

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce au support de :*

Air Liquide  
ANRT  
CEA  
IdVectoR  
Socomine

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Algoé\*  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\* pour le séminaire  
Vie des Affaires  
\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2002)

**CONTRIBUER À LA PERFORMANCE  
D'UN GROUPE HIGH-TECH PAR LES ACHATS**

par

**Jean POTAGE**  
Directeur des achats de THALES

Séance du 13 février 2002  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

**En bref**

Comment démontrer que la fonction achats est stratégique pour l'entreprise ? Jean Potage, directeur des achats de THALES, disposait de deux atouts majeurs pour relever ce défi : son passé de chercheur et de directeur technique chez Thomson-CSF et une volonté à toute épreuve. Persuadé que les achats pouvaient participer au management de l'innovation dans des domaines High-Tech, il a poursuivi ou initialisé, à partir de 1996, une série de démarches de progrès visant à perfectionner les pratiques et à renforcer l'intégration de la fonction dans l'entreprise, et renouvelé la population des acheteurs, en développant leurs compétences en amont du processus d'achat. Une nouvelle conception du rôle de la fonction achats a vu le jour : alors que les programmes se complexifient, elle est désormais reconnue comme un véritable partenaire de l'ensemble des secteurs d'activité de THALES.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Jean POTAGE

Lorsqu'il m'a été proposé par la direction générale, fin 1995, de diriger les achats de THALES, je n'ai pas manqué de m'interroger : le directeur technique que j'étais, dans la division télécommunications de Thomson-CSF, avait-il commis une faute ? En réalité, cette proposition, puis ma décision d'y répondre favorablement, s'inscrivaient dans une démarche mûrement réfléchie.

### Les achats dans un groupe High-Tech

L'évolution depuis dix ans de l'activité de THALES rendait nécessaire une plus grande adéquation de la fonction achats aux nouvelles exigences de performance du groupe.

*À business High-Tech...*

Son activité s'articule aujourd'hui autour de trois pôles d'activité ;  
- la Défense (55 %), pour lequel il est premier dans le monde ;  
- l'Aerospace (18 %), où il a conquis une place de leader européen ;  
- et l'IT&S, *Information Technology and Services* (27 %).

En année pleine, THALES réalise 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 70 % à l'international. Sur les 66 000 employés du groupe, 50 % travaillent hors de nos frontières. Autre caractéristique du groupe, la R&D représente 25 % du chiffre d'affaires et les achats 50 %.

Au cours des dernières années, les évolutions technologiques ont profondément transformé notre activité et nos métiers. Aujourd'hui, dans le secteur de la vente de produits et de systèmes, nous offrons moins à nos clients des équipements que des systèmes évolués clés en main (par exemple, une frégate équipée, prête à prendre la mer). Ainsi, nous ne proposons plus seulement des technologies mais aussi des solutions, à partir de technologies développées à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les métiers du groupe ont donc évolué : de composantier à équipementier, d'intégrateur à maître d'œuvre. Et la part des achats dans le chiffre d'affaires n'a donc cessé d'augmenter.

*... achats High-Tech*

L'organisation de la fonction achats de THALES répond au besoin d'optimiser la gestion du portefeuille par segments qui sont en première décomposition au nombre de six.

Le premier segment (High-Tech par définition) est le segment *High Tech Sub Assemblies*, qui représente à lui seul 35 % du portefeuille. Il concerne les achats de prestations entièrement confiées à des tiers (PECT) ou de systèmes et sous-systèmes complets (par exemple un faisceau hertzien, intégré dans un système de télécommunications). Ce segment concerne aussi les achats de plates-formes, des avions par exemple, afin de répondre à la demande croissante de solutions intégrées de nos clients. Dans ce segment, la commande moyenne est trois fois supérieure à celle de tous les autres segments réunis, ce qui est considérable.

Un second segment, à dominante High-Tech lui aussi, concerne les achats de sous-traitance en développement de logiciels, qui représentent 12 % du total des achats, soit une part également importante. THALES vend non seulement les briques des systèmes mais aussi le ciment qui permet de les assembler : le logiciel. THALES livre ainsi plus de 20 millions de lignes de code par an et fait donc ainsi appel à un grand nombre de développeurs, internes et aussi externes (50 SSII partenaires).

