

Expériences



Christophe Mathieu

Après un diagnostic réalisé en 2005, Brittany Ferries est en train de mettre en place sa nouvelle politique en matière d'achats. Toutes les directions sont sur le pont pour accompagner ce changement fort au sein de la compagnie. En jeu : la maîtrise de la performance, comme l'explique Christophe Mathieu, Responsable du Contrôle de Gestion.

Achats : une professionnalisation salutaire

Faire baisser nos coûts

185 millions d'euros en 2005. Les achats pèsent lourd à bord de la compagnie bretonne Brittany Ferries, répartis de la façon suivante : 25 % pour les frais de ports (taxes d'usager), 25 % pour les produits d'alimentation (transformés ou revendus) et de consommation, 25 % pour le fuel et la maintenance des navires, le reste étant consacré aux autres dépenses (marketing, informatique, assurances...).

"L'environnement concurrentiel devenant de plus en plus difficile, en raison notamment de l'arrivée des compagnies aériennes low-cost, nous avons commencé à nous intéresser de près à nos achats afin de voir sur quels leviers agir pour faire baisser nos coûts. Une tâche d'autant plus complexe que l'entreprise n'a pas de structure d'achats centralisée, chacune des 6 directions opérationnelles gérant elle-même ses postes de dépenses."



“Forcément perfectibles”

“Au printemps 2005, nous avons alors fait établir un diagnostic sur notre performance en matière d’achats. Après des rencontres avec toutes les directions, l’analyse a été “sans concession” : n’ayant jamais réfléchi aux achats en terme de performance budgétaire, nous étions forcément perfectibles. À titre d’exemple, même s’il y avait une procédure achats à respecter, aucun acheteur n’avait d’objectifs préalablement quantifiés.

C’est donc toute une façon de travailler et une partie de la culture d’entreprise qui ont soudain été remises en cause. En effet, pour avoir une vision objective de notre performance, il nous fallait d’abord la mesurer. À force de discussions et de conseils avertis, nous nous sommes finalement laissés convaincre de la nécessité de quantifier et suivre nos achats. Loin d’être une critique du passé, le diagnostic devenait ainsi le postulat d’un nouveau départ.”

Une politique, des stratégies

“Une seconde mission a aussitôt été confiée au prestataire : structurer une politique Achats pour le groupe avec des règles d’éthiques sur les relations avec les fournisseurs et une déclinaison des procédures direction par direction. Qui achète quoi ? Qui est responsable du budget ?... Des stratégies Achats ont donc été mises en place selon un plan d’actions en 4 volets : organisation, objectifs, calendrier des consultations pour les 2 ans à venir...”

“Sans oublier la formation. Nos acheteurs sont en effet des techniciens experts qui ont appris leur mission sur le terrain, sans jamais avoir suivi de formation professionnelle. Or acheter, comme vendre, est un métier à part entière, avec des techniques qu’il faut connaître et maîtriser. Ce qui est aujourd’hui le cas pour 14 de nos acheteurs.”

*“Pour avoir
une vision
objective de notre
performance, il nous
fallait d’abord la
mesurer.”*

Directions en action

"Enfin, pour "conserver une pression positive", un comité Achats a été créé, constitué de représentants de chaque direction se réunissant tous les mois. Une fois par trimestre, ce comité est même l'occasion pour un directeur, y compris le Directeur Général, de faire un point d'étape détaillé sur sa stratégie Achats". Le tout avec des effets positifs en termes de communication, de partage d'informations et d'émulation. "Aujourd'hui, tout le monde a pu constater que le projet était porté au plus haut et que chaque direction était en action."

"Nous allons cependant continuer de nous faire accompagner jusqu'à l'été... Histoire de nous pousser jusqu'à ce que cette mise en place soit achevée. Ensuite, notre expérience et notre maturité prendront naturellement et progressivement le relais. Mais déjà les changements sont perceptibles."

Désormais, nous travaillons sur du concret avec des objectifs et un calendrier. Les dossiers sont construits de façon plus professionnelle et nous commençons tout juste à en voir les premières répercussions sur les coûts."



"Un comité Achats a été créé (...) avec des effets positifs en termes de communication, de partage d'informations et d'émulation"

La Manche gagnante

6 500 traversées entre la France, l'Angleterre et l'Irlande, 2,7 millions de passagers (dont 85 % de Britanniques) et 230 000 camions transportés par an... Basée à Roscoff, la compagnie Brittany Ferries enregistre un chiffre d'affaires annuel de 400 millions d'euros et emploie jusqu'à 2 600 personnes en haute saison. Travaillant avec des marins français, sa flotte de 8 navires dessert les 10 ports suivants : Plymouth, Poole, Portsmouth, Ouistreham, Caen, Cherbourg, Saint-Malo, Roscoff, Cork et Santander (au départ de Plymouth). À titre d'information, un navire embarque en moyenne 2 000 passagers et 500 voitures par traversée.