

LIVRE BLANC

LES ACHATS AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR

LA CONFÉRENCE ACHATS – 4ÈME ÉDITION

 23 et 30 septembre 2021

 en ligne sur Zoom

ÉVÉNEMENT

INTRODUCTION



Hugues Poissonnier

Professeur à Grenoble Ecole de Management,
Directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats

Intervenant régulier dans les formations proposées par procure.ch
(assistants achats, spécialistes achats, responsables achats)

Après avoir abordé les achats 4.0 (première édition en 2018), les achats indirects (deuxième édition en 2019), puis les achats responsables (troisième édition en 2020), la quatrième édition de la conférence Achats, qui a eu lieu les 23 et 30 septembre 2021 sous la forme de deux webinaires complémentaires, fût centrée sur le rôle des achats dans la création de valeur des organisations.

Créer de la valeur, une nécessité de mieux en mieux comprise

Cette création de valeur apparaît plus que jamais essentielle pour apporter à l'ensemble des parties prenantes (clients, financeurs, salariés, fournisseurs, société dans son ensemble,...) les contributions qu'elles sont en droit d'attendre de toute entreprise ou organisation. C'est en créant et en apportant cette valeur à ses différentes parties prenantes qu'une organisation peut, en retour, bénéficier des contributions de ces dernières, contributions essentielles à son succès (quand les conditions le permettent) ou à sa survie (quand les conditions l'exigent, comme c'est actuellement le cas pour une majorité d'organisations affectées par la crise).

La valeur créée par une entreprise ou une organisation peut bien sûr prendre de très nombreuses formes et s'exprimer, pour ne citer que les plus connues et répandues, en termes de compétitivité (ou valeur pour le client), de solvabilité (ou valeur pour les prêteurs), de rentabilité (ou valeur pour les actionnaires), ou encore, et il est bienvenu que ce soit de plus en plus souvent le cas, de contribution au bien commun (ou valeur pour la société),...

Le rôle essentiel des achats dans la création de valeur des organisations

Une fois la valeur (ou les valeurs) que l'on cherche à créer bien définie(s), les achats apparaissent rapidement comme une fonction essentielle permettant de créer cette valeur. Les modalités de création de valeur par les achats s'avèrent même bien plus nombreuses qu'on ne le pense souvent. Il existe en effet de nombreux leviers permettant d'augmenter la marge « par le haut », c'est-à-dire en créant plus de valeur et en développant le fameux pricing power, cette capacité à vendre plus cher que les concurrents, plutôt que « par le bas » en ne faisant que tenter, encore et encore, de réduire les coûts. L'augmentation de la marge « par le bas » prend en effet régulièrement la forme de réductions de coûts, d'économies réalisées par rapport à l'année précédente,... bref les recettes du passé qu'il est de plus en plus difficile de rendre fécondes (la majorité des leviers actionnables ayant déjà été actionnés). L'augmentation de la marge « par le haut », qui repose sur la création de valeur par les achats, peut prendre la forme d'une contribution à une meilleure qualité technique, sociale ou environnementale des produits ou services proposés au client. Les leviers sont ici d'une toute autre nature (co-innovation, co-développement, collaboration, coopération,... avec les fournisseurs). Ils ont surtout été, jusqu'ici, relativement peu actionnés par les acheteurs en comparaison des leviers plus classiques de réduction des coûts. Voilà une des raisons pour lesquelles les grands gisements d'augmentation (ou, à tout le moins de préservation) de la marge pour les années à venir résident très certainement dans la création de valeur par les achats plutôt que dans la simple et traditionnelle réduction des coûts (même s'il est également possible d'innover et d'atteindre des résultats bienvenus dans ce domaine).

La résilience, une vision actuelle de la performance

Sans oublier de préparer les conditions des succès à venir, il apparaît aujourd'hui très important, pour de nombreuses organisations, de mettre en œuvre les conditions qui leur permettront de sortir de la crise. Ces dernières reposent principalement, et des dirigeants de plus en plus nombreux en prennent conscience, sur la construction d'une résilience inter-organisationnelle, largement fondée sur celle de l'écosystème économique. Pour le dire plus simplement, à l'heure où plus une seule entreprise n'apparaît capable d'innover « seule dans son coin », de façon indépendante de ses partenaires économiques, il en va de même de la capacité des entreprises à surmonter des crises. La résilience doit être envisagée, élaborée et mise en œuvre à plusieurs, entre organisations partenaires.

Ce constat s'explique par la grande dépendance qui caractérise désormais les organisations en raison, notamment, de leur tendance passée à massivement externaliser, y compris des compétences requises aujourd'hui pour continuer à innover ou à être résilient. Ce qui est d'ores et déjà observable dans des secteurs industriels comme l'aéronautique ou l'automobile, l'est de plus en plus dans d'autres industries, ainsi que dans les services.

Les achats comme principal levier de résilience

Des exemples, de plus en plus nombreux, témoignent ainsi d'une prise de conscience réelle au sein des entreprises, voire des organisations publiques, du caractère déterminant de ce niveau inter-organisationnel dans les réponses qui peuvent être apportées aux difficultés vécues par les entreprises. Des intérêts économiques de mieux en mieux compris prennent en effet le relai de la bienveillance spontanée qui caractérisait de rares relations particulièrement partenariales et constructives. Les relations favorisant la résilience à court-terme s'avèrent alors propices à la création de valeur à venir, qu'elles qu'en soient les formes.

C'est ce dont témoignent bien, dans les pages qui suivent, les chercheurs et responsables Achats qui nous ont fait l'honneur de participer à la quatrième Conférence Achats organisée par Procure.ch. Chacun et chacune d'entre eux reprennent, dans les pages qui suivent et sous forme de chapitres complémentaires, l'essentiel des idées partagées à cette occasion, idées largement enrichies par les échanges croisés entre intervenants et avec les participants à distance.

LES ACHATS AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR CHEZ NESTLÉ



Emilien Lacouture

Strategic Sourcing Manager

Nestlé Suisse SA

Chez Nestlé, nous croyons au pouvoir de l'alimentation pour améliorer la qualité de la vie. C'est cette conviction qui alimente notre engagement à utiliser notre envergure mondiale, nos ressources et notre expertise pour contribuer à un avenir plus sain pour les individus et les familles, les communautés et la planète. Nous appelons cela la Création de Valeur Partagée (Creating Shared Value, CSV). C'est ainsi que nous produisons un impact positif à long terme pour toutes nos parties prenantes.

Du fait de sa nature même, la fonction Achats chez Nestlé se positionne sur l'entièreté de la chaîne de valeur, en apportant non seulement des services et des matières premières, mais aussi des éléments créateurs de valeur tels que la connaissance du marché et les idées des fournisseurs ; qui lui permettent de contribuer positivement aux ambitions de Création de Valeur Partagée.

Ainsi, le rôle des acheteurs chez Nestlé a, et continue de sensiblement évoluer. En effet, au-delà d'une contribution certaine des Achats à la qualité et à la sécurité des approvisionnements de services et matières premières – qui restent un enjeu majeur dans le contexte mondial tel que nous le connaissons actuellement – ainsi qu'à la rentabilité de l'entreprise ; il y a désormais aussi des objectifs en termes de réduction de l'impact environnemental de l'acte d'achat, et plus généralement de contribution à l'intérêt collectif. Lors de la conférence nous avons abordé quelques aspects clés qui participent à cette transformation, une fois les ambitions de l'entreprise et de la fonction Achats clairement établies.

Un de ces aspects est d'abord indubitablement en relation avec l'attitude et les compétences de l'acheteur lui-même. Au sein de mon organisation, j'attends en particulier de mes acheteurs qu'ils « managent » leurs catégories d'achats et ne se laissent pas « manager » par leurs catégories d'achats. C'est-à-dire qu'ils se positionnent comme « partenaires du business » en comprenant le cahier des charges et comment il s'intègre dans les ambitions de l'entreprise en termes de Création de Valeur Partagée ; et qu'ils soient en même temps en position de challenger, de manière constructive, ce qu'ils achètent. En plus de compétences techniques, cela passe assurément aussi par une forme de curiosité de l'acheteur et d'ouverture renforcée vers le monde extérieur, où plus que jamais il se doit de rencontrer, écouter et comprendre ses fournisseurs et leur environnement.

Un autre aspect de cette transformation de la fonction Achats peut également passer par le déploiement de certains outils. Par exemple au sein de l'organisation des Achats de Nestlé Suisse, nous avons déployé, depuis plusieurs années maintenant, une démarche SRM (Suppliers Relationship Management). Elle participe à structurer la gestion de la relation fournisseurs dans un objectif de création de valeur partagée – selon les ambitions de Nestlé – et donc bien entendu pour nos fournisseurs. En établissant une gouvernance claire pour la relation avec les fournisseurs identifiés comme stratégiques pour l'organisation, la démarche SRM permet d'aborder en effet sur une plateforme dédiée, outre les sujets opérationnels, des sujets de développement de la relation ou d'innovation. C'est notamment au travers d'une de ces plateformes SRM avec un fournisseur logistique, qu'est né un partenariat en Suisse avec ce fournisseur pour contribuer à accélérer l'introduction d'un transport de marchandises plus propre et durable dans notre chaîne d'approvisionnement – par le biais de camions à hydrogène consacrés à Nestlé.

À la lumière de ces différents éléments, il apparaît ainsi que quand la mission de la fonction Achats est établie sans équivoque au sein de l'organisation – en faisant en particulier évoluer ses indicateurs de performance ; elle s'avère être un puissant allié et moteur dans la Création de Valeur sous ses différentes formes. •

LES ACHATS AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR CHEZ SAP ARIBA



Bertrand Sénéchal

Sales Executive

SAP Ariba, Suisse

Intuitivement, c'est évident. Mon fils, 5 ans, en a déjà bien compris la portée. Lorsqu'il reçoit deux francs, vous pouvez compter sur lui pour maximiser le plaisir qu'il va tirer de ce qu'il pourra se procurer avec ce petit budget ! En entreprise, il en est de même...

Comment mettre les achats au cœur de la création de valeur ?

Bien sûr, la notion de « valeur » est complexe et recouvre bien des réalités. Si les aspects financiers (réduction des coûts, remises, cash flows, ...), techniques (qualité, matériaux, ...), marketing (actions conjointes,) ou logistiques (disponibilité, respect des délais, transport,) sont toujours des critères extrêmement importants, l'on constate aujourd'hui que d'autres préoccupations entrent en ligne de compte et prennent de plus en plus d'importance, ce qui enrichit la fonction. Nous pouvons citer quelques exemples :

- La durabilité (« sustainability ») : acheter de manière durable, c'est prendre en compte également des critères environnementaux et sociétaux dans le choix de ses fournisseurs. Les produits ou services achetés sont-ils éco-responsables, facilement recyclables, fabriqués ou produits dans des circonstances socialement responsables ? Porter attention à la durabilité booste aussi la valeur des marques, renforce leur identité, crée de la sympathie de la part des clients !
- La gestion des risques, qu'ils soient financiers, environnementaux et surtout réputationnels, ...
- La qualité de la relation fournisseur : en particulier lors de la pandémie, nous avons pu observer des relations acheteur-vendeurs renforcées, basées sur la transparence, la confiance et la connaissance de l'autre. Tout le monde a pris conscience de l'importance capitale de cette relation et des intérêts majeurs à la renforcer pour développer un véritable partenariat et passer au-delà des crises, comme le COVID.
- La digitalisation : mettre en place, avec ses fournisseurs, des processus repensés et largement digitaux permet aussi à la fonction achat de participer à l'évolution du business, au-delà de ses missions historiques.

- L'innovation : plus que jamais, les achats doivent pouvoir être moteurs du changement en intégrant les fournisseurs à la démarche globale d'innovation de l'entreprise. Porter le changement avec ses fournisseurs, c'est rendre celui-ci plus rapide, plus fort, ...

Comme on le voit, il s'agit d'un sacré programme qui requiert bien sûr des ressources ! Ressources qui ne sont pas toujours disponibles et/ou dédiées, car au-delà de ces axes stratégiques, il existe aussi toute une série de tâches chronophages obligatoires pour que l'organisation puisse fonctionner. Et c'est ici que des outils technologiques peuvent aider, en minimisant le travail manuel, en automatisant les process, en permettant des analyses synthétiques et claires, ... Bref, en supprimant au maximum les tâches sans réelle valeur ajoutée pour permettre à l'acheteur de se concentrer sur une plus grande création de valeur. Ainsi, pour ne citer que quelques exemples :

- Sur la partie stratégique :
 - Gestion des fournisseurs : l'intelligence artificielle permet de traiter et synthétiser une foule astronomique de données. Il est possible de collecter les données en provenance de milliers de sources et de les synthétiser dans des tableaux de bord (« dashboards »), qui généreront des alertes en cas de comportements anormaux. Vous pourrez alors, en terme de gestion du risque, faire pour la majorité de vos fournisseurs ce que vous ne pourriez faire que pour un nombre très limité !
 - Sourcing : avoir un outil capable de lancer des événements de sourcing (type RFI-RFP-auctions) rapidement, et de pouvoir en traiter le contenu directement sans devoir bricoler des tableurs permet à l'acheteur de lancer plus, et plus vite, d'appels d'offre. En fonction des produits recherchés, il pourra se connecter aussi à des milliers de vendeurs, augmentant ainsi la mise en compétition.
 - Contract management : l'acheteur pourra récupérer tous les éléments discutés dans le cadre d'un appel d'offre pour les insérer dans un template de contrat sans aucune manipulation manuelle. Mieux, il aura à sa disposition tous les modèles de contrat et clauses préapprouvées par son département juridique pour gagner en autonomie et en temps. Enfin, pour initier la signature, seuls 2 clics suffisent. Seront ainsi témoins du passé, les impressions en de nombreux exemplaires, les recherches de signatures, les authentications, les temps d'attente interminables, sans parler des retours de documents dans lesquels il manque un paraphe ou une signature !