Les autres segments (composants, sous-traitance industrielle, équipements frais) reflètent davantage l'activité classique d'un groupe d'électronique professionnelle et de défense.

En ce qui concerne l'acte d'achats, les évolutions technologiques dans les différents secteurs d'activité de THALES, ainsi que la modification de la nature des produits achetés, ont entraîné une complexification importante de cet acte. Par ailleurs, les technologies achetées provenant de plus en plus de marchés de grande masse, fluctuant cycliquement de la pénurie à la surcapacité, ajoutent une autre dimension à la complexité achetée : celle du risque d'obsolescence qu'il faut gérer. Les achats stratégiques ont donc pris ainsi une nouvelle importance.

### **Une fonction stratégique**

Les achats de THALES sont en effet stratégiques à plusieurs égards.

#### *La sensibilité au résultat*

La sensibilité du résultat de l'entreprise à la performance de la fonction achats est démontrée.

Prenons un compte d'exploitation simplifié : pour un chiffre d'affaires de 100, si les achats représentent 60 % et la valeur ajoutée par l'entreprise 30 %, le résultat obtenu s'élève logiquement à 10 %.

Pour améliorer le résultat de l'entreprise, il serait tentant d'augmenter les achats pour accompagner la croissance de 10 % du chiffre d'affaires (devenu 110) : ils passeraient ainsi à 66 %, la valeur ajoutée de l'entreprise à 33 %, et le résultat à 11 %.

Malheureusement, ce scénario a peu de chances de se réaliser dans un contexte fortement concurrentiel. En revanche, en diminuant les achats de 2 % à chiffre d'affaires constant (100), avec une valeur ajoutée également stable (30 %), on peut dégager une croissance du résultat de 1,2 point (11,2 %).

La performance de la fonction achats, par une réduction des coûts externes de l'entreprise, devient dès lors stratégique.

#### *La sensibilité à l'amont*

Or cette performance provient, pour une large part, des opérations amont, qui précèdent la négociation et la commande. Pendant longtemps, les acheteurs ont été cantonnés à des tâches administratives : ils étaient essentiellement chargés de la formalisation des commandes, le choix des fournisseurs et les négociations étant directement effectués par les prescripteurs.

Les choses ont changé. Aujourd'hui, les acheteurs contribuent, à toutes les étapes du processus achat, à améliorer la performance de l'entreprise. La négociation avec les fournisseurs est bien sûr une étape importante : les espoirs de gains sur le prix de départ oscillent alors entre 5 % et 10 %. Plus en amont, dans les phases d'étude, de conception et de développement, l'enjeu est nettement supérieur, a fortiori si THALES est chargé du maintien en condition opérationnelle du système complexe, de longue durée de vie (quelquefois vingt ans), qu'il a livré. Les gains peuvent alors atteindre 20 %. Mais c'est au tout début des projets qu'ils peuvent être les plus élevés et représenter jusqu'à 30 % du coût initial. La performance des projets est, en effet, de plus en plus liée aux grandes décisions du *make-team-buy decision process*.

#### *Les risques marchés*

Depuis près d'une décennie, les marchés des technologies dictent les prix. Une rupture est ainsi intervenue dans le *sourcing* de ces technologies, c'est-à-dire la recherche et l'identification des fournisseurs.

Par exemple, le marché des semi-conducteurs est aujourd'hui tiré par des marchés civils de grand volume tels que l'informatique, les télécommunications ou l'automobile. Son évolution

globale suit leurs cycles. Dans le même temps, le marché des composants militaires est devenu inférieur à 1 % du marché mondial. Ces situations ont donc un impact évident et durable sur l'achat des composants dans THALES.

En outre, l'évolution accélérée des marchés et la croissance du risque d'obsolescence des nouvelles technologies compliquent, pour les concepteurs et les acheteurs, le choix des composants nécessaires à la fabrication de produits complexes. La gestion de ce risque constitue une dimension nouvelle et stratégique du métier d'acheteur.

### *Les risques fournisseurs*

La complexification des systèmes a considérablement renforcé, au cours de ces dernières années, les risques liés aux fournisseurs. Ces risques portent moins sur les coûts que sur les performances en qualité et délais de livraison, qui doivent être irréprochables.

