

@-Achats Infos

Pilotage des achats, e-Sourcing, e-Procurement, SRM, dématérialisation

e-ACHATS INFOS n°8 - MAI 2007 - nouvelle série, 5^{ème} année

AU SOMMAIRE ET EN BREF :

- * ACTUALITE : TROPHEES DES ACHATS, LE PALMARES
- * **SPECIAL METIERS & SALAIRES DE L'E-ACHAT**
- * AGENDA

ACTUALITE

Pour leur première édition, les **Trophées des Achats 2007** ont été décernés le 23 avril par un comité de pilotage constitué de la CDAF (Association des professionnels des Achats), Business Expression, organisateur de manifestations, et votre newsletter e-Achats Infos.

Cinq entreprises ont été distinguées par un jury présidé par Pierre Pelouzet, président de la CDAF :

ETDE pour la catégorie « Achat & innovations et nouvelles technologies »

ETDE, l'entité Génie Electrique de Bouygues Construction, a mis en place un outil (HA+ d'Oxalys) pour améliorer la performance des processus achat, favoriser l'innovation de l'entreprise et le partage de l'information (référencement fournisseurs et conditions négociées), notamment auprès des opérationnels sur les chantiers.

BancTec pour la catégorie « Achat & développement durable »

Spécialiste du traitement documentaire, BancTec a adhéré à l'initiative Global Compact (ONU) en 2004 pour le respect des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. En 2005, la société a rejoint la démarche SD 21000 pour le développement durable. L'acte d'achat intègre les trois composantes du développement durable (sociétale, environnementale et économique), sans coût supplémentaire.

Legrand pour la catégorie « Gestion de la performance »

Le projet « Purple » lancé par Legrand en 2003, associant plus de 400 collaborateurs (acheteurs, utilisateurs, financiers) sur 4 continents, a permis de générer des économies largement supérieures à l'objectif initial et de mettre en œuvre une nouvelle attitude combinant optimisation des dépenses et performance achat.

Aker Yards pour la catégorie « Achat, éthique et transparence »

Pour son projet « Ethique et Performance », la société Aker Yards a été accompagnée par le cabinet Socrates. Il s'agit de développer les relations de confiance avec les fournisseurs, en s'appuyant sur une charte d'éthique dont les fournisseurs peuvent évaluer le niveau de mise en œuvre.

Thales Division Aerospace pour la catégorie « Direction et équipe achats de l'année »

Michel Delacour et son équipe ont eu pour projet de transformer les acheteurs en leaders du changement, de satisfaire entièrement les clients internes, et de devenir le « *client préféré des fournisseurs* » par le partenariat.

Enfin, le jury a décerné un trophée « Coup de cœur » à AGF, nommée dans les catégories « Achat & développement durable » et « Achat, éthique et transparence ».

SPECIAL METIERS & SALAIRES DE L'E-CHAT

DES CREATEURS DE VALEUR, DES EMPLOIS TRES PRISES

Bien loin de l'image de négociateur « cost killer », l'acheteur est avant tout un manager qui gère 2/3 des ressources financières de sa société et 2/3 des effectifs de l'entreprise étendue (chez ses fournisseurs-clés). Il est donc d'abord un directeur des ressources externes, mais il doit aussi gérer son équipe. Pionnier, acteur majeur de l'innovation, il connaît parfaitement le métier de son entreprise, dont il est notamment chargé de développer le business, de « créer de la valeur ». Courageux, il doit affronter des risques et prendre des décisions. Ses qualités sont l'innovation en tant qu'état d'esprit et une attitude face au risque, selon Charles Beigbeder, fondateur et PDG de Poweo, pour qui « *les achats sont une fonction très formatrice pour diriger de grands groupes mondiaux.* » Annick Gentès-Kruch, à la direction des achats de PSA Peugeot-Citroën depuis 2000, reconnaît avoir vu se complexifier le métier d'acheteur en 7 ans.

