



En 2013, les cours de l'aluminium ont baissé.

## Matières premières

# LE PRIX N'EST PAS TOUT POUR UN ACHETEUR

Pour un acheteur soucieux de sécuriser ses approvisionnements en qualité et dans les temps, la relation avec le fournisseur est primordiale.

PAR DANIEL KRAJKA

**C**haque acheteur a sa problématique et doit construire sa propre connaissance du marché et de ses contraintes. » Jean-Paul Mermet préside AC3A, une centrale d'achat et de trading de métaux. Pour cet expert des achats, une connaissance détaillée de la conjoncture internationale et des tensions, ou pas, sur les marchés est de rigueur. « Avant la faillite de la banque Lehman Brothers en 2007, on ne trouvait plus d'acier, du moins à un prix raisonnable », rappelle-t-il. Inversement, en 2009, un stockage pléthorique, conséquence d'une demande en chute libre, avait provoqué l'effondrement des prix.

Des organismes de réflexion et d'aide à la prise de décision comme la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), qui n'ont pas de fonction d'achats, font un travail sur l'intelligence des marchés et les risques de change, du même type que celui effectué par les grands groupes internationaux. La CDAF élabore des chartes de bonne conduite, car maintenir de bons rapports entre vendeurs et acheteurs est primordial, plus encore pendant les périodes de grandes tensions sur les marchés.

### Rien ne remplace la confiance

Tous les acheteurs de matières premières interrogés s'accordent sur le besoin d'élaborer une stratégie leur permettant d'arbitrer en permanence entre les trois paramètres majeurs que sont le prix, la qualité et le service. « Pour moi, le plus important c'est le coût global, qui inclut le transport et le délai », affirme Jean-Pierre Rivard, un acheteur de Sogea Satom, une filiale de Vinci. Pour construire des routes en Afrique, il achète du ciment, du fer à béton et des explosifs. Pour des produits de faible valeur, les prix du transport et de l'emballage prennent une importance cruciale. Être livré dans l'Hexagone ou dans une région éloignée d'Afrique, ce n'est pas pareil. « La marchandise traverse des pays, franchit des frontières, et j'en ai besoin à une date précise, explique Jean-Pierre Rivard. Un retard peut non seulement repousser les travaux de trois mois, mais une année de travaux déjà réalisés peut être anéantie par les pluies tropicales si le chantier n'est pas achevé dans les délais impartis. »

La confiance est indispensable, elle n'a pas de prix, soulignent l'ensemble des acheteurs. Dans l'acier plat comme dans l'aluminium de première fusion, les fournisseurs, peu nombreux, sont des usines, aciéries et alumineries, de grande taille. À l'opposé, pour les aciers longs et l'aluminium de deuxième fusion, le choix est plus large, avec des aciéries électriques et des fondeurs plus petits et plus nombreux. Les plus gros utilisateurs peuvent se fournir directement à l'usine ou auprès de centres de services, dépendants du producteur. Pour des besoins plus réduits, les acheteurs s'adressent également à ces centres ou à des négociants indépendants. Ils peuvent aussi mixer les sources. « Nous achetons aux centres de services des producteurs ou aux négociants, en fonction de nos besoins qui sont très diversifiés : acier carbone et inoxydable, aluminium, cuivre », explique Roland Lemoine, le responsable des achats d'Atos, une tôlerie fine qui emploie 400 salariés.

Si les produits sidérurgiques standard sont aisément disponibles, les délais sont plus longs lorsque le cahier des charges



# « Nous privilégions proximité et contrats à long terme »

**CHRISTOPHE HAYE,**  
responsable achat matières de Manitou

## Comment procédez-vous à vos achats ?

Nous achetons directement aux sidérurgistes des aciers pour fabriquer les flèches de nos chariots télescopiques. Nous centralisons aussi les achats de feuilles d'acier de nos sous-traitants pour leur faire bénéficier de prix plus bas et, surtout, leur garantir des délais de livraison. Dépassant ainsi les 30 000 tonnes, nous nous adressons directement aux aciéristes. Nos volumes se concentrent

essentiellement sur des aciers standard, avec néanmoins 25 % de nos tôles qui requièrent une stabilité de leurs caractéristiques mécaniques.

