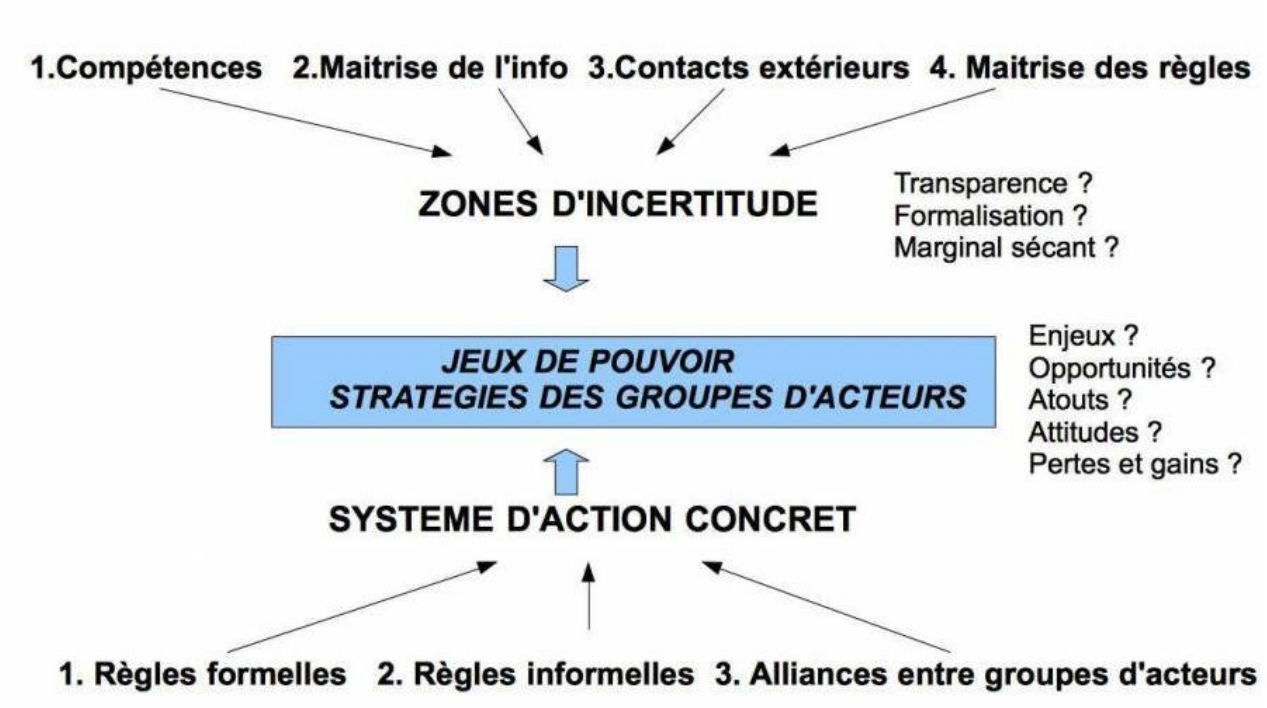


Figure 8 : L'analyse stratégique des organisations – Michel CROZIER

Il est pertinent de faire référence au modèle développé et préconisé par les spécialistes de communication interne[21]. Ces auteurs proposent de mettre en place un diagnostic puis un plan de communication qui s'articule de la manière suivante :

- Définir les cible(s) visée(s) pour la(les)quelle(s) l'ensemble du processus est créé.
- Pour chacune de ces cibles, identifier les hommes qui devront inventer et mettre en place la démarche de communication.
- En complément, définir clairement le ou les message(s) qu'on souhaite véhiculer, de manière sélective et hiérarchisée. Ces messages devront être en phase avec l'image et les objectifs stratégiques et politiques que l'on cherche à viser.
- Et pour finir, d'un point de vue opérationnel, il convient de définir le « comment », c'est-à-dire de déterminer les pratiques, méthodes et moyens particuliers qu'on souhaite mettre en place en utilisant de « façon optimale » la variété des outils existants en termes de communication achats.

[21] Source : Livre « Communication et organisation » - Annie BARTOLI

3.2.4 – La nature des messages

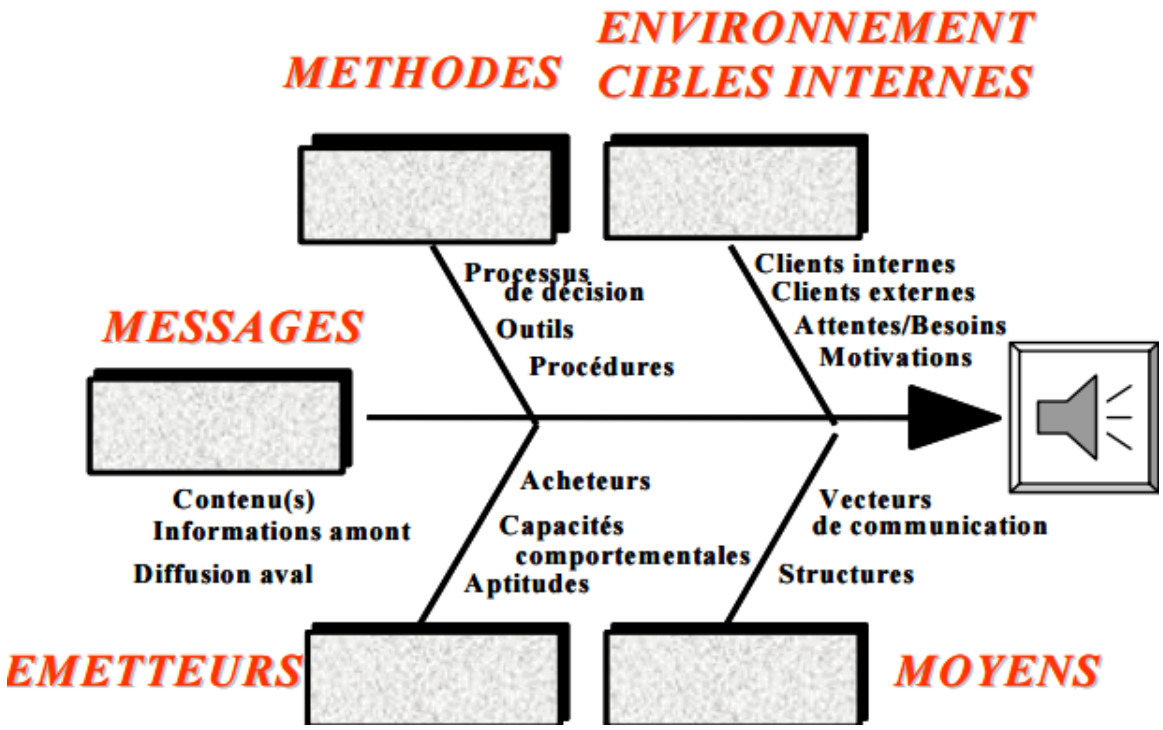


Figure 9 : Analyse des causes de dysfonctionnement (Ishikawa communication)[22]

Il faut également comprendre que les messages provenant de la communication achats sont de plusieurs natures :

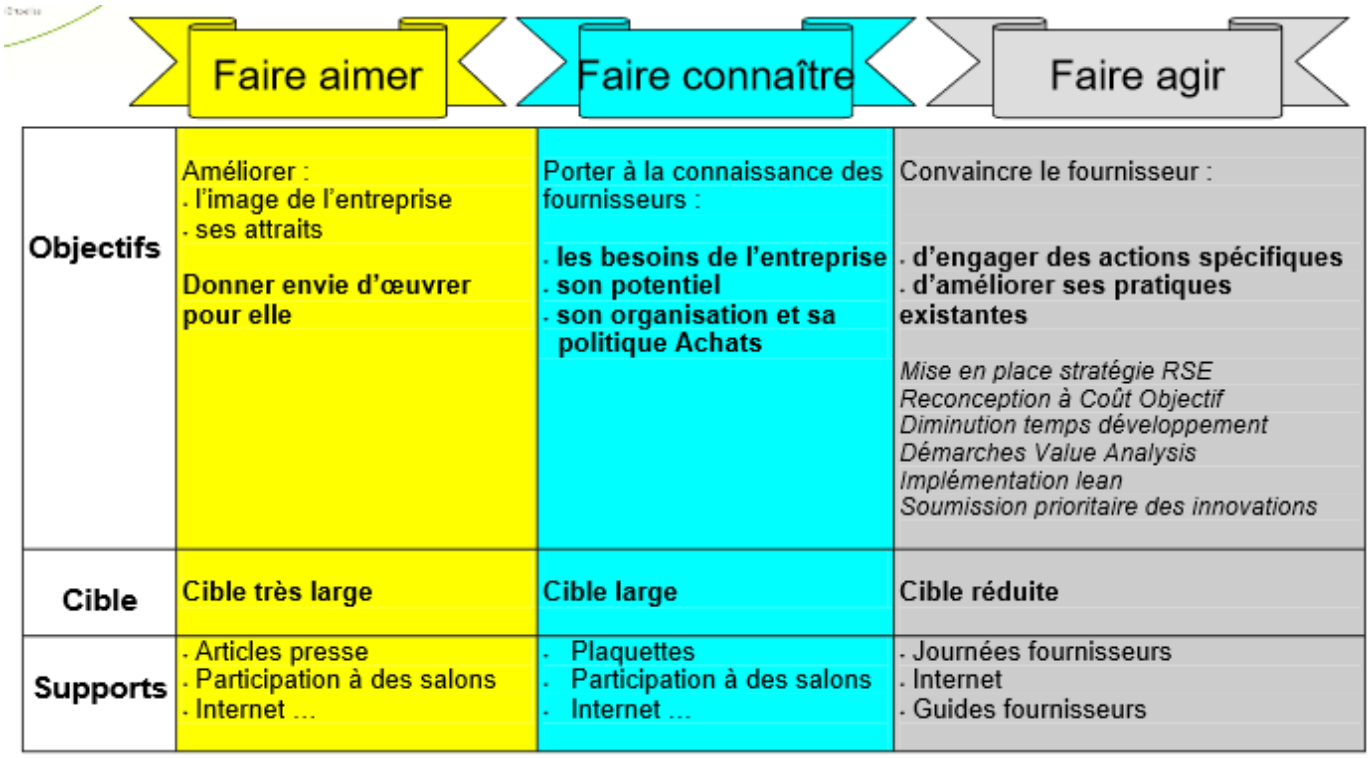
- Les messages peuvent être purement descriptifs et orientés vers l'amélioration des procédures et du fonctionnement quotidien.
- D'autres messages sont uniquement informatifs mais avec le besoin d'illustrer les performances atteintes.
- Enfin, d'autres messages recherchent une évolution ou un changement de comportement chez l'individu.

De plus, il faut penser au choix du support de communication qui sera le plus adapté aux cibles visées. Il est nécessaire de se poser les questions suivantes : l'entreprise

[22] Source : Livre « Management des achats » - Management de la performance et conduite du changement » - Olivier BRUEL

est-elle adepte de notes ou mémos ? Préfère-t-elle les emails en format papier ? Ou sous format électronique ?

3.3) Modèle de la CPAF



	Faire aimer	Faire connaître	Faire agir
Objectifs	Améliorer : · l'image de l'entreprise · ses attraits **Donner envie d'œuvrer pour elle**	Porter à la connaissance des fournisseurs : · **les besoins de l'entreprise** · **son potentiel** · **son organisation et sa politique Achats**	Convaincre le fournisseur : · **d'engager des actions spécifiques** · **d'améliorer ses pratiques existantes** *Mise en place stratégie RSE* *Reconception à Coût Objectif* *Diminution temps développement* *Démarches Value Analysis* *Implémentation lean* *Soumission prioritaire des innovations*
Cible	**Cible très large**	**Cible large**	**Cible réduite**
Supports	· Articles presse · Participation à des salons · Internet …	· Plaquettes · Participation à des salons · Internet …	· Journées fournisseurs · Internet · Guides fournisseurs

Figure 10 : Modèle de la CPAF (Communication Promotionnelle des Achats envers les Fournisseurs) – Natacha TREHAN

D'après Natacha TREHAN, le modèle de la CPAF (Communication Promotionnelle des Achats envers les Fournisseurs) est le principal levier de motivation chez le fournisseur. Il se décompose de la manière suivante :

- Se « faire connaitre » et se « faire aimer » en procédant à des benchmarks.
- « Faire agir » pour capter surtout l'innovation chez le fournisseur (plans de progrès, co-développement, co-innovation etc.)

Pour la suite de ce mémoire de recherche individuelle, nous pourrons également transposer ce modèle vers une « Communication Promotionnelle des Achats envers les Utilisateurs et Prescripteurs internes ». Au sein des organisations, la fonction achats a un rôle d'interface entre l'interne et l'externe avec pour principal but de

répondre aux attentes et besoins de ses utilisateurs, prescripteurs internes. Pour atteindre cet objectif, le service frais généraux devra :

- « Se faire connaitre » en communiquant sur leur métier, leur rôle dans l'organisation et surtout en démontrant la contribution de la fonction achats frais généraux à la performance de l'entreprise.
- « Se faire aimer » en améliorant l'image que les prescripteurs internes peuvent avoir de la fonction achats. Cette fonction achats doit prouver qu'elle a des réelles compétences, ressources à leur apporter sur un projet d'achat.
- « Faire agir » en s'appuyant sur des projets réussis pour motiver les prescripteurs internes à avoir le réflexe de faire appel aux acheteurs pour un prochain dossier. Les preuves sont importantes pour montrer aux prescripteurs qu'ils ont besoin de la fonction achats pour réaliser des économies et acheter au plus juste.

Dans cette démarche, les acheteurs peuvent également collaborer avec les fournisseurs en leur demandant d'aller sur le terrain. En effet, lors d'un changement fournisseur, le nouveau prestataire peut également se déplacer dans les agences pour communiquer sur le nouveau contrat-cadre mis en place et les économies réalisées.

Nous pouvons donc constater que la frontière est étroite entre la communication interne et externe. Toutefois, les acheteurs ont en général plus de difficultés à convaincre les prescripteurs, utilisateurs en interne qu'en externe lors des négociations avec les fournisseurs. Cependant, les directions Achats se plaignent souvent des difficultés qu'elles peuvent rencontrer dans leurs démarches. Mais, pour mieux communiquer elles doivent avant tout pallier aux difficultés et résoudre les problèmes des prescripteurs internes, utilisateurs et autres interlocuteurs. Les acheteurs devront faire preuve d'empathie afin de résoudre les difficultés rencontrées.

Partie 3 : Le cas du groupe SAMSE

Les achats sont situés au milieu de la relation fournisseurs / prescripteurs, ils ont un rôle primordial à jouer dans l'élaboration d'une culture collaborative efficace. Les outils et différents supports ont pour principal objectif de favoriser le partage d'information et la communication. Et favorise également la performance des équipes, la productivité parfois même l'innovation. Dans une enquête réalisée par la revue « Profession achats », seulement 30% des interrogés indiquent disposer d'outils dits « collaboratifs ». Dans cette partie, nous allons voir quels outils sont mis en place au sein du Groupe SAMSE et quels outils pourraient être mis en place dans les années à venir pour améliorer la communication entre acheteurs et prescripteurs internes.

III.1) L'étude terrain

1.1) Méthodologie de l'enquête

Suite à l'analyse SWOT effectuée en première partie, nous constatons que les plus gros dysfonctionnements proviennent de la communication entre le service achats frais généraux et ses différents utilisateurs et prescripteurs internes.

Nous avons décidé d'établir un questionnaire de communication interne pour avoir un avis objectif de la part de nos utilisateurs et prescripteurs internes. Notre échantillon est composé de 11 personnes qui sont des acteurs représentatifs dans le processus achats. En effet, nous avons interrogé les différents services présents au sein du siège (service informatique, marketing, merchandising, logistique, pôle matériel et sécurité). Parmi ces 11 entretiens, nous avons interrogé deux directeurs de régions, un chef d'agence et également un acheteur. C'est intéressant de se mettre quelques minutes dans la peau d'un prescripteur, utilisateur pour prendre du recul sur les actions menées par la fonction achats. Pour que le questionnaire soit le plus efficace possible, nous avons choisi de poser principalement des questions ouvertes. Ces questions ouvertes ont amené l'interlocuteur à s'ouvrir et à développer ses idées, ses arguments. A travers ce questionnaire, nous allons pouvoir constater les points forts mais également les points faibles du service achats frais généraux du groupe SAMSE. Nous allons également découvrir comment la fonction achats est

perçue en interne. Est-elle perçue comme un centre de coûts ou plutôt de profits ? Comme une fonction stratégique ou inversement ? Ces entretiens individuels vont également nous permettre de connaitre les attentes de nos utilisateurs, prescripteurs en termes de supports de communication. Et d'informations qu'ils souhaitent recevoir de la part du service achats frais généraux pour être le plus performant dans nos appel d'offres menés en commun.

1.2) Synthèse des entretiens réalisés

Après les 11 entretiens réalisés auprès des différents prescripteurs et utilisateurs du groupe SAMSE, nous avons pu en retirer les éléments suivants :

Selon les prescripteurs internes, la fonction achats communique bien au moment des appels d'offres lors d'un nouveau référencement fournisseur mais pêche un peu par la suite. Par exemple, ils rencontrent des difficultés à diffuser les informations lorsqu'il y a des modifications au cours d'un contrat (changement de références, de tarification...). Il serait intéressant de mettre en place des bilans annuels fournisseurs. Parfois, le service achats a également une faible visibilité avec certains fournisseurs, les acheteurs ne maitrisent pas les volumes échangés avec le fournisseur. Par exemple, pour les alarmes ils n'ont pas de retour du nombre d'alarmes installées dans les agences. Lorsqu'on n'est pas conscient de tous les volumes échangés, c'est compliqué de mesurer les économies…

Nous avons demandé à nos clients/ prescripteurs internes quelles sont leurs attentes et quels types d'informations souhaitent t-ils obtenir de la part de la fonction achats frais généraux. Les prescripteurs internes ont mentionné le besoin d'être informé en priorité au niveau :

- du déroulé de l'appel d'offres,
- des conditions négociées avec le fournisseur,
- du moment de l'affectation du marché,
- des prix qui évoluent au cours du contrat,
- des nouvelles références ou des références supprimées,
- des pénalités infligées au fournisseur en cas de non-respect du contrat,
- des re-consultations à la fin du contrat et du changement de fournisseur.

Selon les utilisateurs, la communication est plutôt bonne entre les agences et le service achats. Cependant, ils souhaiteraient qu'on leur demande plus leurs avis sur les références achetées. Par exemple, pour les fournitures de bureau ou les vêtements de travail, ils aimeraient qu'on les consulte plus souvent pour connaitre leurs satisfactions. Il faudrait donc mesurer les taux de « compliance » : est-ce que c'est bien utilisé ? Est-ce que les utilisateurs sont satisfaits ? Pour les vêtements de travail, il serait intéressant de les tester sur plusieurs régions pilotes avant de les imposer. Par exemple, dans le sud ils n'auront pas les mêmes attentes que les agences du nord en termes de protection du froid. Par contre, en termes de sécurité les agences doivent avoir les mêmes bandes réfléchissantes pour être visibles de nuit.

Certains services se plaignent d'être dans des mailing list et de recevoir des informations qui ne les impactent pas forcément. Il faudrait donc revoir les destinataires auxquels nous envoyons nos notes d'informations. Il me semble nécessaire de trouver un juste milieu entre trop de communication et pas assez de communication. Il faut savoir impacter les collaborateurs au moment opportun.

