

Relations fournisseurs

Acquérir des avantages concurrentiels

Où sont passés les gains achats ? Sous la pression de la concurrence, ils ont été redistribués aux clients, sans accroître la rentabilité de l'entreprise. Pour sortir de ce schéma, c'est aux acheteurs qu'il revient de « capturer » des avantages concurrentiels durables. Ce qui leur impose aussi de revoir leur mode de fonctionnement avec les fournisseurs : leur approche ne doit plus être fondée sur la seule réduction des coûts, mais bien axée sur une vision à long terme de l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

Par Michel Phillipart
mphil@houching-plus.com

Aujourd'hui, les meilleurs départements achats sont impliqués en amont, dès la définition du besoin, pour optimiser toutes les dimensions de l'achat : volume, fréquence, spécifications, relations fournisseurs, processus transactionnel et discipline budgétaire. L'industrie de l'électronique en est un exemple flagrant : des réductions de coût spectaculaires de 10 à 15% ou plus, suivies de progrès continus, y sont souvent observées. Malheureusement, la diminution du coût des composants ne s'est pas traduite par une rentabilité hors norme. Ce sont les prix de vente qui ont baissé, parce que tous les acteurs concurrents s'approvisionnent aux mêmes sources en utilisant les mêmes techniques d'achat. Les acteurs les moins efficaces ont disparu, mais la rentabilité des meilleurs n'a pas changé puisque les prix de vente ont diminué. Les achats sont-ils donc une fonction nécessaire à la survie de l'entreprise, mais jamais suffisante pour lui assurer une prédominance dans son domaine ? Les meilleures pratiques achats sont-elles non discriminantes entre les bons acteurs d'un même secteur ? Les achats sont-ils un outil pour préserver la valeur de l'entreprise mais pas pour l'augmenter ? Si c'est le cas, les achats ne seront jamais une fonction clé. Et les patrons d'achat, incapables d'influencer les revenus et les profits, ne pour-

ront jamais acquérir la visibilité nécessaire pour espérer un jour occuper un poste de direction générale.

Un nouveau paradigme pour les achats

Pourtant, quelques entreprises ont su maximiser le potentiel de leur département achats. Ces derniers gèrent les fournisseurs non seulement pour réduire les coûts mais aussi pour identifier, capturer et isoler leurs compétences clés de la concurrence. Cette capacité des achats est tellement importante qu'elle n'est que très rarement mentionnée en public par ceux qui ont su l'exploiter. Ce n'est qu'en observant de l'intérieur ces entreprises que l'on peut comprendre leur stratégie. Elles ont fait des achats l'un des moteurs d'une croissance et d'une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents. En résumé, elles ont fait de leur équipe achats un avantage concurrentiel durable. La figure 1 illustre les étapes de l'évolution des achats : d'une approche tactique, visant avant tout à réduire les coûts, pour arriver à une approche stratégique, qui construit des avantages concurrentiels durables, à l'augmentation des revenus, des profits, donc à l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

Les exemples les plus simples s'observent au sein d'entreprises de grande consommation. L'une d'elles a identifié comme un frein à la consommation la dégradation aromatique de son produit entre le jour de production et celui de consommation. Une équipe conjointe achats-R & D a donc identifié une nouvelle technologie d'emballage chez un fournisseur américain. Celle-ci permet de multiplier par 2,5 la durée pendant laquelle le produit reste indiscernable d'un produit qui vient d'être

fabriqué. En tant que telle, cette technologie pourrait donner un avantage concurrentiel, mais pour quelle durée ? Comme la technologie n'était pas présente en Europe, l'entreprise a donc consolidé son besoin européen pour justifier la construction d'une unité appliquant cette nouvelle technologie chez un fournisseur d'emballages. Les achats ont travaillé étroitement avec le fournisseur pour dimensionner la nouvelle unité à leur seul besoin, de manière à ce que les concurrents ne puissent y avoir accès. Comme ces derniers sont plus petits ou moins intégrés, leur demande est inférieure : ils ne peuvent donc pas imposer facilement le même investissement à d'autres fournisseurs.

Une approche au-delà du partenariat

De par leur gestion de la relation à ce fournisseur, les achats ont donc obtenu non seulement une réduction de coût mais aussi un outil pour augmenter les ventes et les profits. Ici, l'argumentaire de vente à la grande distribution est renforcé par l'impossibilité des concurrents de répliquer à court terme à cette stratégie. La société a appliqué cette méthode dans la gestion de tous les achats qui peuvent avoir un impact sur la perception du consommateur. Le résultat est très net : aujourd'hui, elle est leader sur les cinq continents, après avoir éliminé ses principaux concurrents qui ont dû battre en retraite sur leur marché domestique ou quitter complètement ce segment.

Il ne faut pas confondre cette approche et la gestion d'un partenariat client-fournisseur. Un partenariat est souvent une relation symbiotique mais ne génère pas nécessairement de différenciation par rapport à la concu-

Figure 1 : Élargir la vision pour les achats

Impact	Augmentation de la valeur de l'entreprise	n. a.	Gestion différenciatrice des fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> • approche proactive • identification et isolement des compétences clés des fournisseurs • augmentation des revenus et/ou du profit
		Approche traditionnelle : <ul style="list-style-type: none"> • consolidation • négociation • approche agressive • etc. 	Optimisation intégrée de la chaîne d'approvisionnement : <ul style="list-style-type: none"> • simplification • réduction du TCO* • amélioration de la transparence des marchés amont • e-achats
Réduction des coûts		Tactique	Stratégique

* TCO : Total Cost of Ownership = Coût total d'usage

tiels durables grâce aux achats

rence. Par exemple, dans le domaine de l'automobile, certains équipementiers sont fortement alignés sur un constructeur particulier, tout en en servant d'autres. Cette relation facilite la gestion en commun de projets, une meilleure stratégie de développement produit, sans être nécessairement génératrice d'une différenciation valorisable par une augmentation des ventes et/ou des profits. De plus, la culture achats de beaucoup de fabricants est tellement focalisée sur la réduction des coûts qu'elle empêche de créer une relation gagnant-gagnant où un équipementier à haute technologie serait prêt à donner cette technologie de manière préférentielle à un seul constructeur.

