|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **OBJET DE LA REUNION:**  **18ième réunion du Groupe X-Achats organisée par François RENARD**  **THEME DE LA REUNION : Place des Achats dans l’entreprise** | | | Page 1 / 2 |
| Lieu : Maison des X rue de Poitiers |
| Date : 9/09/2013  Durée : 18h30-20h45 + dîner |
| PARTICIPANTS *:* | | | Rédacteurs:F Renard  Date de rédaction : 10/09/2013 |
| Prénom NOM | SOCIETE | VISA | PJ : voir les présentations faites |
| Thierry Bellon  Alain Bernard  Jean-Luc Brizon  Celine Conrardy  Hubert Delatte  Serge Delwasse  Bernard Dubois  Luc Ferrandi  Alain Hery  Clément Homolle  Pierre-Yves Le Daëron  Edouard Le Roy  Olivier Lecointe  Colin Leisk  Bertrand Lepinoy  Benoît Mainguy  Nicolas Michon  Jean Piquet  François Renard  Naïma SAYOUD  René-Philippe Tanchou  Svetoslav Tchakarov  Bruno Van Parys  Aldric Vignon  Richard Weiss | Air France  GDF-SUEZ  EDF  Eurinnov  Faurecia  INBS Conseil  Saint Gobain  SITA  SyriusPartners  Stratex  Meotec  Deville Management  Deville Management  Fnac  Renault  Renault  SourcingConsult  DANONE  Inter Action Consultants  AX  BravoSolution  Groupe GTI |  | **DIFFUSION:** tous les membres du groupe X-Achats+ présents ext |
| **Ref doc de suivi des actions :**  N/A |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROCHAINES REUNIONS** | | | | | | | | | | | | |
| **DATES :** | | | (TBC) | **HEURE:** | 18h30 - 20h45 | **LIEUX :** | Maison des X | | **SALLE :** | | TBD | |
| N° | POINTS ABORDES ET/OU ACTIONS DECIDEES | | | | | | N° action | | RESPONSABLE | | DELAI |
| 1 | **Introduction** (par François Renard) : voir les planches préparées et montrées par François Renard  Revue de l’agenda du jour :  De bons retours de rencontre précédente (small business act à l’européeenne) notamment sur le traitement du sujet (moyenne 3.7)  Prochaines rencontres :  SRM (Supplier Relation ship Management) – organisation et outil – les idées d’intervenants sont les bienvenues !  Business intellignece appliqué aux achats (pour 2014)  Mesure de la performance achat (pour 2014)  Sujets 2014 : prochainement sera lancée une enquête sur les prochains sujets – les idées de sujets sont les bienvenues – un premier tour permettra de choisir les sujets préférés, le deuxième tour permettra comme les années précédentes de choisir les sujets  Gala ACA – X-Achat est invité, 13 membres ont demandé à participer – invitation gratuite pour les non consultants, à prix coûtant pour les consultants (théoriquement)  AG 2013 à organiser par voie électronique. Selon les statuts le président peut être réélu au bureau, mais pas choisi en tant que président. Un participant a indiqué que pour une telle association il est préférable de garder une association qui fonctionne que de « coller » à ces statuts. Position de F Renard : si un candidat en tant quePrésident parait capable de poursuivre X-Achats dans l’esprit actuel, il s’effacera. S’il y a carence d’un tel candidat, il sera tout à fait heureux de continuer  Les reçus seront faits désormais par François Renard. Ce sera plus rapide  Attention, la maison des X fait payer le repas en cas d’annulation de dernière minute. Lors de la dernière rencontre une personne n’est pas venue et a réfusé de régler la participation, ce qui crée une perte pour X-Achats. | | | | | |  | |  | |  |
| 2 | **Place des Achats dans l'organisation de l'entreprise, partages de responsabilités et processus. Comment augmenter l'influence des Achats ?**  **Le sujet est traité par 2 intervenants :**  **Jean Piquet Directeur Achats chez Renault**  **Thierry Bellon, Directeur Achats Air France/KLM**  I**ntervention de Jean Piquet (voir présentation dans fichier pdf)**  Les particularités de Renault qui impactent les achats  L’Alliance avec Nissan où chaque société garde sa liberté stratégique tout en maximisant les synergies  Renault : Une seule société, 3 marques, de multiples véhicules, mais un nombre limité de plate-forme commune avec Nissan  Une spécificité, la gamme Logan/Duster visant le meilleur compromis prestation/coût impliquant un gros travail de Design To Cost en amont et une forte demande de localisation  Un nouveau partenaire, Vaz, avec un développement massif en Russie  Une coopération stratégique avec Daimler (sans partage des données d’achat – le partage des responsabilités, ingénierie et achat, est clair)  RNPO (Renault/Nissan Purch. Org):  Les achats sont au cœur de tous ces projet. Une organisation achats Alliance mondiale avec un mandat d’achat de Renault et Nissan  RNPO – tous les achats de Renault et Nissan – des acheteurs partout dans le monde - 70Bn€ de masse d’achat – 3500 acheteurs  Une organisation matricielle :  2 axes commun Renault/Nissan : 1) une organisation commodité, commun Renault/Nissan en charge de la stratégie et de la performance fournisseur, 2) une organisation région pour accélérer la localisation et le management des fournisseurs locaux  1 axe orientée marque (Renault ou Nissan) : une organisation projet tourné vers chaque marque  2 cultures d’origine très différentes  chez Renault, les acheteurs étaient les gestionnaires exclusifs de la relation fournisseur, orienté sur le commercial avec le fournisseur  chez Nissan, les achats étaient au sein d’une logique globale impliquant l’ingénierie… avec une logique de partenariat long terme avec les fournisseurs  Les points clé de RNPO et les évolutions récentes  Le point clé est que RNPO est le décisionnaire ultime sur le panel fournisseur (via des revues stratégiques annuelles préparées avec l’ingénierie mais de