Au départ**,** les différents services avaient des difficultés à collaborer avec le service achats frais généraux. Ils avaient pour habitude d'acheter par eux même pour répondre à leurs besoins. Nous pouvons dire qu'il y a eu des réticences en interne car c'est difficile du jour au lendemain de bousculer les habitudes de chacun. A partir du moment où les différents services ont compris que le service achats avait pour simple objectif de les aider à optimiser leurs achats, les réticences ont diminué. Actuellement, ce sont les services qui se dirigent naturellement vers le service achats frais généraux pour avoir des conseils et pour sélectionner le fournisseur le « mieux disant » en termes de prix mais également en termes de qualité, délais et services.

Il faut que chaque collaborateur ait connaissance du rôle de la fonction achats et des catégories d'achats traités. Dans la suite de ce mémoire, nous pourrions mettre en pratique le Buying Center que nous avons vu précédemment pour définir les rôles de chacun dans le processus achats. C'est important pour un utilisateur de connaitre quels sont les acteurs qui interviennent et à quel moment pour savoir vers qui se tourner en cas de problèmes. En termes d'économies réalisées, le service achats

frais généraux doit communiquer directement ces économies aux cibles visées par souci de confidentialité. Trop de communication sur un support mal maitrisé peut nuire à un service et peut bénéficier à ses concurrents en divulguant des informations confidentielles (benchmark).

Beaucoup des collaborateurs interrogés m'ont recommandée de faire un tableau récapitulatif des économies réalisées par la fonction achats pour avoir plus de visibilité. De mon côté, j'ai également pensé à mettre en place un indicateur de mesure de la performance de la fonction achats : **coût de la fonction achats frais généraux / économies réalisées.** Cet indicateur nous permettra de valoriser les actions des achats frais généraux aux yeux des utilisateurs et prescripteurs internes.

Pour les prescripteurs et utilisateurs, les supports de communication les plus impactant sont les suivants :

- La plateforme collaborative « Sharepoint » sur laquelle nous pouvons déposer des documents comme les contrats cadres.
- L'intranet « Planet » sur lequel on peut diffuser des informations à travers des encarts.

Sur la plateforme Sharepoint, nous aurons la possibilité de communiquer sur les différents contrats cadres mis en place et sur l'intranet Planet, nous pourrons expliquer les dernières actions réalisées. Il faut communiquer à des moments impactant dans la vie d'une entreprise. Par exemple, au début d'année et au début du second semestre.

En interne, nous pourrons également communiquer sur des supports un peu plus interactifs, en diffusant par exemple des informations à la télé au coin café. Ce serait un bon moyen de valoriser la fonction achats et de communiquer sur leurs dernières actions mises en place. Le coin café est également un endroit stratégique car le bureau des achats frais généraux est juste à côté. Si un service a une interrogation suite au spot qu'il vient de voir à la télé, il peut directement venir nous poser la question dans le bureau. C'est une manière de créer de l'interaction et du lien entre les acheteurs et prescripteurs internes. Ce spot télévisé vise tous les prescripteurs internes et ses utilisateurs car il va mettre en lumière le rôle de la fonction achats.

C’est une chose de mettre en place des outils de communication, encore faut-il les mettre à jour… Il est indispensable de mettre à jour les différents contrats cadres en fonction des évolutions au cours du contrat. Par exemple, le jour ou un collaborateur cherche des informations sur la plateforme et que ces informations sont erronées ou dépassées, il ne prendra plus le risque d’y retourner la fois d’après. L’outil de communication mis en place et la fonction achats frais généraux derrière va perdre toute crédibilité. Pour asseoir sa légitimité, il faut prouver à ses collaborateurs que nous sommes capables de leur fournir des informations fiables et en temps réel.

Plusieurs des prescripteurs ont émis l’idée d’organiser une réunion tous les mois entre le service achats et ses différents prescripteurs internes. Cette réunion aura pour objectif de faire le point sur les derniers contrats cadres mis en place avec les fournisseurs, et les évolutions des contrats avec les nouveaux référencements ou tarifs. Ce type de réunion permettra également de resserrer les liens entre les différents services et de trouver ensemble des solutions pour remédier à certains problèmes fournisseurs. Par exemple, trouver ensemble une solution pour pallier à des problèmes de qualité, de respect des délais de certains fournisseurs. Plus les services se soutiennent et s’entraident, plus le groupe réussira à atteindre ses objectifs financiers.

Pour conclure, comme nous l’avons vu dans la revue de littérature cette enquête ou ce questionnaire de satisfaction des prescripteurs internes et utilisateurs nous a permis de :

- S’impliquer en montrant que l’on se soucie réellement des attentes et des besoins de nos collaborateurs. Avant de déployer quelconques outils de communication, nous leur demandons leurs souhaits en amont.
- Crédibiliser notre fonction en démontrant l’impact que peuvent avoir nos actions sur les économies engendrées pour le groupe SAMSE. Il faut également souligner que notre fonction ne génère pas que des économies mais peut améliorer les conditions négociées avec les fournisseurs en termes de délais de livraisons, de qualité etc.
- Promouvoir notre rôle, notre importance au sein du groupe et expliquer en quoi consiste le processus achats avant de sélectionner un fournisseur. Il est nécessaire de prendre le temps d’expliquer notre rôle car encore beaucoup de collaborateurs résument la fonction achats à de simples négociateurs et chasseurs de coûts.

III.2) Préconisations

Dans un groupe tel que le groupe SAMSE, il faut multiplier les moyens de communications pour réussir à toucher toutes les cibles. Par exemple, notre objectif est de communiquer auprès des prescripteurs et utilisateurs internes qui peuvent faire partie des différents services du siège, des collaborateurs au sein des filiales, des employés dans les agences… Le savoir-être est une des compétences dont l'acheteur doit parfaitement maitriser les traits. Il doit être surtout dans l'action plutôt que dans le formalisme.

2.1) La mise en œuvre d'un plan de communication achats

Pour établir notre plan de communication achats, nous allons nous poser les questions suivantes :

- Quelle est ma situation vis-à-vis de mes cibles de communication ? Au sein du groupe, nous travaillons plus avec certains services que d'autres. Il faut trouver un moyen d'atteindre toutes les cibles pour que chacun ait le même niveau d'information.
- Quels sont mes objectifs ? Etre plus proche de nos prescripteurs, utilisateurs pour comprendre les réalités du terrain.
- Par quels moyens vais-je les communiquer ? Supports de communication originaux, efficaces et impactant.
- Vers quelles cibles (ou bénéficiaires) ? Vers les prescripteurs internes et les utilisateurs du groupe SAMSE.
- Comment ? En choisissant les bons supports de communication en adéquation avec les cibles retenues.
- Quand ? Prendre le temps d'informer les différents collaborateurs en amont du changement du fournisseur et en aval pour communiquer les économies réalisées ou les différents changements en cours de contrats (tarification, références).
- Quels sont les résultats attendus pour pouvoir les mesurer et progresser ? Connaitre la perception que les prescripteurs peuvent avoir de la fonction achats. Si l'image est négative, il va falloir communiquer encore plus sur le rôle et l'importance de la fonction achats dans une entreprise. Il faudra également s'appuyer sur des

données concrètes pour convaincre du bienfait des actions du service achats frais généraux.
- Quelle est ma nouvelle situation et quels sont mes nouveaux objectifs ? Avoir plus de lien avec les autres services et particulièrement avec les prescripteurs internes. Pour développer ces liens, il faut privilégier les réunions entre services. Il faudra également mettre en place un support de communication capable de diminuer la disparité dans l'information.

2.2) Les différents supports de communication

Comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, un cadre reçoit en moyenne 100 mails par jour donc le support de communication utilisé doit être le plus impactant possible. Il est nécessaire d'analyser la pertinence de l'ensemble des supports qu'on pourrait mettre en place au sein du groupe :

Plateforme collaborative : sur cette plateforme, nous pouvons mettre à jour différents onglets pour diffuser des documents en interne comme les derniers contrats cadres mis en place avec nos fournisseurs.

Intranet achats : sur l'intranet achat, nous pouvons diffuser de l'information en temps réel. Chaque service du groupe SAMSE peut avoir un encart dédié.

Note interne : les notes internes permettent de diffuser l'information par mail à toutes les agences pour qu'elles aient connaissance des contrats cadres mis en place, des produits référencés et des prix négociés dont elles peuvent bénéficier.

Journal interne « SAVOIR-FAIRE »[23] : demander au service Communication d'accorder à la fonction achats frais généraux un encart pour diffuser les informations importantes. Par exemple, créer un encart pour communiquer sur le changement de fournisseur d'électricité depuis début novembre pour toutes les agences. Egalement préciser les économies réalisées grâce à ce changement. Ce journal est un bulletin d'informations envoyé tous les mois aux collaborateurs du groupe. Il est donc très visible.

[23] Voir Annexe 3 – Journal interne mensuel « SAVOIR-FAIRE »

Newsletter : il faut envoyer une newsletter tous les 4 mois pour être le plus impactant. Une newsletter tous les mois pourrait lasser très rapidement nos collaborateurs. Il faut également reprendre systématiquement la même mise en forme pour envoyer cette newsletter. Nous pourrons également mettre en place un thème « le fournisseur du mois », « l'innovation du mois » pour chacune de ces newsletters.

Affichage (papier ou vidéo) : les affichages ont pour objectif d'informer les collaborateurs en interne au coin café. Demander au service Communication de faire un zoom chaque semaine sur un service spécifique. Par exemple, leur demander de faire un récapitulatif des dernières actions réalisées par le service achats frais généraux. Pour être dans une intelligence collective, mentionner les autres services avec lesquels on travaille pour bien montrer que c'est un travail collaboratif. Par exemple, pour l'appel d'offres des télématiques il faut mentionner le pôle matériel et logistique car c'est un projet que nous menons à bien ensemble.

Management visuel : « Le management visuel repose sur un ensemble d'affichages d'indicateurs visuels, quantitatifs et qualitatifs, situés à des endroits stratégiques de la zone de production, mis à jour quotidiennement par les collaborateurs responsables »[24]

Réunion achats groupe : cette réunion permet d'échanger avec les différentes filiales sur les contrats cadres qui sont mis en place et permet d'augmenter la couverture achats. Par exemple, en tant que directeur achats frais généraux du groupe, Monsieur Laurent TARDY a pour objectif de convaincre en interne sur l'importance d'avoir le même fournisseur pour avoir un plus gros pouvoir d'achat et bénéficier de tarifs plus avantageux. Il est évident que plus la couverture achats augmente, plus le rôle de la fonction achats devient légitime et reconnu au sein d'une organisation. Ces réunions achats groupes permettent également d'échanger sur les bonnes pratiques à mettre en place en terme de communication.

Réunions achats dans les agences : il faut se déplacer sur le terrain pour gérer les peurs et les inquiétudes des collaborateurs au sein des agences. Pour éviter la réticence au changement, il faut prendre le temps de bien expliquer tous les

[24] Source : Internet « Leadership Lean : Responsabilités et Management visuel » – Christophe ROUSSEAU

nouveaux contrats cadres qui ont été mis en place. Sans cette communication, les différentes agences peuvent vite se sentir dépassées par les événements et remettre en question l'utilité des actions du service achats frais généraux. Pendant ces réunions, il faut également promouvoir les outils mis en place. Par exemple, l'acheteur peut montrer aux collaborateurs comment utiliser la plateforme collaborative. C'est important de sensibiliser les différents collaborateurs sur la nécessité d'utiliser ces outils pour gagner un temps considérable et être plus efficace dans les procédures achats. L'acheteur pourra se consacrer plus facilement à des tâches plus stratégiques et à plus haute VA pour le groupe. Notons qu'un des principaux piliers du groupe SAMSE est de favoriser l'autonomie de ses collaborateurs. C'est à travers ces outils achats que nous pourrons encore plus les responsabiliser.

Parmi tous ces supports de communication, l'acheteur peut également s'appuyer sur le modèle OREUS vu précédemment dans la revue littérature. Ce modèle est utilisé pour véhiculer un message verbal efficace et concis. Parfois, l'acheteur dispose de peu de temps pour convaincre en interne. La technique OREUS permet d'être le plus clair possible sans avoir besoin de trop se justifier. Un bon acheteur qui est sûr de ses arguments n'aura pas de difficultés à faire adhérer les prescripteurs à ses actions malgré le temps imparti. Il faut également partager des données, informations fiables pour asseoir sa crédibilité. Si la fonction achats est crédible, les différents interlocuteurs se retourneront naturellement vers les acheteurs pour demander des conseils.

2.3) Supports mis en place au sein du groupe SAMSE

2.3.1 - Sharepoint : plateforme diffusant des informations en interne

Les plateformes collaboratives peuvent être mises en place dans des situations différentes : pour manager un projet, pour créer des synergies entre les acheteurs et prescripteurs, pour accompagner la mise en place de nouvelles techniques de travail. Notons que ces espaces collaboratifs ne peuvent pas remplacer des réunions. Celles-ci restent essentielles dans le cadre d'un travail collaboratif, surtout que le contact humain est très important au sein du groupe SAMSE. Avant de mettre en

place cet outil collaboratif, il nous parait indispensable que tous les collaborateurs soient convaincus. Leurs accords sont indispensables pour une meilleure contribution de chacun.

Parmi tous ces supports de communication, nous avons décidé de nous concentrer en priorité sur la plateforme collaborative nommée « Sharepoint »[25]. Cette plateforme permet de partager des documents en interne dans l'onglet « achats frais généraux » mais nécessite une mise à jour régulière.

Nous souhaitons diffuser le plus d'informations possibles pour communiquer sur nos actions et que chaque collaborateur comprenne le périmètre géré par les achats frais généraux. Pour être efficace dans notre processus achats, il nous parait indispensable de maintenir le lien avec nos prescripteurs et utilisateurs. Nous avons besoin de connaitre le besoin de nos prescripteurs mais également la satisfaction de nos utilisateurs. Par exemple, pour les fournitures de bureau, nous allons référencer un nouveau mini catalogue restreint sur Sharepoint pour être plus en adéquation avec les attentes des utilisateurs. Pour rentrer dans les détails, les utilisateurs ne sont pas satisfaits de la marque de colle référencée dans notre mini catalogue, nous l'avons donc remplacée par une autre référence. La plateforme Sharepoint est un gain de temps considérable que ce soit du côté du service achats mais également du côté des prescripteurs, utilisateurs. Les utilisateurs et prescripteurs internes n'auront plus de difficultés pour retrouver l'information. En un clic ils trouveront soit le contrat cadre avec les références, soit les prix ou les coordonnées pour contacter le fournisseur. Du côté du service achats frais généraux, les acheteurs perdront moins de temps à envoyer par mail les contrats cadres en cours pour renseigner un collaborateur.

Pour vendre cette plateforme aux prescripteurs et utilisateurs mais également à la Direction Générale, nous avons beaucoup communiqué de manière informelle au sein du siège. Pour toucher directement les utilisateurs, nous avons envoyé une note d'information à chaque directeur de région et chef d'agence. Nous nous sommes également rendus dans les agences pour expliquer la procédure aux utilisateurs pour

[25] Annexe 4 : Plateforme Sharepoint

se connecter à Sharepoint et pour ouvrir les fichiers. Nous avons fait une présentation très simplifiée pour qu'elle soit accessible à tous. Entre chaque agence, nous avons donné le même niveau d'informations par souci d'égalité. Nous avons donné des accès limités à certains chefs d'agences. Certaines informations ne peuvent pas être visibles aux yeux de tous. Par exemple, les tarifs négociés avec notre opérateur téléphonique ne peuvent pas circuler librement. Nous craignons que ces informations soient communiquées à des personnes en dehors du groupe pour qu'elles puissent nous faire une offre à la hauteur voir plus intéressante que celle qu'on a actuellement pour capter notre marché. Le benchmark peut aller très vite.

Pour être le plus exhaustif possible, nous avons fait un dossier pour une catégorie d'achats. Ces dossiers sont triés par ordre alphabétique pour faciliter la recherche de nos collaborateurs. Le collaborateur qui se demande si telle ou telle catégorie d'achats est directement traitée par la fonction achats frais généraux pourra avoir la réponse à sa question en se rendant sur Sharepoint. Au niveau des fichiers, nous avons essayé d'homogénéiser le design pour attirer l'œil et rendre plus attractive cette plateforme qui est terne et non conviviale. Nous avons également souhaité que l'information soit simple et facile d'accès. Nous avons supprimé toutes informations qui ne seraient pas susceptibles d'intéresser nos prescripteurs et utilisateurs internes.

2.3.2 - Support TV au coin café

Pour rendre l'information plus attractive, nous pouvons faire des zooms sur la fonction achats et les dernières actions mises en place. Nous souhaitons faire défiler ces informations à la télévision au coin café[26], c'est un bon moyen de cibler tous les services du groupe. Les collaborateurs qui connaissent peu le rôle et les missions d'un acheteur seront plus impactés par ce spot télévisé. S'ils ont des questions, ils pourront aller directement dans le bureau de Laurent TARDY qui est juste à côté du coin café. Les dernières enquêtes ont prouvé que le visuel, l'image impactait plus que de simples écrits. Nous avons commencé à préparer un spot sur les dernières actions mises en place par le service achats frais généraux mais nous ne l'avons pas encore diffusé. L'audiovisuel est un moyen de communication qui a pour avantage

[26] Annexe 5 : Support télévisé au coin café

d'être convivial pour les cibles visées. En effet, il est interactif, a des vertus pédagogiques et ne nécessite pas une grande écoute. Par contre, c'est un support qui nécessite un grand travail en amont pour celui qui le réalise. Pour rendre ce support le plus attractif possible, nous avons fait attention à plusieurs détails :

- La typographie : police, caractère, forme.

Nous avons privilégié trois polices maximum dont une pour les titres, les sous titres et le corps du texte. Il faut reproduire systématiquement ce schéma pour que le visuel soit clair et captivant. Nous avons également joué sur la taille des polices pour mettre en exergue les éléments les plus importants en grand.