Dans un système électronique complexe, comme par exemple un radar, l'alimentation est loin de focaliser l'attention et pourtant la moindre défaillance du fournisseur dans ce domaine peut avoir de graves conséquences sur l'achèvement du programme dans les délais. L'impossibilité de livrer le radar à temps entraîne souvent une sanction économique majeure pour l'unité qui le livre.

## **Replacer les achats au cœur de l'entreprise**

Comment revaloriser la fonction achats auprès des autres fonctions de l'entreprise ?

### *D'une logique des coûts à une logique dynamique*

Durant les Trente Glorieuses, une logique des coûts dominait : on déduisait le prix de vente d'un équipement en sommant le montant des achats (parmi lesquels une forte proportion d'approvisionnements) et la valeur ajoutée de l'entreprise. La demande était supérieure à l'offre.

Récemment, nous sommes entrés dans une logique de prix de marché, avec au contraire une demande inférieure à l'offre. Nous sommes donc maintenant dans une logique dynamique selon laquelle le prix de vente étant désormais fixé par le marché et le résultat par l'actionnaire, la maîtrise des coûts (et donc des achats) reste *LE* levier pour améliorer le résultat de l'entreprise.

### *Des achats pour produire aux achats pour vendre*

La complexification des systèmes que nous livrons à nos clients et l'externalisation de certains de nos métiers (composants notamment) ont entraîné un besoin croissant d'achats en systèmes, sous-systèmes et équipements complets.

Pour les acheteurs, le métier a donc évolué considérablement. Il ne s'agit plus aujourd'hui d'acheter pour produire mais d'acheter pour vendre. Quant aux prescripteurs, ils doivent être capables de passer d'un management de programme à un management portant sur un périmètre plus large, incluant les sous-traitants. Ils doivent exploiter à la fois les compétences internes et le marché de l'offre des fournisseurs ; spécifier à la fois pour faire en interne et pour faire-faire à distance. Sans aucun doute, nous assistons là à une révolution culturelle.

## **Faire évoluer la fonction achats**

Depuis dix ans, pour améliorer l'efficacité de la fonction achats, nous travaillons donc sur les leviers-clés du processus d'acquisition.

## *Définir des objectifs*

Notre premier objectif est d'intégrer les achats dans la stratégie des *Business Units* de chaque secteur d'activité du groupe, la Défense, l'Aerospace et l'IT&S. Il n'y a donc pas de pensée unique chez THALES en matière de pilotage de la performance achats, mais plutôt une politique achats déclinée selon les préoccupations critiques de business de chaque entité.

De cet objectif nous avons déduit le second : l'alignement des processus d'achat sur ces *préoccupations critiques de business* des entités. Cela peut signifier, dans certains cas, donner la priorité au délai de livraison sur le prix. Impossible de faire stationner un Airbus en bout de piste à cause d'un négociateur trop zélé ! L'art pour l'art, dans les achats, peut parfois prendre des tournures dangereuses...

Troisièmement, l'organisation des achats s'articule autour du triptyque compétences/méthodes/outils. La performance de la fonction achats provient en effet de la conjonction de ces trois éléments, bien que les compétences en soient la source principale. Le choix des hommes et des femmes qui vont animer la fonction achats est en effet capital ; le reste suit.

La maîtrise des relations avec les fournisseurs est le quatrième objectif que nous nous sommes fixé pour accroître notre performance. Elle implique la rationalisation et la maîtrise du portefeuille fournisseurs.

Pour remplir ces quatre défis, la direction des achats du groupe a donc conçu et piloté une succession de démarches de progrès à partir de 1990.

## *Impulser le changement*

En 1990, il a été décidé d'améliorer la connaissance des acheteurs concernant les pratiques aval du processus d'achat.

À l'époque, ils constituaient une population aux compétences diverses, composée en grande majorité de personnes issues des autres fonctions de l'entreprise. Leurs compétences d'acheteurs étaient à acquérir, en particulier au plan méthodologique. Nous leur avons donc appris les tâches essentielles du métier : organiser un portefeuille, utiliser des outils de mesure communs, choisir un fournisseur, négocier, etc. Cette première démarche, dénommée PACT (Pour des achats compétitifs chez THALES), a duré trois ans.