- Sur la partie opérationnelle :
 - Dans la vie privée, les achats en ligne sur des sites intuitifs (type Amazon) se sont généralisés. Au niveau professionnel, également. Les technologies modernes permettent de créer des catalogues directement utilisables par les clients et leurs utilisateurs, mais configurés de manière à ce que toutes les règles de l'entreprise soient respectées, comme les bons fournisseurs pour les bons produits et au juste prix, les circuits de validations, les politiques de conformité (« compliance »), Au-delà d'une expérience utilisateur agréable, elles augmenteront de manière considérable la rapidité d'exécution, en diminuant les erreurs, les coûts, la lourdeur des procédures, ... !

Nous l'avons vu, les achats sont au cœur de la création de valeur pour une organisation, d'autant plus qu'ils sont soutenus par une direction volontariste à ce sujet. Mais pour y parvenir, Ils nécessitent du temps, des moyens et une réelle volonté de l'organisation ! Si les outils technologiques peuvent aider à libérer du temps et des moyens, la volonté d'avancer sera toujours à charge des décideurs !•

LES ACHATS COLLABORATIFS AU COEUR DE LA DISTRIBUTION RESPONSABLE CHEZ OUTILACIER



Pierre-Yves Lévy

Président d'Honneur chez Rubix, ancien Président de Outilacier, Lyon, France

Afin d'illustrer son intervention, Pierre-Yves Lévy actuellement président d'honneur d'Outilacier (activité de distribution de fournitures industrielle en B2B), a choisi d'utiliser un article journalistique réalisé sur l'entreprise il y a quelques années, qui reste d'actualité, et dont le contenu illustre et explicite son intervention lors des débats de la conférence achats 2021 de Lausanne.

Depuis cet article, Pierre-Yves Lévy a décidé en 2018 de céder la société Outilacier au groupe Rubix (2,5Md€ de CA pour 8 000 collaborateurs) qui est le premier groupe européen de distribution de son secteur activité.

Les dirigeants du groupe RUBIX, respectueux du business model d'Outilacier ont eu la sagesse lors de l'acquisition de laisser la société OUTILACIER autonome, et de demander à Pierre-Yves Lévy d'en assurer l'intégration progressive. Cette mission d'intégration s'est terminée début 2021 avec d'excellents résultats pour tous, car Outilacier est devenue une entité exemplaire au sein du groupe de distribution RUBIX, et les équipes d'Outilacier sont rassurées sur leur avenir.

Suite à cela, Pierre-Yves Lévy s'est vu confier par RUBIX la conceptualisation et la mise en œuvre au niveau du groupe d'une stratégie RSE ambitieuse inspirée du business model d'Outilacier et assurant la promotion de notre industrie.

La carrière d'entrepreneur de Pierre-Yves Lévy a eu un fil conducteur, développer son entreprise et prendre les décisions associées, en veillant à être un acteur positif de son écosystème socio-économique.

Cela s'est notamment décliné par la conception et la mise en œuvre d'un modèle de 'Distributeur Responsable ainsi formalisé :

« Un 'Distributeur Responsable' sélectionne prioritairement des produits et des fabricants, qui par leur nature ou leurs actions sont respectueux des valeurs du développement durable, et il sollicite ses clients pour partager ses valeurs. »

Il a aussi redéfini les fondamentaux de son activité de distributeur B2B en présentant celle-ci à ses clients et ses fournisseurs comme :

« Créateur de liens, favorisant l'innovation et le partage de valeur ».

Article paru en juillet 2014 dans la revue BBI (n° 118, p. 116-121) que nous remercions pour son autorisation de reprise de l'article dans notre Livre Blanc. Nos remerciements également pour **Frédéric Bassigny**. Auteur de l'article ci-dessous, il est le rédacteur en chef et le créateur de la revue BBI, revue spécialisée du secteur de la distribution en fournitures industrielles où il y a quelques milliers d'acteurs en France.

Fédérer et partager la Valeur

Résumé :

La société Outilacier est assez singulière dans le monde de la distribution de fournitures industrielles. Nous lui avons déjà consacré un reportage en 2003 où l'on avait présenté son mode de fonctionnement collaboratif. Depuis, les années sont passées et sont venues confirmer la pertinence de cette stratégie de convergence entre le fabricant, le distributeur et le client grand compte.

D'abord quelques chiffres. Outilacier est aujourd'hui un distributeur lyonnais de fournitures industrielles, qui est implanté à Vaulx-en-Velin et emploie 26 personnes. Il réalise un chiffre d'affaires de 26 millions d'euros, soit un ratio CA/personne particulièrement élevé pour la profession (moyenne 250K€/personne), et se projette sur les 30 M€ pour 2014 (5M€ en 2003 lors de notre dernier reportage).

Au-delà de ces chiffres tout à fait remarquables, la particularité d'Outilacier est la mise en œuvre et la formalisation d'un concept de distribution responsable qui implique notamment un partenariat étroit avec ses fournisseurs et ses clients, à 98% des grands comptes industriels et publics implantés sur la France entière, auxquels il apporte un niveau de service global élevé grâce à la mise en place de processus collaboratifs. Outilacier se définit d'ailleurs comme : « *Fédérateur de relations collaboratives transverses, porteuses d'innovations et de valeurs partagées* », et cherche ainsi à créer de la valeur pour tous les acteurs de la chaîne économique au sein de laquelle il intervient.

Responsabilité économique

Cette création de valeur passe en premier lieu par une forte attention portée aux besoins des clients, avec comme objectif de pouvoir leur fournir au juste prix les produits dont ils ont besoin, que ce soit des articles simples, comme de l'outillage à main par exemple, ou des solutions complexes qui demandent un travail de recherche et d'ingénierie.

Dans les deux cas, Outilacier effectue un travail de prescription et de commercialisation dans le respect de son concept formalisé de "Distributeur Responsable", mention déposée par la société et reconnue par l'INPI du fait de l'historique et de la reconnaissance publique des process mis en place par Outilacier sur les aspects RSE (Responsabilité sociétale et économique).

Le distributeur privilégie ainsi, dès qu'il le peut, la production nationale puis européenne, plutôt que le sourcing lointain, et essaye de préserver et de faire évoluer positivement l'écosystème socio-économique au sein duquel il intervient.

Outilacier met par ailleurs sa productivité au service de ses clients et de ses fournisseurs en travaillant avec une marge moyenne plus faible que celle habituellement constatée dans la profession, marge qui garantit sa compétitivité économique auprès des clients tout en assurant d'une façon profitable le bon fonctionnement de l'entreprise. « *Mais tout cela sans dumping* », précise Pierre-Yves Lévy.

Pour arriver à ce résultat, outre un travail d'optimisation de ses processus en interne, Outilacier occupe une "position transverse", pour reprendre la citation citée plus haut, en se mettant à la fois du côté du client et du fournisseur, afin de créer de la valeur pour l'ensemble de la chaîne ; « *Nous ne sommes pas un distributeur isolé. Nous créons des liens entre les partenaires fabricants et clients avec qui nous travaillons. Nos relations sont responsables, et elles deviennent alors durables et collaboratives* ».

De nombreux exemples peuvent illustrer ce travail, aussi bien pour des produits de grande consommation que pour des solutions très élaborées répondant à des besoins spécifiques.

Nous allons dans les paragraphes suivants en citer deux qui montrent bien la façon avec laquelle Outilacier aborde les demandes de ses clients.

Créateur de solutions avancées

Le premier exemple concerne une demande d'EADS pour l'éclairage des postes de montage dans des endroits exigus, en l'occurrence l'intérieur des cabines d'hélicoptères. Confronté à des problèmes récurrents liés à la qualité des éclairages et à la chaleur qu'ils dégagent, le donneur d'ordre a sollicité Outilacier pour y apporter une solution différente de ce qu'il trouvait auprès de la distribution traditionnelle.

Suite à cette demande, plutôt que comme ses confrères, partir sur des produits catalogues de fournisseurs habituels d'éclairages, le distributeur a imaginé, en collaboration avec une entreprise spécialiste des éclairages des salles opératoires, un système qui assure une clarté totale et efficace sur le lieu de production tout en préservant le confort de travail des opérateurs par une limitation de la chaleur dégagée.

Cette solution, après conception et mise au point, a été validée et commercialisée chez EADS. Elle améliore le confort et la qualité de travail des opérateurs, et induit une meilleure sécurité des opérations de montage tout en apportant plus de productivité.

Elle a depuis été proposée à d'autres grands industriels confrontés au même type de problème, tels la SNCF pour les cabines de pilotage des trains, ou Areva pour le travail en environnement confiné.

Au final, les trois acteurs de la boucle fédérée par Outilacier profitent de cette collaboration, avec pour le donneur d'ordre la mise en place d'une technologie qui améliore sa productivité et la sécurité de ses opérations, pour le fabricant une ouverture sur de nouveaux marchés et des perspectives potentielles de croissance y compris à l'export, et pour le distributeur le bénéfice d'une position privilégiée qui en fera un interlocuteur de référence pour ses deux partenaires.

Devenu aussi intégrateur pour des solutions globales d'aménagement d'ateliers industriels, avec des équipes de montage externes, Outilacier a de nombreux projets en cours, dont un particulièrement intéressant pour une assistance « intelligente » des opérateurs industriels à leur poste de travail.

Cette position de partenaire de l'innovation vaut à Outilacier une reconnaissance de ses clients et fournisseurs et a été reconstruite par plusieurs trophées sur l'innovation.

La notion du coût global

Pour des produits plus basiques, nous pouvons citer l'exemple des pinces du fabricant 'Outil Parfait', articles fabriqués en France, avec évidemment la problématique des surcoûts liés à la main d'œuvre.

L'argumentaire se base sur une vision en coût global qui prend en compte le prix du pinceau en tant que tel, par rapport à un produit d'importation, mais également le coût en utilisation, sachant que le temps mis pour enlever un poil mal serti qui s'est détaché et est resté sur le support à peindre, même payé au Smic, revient plus cher que le petit surcoût à l'achat d'un pinceau français bien serti, par rapport à un pinceau exotique qui perd ses poils.

Outilacier argumente ici, en complément, sur un pinceau français au manche en bois brut, non peint ; la peinture décorative du manche étant une opération polluante qui plus est, inutile, puisque le manche du pinceau en utilisation se recouvre peu à peu de peinture...

Au-delà de ce simple aspect prix, il y a aussi toute la préservation du tissu économique français et des savoir-faire associés, qu'il faut mettre en avant, sa disparition ayant des répercussions humaines et financières importantes pour l'ensemble de la communauté nationale.

Il y a un vrai discours commercial respectueux de valeurs qui est ainsi tenu, et les acheteurs y ont été sensibles, puisque Outilacier est devenu un des principaux revendeurs de l'Outil Parfait, en défendant ouvertement sa gamme de pinces, aux manches en bois bruts et dont les poils sont bien sertis. Tout cela 'made in France', y compris pour la filière bois et poils, animant ainsi un véritable écosystème économique territorial.

Cette politique réussit également sur d'autres produits, car elle trouve un écho auprès des acheteurs des grands groupes industriels et publics français, et la démarche historiquement reconnue d'Outilacier sur le sujet assure sa crédibilité « *non opportuniste* », précise Pierre-Yves Lévy.

En effet, les postes achats ont fortement évolué depuis une dizaine d'années et sont aujourd'hui très visibles au sein des grandes entreprises, avec un pouvoir qui va s'accroissant. Maillons très importants de l'écosystème, ils ont par leurs décisions un impact économique majeur, et cette responsabilité est de plus en plus intégrée et comprise, avec une volonté de préservation du tissu économique et productif français, avec les savoir-faire associés.

Comme le souligne Pierre-Yves Lévy : « *il y a une vraie évolution de la pratique d'achat, puisque j'on passe actuellement, dans les grands groupes industriels, du low-cost au high-value, avec une grande attention portée à la création de valeur, ce qui est tout à fait en phase avec la stratégie d'Outilacier* ».

Reconnaissance des directions achats

Le fait que Outilacier refuse depuis bientôt 20 ans la politique privilégiant le low-cost défavorable à notre industrie nationale a progressivement été reconnu par les grands donneurs d'ordre qui ont trouvé chez ce distributeur une attitude responsable et pionnière, face à une problématique à laquelle ils étaient de plus en plus confrontés, avec la perte progressive d'un savoir-faire national déporté à l'étranger et parfois même totalement perdu.

Cette démarche active et durable a permis à Outilacier d'acquérir un statut réellement particulier dans le monde du commerce inter-industriel et d'être reconnu par les plus hauts niveaux hiérarchiques des fonctions achats, sachant que la part des fournitures industrielles dans les achats globaux est minime, et représente souvent moins de 1% des achats de groupes industriels.

De fait, Outilacier a aussi comme contact des directeurs achats des grands groupes, ce qui est rare sur notre marché, et a reçu de nombreux prix pour sa politique commerciale et achat. Distinctions relevées par ses clients, auprès desquels il peut ainsi échanger sur le bien-fondé de sa politique pour orienter leur stratégie achat sur ce segment – Pierre-Yves Lévy parle ici de « marketing des récompenses » {cf. encadré} – et il participe aussi activement et au plus haut niveau à la réflexion sur les stratégies économiques (plate-forme nationale RSE, Observatoire des achats responsables, Commissions nationale de réflexion sur l'évolution du code des marchés publics afin d'y intégrer correctement le mieux disant, représentation des PME devant les grands groupes, charte des relations interentreprises...)

Fruit de ce travail et de ce positionnement, Outilacier reçoit de nombreux appels entrants de grands industriels qui désirent travailler avec cette entreprise, que l'on sait en accord avec l'évolution actuelle des politiques d'achats, et qui y a participé activement.

Parallèlement, elle tient sa promesse d'efficacité et possède une organisation opérationnelle de haut niveau qui lui permet d'augmenter progressivement son éventail de familles de produits chez ses clients grands comptes, extension qui nourrit son expansion.

