

Acheteur depuis vingt-cinq ans au sein de plusieurs grands groupes de distribution français, Dominique Marchal livre son regard sur cette profession atypique.

**Quel est le rôle d'un acheteur VO au sein d'un grand groupe distribution ?**

L'importance de son rôle tient davantage à la structuration du groupe pour lequel il officie, et à sa politique VO, qu'à son volume de ventes. Nous observons encore des disparités énormes dans la répartition des volumes VN et VO ou dans la rentabilité des deux services au sein des groupes français. Tous ne placent pas le VO au même niveau d'essentialité ! Certains y voient encore un soutien à la politique VN, alors que d'autres le matérialisent comme un centre de profit séparé, gage d'une

indépendance nécessaire aux aléas du véhicule neuf. Par extension, un acheteur s'inscrit soit dans une stratégie défensive, c'est-à-dire qu'il va permettre de palier des insuffisances (de stock, de choix, de marge, de rotation, etc.), soit offensive, dans la mesure où il développe un service profitable, qui devient alors une entreprise dans l'entreprise. Dans l'approche défensive, il s'agit le plus souvent, non pas d'un véritable acheteur, mais plutôt d'une personne effectuant des achats ponctuels. Il n'y a pas de stratégie d'approvisionnement, la fonction achat s'effectue en pointillé, avec des niveaux de fluctuation importants. Dans le second cas, l'acheteur consacre la majorité de son temps à ce business. Les achats VO font partie d'une globalité, d'un axe de progrès et d'optimisation, en appui à une organisation qui permet de saisir

les opportunités au fur et mesure de leur découverte. Ces opportunités sont provoquées par une prospection constante, un référencement de nouveaux fournisseurs, des engagements de volume... Une telle organisation peut aboutir à la création d'un centre VO, d'un label ou d'une franchise.

**Pourquoi les groupes doivent-ils s'adosser à un acheteur VO, alors que les offres des constructeurs sont abondantes ?**

Elles sont suffisantes, oui, mais stéréotypées, l'ensemble du réseau d'une même marque disposant des mêmes offres au même moment. Or je ne connais que deux politiques d'offre VO performantes aux yeux de la clientèle : soit les mêmes véhicules que les concurrents, mais à meilleur prix, soit des matériels se dissociant. Les VO des constructeurs sont contractuels pour la plupart. Aux réseaux de s'organiser pour

les intégrer à leur offre de la manière la plus pertinente possible. Si l'on considère que l'offre remarketing des constructeurs ne nuit pas à l'activité VN, il faut alors également admettre qu'une politique VO indépendante d'un distributeur n'est pas un frein à ses engagements auprès du constructeur. Au contraire, les relations entre concessionnaire et concédant s'en trouvent même plutôt facilitées. À l'inverse, il est beaucoup plus courant de constater que les distributeurs qui "subissent" l'offre VO de leur marque sont ceux qui ne se sont pas structurés pour absorber ces volumes et qui ne développent pas leur approvisionnement externe.

**Quelles sont les caractéristiques de ce métier ?**

C'est un métier totalement à part pour lequel il n'y a pas de parcours initiatique précis à suivre, pas d'école ni de formation, ni même

de définition exacte et rigoureuse de la fonction. Il n'existe pas non plus de cursus idéal. Un bon vendeur VO ne fait pas forcément un bon RVO et un bon RVO, pas forcément un bon acheteur. Il est plus aisé de "dessiner" la fonction autour d'un candidat que d'essayer de faire entrer l'individu dans une case. La pratique de langues étrangères, une connaissance approfondie des produits, du *pricing*, de la fiscalité, une aisance certaine avec les chiffres, des notions de logistique et sur le fonctionnement détaillé des canaux de distribution et des concessions, le goût des déplacements, celui des contacts nombreux et variés, la curiosité, l'empathie et la réactivité ne peuvent que favoriser la réussite dans cette fonction. On vit plus ce métier qu'on ne l'exerce. Par ailleurs, la représentativité de l'acheteur est cruciale. Lorsque vos interlocuteurs sont des patrons de groupe, des responsables de flotte de location, ●●●

des constructeurs, des patrons de *business unit*, en France et à l'étranger, il est préférable qu'il reflète des valeurs positives et suscite, au minimum, l'intérêt et l'attention.

**Ce métier est-il compatible avec tous les groupes et toutes les organisations ?**

Assurément, non. C'est d'ailleurs pourquoi il y a très peu de véritables acheteurs, dans le sens de personnes dédiées spécifiquement à la fonction de *sourcing*. Si l'on imagine qu'il suffit de donner à une personne un cahier des charges, une feuille de route et d'attendre la récolte pour avoir son organisation VO, c'est prendre le problème à l'envers... Être acheteur des mêmes véhicules au même moment que ses concurrents ne s'inscrit pas dans une logique à moyen terme. De la même manière, ne pas être en mesure de saisir une offre qui ne se refuse pas, du fait d'un problème de stock, d'une incapacité d'efficacité en préparation, d'une exposition ou visibilité insuffisante n'est pas gage de réussite. En effet, à des périodes

de pénurie ou de prix trop élevés succèdent des possibilités intéressantes en produit, en volume et en tarif. S'il y a une incapacité à traiter ces opportunités par manque de débouchés ou de moyens financiers, l'acheteur n'est pas à remettre en cause, il ne dispose tout simplement pas du terrain de jeu pour s'exprimer.

**Quelles sont les problématiques auxquelles tout acheteur est confronté ?**

Il y a deux niveaux d'aléas, à la fois internes et externes. L'acheteur est étonnamment très exposé en interne. Même si son action est bien exécutée, sa part du travail est souvent sous-estimée. Tout comme la plus-value qu'il apporte est insuffisamment considérée ou chiffrée. Un excellent travail en amont peut, pour de multiples raisons, générer une conclusion contraire (véhicule initialement mal placé en prix de vente, insuffisamment visible...) à celle attendue. En externe, les évolutions sont innombrables. Les zones de

prospection s'agrandissent d'année en année, il faut aller plus loin pour trouver autant. Les fournisseurs sont beaucoup mieux organisés. Ils se sont professionnalisés et optimisent leurs volumes et (ou) leurs marges en proposant certains de leurs véhicules seulement sur les marchés les plus porteurs. Les moyens de communication modernes et la digitalisation demandent un temps de réaction plus court pour valider une opération, puisqu'une clientèle plus large est davantage rapidement informée. Une harmonisation générale des prix est constatable. Les disparités qui permettent de réaliser des opérations lucratives sur un marché donné ont quasiment disparu. Un acheteur n'ayant pas d'acquis définitifs n'a jamais intérêt à conserver une position, mais toujours à progresser au rythme des flux, des marchés, des innovations, des outils. Il doit se réinventer en permanence et s'inscrire dans le long terme.

PROPOS RECUEILLIS PAR BENOÎT LANDRÉ