## Comment choisissez-vous vos fournisseurs ?

Manitou privilégie la proximité et les contrats à long terme, en recherchant le maximum de compétitivité. Le nombre de fournisseurs potentiels s'est fortement réduit, en particulier pour les plaques, qui demandent un degré de finition élevé, ainsi que pour les aciers à haute limite élastique.

## Avez-vous un protocole particulier ?

Nous partageons avec nos fournisseurs nos prévisions d'activité sur nos différents sites pour leur donner une meilleure visibilité. En fin d'année, nous leur communiquons nos prévisions pour l'année suivante, prévisions qui seront progressivement mises à jour. Ceci leur permet de décliner les réservations de volumes. Les prix sont fixés au semestre, mais pour trois mois pour les fontes. Ils sont ensuite révisés en ligne avec les indices du marché, Meps ou autres. ■

est plus exigeant, rappelle Jean-Paul Mermet. La production de séries longues rend les aciéristes moins réactifs. Pour l'aluminium, le cycle est plus rapide et les usines réagissent plus vite aux commandes. Un cahier des charges allonge les délais et la recherche de spécifications techniques élevées restreint le nombre de fournisseurs potentiels, particulièrement pour les produits homologués.

## Les risques du métier

Acheteur est un métier à risque, parce qu'il implique la responsabilité en cas d'accident. Le constructeur de transports par câble Poma en est bien conscient. «La qualité est primordiale, car notre activité touche au transport de personnes», explique Thomas de Bernon, acheteur du groupe. Pour les achats de tubes, ronds et profilés en acier, un cahier des charges précis et exigeant a été élaboré et un audit est effectué par le service qualité qui a sélectionné les fournisseurs, peu nombreux, qui répondent à ces exigences. Par ailleurs, le service qualité se déplace souvent à l'étranger afin d'assurer le suivi des fournisseurs.

Utilisant des produits de commodités, Jean-Pierre Rivard estime que les «économies engendrées par un prix bas d'un fournisseur lointain sont gaspillées dans les coûteuses et indispensables procédures de contrôle qu'il faut mettre en

place». «Face à une concurrence accrue, le prix doit être maîtrisé», assure, néanmoins, Thomas de Bernon, soulignant que ce prix intègre le coût total de possession. Devant la volatilité des prix des matières, Poma utilise outils de couverture et formules de révisions de prix. Roland Lemoine utilise également le LME, mais juste pour suivre les variations des cours. Atos travaillant sur des petites et moyennes séries pour différents secteurs, il négocie en général des contrats d'approvisionnement sur trois mois, à un prix déterminé. La matière est découpée et stockée chez le fournisseur qui livre chaque semaine en fonction des besoins, sur deux, trois, voire quatre mois.

L'expérience s'acquiert avec le temps, note Jean-Paul Mermet, le président d'AC3A. Prenant un produit standard en guise d'exemple, l'acier S355 pour la construction, il indique que la norme ne définit que quelques éléments, permettant à de nombreux producteurs d'être présent sur ce marché. Selon les applications, il convient de préciser ses caractéristiques, notamment s'il faut l'allier à du titane, du niobium ou autre pour l'adapter à une utilisation exigeante. Afin de faciliter la souplesse des livraisons, Manitou [lire l'interview ci-dessus] n'hésite pas à communiquer ses plans de charges de l'année à venir pour offrir de la visibilité à son fournisseur. ■

**« Les stratégies mises en place par les acheteurs de matières premières doivent permettre un arbitrage entre le prix, la qualité et le service. »**

**Roland Lemoine,** responsable des achats d'Atos

**« Conséquence des fermetures et des fusions, le panel de fournisseurs potentiels s'est réduit comme peau de chagrin. »**

**Jean-Paul Mermet,** président d'AC3A