- La ponctuation : ton, sens, impact visuel.
- La charte graphique : codes couleurs, logos, photos, vidéos.
- Le visuel : textes, images, vidéos…

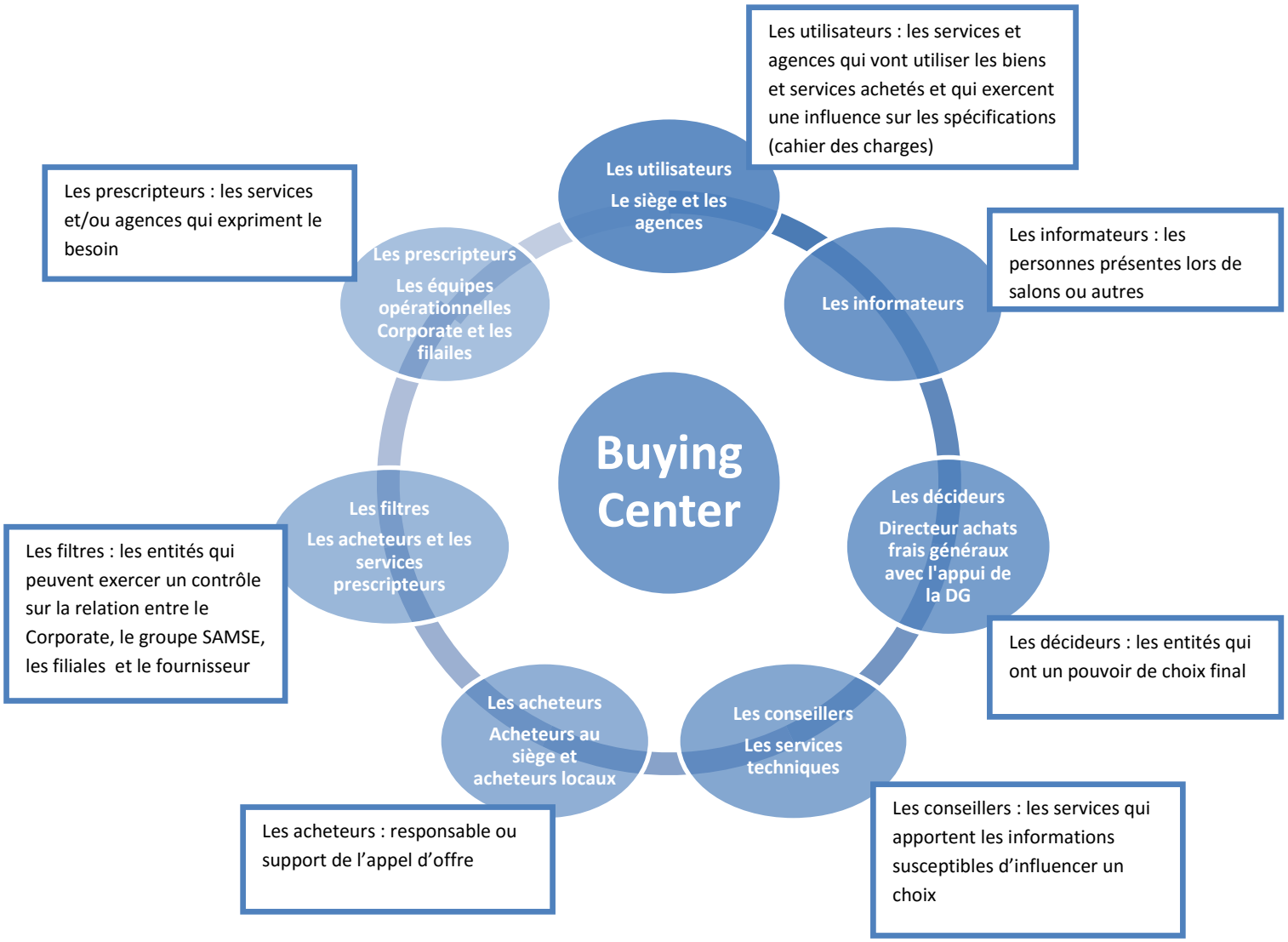
Nous avons privilégié un maximum le visuel avec des photos, des vidéos qui mettent en perspectives nos dernières actions mises en place et nos économies réalisées. Une image capte plus rapidement l'attention de notre interlocuteur qu'un long texte. Lorsque nous avons écrit des phrases, nous avons respecté le nombre idéal de caractères d'une ligne qui est estimé entre 60 et 72. Il faut également soigner les détails et retourner à la ligne dès que besoin.

- Les données : chiffres clés, pourcentages, graphiques.

Lorsque nous écrivons du texte, nous avons privilégié l'utilisation de données chiffrées, de pourcentages qui sont plus impactant pour les collaborateurs. Un chiffre clé est plus parlant, captivant qu'un long discours. L'utilisation de graphiques permet également de montrer aux collaborateurs les évolutions en termes d'économies, de qualité de la relation.

2.3.3 - Buying Center pour le marché des télématiques

En théorie, nous avons évoqué le principe du Buying Center et nous souhaitons le mettre en place pour clarifier les rôles de chacun et répondre aux attentes des personnes interviewées. Ci-dessous sont identifiés les acteurs qui peuvent influencer les décisions tout au long du processus achats lors d'un appel d'offres concernant les télématiques (appel d'offres en cours actuellement.). Le marché des télématiques est constitué de la géolocalisation, la remontée des données sociales ainsi que l'éco-conduite.



Dans le cas de l'appel d'offres des télématiques, les utilisateurs sont les différentes agences du groupe. Nous allons commencer à tester les boitiers et les écrans d'informatique embarqués sur des zones pilotes et plus particulièrement sur les agences SAMSE. Ceux qui seront directement impactés dans leurs manières de travailler sont nos chauffeurs de poids lourds. En effet, nous avons actuellement la solution de remontée des données sociales et nous allons mettre en place de la géolocalisation et un module d'éco-conduite. Les chauffeurs de poids lourds seront sensibilisés à conduire de façon plus souple et responsable. Cette conduite dite plus « responsable » permettra au groupe de s'engager encore plus dans une démarche de développement durable et de réaliser des économies.

Les décideurs du choix final du fournisseur de télématiques sont représentés par le Directeur Achats Frais Généraux, le Directeur Pôle Matériel ainsi que la Direction Générale du groupe. Actuellement, il ne reste plus que trois fournisseurs dans notre short list, nous travaillons en TCO pour évaluer ces trois dernières offres et comparer à terme la solution qui sera la plus efficace pour le groupe. Les trois Directions abordent souvent le dossier des télématiques pendant les réunions du CODIR car ce sujet représente un vrai enjeu pour le groupe.

Les conseillers sont le Directeur Logistique, les services techniques des filiales qui ont déjà mis en place une solution de géolocalisation et d'éco-conduite. Les conseillers sont des personnes qui ont l'expertise et qui connaissent la technicité du marché des télématiques. Ils communiquent des informations qui sont susceptibles de nous influencer dans notre décision finale.

Les acheteurs sont représentés par le service achats frais généraux du siège où Monsieur Laurent TARDY en assure la direction. Il y a également les acheteurs locaux des autres filiales du groupe (Doras, Plattard, Simc, Boite à Outils, Entrepôt du Bricolage etc.) qui travaillent en étroites collaborations avec notre service. Nous demandons systématiquement leurs avis avant un appel d'offres pour savoir s'ils ont déjà traité ce type d'achat.

Les filtres sont les acheteurs et les services prescripteurs (pôle matériel et service logistique) qui maintiennent le lien entre la direction du groupe, les différents services et le fournisseur. Par exemple, le service logistique et plus particulièrement son directeur Monsieur Marc COINTEPAS fait des débriefings régulièrement aux réunions CODIR pour montrer l'avancement du projet des télématiques. Il explique comment on a fait notre short list, pourquoi nous avons gardé particulièrement ces trois derniers fournisseurs. Il évoque également notre stratégie à venir pour sélectionner le prestataire final. Notre stratégie n'est pas de sélectionner le mieux disant, nous calculons un coût sur toute la durée de vie du projet. Il faut donc valoriser les critères de qualité et de service car nous avons besoin d'une solution fiable. Plus notre solution sera fiable, moins nous aurons besoin de faire intervenir le SAV et de payer des frais supplémentaires.

Les prescripteurs sont le service logistique, le pôle matériel et certains hommes du terrain comme des chefs de région qui ont exprimé leur besoin de travailler avec des solutions de géolocalisation, de remontées des données sociales et d'éco-conduite. Ces directeurs de région ont pour objectif de faire des économies sur les trajets quotidiens de leurs poids lourds. Afin de réaliser ces économies, il faut passer par une phase de sensibilisation des utilisateurs. Pour les faire adhérer à cette démarche, nous pourrions mettre en place des récompenses comme « le salarié le plus responsable du mois », un voyage ou une prime etc. Il faut » la carotte » pour motiver les chauffeurs poids lourds à faire des efforts sur leurs manières de se comporter au volant. Cependant, certains des chauffeurs changeront d'attitude sans penser à la récompense derrière mais pour contribuer aux progrès en termes de développement durable.

Comme nous avons pu le souligner dans la recherche littérature, le leader d'opinion ou conseiller peut avoir un plus grand impact pour transmettre les idées en interne. Certains collaborateurs auront moins de difficultés à se laisser convaincre par le leader d'opinion plutôt que par l'acheteur. Pour ces collaborateurs, le leader d'opinion maitrise mieux le sujet que l'acheteur car il a plus d'expertise. Or ce n'est pas toujours le cas, parfois l'acheteur à une double compétence et a de fortes compétences techniques. Il sait mener le dossier de A à Z grâce à cette expertise technique.

Pour finir, nous avons mis en place un tableau pour clarifier les différents rôles et récapituler les interventions de ces acteurs dans l'appel d'offres des télématiques.

	Utilisateur	Prescripteur	Conseiller	Acheteur	Décideur	Filtre
Reconnaissance et expression du besoin	X	X		X		
Sourcing			X	X		
Evaluation des offres + short list			X	X		X
Négociation		X		X	X	
Contractualisation				X	X	
Suivi fournisseurs	X	X		X		X

III.3) Les résultats

3.1) Evaluation des supports mis en place

Malgré les enseignements théoriques précédemment évoqués, la revue littérature comporte certaines limites qu'il est important de souligner.

Pour faire évoluer les relations entre le service achats frais généraux et les autres services, il faut accorder plus de visibilité aux acheteurs. La Direction Générale a un rôle important à jouer, elle doit insister sur l'importance de la fonction achats auprès des autres services. Elle doit également encourager la fonction achats à communiquer plus en détails sur son fonctionnement. Si un acheteur a l'appui de sa hiérarchie pour communiquer sur ses actions, l'impact sera plus élevé. Il aura une plus grande capacité à influencer en interne et à nouer de bonnes relations avec ses collaborateurs. De plus, son travail et son objectif au sein du groupe sera légitimé par tous.

Nous pouvons dire qu'une communication est efficace lorsque les prescripteurs internes prennent l'initiative de demander de l'aide au service achats pour collaborer sur un projet d'achat particulier. C'est à partir de ce moment-là que les différents services reconnaissent la plus-value, la valeur ajoutée apportée par la fonction achats. En effet, les prescripteurs internes se rendent compte qu'ils ne peuvent pas gérer l'acte d'achat de manière isolée et qu'ils ont besoin d'être guidés en terme de procédures pour acheter « le bon produit, au bon endroit, dans les bonnes quantités et au juste prix. » Ces services comprennent également qu'ils n'ont pas la vision globale dont dispose le service achats. Cette vision globale peut inclure par exemple le raisonnement en TCO (Total Cost of Ownership). Si certains collaborateurs ne veulent pas travailler avec nous, il faut gagner leur confiance. Mais la confiance n'implique en aucun cas de manipuler son interlocuteur. Pour obtenir la confiance de l'autre, il faut prouver l'utilité de ses actions, donner des éléments factuels (chiffres, données, graphiques etc.) Il faut réussir à le convaincre, pour qu'il ne soit plus méfiant vis-à-vis de vous et qu'il vous accorde toute sa confiance dans un appel d'offres traité ensemble, le coût de la méfiance et le gain de la confiance, en deux mots : construire la confiance ça coûte combien ? En termes de ressources financières ou ressources temporelles ? Mais rompre la confiance, quel coût ça

engendre ? Quel coût s'en suit de la méfiance et de la mauvaise relation qui s'installe, quel coût pour réparer la confiance perdue ? Quel coût, plus personnel, pour réparer sa propre image, sa propre crédibilité, sa propre légitimité donc sa liberté d'action au sein du groupe ? Pour un acheteur, la confiance est un animal difficile à dompter.

Toutefois, le silence est d'or : il ne faut pas empiler les arguments car l'acheteur donnera l'impression à son interlocuteur qu'il a besoin de se justifier donc ça n'aura pas d'impact. Plus nous étalons les arguments, moins nous sommes dans le concret et moins nous arrivons à nous imposer en interne. Un bon acheteur doit avoir un discours clair, cohérent, accessible à tous. Il ne faut pas passer par quatre chemins et être le plus sincère possible pour être accepté dans un groupe tel que le groupe SAMSE.

Nous avons eu beaucoup de retour concernant la mise en place de la plateforme Sharepoint. Pour commencer, nous allons parler des retours positifs :

A été appréciée l'exhaustivité des dossiers des différentes catégories d'achats même si certaines sont encore peu traitées par le service achats frais généraux (exemple : achats de publicité.)

Pour eux, l'information diffusée sur cette plateforme est pertinente. Ils ont accès aux tarifs et conditions négociées avec le fournisseur, aux différentes références, aux contacts commerciaux. S'ils ont la moindre question ou un besoin, ils peuvent se retourner directement vers le fournisseur en question.

L'accès à la plateforme Sharepoint est simple et se fait grâce à leurs identifiants et mots de passe dont ils se servent au quotidien pour ouvrir une session. Ils n'ont pas à se souvenir d'une procédure complexe pour accéder à la plateforme. Ils ont juste à aller sur l'intranet et à cliquer sur l'onglet « Exploitation » puis « Achats frais généraux » pour ouvrir la plateforme collaborative.

Au niveau des retours négatifs, ils ont émis les critiques suivantes :

En termes de design, d'attractivité, la plateforme a encore beaucoup de chemin à faire avant d'être optimale. Nous pouvons dire que c'est une plateforme qui a pour objectif de donner un même niveau d'information à tous avant d'être interactive. C'est

pourquoi, nous souhaitons développer un autre support (spot télévisé) plus divertissant, pédagogique et esthétique…

L'accès limité dans quelques catégories d'achats a gêné des collaborateurs mais nous avons fait en sorte de garder confidentiel certaines informations qui doivent rester impérativement en interne.

Certains collaborateurs au sein du siège nous ont dit qu'ils n'avaient pas été informés du changement sur Sharepoint. Pourtant, nous avons fait en sorte de partager l'information au maximum en utilisant le mailing list et en évoquant le sujet dans les réunions groupe. Il y a toujours de la disparité dans l'information mais nous essayons de la réduire au maximum.

Pour finir, il serait intéressant de regarder le nombre d'utilisateurs, de prescripteurs internes qui utilisent réellement Sharepoint en mesurant le taux de compliance. Plus ce taux sera élevée, plus la fonction achats frais généraux sera reconnue et légitime au sein du groupe SAMSE. Actuellement, nous n'avons pas encore les données nécessaires pour calculer ce taux. Le taux de compliance ou « taux d'adhésion » est souvent calculé lors de la mise en place d'un ERP par exemple.

Comme nous avons pu le voir avec le modèle de la CPAF que nous avons transposé en modèle de la Communication Promotionnelle des Achats envers les Utilisateurs et Prescripteurs internes, il serait intéressant de demander aux fournisseurs d'être nos ambassadeurs sur le terrain. En effet, ils pourraient se rendre dans les agences pour présenter leur solution et promouvoir les outils mis en place.

3.2) Résistances en interne

Comme nous avons pu le voir dans la revue littérature avec le modèle de Riley et Riley, une bonne communication nécessite un feedback entre l'émetteur et le récepteur. Lorsque nous demandons un feedback, il faut apprendre à recevoir les critiques. Cependant, certaines critiques se veulent constructives et nécessitent d'être prises en compte. D'autres le sont bien moins et proviennent de personnes ayant une attitude négative car elles n'acceptent pas le changement. Sur la courbe de Gauss, nous pouvons distinguer quatre types de profils :

- Les convaincus de principe : personnes avec lesquelles nous avons déjà eu l'occasion de travailler sur des appels d'offres et qui ont confiance en nous. Ce sont des personnes qui nous consultent régulièrement et qui nous demandent des conseils pour mener à bien leurs projets. Nous réalisons ensemble le cahier des charges pour sélectionner le fournisseur, ils s'occupent de la partie dite « technique » et nous plutôt « fonctionnelle ».

- Les convaincus avec explication : personnes qui ont confiance en nous mais qui ont besoin d'explications avant de mettre en place des actions qui chambouleront peut être leurs habitudes. Par exemple, elles ont également besoin d'être informées le plus tôt possible de la volonté du service achats frais généraux de changer de fournisseurs ou de rationaliser le panel. Ce type d'interlocuteur a besoin d'être rassuré et accompagné dans le changement.

- Les personnes à convaincre : personnes qui n'ont jamais travaillé avec nous et qui connaissent peu le rôle de la fonction achats frais généraux. Elles ont besoin d'explications et de réussites dans nos actions pour être convaincues et nous faire confiance. Au départ, nous pouvons dire que ces collaborateurs sont réticents à notre intervention dans leurs achats. Mais au fil du temps, nous arrivons à gagner leur confiance et à rentrer dans une démarche d'accompagnement.

- Les rebelles : collaborateurs qui n'ont jamais travaillé avec nous, qui ne connaissent pas notre rôle et qui ne seront jamais convaincus par le bienfait de nos actions. Ces collaborateurs n'apprécient pas le changement et ne souhaitent pas s'adapter. Quoi que l'on fasse, ils seront toujours réticents à nos idées. Ils ont tendance à être toujours révoltés et souhaitent avoir le dernier mot. Contrairement à ce que nous avons vu dans la revue de littérature, nous ne pouvons pas associer les services réfractaires à notre réussite. En effet, ils ne souhaitent pas notre réussite donc nous n'avons aucun intérêt à les fédérer à nos objectifs. Le principe selon lequel la communication aurait un « effet magique » sur les relations humaines et organisationnelles n'est donc pas toujours vérifié. Comme vous pouvez le voir, il ne faut pas perdre son temps et son énergie à communiquer vers ce type d'interlocuteur. Un médiateur n'aurait aucun effet bénéfique sur nos relations.

Malgré le fait que notre démarche de communication en interne soit un succès, nous constatons encore certaines résistances lorsque nous travaillons avec de nouveaux prescripteurs.

3.2.1 – Résistances au niveau métier

Comme dirait Michel CROZIER, le changement est un processus de création collective. Certains collaborateurs sont réticents à l'idée qu'on leur enlève des responsabilités au quotidien. Ils n'ont pas encore compris la plus-value de notre fonction et préfèrent continuer à gérer leurs achats de leurs côtés. Ces collaborateurs se rendront vite compte qu'un contrat cadre négocié par nos soins leur fera gagner bien plus sur le prix d'achat. En globalisant les volumes, nous réussissons à faire des économies d'échelles conséquentes. Nous gagnons également sur le prix du transport puisque nous regroupons les commandes. Acheter ensemble permet d'avoir un plus fort pouvoir d'achat face au fournisseur.

3.2.2 – Résistances au niveau organisationnel

Les collaborateurs ont peur de voir leurs services changer de fonctionnement. Ils ont également la crainte de subir des déménagements internes ou même d'être mutés dans une autre ville. En tant que service achats, nous n'avons pas l'intention de supprimer des postes ou de remplacer tel ou tel service. Notre objectif est de seulement améliorer le processus achats de nos collaborateurs. Nous souhaitons bien évidemment intervenir le plus en amont possible pour sélectionner le bon fournisseur. En ce qui concerne la définition du besoin, nous essayons de rédiger un cahier des charges ensemble pour exprimer au mieux notre besoin. Nous sommes dans une démarche d'accompagnement. En ce qui concerne le sourcing (la recherche des fournisseurs), nous préférons garder la main dessus car nous sommes plus experts en la matière. De plus, la centralisation des achats fait que le sourcing ne se fait plus au niveau local mais national. Pour conclure, nous intervenons tout au long du processus tout en leur laissant une certaine autonomie.

3.2.3 – Résistances financières

En intervenant dans le processus, les collaborateurs ont la crainte qu'on ait des objectifs purement financiers et qu'on réduise au maximum leur budget.