« Notre croissance est liée à notre performance et notre capacité à répondre d'une façon innovante et différenciée aux attentes de nos clients, tout en respectant nos valeurs historiques reconnues », commente Pierre-Yves Lévy,

Optimisation des processus

Cette performance opérationnelle est due, comme indiquée plus haut dans l'article, par un travail constant d'optimisation des processus. Ainsi, les commandes et les réceptions se font principalement par EDI, même si les autres systèmes traditionnels sont encore utilisés. Outilacier a aussi un site e-procurement avec une base de 200 000 articles où ses grands clients peuvent passer commande en respectant leurs processus de commande, et peuvent les intégrer directement dans leur ERP. Les factures sont aussi dématérialisées.

Pour la logistique, l'objectif de l'entreprise est d'avoir un stock optimisé tout en conservant un mix de service supérieur à 90% pour des livraisons qui ont lieu dans les 24/48h ou dans la semaine selon les produits. Pour atteindre cet objectif, Outilacier a engagé une vraie collaboration avec ses fournisseurs, ses pres-

tataires logistiques et ses clients, qui s'y impliquent. Tous les flux logistiques sont gérés avec un maximum de sécurité (accès limité, caméra...), comme tout ce qui se rapporte aux données informatiques de l'entreprise, afin d'assurer aux clients industriels la continuité et la sécurité de l'activité.

Pérennité assurée

Début 2013, Pierre-Yves Lévy, qui tenait doter Outilacier d'une autonomie et d'une indépendance vis-à-vis de sa personne, a ouvert le capital de sa société à un investisseur, afin de garantir son avenir, quoiqu'il arrive. Le distributeur s'est donc allié à un fonds d'investissement, piloté par Claude Darmon qui fut successivement directeur général de plusieurs grands groupes français et président de Cegelec.

La participation de ce fonds dirigé par une personnalité disposant par sa réussite d'une belle aura auprès des grandes entreprises françaises, contribue également à favoriser la pénétration d'Outilacier sur ses marchés cibles.

Parallèlement, pour structurer son développement, Outilacier a embauché fin 2013 un directeur général précédemment responsable grands comptes du groupe Brossette.

Ayant assuré la pérennité de la société Outilacier, Pierre-Yves Lévy a selon ses propres termes gagné en sérénité, et se trouve libéré pour mener à bien d'autres projets d'entreprise.

Attendons-nous donc à quelques belles réussites dans les années à venir pour cette fourniture industrielle qui en dix ans, sur un mode de fonctionnement atypique, peut-être précurseur, a réussi à multiplier son chiffre d'affaires par cinq en maintenant une belle rentabilité.

Les trophées reçus par Outilacier

Habituee des prix et des récompenses, la société Outilacier en reçoit plusieurs chaque année, et doit à ce jour en totaliser plus d'une trentaine. Pierre-Yves Lévy en met en avant trois qui lui tiennent particulièrement à cœur.

SNCF, trophée d'excellence des fournisseurs, catégorie développement durable, en 2012

« Nous sommes très fiers d'avoir reçu ce prix de notre client, la SNCF, qui démontre ainsi son intérêt et son appréciation durable à l'égard de notre société, puisque seuls 10 fournisseurs sur le 27000 référencés ont été choisis pour leur valeur d'excellence. Avec le Label d'excellence Areva que nous avait par ailleurs remis Anne Lauvergeon, cela démontre la pertinence de nos actions et de notre comportement après nos clients, et nous donne un avantage stratégique auprès de ce type de clientèle. »

EADS, 1^{er} prix national du collaboratif, avec Eurocopter et LID, en 2013

« Ce trophée national nous a été remis par de grandes organisations que sont la CDAF, Thésame et Peak, pour notre approche collaborative globale et innovante, et avec comme support exemplaire la conception d'un système d'éclairage pour le montage des cabines d'hélicoptère (tel qu'évoqué dans l'article NDLR). »

Il est intéressant de constater que l'approche collaborative dispose d'ouvrages et de revues spécialisées et que les structures précitées qui organisent chaque année un Forum national sur ce sujet, financent des programmes de recherche auprès de grandes écoles sur les différentes approches collaboratives, dont il a été dit, lors de la remise du prix, qu'Outilacier les a synthétisées dans sa démarche d'entreprise. Dont acte.

Les directions achats des plus grands groupes français étaient d'ailleurs présentes et ont participé aux nombreuses tables rondes organisées lors du dernier Forum du collaboratif, qui a consacré par ce trophée la démarche d'Outilacier et lui assure une belle visibilité.

EDF, premier prix de l'innovation en ingénierie, en 2008

« Nous avons imaginé un procédé de manutention et de stockage de déchets nucléaires secondaires destinés aux silos de stockage. Plutôt que prendre pour enfermer les déchets nucléaires un film plastique que les opérateurs doivent percer lorsque les déchets doivent être bétonnés - afin que le béton s'insinue partout -, Outilacier a eu l'idée d'utiliser une technologie de film qui se solubilise, confronté au pH du béton. Ainsi les opérateurs n'ont plus à intervenir avant le bétonnage, ce qui limite les risques d'incidents humains et le béton n'est plus arrêté par aucun film, ce qui rend son application et sa répartition dans le container de stockage beaucoup plus homogène, donc sécuritaire. »

Nous ajouterons que la société Outilacier a été nommée ou a reçu des prix et des trophées dans quasiment tous les registres de son activité. Nous avons notamment assisté à la remise du trophée national des achats responsables en 2011, organisé par la CDAF (devenue depuis la CNA).

« L'histoire d'Outilacier peut presque s'écrire avec les titres de nombreux prix reçus (Audace, Ambition, Stratégie, Croissance, Entrepreneuriat, RH, Innovation, Responsable, Performance, Développement durable, Collaboratif, Business model, Délais de paiement...) par des institutions prestigieuses comme HEC, ESSEC, Rothschild, BFM, L'Express, EY, Bercy... Mais ce sont les prix ou labels remis par des clients qui nous satisfont le plus, car ils sont basés sur une réalité de services et prestations rendues. Toujours, nous associons nos clients et nos fournisseurs à nos succès et nous partageons avec sincérité ces trophées avec eux. »

Les actions et le modèle commercial d'Outilacier sont par ailleurs repris dans de nombreux articles de presse et évoqués ou utilisés dans plusieurs ouvrages, comme par exemple, un recueil de bonnes pratiques édité par la DIRECCTE (direction du travail) ou le livre blanc de l'entrepreneuriat à sortir prochainement. Également, la description de son business model a donné corps à un chapitre d'un ouvrage édité par le groupe de presse les Echos qui a reçu un Grand Prix du livre d'entreprise. Et encore... une interview de Pierre-Yves Lévy sert de support au lancement d'un livre édité par Oasis formation « Vers une autre relation commerciale ».

Notons également qu'Outilacier, qui fait partie de l'association des Entrepreneurs d'Avenir interviendra cet automne au Parlement aux côtés de grands acteurs économiques.

Tout cela concourt à la notoriété positive d'Outilacier, dont le modèle est aussi utilisé comme support d'enseignement au sein des grandes écoles, et aussi par de nombreuses sociétés de conseil en achat ou en organisation qui en font un support de formation auprès des équipes d'acheteurs qu'ils forment ou conseillent.

Outilacier développe ainsi indirectement, efficacement et d'une façon originale, sa communication par tous ses canaux. •

LA CRÉATION DE VALEUR(S) : LA « RAISON D'ÊTRE » DES ACHATS



Olaf de Hemmer Gudme

Responsable Pédagogique du Mastère Spécialisé « Strategic Purchasing Manager », Grenoble Ecole de Management

Création de valeur par les achats : le sujet fait couler beaucoup d'encre ... et peut être abordé de différentes façons. En voici 3, explorées dans les pages qui suivent :

1. Comprendre par l'exemple
2. Par l'avis des responsables achats : une enquête a révélé bien des paradoxes
3. Par l'analyse et la modélisation des interactions des acheteurs avec leurs parties prenantes

Le point 1 était l'objectif de nos rapides interactions pendant la conférence. Le point 2, qui repose sur une enquête, fournit un retour "terrain" et invite à la réflexion, est présenté à la suite du point 1 ci-dessous mais davantage détaillé en annexes, à la fin de ce Livre Blanc. Le point 3 permet de conclure ce chapitre.

1. Comprendre la « création de valeur(s) par les achats » par l'exemple

Le diaporama utilisé durant la conférence étant porteur des principaux messages véhiculés lors de cette dernière, plusieurs transparents sont repris dans les pages qui suivent et qui constituent ce chapitre.

MON OBJECTIF

Vous faire comprendre la « création de valeur(s) par les Achats » par l'exemple

Quelle(s) valeur(s) ?
Pour qui ?
Comment ?



Olaf de Hemmer Gudme © 2021 - Procure.ch

CRÉER PLUS DE VALEUR(S) PAR LES ACHATS ... DE COMPOSTEURS EN BOIS

**Objectif : -15%
Que proposez-vous ?**

Le compostage individuel réduit le recours à l'incinération, à la mise en décharge et limite le transport des déchets organiques (déchets d'espaces verts ou de jardin, épluchures, restes de repas, ect...). Il permet de produire chez soi un compost de qualité réincorporable dans les sols pour les amender.

- > Capacités 300, 600 et 800 L
- > Traitement du bois en autoclave. Ce traitement est résistant aux intempéries.
- > Assemblage des panneaux par visserie, sans outils.
- > Conditionnement en kit individuel certifié avec une notice de montage et un guide du compostage.
- > Garantie 5 ans.



Le produit est livré à plat, l'utilisateur final en assurant le montage à partir d'une notice.

Gamme Moncompost® bois

Nos échanges ont montré que différentes pistes peuvent être proposées, par les leviers classiques de pression sur le fournisseur, ou (comme beaucoup des participants l'ont choisi) en travaillant avec le fournisseur sur la re-conception de la solution.

Mais pour qui la valeur doit-elle être créée ? Les participants ont répondu avec bon sens : pour le client et pour l'utilisateur. Paradoxe ? Comment le fournisseur peut-il améliorer la solution pour le client ?... Ceci montre que l'acheteur devrait créer de la valeur pour le client et l'utilisateur ET le fournisseur, et son actionnaire, etc. : chacune des parties prenantes impactées par la solution.

Comment connaître leur besoin ? D'abord -l'apalissade- en leur demandant ! Nos échanges ont montré combien l'expression du besoin réel auquel répond une solution n'est pas évident... La création de valeur(s) pour chaque partie prenante suppose donc un dialogue confiant et parfois complexe avec chacune, pour le choix d'une solution qui apportera à chacun plus que cela ne lui coûte.

Ce dialogue de bon sens, qui peut être facilité par des outils ad hoc, a permis dans ce projet (comme chaque fois ;-) d'atteindre à la fois l'objectif financier (dépassé même) en générant d'autres avantages sur d'autres dimensions intéressant d'autres acteurs.

**OBJECTIF DÉPASSÉ : COÛT < -15%
ET FOURNISSEUR HEUREUX ET CLIENT SÉDUIT ET UTILISATEUR PLUS SÛR
ET PLANÈTE PRÉSERVÉE ET IMPACT SOCIAL POSITIF ET AVANTAGE CONCURRENTIEL ...**

- In the real project, the composter has been re-designed : **= création de valeur(s)**
- Lighter, more ergonomic cover
- Innovative assembly, with less wood + patented
- Abuses avoided by cover shape + height

-14,8 %



> Objective cost achieved : -14,8% for the 300L, and -24% on the 800 litres model !
> No impact on the social entrepreneurship
> 2 patents on cover and assembly
> Free advertising !

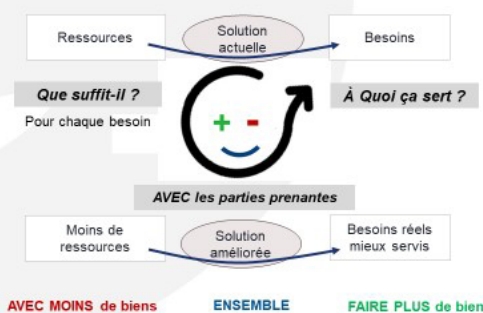


Procure.ch

Cette démarche de création de valeur(s) part du constat que la valeur de quelque chose pour quelqu'un augmente avec son utilité perçue et diminue avec les coûts perçus (argent, temps, effort ...).

La « façon de penser » valeur(s) se résume finalement à deux questions et un principe.

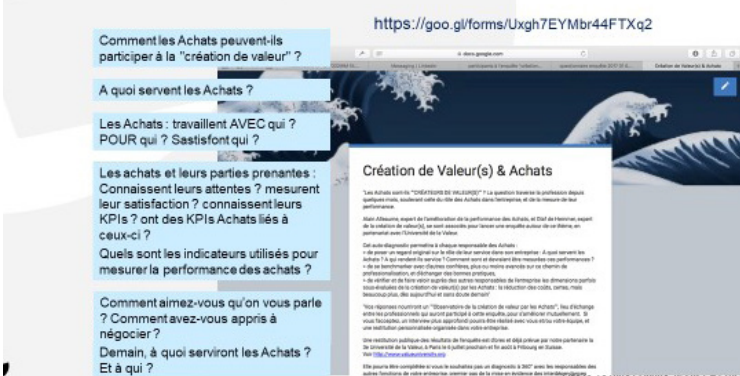
VALEUR(S) = UTILITÉ(S) PERÇUE(S) / COÛT(S) PERÇU(S)



2. Création de valeur : qu'en disent les acheteurs ?

Une enquête, présentée plus en détail en annexe, menée sur le thème de la « création de valeur(s) par les achats » a permis de recueillir une cinquantaine de réponses très instructives de professionnels des achats de tous horizons.

72 DIRECTIONS ACHATS ONT PARTICIPÉ À UNE ENQUÊTE SUR « CRÉATION DE VALEUR(S) & ACHATS »



L'objectif en était d'explorer ce que signifie pour les acheteurs la création de valeur, sujet souvent débattu mais dont la compréhension n'est pas évidente, et d'étudier comment évolue la perception du rôle des achats dans l'entreprise :

- à qui servent les acheteurs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ?
- Quelles sont les attentes et sont-elles remplies ?
- Quels indicateurs de performance sont utilisés pour les Achats et sont-ils cohérents avec ces attentes ?

Les réponses démontrent une **vision peu homogène du rôle des achats**, où dominent les **économies** et le **profit**, avec pour certains une volonté de participer à l'**innovation**, l'anticipation et le challenge des besoins, en collaboration avec la DG et d'autres fonctions de l'entreprise. Une minorité montre une implication forte des Achats à la création de valeur sur les dimensions des risques, de l'image et même de la RSE.

Clairement, les Achats travaillent **avec** les fournisseurs, mais pas **pour** ceux-ci, même si certains soulignent l'importance de partenariats stratégiques.

Les attentes des autres fonctions de l'entreprise sont souvent mal connues et rarement formalisées à travers des indicateurs de performance. **Les Achats ignorent donc le plus souvent si leurs interlocuteurs sont satisfaits**, à part pour la Direction Générale et de la Supply Chain. Plus étonnant, les acheteurs semblent plus

soucieux des clients de l'entreprise que des fournisseurs, rarement satisfaits ... Et deux populations d'acheteurs semblent se distinguer, concernés ou non par les **employés** et **l'environnement**.

Les indicateurs de performances des Achats sont très classiques : économies et qualité. Rares sont ceux liés à la RSE, la RH et -plus surprenant- la R&D.

La **qualité de relation**, pourtant au cœur du métier des Achats présente un **vrai déficit**, qui culmine dans la négociation : la précision, attendue par tous, est rarement au rendez-vous ; le non-dit et la manipulation sont courants et la clarté fait grandement défaut. L'apprentissage basé des techniques et de la posture de défiance devrait être amélioré !

Le rôle des Achats attendu pour demain peut être résumé par une citation : « *A construire une relation où fournisseur et client auront un même objectif : créer de la valeur globalement et à long terme.* »

Cette synthèse ne reflète pas la richesse des réponses : vous trouverez ci-dessous les analyses détaillées des réponses à toutes les questions ? N'hésitez pas à nous proposer votre regard ! Nous organiserons prochainement des entretiens avec les répondants pour analyser leur position, et des réunions de travail avec les membres du CNA.

Ces réponses nous confortent dans la certitude que la 'création de valeur(s)' est un sujet majeur pour l'évolution des Achats et de l'ensemble des acteurs de l'entreprise : savoir à qui l'on sert, quelles sont ses attentes, mesurer sa contribution à sa satisfaction et s'améliorer en concentrant ses moyens vers ce but sont les meilleurs moteurs de l'entreprise du XXIe siècle !

Pour aller plus loin, nous proposerons aux Directions Achats intéressées de mettre en place une évaluation –réciproque- de la satisfaction de leurs parties prenantes, base d'un dialogue de progrès vertueux pour l'avenir. Qu'en pensez-vous ?

L'ADRA – L'Association des directeurs et responsables achats organisait à la même époque une table ronde de pros des achats constataient l'évolution des rôles des acheteurs, qui devient « coordinateur ». Quelques extraits de l'article :

« Acheteurs et fournisseurs sont interdépendants. Et c'est ensemble, réunis dans une relation partenariale à laquelle ils associeront tout leur écosystème, qu'ils créeront de la valeur ; voire inventeront les business models de demain. ... L'important étant de nouer une relation équilibrée ... et adopter « une logique saine » afin de s'assurer que cette relation soit pérenne ... c'est un ménage à trois : notre client, nos partenaires industriels et nous (prestataire). »

Pour Natacha Tréhan, directrice du Desma de l'IAE Grenoble, les directions achats « devront cesser d'acheter pour aller vers une économie collaborative inter-entreprises ».

Et depuis ?

Le Conseil National des Achats organisait le 7 décembre 2020 les Universités des Achats 2020 sous le titre « Raison d'être des achats ». le site internet de Décision Achats en présente une synthèse sous le titre « le (bon) sens des achats ».

Parmi les mots-clés au centre des débats sur ce « *changement de métier des acheteurs* » : *création de valeur, écosystème, économie de l'usage, donner du sens, acheter de la valeur ...*

Domage, la notion de 'valeur' choisie par la plupart des Directeurs Achats est la valeur 'financière' : économies, trésorerie, profit ...

Pourtant, d'autres parties prenantes doivent être satisfaites : la nature, la société, le territoire, les acteurs de la production (sic !), les fournisseurs (re-sic !), l'Etat (p. ex. dans son rôle de redistribution), etc.

Domage : malgré l'absence de Directeurs Financiers, certains dirigeants ont plaidé pour 'financiariser' ces 'externalités'.

Heureusement, les Directeurs RSE et DD présents ont élargi cette notion à son juste niveau : Valérie David, Directrice du Développement Durable de Eiffage relève « *l'urgence absolue climatique* » et son confrère Fabrice Bonnifet, directeur du développement durable de Bouygues et président du C3D propose une révolution : « *Il faut que l'on arrête d'acheter !* ». Conscient de l'effet de sa phrase sur l'auditoire, il ajoute : « ... *pour aller vers une économie de l'usage* ». ? « *associée à l'économie circulaire ... éco-construire des solutions avec les fournisseurs* » ... Mais conclut-il « *il va falloir accepter que cela fasse gagner moins d'argent* ». Ils sont rejoints par Nicolas Payer, CPO de Total : « *acheter différemment pour que tout l'écosystème – l'entreprise et ses fournisseurs – ... soient plus résilients* » .

3. L'analyse et la modélisation des interrelations des achats avec leur écosystème

Voici quelques éléments de notre point de vue, qui intègrent classiquement économies, DD et RSE mais élargissent le sujet :

- La valeur d'une entreprise peut être financière et boursière, c'est le point de vue des actionnaires, investisseurs et de bien des patrons. La contribution des Achats y est bien sûr la réduction des coûts, levier très efficace d'amélioration du profit :
 - par des actions 'classiques' sur les prix : mise en concurrence, négociation...
 - d'autres leviers de réduction des coûts très efficaces supposent que les acheteurs ne travaillent pas que sur les fournisseurs et les prix : optimiser ce qui est acheté (quantités et spécifications) et comment (consolidations, visibilité...).
- Mais la partie 'revenus' peut aussi être touchée par les Achats :
 - à court terme à travers la maîtrise des aspects Qualité / Délais / Risques : p. ex. la rupture d'une chaîne d'approvisionnement a un impact majeur sur le revenu !
 - à moyen et long terme, à travers la génération d'innovations dans les produits/services issues des fournisseurs de composants, services, outils de production... La maîtrise de fournisseurs-clés peut devenir un avantage concurrentiel majeur.
- L'entreprise a beaucoup d'autres 'parties prenantes' à satisfaire que les actionnaires : clients, fournisseurs, employés, société civile et environnement. Leur satisfaction fait partie de la valeur créée par l'entreprise ! Les achats y participent:
 - Clients : améliorer les réponses de l'entreprise par une meilleure conception des produits et services, grâce aux innovations fournisseurs (actuels ou pas) et à leur implication dans la conception (RTC, DTC, AV, innovation de rupture), et par l'élargissement de l'offre de l'entreprise avec des fournisseurs de services complémentaires sur la chaîne de valeur (distributeurs, installateurs, mainteneurs ...), jusqu'à modifier l'offre dans une 'économie de fonctionnalité'. Le déploiement d'une offre sur d'autres pays peut également être largement facilitée par/avec des fournisseurs.
 - Fournisseurs : leur fiabilité est cruciale (au moins pour certaines catégories), leur satisfaction doit être assurée sur les aspects financiers (leur laisser de quoi vivre, innover et se développer) autant que sur les aspects risques (visibilité) et amélioration continue (supplier development). L'intégration de l'entreprise, de ses clients et fournisseurs dans la 'chaîne de valeur' peut être repensée comme un 'écosystème' où distribuer au mieux la 'shared value'.
 - Employés : les conditions et outils de travail (RSE, ergonomie), de carrière (stabilité / délocalisations) et d'employabilité (compétences technique * économique * international * changement) peuvent être pris en compte autant pour l'entreprise que pour les employés des fournisseurs. Ces aspects éthiques sont de plus en plus pris en compte : voir la Charte des bonnes pratiques pour des achats responsables de la CDAF.
 - Environnement : l'engouement actuel pour les achats durables -tout doit être vert- ne doit pas cacher les disparités entre les motivations des entreprises. Les plus volontaires ont compris qu'une action 'durable' combine les impacts environnemental + humain + économique : le 'vrai' durable fait faire des économies ! Et l'éco-conception des produits ne peut se faire sans les achats et les fournisseurs.
 - Société civile : respect de la loi, RSE, mise en œuvre de valeurs humaines, minorités, groupes de pression, éthique ...
- Les achats ont aussi des parties prenantes 'internes', dont la performance peut être améliorée par les achats par la mise à disposition des moyens nécessaires à leur travail :
 - D'abord par la sélection des fournisseurs et produits répondant aux besoins (category management) et par la sécurisation Q/C/D des approvisionnements, mais aussi
 - En aidant les 'métiers' à définir voire challenger et maîtriser leurs besoins (demand management),
 - À prendre en compte voire susciter les innovations proposées par les fournisseurs pour répondre aux besoins aux moindres coûts (redesign to cost)
 - À intégrer dans les choix l'ensemble des coûts : d'achats, mais aussi d'utilisation, jusqu'à un TCO, coûts environnementaux et sociétaux (achats responsables)
 - Le rôle de l'acheteur devient alors d'améliorer le dialogue entre utilisateurs et fournisseurs pour assurer la meilleure réponse aux besoins réels aux moindres coûts

Les différents métiers de l'entreprise peuvent d'ailleurs avoir des attentes différentes :

- Production : optimiser les investissements, générer des innovations en équipements, participer au choix Make or Buy, pousser le raisonnement en TCO ...
- Finance : générer des indicateurs d'économies, participer à la maîtrise des risques (de change, de rupture d'activité), promouvoir les 'cost avoidance' (consommer mieux), générer du cash ...
- RH : choisir les prestataires et actions de formation, de recrutement...
- SI : optimiser les achats des prestations et équipements
- Marketing : en faire plus avec le même budget, connaître les autres offres des fournisseurs répondant à de nouveaux besoins repérés par d'autres...
- R&D : trouver des prestataires, brevets ... et faire innover les fournisseurs
- DD : intégrer les indicateurs environnementaux et humains (et économiques !) dans les produits -avec la R&D- et les prestations des fournisseurs
- Optimiser les autres moyens classés 'frais généraux' : immobilier, facility, location de voitures, ...

La création de valeur(s) par les Achats peut être mise en évidence par la modélisation de leurs relations avec les acteurs internes et externes avec et pour lesquels ils échangent, et tracée par les flux qu'ils échangent et mesurée par leur satisfaction suite aux échanges.

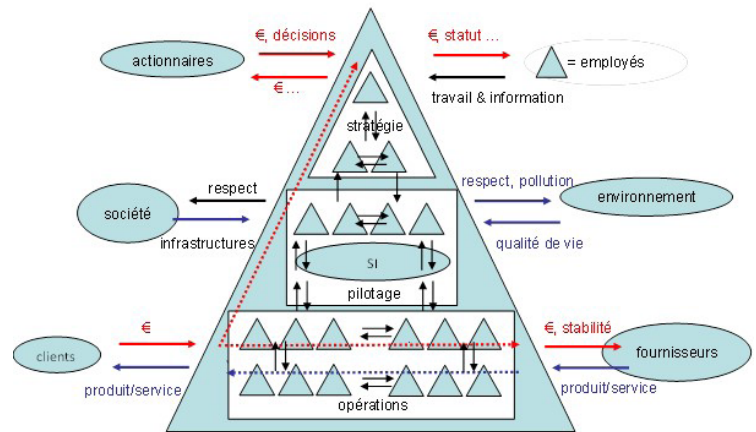
Les indicateurs de la valeur des achats pour les différents métiers peuvent donc être définis, avec eux, comme la contribution à leurs propres KPIs.

- L'entreprise cherche à se constituer des rentes autour du 'capital client' (des clients fidèles sont un vrai avantage concurrentiel), mais aussi d'un 'capital fournisseurs' (des fournisseurs exclusifs et innovants sont un autre avantage concurrentiel), autant qu'un 'capital humain' et de 'savoir faire'. Et on parle beaucoup de la conservation du 'capital environnement' de la planète, à ne pas détruire. La valeur financière et boursière de l'entreprise est certainement impactée par ces 'capitaux', même si les indicateurs en sont encore en chantier.
- Les sujets du jour pour la participation des achats à la création de valeur sont donc entre autres: DD (impact environnemental), RSE (impact envi + social + sociétal + économique), innovation (dans les achats et par les fournisseurs), maîtrise des risques, amélioration de l'efficacité pour de nouvelles fonctions (marketing, R&D, industrialisation, production), etc.

Vaste chantier de recherche que ce sujet, qui met en évidence une nouvelle ambition pour les meilleures directions achats : participer à une stratégie de l'entreprise basée sur un apport de valeur à toutes ses parties prenantes !

Conclusion : proposition d'une modélisation système de la création de valeur par les achats

Il est possible de modéliser les échanges et interrelations d'une entreprise et de ses 'fonctions', dont les Achats, avec les parties prenantes de son écosystème. Et de définir les attentes de chacune d'elle vis-à-vis des échanges avec l'entreprise.



(adapté de « La théorie du système général » JL Le Moigne, 1994). La modélisation 'système' de l'entreprise met en évidence que l'entreprise doit être conçue pour apporter de la 'valeur' à chacune de ses parties prenantes, par un échange positif :

- Pour les actionnaires : une valeur économique, où ils reçoivent plus d'argent que ce qu'ils y ont mis initialement, investissement mais aussi participation aux décisions
- Pour les clients : une valeur d'usage, où les produits/services reçus ont plus d'utilité que ce qu'ils coûtent, en argent, mais aussi en temps d'accès, etc.
- Pour les fournisseurs : une valeur économique, où leur prix dépasse les ressources incluses dans les prestations, mais aussi stratégique, où l'avenir de l'entreprise est préservé
- Pour les employés : une valeur économique, où la rémunération balance le temps, l'énergie et les compétences investies, mais aussi un statut, des conditions de vie, une employabilité, un respect de valeurs personnelles ...
- Pour l'environnement : un impact respectueux sur les ressources (ou une pollution) doit balancer la qualité de vie fournie
- Pour la société (gouvernement, ONG, réseaux sociaux ...): le respect des règles de vie communes, des minorités, etc. doit balancer la fourniture d'infrastructures (routes, écoles, sécurité ...) et la réputation de la société

On retrouve dans cette modélisation les rôles différents dans l'entreprise, qui gèrent les différents flux qui traversent l'entreprise vers les parties prenantes :

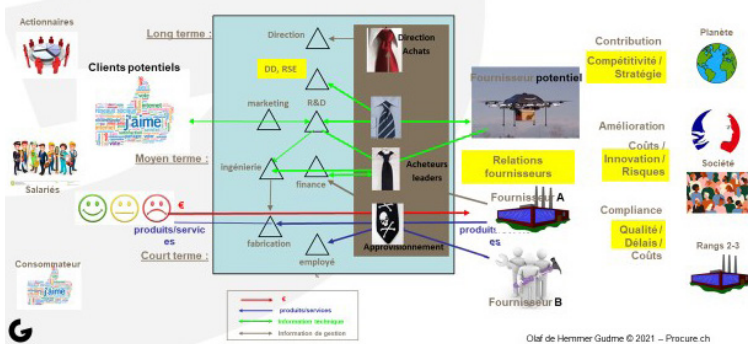
- Flux d'argent (en rouge): des clients vers les fournisseurs, employés et actionnaires
- Flux de matières/prestations/énergie (en bleu) : des fournisseurs et employés vers les clients et l'environnement
- Flux d'information (en noir) : entre les clients, fournisseurs, employés et société

Les différentes strates de l'entreprise gèrent différents horizons de temps :

- Opérations : à court terme, gèrent la transformation des flux entre fournisseurs et clients (approvisionnements, production, logistique, vente, après-vente, trésorerie)
- Pilotage : à court et moyen termes, assure que les opérations suivent les procédures prévues (RH, produits, achats, SI ...), restent adaptées et adapte leur fonctionnement aux variations
- Stratégie : à moyen et long termes, définit les positionnements par rapport aux parties prenantes, les objectifs des opérations et les procédures à mettre en œuvre, réagissent aux évolutions de l'environnement (clients potentiels, concurrents, société ...)

La même modélisation peut être faite en 'zoomant' sur la fonction Achats (carré grisé) :

LES ACHETEURS CRÉENT DE LA VALEUR POUR LEURS PARTIES PRENANTES (DIRECTES OU NON) EN RÉPONDANT À CHAQUE BESOIN



Cette modélisation 'système' met en évidence que les Achats apportent de la 'valeur' à plusieurs parties prenantes, à différents horizons de temps, par un échange pas seulement économique :

- à court terme (opérations), les 'approvisionnements' apportent de la valeur :
 - à la fabrication (puis les clients) : mettre à disposition les produits/services des fournisseurs, avec des indicateurs Qualité/Coûts/Délais
 - aux fournisseurs : payer en échange des prestations
- à moyen terme (pilotage), les 'leads buyers / acheteurs famille' apportent :
 - aux fournisseurs potentiels, des opportunités et une visibilité
 - à l'ingénierie, les remises en question des besoins et des solutions, les analyses de risques QCD fournisseurs

- aux appros, expertise, contrats-cadres et soutien à négociations
- à la finance, l'atteinte des objectifs de coûts et les risques encourus
- à long terme (stratégie), les 'achats amont' fournissent ;
 - à la R&D les innovations des fournisseurs et la faisabilité de produits nouveaux
 - au responsable DD, les informations sur le respect de l'environnement et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
 - aux fournisseurs, des collaborations stratégiques

Merci aux autres contributeurs, animateurs et organisateurs de Procure.CH pour cete conférence passionnante, qui augure d'une prise de conscience croissante du rôle passionnant qui attend les Achats (et les autres fonctions, ensemble !) dans la création de valeur(s) par l'entreprise pour chacune de leurs parties prenantes.

ÊTRE CLIENT PRIVILÉGIÉ DE SON FOURNISSEUR - RÔLES ET LEADERSHIPS DES ACHATS



Nathalie Merminod

Maître de Conférences,
Laboratoire CRET LOG –
Aix Marseille Université

Avant-propos

Ce chapitre repose sur une recherche menée conjointement avec Jean Nollet, Claudia Rebolledo et André Tchokogué, professeurs à HEC Montréal. L'analyse de la littérature existante et de vingt-deux études de cas, réalisées auprès d'entreprises canadiennes et françaises, nous ont permis d'identifier la place des achats dans les relations avec des fournisseurs clés pour l'entreprise et le travail d'attractivité réalisé pour devenir client privilégié de ces derniers. Nous retraçons ici les résultats majeurs, de manière synthétique, qui sont par ailleurs détaillés dans deux articles académiques publiés et cités en bibliographie.

Introduction

Quel que soit le secteur ou la taille de l'entreprise, leur réussite et parfois même leur survie dans les contextes de crise, est lié en grande partie aux compétences des fournisseurs avec lesquelles elles travaillent. Ces derniers ont, le plus souvent, le choix des clients avec lesquels ils souhaitent « investir », notamment dans les marchés en tension (sous-capacitaires, innovants, etc.). Par conséquent, les clients doivent se montrer convaincants pour attirer l'attention des fournisseurs qu'ils considèrent comme les meilleurs, selon leurs besoins achats, et ainsi trouver des moyens pour devenir attractifs. Les concentrations de marché et les raréfactions de ressources, qui se multiplient depuis plusieurs années, poussent encore plus les acheteurs à développer des stratégies relatives à leur attractivité. Même les grandes entreprises doivent élaborer ces stratégies d'achats lorsque la taille du contrat n'est pas suffisante pour obtenir ce dont elles ont besoin (Ramsay et Wagner, 2009 ; Trent et Zacharia, 2012).

Cette démarche n'est pas nouvelle en soi car depuis les années 1980, certains auteurs ont suggéré qu'une organisation acheteuse pouvait « se vendre » aux fournisseurs clés actuels et potentiels en mobilisant le marketing inversé¹ (Brokaw et Davisson, 1978 ; Leenders et Blenkhorn, 1988, etc.). Sheth et Sharma (1997, p. 91) affirment que le fait d'être attrayant pour les fournisseurs clés est devenu « l'un des nouveaux enjeux et défis de la gestion des relations avec les fournisseurs ». Les stratégies marketing utilisées pour attirer les fournisseurs sont donc étudiées depuis presque quarante ans mais l'analyse précise de leur structuration et leur compréhension reste marginale. Récemment, les concepts d'attractivité client, de satisfaction fournisseurs, de statut de client privilégié ont intéressé

les chercheurs dans le domaine du management des achats ou du marketing B to B. Nous proposons, dans cet article, de nous focaliser sur le concept de « client privilégié », et plus spécifiquement sur les moyens utilisés par l'entreprise acheteuse pour manager son attractivité, à travers notamment le leadership.

Être client privilégié, un statut obtenu grâce au déploiement d'un processus

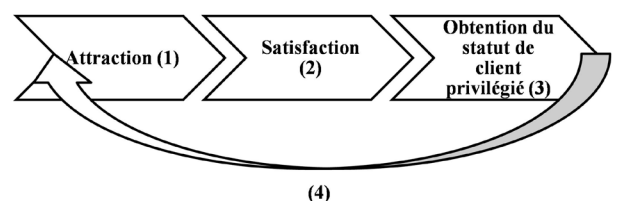
Définition et avantages du statut de client privilégié

Un client privilégié est une organisation qui reçoit une allocation préférentielle de ressources et de temps de la part d'un fournisseur (Steinle et Schiele, 2008). L'obtention du statut de client privilégié apporte de nombreux avantages pour l'entreprise acheteuse tels que : un accès précoce à l'innovation du fournisseur et un soutien dans les programmes de recherche et développement (Schiele, 2012 ; Kumar et Routroy, 2016 ; Patrucco et al., 2020) ; des produits de meilleure qualité (Nollet et al., 2012) ; une meilleure disponibilité des produits, services et ressources (Steinle et Schiele, 2008 ; Nollet et al., 2012) ; des avantages en termes de prix (Schiele et al., 2011 ; Nollet et al., 2012) ; des services prioritaires (Hüttinger et al., 2012) ; des transactions plus rapides et des livraisons dans les délais (Nollet et al., 2012) ; une réduction des risques (Schiele et Vos, 2015 ; Reichenbachs et al., 2017) ; des coûts de transaction plus faibles et de meilleures économies d'échelle (Bew, 2007 ; Bemelmans et al., 2015 ; Vos et al., 2016). Le fournisseur peut également donner priorité aux commandes du client lorsque des ruptures d'approvisionnement apparaissent en raison de contraintes dans la capacité de production (Ellis et al., 2012).

Devenir client privilégié, quel processus ?

Peu de recherches existent sur le processus conduisant à l'obtention du statut de client préféré. Au sein des entreprises, le processus est très rarement formalisé. Il relève la plupart du temps d'une démarche mise en place de manière informelle par l'acheteur ou le responsable achats en charge de la catégorie d'achats concernée. Les approches conceptuelles proposent la description d'un processus pas-à-pas (Nollet et al., 2012 ; Schiele et al., 2012), qui peut se résumer en trois étapes-clés pour obtenir le statut, ainsi qu'une quatrième étape pour le maintenir dans le temps (figure 1).

Figure 1. Le processus d'obtention du statut de client privilégié (Merminod et al., 2017)



L'attractivité au cœur de la démarche

¹ Également nommé « reverse marketing » ou « marketing achats »

La notion d'attractivité est au cœur de cette approche. Elle se décline de manière spécifique tout au long du processus.

Pour attirer un fournisseur, le client doit être reconnu comme un partenaire commercial fiable et pertinent dans la vie de l'entreprise auprès de laquelle il se fournit. Il cherche alors à donner envie au fournisseur de travailler avec lui et pour lui. Cette satisfaction peut être liée à différents éléments : l'importance du client pour le fournisseur (en termes de chiffre d'affaires et de secteur d'activités), la qualité et le retour sur la relation établie (spécifications claires sur la supply chain, etc.) ou encore sur l'activité potentielle future (opportunités d'affaires) (Trent et Zacharia, 2012). Au cours de cette étape, la compréhension fine des spécificités et des attentes du fournisseur est essentielle pour prendre des mesures efficaces qui auront un fort impact (Nollet et al., 2012). Le comportement éthique du client, le paiement à temps et le partage d'informations pertinentes peuvent par exemple constituer des points fondamentaux pour accroître la satisfaction des fournisseurs (Trent et Zacharia, 2012). Notons que cette satisfaction semble être principalement motivée par la nature de la relation (qualité et éthique dans les échanges) plutôt que par les avantages offerts en termes de prix et de volume d'activité (Benton et Maloni, 2005, Trent et Zacharia, 2012).

Pour passer de la satisfaction des fournisseurs à l'obtention d'un traitement préférentiel, l'entreprise acheteuse doit offrir des avantages distinctifs aux fournisseurs par rapport à d'autres clients. La participation à des activités conjointes telles que des initiatives sur l'amélioration de la qualité du produit/service ou du processus (Hüttinger et al., 2012 ; Nollet et al., 2012) ont été identifiées comme un antécédent important du traitement préféré des clients. Les opportunités de croissance liées aux nouveaux marchés et l'augmentation des ventes peuvent également être pertinentes pour la décision d'accorder le statut de client privilégié (Christiansen et Maltz, 2002 ; Hüttinger et al., 2014). L'attractivité financière semble, logiquement, également contribuer à l'obtention du statut (Baxter, 2012 ; Trent et Zacharia, 2012). Dans certaines études empiriques, impliquer les fournisseurs dans l'innovation et l'amélioration des processus contribue à l'obtention d'un traitement préférentiel (Christiansen et Maltz, 2002 ; Ghijssen et al., 2010). Cependant, dans l'étude de Hüttinger et al. (2014), ce lien n'apparaît pas significatif. L'offre de nouvelles technologies au fournisseur, le test des premières versions des produits du fournisseur, la participation à un partage de connaissances ouvert fondé sur un engagement à long terme ou en aidant le fournisseur à pénétrer de nouveaux marchés sont également des facteurs potentiels (Christiansen et Maltz, 2002 ; Ellegaard et al., 2003 ; Steinle et Schiele, 2008).

Tous ces pilotes peuvent ouvrir la voie à un statut de client privilégié. Cependant, la satisfaction des fournisseurs n'est qu'un médiateur dans la relation entre l'attractivité des clients et l'allocation préférentielle des ressources. En effet, une fois atteint, le statut du client doit être soutenu par de nouvelles tactiques, car le fournisseur réévalue ses attentes périodiquement en fonction de l'évolution de son marché et des clients de son portefeuille (Nollet et al., 2012). L'existence d'une « boucle de durabilité » révèle la nature cyclique du processus. L'obtention d'un traitement préféré nécessite un questionnement et une adaptation réguliers des leviers d'attraction et de satisfaction. Par conséquent, une relation circulaire vertueuse entre l'attractivité des clients, la satisfaction des fournisseurs et le traitement privilégié du client peut être constatée (Ellegaard, 2012 ; Schiele et al., 2012).

Quels rôles pour le département achats ?

Une approche contingente portée par le service achats

Le premier questionnement qui doit être posé par le service achats est l'intérêt même d'enclencher ce type d'approche. La sélection du fournisseur auprès duquel la démarche sera réalisée est également essentielle. La démarche ne peut se faire qu'avec très peu de fournisseurs du fait des ressources nécessaires (temps, transfert de compétences, divulgation d'informations...). Il est donc fondamental de déterminer pourquoi une entreprise acheteuse décide qu'elle souhaiterait devenir client privilégié. Il est également fondamental d'identifier si les facteurs potentiels d'attractivité représentent un intérêt pour le fournisseur. Il apparaît crucial de développer une approche contingente, c'est-à-dire spécifique au contexte d'échange et aux attentes de chacun des acteurs. En effet, seul le fournisseur peut décider d'accorder le statut de client privilégié et il est donc nécessaire que les leviers d'attractivité soient relatifs à ses attentes.

Il est souvent acquis que le levier volume (le plus souvent mesuré en chiffre d'affaires achats accordé ou en taux de marge dégagé) est suffisant pour convaincre un fournisseur de répondre favorablement à un client, mais ce n'est cependant pas toujours le cas. Les efforts déployés par le service achats doivent soutenir ce qui est bien connu dans la littérature dans le domaine du marketing-vente : démontrer un vif intérêt pour l'autre partie, maintenir les canaux de communication ouverts, aider vraiment à se rapprocher d'un accord.

Sur un plan managérial, cela nécessite un changement d'approche tant du côté de la sélection et du management des fournisseurs que du côté du fonctionnement au sein de l'entreprise acheteuse. Un réel travail d'analyse doit être conduit pour comprendre la stratégie du fournisseur, ses attentes et la manière dont l'entreprise acheteuse peut y répondre. En parallèle, il est fondamental d'expliquer aux personnes qui seront en interface avec le fournisseur en quoi cela se différencie d'une approche plus transactionnelle et les raisons pour lesquelles l'entreprise acheteuse doit consentir des efforts pour, en échange, obtenir des avantages de la part du fournisseur. Cela peut déstabiliser les équipes qui ont parfois une vision « le client est roi, c'est au fournisseur de s'adapter à nous » bien ancrée. Le projet doit donc être accompagné d'une communication claire, voire être porté par les directions impliquées. Cela nécessite donc de la part de l'acheteur l'acquisition de compétences d'analyse transversale et de communication tant interne qu'externe à l'entreprise.

L'importance et les difficultés de faire évoluer la relation client-fournisseur

Par ailleurs, un client ne sait pas toujours où il se situe par rapport aux autres clients de son fournisseur, même si le commercial a souvent tendance à dire « vous êtes un client important pour nous ». Une analyse fine doit être faite pour déterminer l'étendue des efforts qui doivent être réalisés. En outre, d'autres clients pourraient être bien plus attrayants, y compris grâce à des leviers qu'une organisation ne peut pas offrir, comme du volume d'activité ou un secteur de vente plus porteur. Par exemple, toutes les organisations n'ont pas un potentiel de croissance élevé ou un personnel technique qui pourrait aider le fournisseur à tester certains nouveaux produits ou processus. La connaissance des concurrents à l'achat conduit à bien identifier les facteurs différenciants et à savoir s'il est possible ou non d'être suffisamment attractif.

L'aspect relationnel est également un élément qui fait la différence. La confiance établie est un élément clé de la relation au fil du temps. Elle se définit sur de multiples niveaux organisationnels, entre les deux organisations mais également au sein de chaque équipe concernée par l'échange (au sein de l'entreprise acheteuse et au sein de l'entreprise fournisseur). Ce sont en effet des collectifs de travail qui interfacent dans la relation et non uniquement un acheteur et un vendeur. Le service achats doit être vigilant sur ce point car une dégradation de la confiance dans l'une des équipes peut avoir un impact fort sur la relation entre les entreprises. Il y a donc une pluralité de confiance. Sur le plan managérial, l'évaluation de la qualité de la relation doit donc être mise en place en parallèle d'une évaluation de performance plus classique du produit ou service acheté. Mesurer la satisfaction du fournisseur mais également s'assurer que chaque acteur impliqué dans la relation ait conscience de son impact potentiel dans l'échange entre les deux entreprises semblent des axes importants pour la réussite de l'approche.

Le tableau 1 permet de résumer les rôles potentiels du département des achats.

Tableau 1 : Obtenir et maintenir un statut de client privilégié : les rôles potentiels du département des achats (Tchokogué et Merminod, 2021).

Etape	Rôles du département achats	
Devenir client privilégié	Identifier et attirer les meilleurs fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision des rôles stratégiques des fournisseurs et de la création de valeur attendue - Identifier les opportunités en analysant, cherchant et exploitant les marchés fournisseurs - Utiliser le marketing achats
	Structurer le management des fournisseurs (segmentation des fournisseurs et identification des fournisseurs clés)	Développer une compréhension commune des valeurs partagées dans la relation et bien comprendre ses leviers d'attractivité
	Etablir des relations privilégiées avec les fournisseurs sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> - Aligner les pratiques des différentes fonctions en interface et les priorités de chaque entreprise - Mettre en place des processus collaboratifs et des mécanismes de coordination qui ne peuvent pas être dupliqués par les compétiteurs
Maintenir le statut de client privilégié	Travailler sur le développement de la relation et la communication associée	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les interfaces internes et externes - Préserver la crédibilité vis-à-vis du fournisseur et des équipes interfaces au sein de l'entreprise - Manager des fournisseurs comme des « actifs », compétences distinctives de l'entreprise

La place fondamentale du leadership

S'appuyant sur la théorie du leadership au niveau individuel (Weber, 1963 ; Northouse, 1997 ; Yukl, 1998), les recherches sur le leadership organisationnel montrent que le leadership est un facteur clé de la réussite organisationnelle et une source stratégique d'avantages concurrentiels (Bass, 1990 ; Kotter, 1996 ; Kotter, 2007 ; Defee et al., 2009 ; Bolden et al., 2011). Sur la base de la définition du leadership de Lockstrom et al. (2010, p. 275) du point de vue des leaders individuels, il semble que le développement et le maintien d'un statut de client privilégié dépendent fondamentalement du leadership du responsable des achats considéré comme : « [...] la capacité d'influencer sa propre organisation et celle des fournisseurs afin d'établir et d'atteindre des buts et des objectifs communs ».

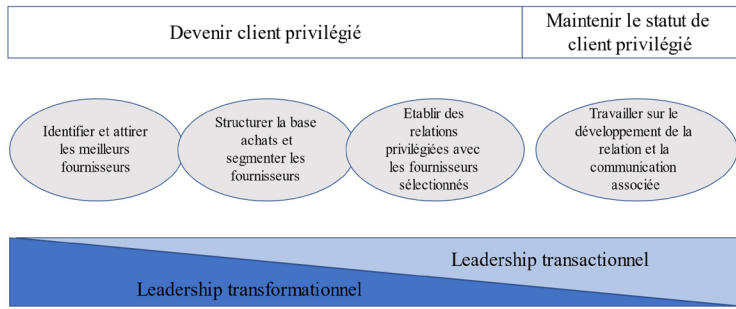
Le leadership des achats repose sur les comportements de l'organisation qui s'expriment à travers les politiques, les procédures et les interactions des gestionnaires des frontières (Defee et al., 2009), tels que les responsables des achats (Zhang et al., 2011 ; Spring et Araujo, 2014). Certaines études (Snider, 2006 ; Johnson et Leenders, 2009 ; Tchokogué et al., 2017) montrent en effet que les professionnels des achats doivent être reconnus comme ayant des rôles de leadership légitimes dans la construction de relations stratégiques. Par exemple, Snider (2006, p. 286) affirme : « [...] la préoccupation n'est pas de savoir comment les professionnels des achats peuvent diriger leurs propres services d'achats. Il s'agit plutôt de savoir comment ils peuvent exercer un leadership dans les activités de détermination des besoins qui se situent à la fois en dehors de leurs limites organisationnelles et de leurs domaines d'expertise fonctionnelle et d'implication légitime ».

Nous avons constaté, dans la recherche réalisée que, sur la base des comportements de leadership des directeurs des achats, deux formes de styles de leadership complémentaires sont nécessaires : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel (ou visionnaire). Le leader transactionnel des achats, dans la lignée de Hult, et al. (2000, p. 113) « s'assure que le chemin vers l'objectif est clairement compris et que les obstacles potentiels au sein du processus relationnel sont supprimés », tandis que le leadership transformationnel des directeurs des achats repose sur leur capacité à établir une vision à long terme pour l'entreprise (Hult et al., 2000 ; Fredendall et al., 2005).

Dans la démarche de marketing achats, nous avons pu identifier la complémentarité de ces deux styles de leadership, mobilisés de manière différente en intensité tout au long du processus.

En effet, dans un 1er temps, le leadership transformationnel est fondamental, puisqu'il permet à l'entreprise d'appréhender de manière différente la relation fournisseur (basée sur un équilibre relationnel partenarial) et à moyen/long terme. Cette capacité à penser autrement, à oser aller démarcher le fournisseur, à repenser ses pratiques organisationnelles est fondamentale pour enclencher la démarche. Progressivement, le leadership transactionnel va permettre de s'assurer que l'organisation acheteuse agit de manière cohérente dans le temps et maintient les pratiques collaboratives appropriées au contexte (figure 2).

Figure 2. Leaderships des achats dans le processus de client privilégié (Tchokoué et Merminod, 2021)



Conclusion

La plupart des organisations s'appuient sur leur pouvoir d'achat (souvent réduit au volume ou chiffre d'affaires) pour devenir des clients privilégiés. Dans de nombreux cas, ces clients n'ont pas à réaliser le moindre effort pour obtenir le statut, puisque les fournisseurs cherchent à maintenir ou accroître leurs activités. Cependant, ce type de situation est moins répandu qu'auparavant pour plusieurs raisons : (1) les ressources sont de plus en plus rares, en particulier dans les industries dépendantes des matières premières ; (2) les fournisseurs les meilleurs sur leur marché ont le choix de sélectionner leurs clients ; (3) les évolutions des différents marchés, notamment par fusions et acquisitions, ont amené à des concentrations dans certains secteurs, malgré l'internationalisation des échanges, et seuls quelques fournisseurs sont aujourd'hui en capacité de fournir les produits ou les services. Par conséquent, devenir le client privilégié dans des marchés complexes ou à risques représente soit une nécessité, soit une opportunité pour les entreprises acheteuses. De nombreux départements dans l'entreprise doivent être impliqués dans la démarche. Le management de l'attractivité demande de déployer des ressources spécifiques (compréhension de la situation pour le fournisseur, allocation de temps, réactivité...).

Cet article permet de mettre en évidence l'importance de la contingence dans le management de l'attractivité vis-à-vis du fournisseur. De nombreux facteurs sont en effet à prendre en compte (historique de la relation, contexte de l'échange, stratégies respectives des deux parties...). De plus, les facteurs d'attractivité et le management du processus ne peuvent conduire à l'obtention du statut de client privilégié que si le fournisseur perçoit ces facteurs et les considère comme tels. Elle met également en évidence le rôle fondamental des services achats et l'importance de mobiliser le leadership le plus approprié tout au long de la relation client-fournisseur, en passant d'un leadership transformationnel vers un leadership plus transactionnel.

Nous invitons les directions achats à être vigilantes sur leur rôle non seulement vis-à-vis du fournisseur mais également vis-à-vis des équipes internes en interface avec ce dernier. La confiance établie, socle de la relation, peut en effet être très facilement détériorée par un comportement inapproprié sur un aspect très opérationnel dans la relation. C'est bien l'organisation acheteuse dans sa globalité qui doit se comporter de manière éthique et fiable, et ce dans la durée. •

Bibliographie

- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baxter, R. 2012. How can business buyers attract sellers' resources?: Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1249-1258.
- Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B., Dewulf, G. 2015. Antecedents and benefits of obtaining preferred customer status. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 178-200.
- Benton, W.C., Maloni M. 2005. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
- Bew, R. 2007. The new customer of choice imperative: Ensuring supply availability, productivity gains, and supplier innovation. *Proceedings of the 92nd Annual International Supply Management Conference*, Las Vegas.
- Bolden, R., Hawkins, R., Gosling, J., Taylor, S. 2011. *Exploring leadership: individual, organizational and societal perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Brokaw, A. J., Davisson, C. N. 1978. «Positioning» a Company as a Preferred Customer. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 14(1), 9.
- Christiansen, P. E., Maltz, A. 2002. Becoming an «Interesting» Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(2), 177-195.
- Defee, C. C., Esper, T., Mollenkopf, D. 2009. Leveraging closed-loop orientation and leadership for environmental sustainability. *Supply Chain Management*, 14(2), 87-98.
- Defee, C. C., Stank, T. P., Esper, T. L., Mentzer, J. T. 2009. The role of followers in supply chains. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 65-VIII.
- Ellegaard, C. 2012. Interpersonal Attraction in Buyer-Supplier Relationships: A Cyclical Model Rooted in Social Psychology. *Industrial Marketing Management*, 41 (8): 1219-1227.
- Ellegaard, C., Johansen, J., Drejer, A. 2003. Managing industrial buyer-supplier relations--the case for attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(4), 346.
- Ellis, S. C., Henke, J. W., Kull, T. J. 2012. The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1259-1269.
- Fredendall, L. D., Hopkins, C. D., Bhonsle, A. 2005. Purchasing's Internal Service Performance: Critical External and Internal Determinants. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 26-38.
- Ghijssen, P., Semeijn, J., Ernstson, S. 2010. Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 17-26.

- Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., Hurley, R. F., Giunipero, L. C. 2000. Leadership and Relationship Commitment: A Focus on the Supplier–Buyer–User Linkage. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 111-119.
- Hüttinger, L., Schiele, H., Veldman, J. 2012. The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1194-1205.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R. 2009. Changes in supply leadership. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(1), 51-62.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston.
- Kotter, J. P. 2007. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. [Article]. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kumar, C. S., Routroy, S. 2016. Analysis of preferred customer enablers from supplier's perspective. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1170-1191.
- Leenders, M. R., Blenkhorn, D. 1988. *Reverse Marketing. The New Buyer-supplier Relationship*. New York: The Free Press.
- Lockstrom, M., Schadel, J., Moser, R., Harrison, N. J. 2010. Successful supplier integration in the Chinese automotive industry: a theoretical framework. *International Journal of Integrated Supply Management*, 5(3), 260-283.
- Merminod, N., Nollet, J., Rebolledo, C. 2017. Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas. *Logistique & Management*, 25(4), 266-276.
- Nollet, J., Rebolledo, C., Popel, V. 2012. Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1186-1193.
- Northouse, P. 1997. *Leadership: theory and practice*. London: Sge Publication.
- Patrucco, A. S., Moretto, A., Luzzini, D., Glas, A. H. 2020. Obtaining supplier commitment: antecedents and performance outcomes. *International Journal of Production Economics*, 220, 107449.
- Ramsay, J., Wagner, B.A. 2009. Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 127-138.
- Reichenbachs, M., Schiele, H., Hoffmann, P. 2017. Strategic supply risk: exploring the risks deriving from a buying firm being of low importance for its suppliers. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 20(4), 350-373.
- Schiele, H. 2012. Accessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer. *Research Technology Management*, 55(1), 44-50.
- Schiele, H., Calvi, R., Gibbert, M. 2012. Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178-1185.
- Schiele, H., Veldman, J., Hüttinger, L. 2011. Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15(1), 1-27.
- Schiele, H., Vos, F. G. S. 2015. Dependency on suppliers as a peril in the acquisition of innovations? The role of buyer attractiveness in mitigating potential negative dependency effects in buyer–supplier relations. *Australasian Marketing Journal*, 23(2), 139-147.
- Sheth, J. N., Sharma, A. 1997. Supplier relationship - emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 91-100.
- Snider, K. F. 2006. Procurement leadership: from means to ends. *Journal of Public Procurement*, 6(3), 274-294.
- Spring, M., Araujo, L. 2014. Indirect capabilities and complex performance: Implications for procurement and operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(2), 150-173.
- Steinle, C., Schiele, H. 2008. Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3-14.
- Tchokogué, A., Paché, G., Nollet, J., Stoleru, R.-M. 2017. Intra-organizational legitimization strategies used by purchasing managers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(3), 163-175.
- Tchokogué, A., Merminod, N. 2021. The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(2), 2-15.
- Trent, R.J., Zacharia, Z.G. 2012. The wisdom of becoming a preferred customer. *Supply Chain Management Review*, 16(6), 10-18.
- Vos, F. G. S., Schiele, H., Hüttinger, L. 2016. Supplier satisfaction: Explanation and out-of-sample prediction. *Journal of Business Research*, 69(10), 4613-4623.
- Weber, M. 1963. *The sociology of religion*. New York: The Free Press.
- Yukl, C. 1998. *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Zhang, C., Viswanathan, S., Henke Jr., J. W. 2011. The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328.

MESURER LA COMPOSANTE INTANGIBLE DE LA RELATION FOURNISSEUR, LA CLÉ POUR UN PILOTAGE VISANT À LA CAPTURE D'AVANTAGES CONCURRENTIELS



Michel Philippart

Professeur Supply Strategy à l'EDHEC et Directeur du Master Spécialisé Strategy Organization Consulting

L'impératif de Création de Valeur : Le dilemme des définitions

Les entreprises opérant dans notre environnement qui encourage la libre concurrence ont pour objectif de créer de la valeur économique, pour répondre aux attentes des apporteurs de fonds, et sociétale pour être acceptée et insérée dans leur écosystème au sens large : un bassin de marchés pour les ventes, pour la main d'œuvre, et pour les fournisseurs. Elles doivent donc créer de la valeur de manière éclairée pour s'assurer le support de toutes les parties prenantes (Jensen, 2001). Mais qu'est-ce que représente cette valeur ? Les définitions sont multiples, selon le point de vue pris.

Le terme « Valeur » intervient régulièrement dans les conversations à propos de la contribution de la fonction achat, de mesure de sa performance. Depuis la naissance des achats comme une fonction structurée, cette valeur est définie comme le rapport entre l'utilité pour l'entreprise et le coût. Comme l'utilité est supposée constante dans le temps court du pilotage de la fonction achat, la baisse du coût devient le critère de performance principal de la fonction. Cette perspective est renforcée par la prépondérance de la confiance de nombreux financiers dans le « levier achat » qui postule que tout gain du côté des ventes se traduit par une augmentation des bénéfices réduit par les coûts des ventes, alors qu'un gain achat est traduit en un gain de bénéfice identique. Depuis environ trente ans, le coût total de possession (TCO en anglais) est devenu un cadre de référence accepté, plutôt que le coût facturé, mais il intervient surtout lors d'une décision d'externalisation (Ellram & Maltz, 1996; Ellram & Siferd, 1993). La difficulté liée à un calcul précis dès qu'il faut aller plus loin que des cas simples comme un achat initial plus les coûts du cycle de vie ramène vite l'analyse de la contribution des achats à la variance des prix facturés, obtenue des systèmes de gestion de l'entreprise. Cet indicateur fait souvent partie des objectifs des acheteurs, même si cela engendre de nombreuses inefficacités (Emiliani, Stec, & Grasso, 2005).

Si ce levier était un aussi bon indicateur de la valeur, les acteurs de la grande distribution, champions de la négociation dure, du sourcing dans les pays à faible coût, et de l'optimisation de leur offre, seraient des entreprises très profitables. Une évaluation rapide de l'évolution de la valeur des grands groupes de distribution européens vient contredire cette hypothèse. Carrefour ou Tesco, par exemple, ont vu la valeur de leur action perdre plus de 50% sur les dix dernières années. Et pourtant, tous les consommateurs savent qu'ils y trouvent de nombreux biens à des prix très compétitifs, du PC portable au pyjama pour bébé. Ce sont ces consommateurs qui ont bénéficié de la valeur créée par les acheteurs de ces entreprises. Il en est de même dans l'automobile. Personne ne doute de la capacité des acheteurs de Volkswagen ou de ceux de Renault à faire baisser les prix des multiples composants qu'ils assemblent pour vendre leurs véhicules. C'est d'ailleurs une des raisons qui justifient la création de groupes géants dans cette industrie, le plus récent étant Stellantis. Mais la profitabilité des géants de l'automobile est sous pression constante.

Le grain de sable dans la logique simpliste de l'effet levier achat, c'est l'hyper-concurrence. Tant que les entreprises sont en concurrence exacerbée, elles ne peuvent espérer aucune rente de situation, aucune augmentation du retour sur leur investissement. Tous les gains de coût dans la chaîne d'approvisionnement traversent rapidement la chaîne de valeur pour aboutir dans la poche de l'utilisateur final qui voit face à lui une offre commodifiée et n'hésite pas à changer de marque ou de canal de distribution à la recherche du coût le plus bas, exactement comme l'acheteur professionnel. La recherche de gains d'efficacité par la massification, la standardisation des spécifications, et l'adoption de procédures opérationnelles optimales similaires dans toutes les entreprises crée un monde de commodités : les gains de performance ne génèrent pas de gains de bénéfices (Porter, 1996). Pour sortir de ce piège à valeur, il faut être capable de sortir du statut de commodité (D'Aveni, 2010). Certaines entreprises emblématiques comme Apple ou BMW l'ont bien compris.

Sans avoir à devenir le nouvel Apple, toutes les entreprises doivent donc donner à chaque fonction des objectifs de différenciation dans toutes les composantes de l'offre, comme par exemple la qualité, les fonctionnalités, le service, etc. Toutes les ressources de l'entreprise seront donc mises à contribution. Et quelle est la ressource la plus importante en termes de pourcentage des ventes, pour la plupart des entreprises ? Ce sont les fournisseurs, au sens large ! Si on prend en compte les achats indirects et de biens d'équipement, c'est très souvent plus de 50% des revenus, jusqu'à 80% dans certains secteurs. Il faut donc considérer le rôle potentiel des fournisseurs dans la stratégie de différenciation, de recherche d'avantages concurrentiels. A moins d'être une entreprise dont le cœur de mission est le prix le plus bas, comme Ryanair, ce n'est pas dans les prix d'achat que se trouve la différenciation. Cela peut être dans le co-développement de nouvelles fonctionnalités, un service plus agile, un produit plus durable, des technologies innovantes, etc. Que pouvons-nous faire avec nos fournisseurs pour atteindre ces objectifs ? Et plus encore,

que devons-nous faire avec nos fournisseurs pour qu'ils nous accordent, pour notre marché, l'exclusivité de cette composante de différenciation de notre offre ? Comment en faire des alliés objectifs, qui comprennent les enjeux et les aléas de nos marchés et bénéficient avec nous de nos succès ? Comment les aider à conserver une situation financière saine, garante de leur capacité à contribuer à nos objectifs ? C'est un changement radical par rapport à l'ADN traditionnel de l'acheteur tel qu'illustré par plusieurs études sur les objectifs assignés à la fonction, qui montrent que la réduction des coûts reste de loin son objectif principal (Wajnsztok, 2020) et que la capture de valeur dans l'esprit des organisations achat reste associée à des résultats opérationnels à court terme, difficile à défendre et souvent illusoire, quelle que soit la position des cadres de la fonction dans l'entreprise au lieu de s'aligner sur la valeur issue d'avantages concurrentiels pour créer de la valeur de manière pérenne (Philippart, 2016).

Se focaliser sur les bénéfices futurs : une approche par l'immatériel

Comment la fonction achat devrait-elle gérer la valeur ? Commençons par une approche qui pourrait être qualifiée de « Capitaliste ». Comment augmenter le retour sur investissements des propriétaires de l'entreprise, typiquement, les actionnaires. Ils veulent des bénéfices en termes de liquidités disponibles soit pour réinvestir, soit à distribuer, dans tous les cas qui feront monter la valeur de l'entreprise, qui peut être évaluée par la méthode des flux de trésorerie. Cette formule, assez simple, suffit à notre propos, même si les investisseurs professionnels peuvent en pointer les limites. La valeur de l'entreprise est estimée par la somme des liquidités générées d'année en année, les flux futurs étant pondérés par le coût du capital, lui-même fonction du risque encouru par les apporteurs de fonds. Si les acheteurs de l'entreprise transfèrent de la valeur en faisant baisser la marge des fournisseurs en appliquant les approches communes de négociation, mais qu'ils n'ont pas créé la capacité à maintenir les prix de vente de leur propre entreprise, l'hyper-concurrence dont nous parlons plus haut, force à abandonner tous les gains achats au marché aval : il n'y aura donc pas d'augmentation des bénéfices et des liquidités disponibles, seulement une préservation du statu-quo. Si les acheteurs sourcent de l'innovation mais n'essayer pas de créer une relation privilégiée avec les fournisseurs d'innovation, tôt ou tard, et souvent tôt, les concurrents peuvent accéder aux mêmes fournisseurs pour copier ou même développer en parallèle des solutions comparables, générant la même pression sur les prix de vente, et donnant au marché et non à l'entreprise le bénéfice de ces innovations. D'ailleurs les premiers travaux sur les ressources stratégiques montrent qu'on ne peut acheter des avantages concurrentiels (Barney, 1991) et qu'à l'inverse ce qui ne peut être acheté offre beaucoup plus d'opportunités pour développer une rente (Conner, 1991). Ceci est souhaitable du point de vue des consommateurs finaux, beaucoup moins de celui des actionnaires.

Pour répondre aux attentes des actionnaires et de toutes les autres parties prenantes, il nous faut donc gérer les fournisseurs pour qu'ils deviennent sources de bénéfices futurs, grâce au travail des achats, souvent en équipe avec d'autres fonctions comme la R&D. Une source de bénéfices futurs qui est obtenue par un investissement présent, cela ressemble à du capital. Mais dans le cas d'une relation fournisseurs, cet investissement en efforts des équipes internes n'est pas enregistré en tant que tel dans les livres de l'entreprise. Et cette source de bénéfices est plus difficile à dé-

fendre que le serait un capital physique, comme une machine derrière les murs d'un site de production, ou un capital financier, protégé par un système bancaire efficace. Ici, la relation privilégiée, différenciatrice, construite avec un fournisseur clé par la création de synergies, peut être endommagée, voir détruite par une décision irréfléchie à court terme, par un changement de stratégie de la part d'une des parties prenantes, ou par un incident de marché. Il n'est pas possible de l'assurer, elle n'a pas de valeur résiduelle. En revanche, elle ne s'abîme pas, ne s'use pas à mesure qu'elle est exploitée de manière plus vaste qu'initialement envisagé. Au contraire, elle peut être appliquée au-delà de son champ initial avec peu ou pas d'investissements supplémentaires, sur une autre gamme, une autre entité de l'entreprise. Ces caractéristiques que nous venons de passer en revue sont celles du capital immatériel, un concept qui attire l'attention depuis l'avènement de la valeur de la donnée (Haskel & Westlake, 2017) mais qui peut également s'appliquer à la relation développée avec les fournisseurs, partageant les mêmes caractéristiques de promesse de bénéfices futurs, d'absence de valeur résiduelle, de difficulté de protection, de bénéfices extensibles sans perte de valeur résultant de synergies, obtenues en combinant des éléments issus des différentes entités engagées dans l'entreprise étendue.

Un tableau de bord orienté création de valeur

Il y a donc un consensus pour développer cette valeur intangible liée à une relation fournisseurs plus collaborative qui permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Mais c'est plus facile à déclarer lors d'une convention des acheteurs qu'à mettre en application. Comment dépasser les déclarations ? Comme le disait déjà (Lord Kelvin, 1883), pour bien gérer il faut être capable de mesurer efficacement. Mais comment mesurer l'intangible pour dépasser l'approche comptable classique et mieux piloter la collaboration en ciblant le développement de bénéfices futurs ? La multiplicité des facteurs mis en évidence suggère un tableau de bord prospectif, composite, considérant les aspects financiers, mais également organisationnels, techniques, et surtout marché aval. L'utilisation de cet outil dans le cadre la chaîne d'approvisionnement est apparu au début de ce siècle mais les bénéfices considérés pour le client final se focalisaient sur la qualité du service, la flexibilité, plutôt que l'innovation (Brewer & Speh, 2000; Morana & Paché, 2000).

L'approche financière permet d'identifier les premiers composants de notre tableau de bord orienté vers la création de valeur. La formule des flux de trésorerie nous suggère de différencier les baisses de coût transactionnelles et impact sur les bénéfices. Les initiatives transactionnelles ne sont pas à dédaigner mais sont souvent purement défensives, et ne génèrent pas d'augmentation des bénéfices futurs car elles sont basées sur des approches génériques : elles ne comptent qu'une fois. Les approches qui renforcent la position concurrentielle auront un impact long terme, et peuvent être valorisées avec un multiplicateur, constant ou variable selon la finesse de l'analyse par le contrôle de gestion achat. En plus d'apparaître dans la catégorie « Finance », elles seront également documentées dans la catégorie « Clients » du tableau de bord. Le second élément à reprendre dans notre tableau de bord et suggéré par l'approche par les flux de trésorerie est la réduction du risque. Quelles sont les initiatives qui permettent d'augmenter la résilience de l'écosystème ? La réduction des risques augmente la confiance dans les flux de trésorerie futurs. Elle pourrait également apparaître dans la catégorie « Clients » car elle permet un meilleur service.

Cette approche financière améliore la compréhension de la valeur créée par les achats, mais ne prend pas complètement en compte le rôle de la relation fournisseur comme capital intangible de l'entreprise. Pour aller plus loin il faut mesurer la solidité de la relation, ce qui va protéger au mieux son résultat des tentatives d'imitations de concurrents. La capacité de collaboration devient prépondérante. Même si les premières études sur le sujet datent du début de ce siècle, les stratégies collaboratives sont devenues tendance depuis quelques années au sein des grands cabinets de conseil. Nous citerons McKinsey et Gartner. McKinsey nous parle d'amener la collaboration avec les fournisseurs à un niveau supérieur : les entreprises qui ont développé une fonction achat avancée savent qu'il y a une limite à la valeur qui peut être générée par des politiques axées sur le prix. Les fournisseurs et acheteurs qui sont capables de collaborer peuvent rapidement identifier de nouvelles approches pour débloquer des sources importantes de valeur qui bénéficient aux deux (Gutierrez, Kothari, Mazuera, & Schoenherr, 2020). De la même manière, Gartner a identifié que le développement de meilleures relations avec les fournisseurs, plus collaboratives, est une priorité pour les organisations achat les plus matures (Cossio, 2021). Ils mettent en évidence deux types de collaboration. La collaboration opérationnelle doit s'appliquer au plus grand nombre de fournisseurs, avec comme objectifs l'amélioration des processus, l'élimination des tâches à faible valeur ajoutée, etc. La collaboration stratégique pour créer de la valeur au-delà de ce qui est défini dans le contrat initial, une collaboration plus poussée appelée parfois « True SRM » ou SC&I (Supplier Collaboration & Innovation), pour montrer que cette relation va plus loin que la simple optimisation transactionnelle. Elle inclut des éléments de mesure de la satisfaction du fournisseur, un nouvel élément de mesure à intégrer au plus vite afin de piloter au mieux la protection des éléments privilégiés de la relation essentiels pour en faire un capital immatériel. Lorsque l'objectif de la relation avec les fournisseurs dépasse la relation transactionnelle, que ce soit pour réduire le risque, améliorer l'empreinte écologique et sociale ou accélérer une transformation, c'est la collaboration qui est mise en avant, avec le SC&I. Un nouveau marché pour des solutions technologiques qui favorisent la collaboration apparaît, sur lequel des entreprises de solutions digitales comme Vizibl ont basé leur offre.

La collaboration effective a deux composants : la capacité à collaborer et la qualité de la collaboration. La capacité à collaborer dépend de la culture de l'entreprise, son ouverture, sa structure organisationnelle, et la présence d'outils effectifs, indépendamment de projets spécifiques. Elle doit permettre le partage de l'information, la synchronicité des décisions, et l'alignement des intérêts des parties (Simatupang & Sridharan, 2004). Dans un tableau de bord collaboratif, ces éléments vont apparaître dans la rubrique qui inclut les éléments internes. La qualité de la collaboration est le résultat d'initiatives individuelles ou d'équipes dans le cadre de projets, d'initiatives : elle se mesure par les résultats obtenus. Dans notre tableau de bord, ces résultats seront positionnés dans la rubrique qui mesure les innovations, l'apprentissage.

En nous basant sur la structure classique des tableaux de bord prospectifs (Kaplan & Norton, 1993) il est possible de synthétiser les éléments proposés ci-dessus pour piloter la relation fournisseurs avec un objectif de création de valeur (Tableau 1: TBP pour piloter le SC&I). Notre tableau de bord cherchant à dépasser l'approche comptable, analytique, les indicateurs seront de natures très diverses, qualitatifs autant que quantitatifs, indicateurs prospectifs que prédictifs.

Tableau 1: TBP pour piloter le SC&I

Perspective	Finance	Clients	Interne	Innovation et apprentissages
Facteurs clé de succès	<p>Croissance du bénéfice</p> <p>Réduction des besoins en capitaux</p> <p>Réduction des risques</p>	<p>Disponibilité</p> <p>Innovations</p> <p>Flexibilité</p>	<p>Culture collaborative</p> <p>Gouvernance flexible</p> <p>Outils collaboratifs efficaces</p>	<p>Impact des projets collaboratifs avec les fournisseurs</p> <p>Compréhension partagée du marché aval, par les fournisseurs et le département achat</p>
Proposition de métriques	<p>Impact des achats sur le coût total d'usage</p> <p>Impact des achats sur les bénéfices</p> <p>Réduction des capitaux investis par l'optimisation des ressources propres de l'entreprise.</p>	<p>Amélioration de performance vis-à-vis des concurrents résultant de projets SC&I</p> <p>Contribution des fournisseurs au renouvellement de la gamme</p> <p>Contribution par des innovations exclusives (technologie, processus, etc.)</p> <p>Contribution des fournisseurs à l'amélioration du service, à la fiabilisation de la chaîne d'approvisionnement.</p>	<p>Eléments des objectifs individuels incluant le résultat de projets collaboratifs</p> <p>Intégration formelle du rôle des fournisseurs dans la communication stratégique de l'entreprise.</p> <p>Présence et utilisation d'outils collaboratifs communs à l'entreprise et ses fournisseurs</p> <p>Système de pilotage de projets collaboratifs structuré avec remontée des résultats</p> <p>Alignement de la motivation pour les fournisseurs et l'entreprise.</p> <p>Intégration des fournisseurs dans les premières étapes des projets de développement.</p> <p>Communication aux fournisseurs clé des stratégies de marché de l'entreprise</p>	<p>Nombre de projets avec des équipes incluant des fournisseurs</p> <p>Impact documenté de ces projets</p> <p>Nombre de collaborateurs inclus dans des projets communs avec les fournisseurs</p> <p>Nombre et valeur des idées issues des fournisseurs.</p>

Ce tableau est une première structuration qui doit être adapté aux situations concrètes des entreprises, adaptés à leur besoin et leurs enjeux concurrentiels.

Finalement, il convient de mieux prendre en compte les effets de la relation fournisseurs sur l'écosystème local. C'est aussi un des objectifs qui sous-tend une initiative pilotée en France par le Conseil National des Achats et le Médiateur des Entreprises au Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. Pendant plusieurs mois, des chercheurs, des praticiens et des représentants du Ministère ont travaillé au développement d'indicateurs adaptés à cet objectif. Ils se sont focalisés sur trois types d'objectifs de mesure (Figure 1).

Figure 1: objectifs des indicateurs de la collaboration fournisseur



On voit apparaître ici un troisième volet : l'écosystème robuste. En effet une entreprise peut difficilement croître et prospérer dans un environnement dégradé. Elle a besoin de son bassin de vie pour sourcer sa main d'œuvre qualifiée, pour être encouragée par les pouvoirs publics avec un cadre réglementaire adapté à la croissance, et pour conserver un bassin de clients (Altman, Nagle, & Tushman, 2021; Romanelli, 2018). Ici plus encore, c'est de la valeur intangible qui est créée. Elle est difficile à appréhender par les approches comptables classiques et donc à intégrer dans les objectifs des acheteurs, des comités de direction. C'est sur le développement de ces indicateurs de valeur de l'écosystème que nous travaillons actuellement.

Au-delà des indicateurs : un changement de culture et de gouvernance

Pour conclure, il est important de parler des facteurs clé de succès dans la mise en place de ces nouveaux indicateurs. Si l'entreprise reste adepte du suivi financier trimestriel de ses performances et de la performance de ses équipes achat, il sera très difficile de mettre en place les indicateurs dont nous parlons ci-dessus qui sont destinés à piloter une relation dans la durée, pour assurer un accroissement des bénéfices à long terme pour toutes les parties prenantes clé. Pour réussir cette évolution, la gouvernance et la culture de l'entreprise doivent évoluer pour quitter la perspective étroite de l'entreprise limitée à ses murs, et passer à l'entreprise étendue, qui englobe les fournisseurs clé, ceux qui peuvent contribuer au renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

La gouvernance est l'ensemble des processus, règles de fonctionnement pour réguler les relations entre toute les parties prenantes. Elle doit clarifier la vision du rôle des fournisseurs

et renforcer le besoin de dépasser la mesure financière à court terme, comme le faisait par exemple Toyota qui avait énoncé son onzième principe « Respectez votre réseau étendu de partenaires et fournisseurs » (Liker, 2009). La culture est plus diffuse : c'est un ensemble de valeurs et de comportements, de croyances collectives. Combien d'acheteurs considèrent-ils les fournisseurs comme des adversaires à soumettre pour atteindre leurs objectifs ? Combien au contraire entament la discussion avec leurs fournisseurs en leur demandant ce qu'eux, les acheteurs, peuvent faire mieux. Combien sont intéressés par le retour d'évaluation de leurs fournisseurs ? De même combien de départements R&D considèrent-ils les acheteurs comme des alliés et combien comme des freins à leurs projets ? Sans cette évolution de la gouvernance et de la culture de l'entreprise, les nouveaux indicateurs proposés ne seront mis en place que de manière superficielle et ne résisteront pas au premier coup de vent industriel. Au contraire, les entreprises dont la direction a pris conscience de ce besoin de collaboration stratégique verront leur croissance s'accélérer et leurs résultats se renforcer.

Voici 20 ans que la recherche pointe le besoin de collaboration plus efficace au sein des entreprises et de leurs écosystèmes. Voici 20 ans que des propositions d'index collaboratifs sont mis en place. Mais c'est aujourd'hui seulement, à mesure que la crise Covid éclaire d'une lumière crue les faiblesses des chaînes d'approvisionnement contemporaines, que le sujet dépasse ce cadre académique pour devenir tendance auprès des grands cabinets de conseil et, ce faisant, dans les conseils de direction. Soyons donc prêts, académiques et praticiens ensemble, à proposer les outils qui ne manqueront pas d'être demandés pour piloter cette collaboration. N'attendons pas la prochaine crise, qu'elle soit géopolitique, comme un regain de tensions en Asie, ou climatique. •

Bibliographie

- Altman, E. J., Nagle, F., & Tushman, M. L. 2021. The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture. *Academy of Management Annals*.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Brewer, P., & Speh, T. 2000. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1).
- Conner, K. R. 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1): 121–154.
- Cossio, M. 2021. *Effective Supplier Relationship Management Program*. Gartner.
- D’Aveni, R. A. 2010. *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*. Harvard Business Press.
- Ellram, L. M., & Maltz, A. B. 1996. L’analyse du coût total de possession: Un outil stratégique dans la décision d’externalisation. *Logistique & Management*, 4(1): 61–73.
- Ellram, L. M., & Siferd, S. P. 1993. Purchasing: The Cornerstone of the Total Cost of Ownership Concept. *Journal of Business Logistics*, 14(1): 163–184.
- Emiliani, M. L., Stec, D. J., & Grasso, L. P. 2005. Unintended responses to a traditional purchasing performance metric. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3): 150–156.
- Gutierrez, A., Kothari, A., Mazuera, C., & Schoenherr, T. 2020. Taking supplier collaboration to the next level: 11. McKinsey & Company.
- Haskel, J., & Westlake, S. 2017. *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press.
- Jensen, M. C. 2001. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3): 8–21.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993, September 1. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Liker, J. K. 2009. *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Paris: Pearson.
- Lord Kelvin. 1883. *Electrical Units of Measurement. The Practical Applications of Electricity*, 73. Presented at the Institution of Civil Engineers, Macmillan and Co.
- Morana, J., & Paché, G. 2000. Supply chain management et tableau de bord prospectif: À la recherche de synergies*. *Logistique & Management*, 8(1): 77–88.
- Philippart, M. 2016. The procurement dilemma: Short-term savings or long-term shareholder value? *Journal of Business Strategy*, 37(6): 10–17.
- Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.
- Romanelli, M. 2018. Towards Sustainable Ecosystems. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4): 417–426.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. 2004. A benchmarking scheme for supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1): 9–30.
- Wajnsztock, O. 2020. *Tendances et Priorités des Départements Achats 2020 Suite au Covid-19.pdf*. Agile Buyer / Conseil National des Achats.

CONCLUSION : LES INGRÉDIENTS ESSENTIELS À LA CRÉATION DE VALEUR PAR LES ACHATS



Hugues Poissonnier

Professeur à Grenoble Ecole de Management, Directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats



