

la lettre

de la **D**irection des **A**chats **T**ertiaires et **P**restations

Boulogne : du 16 au 18 février 2000,
journées internationales de la DATP

Travaux d'intérêts **communs**

Les trois filiales participant à ce premier rendez-vous étaient la DRAG (Allemagne), FASA (Espagne), et RBL (Belgique, Luxembourg), c'est à dire les trois filiales disposant déjà de SAER, le puissant système d'information achats du Groupe Renault. D'autres filiales européennes, en cours de déploiement SAER, avaient été invitées, et avaient désigné des représentants (Pays-Bas, Royaume Uni, Italie, Autriche, Suisse). Même si les ateliers ne pouvaient traiter pour cette fois leurs propres questions, faute de temps, ils y assistaient et pouvaient naturellement participer aux débats. Un responsable de Nissan était présent. En tout, 22 personnes rejointes par les acheteurs de la DATP concernés par les thèmes les plus demandés.



QUATRE ATELIERS

Pour cette fois quatre ateliers avaient été construits : un portant sur l'édition et l'événementiel-publicité-marketing, un autre sur les prestations, un sur le bâtiment, et un sur les télécoms. Les organisateurs, Mohamed Boudad et Olga Najgebom, avaient analysé toutes les demandes et les suggestions formulées à l'avance par les futurs participants, et avaient préparé les dispositifs de travail (cas pratiques, documents de base). Outre les quatre ateliers, deux sujets transversaux ont fait l'objet de communications spécifiques à la demande générale : un sur la rédaction et le traitement des contrats, l'autre sur le calcul de la dérive et les outils de suivi des gains réalisés.

Après que les participants aient entendu Jean-Baptiste Duzan et Annie Dona-Gimenez rappeler l'importance des enjeux achats dans l'économie du Groupe, et en particulier la nécessité de travailler en osmose avec tous les acteurs des secteurs commerciaux, les travaux en ateliers ont tout de suite débuté. La dernière matinée a été consacrée à la synthèse réalisée en séance plénière, où ont été présentés les plans d'action construits par filiales et par thèmes.

UN APPORT TECHNIQUE

La connaissance réciproque, la convivialité ne sont certes pas à négliger. Les moyens techniques permettent aujourd'hui d'assurer un contact permanent à distance, et c'est très bien ainsi. Mais le contact direct reste indispensable, et si on lui laisse un peu de temps, dénoue souvent bien des ambiguïtés, et découvre des chemins communs. C'est bien ce qui s'est passé une nouvelle fois.

Pour autant, le principal apport des journées paraît avoir été technique. Elles ont permis, outre le règlement de plusieurs dossiers concrets, de mieux identifier les parts respectives de l'action commune.

Ce qui revient aux acheteurs DATP : le pilotage et l'ingénierie d'achats, construire et mettre à disposition des outils et des méthodes, globaliser ce qui peut et doit l'être, consolider les gains dont la Direction Générale a demandé à la DATP d'être le garant, contrôler la délégation donnée aux acheteurs délégués, traiter en direct les achats qui n'entrent pas dans le cadre de la délégation.

Ce qui revient aux acheteurs délégués : exercer toute l'étendue de leur délégation, pratiquer le processus achats tertiaires et prestations, identifier des pistes de globalisation possibles, participer à la constitution d'un panel mondial de fournisseurs.

Et enfin ce qui revient à tous : assurer le succès d'une collaboration, qui ne sera jamais acquis une fois pour toutes. ■

Les premières journées internationales organisées par la DATP se sont tenues les 16, 17 et 18 février 2000 à Boulogne-Billancourt. Elles seront suivies de beaucoup d'autres, parce qu'au-delà du plaisir que tous ont pris à travailler ensemble, elles sont nécessaires, absolument indispensables, pour que tous les acheteurs de Renault fassent du bon travail. Il s'agit de réunir en un même lieu des acheteurs pilotes de la DATP, des acheteurs délégués des filiales et jusqu'à certains responsables achats de notre allié Nissan, autour d'un travail commun en ateliers thématiques, choisis par les participants eux-mêmes. Trois jours de travail pour consolider les périmètres des domaines d'achat déjà connus et arpenter les nouveaux, partager et appliquer partout la même conception des achats, former peu à peu une équipe d'acheteurs internationaux maîtrisant principes et outils. Les règles du jeu sont simples. Chacun fait connaître, au cours des semaines de préparation, ses demandes, ses questions, fait connaître ses difficultés. Les unités de la DATP préparent des dossiers pour traiter les questions regroupées par thèmes, et se mettent en état de régler lors des journées pratiquement tout ce qui pourra l'être sur le champ, et pour le reste, le principal, de bâtir avec les acheteurs délégués des plans d'action. Et la relation se développe dans les deux sens : la DATP a en effet beaucoup à apprendre encore et elle a aussi bien des questions à poser. Les journées internationales sont un moment fort, mais n'auront de sens que si elles viennent ponctuer des relations qui doivent être permanentes entre la DATP et ses acheteurs délégués.