Contrairement aux idées reçues, nous ne sommes pas qu'un centre de coûts. Etant donné que la situation financière actuelle du groupe SAMSE est bonne, nous n'avons pas une stratégie centrée uniquement sur la réduction des coûts. Avant de sélectionner un fournisseur, nous regardons bien évidemment aussi son niveau de qualité, son taux de service (capacité à nous livrer à temps) et sa force de proposition. Pour choisir un prestataire, nous procédons à une pondération de nos critères pour déterminer nos priorités. Si le critère qualité est prédominant dans notre choix final, nous lui attribuerons le plus gros pourcentage. Les critères doivent être objectifs et rigoureux, nous ne devons pas nous laisser influencer par les prescripteurs internes. Par exemple, si les prescripteurs s'entendent bien avec leur fournisseur mais que la qualité ne suit pas derrière, nous ne pouvons pas poursuivre la relation. Il faut bien faire la part des choses : rationnaliser le panel et choisir les fournisseurs les plus aptes à répondre à notre besoin.

Pour conclure, nous pouvons dire que les résistances en interne sont un phénomène social normal et qui se développent dans les grands groupes. Cela traduit la peur de l'être humain de faire face au changement. Pour la plupart, ils considèrent le changement comme un obstacle et ont peur de ne pas réussir à s'adapter. La plus grosse crainte des acheteurs, c'est la crainte de ne pas être légitime au sein d'un groupe. C'est pourquoi la fonction achats frais généraux doit s'imposer et a un rôle à jouer afin de rassurer ses collaborateurs. Les acheteurs doivent montrer à leurs utilisateurs et prescripteurs internes qu'ils sont dignes de confiance. Ils doivent modifier la perception de leurs collaborateurs en transformant ces obstacles en réelles opportunités. En effet, le changement est une opportunité de se remettre en question, de progresser et de gagner en maturité. Pourtant, c'est souvent difficile d'accepter des solutions qui viennent de l'extérieur, de personnes qui ne font pas parties de notre service. Pour enlever toute ces craintes, le rôle du service achats frais généraux est d'impliquer le prescripteur dans le processus achats comme nous avons pu le faire avec le Buying Center. Il est également important de prévoir des bilans annuels sur les contrats en cours avec les fournisseurs pour savoir si nos prescripteurs sont satisfaits.

Nous constatons, que les services réfractaires à nos actions sont minoritaires au sein du groupe SAMSE. Depuis 2007, le service achats frais généraux a su s'imposer et gagner la confiance de la plupart de ses utilisateurs et prescripteurs internes.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le voir tout au long de ce mémoire de recherche individuelle, l'acte d'achat découle des relations et des interactions qui sont devenues de plus en plus complexes entre l'acheteur et ses prescripteurs internes. Pourtant, le service achats a pour principal objectif de conditionner l'efficacité interne pour satisfaire par la suite le client final.

Trois enseignements majeurs ressortent de cette enquête et de cette recherche individuelle :

- Le service achats est encore perçu comme un « chasseur de coûts » donc communiquer en interne est un bon moyen de changer les idées reçues et les clichés sur le rôle des acheteurs. Effectivement, ils raisonnent souvent en TCO mais les directions achats leur demandent de plus en plus de penser au TVO (Total Value of Ownership).
- Pour être efficient, l'acheteur doit choisir les bons supports de communication pour atteindre les cibles visées. Dans un groupe comme SAMSE, il faut autant communiquer vers les prescripteurs que les utilisateurs. Notons que notre prescripteur avec qui on mène un appel d'offres peut également être utilisateur dans une autre catégorie d'achats. Il faut donc les informer et demander leurs avis sur toutes les autres catégories d'achats.
- La communication va dans les deux sens, le service achats frais généraux doit s'améliorer pour communiquer sur ses actions et économies réalisées mais les prescripteurs doivent également progresser pour mieux exprimer leurs besoins et leurs attentes.

Pour conclure, cette année d'apprentissage m'a permis d'allier la théorie à la pratique. A travers ce mémoire de recherche individuelle, nous nous sommes aperçus que certains modèles théoriques n'étaient pas applicables sur le terrain. En effet, la réalité est parfois plus complexe que ce que l'on peut apprendre dans les ouvrages. Le choix de faire ma dernière année d'étude universitaire en alternance m'a été bénéfique car j'ai appris beaucoup sur le terrain et acquis en maturité. Je suis satisfaite d'avoir effectué mon année en alternance car c'est à mon avis un moyen de s'insérer plus facilement sur le marché du travail.

Dans l'organisation du groupe SAMSE, j'ai dû m'interroger sur les relations que pouvait entretenir le service achats avec les autres services. Le groupe SAMSE est considéré comme un groupe familial donc les relations humaines représentent un des piliers des valeurs du groupe. Chaque service est en étroite collaboration avec le service achats mais nous avons pu constater qu'il est parfois difficile pour un acheteur de convaincre en interne. La communication est un élément indispensable pour comprendre les besoins des utilisateurs et expliquer le bienfait d'un changement de fournisseur. De plus, la conduite du changement est une étape difficile à mettre en place au sein d'un groupe comme SAMSE avec plusieurs interlocuteurs et décideurs. Il faut donc renforcer le lien entre les acheteurs et les utilisateurs, prescripteurs internes pour rester proches des réalités du terrain. Prendre le temps de se déplacer dans les agences permet de résoudre un bon nombre de problématiques. Il faut également que l'acheteur fasse preuve d'empathie et d'assertivité, ce qui lui permet de s'affirmer dans le respect de l'autre.

Pour conclure, nous avons tout misé sur la communication en interne pour valoriser les actions des achats frais généraux aux yeux des prescripteurs et utilisateurs du groupe. C'est grâce aux entretiens réalisés en interne que nous avons choisi ces supports pour mettre en lumière notre rôle, nos catégories d'achats traitées et notre apport dans la réussite économique du groupe. La communication interne est donc le meilleur moyen pour valoriser nos dernières actions mises en œuvre au sein du groupe. Pour faire à nouveau référence au modèle de Natacha TREHAN, nous avons réussi à nous faire connaitre, aimer et à faire agir nos utilisateurs et prescripteurs internes pour optimiser le processus achats.

En guise d'ouverture, nous pourrions évoquer la PNL (= programmation neuro linguistique). Ce programme permet de mieux cerner les personnalités et de mieux communiquer auprès de ses interlocuteurs. Il serait intéressant de former les acheteurs à la PNL pour qu'ils apprennent à faire passer leurs idées en interne. C'est un outil de plus en plus utilisé aux seins des organisations achats matures. Il serait également pertinent de mettre en place comme Michelin une cellule communication dédiée à la promotion des achats en interne. Ces cellules sont composées principalement de chargés de communication, d'attachés de presse capables de délivrer un message clair, compréhensible pour l'ensemble des collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

Hors production : tout aussi stratégiques. La lettre des achats. N°248. avril 2016.

Dossier les 10 tendances achats 2016. Profession achats. N°61. mars 2016.

Thierry TRIMBACH, Olivier BRUEL, Christophe PAUTRAT, Marie ROS GUEZET, Jean Louis DAROS, Jean Claude LEBERRE, Denis LEGENDRE. *Fonction achats : la communication au service de la performance*. Association CESA achats et supply chain. Editions d'organisation. Paris. 1999.

CALIXTE et WEBER. *Négocier avec les professionnels*. Centre et processus d'achat.

Claudio BALESTRA, Costantino BALESTRA. *Introduction à la communication*. 2nde édition.

Olivier BRUEL. *Management des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*. 2e édition. 2014.

Olivier BRUEL et Pascal MENAGE. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* : *Enjeux, problématiques, organisation, changement.* 4ème édition.

Philippe CLOUET. *Les achats un outil de management.* Les éditions d'organisation.

Philippe PETIT. *Toute la fonction achats*. 2e édition.

Nathalie BARRIOL, Nathalie MERMINOD, Arnaud BICHON et Dirk-Jan KAMANN. *Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire*. Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs, de la gestion des fournisseurs au management des clients internes. Cahier N° 98-05. Editions Lavoisier. 2010.

A.J WEELE. *Purchasing and supply chain management*. Fifth Edition. 2010.

Nathalie BARRIOL. *Le marketing achat conception et état des pratiques dans les entreprises industrielles*. ESA de Grenoble.

Natacha TREHAN. *La fonction achats hospitalière : cloisonnements hier… Multi-transversalités aujourd'hui… Création de valeur demain…* ASSIAPS.

Béatrice ARNAUD et Sylvie CARUSO. *La boite à outils de l'intelligence collective.* Editions Dunod. 2016.

SITOGRAPHIE

Charles COHEN. *Décision achats : RH quel profil de l'acheteur de demain ?* Publié le 03/11/2011. Disponible sur < http://www.decision-achats.fr/thematique/decideurs-achats-1035/Breves/RH-quel-profil-de-l-acheteur-de-demain---42174.htm >.

William RAMARQUES. *Décision achats : De l'utilité d'une matrice de la maturité*. Publié le 01/11/2011. Disponible sur < http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/De-l-utilite-d-une-matrice-de-la-maturite-41571-1.htm >.

Charles COHEN. *Décision achats : La communication levier de performance des achats.* Publié le 01/06/2010. Disponible sur < http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/La-communication-levier-de-performance-des-achats-37113-1.htm >.

Sébastien DE BOISFLEURY. *Décision achats – L'enjeu en interne n'est pas de s'imposer mais de convaincre*. Publié le 01/05/2009. Disponible sur : < http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/-L-enjeu-en-interne-n-est-pas-de-s-imposer-mais-de-convaincre--31841-1.htm >.

Sébastien DE BOISFLEURY. *Décision achats – Comment vendre la fonction achats en interne*. Publié le 01/09/2007. Disponible sur : < http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Comment-vendre-la-fonction-achats-en-interne-19965-1.htm >.

Xavier ROBAUX. *Décision achats : Mesurer son niveau de maturité achats et progresser*. Publié le 01/09/2007 http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Mesurer-son-niveau-de-maturite-achats-et-progresser-19964-1.htm

Gautier GIRARD. *Le média des entrepreneurs : La communication informelle : qu'est-ce que c'est et comment l'utiliser ?* Publié le 15/04/2010. Disponible sur <http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/communication/la-communication-informelle-quest-ce-que-cest-et-comment-lutiliser/ >.

Le mercator. *Définition de buying center ou centre d'achats.* 11e édition. p. 883. Disponible sur < http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-centre-achats >.

Richard MARTENS. *Les grandes lignes de l'Analyse transactionnelle. Carte mentale.* 2014. Disponible sur < http://mieux-etre-et-psychologies.fr/analyse-transactionnelle-les-grands-axes/ >.

L'excellence achats. *Matrice de maturité achats*. 2014. Disponible sur : < http://www.pwc.fr/assets/files/pdf/2015/01/ad_brochure_achats_11_2014.pdf >.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de communication interne

Sexe : Homme Femme

Fonction dans l'entreprise :

Selon vous :

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?
2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?
3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?
4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?
5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?
6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?
7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?
8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?
9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?
10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?
11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?
12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?
13- A quelle fréquence ?
14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?
15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?
16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?
17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Annexe 2 : Retranscription des interviews

Interview avec Monsieur Philippe BLANCHARD – Responsable sécurité systèmes informatiques et télécoms

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui, je connais le rôle du service achats et tous le processus pour acheter un bien ou un service.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Au niveau des économies réalisées, nous ne sommes pas trop au courant lorsque ce n'est pas une catégorie d'achats qui nous touche directement. Et au niveau des actions, je connais certaines catégories d'achats traitées mais pas dans le détail.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Oui, il y a bien évidemment les télécoms, l'informatique, les énergies (gaz / électricité), l'intérim, les fournitures de bureau et la flotte de véhicules gérés avec le pôle matériel.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Dans le service informatique, nous avons une proximité avec le service achats donc nous échangeons des informations sans trop de formalité. Il y a également un bon accompagnement, le service achats n'a pas que des objectifs financiers mais aussi des objectifs de qualité et de service.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Nous travaillons de manière collaborative. Pour les télécoms, c'est plus nous qui fournissons un cahier des charges, qui expliquons ce qu'on fait et derrière le service achats nous accompagne dans tout ce qui est redéfinition du besoin. Est-ce que c'est utile, pas utile, est-ce que ça répond aux attentes financières ? Il y a un rapport de confiance entre nos deux services.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Actuellement, nous recevons des informations par mail, notamment des notes internes concernant l'intérim. Sur le reste, nous ne recevons pas d'autres informations.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Dans la plupart du temps, je suis informé par mail ou sinon dans les couloirs lorsqu'on se croise de manière informelle. Nous discutons des sujets qui concernent directement mon service liés à l'informatique ou aux télécoms.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Oui, lorsque j'appelle le service achats pour avoir des informations, ils sont très réactifs et traite ma demande dans l'heure qui suit.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Notre proximité au siège nous permet de travailler en toute transparence avec le service achats frais généraux.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Ce qui serait intéressant, c'est de mettre sur Planet les domaines qui sont traités, les dossiers sur lesquels il y a des contrats cadres pour que les personnes qui doivent commander s'appuient dessus. Communiquer sur les économies, les coûts, c'est une bonne chose mais il ne faut pas que ça soit quelque chose de trop ouvert. Si les collaborateurs divulguent ces informations à des personnes externes au groupe, elles peuvent les utiliser à notre encontre. Il faut que le service achats communique ces aspects financiers aux personnes directement concernées dans les services.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

En terme de communication, je mettrai sur Planet des extraits de contrats pour que ça soit compréhensible pour les utilisateurs. Et pour que tout le monde ait le même niveau d'informations. Si une direction a besoin de faire un achat lié à un sujet particulier, il faut qu'il trouve l'information pour savoir comment commander. Il faut également qu'il fasse confiance à ce qui a été négocié comme prix. Sur la manière de travailler avec les services, je pense que ce qui est mis en place actuellement est pertinent. Etre trop dirigiste, je pense que dans le groupe ça ne fonctionnerait pas. Ce qui parfois peut être difficile pour le service achats frais généraux est d'avoir une vision précise des dépenses. Une fois qu'on a négocié le contrat, nous avons ces prix-là et est-ce que les prix sont bien appliqués, dans le temps combien j'ai de volumes d'achats ? Quelle est l'évolution ? C'est là où il peut y avoir un dérapage si les prescripteurs ne sont pas très honnêtes. Il faut trouver un juste milieu entre un contrôle normal et excessif.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Vu le nombre de mails que reçoit les utilisateurs, je me pose des questions. Est-ce qu'il y a un moment de l'année ou c'est plus impactant ? Le service achat devrait communiquer et listait ce qui a été fait, puis faire un lien sur Planet ou les

collaborateurs pourront réagir. Faire une newsletter tous les deux mois, je ne pense pas que ça soit pertinent car ce sont des mails qui passeront à la trappe et qui auront peu d'impact. Par contre, communiquer deux fois dans l'année à des moments phares (en début d'année et à la fin du deuxième semestre) pour que les gens rebondissent. Et qu'après ils aient le réflexe d'eux même d'aller régulièrement sur Planet. Pour les télécoms, expliquer le fournisseur qui est référencé, la démarche à suivre pour changer de ligne téléphonique par exemple. Au niveau des coûts, des économies réalisées, il faut choisir précisément les cibles vers lesquelles nous allons communiquer pour des raisons de confidentialité. Par exemple, le service achats devrait envoyer ces informations au service prescripteur, au contrôle de gestion, à la direction ou à des relais.

13- A quelle fréquence ?

Pour la newsletter ou le service achats fait un récapitulatif des dernières actions qui ont été réalisées, il faut en faire deux à trois fois dans l'année. Et pour les notes internes, dès qu'il y a un nouveau fournisseur référencé.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

De manière informelle quand on a un nouveau dossier, un nouveau besoin.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Il y a une relation de confiance, je n'ai pas de problèmes pour communiquer avec le service achats frais généraux.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

La partie contrôle ne doit pas être facile. Vérifier que les prestataires ont bien mis en place les prix que nous avons contractualisés avec eux. Ça serait bien que chaque prescripteur contrôle que sa facture est bonne. Le service achats n'a pas une vision très précise des volumes d'achat donc ça serait bien d'améliorer cette vision mais je ne sais pas comment. Le service achats travaille en assistance, c'est un travail d'équipe et c'est la bonne solution à mes yeux.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Le service achats frais généraux s'est beaucoup déplacé dans les agences du groupe pour communiquer sur son rôle et son importance. Ces dernières années, il y a eu un gap et une grosse évolution en termes de reconnaissance de la fonction achats.

Interview avec Monsieur Olivier MARION – Responsable des systèmes et réseaux

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Non. Personnellement, je connais ce service car je travaille régulièrement avec le service achats mais je pense que la communication n'est pas suffisante et le vecteur de communication éphémère.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Encore moins. Pas de vision des économies réalisées. Ceci dit cette information est-elle diffusable ou communicable ?

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Par exemple, je cherchais à répondre à une personne sur le coût d'un copieur CANON et j'ai mis un grand moment à trouver la grille tarifaire (je l'ai finalement trouvé en farfouillant). Je pense que sur la majorité des achats réalisés par les agences, magasins une diffusion permanente et actualisée des produits, tarifs serait nécessaire. C'est un sujet dont j'ai déjà parlé avec Laurent TARDY.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Sans aucun doute. Pour mon service, chaque sollicitation du service achats est bien accueillie et le travail et/ou les conseils venant de la fonction achats frais généraux sont fructueux.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Plusieurs modes de collaboration :

- Implication de bout dans le choix de partenaires en réponse à un appel d'offre (par exemple OSIATIS, PDA métier)
- Consultation quant à un choix final sur un appel d'offre et sur la manière de mener la négociation (par exemple PC DELL/Lenovo)
- Présence en négociation finale lors d'une réunion pour affirmer la légitimé de notre service à négocier et apporter un éclairage au partenaire sur notre manière de mener les achats (par exemple Microsoft)

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Actuellement, je ne reçois pas d'informations de la part du service achats frais généraux.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

En toute honnêteté, je ne pense pas recevoir de communication de la part du service achats. Sûrement, parce que ne suis pas destinataire des notes d'information car pas utile à mon niveau, ma fonction dans l'entreprise.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Sûrement.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Mon positionnement à l'informatique me pousse à utiliser des moyens numériques. Sur l'intranet, lors de sa refonte, nous avons volontairement voulu mettre en avant les directions du siège pour essayer d'obtenir une meilleure visibilité. C'est pourquoi, une rubrique « Achats Frais Généraux » a été créée dans l'onglet « Exploitation ». Actuellement, seuls quelques documents sont diffusés sur Lyreco, les véhicules LLD et les cartes de visite. Un dossier par type d'achat serait possible avec des publications sur les contrats en cours et surtout les tarifs négociés. Une publication peut être de type texte, image, vidéo. Ceci peut être visuellement plus sympa et attractif. Je crois à la qualité visuelle des publications pour intéresser et capter l'attention des collaborateurs.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Voir réponse ci-dessus.

13- A quelle fréquence ?

Au grès du renouvellement et des nouveaux contrats.

La possibilité de faire des actualités propre à l'espace achats est aussi possible. Une actualité tous les mois pourrait mettre en avant les actions et négociations en cours et rendre visible le service achats.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Rencontre en direct lors de discussions avec Laurent TARDY. Je les informe des besoins de mon service de manière informelle.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ? Tout simplement mieux penser à les informer des négociations et/ou achats en cours et/ou réalisés.

Par exemple, dernièrement nous avons mené une négociation en vue de l'acquisition d'un logiciel d'audit et de sécurité informatique. Opération que j'ai menée, je pense, dans les règles de l'art mais sans consultations/informations du service achat.