En 1993, de bons résultats ayant été obtenus, une seconde démarche, dénommée COMPACT, a été initiée afin de familiariser les acheteurs aux pratiques amont du processus d'achat. Sensibilisés aux besoins des départements R&D et Conception de produits et de systèmes, ils ont développé, pour certains d'entre eux, de nouvelles compétences. Les "ingénieurs achats" ont ainsi fait leur apparition dans la grille des métiers de THALES.

Les démarches PACT et COMPACT existent maintenant depuis dix ans dans chaque département achats. Elles sont devenues des méthodes de référence pour la fonction achats, et obligatoires pour tous les nouveaux arrivants.

En 1995, le dispositif CET-P (*Common Efficiency Team for Purchasing*) a permis aux acheteurs de développer les pratiques transverses du groupe. Les fournisseurs pratiquaient encore des tarifs différents selon les départements achats des unités, ce qui donnait parfois lieu à des situations tout à fait absurdes ! Ce dispositif, en centralisant les négociations, y a mis fin, non sans une certaine réticence des directeurs achats : difficile en effet d'admettre qu'ils ne négocieraient plus eux-mêmes tous leurs achats...

Le dispositif fonctionne aujourd'hui et nous avons toutes les raisons d'en être satisfaits. La globalisation des marchés et la mondialisation des fournisseurs l'ont par ailleurs rendu indispensable. Ce dispositif est basé sur quatre CET-P « marchés », pour une stratégie

globale, et sur des CET-P « régionaux », pour l'application locale. Sur chaque « marché », des politiques différenciées sont définies en fonction des besoins du groupe et THALES est ainsi en mesure de s'exprimer « d'une seule voix » vis-à-vis de ses 800 fournisseurs cibles. Le groupe a signé 400 contrats-cadres, représentant 40 % de ses achats totaux.

Les Plans Achats 2000, enfin, en 1998, ont conduit à un alignement des pratiques, des effectifs et du management de la fonction achats sur les enjeux spécifiques de chaque secteur d'activité du groupe. Les trois premières démarches avaient porté exclusivement sur l'organisation de la fonction achats. Il fallait désormais l'ouvrir à l'entreprise. Les acheteurs se sont tournés vers les donneurs d'ordres internes et les concepteurs afin de les aider à répondre aux demandes des clients en leur proposant des solutions adaptées. En particulier, ils leur ont fait profiter de leur capacité d'analyse du marché de l'offre.

Plus particulièrement, les Plans Achats 2000 ont permis une synchronisation du management des achats sur le rythme des autres entités : chaque automne, elle procède désormais, comme les autres fonctions, à l'élaboration de son *business plan* pour l'année suivante, ce qui l'amène à prévoir les plans d'actions nécessaires pour renforcer ses compétences et sa compétitivité (formations, mobilités, outils).

### **Évaluer et piloter la performance des achats**

L'évaluation de la performance conduit fatalement à un empilage complexe d'indicateurs économiques traditionnels, qui peinent parfois à mesurer avec fiabilité la performance et les gains de la fonction achats.

#### *Des indicateurs imparfaits*

Ils tiennent compte, bien entendu, de l'évolution des marchés externes. Dans celui des semi-conducteurs, pour reprendre cet exemple, soumis à des cycles, les prix d'achats varient fortement à la hausse et à la baisse en fonction des périodes. Dès lors, les pertes enregistrées par les achats certaines années ne sont que relatives : ces pièces sont indispensables à la réalisation des projets.

Les indicateurs dépendent également de l'historique des négociations. En ce sens, ils peuvent produire des effets pervers dans les comportements : un service achats endormi est réveillé par un manager énergique et obtient une réduction de prix de 10 % de la part d'un fournisseur ; un autre, connu pour son efficacité, travaille sur un portefeuille clients depuis dix ans et emporte une nouvelle remise de 1 %. Quel est le service le plus performant ? C'est bien sûr le second. Les chiffres, ici, ne sont pas de bons révélateurs de la performance.

#### *Une méthode innovante*

Afin de renforcer la fiabilité de l'évaluation de la fonction achats, une approche originale a été mise en place en 1997 et appliquée dans chaque service achats : ThalPRICE (*Purchasing process Reengineering Improvement and Capability Evaluation*). Cette méthode, basée sur un modèle de maturité, a été approuvée par le comité compétitivité du groupe lors de sa mise en place. Elle fixe cinq niveaux de maturité du processus d'achat et vise une intégration toujours plus grande de la fonction dans l'activité des *Business Units* de THALES. À titre indicatif, aujourd'hui, 50 % des achats effectués par le groupe correspondent au niveau 2 de cette échelle. Pour passer du niveau 2 au niveau 3, deux à trois ans de travail sont en moyenne nécessaires dans le département achats concerné. ThalPRICE est donc aussi un outil de management.