Cette responsabilité, ces capacités d'animateur et de communicant, mais aussi une formation et une expérience relativement longues et pointues, avec la pratique de l'anglais indispensable pour ces postes d'envergure internationale, justifient des rémunérations élevées, puisque les salaires annoncés sont généralement « attractifs » voire « très attractifs ».

En témoignent ces quelques exemples de fourchettes salariales :

- Directeur ou responsable achats : 50 à 100 k€ (plus de 200 k€ pour un directeur des achats de grand groupe industriel, notamment dans l'automobile)
- Directeur des achats dans une SSII (achats de prestations intellectuelles) : 50 à 100 k€
- Responsable achats famille ou « Category Manager » : 40 à 80 k€
- Responsable des achats informatiques : 30 à 40 k€ pour les juniors ; 50 à 65 k€ pour les seniors
- Acheteur international : 40 à 80 k€
- Acheteur technique : 25 à 60 k€
- Consultant achats : 30 à 45 k€ pour les juniors ; 40 à 55 k€ pour les seniors.

DEUX TENDANCES POUR LA REMUNERATION

Nicolas Kourim, président de Big Fish, cabinet RH spécialisé dans les achats, distingue deux grandes tendances : la rémunération traditionnelle, fonction de l'ancienneté, de l'âge, de la position dans la société ; et la rémunération au résultat, en fonction de ce que l'acheteur va rapporter à l'entreprise. « *L'acheteur doit rapporter deux ou trois fois plus que ce qu'il coûte* », précise-t-il.

La rémunération traditionnelle concerne plutôt des fonctions de « *commodity management* » ou d'acheteur projet, tandis que les organisations nouvelles mettent l'accent sur la performance des achats et sur la relation fournisseurs (SRM). D'où des rémunérations de type « fixe + bonus » dans ces dernières. Si la part variable est le plus souvent de 5 à 10% du salaire, elle peut être nettement plus importante lorsque l'acheteur est vraiment reconnu dans son rôle de créateur de valeur. « *Les modes de rémunération sont plus élevés en fonction des enjeux, parfois d'un facteur 1,2 à 1,8* », souligne Nicolas Kourim.

Mais l'acheteur est bien plus qu'un « cost killer » : au-delà de l'art de la négociation des prix avec les fournisseurs, il a aussi pour mission d'activer des leviers comme la qualité et l'innovation. D'autres composantes peuvent intervenir dans cette rémunération variable, en tant que facteur de motivation pour les acheteurs, notamment le développement durable, la responsabilité sociale et environnementale, l'approche éthique

de l'entreprise. Ainsi, selon l'enquête HEC Ariba sur le développement durable (mars 2007), les entreprises placent les achats responsables en troisième position derrière la réduction des frais généraux et la réduction des coûts directs.

DES DEBOUCHES CHEZ LES CONSULTANTS

« Il y a 18 mois, la plupart des offres d'emploi émanaient des entreprises. Aujourd'hui, elles proviennent aussi du conseil pour 30 à 40% », observe Nicolas Kourim. En effet, les sociétés de consulting interviennent de plus en plus pour l'outsourcing, la mise en place de méthodes et processus, et le conseil en stratégie. Ils fonctionnent souvent en binôme avec des spécialistes outils, rompus au paramétrage et à l'intégration de ces logiciels dans le système d'information des entreprises.

De même, les éditeurs spécialisés dans l'e-achat recrutent des consultants (*voir à ce sujet notre enquête exclusive e-Achats Infos n°4 de janvier 2007*), qui doivent maîtriser aussi bien le métier d'acheteur que l'outil à mettre en place. Par exemple, Ivalua met en exergue l'approche métier pour le conseil avant-vente dans sa nouvelle organisation commerciale, ce qui lui permet de quasiment doubler le taux de succès de consultations, qui passe de 30-40% à 60%. Generix, qui a récemment fusionné avec Influe, a lancé une importante campagne de recrutement, entre autres des consultants sur le marché très porteur de l'e-achat, e-procurement, dématérialisation de facture, EDI, etc. « Nous recrutons surtout des juniors de formation scientifique bac+4 /5 ou ingénieur, avec 2 à 4 années d'expérience dans le métier, par exemple la grande distribution », explique Delphine Cros, responsable RH chargée de cette campagne de recrutement chez Generix-Influe. « Ils interviennent chez des clients très divers, ce qui leur permet d'acquérir une expérience achat variée. »