Pourquoi ne pas prévoir un point rituel (mensuel) pour échanger sur l'actualité achats de mon service. Si on a rien à se dire, on boit un café et sinon nous échangeons et partageons les informations. Ritualiser est important.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Pleinement satisfait des échanges et apports quand c'est nécessaire. Et plus que pleinement satisfait des personnes qui composent le service achats avec qui personnellement, je me sens en toute confiance.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Une meilleure communication permettrait de mieux mettre en avant le travail et surtout l'importance de bien acheter. Par exemple, économiser 500€ même sur 10000€ est important et c'est bout à bout que se compose l'économie.

De plus une meilleure communication et transparence permettrait peut-être d'éviter des achats parallèles par les personnes et/ou de montrer les coûts réels.

Par exemple du travail réalisé mais pas partagé avec le service achat.

L'an dernier sur mon tableau de budget d'investissement infrastructure j'ai procédé de la façon suivante :

Octobre - novembre 2014 : appel d'offre mise en concurrence
Novembre - décembre 2014 : établissement des investissements et validation Direction Générale
Janvier - avril 2015 : au moment du passage des commandes, nouvelle pression « douce » sur les fournisseurs avec à chaque fois 500€ à 1500€ d'économies sur des montants variant de 20k€ à 50k€. Au final 11k€ d'économies.

Interview avec Monsieur Jean Marc VIDAL – Coordinateur des espaces de ventes service Marketing et Méthodes

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui et non. Oui, parce que nous connaissons bien Laurent TARDY et ça fait longtemps que nous travaillons ensemble sur certains sujets (racks de stockage, signalétique…) Et non, sur certains autres sujets qui pourraient nous concerner et sur lesquels nous pourrions participer, il n'y a pas assez de communication à ce niveau-là. De plus, il faudrait communiquer un peu plus sur le rôle du service achats, ce qu'il peut apporter à l'entreprise.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Oui, nous connaissons les actions menées par le service achats frais généraux mais n'avons pas trop de retour sur les économies réalisées.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Racks de stockage, mobiliers d'expositions, la signalétique. Pour la signalétique, nous avons travaillé dessus avec le service achats frais généraux pendant 3 années maintenant il n'y a plus d'appel d'offres à ce sujet. Fournitures de bureau, photocopieurs. J'ai appris il y a pas longtemps que le service achats frais généraux géraient également les énergies, je pensais au départ que c'était le pôle immobilier.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Oui bien sûr, pour les racks de stockage, nous avons fait le cahier des charges ensemble. Dans notre service, nous vous communiquons nos besoins et vous vous nous apportez votre expertise pour réaliser le cahier des charges (techniques et fonctionnel) et pour mener à bien la négociation.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

On travaille bien, on s'entend bien et on monte le cahier des charges ensemble. C'est collaboratif. Quand nous avons un besoin spécifique, nous allons directement au service achats. Au moment où le service achats frais généraux s'est créé, c'était un peu compliqué car c'étaient des sujets qu'on traité nous directement. A l'époque, nous demandions même pourquoi quelqu'un de l'extérieur nous explique comme faire, comment acheter. Après, il a expliqué sa démarche puis on est rentré dans le jeu et maintenant ça se passe super bien.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Actuellement, pas d'informations. Nous avons fait l'appel d'offre sur les racks de stockage en fin d'année mais pour le moment le projet est en suspens.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Surtout par mail, ou sinon quand on se croise dans les couloirs. A l'époque, le service achats frais généraux publiait également dans le journal interne « savoir-faire ».

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Quand je demande des informations, j'ai des réponses directement.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Il y a beaucoup d'échanges entre notre service et le service achats frais généraux mais surtout de l'échange informel.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Il faudrait formaliser cette communication soit en interne, soit par mail, soit sur l'intranet Planet, C'est un peu trop informel encore.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Expliquer pourquoi on a changé de fournisseur, le bienfait de ce nouveau référencement pour expliquer le métier d'acheteur. Il ne faut pas trop rentrer dans les chiffres par souci de confidentialité mais donner des pourcentages. Par exemple, l'an dernier nous avons dépensé X M€ en frais généraux, cette année nous avons gagné 2%. Il faut communiquer un peu plus sur le rôle de l'acheteur pour que certains collaborateurs se retournent vers eux pour réaliser ensemble le cahier des charges. La dernière fois, nous avions besoin d'un matériel de manutention, on s'est retourné vers vous et vous nous avez donné directement la référence. Ça évite qu'on achète ce matériel auprès d'un autre fournisseur et que ça coute 4 fois plus cher. On gagne également du temps, ça nous évite de renégocier et de comparer les offres fournisseurs.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Planet, dans le journal interne « savoir-faire » ou sur Sharepoint. Dans le journal interne, il faut s'adresser au service communication pour être visible. L'écran au coin café est également autre support de communication qui pourrait être pertinent à mettre en place.

13- A quelle fréquence ?

Deux à trois fois dans l'année, au début d'année et au début du second semestre. Par exemple, nous avons renégocié ça après l'été qui est passé.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

De façon informelle, au coût par coût. Pour les racks de stockage, nous vous avons envoyé le cahier des charges et les grilles comparatives. Le plus gros poste, c'est les racks de stockage dans notre service.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Essayer de faire des réunions deux fois dans l'année. Par exemple, au début de l'année, est ce que vous voulez qu'on travaille sur ce sujet ? L'an dernier on a fait tel appel d'offre, est-ce que c'est utile de le refaire cette année ? On décide de travailler ensemble sur tel sujet, on vous laisse rédiger le cahier des charges et on fait un point dans 15 jours.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Une bonne relation nécessite un suivi et un retour. Nous faisons bien l'appel d'offre, on reçoit bien la validation des tarifs mais on ne se revoit pas 2 ans après pour faire le bilan. Par exemple, on a passé tant de matériel chez ce fournisseur, on a un souci avec lui en termes de qualité ou délais, de SAV. Ou tout simplement se voir pour faire un point et dire si l'année s'est bien passée avec le fournisseur ou mal passé. Il faut assurer un petit suivi derrière. Quand on refait un appel d'offres, au moins on sait ce qui a péché auparavant en ayant fait un bilan.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Non, actuellement tout se passe bien la porte est toujours ouverte aussi bien de votre côté que du notre. Nous considérons la fonction achats comme une fonction stratégique, ils font tout le travail en amont de recherche de fournisseurs (sourcing), de négociation que nous n'avons pas le temps de faire. C'est bien d'avoir un service support sur lequel on peut compter. A l'époque, on survolait un peu le sujet, on faisait le cahier des charges sans réelle méthodologie. Après, Monsieur Laurent TARDY est arrivé avec son expertise en nous disant qu'il y a tel point à surveiller, qu'il faut négocier sur tel sujet. Le service achats frais généraux optimise le processus.

Interview avec Monsieur Jean François GONTIER – Chef de projet service Marketing

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui, Laurent TARDY nous a présenté le service quand il est arrivé dans le groupe en 2007. Nous avons eu directement des appels d'offres à traiter ensemble donc j'ai pu voir la façon dont il travaillait. Au départ, dans mon équipe nous avions des difficultés à comprendre sa méthodologie. Il souhaitait qu'on demande beaucoup de choses au fournisseur, des choses qui ne me paraissait pas nécessaire pour établir un premier contact. Le début a été assez compliqué, quand on a des fournisseurs avec qui on a l'habitude de travailler, ça chamboule les habitudes. Mais ça a été bénéfique dans la façon de travailler avec nos fournisseurs. Par exemple, on ne mettait pas nos fournisseurs en concurrence, on ne savait plus se positionner au niveau du prix puisqu'on avait qu'un niveau de prix, qu'un niveau d'information de la part de notre fournisseur. On a commencé à le faire au moment où Laurent TARDY est arrivé dans le groupe et également au passage des commissaires aux comptes car nous devions faire des devis contradictoires. Au niveau du processus achats, je sais comment ça fonctionne. Avec Laurent TARDY, nous avions travaillé dessus et il m'avait demandé de faire un cahier des charges pour la signalétique.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Nous connaissons les économies par rapport à nos fournisseurs. Au niveau global du groupe, nous n'avons aucune information des économies réalisées donc nous ne voyons pas l'efficacité du service achats au niveau groupe. Dans les réunions du siège, on ne parle pas des économies réalisées par le service achats frais généraux, ce n'est pas valorisé. C'est dommage. Il serait intéressant de faire un graphique sur plusieurs années pour voir si la fonction achats frais généraux a contribué à la réduction des coûts donc à l'enrichissement du groupe.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Oui il y a l'électricité, les alarmes, en passant par les fournitures de bureau.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Parfois. Nous n'avons pas un contact permanent, nous avons des contacts uniquement quand il y a des besoins. Normalement, il y a un processus qui est en marche et qui peut fonctionner sans l'intervention de Laurent TARDY. Par exemple, c'est à nous de rechercher les fournisseurs potentiel, d'exprimer le besoin.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Si nous devons travailler sur des nouveaux produits et nous ne connaissons pas le fournisseur à ce moment-là on en parle à Laurent TARDY. Nous avons travaillé une fois ensemble par rapport à la signalétique et ça un peu bouleversé ma façon de travailler avec les fournisseurs. Après, nous sommes est en roue libre, nous faisons nos devis puis nous traitons de notre côté. Quand nous traitons des prix, nous nous retournons vers Laurent TARDY mais pour moi, le facteur prix ne vient qu'en deuxième position. Dans mon domaine, il faut de la qualité. Après ça vaut toujours le coup de tester de nouveaux fournisseurs. Malgré tout, mes expériences antécédentes m'ont prouvé la plupart du temps que les fournisseurs testés ne correspondaient pas à nos attentes en terme de qualité, par exemple les panneaux devenaient tout noirs au bout d'un an. Nous sommes revenu à des fournisseurs avec qui nous avions l'habitude de travailler, en les mettant en compétition ça nous a permis de savoir où était le vrai prix du marché. Le service achats est collaboratif et essaye de prendre en compte nos besoins, une fois que le lien est établit. Par exemple, pour les machines à café pour le site d'Albertville, Laurent TARDY est intervenu tout de suite pour faire changer les machines car le magasin ouvrait bientôt.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

En ce moment, je n'ai rien.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

En général, c'est plutôt en face à face ou par téléphone. Laurent TARDY est très phoning. Moi j'aime beaucoup le contact humain et directement aller le voir dans son bureau. Evidemment, il faut quand même qu'il y ait des comptes rendus car les dirigeants en ont besoin. A l'époque de l'appel d'offre sur la signalétique, je n'avais pas eu d'information, de récapitulatif des économies réalisées. Mais je sais que depuis, il essaye de communiquer dessus.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Oui, si je passe un coup de téléphone le service achats est très réactif et répond directement à mes questions.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Je n'ai pas assez de contact aujourd'hui avec Laurent TARDY mais à l'époque nous communiquions bien. Quand, il y avait un problème il prenait tout de suite le téléphone pour régler le problème en direct avec le fournisseur. C'est un point positif en termes de communication et de réactivité.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

On pourrait se faire des petites réunions. Nous on fait des réunions, tous les lundis matin. Peut-être que le service achats pourrait venir un lundi tous les deux mois pour nous faire un compte rendu sur nos fournisseurs. Par exemple, le service achats frais généraux pourrait faire la liste de tous nos fournisseurs, et dire ou on en est avec chacun pour réaliser un suivi fournisseur. Nous avons aussi des lacunes, par exemple il m'est déjà arrivé d'oublier de dire à Laurent TARDY lorsque je ne travaillais plus avec un des fournisseurs testés.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Je ne connais pas le métier, je ne suis pas acheteur. Je ne suis pas acheteur dans le sens ou l'acheteur doit négocier en permanence. Même si c'est qu'une petite partie du processus achats. La négociation c'est notre lacune car nous sommes plus dans le côté technique. Notre défaut c'est que nous ne négocions pas assez les remises, ce n'est pas dans notre culture. A chaque fois, notre chef de service nous demande de négocier. C'est pour ça qu'on fait confiance au service achats en termes de prix négociés. Je suis de l'ancienne génération, je n'apprécie pas les fichiers excel et les machines à gaz. Je préfère un contact humain. Pour moi c'est primordial, il faut de l'interaction. Bien évidemment les écrits restent donc il faut systématiquement faire des comptes rendus pour informer les prescripteurs concernés.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Aujourd'hui, les gens ne lisent plus, nous communiquons avec de la vidéo, des photos. Il faut mettre une phrase et une image pour que ça soit le plus impactant possible. Il faut gérer la communication sur Planet mais je ne sais même pas qui gère cet intranet. Ça fait 10 ans qu'ils annoncent qu'il va être relooké et nous n'avons pas vu de changement. Il faut des images dans chaque domaine et revoir l'arborescence. Il faudrait qu'on puisse cliquer sur un dossier, si quelque chose nous intéresse, nous cliquons dessus et ça le range automatiquement dans nos favoris. C'est un peu le même principe que Pinterest.

Support Vidéos au coin café : qui sommes-nous ? Que faisons-nous ? Ou allons-nous ?

13- A quelle fréquence ?

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Soit par téléphone, soit par email. Ou quand on se croise au sein du siège.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Petite réunion entre nos deux services.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Nous ne travaillons plus trop ensemble car j'ai des fournisseurs récurrents. A chaque fois que je fais un devis, il faudrait que je communique vers Laurent TARDY. J'ai mis en compétition 3 fournisseurs mais je ne l'ai pas évoqué avec Laurent TARDY. Pour moi, l'essentiel c'est que nous rentrons dans notre budget, que nous atteignons notre objectif. Becker est un vieux fournisseur au moins il s'est remis en question et a baissé des prix. A chaque fois que j'ai voulu tester d'autres fournisseurs j'ai été déçu. On remet tjrs des fournisseurs en concurrence mais peut être que nos fournisseurs sont les meilleurs pour répondre à nos attentes. On a ce contact humain et ces relations avec nos fournisseurs qu'on ne veut pas mettre un terme. Ce qu'il faut regarder chez son fournisseur, c'est son SAV. Il faut avoir une réflexion TCO, prendre un fournisseur qui a une bonne qualité plutôt que le moins disant avec lequel on va devoir faire un retour logistique (perte de temps et d'argent).

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Ce qui ressort de plus important, avoir un petit logiciel pour avoir un suivi du service achats par ex Planet. Et surtout faire des réunions.

Interview avec Monsieur Marc COINTEPAS – Directeur Logistique

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Dans ma réflexion, je dirai que non. Aujourd'hui, si je fais un parallèle avec d'autres services dont je m'occupe en interne, il y a certaines zones d'ombres ou nous devons améliorer la communication. Je suis en train de travailler sur la manière dont on communique au sein des moyens matériels. Le groupe a grossi ces trois dernières années, nous avons des fonctions supports mais dans le fonctionnement nous avons quand même l'habitude de travailler chacun de notre côté. Nous n'avons pas toujours la réflexion de s'ouvrir aux autres services. Au niveau des achats frais généraux, j'ai quelques exemples de catégories d'achats traitées par le service parce que j'ai un retour en comité de direction. Cependant, je ne connais pas dans le détail toutes les catégories, nous pouvons progresser sur le sujet.

L'entreprise a beaucoup évolué, historiquement il y a trois ans, la direction des moyens matériels était sous la responsabilité de Philippe GERARD. Je suis désormais à la direction et les choses ont évolué. Les collaborateurs sont en manque de repère, ils se demandent régulièrement qui se charge de quoi. C'est pourquoi nous sommes en train de travailler avec le service communication pour définir le rôle du pôle matériel. Nous essayons de répondre un maximum à leurs questions par exemple si vous avez telle type de demande, dirigez-vous vers… Nous pensons également mettre en place une FAQ en se demandant quelles sont les questions les plus fréquentes ? Comment peut-on améliorer le sujet ?

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Encore moins de connaissance au niveau des économies. Aujourd'hui, j'ai seulement une vision sur les économies qu'on réalise dans le cadre de notre travail en collaboration. Il faudrait faire un rapport annuel avec toutes les catégories traitées. Même si, je ne doute pas que Laurent TARDY fasse un rapport synthétique à sa hiérarchie. J'aimerai bien qu'on ait connaissance de la vision globale des économies plutôt qu'une vision ponctuelle. Pour moi, le service achats frais généraux est le service qui a été précurseur dans les synergies qu'on peut avoir au sein du groupe. Laurent TARDY a cette entrée dans les différentes enseignes avec un certain nombre de contact. Le service achats frais généraux travaille de fond sur chaque dossier, accompagne le prescripteur/utilisateur et à la fin il y a une synthèse qui est faite en précisant la VA apportée. Laurent TARDY fait cette synthèse au client, à la hiérarchie mais pas au niveau global. Si je fais un parallèle dans la logistique, il y a tout à faire en termes de synergies. Notre gros travail c'est la communication. J'ai le sentiment qu'on ne communique jamais trop. Laurent TARDY peut demander à Yannick LOPEZ, directeur des achats, de faire ponctuellement une intervention au directoire sur la fonction achats frais généraux. Il peut expliquer ce qu'ils ont fait, ce qu'ils envisagent de mettre en place (nouveaux indicateurs). Il y a également l'atelier DR trois fois dans l'année ou il y a des directeurs de région qui sont aussi des clients

potentiels. Pendant ces ateliers, nous faisons un récapitulatif des actions traitées par notre service. On peut autant traiter un sujet récurent que ponctuel, aujourd'hui le sujet des télématiques est un sujet qui a été évoqué en atelier DR (= directeurs de région).

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

L'accompagnement depuis trois ans sur les pneumatiques et les télématiques. Il y a également l'intérim, les locations camions, les cartes de visite. Il y a eu une action aussi sur les portes sectionnelles car j'en ai eu besoin sur la plateforme de Brézins. Quand nous sommes novices, nous acceptons la solution et les contrats cadres négociés en amont. Quand nous sommes confirmés, nous récoltons des informations, nous récupérons des prix mais est-ce que ce sont des prix pertinents ? Il y a toute une partie d'accompagnement technique, de négociation. Laurent TARDY et son service nous apporte des méthodes de fonctionnement et nous nous parlons des produits, du métier. Ce travail d'équipe fonctionne très bien. Le service achats frais généraux a tout intérêt de clarifier les rôles : tout ce qui est lié à l'information, au prix c'est cette personne là qu'il faut contacter. Quand on a besoin de parler technique il faut s'adresser à l'interlocuteur avec lequel Laurent TARDY a travaillé. C'est la force du travail en binôme, il y a toute une méthodologie de travail de fond et chacun apporte sa pierre à l'édifice.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Ce qu'il y a de bien c'est le côté écoute et travail en équipe. Nous revenons sur le côté communication, si on a un besoin comment fait-on ? Certains collaborateurs n'osent peut-être pas se diriger vers le directeur des achats frais généraux du groupe SAMSE. Tout le monde n'a pas la chance d'être au siège, d'avoir cette proximité avec Laurent TARDY. Autant pour les anciens, je ne me fais pas de soucis mais les nouveaux ne vont peut-être pas oser car ils ne sont pas habitués à travailler dans un groupe ou il y a autant de proximité. Quand il y a un sujet de fond, c'est bien d'avoir un accès ou nous pouvons poser des questions ou avoir des réponses si le sujet a déjà été traité. Il faut également se demander si c'est un besoin ponctuel, d'une région, d'un point de vente ou est-ce que c'est un besoin qui va s'étendre ?