## Perspectives

À l'avenir, nous devons poursuivre les changements.

### *Faire toujours mieux*

L'ambition est de parvenir à une contribution proactive de la fonction achats aux processus décisionnels, ce qui correspond d'ailleurs aux niveaux 3 et plus du modèle de maturité ThalPRICE. Demain donc, cette fonction aidera à conquérir des marchés à l'étranger, s'adaptera aux contraintes imposées par certains clients (comme travailler avec de nouveaux fournisseurs) et participera à l'élaboration des propositions et des devis.

L'objectif est également d'atteindre une maîtrise totale des processus d'acquisition (*Supply Chain Management*). Nous devons d'abord améliorer le management des contrats passés avec les différents partenaires des achats, fournisseurs et sous-traitants notamment. Ensuite, la fonction achats doit apporter, outre les meilleurs prix possibles, un service fiable à l'entreprise, rendu dans les délais. Enfin, la gestion des risques, liés aux fournisseurs, aux matériels ou aux délais, doit être améliorée, pour plus de qualité.

### *Avec les outils internet ?*

Le *e-purchasing*, qui permet d'échanger des informations avec les fournisseurs et les sous-traitants via le réseau mondial, va-t-il changer l'ordre des choses ? Oui, je le pense. L'utilisation des technologies internet accélérera les opérations et réduira leur coût. Elle renforcera également le professionnalisme des acheteurs : impossible, en effet, de se lancer dans une enchère électronique ou dans du *e-collaborative* sans une préparation rigoureuse et une connaissance approfondie des fournisseurs concernés par l'affaire. Toutefois, les changements et les résultats n'auront pas la rapidité annoncée par les gourous de la net-économie.

La valeur ajoutée du *e-purchasing* réside à la fois dans la richesse des données échangées et dans la possibilité de connecter un grand nombre d'utilisateurs ; elle permet ainsi de disposer de nouveaux outils, comme les catalogues électroniques ou le paiement en ligne, qui accompagnent la dématérialisation de la commande ou du règlement.

THALES a élaboré une "e-stratégie achats", qui fait aujourd'hui référence. Dans ce cadre, deux portails électroniques (sous la forme d'un intranet ou d'un extranet) ont été mis en place, - le portail *e-corporate purchase* qui diffuse au sein du groupe la connaissance des 400 contrats cadres, des directives et de l'historique des achats depuis dix ans, - le portail *e-Buyerless* qui permet la consultation de catalogues électroniques pré-négociés et l'envoi de commandes électroniques.

Deux portails sont actuellement à l'étude :

- Le portail *e-buyer*, pour accéder à des outils d'intelligence économique achats, à des services de e-RFI e-RFQ ainsi qu'à une plateforme sécurisée de *e-collaborative* avec des fournisseurs partenaires ;
- le portail *e-paiement* pour le règlement électronique des factures fournisseurs.

La fonction achats de THALES utilise le *e-purchasing* depuis deux ans. Après l'euphorie des premières années, la net-économie a connu une récession brutale, dont nous sortons tout juste. Selon les spécialistes, le commerce électronique devrait gagner en ampleur au cours des dix prochaines années. Ils estiment que la majorité des entreprises auront intégré l'internet dans leur système d'information (ERP) vers 2006.

## Conclusion

J'aime à citer cette déclaration de Louis Schweitzer : « *L'acheteur jouera désormais, et de plus en plus, un rôle déterminant dans la compétitivité de l'entreprise et dans celle tout aussi importante de ses fournisseurs.* » N'est-ce pas là la promesse d'un avenir radieux ?

