

## Centralisation des achats : quand le couperet tombe !

**Les politiques de centralisation des achats, menées au niveau national par la plupart des groupes issus des secteurs de la grande distribution ou de l'industrie, constituent un véritable tournant dans leur stratégie "achat". Quelles conséquences pour les professionnels prestataires de services de la maintenance qui doivent passer sous les fourches caudines du référencement ?**

Dans un contexte de pression concurrentielle accrue, la centralisation des achats est présentée comme la fonction la plus efficace pour préserver et améliorer les marges des entreprises en bénéficiant d'une capacité de négociation tarifaire très efficace (phénomène qui se rencontre principalement dans le secteur de la grande distribution).

Mais voilà, si le regroupement des achats à l'échelle nationale permet effectivement de disposer d'une puissance économique nettement plus forte que celle de chaque affilié pris individuellement, il n'est pas sans effet sur les activités des prestataires de services avec lesquels leurs établissements en région ont, ou avaient, pour habitude de travailler dans un système moins formaté.

C'est le cas des professionnels de la Maintenance qui, faute de pouvoir répondre à un appel d'offre national au regard de leur organisation, voient leurs accords contractualisés remis en cause au profit d'un prestataire moins-disant. Ceci, sans qu'il leur soit reproché ni leurs compétences en matière de service après-vente pour les produits qu'ils commercialisent (ou qu'ils louent en courte ou longue durée en "full service"), ni leur compétitivité en matière de prix.

"Ces décisions sont souvent prises de manière brutale par les sièges de nos clients qui n'ont pas toujours la connaissance des problèmes lo-

caux, tant en termes de compréhension des besoins que de proximité... donc de l'intérêt que peut avoir une succursale d'un grand compte de travailler sur son marché domestique en lien étroit avec son fournisseur régional", explique Sonia Dubès, présidente du Groupe Normandie Manutention et du DLR. "Dans un métier tel que le nôtre, constitué d'entreprises dont les standards et les structures sont bien souvent différents d'une entreprise à l'autre, nous n'avons pas une uniformité de prestations comme cela peut être le cas dans des métiers plus normalisés. Cette politique de centralisation des achats, agrégée d'un appel d'offre national, voire européen, peut donc avoir des conséquences pour le moins dommageables sur les activités de ceux qui n'y sont pas préparés, quels que soient leurs mérites".

Pour Thomas Barthélemy, directeur service matériel de Manuloc, "si cette concentration des achats souhaitée par nos clients leur permet effectivement de réaliser des économies d'échelle en réduisant le nombre d'interlocuteurs, l'inconvénient est que les processus de décision échappent totalement au concessionnaire local. Notamment aux entreprises de taille intermédiaire qui n'ont pas les moyens de souscrire à un appel d'offre national. Et ce qui est vrai pour les concessionnaires multi-marques, l'est tout autant pour les concessionnaires mono-marque à qui l'on impose des prix qui ne sont pas forcément ceux auxquels ils auraient souhaité traiter. En fait, et depuis plusieurs années déjà, nous sommes entrés dans le règne de la négociation "formatée" où le facteur humain n'a que très peu d'importance. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle notre groupe a créé une structure ad hoc, chargée de gérer les relations commerciales avec l'acheteur de chaque grand compte".

Si le référencement est pertinent dans le choix du meilleur rapport qualité-prix imposé par l'acheteur, ce dernier mesure-t-il pour autant les coûts directs et indirects induits par les



Thomas Barthélemy

prestations connexes à l'achat initial : coût de la pièce détachée, du SAV, du transport, des garanties, etc... voire de juger de la prestation d'une marque par rapport à une autre dans le cas du choix d'un prestataire mono-marque ?

Les acheteurs vont-ils donc trop loin dans leur inclination à réduire autant que faire se peut les prix de leurs fournisseurs, sans tenir compte de ces différents paramètres ? Selon Franck Elsener, acheteur dans un grand groupe national, "je pense qu'aujourd'hui la profession d'acheteur a beaucoup mûri. Celui-ci possède suffisamment d'éléments pour démontrer à sa direction générale les méfaits d'une stratégie "achat" à court terme ou qui ne correspond pas réellement aux besoins de son groupe. De plus en plus de directions achats raisonnent désormais en coût global et identifiable pour mieux le maîtriser, cherchent à établir des relations partenariales avec des fournisseurs stratégiques et essaient d'intégrer des critères d'achats durables et responsables dans leurs appels d'offre. Aux fournisseurs prestataires de s'adapter en conséquence".

**"Cette politique de centralisation peut avoir des conséquences pour le moins dommageables..."**