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Pour moi dans la négociation, il y a un prix, une qualité et du service. C'est un équilibre à trouver. Quand j'ai une demande voir même une demande un peu particulière, nous regardons ensemble et le service achats frais généraux répond à mon besoin. Par contre, au sein du groupe je me demande de plus en plus si le client lambda est satisfait lorsqu'il a une demande ? A-t-il le sentiment que ça répond toujours à son besoin ou pas ? Pour ma part, j'ai toujours été satisfait lorsque j'avais une demande.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Peu d'informations. A part une note interne de l'intérim. Comme je ne suis pas utilisateur direct de l'intérim ça ne me touche pas. Il y a eu également les camions grus car je suis dans un mailing list. Toute la problématique du mailing list est la suivante : c'est soit on se plaint de ne jamais avoir d'information ou d'en avoir trop. Il serait pertinent de mettre en place une communication partielle, plus ciblée. Ce serait bien de cibler les interlocuteurs directement concernés même si le turnover ne facilite pas le travail. Ce serait un bon moyen de faire gagner du temps à chaque service/ enseigne. Ce qui serait intéressant, c'est de faire un tableau synthétique avec les thèmes qui ont été traités. On pourrait éventuellement mettre ça sur Sharepoint, dans l'onglet achats frais généraux avec tous les sujets qui sont traités. Cependant, il y a beaucoup d'actualités sur Planet, il faut bien communiquer sur comment on fait pour retrouver l'information.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Soit par mail, soit spontanément si c'est un sujet qui touche les achats frais généraux, je vous demande directement si c'est bien Laurent TARDY qui s'en charge.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Quand j'ai une demande précise, je n'ai pas de soucis. A chaque fois que j'ai demandé quelque chose j'ai eu une réponse et de l'expertise.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Quand j'ai un besoin, une demande j'ai toujours un retour précis. Laurent TARDY est quelqu'un de très impliqué dans le fonctionnement. Ce qui est appréciable, c'est ce côté groupe. Quelque soit l'enseigne, Laurent TARDY a cette notion d'être au service de chacun.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Arriver à penser systématiquement aux achats frais généraux, penser à eux entre guillemet. Avoir quelque chose qui revient de façon synthétique. Par exemple, pour ce sujet c'est tel service qui gère le dossier en direct avec Laurent TARDY. Le groupe grossit mais il y a certaines choses sur lesquelles nous devons s'améliorer notamment avec les nouveaux collaborateurs. J'ai mis 1 an et demi à comprendre qui faisait quoi dans l'entreprise. Certains collaborateurs ont grandis ensemble, donc ils savent naturellement qui se charge de quoi. Ce n'est pas évident pour un nouveau collaborateur qui arrive dans une entreprise peu hiérarchisée avec beaucoup

d'organisation à plat. Il faudrait donner un accès simple pour les nouveaux ou pour les personnes qui basculent de service. Aujourd'hui, ce service est facilitateur sur pleins de sujets mais il faudrait faciliter l'accès à l'information.

Aujourd'hui, le fait de centraliser la décision d'achats, ça perd en réactivité. Ce qu'on demande beaucoup à nos fournisseurs c'est de communiquer au sein des agences en expliquant le référencement mis en place. Dans le cadre du référencement, il faut que ça tombe comme ça. Il faut partager avec les utilisateurs, mettre en valeur les prix et les BFA négociés. Quand on globalise les volumes, c'est plus avantageux.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Améliorer la communication. C'est des sujets que je suis en train de traiter qui sont des sujets de longue haleine. Parfois, on a l'impression de répéter toujours la même chose. Le message met du temps à être compris mais la répétition fixe la notion. Nous essayons de mettre en place des animations ponctuelles. Par exemple, sur mat appro, on est en train de mettre en place une newsletter trimestrielle : le fournisseur du moment ». Il faut attirer l'œil, que ça soit interactif. Nous pouvons mettre en avant les produits retenus ou l'apport technique du fournisseur. C'est un ensemble mais je pense aussi que le meilleur moyen de communiquer c'est d'aller dans les ateliers DR/chef d'agence. Il faut demander les questions suivantes aux DR : lorsque vous avez un besoin, comment faites-vous? Spontanément, c'est quoi votre déclic ? Est-ce que vous souhaitez avoir un nouvel onglet dans Planet ?

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Mettre en avant un fournisseur qui fait une opération spéciale. Il faut trouver le point d'accroche pour capter l'attention. Par exemple sur mat appro, nous avons mis notre newsletter dans les factures de nos clients. Au-delà du côté email, nous avons une accroche particulière parce que les agences, services regardent systématiquement les factures. Nous envisageons également de mettre un roll up sur la plateforme de Brézins avec le processus logistique pour que les différents collaborateurs aient connaissance de notre rôle.

13- A quelle fréquence ?

Trimestriellement pour la newsletter.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Nous avons une réflexion sur les besoins d'achats car je n'achète pas directement. Quand il s'agit de frais généraux, c'est mon assistante qui fait le référencement. Pour les télématiques, nous travaillons en direct avec votre service car c'est un dossier de fond et ça nécessite un travail de binôme. Ce qui m'intéresse dans le partenariat c'est la stratégie de fond que nous menons avec la fonction achats frais généraux : comment fait-on pour avancer ensemble ? Quand j'ai des besoins

ponctuels sur des produits publicitaires, je me demande toujours si c'est la fonction achats ou le marketing qui se charge des négociations ? Parfois il y a la frontière entre les deux : qui s'occupe de quoi ? Pour le coup, je n'ai absolument pas pensé aux achats frais généraux alors que le service achats aurait pu travailler en parallèle avec le marketing.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Penser plus au service achats frais généraux pour des besoins ponctuels.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Le service achats frais généraux devrait peut-être plus demander aux autres services et agences s'ils ont des sujets à traiter. Aujourd'hui, les collaborateurs n'osent peut-être pas demander à Laurent TARDY ou ne pensent même pas à se diriger vers lui. Il faudrait avoir un retour sur les actions phares. D'accompagner une région, un point de vente qui a besoin d'un budget communication. Je suis très satisfait, ma principale attente c'est d'avoir une vision de périmètre global. Chaque fois que j'ai eu un besoin, j'ai eu du répondant, du professionnalisme. C'est un service un peu dans l'ombre, ça peut que gagner en communication. On apporte du service, de la facilité, une notion de référence. Il n'y a pas que du prix. Quand on a fait un appel d'offres, il est nécessaire de faire une communication particulière. Même si à la fin il reste trois fournisseurs, les collaborateurs ne se rendent pas compte du travail en amont qui a été fait (20 fournisseurs au départ : pourquoi on n'a pas retenu tel et tel fournisseur). Il y a aussi la complexité du fait que nous avons 340 points de vente. Il faut demander à chaque point de vente s'il préfère travailler avec un fournisseur qui répond localement ou nationalement. Nous avons étudié ce sujet mais il n'y a pas eu de suite. En effet, nous n'avons pas trouvé de fournisseur capable de répondre à nos 340 points de ventes.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Rien d'autre à signaler. J'apprécie beaucoup ce côté service apporté et de pouvoir faciliter la vie à des chefs d'agence qui ont déjà pleins de choses à penser. Apporter des solutions sur des sujets sur lesquels ils ne peuvent pas tout savoir.

Interview avec Monsieur Jean Pierre PORTIER – Directeur des moyens matériels d'exploitation

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Non, ça serait bien de connaitre le périmètre du service achats, la décomposition du service achats, qui gère quoi ? Nous n'avons pas d'organigramme sur le service achats frais généraux, il serait intéressant de savoir qui est rattaché à la direction. De quoi on parle quand on parle de service achats frais généraux ? Quand les collaborateurs ne savent pas, ils pensent que c'est les achats frais généraux qui gèrent.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

On n'a pas de retour sur ce qui a été acheté et négocié. Il y a des choses dont on n'a pas forcément à être au courant parce que ça ne nous concerne pas directement.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Par exemple, l'électricité, le gaz, l'intérim… Mais je ne connais pas tout le périmètre traité.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Oui, quand nous travaillons ensemble ça se passe très bien. En tant que prescripteur, on me consulte régulièrement sur mes besoins en achat. Après, pour la téléphonie, en tant qu'utilisateur, nous ne sommes pas consultés. Par exemple, on ne m'a jamais demandé si mon téléphone me convenait, s'il fonctionnait bien… Quand j'achète un camion, j'essaye d'aller voir un maximum les utilisateurs pour définir ensemble le besoin. Pour les cartes de visite, on ne m'a jamais demandé mon avis et pourtant elles ne sont pas en adéquation avec mon besoin. J'aimerai bien qu'on me consulte plus souvent sur les autres catégories d'achat.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Oui, bien évidemment c'est très collaboratif. Lorsque j'ai un besoin, nous en parlons directement par téléphone ou dans son bureau. Nous rédigeons le cahier des charges ensemble.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Oui, j'ai des retours par mail sur les études qu'on a en cours en ce moment (télématique embarquée, pneumatiques).

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Généralement, par email et par le biais de notes internes lors d'un référencement fournisseur. Avant, que Laurent TARDY arrive, personne ne nous demandait « est-ce que vous êtes bien servi ou pas servi par le fournisseur actuel » ? On m'a également imposé un fournisseur alors que ça se passait très bien avec le précédent. Ce changement de fournisseur, à cette période-là m'avait rajouté une charge de travail conséquente. Ce n'était pas la bonne période. Au niveau du groupe, je comprends très bien qu'il faut mettre en place une stratégie mais faut faire une stratégie globale et prendre en compte les besoins de chacun.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

En général, il n'y a pas de problèmes, quand j'ai besoin d'être informé je reçois les informations en direct par téléphone.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

La simplicité des rapports qu'on a avec le service achats frais généraux facilite la communication.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Le passage d'informations, demander plus l'avis aux utilisateurs. Avoir un retour sur la satisfaction des utilisateurs. Est-ce que ça répond bien à leurs besoins ?

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Revoir l'organigramme, faire une présentation pour bien orienter les gens sur tout le service achats. Par exemple, faire un « Buying Center » pour savoir quels acteurs interviennent et à quel moment. Il faut également faire plus de suivi par rapport à ses clients au niveau qualitatif. On change de fournisseur typiquement, est-ce que le fait d'avoir changé de fournisseur a provoqué des économies ou finalement est-ce que ça n'a pas induit des coûts supérieurs ? Si y a un problème de qualité, ça entraine des coûts supplémentaires avec les retours logistiques. Nous pouvons faire un retour aux fournisseurs en se servant du retour client. Il y a tel critère qui ne va pas, nous pouvons nous en servir dans les négociations à venir. Pour renégocier encore mieux ce que nous avons négocié la première fois avec le fournisseur. Il faut bien écouter les personnes en interne.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Le mail me convient bien, il serait intéressant de mettre un lien à l'intérieur pour avoir un retour de la satisfaction des utilisateurs. Il faut faire quelque chose de simple et rapide pour que ça soit suivi.

13- A quelle fréquence ?

Après chaque nouveau changement, c'est important d'informer les personnes en interne. C'est également important de valider, de vérifier le bienfait du changement fournisseur. Pour avoir un retour de satisfaction, pour les fournitures de bureau c'est immédiat, pour le téléphone c'est entre 2/3 jours et pour le camion 1 mois et demi.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

J'arrive très bien à communiquer avec Laurent TARDY. Je suis client à deux titres : client des achats qu'on fait en commun et client ou je suis un simple utilisateur. Aujourd'hui si on change de fournisseur pour les moyens matériels, je l'aurai validé avec Laurent TARDY donc il n'y a pas de soucis. Par contre, derrière il faudra demander l'avis à nos utilisateurs. Comme j'ai pu le dire précédemment, en tant que simple utilisateur, on ne me demande pas souvent si je suis satisfait.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Ça me va très bien la façon dont on travaille avec Laurent TARDY. Nous pourrons nous améliorer sur des suivis d'indicateurs plus poussés. Faire des tableaux à la fin en ayant des retours d'indicateurs. Par exemple, avec Euromaster avoir un retour sur les économies réalisées et regarder si au bout d'un an il y a des points à améliorer.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Oui, mise à part sur le point où nous n'avons pas de retour sur les catégories achats qu'on ne traite pas. Nous sommes informés du changement de prestataire que lorsqu'on reçoit des nouveaux ordinateurs. Est-ce qu'il correspond à vos attentes ? Est-ce que c'est le service informatique qui doit demander l'avis des utilisateurs ou est-ce que c'est le service achats frais généraux qui doit le faire ?

Nous sommes passés par les frais généraux pour réaliser ensemble l'appel d'offres pneumatiques. Mais qui doit ensuite relayer l'information ?

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

De très bonnes relations donc rien à rajouter. Pour moi, la fonction achats frais généraux prend de plus en plus de place dans une entreprise. Quand on parle du service achats, c'est résumé à la négociation alors que la partie négociation est qu'une partie infime du processus. C'est malheureux que le rôle de l'acheteur soit encore méconnu par certains collaborateurs.

Interview avec Monsieur Benoit TASSEL – Responsable Sécurité, Qualité et Environnement

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui, nous travaillons en étroite collaboration. Dès que nous avons une information qui vous concerne, je demande à mon service qu'il se dirige vers vous.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Oui, mais nous avons peu de retour sur les économies réalisées.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Le gaz, l'électricité qui touchent les exploitations techniques, tout ce qui est chariot avec le pôle matériel. Il y a également l'informatique mais ce n'est pas en interaction avec le service sécurité.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Oui, ils s'appuient sur nous sur ce que tout est technique. Ça nous permet de nous dissocier de la partie financière qui est plus votre giron que le nôtre. Chacun ses compétences et c'est ce qui fonctionne dans le groupe.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Oui le service achats est collaboratif. Nous exprimons notre besoin en essayant de se voir en premier. Une entrevue vaut mieux que des longs textes. Après, nous nous envoyons des informations par mal, nous nous donnons les documents nécessaires pour avancer ensemble sur le sujet.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Dès qu'il y a quelque chose qui est importante qui peut toucher mon service, Laurent TARDY me le communique assez bien.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Oui récemment, il y a eu une petite information sur les gilets de sécurité. Nous avons vu des évolutions sur le terrain sur SAMSE SMH. Nous avons contrôlé sur place, il y avait des évolutions sur site qui sortaient du référencement que le service achats frais généraux avait fait.

En général c'est par mail, par téléphone ou au coin café. Du moment où le feeling est toujours là, c'est l'essentiel pour continuer d'avancer. Il faut qu'il y ait de l'interaction et de l'entente entre les services. Une sorte de symbiose.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Sur les autres contrats, nous ne sommes pas informés donc quand je vous appelé vous me donner l'information en retour. Pour l'électricité, j'ai appris dernièrement qu'il y avait eu un changement fournisseur au moment où je suis allé dans le bureau de Laurent TARDY. Ce qui serait bien, c'est qu'on soit au courant des contrats cadres qui sont en interaction avec le pôle sécurité (énergies et moyens matériels)

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Ils gèrent bien les contrats cadres qui sont en interaction avec nous. Nous partageons beaucoup les informations.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Connaitre les chantiers, les contrats qui sont réalisés avec le pôle matériel, le service bâtiment ou le SAS (aménagement intérieur/extérieur), nous pouvons être impacté par ces contrats dans le service sécurité.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Je ferai un tableau de synthèse par service pour donner une vision des contrats cadres mis en place. A travers ce tableau, nous pourrons également voir les interactions entre les services. Nous on gère l'exploitation, la sécurité et la sureté, dans les agences ils nous posent beaucoup de questions qui concernent les autres services. Grâce à ce tableau, nous pourrons peut être mieux orienter les exploitants.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Un tableau de bord sur Excel qu'il faudrait envoyer par mail à chaque directeur de régions tout en faisant attention à la confidentialité. Nous communiquerons ensuite ce tableau en réunion de service. Au moins si nous avons des questions du terrain, nous pourrons mieux réagir et s'adapter. Nous listerons chaque service et les personnes en charge de chaque service. Parfois, en réunion nous nous demandons si tel ou tel contrat cadre est mis en place. Ce tableau pourrait répondre à toutes nos interrogations et nous pourrions ensuite le mettre sous « G » avec des droits d'accès.

Avant de construire un dossier, regarder si le service achats a déjà traité l'appel d'offres et négocié les tarifs pour ensuite mieux se positionner et savoir comment dialoguer face au fournisseur.

13- A quelle fréquence ?

Dès qu'il y a un mouvement, un changement de fournisseur.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Dès qu'on identifie un besoin terrain et un objectif à atteindre.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Organiser des réunions de service mensuel pour balayer tous les points. Organiser des réunions d'échanges sur des points particuliers, quels sont les futurs appels d'offres ? Quels sont les axes d'amélioration avec nos fournisseurs ?

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

En globalité, je suis satisfait par le service achats frais généraux. Nous cernons bien les sujets, nous avons de bonnes relations. Et surtout nous répondons bien au besoin terrain, si ça ne va pas ça revient directement. Il faudrait quand même faire participer un peu plus les utilisateurs avec un retour d'expérience du terrain. Ils se sentiront ensuite plus concernés, et deviendront pilote. Ce qui nous fera gagner du temps sur tout le processus.

Faire un groupe de travail en intégrant le terrain et pas que les services du siège.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

RAS.

Interview avec Monsieur Guillaume RIVIERE – Directeur de région SMH

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui et non. Dans le sens où je connais le rôle du service achats. Mais il ne me semble pas qu'on soit informé régulièrement de ce qu'ils font comme actions et ce qu'ils ne font pas.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Pour les actions, je les connais dans les grandes lignes mais pas dans le détail. Au niveau des économies réalisées, nous avions vu un tableau de Laurent TARDY en 2010 sur ce qu'il avait gagné comme économies mais depuis rien.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

EPI (équipement de protection industrielle), fournitures de bureau, alarmes, énergies, contrats de nettoyage…

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Vu que nous avons une vision assez floue sur ce que fait le service achats frais généraux, nous ne savons pas quelle demande ils ont à traiter. La dernière fois, j'ai échangé avec le pôle sécurité sur les EPI car nous ne connaissons pas toute la démarche. Quand on leur dit que les pantalons ne répondent pas à nos attentes, ils nous répondent que c'est pourtant validé avec le service achats qui demande les avis en amont aux personnes du terrain. Parmi ces personnes, nous ne savons pas si dedans il y a des magasiniers ou des chauffeurs qui sont consultés. Si la prescription c'est d'acheter un pantalon bleu et jaune qui répond à une norme de sécurité sans penser au confort derrière, ce n'est pas un choix optimal…

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Je demande à Laurent TARDY des conseils sur quel prestataire devons-nous consulter pour acheter ça ou ça. Le service achats est collaboratif mais il devrait peut-être plus nous demander si tel ou tel fournisseur nous convient.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Nous recevons des mails que nous ne lisons pas sur le moment car nous ne sommes pas concernés directement comme par exemple pour l'intérim. Sinon, nous sommes informés directement dès qu'il y a des changements de contrat ou de référencement. Par contre, je ne sais pas où aller chercher l'information sur tout ce

qui est géré par le service achats. Il faudrait avoir accès à une base avec tous les domaines d'achats pour savoir qui consulter pour faire tel achat et à quel prix.