Même tendance chez Oxalys qui embauche des consultants ayant un profil d'acheteurs : « Des personnes de formation informatique, complétée par une expérience ou une formation complémentaire achat, ou bien des acheteurs de formation ayant une forte sensibilité informatique, que nous formons aux outils informatiques, et cela pour balayer 100% des demandes de nos clients », précise Antoine Renard, directeur commercial d'Oxalys. Cet éditeur distingue deux profils de niveau bac+4 ou ingénieur : *junior*, avec un ou deux ans d'expérience dans les systèmes d'information de gestion ou achat, ayant en particulier une connaissance du *reporting* et des systèmes décisionnels, pour la restitution de l'information et la capacité de la traiter ; *senior*, plus confirmés (au moins 5 ans d'expérience, de préférence sur les PGI) pour renforcer les équipes avant-vente et prendre en charge notamment les interfaces et connecteurs du logiciel d'achat avec les PGI.

De même que pour les acheteurs en entreprise, la rémunération comporte parfois une prime variable, qui peut atteindre ½ mois à 1 mois, en fonction de la réussite des projets, tenant compte des aspects qualitatifs, du respect des délais et de la marge dégagée sur l'affaire.

LA PRATIQUE DES OUTILS D'E-ACHAT EN VOIE DE BANALISATION

Après une première vague internet, où il s'agissait surtout de tester les outils, les directions achats sont entrées dans la deuxième vague, caractérisée par la place importante prise par les outils d'e-achat : en automatisant une bonne partie des tâches traditionnelles des acheteurs, ces outils permettent de dégager du temps et des ressources pour la gestion des relations fournisseurs. « Les nouvelles technologies font partie de la caisse à outil de l'acheteur, ce qui a induit un changement profond de son fonctionnement et lui a permis de laisser de côté les tâches administratives », remarque Annick Gentès-Kruch. « La maîtrise de ces outils est recherchée, mais c'est encore une

notion d'expert », modère Nicolas Kourim, qui observe un certain retard dans ce domaine en France par rapport à d'autres pays européens (Royaume-Uni, notamment).

La pratique des outils d'e-achat, et plus généralement des outils informatiques, n'est pas encore très courante dans les directions achats des entreprises. En revanche, c'est une nécessité chez les consultants achats et les éditeurs spécialisés. Ainsi, Ivalua recrute deux types de profils achats : « *Le concepteur a pour mission d'écouter le client exprimer son besoin et le transcrire en spécifications compréhensibles par le responsable produit* », explique Daniel Amzallag, dirigeant d'Ivalua. « *Le consultant avant-vente analyse le besoin client et lui apporte les réponses techniques et fonctionnelles en créant des maquettes commerciales.* » Le premier se met dans la peau de l'acheteur, qu'il oriente vers les meilleures pratiques ; le second connaît bien les processus achat et les techniques de consulting. « *Des profils difficiles à trouver car nécessitant une double compétence, avec de fortes qualités relationnelles* », ajoute Daniel Amzallag.

Les éditeurs et fournisseurs d'outils achats offrent des débouchés intéressants pour les « juniors » qui peuvent vivre, dans ces structures, une première expérience des achats, nettement plus difficile à acquérir dans les entreprises, puisque ces dernières recrutent surtout des acheteurs expérimentés.

PRINCIPAUX ELEMENTS DE REMUNERATION

Nous avons vu que les profils recherchés par les entreprises doivent cumuler nombre de qualités, compétences et expériences. La rémunération dépend de différents critères.