Une stratégie d'augmentation de la valeur

L'approche traditionnelle des achats servait à contrôler les coûts des matières achetées. C'est aujourd'hui une approche purement défensive, nécessaire mais jamais suffisante. L'approche « Optimisation du TCO » vise à améliorer l'efficacité de l'entreprise et sa productivité. Pour un temps, elle peut donner un avantage par rapport aux concurrents moins efficaces. Mais c'est en gérant les fournisseurs de manière stratégique, pour identifier, capter et isoler leurs compétences clés, que l'entreprise peut obtenir une rente de situation qui permettra d'établir et/ou de maintenir des prix exclusifs, plus élevés, et donc un avantage concurrentiel pérenne. Alternativement ou de manière complémentaire, cet avantage peut servir à la croissance de la part de marché (figure 2).

Dans ce cas, même pour le département achats, l'adversaire n'est pas le fournisseur, mais à des objectifs similaires aux siens, mais

sur un marché différent. L'adversaire est le concurrent. Il ne faut pas chercher systématiquement à diminuer la marge du fournisseur qui fait face à des contraintes identiques aux nôtres mais savoir travailler ensemble pour devancer le concurrent et augmenter ainsi notre croissance et notre marge. Récemment, un directeur achats de l'industrie chimique a pu fournir à la force de vente la possibilité de garder le prix d'un de ses produits de 20 % supérieur à la concurrence générique. Au lieu de demander une baisse de prix d'un ingrédient clé devenu générique, il a su profiter du développement d'une nouvelle présentation du produit, plus facile d'emploi, en obtenir l'exclusivité, et donner ainsi à sa force de vente un argument fort face aux génériques moins pratiques.

Des avantages concurrentiels multiples

Quasiment toutes les entreprises peuvent appliquer cette approche dans la gestion de leurs fournisseurs, quel que soit le marché sur lequel ils opèrent. En effet, il y a toujours une ressource, une compétence clé venant de l'extérieur. Dans l'exemple ci-dessus, ce sont les matières premières et les emballages. Pour une entreprise de génie pharmaceutique qui achète des produits simples et les transforme grâce à son savoir-faire, la réflexion ne se fera peut-être pas en termes de fournisseurs de matière mais de prestataires d'équipements de fabrication, de recherche, de logiciels, de centres de calcul. Une entreprise de services pourra penser aux prestations additionnelles, aux outils qui permettent à sa relation client d'être mieux perçue, etc.

De nombreux types de contribution du fournisseur permettront à l'entreprise de se différencier, de créer des avantages concurrentiels. Le fournisseur peut bien entendu apporter sa technologie et ses outils de production. Mais le manager achats peut aussi penser en termes de déploiement géographique. Un fournisseur peut mieux soutenir son client qu'un autre s'il est prêt à projeter son réseau opérationnel pour accompagner l'entreprise dans des pays qui ne seraient autrement pas prioritaires. Enfin, un fournisseur peut aider l'entreprise cliente à se différencier par son accès à des informations critiques sur

les consommateurs finaux, sur la sécurité des produits, etc.

Comment faire ?

Quelles sont les conditions nécessaires à l'établissement de telles stratégies ? Avant tout, les acheteurs doivent être motivés pour aller plus loin que la simple réduction des coûts, pour développer des objectifs stratégiques convergents avec ceux de la direction générale. Il faut donc que les achats aient dans leur vision non plus la satisfaction de leurs clients internes mais aussi celle des clients finals. Du point de vue financier, il faut ajouter à l'objectif de réduction des coûts, observé par le contrôleur de gestion, l'augmentation du bénéfice pour les actionnaires qui cherchent le profit et la croissance. Pour paraphraser Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, il faut aussi que les achats passent d'une contribution à l'efficacité opérationnelle – mieux accomplir des activités similaires à celles que les concurrents accomplissent – à l'amélioration du positionnement stratégique : avoir des activités différentes, ou accomplir des tâches similaires de manière différente. Ils doivent le faire pour que la différenciation soit durable.

La persistance à mesurer la performance du département achats uniquement en termes de baisse des coûts est la meilleure manière de le cantonner dans une réflexion tactique à courte échéance. Pour convaincre un fournisseur de vous donner l'accès exclusif à une compétence clé, il faut lui démontrer que vous le traiterez mieux que votre concurrent. Mettre en permanence la pression sur ses marges bénéficiaires n'est évidemment pas la bonne approche pour le convaincre. Au contraire, avec ces fournisseurs rares, il faudra être prêt à partager une partie de la valeur créée, même minime. Une culture d'entreprise qui facilite la communication et la collaboration entre différentes fonctions est aussi importante : le pilotage effectif de l'innovation doit donc être mené conjointement par le marketing, la recherche et les achats. ■

Michel Philippart (43 ans, ingénieur, MBA Kellogg) est président du cabinet de conseil Sourcing-Plus ; il enseigne également à l'EM Lyon. Auparavant, il a notamment eu la charge du développement et de la mise en place de la stratégie achats internationale au sein de Frito-Lay, division snack food international du groupe PepsiCo. Il a aussi occupé la fonction d'associé principal pour McKinsey et d'international purchasing director au sein de Scotts.

Figure 2 :
Les bénéfices de chaque étape