L'agence SMH est un gros site, j'ai demandé à mes AD qui travaillent sur SHARE (dématérialisation des factures) s'ils avaient les contrats cadres mis en place. Le problème, c'est que je valide des factures de vidéo surveillance, mais en fait personne ne sait combien coûte l'abonnement par exemple. La dernière fois, quand vous êtes venus dans notre agence, vous nous avez bien donné tous les contrats cadres pour qu'on puisse vérifier derrière les montants facturés.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Par mail principalement.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Oui, en général quand j'appelle Laurent TARDY, votre service est très réactif à nos demandes.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

La réactivité. Quand il y a des mises à jour, nous avons bien les informations.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Base de données un peu interactive sur les différents contrats. Pour qu'on puisse aller contrôler les factures sans forcément vous appeler pour avoir le contrat-cadre.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Un sous répertoire ou il y a par thème tous les contrats en place. L'avantage c'est que le jour ou une agence veut acheter des EPI, elle peut voir la procédure pour savoir comment acheter et qui contacter.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

J'utiliserai le mail. L'information en temps réel n'est pas nécessaire, par exemple le nouveau référencement d'agence d'intérim, c'est bien quand on s'en sert tous les jours mais pour les agences ce n'est pas le cas. Mais le jour où nous avons besoin de chercher l'information, il faut qu'elle soit facilement trouvable et explicite. Sur le coup, s'il n'y a pas de besoins ce n'est pas très impactant. Donc il faudrait avoir un dossier soit sur Planet, soit sur Sharepoint ou « sous G » avec des droits d'accès.

13- A quelle fréquence ?

Au moment où nous avons des besoins. Il faut également actualiser en temps réel les fichiers, il est important de mettre à jour régulièrement la base. D'un côté, l'information en temps réel est nécessaire, par exemple c'est important de recevoir les contrats cadres d'intérim pour ne pas consulter une agence intérim qui ne fait plus partie du périmètre.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

En général c'est par téléphone ou quand nous nous déplaçons au siège.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Soit un mail un peu générique par exemple dans Sharepoint quand on ne retrouve pas l'information, pour envoyer des messages en disant je suis à la recherche de ça ou ça, comment fait-on pour acheter ça ? Y a-t-il déjà un contrat cadre en place ? C'est un moyen qui permettrait d'éviter d'appeler systématiquement Laurent TARDY.

Après, c'était très bien quand vous êtes venus dans notre agence. Ça serait bien d'organiser des réunions au moins une fois dans l'année dans les agences pour que les interlocuteurs se connaissent et gagner du temps en recevant tous les derniers contrats cadres. Notre soucis dans les agences c'est qu'on ne sait pas où chercher les informations, qui contacter pour telle catégorie d'achat donc on perd beaucoup de temps.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Oui, nous sommes en général satisfaits par le service achats frais généraux. Actuellement, nous n'avons pas de besoin en suspens. Quand nous sommes dans l'urgence, il nous arrive de faire les achats nous même sans passer par votre service. Donc, il faudrait peut-être plus qu'on vous consulte avant pour bénéficier de tarifs négociés. Avec l'effet volume, ça peut être plus intéressant financièrement.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

Je reviens sur les EPI, ça nous touche directement. Peut-être plus consulter les utilisateurs finaux pour ce type d'achats. Faire un point tous les 2 ans sur les EPI ou la papeterie. Par exemple, les mini catalogues pour les fournitures de bureau sont un peu trop restreints pour nous.

Interview avec Monsieur Fabrice LAURICELLA - Directeur de région Grand Lyon

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Les actions oui, les économies réalisées non. Nous n'avons pas de tableau récapitulatif dessus.

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Vêtements de travail, consommables d'impression, fournitures de bureau. Tout ce qui contribue au fonctionnement de l'entreprise, qui est récurent dans toutes les agences.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Je pense que oui. Je n'ai jamais eu de retour négatif dessus. La communication passe bien, dès qu'il y a un souci nous appelons Laurent TARDY. Il pousse un peu le sujet quand nous rencontrons des problèmes avec le fournisseur pour les résoudre rapidement.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Nous téléphonons à Laurent ou nous communiquons par mail.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Nous nous appelons assez souvent pour traiter le sujet directement. Sinon, il y a des mails qui descendent des nouveaux référencements. Il est à l'écoute dès que nous avons un nouveau besoin.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Par le biais de notes internes. Nous en avons reçu une récemment pour les intérims et pour le transport. Le mode de fonctionnement d'aujourd'hui me convient parfaitement.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Oui, j'ai eu une demande concernant les vêtements de travail. Laurent TARDY a repris le dossier et en 1 mois c'était traité. Ce que j'aimerai faire sur des dossiers

c'est qu'on fasse des essais en temps réel sur beaucoup plus de personnes. Au lieu de prendre 10 personnes, peut-être en prendre 100. Nous avons eu des remontées comme quoi les pantalons n'étaient pas confortables l'été. Si nous l'avions fait essayer en saison d'été peut être que nous aurions pu pallier ce problème. Il faut vraiment sonder le terrain. Dans l'appel d'offres, nous pourrions demander 50 échantillons, les distribuer et faire un test sur 10 agences pendant 1 an. Si les agences valident ces tenues, nous les déploierons de partout. Sur la partie sécurité, tenue du travail, ça ne me dérange pas que nous mettons plus de temps à traiter le sujet, ça serait plus constructif. Pour les fournitures de bureau, il y a beaucoup moins d'impact.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Ils sont là quand nous avons besoin d'eux. Moi je n'ai pas de problèmes de communication avec les achats. J'ai 16 ans d'entreprise donc j'entretiens vraiment de bonnes relations avec eux et je n'ai pas de problèmes pour les appeler. Quand je dis à mes agences d'envoyer un mail à Laurent TARDY, il n'y a pas de soucis.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Ça serait bien de mettre en place un tableau des gains générés. Les chefs d'agences seraient beaucoup plus attentifs. Par exemple passer de Lyreco à Fiducial nous permettra d'économiser X €. Ce tableau permettrait de valoriser les actions du service achats frais généraux. Les directeurs de régions pourraient relayer cette information pour qu'il y ait plus de transparence. Envoyer ce tableau sur la stratégie DR, ça donne de l'information et ça ne laisse pas de trace écrite « par souci de confidentialité »

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Le fonctionnement qu'il y a aujourd'hui fonctionne très bien.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Une newsletter chaque semestre pour dire que vous avez bossé sur tel ou tel sujet, pour informer que nous continuons le partenariat avec tel fournisseur ou que nous avons changé de prestataire. Egalement nous demander si nous sommes satisfaits de tel ou tel fournisseur. Les catégories d'achats que vous traitez représentent des charges fixes, donc les agences et plus particulièrement les chefs d'agences sont très attentifs.

13- A quelle fréquence ?

Tous les semestres.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Par téléphone et email.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Il faudrait que je m'en serve un peu plus, il faudrait que je soumette plus d'idées. Je suis demandeur sur des points actuels. Je pense que si nous prenons un peu plus de recul, il y a d'autres sujets que Laurent TARDY pourrait négocier. Je gère 14 agences donc je pense que nous pourrions avoir plus de gains. Il faudrait faire un point achats/DR par an pour évoquer ces différents sujets. Avec qui il compte travailler pour les années à venir ? Quelles sont nos attentes ? Nous pourrons avoir des idées et avancer ensemble sur d'autres sujets. Nous pourrons également traiter une catégorie achats dont Laurent TARDY n'avait pas pensé. Ce qui coute très cher à Lyon c'est la communication publicitaire avec les panneaux 4x3. Peut-être que c'est un sujet sur lequel nous pourrons faire un appel d'offre : sur Lyon quels types de panneaux, sur quelles zones ? Un point annuel serait donc une bonne chose.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

Je suis satisfait, nous pouvons améliorer les choses comme dans tous les services. Mais, chaque fois que j'ai demandé quelque chose à Laurent TARDY, j'ai toujours eu une réponse. Et dans 95% des cas, ça nous a permis de réaliser des gains.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

RAS.

Interview avec Monsieur Frédéric PONCET – Chef d'agence de SAMSE St Quentin Fallavier

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Oui, nous connaissons le rôle et l'importance du service achats frais généraux.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Oui, nous sommes bien informés des actions traitées mais nous avons peu de retour au niveau des économies réalisées

3- Pouvez-vous en citer quelques–unes ?

Les contrats de dératisation, de fontaine à eau, de ménage. Je suis plus au courant des contrats locaux. Après au niveau des contrats nationaux, j'ai entendu parler du contrat d'électricité pour lequel vous avez récemment changer de fournisseur.

4- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

Tout à fait.

5- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

J'appelle souvent Laurent TARDY dès que j'ai un doute ou qu'on m'envoie un contrat. Nous travaillons ensemble pour faire des économies et contribuer à l'enrichissement du groupe.

6- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Actuellement, je ne reçois pas beaucoup d'informations mis à part la note d'information au sujet de l'intérim que j'ai reçu fin février.

7- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Par mail principalement ou quand je me déplace au siège en rencontrant des gens du service.

8- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Oui, nous avons des réponses immédiatement quand nous vous posons des questions.

9- A votre avis, qu'est-ce qui fonctionne bien par rapport à leur communication ?

Ils nous informent rapidement par mail quand il y a des changements.

10- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Par mail, ça me convient très bien. Mais pourquoi ne pas utiliser l'intranet pour mieux communiquer et retrouver plus facilement les contrats. Cependant, il faut que cet intranet soit bien mis à jour pour récupérer des informations fiables.

11- Si vous étiez à la place du service achats, comment verriez-vous les choses ?

Pour moi ça se passe bien, il n'y a pas de modifications à apporter. Par contre, le service achats frais généraux et les autres services ne nous demande pas assez si nous sommes satisfaits de tel ou tel service. Avant de négocier les contrats, il faudrait faire un état des lieux auprès des personnes qui utilisent le service.

12- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Notes d'informations par email comme vous le faites actuellement ou intranet.

13- A quelle fréquence ?

A chaque fois qu'il y a un changement fournisseur ou lorsqu'il y a des modifications au cours d'un contrat.

14- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Par téléphone avec Laurent TARDY. J'ai pris l'habitude de toujours le contacter en premier avant d'acheter quoi que ce soit.

15- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Essayer de faire des réunions pour se rencontrer plus régulièrement.

16- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

En globalité, je suis satisfait, les décisions qui sont prises sont bonnes. Nous n'avons pas de difficultés avec les prestataires choisis. Par contre, nous avons une faible visibilité au niveau des volumes traités avec les fournisseurs.

17- Au-delà de ces questions, avez-vous d'autres points ou remarques à ajouter ?

RAS.

Interview avec Monsieur Patrice PEREZ – Acheteur frais généraux au sein de la Boite à Outils « dans la tête d'un prescripteur interne ou utilisateur »

Pour cet entretien, il y a une petite particularité car c'est un acheteur du groupe qui va essayer d'imaginer les réponses des prescripteurs internes ou utilisateurs.

1- Etes-vous suffisamment informé par rapport au rôle du service achats ?

Les utilisateurs sont mal informés par rapport au rôle de la fonction achats et en quoi consiste réellement le métier d'acheteur.

2- Et par rapport aux actions (catégorie d'achat traité, service négocié…) et économies réalisées par le service achats frais généraux ?

Par rapport aux actions, ils ont une idée des catégories d'achats qui sont traitées (téléphonie, électricité /gaz, fournitures de bureau). Ils savent également que le service achats frais généraux achète des B&S pour le bon fonctionnement du groupe. Ils n'imaginent pas par contre le spectre large que le service achats cible. Pour les économies réalisées, je ne pense pas qu'ils aient une notion de ce que ça engendre chaque année. Ils savent que la fonction achats réalise des économies pour le groupe mais ne connaissent pas les moyens mis en place. Ce n'est pas que de la négociation pure et dure, il y a de l'optimisation, la rationalisation des panels fournisseurs etc.

3- Estimez-vous que le service achats porte de l'attention envers ses utilisateurs, prescripteurs internes ?

En tant qu'acheteur, je sais qu'on leur porte de l'intention. Mais pas tous les prescripteurs le perçoive de cette façon-là. Certains prescripteurs pensent que le service achats agisse de manière isolée ou que les acheteurs ne demandent pas leurs avis pour réaliser le cahier des charges. Certains prescripteurs, dans leur giron d'activité, gèrent leurs propres achats depuis des années et voit le service achats comme « des perturbateurs » car on va changer leurs habitudes, leurs relations avec les fournisseurs, ou pire on référence un autre fournisseur. Certains pensent également qu'ils ont moins de responsabilité depuis que les acheteurs interviennent. Comme-ci, les acheteurs leur enlève le côté ludique de cette activité d'acheter ou par exemple de recevoir en rendez-vous le fournisseur.

4- Pensez-vous que le service achats est collaboratif avec ses prescripteurs / utilisateurs ? Et comment travaillez-vous avec eux ?

Oui, je pense que les prescripteurs vont dire que le service achats est collaboratif. Mais ça dépend pour quel sujet. Il y a des sujets beaucoup plus légers ou on va être beaucoup plus directif. On va demander des chiffres sans trop leur demander leur avis car ce sont des sujets relativement simples comme les fournitures de bureau par exemple. Il y a des sujets peut être un peu plus complexes ou on va devoir

comprendre comment ils travaillent. Pour que ça fonctionne dans tous les sens du terme, il faut qu'on gagne leur confiance car sinon le taux d'adhésion sera nul.

5- Actuellement, qu'est-ce que vous recevez comme informations de leur part ? Et de quelle manière ?

Pour le changement de fournisseur d'électricité, il y a eu des notes internes pour communiquer sur les économies réalisées. Mais je pense, qu'ils vont dire que pour certaines catégories d'achats, on ne communique pas assez. Ou sinon, ils vont dire qu'on communique de façon informelle lorsqu'on les croise dans les couloirs, en réunion en leur disant par exemple qu'on a référencé une nouvelle imprimante. Par contre, pour les nouvelles références de cartouche, ils vont dire qu'on leur laisse découvrir le besoin.

6- (Si pas d'informations actuellement) : Et quand ils informent comment êtes-vous au courant ?

Nous faisons une note d'information quand on a terminé un appel d'offre donc là nous avons un beau niveau de communication. Après, lorsqu'il y a des choses qui évoluent dans le contrat, ils vont dire qu'on pêche un peu dans la mise à disposition des informations. Il y a parfois de la disparité dans l'information. Les notes internes sont très détaillées lors d'un changement de fournisseur, on explique le nouveau référencement, tout le monde est en destinataire du mail aussi bien l'utilisateur que le prescripteur. Mais après dans la vie du dossier, pour les informer des modifications nous rencontrons plus de difficultés.

7- Le service achats communique-t-il bien les informations envers les autres services quand on le lui demande ?

Dès qu'on reçoit un coup de téléphone ou une demande d'information par mail, ils pourront dire qu'on répond à leur demande dans la journée. Il nous arrive bien évidemment parfois d'oublier d'informer sur des changements au cours d'un contrat. Mais dès qu'on nous demande des informations, nous essayons d'être le plus réactif possible.

8- A votre avis, qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à leur communication ?

Lors d'un changement de fournisseur, nous ciblons assez bien les destinataires des notes d'information. Après, tout ne dépend pas de la fonction achats parce qu'on s'adresse quand même aux prescripteurs donc aux chefs d'agences qui ensuite doivent relayer l'information aux autres collaborateurs. Nous pouvons nous demander s'ils le font vraiment… Certains chefs d'agences ne le font pas car beaucoup d'utilisateurs nous appellent par la suite pour nous demander des informations qu'on a déjà transmises au départ. Le flux d'information n'est pas totalement maitrisé par le service achats mais aussi par toute la chaîne.

9- Quel support de communication utiliseriez-vous ?

Travailler sur la plateforme collaborative Sharepoint. Tous les utilisateurs ont accès à Planet donc ils pourront ensuite se rediriger sur la plateforme Sharepoint. Nous pourrons toucher toutes les cibles car tous les collaborateurs du groupe SAMSE ont un login et un mot de passe sur Planet. C'est vraiment l'outil qui va permettre de distribuer de l'information à tous.

10- A quelle fréquence ?

Il n'y a pas de fréquence. Au fil de l'eau de nos re-consultations (c'est-à-dire tous les 36 mois), il faut déposer les contrats cadres sur la plateforme si on a changé de fournisseur. Peut-être refaire un balayage annuel si les prix ont changé et mettre à jour les contrats. Ce n'est pas un outil statique, on distribue de l'information c'est une bonne chose, on s'affiche, on se montre mais par contre il faut bien penser à le mettre à jour. Sinon c'est un travail inachevé et qui n'aura aucun impact sur nos cibles.

11- Et vous comment communiquez-vous auprès du service achats ? Et comment les informer-vous de vos besoins en achat ?

Ils viennent vers nous, dès qu'ils ont un besoin ils nous font la demande par mail, par téléphone ou en face à face. Ça peut être sur un nouveau besoin, sur un besoin existant ou sur un problème de tarification à vérifier.

12- Quel point d'amélioration verriez-vous de votre part pour mieux communiquer avec le service achats ?

Ils ne savent pas forcément ce dont on a besoin pour initier un cahier des charges donc nous les guidons. Une fois que le premier contact est pris et c'est ce qui est le plus difficile, ceux qui acceptent de venir vers nous quand ils ont compris et qu'ils acceptent de nous lâcher les sujets. Si les éléments qui nous donnent ne sont pas assez complet, on leur demande plus de détails.

13- De manière globale, êtes-vous satisfait du service achats frais généraux ? Si non, quelles sont vos attentes envers le service achats frais généraux en réponse et en expertise par rapport à vos besoins ?

D'une manière globale, je pense qu'ils sont assez satisfaits de nos interventions. A chaque fois qu'on met notre nez dans un sujet, il y a de la rationalisation car nous avons une vision transversale. Souvent, quand ils sont trop en prise avec un fournisseur, on leur amène un peu d'oxygène en passant pour « les vilains petits canards ». Ça leur permet de garder uniquement la bonne relation avec le fournisseur. Par exemple, lorsqu'un fournisseur décide d'augmenter ses prix, ils se sentent désarmés et viennent directement vers nous.