## DÉBAT

### D'une rive à l'autre

**Un intervenant :** *Pourquoi avez-vous été choisi pour occuper le poste de directeur des achats ? Un directeur technique était-il seul capable d'impulser le changement dans cette fonction ? À qui reportez-vous dans l'organisation ?*

**Jean Potage :** La R&D représente 25 % du chiffre d'affaires de THALES et détermine une large part des achats. Ajoutez à cela un fort cloisonnement des cultures et vous comprendrez le besoin d'améliorer la communication entre les différentes sphères de l'entreprise, logistique, R&D, industrie et achats. Connaissant bien le monde de la technique, je sais m'adresser à ses représentants et m'en fais entendre.

Le directeur des achats THALES fait partie d'une direction des opérations corporate. Celle-ci regroupe un directeur technique, un directeur industriel et moi-même. Nous reportons au directeur des opérations.

### Valoriser l'expertise achats

**Michel Berry :** *J'ai dirigé il y a vingt ans la thèse de deux chercheurs de l'École polytechnique sur le sujet suivant : comment faire de la fonction achats une fonction stratégique de l'entreprise ? Leur travail, à partir du cas Renault, avait conclu à la difficulté de la tâche. Il soulignait en particulier ce paradoxe : l'acheteur était perçu, à l'extérieur de l'entreprise, comme un personnage dur en affaires, et comme un personnage falot à l'intérieur. Pour renforcer la fonction achats, il fallait donc asseoir sa crédibilité dans l'entreprise. La nomination, chez THALES, d'un directeur technique à la tête des achats répond certainement à cette intention.*

*Ce travail indiquait également que les acheteurs étaient souvent moins bien traités que leurs collègues pour le salaire et les perspectives de carrière. Vous avez beaucoup insisté sur l'enrichissement de leurs compétences. Comment y êtes-vous parvenu ? Avez-vous modifié le recrutement ? Vous êtes-vous entouré de collaborateurs de la sphère technique ?*

**J. P. :** Les Plans Achats 2000 avaient précisément pour but de développer les compétences de la fonction achats en renouvelant les effectifs. Les ingénieurs achats sont venus renforcer des équipes enrichies par l'arrivée de nouveaux profils, provenant d'autres fonctions de l'entreprise mais aussi, pour un tiers, recrutés à l'extérieur, généralement dans les grandes écoles de commerce. Par ailleurs, chaque année, certains acheteurs chevronnés suivent l'équivalent d'un MBA pour consolider leurs compétences.

**Int. :** *Chez Airbus, la reconnaissance de la contribution stratégique de la fonction achats passe par un positionnement valorisant, comme appui opérationnel des filiales du groupe. Elle participe à la définition des grandes orientations de l'entreprise et entretient des liens étroits avec la direction générale.*

**Int. :** *Comment la direction générale des achats peut-elle peser sur la politique d'une entité opérationnelle, responsable de son chiffre d'affaires et de ses marges, et sans doute désireuse de prendre ses propres décisions en matière d'achats ?*

**J. P. :** L'arrivée d'un nouveau type d'acheteurs, les ingénieurs achats amont, aux compétences élargies, a permis de renforcer notre poids vis-à-vis des opérationnels. Les

entités sentent bien la nécessité de faire appel à eux. Toutefois, leur personnalité conditionne encore beaucoup leur crédibilité. Des actions d'animation et d'information sont donc nécessaires pour convaincre de la valeur ajoutée de la fonction achats, à travers THALES - Université notamment. Je veille personnellement à intervenir dans les programmes de training des autres fonctions de l'entreprise.

**Int. :** *La mise en place des différentes démarches que vous avez décrites a-t-elle coûté cher à l'entreprise ?*

**J. P. :** Non, leur coût a été modeste et réparti sur dix ans. Elles ont toutefois exigé un gros investissement de la part du management : le renouvellement de la population des acheteurs a duré cinq ans. Il a abouti à l'augmentation du nombre des ingénieurs achats et à la diminution de celui des acheteurs aval. Il s'est déroulé sans heurts, ce qui a permis de conserver la confiance des prescripteurs, confrontés à de nouveaux interlocuteurs. Je précise que la direction des achats corporate regroupe seulement quatre personnes...

**Int. :** *Grâce à ces changements, les directeurs d'achats ont enrichi leurs compétences et assis leur crédibilité. Qu'en est-il de l'acheteur de base ? Sa mission se borne-t-elle à relayer mécaniquement des procédures définies au sommet de la pyramide ? Que devient, par ailleurs, le donneur d'ordres chargé de commander les clous, les vis et les trombones ?*

**J. P. :** L'acheteur de base est-il frustré aujourd'hui ? Non, s'il est intelligent ! Bien sûr, il ne négocie plus comme avant les achats dont il est responsable. Mais il a la possibilité d'entrer dans le jeu de la négociation collective groupe. Il peut aussi choisir de développer ses compétences en amont.