responsabilité achat) et la décision de sourcing – ces décisions sont obligatoirement one-voice Renault et Nissan  Les managers achats sont Renault/Nissan  En tant que seul entité commune Renault/Nissan, c’est RNPO qui est garant et qui tire la recherche de commonalités entre Renault et Nissan (les ingénieries/manufacturing sont différents et travaillent dans des sites différents)  Les achats ne sont pas responsables que des négociations commerciales, mais aussi de la réduction globale du « total delivery cost » : coût final sur la voiture – qui inclut aussi les optimisations techniques, logistiques, logiques de Make or Buy … c’est un objectif commun avec l’ingénierie et le manufacturing, qui permet de sortir de l’enfermement de chaque métier dans un silo et de se rapprocher du P&L - L’évolution des achats est encore plus forte sur les indirects – jusque peu, les achats indirects passent d’une responsabilité sur le coût uniquement, à une responsabilité globale plus proche du P&L (incluant le coût et le volume d’achat)  La légitimité (et le fonctionnement) de RNPO est basée sur des process très rigoureux et formalisés + des KPI très clairs et communs avec les autres directions  Une des évolutions actuelle la plus importante chez Renault concerne le pilotage et le suivi de la performance pour les voitures en série : Désormais les différentes fonctions ont un même objectif commun et global qui est le cout de la voiture. Tout est fait pour que les fonctions collaborent en équipe avec un objectif commun. La mise en œuvre du « Monozukuri » fait faire des progrès importants à Renault  **Intervention de Thierry Bellon (voir présentation dans le fichier pdf**  Le contexte des achats et d’Air France / KLM  Dans le Top3 européen - 13Bn€ d’achat sur 25Bn€ de CA  Les originalités : produit non stockable, avec de plus en plus sous-traitance et des frais de carburant en hausse constant. Forte pression sur les marges, des coûts de plus en plus variabilisés (notamment avec le poids du carburant), besoin fort de flexibilité. Forte évolution de la logique achat : implication des achats ds la stratégie groupe, mais aussi implication de la DG dans la stratégie achats  Les achats n’existaient pas vraiment chez KLM  Les achats d’Air France/KLM ont été mis en place très rapidement, un peu au forceps – les achats étaient plutôt craints qu’admirés à cause d’un très fort lien avec la DG qui a évolué depuis - Très fort manque de reconnaissance au début des années 2000  Dès 2008, la crise a commencé à apparaître dans l’aérien – c’était une bonne nouvelle pour les achats car ça permettait de changer le mode de coopération avec les directions opérationnelles  Ce qui a été fait pour améliorer la performance de la fonction achat :  Un axe RH/organisation  Une organisation modifiée pour être directement en lien avec les directions opérationnelles (la plupart des collaborateurs sont physiquement dans les directions opérationnelles) mais où l’acheteur reste hiérarchiquement dans l’organisation achat (précédemment, les acheteurs répondaient aux business) – un vrai changement chez KLM notamment où l’acheteur rapportait clairement aux business  Les acheteurs passent de spécialistes achat à des des experts métier (optimisation fournisseur + optimisation demande + optimisation TCO)  Création d’une « Procurement Academy » (échange d’expérience…)  Promotion de la mobilité venant des métiers  Un changement de responsabilité des acheteurs  Une rupture sur les objectifs – des objectifs ambitieux avec des horizons allongés (15% sur 3 ans) qui ont permis de trouver des ruptures (à un moment où on pensait avoir un peu tout fait)  Elargissement du périmètre pour sortir de l’objectif uniquement commercial – rapprochement avec les objectifs des business  Un vrai mandat donné au couple prescripteur/acheteur avec une performance achat incluant aussi la prescription. Mise en place de nouveaux leviers (Make or Buy, optimisation du TCO…). Paradoxe de cette évolution : les acheteurs décident moins, mais ont plus de poids dans le process amont. Ils sont mieux reconnus et sont en position de pouvoir apporter une vrai valeur ajoutée  Mise en visibilité des achats au niveau de la DG et des achats plus légitimes  le CPO est membre du plan Transform 2015 – mise en place d’une « management dialogue sheet » pour résumer régulièrement vers les directions opérationnelles les principales stratégies achat  Mise en place d’une règle claire pour mesurer la performance - performance validée par les CdG des business et performance achat intégrée au dashboard du controling. cela a aussi permis d’améliorer la relation avec les business car les KPI sont cohérent. Très important pour remotiver les équipes  Fort changement de culture : les business passent par les achats par intérêt et non par obligation + les acheteurs sont des fédérateurs.  Les résultats :  - L’optimisation fournisseur (le seul axe existant auparavant) permet uniquement de compenser l’inflation. Les coûts ne viennent que de l’optimisation produit et process qui sont les nouveaux axes de travail créés par la nouvelle organisation  Conclusion après les deux interventions:  Des environnements très différents, mais pourtant des réponses assez proches, où l’acheteur est impliqué très loin dans le business, est beaucoup plus transverse, avec des KPI qui s’approchent des KPI de l’entreprise – on est loin des acheteurs centrés uniquement sur la négociation commerciale.  Quand les achats apparaissent comme apporteurs de solutions, c’est gagné ! | | | | | |  | |  | |  |