Annexe 3 : Journal interne mensuel « SAVOIR-FAIRE »



SAVOIR-FAIRE

Des Enseignes, des Métiers, des Savoir-Faire

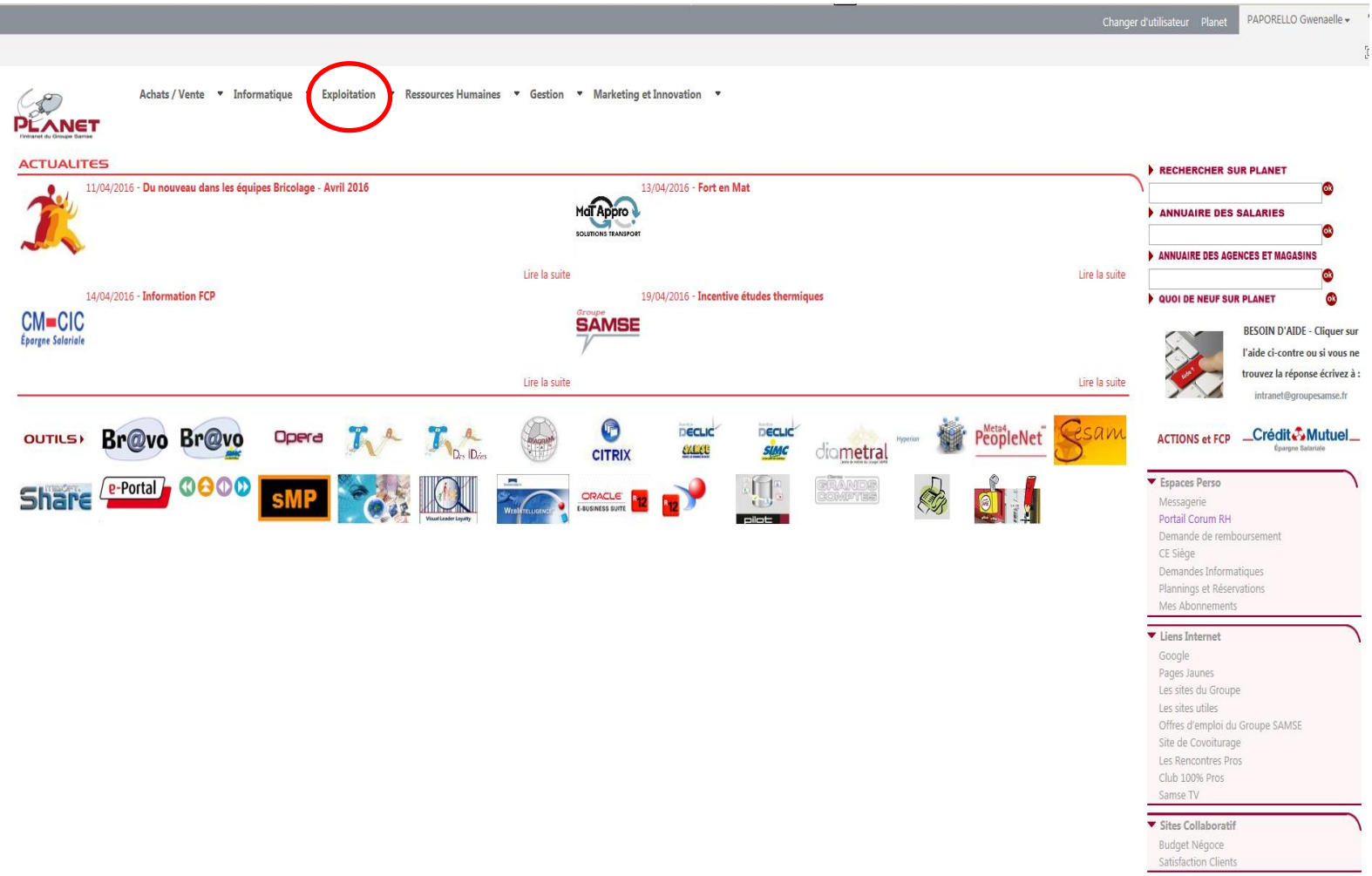
Le journal d'entreprise du Groupe Samse - numéro 167 - édition janvier 2016

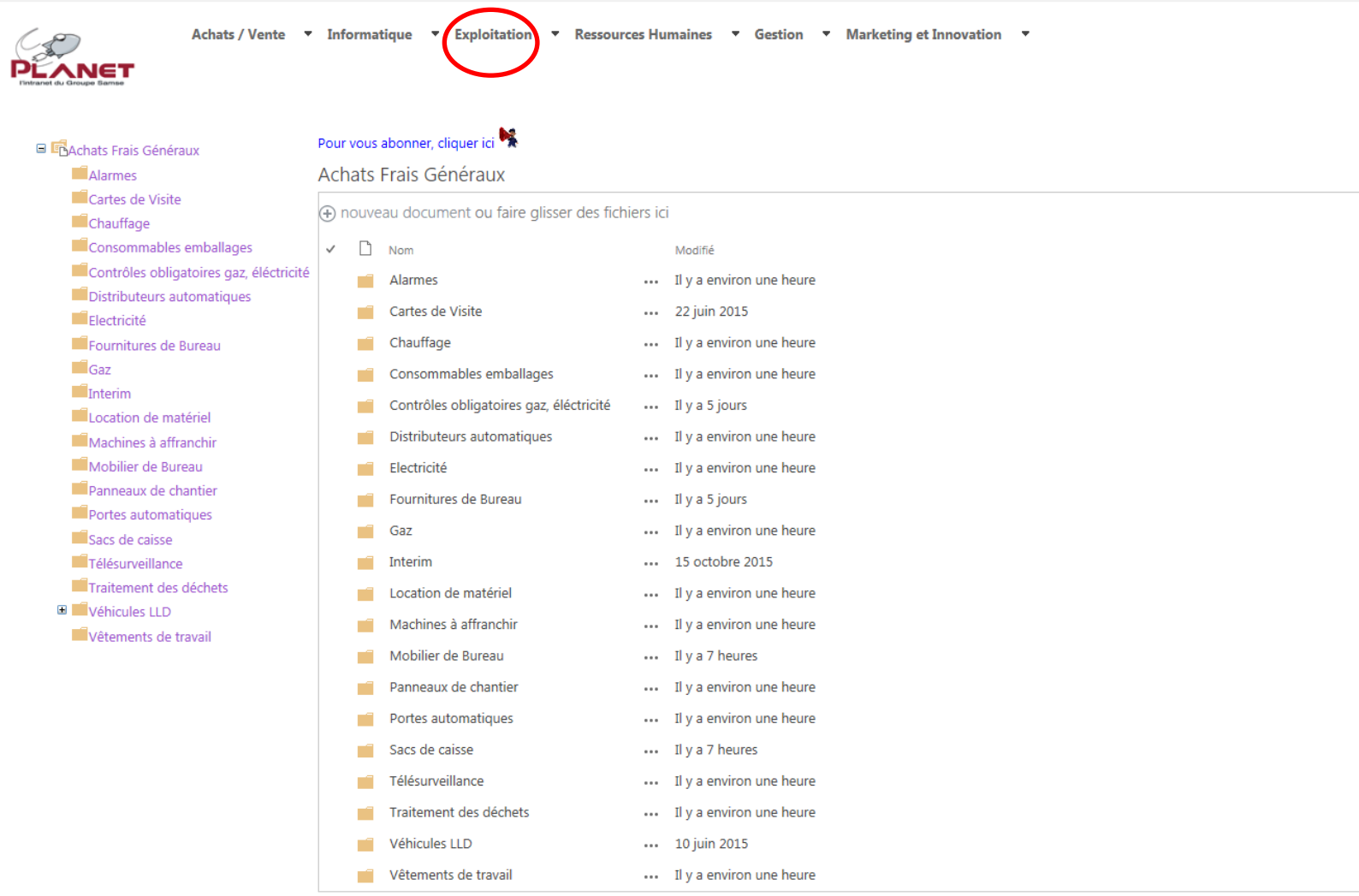
Les nouvelles approches commerciales

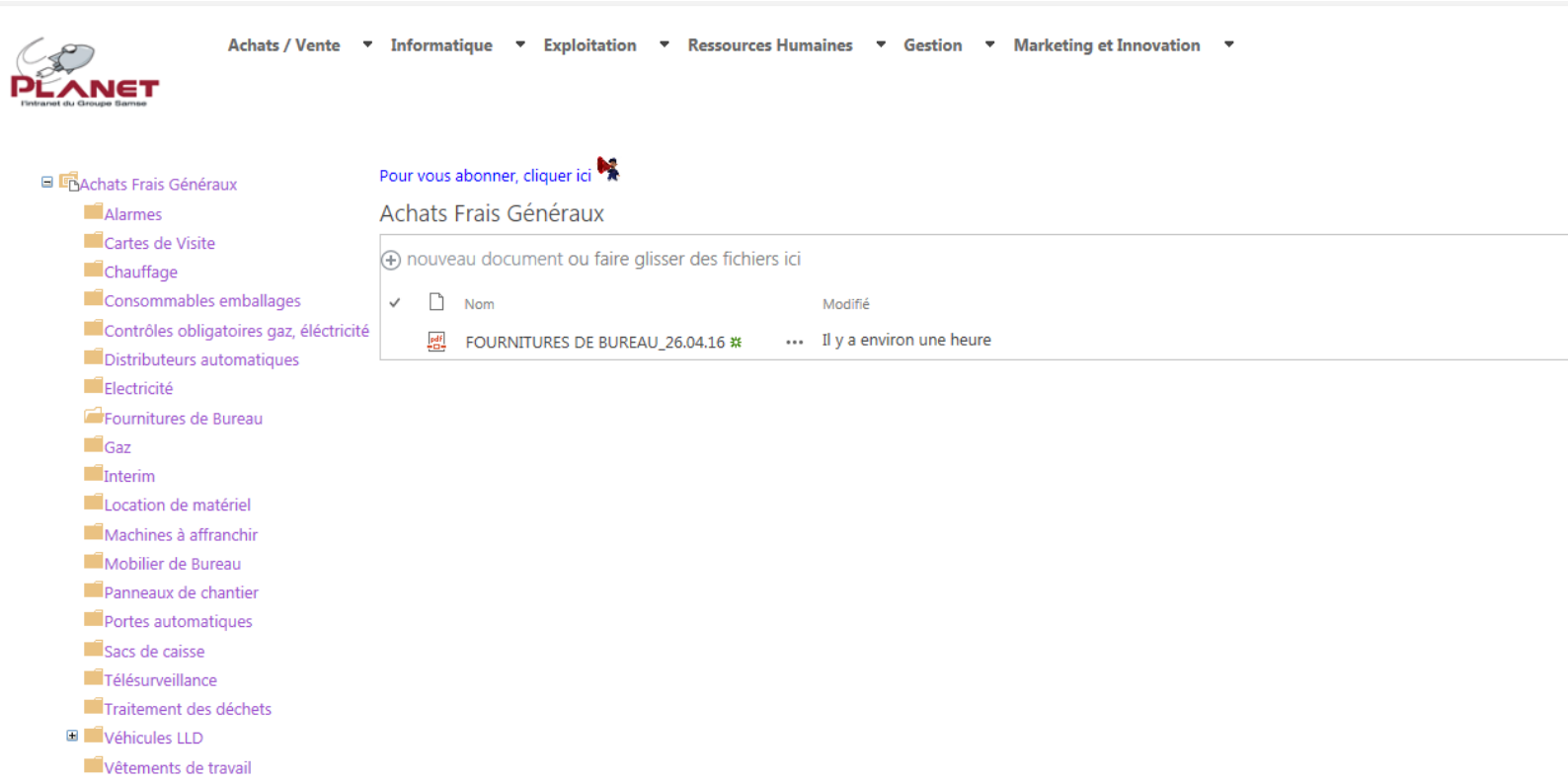
DANS VOTRE DOSSIER EN PAGE 6

Le Groupe SAMSE s'adapte aux profils de clientèle hors BTP avec toujours le même objectif : la satisfaction totale !

Annexe 4 : Plateforme Sharepoint




Achats / Vente
Informatique
Exploitation
Ressources Humaines
Gestion
Marketing et Innovation
Achats Frais Généraux
Alarmes
Cartes de Visite
Chauffage
Consommables emballages
Contrôles obligatoires gaz, éléctricité
Distributeurs automatiques
Electricité
Fournitures de Bureau
Gaz
Interim
Location de matériel
Machines à affranchir
Mobilier de Bureau
Panneaux de chantier
Portes automatiques
Sacs de caisse
Télésurveillance
Traitement des déchets
Véhicules LLD
Vêtements de travail
Pour vous abonner, cliquer ici
Achats Frais Généraux
nouveau document ou faire glisser des fichiers ici
Nom
Modifié
Alarmes Il y a environ une heure
Cartes de Visite 22 juin 2015
Chauffage Il y a environ une heure
Consommables emballages Il y a environ une heure
Contrôles obligatoires gaz, éléctricité Il y a 5 jours
Distributeurs automatiques Il y a environ une heure
Electricité Il y a environ une heure
Fournitures de Bureau Il y a 5 jours
Gaz Il y a environ une heure
Interim 15 octobre 2015
Location de matériel Il y a environ une heure
Machines à affranchir Il y a environ une heure
Mobilier de Bureau Il y a 7 heures
Panneaux de chantier Il y a environ une heure
Portes automatiques Il y a environ une heure
Sacs de caisse Il y a 7 heures
Télésurveillance Il y a environ une heure
Traitement des déchets Il y a environ une heure
Véhicules LLD 10 juin 2015
Vêtements de travail Il y a environ une heure


Achats / Vente
Informatique
Exploitation
Ressources Humaines
Gestion
Marketing et Innovation
Achats Frais Généraux
Alarmes
Cartes de Visite
Chauffage
Consommables emballages
Contrôles obligatoires gaz, éléctricité
Distributeurs automatiques
Electricité
Fournitures de Bureau
Gaz
Interim
Location de matériel
Machines à affranchir
Mobilier de Bureau
Panneaux de chantier
Portes automatiques
Sacs de caisse
Télésurveillance
Traitement des déchets
Véhicules LLD
Vêtements de travail
Pour vous abonner, cliquer ici
Achats Frais Généraux
nouveau document ou faire glisser des fichiers ici
Nom
Modifié
FOURNITURES DE BUREAU_26.04.16
Il y a environ une heure

Exemple de document déposé sur la plateforme Sharepoint

FOURNITURES DE BUREAU

FOURNISSEUR :

Lyreco

Procédure de commande :

Commandes par la personne en charge sur chacun de vos sites, via l'extranet de LYRECO avec des identifiants respectifs.

Facturation en agence

Il a été créé un mini-catalogue qui reprend l'ensemble de vos besoins en fournitures de bureau.
C'est la raison pour laquelle ce mini catalogue est désormais fermé, c'est-à-dire qu'il n'y a plus de possibilité de commander en dehors de cette liste exhaustive.
Vous pouvez le consulter sur le site internet http://www.lyreco.com/OLO/.

RAPPELS :

- Minima de commande = uniquement pour le siège (livraison 2 rue Raymond Pitet, SAMSE ou BAO).
- Minima de commande = pour les agences, magasins et filiales.

- Anticipez vos besoins et regroupez au maximum vos commandes pour les limiter à **2 par mois**. Cependant, il est possible de gérer au cas par cas, des commandes spécifiques et urgentes justifiées.

- Tout article dont le **montant unitaire sera égal ou supérieur à 150 €HT** (hors consommables informatique SAMSE/BAO), sera **soumis à validation** auprès de votre superviseur Lyreco : Corinne BLANCANEAUX ([redacted]).

- Seules les commandes via OLO (Internet) sont possibles. **Les commandes par téléphone, fax ou mail ne seront pas prises en considération.** La procédure des retours reste inchangée (seuls les échanges d'articles défectueux, sont possibles par téléphone).

- Ayez le geste « **vert** » pour vos cartouches informatiques vides : vous pouvez commander un bac de recyclage (voir références « **Container Vide** » ci-dessous), et une fois rempli il suffira d'inscrire l'autre référence (« **Reprise d'un container**… ») sur votre prochaine commande, il sera repris et remplacé, tout cela gratuitement.

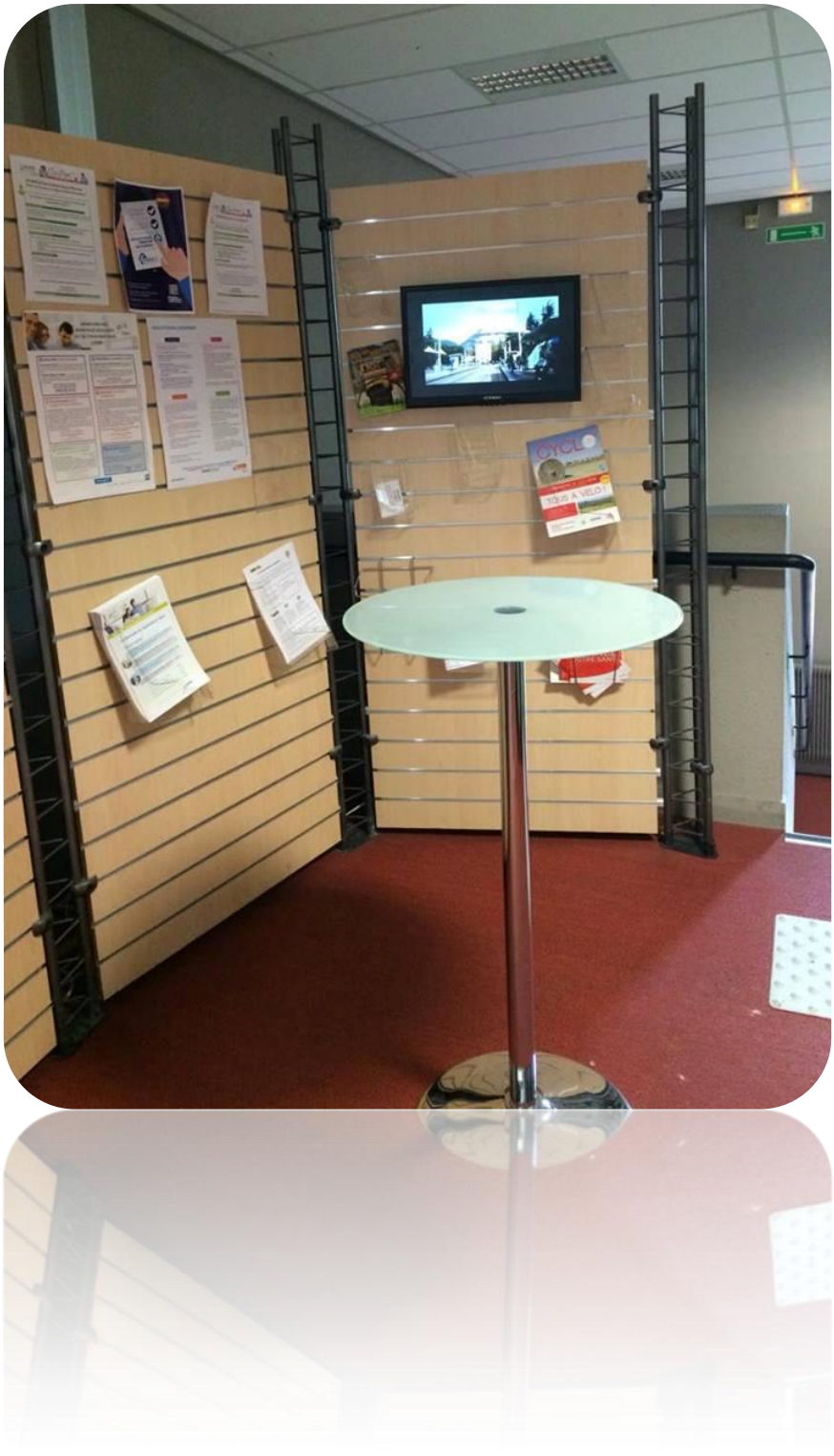


Références à commander gratuitement	Container vide	Reprise d'un container rempli et commande d'un nouveau container
Pour cartouches LASER	2008578	2157879
Pour cartouches JET D ENCRE	1976166	2914307

Pour toute question supplémentaire, vous pouvez contacter :

- Corinne BLANCANEAUX (SAMSE) : 04 56 38 69 05 ou [redacted]
- Lyreco, privilégier d'abord le mail de coordination Lyreco : [redacted] et si vous n'avez pas une réponse rapide, merci de téléphoner à Valérie REYES : Chargée d'Affaires Comptes Nationaux Lyreco 06.32.54.65.91

Annexe 5 : Support télévisé



RESUME

Dans le secteur des achats frais généraux, nous constatons que la communication interne est devenue une priorité. En effet, pour maintenir le lien avec les utilisateurs et prescripteurs internes, il est indispensable de communiquer. Cette tendance peut se manifester à travers des campagnes de communication pour mettre en lumière le rôle de la fonction achats encore méconnu de certains collaborateurs. Ces campagnes peuvent également servir à montrer les dernières actions mises en place et les économies générées. Cependant, nous remarquons qu'il peut être difficile de travailler avec des prescripteurs internes « peu rationnels » voir « récalcitrants ». C'est le cas du groupe SAMSE qui souhaite mettre en place des outils de communication afin de valoriser ses actions et d'asseoir sa légitimité aux yeux de tous.

MOTS CLES

Communication interne – achats frais généraux – prescripteur – utilisateur – actions économies – réticences – légitimité – information