Les directeurs d'achats ont également vu leur autonomie réduite, notamment sur des segments communs à plusieurs divisions, tels les achats liés au système d'information. Ce changement peut être saisi comme une opportunité de perfectionner sa connaissance des achats spécifiques, High-Tech, de l'unité.

Pour les achats de "classe C", peu récurrents et dont le montant total est inférieur à 1 000 euros, nous utilisons une petite centrale d'achats, à laquelle nous passons commande en ligne. L'externalisation et le e-commerce sont des outils indispensables pour tous les achats annexes, sans valeur ajoutée. En réduisant les tâches administratives, et en supprimant le papier, nous sommes en mesure de mieux nous consacrer aux achats amont.

**Int. :** *À la Société Générale, quand nous nous sommes aperçus que nos achats représentaient 35 % de nos frais généraux, nous avons commencé à réfléchir aux moyens d'améliorer notre processus d'achat. Pensez-vous que la durée nécessaire au changement puisse être réduite ? Quel est le mode de rémunération de vos acheteurs ?*

**J. P. :** Je ne crois pas qu'il soit possible d'accélérer le processus lorsque la culture de l'entreprise est fortement verticale. Il faut du temps à un ingénieur achats pour acquérir la confiance de ses différents partenaires au sein de l'entreprise. La fonction achats est en relation avec tous les départements de l'entreprise. Je passe donc beaucoup de temps auprès des acheteurs, de leurs supérieurs, mais aussi de tous les autres collaborateurs de l'entreprise, afin de tenter de les persuader de la nécessité de valoriser la fonction achats. La Société Générale évoluera sans doute plus rapidement que nous ne l'avons fait : la pesanteur des pratiques installées y est peut-être moins grande.

Les modes de rémunération des acheteurs sont standardisés mais dépendent également, depuis peu, du niveau de responsabilité.

### **Collaborer plus et mieux avec les partenaires**

**Int. :** *Vous avez évoqué l'impact stratégique de la fonction achats sur les prix. Peut-elle peser également sur les délais de développement ?*

**J. P. :** Il nous est difficile d'intervenir dans le processus de réalisation des produits sur étagères, à forte valeur ajoutée technologique. En revanche, nous nous efforçons, dès la phase

de conception des projets industriels, d'identifier les besoins et de définir des objectifs, ce qui permet de limiter les risques de retard au cours du développement ; ceux-ci sont souvent dus à des informations erronées ou à une mauvaise compréhension par le fournisseur des spécificités du projet.

Nous avons mis en place un dispositif de mesure de la performance des fournisseurs, destiné à tous les services achats de l'entreprise. Il n'est pas facile à mettre en place : un même fournisseur peut faire l'objet d'évaluations différentes selon les secteurs d'activité de THALES pour lesquels il intervient.

**Int. :** *Vous avez exposé une nouvelle théorie qui semble difficile à soutenir sur le long terme. En effet, comment la logique dynamique que vous poursuivez, dans laquelle la contribution des achats à la performance de l'entreprise est partagée et durable, est-elle conciliable avec la tentation quotidienne d'un recours à la logique des coûts ? Certaines entreprises tentent d'y résister en réunissant "un conseil de fournisseurs" au sein duquel les positions des uns et des autres sont exprimées. Quel moyen avez-vous choisi chez THALES ?*

**J. P. :** Nous cherchons, nous aussi, à renforcer nos liens avec nos sous-traitants industriels, dans la mouvance des conventions fournisseurs notamment. L'Aerospace, en particulier, a multiplié depuis cinq ans les rencontres avec ses partenaires. La Défense commence timidement à le faire.

Nous sommes toutefois confrontés à une difficulté : la diversité de nos activités rend impossible pour THALES de s'exprimer d'une seule voix face à ses fournisseurs. Or ceux-ci travaillent souvent pour plusieurs activités du groupe et comprennent mal d'entendre des discours différents. Nous tentons d'uniformiser nos exigences à leur égard, mais ce n'est pas toujours possible.