1. La taille du portefeuille achats

Celle-ci représentant en moyenne 2/3 du chiffre d'affaires de l'entreprise, la responsabilité de l'acheteur est souvent proportionnelle à la taille de l'entreprise. Pour Eric Dubuc, directeur des achats France chez Unisys, « *c'est l'un des premiers critères caractérisant le salaire d'un acheteur. C'est la taille du portefeuille achats, c'est-à-dire le chiffre d'affaire géré, qui définit l'importance de la tâche.* »

2. Criticité des achats

Ce facteur dépend de procédures, de la maturité du métier, du nombre de fournisseurs sur le secteur.

3. L'expérience

3 à 5 ans d'expérience pour un junior ; 5 à 10 ans d'expérience pour un senior, les postes à responsabilités étant réservés à ces derniers. Les années d'expérience sont demandées dans la fonction achat et/ou le domaine d'activité de l'entreprise. Le nombre d'années d'expérience est logiquement en relation avec la position hiérarchique : le directeur ou responsable des achats est directement rattaché à la direction générale ; le responsable achats famille ou division, ou l'acheteur international, par exemple, rapporte généralement au directeur des achats.

4. La technicité des produits achetés

La technicité des achats n'intervient guère dans la rémunération, sauf dans des domaines très spécialisés comme l'énergie et les métaux précieux. Il s'agit là de marchés de *trading*, pour lesquels sont exigées des compétences très fortes avec des enjeux énormes. Pour ces experts de niche, les rémunérations sont d'autant plus élevées qu'ils sont peu nombreux. « *Le plus souvent, les acheteurs techniques n'ont pas des salaires très élevés. Dans certains secteurs, néanmoins, le poids de ce que traite l'acheteur est plus important que dans d'autres. Ainsi l'acheteur dans l'industrie pétrolière est généralement beaucoup plus rémunéré que l'acheteur textile* », confirme Eric Dubuc.

ACTEURS DE L' E-ACHAT

POUR PROMOUVOIR VOS EVENEMENTS CLIENTS, PRESENTATIONS PRODUIT, TEMOIGNAGES, MANIFESTATIONS PRIVATIVES...

PROFITEZ D'UNE OFFRE DE COUPLAGE UNIQUE !

VOTRE ANNONCE PUBLIEE DANS LA NEWSLETTER « E-ACHATS INFOS »



UN E-MAILING SYNCHRONISE ENVOYE AUPRES DE PLUS DE 3 000 PROFESSIONNELS DES ACHATS (VISITEURS & AUDITEURS DU SALON « SOLUTIONS E-ACHATS »)

RENSEIGNEMENT : EACHATSINFOS@WANADOO.FR – TEL : 01.44.78.99.38

5. La formation initiale

La plupart du temps, un niveau bac+4/5 (ingénieur ou commercial) avec spécialisation achat est requis. La maîtrise de l'anglais est un « must » quasi-indispensable.

6. La localisation de l'entreprise

Pour la France, la différence entre Paris et les régions se situe entre 20 et 40%. Le salaire est également plus élevé s'il s'agit d'une entreprise internationale. Il existe aussi des différences entre les pays, par exemple les salaires des acheteurs sont souvent plus élevés en Allemagne ou au Royaume-Uni qu'en France. On observe également des augmentations de rémunération pour attirer les acheteurs vers les pôles internationaux (Europe de l'est, Asie, notamment).

7. L'objectif

L'atteinte de celui-ci fait souvent l'objet de la partie variable de la rémunération. La variation peut aussi être en rapport avec la « séniorité » de la personne, souvent liée à sa position hiérarchique.

VERS UNE BATAILLE DES TALENTS ?

La pénurie de personnes ayant toutes les qualités requises est à l'origine d'un « tourbillon vers le haut » des salaires, qui ne devrait pas être freiné à court terme. « *Les sociétés devront se battre pour recruter les meilleurs et proposer un vrai projet, plutôt que seulement un poste avec une rémunération* », recommande Nicolas Kourim. Une des solutions consiste, pour l'employeur, à recruter et former les personnes en provenance d'autres fonctions (en interne comme en externe), une autre à s'ouvrir vers d'autres pays et origines. Pour le jeune diplômé, un passage de quelques années chez un éditeur en tant que consultant achat peut être un moyen d'acquérir les années d'expérience requises par les entreprises, ainsi que de varier ces expériences en suivant des projets dans différentes entreprises.