Des premières filiales DCE ont ouvert le cycle. Qu'elles soient ici remerciées de leur participation compétente et chaleureuse, et de nous avoir aidés à prendre conscience des améliorations qui étaient nécessaires. Et bienvenue aux prochains participants. Rien ne vous empêche de vous manifester avant même d'être contacté !

D'un atelier, **l'autre** : des dossiers qui avancent

Quatre ateliers de travail sur des thèmes-clés. Echanges d'information, présentation d'outils et de méthodes d'intervention, définitions d'objectifs, et mise en place de plans d'action. Des pistes nouvelles pour des résultats rapides. Et des pudeurs qui disparaissent :

L'atelier « Edition/événementiel-publicité-marketing »

Sur un thème très sensible en filiales comme en central, cet atelier a fait salle comble. L'unité EPM a d'abord présenté à ceux qui ne les connaissaient pas encore ses outils de décomposition analytique des devis-types (« la caisse à outils »), puis l'atelier a travaillé sur des cas concrets : l'utilisation de grilles tarifaires pour produits d'édition (pochette, notice, brochure) et deux dossiers EPM (un dossier transversal, Renault TV sous l'aspect production, et la convention réalisée aux pyramides). Enfin, l'atelier a cherché à dégager une stratégie achats pour trois dossiers à traiter par les filiales en 2000.

On a noté une très forte demande d'expertise technique de la part des filiales.

La DATP est d'accord qu'il lui revient de la mobiliser si besoin est, pour aider notamment les filiales



dans de nouveaux domaines comme ceux-là, mais elle souligne que sa vocation n'est pas de se substituer à l'expertise que doivent détenir clients et fournisseurs. Le métier des acheteurs,

c'est l'achat. Sur le plan technique, DATP et acheteurs délégués doivent seulement en savoir assez pour dialoguer et tenir leur place. C'est ce que permet notamment la caisse à outils EPM. ■

L'atelier « Prestations »

Cet atelier avait choisi de balayer l'ensemble des points à maîtriser pour intervenir dans ce secteur, à partir d'exemples précis choisis dans différents domaines d'achat.

Il a traité d'abord de la simplification du processus administratif, illustré par le processus de traitement des prestations informatiques, puis de la globalisation des contrats chaque fois que c'est possible, notamment en évoquant le nettoyage ou la traduction, et enfin de l'intérêt qu'il y a à utiliser des contrats cadres, à partir du cas du conseil et de l'au-

dit. Il a également traité de la mise en place d'une politique d'achat commune, avec l'exemple du Call center et de l'Internet, et de la définition d'une stratégie fournisseurs.

C'est un atelier qui a tenu à souligner la puissance que peut apporter le réseau constitué par l'ensemble des acheteurs pilotes et des acheteurs délégués, aussi bien dans le repérage des affaires et des chantiers que dans les effets induits des globalisations. « Faut que ça respire, faut que ça vive » ont insisté des participants. ■



Extrait de l'intervention de :

Jean-Baptiste Duzan, Directeur des Achats

« La Direction Commerciale ne nous a certes pas attendus pour acheter, et son chiffre d'affaires est d'ailleurs considérable. La véritable raison pour laquelle ont regroupé les achats, est qu'il y a de grands avantages. D'abord la taille : non pas pour écraser le fournisseur sous notre masse, mais pour bénéficier d'économies d'échelle qui sont donc gagnantes pour le fournisseur comme pour nous.

Ensuite, le professionnalisme du métier d'achats : il y a une approche systématique qui a déjà fait ses preuves dans de nombreux domaines et qui les fera aussi dans celui-ci. Je rassure ceux qui pourraient craindre que nous ne connaissions pas assez bien le terrain et les soucis qui sont les vôtres. C'est certes le cas, encore qu'il y ait une forte osmose entre les équipes, mais, là aussi, ce sont des situations qui nous sont familières. Souvent, votre souci majeur ne se situe pas dans la négociation des conditions avec le fournisseur, mais dans l'atteinte au plus vite d'objectifs de créativité et autres.

Nous le savons, et nous savons répondre à cette demande.

La seule condition de succès est que l'acheteur soit intégré dès le début du projet, très en amont donc, et surtout pas qu'il ne soit appelé uniquement pour finaliser un contrat déjà engagé ! Ce que Renault y gagnera, ce seront des prestations identiques ou supérieures, à des conditions plus favorables, qui permettront par exemple d'engager plus d'actions avec le même budget...

... Combiner cette compétitivité globale avec une relation de confiance avec nos partenaires, c'est l'essence de notre métier. J'ajouterai qu'en ce qui concerne les achats commerciaux et les autres achats de la DATP, notre stratégie est d'appliquer progressivement les règles et méthodes qui ont fait leurs preuves dans les autres domaines : panel structuré des fournisseurs, cahier des charges fonctionnel et approche partenariale, en même temps qu'une ouverture au meilleurs fournisseurs mondiaux. » ■