**Int. :** *Dans le choix de ses fournisseurs, Valeo attache une grande importance à leurs talents d'innovateurs. Sur des projets High-Tech, THALES développe-t-il des partenariats spécifiques avec ses fournisseurs les plus innovants ? Quel est le prix de la mise en commun de leurs innovations ?*

**J. P. :** Il nous arrive souvent, en effet, de mener avec eux des "développements exploratoires". Nous agissons au cas par cas, selon les projets et les programmes. Compte tenu de la taille et de la durée des programmes, mais aussi du prestige de THALES, les fournisseurs sont très désireux d'être choisis comme partenaires : dans ce but, ils cherchent à développer, sur fonds propres, leurs compétences et leurs innovations. J'ajoute qu'un partenariat avec THALES a pour eux une grande valeur marketing auprès de clients potentiels.

**Int. :** *THALES ne se limite pas à vendre des systèmes ; il participe à des programmes complexes, en coopération avec des partenaires : dans ce cadre, certaines contraintes lui sont imposées. Sont-elles conciliables avec vos ambitions pour la fonction achats ?*

**J. P. :** Nous ne pourrions participer au développement de grands partenariats avant d'avoir atteint le niveau 4 de ThalPRICE. Un bon manager doit être capable de naviguer entre des projets internes et externes. Nous n'en sommes pas tout à fait là...

Quant aux contraintes extérieures, que nous appelons *offset*, elles sont fréquentes dans les secteurs de la Défense et de l'Aerospace : le client nous accorde le contrat à condition que son industrie locale soit incluse au projet, ce qui impose ensuite aux achats un important travail d'identification des fournisseurs.

**Int. :** *Vous arrive-t-il de constituer une cellule achats conjointe avec un concurrent lors d'une alliance dans un appel d'offres ?*

**J. P. :** Oui, et souvent. Nous avons gagné récemment un projet de grande ampleur, la rénovation de toutes les bases de données de l'OTAN, grâce à un consortium constitué à cet effet, dont la proposition a été acceptée, après cinq ans de négociation, contre celles des

consortiums concurrents. Dans le cadre de ce projet, THALES a créé une société spécifique avec l'un de ses concurrents, qu'il affronte durement sur d'autres contrats.

Un tel partenariat soulève bien sûr des questions, auxquelles nous n'avons pas encore répondu fermement. Comment la fonction achats doit-elle agir au quotidien avec ce partenaire ? De quelles informations peut-il prendre connaissance ?

### **L'état de grâce américain**

**Int. :** *Les homologues américains de THALES disposent-ils d'une fonction achats corporate ou, au contraire, leurs services achats sont-ils autonomes ?*

**J. P. :** Contrairement à ce que l'on peut penser, les sociétés américaines semblent encore très verticalisées. Leur capacité de financement interne de la R&D est telle qu'elles sont en mesure de contourner le risque d'obsolescence des composants, auquel nous sommes en revanche exposés.

Nous utilisons par exemple des progiciels de gestion de bases de données dans les radars de contrôle du trafic aérien : si le constructeur des plates-formes systèmes décide de les faire évoluer, nous sommes obligés de modifier l'ensemble de ces progiciels.

A contrario, une entreprise verticalisée dans ce domaine est capable d'actualiser ces progiciels en deux à trois mois.

Un fonctionnement verticalisé, qui nous affranchirait pourtant du risque d'obsolescence technologique, n'est plus envisageable pour THALES.

Les situations sont très différentes en Europe et aux États-Unis. Les groupes américains bénéficient d'un budget de défense en forte croissance, dans lequel la part de la R&D est importante (20 %). L'écart risque de se creuser encore davantage à l'avenir...

Présentation de l'orateur :

Jean Potage : directeur des achats du Groupe THALES depuis 1996, directeur technique de la division télécommunications de Thomson-CSF de 1991 à 1995. Auparavant, a été chercheur en traitement numérique du signal, ingénieur d'études et membre du collège scientifique du Groupe durant 7 ans.

Supélec 72, maître es sciences physiques

1<sup>er</sup> Prix E-Procurement au Concours Net 2001/Paris.

Médaille d'Or au Concours Net 2002/Paris.

Professeur à Supélec.

e-mail : jean.potage@thalesgroup.com

Diffusion mai 2002