AVIS A NOS LECTEURS

PETIT MENAGE DE PRINTEMPS (SUITE)

La campagne de réabonnement à votre newsletter [e-Achats Infos](#) est exceptionnellement prolongée en raison de difficultés techniques rencontrées par certains lecteurs.

Ceux qui n'ont pas pu renvoyer leur bulletin vont donc recevoir vers la mi-mai un simple mail contenant un lien ouvrant le [formulaire de réabonnement](#).

Merci d'être attentifs à l'arrivée de ce document dans votre boîte e-mail et à y répondre sans tarder afin de prolonger votre abonnement.

La rédaction.

AGENDA

20-25 mai : Networld+Interop Las Vegas (Nevada, Etats-Unis)

www.interop.com

22 mai : « Sécurité et confiance : de la gestion des droits d'accès à la gestion des droits d'usage », ADIJ (Association pour le développement de l'informatique juridique), Paris

www.adij.fr

30-31 mai : Assises nationales du Net et des TIC pour les collectivités, Réseau Idéal, Nice Acropolis

www.reseau-ideal.asso.fr

31 mai : « Achats de prestations intellectuelles : cas particulier des PI informatiques », CDAF, Paris

www.cdaf.asso.fr

5-6 juin : Salon BPM (2^e édition) et SOA (1^{re} édition) 2007, Porte Maillot, Paris

www.infopromotions.fr

7-9 juin : 3^e salon européen de la recherche et de l'innovation, Porte de Versailles, Paris

www.salon-de-la-recherche.com

15-16 juin : Forum de la dématérialisation des factures, 3^e édition, Paris

www.infopromotions.fr

19 juin : Nouvelles tendances de consommation touristique et e-tourisme B2B et B2C, conférence annuelle, 4^e édition, RATP, Paris

tourisme@raffour-interactif.fr

-
- **VOUS SOUHAITEZ [ABONNER GRATUITEMENT UN COLLEGE, CLIENT OU FOURNISSEUR A CETTE LETTRE](#)** : eachatsinfos@wanadoo.fr (Dans la zone « objet », tapez : NEWSLETTER + son adresse e-mail)
 - **VOUS SOUHAITEZ [DIFFUSER GRATUITEMENT CETTE NEWSLETTER SUR VOTRE INTRANET OU VIA VOTRE PORTAIL ACHAT](#)** : demande d'autorisation légale à administrator@faitsetchiffres.com (Dans la zone « objet », tapez : DIFFUSION + vos coordonnées pour contact direct)
 - **VOUS SOUHAITEZ [PUBLIER GRATUITEMENT UNE ANNONCE D'OFFRE OU DE RECHERCHE D'EMPLOI DANS LE DOMAINE DE L'E-ACHAT](#)** : rédiger votre texte (maximum 8 lignes de texte + contact e-mail) envoyer à eachatsinfos@wanadoo.fr (Dans la zone objet, tapez : EMPLOI) *Cette rubrique de petites annonces (offres, demandes d'emploi, demande ou recherche de stages, etc.) est dédiée à l'e-Achat. Les annonces y paraissent gratuitement, sans obligation ni engagement de responsabilité de l'éditeur.*
 - **VOUS SOUHAITEZ VOUS [DESABONNER](#)** : eachatsinfos@wanadoo.fr (Dans la zone « objet », tapez : DESAB+ votre adresse e-mail)

© 2EME TRIMESTRE 2007 - FAITS & CHIFFRES

Directeur de la publication : Philippe GRANGE

Rédaction : Claire REMY, Ph. GRANGE

e-Achats Infos est une publication de la société FAITS & CHIFFRES.

Tous droits réservés.

Nos coordonnées (pour nous transmettre vos informations, commentaires ou questions) : eachatsinfos@wanadoo.fr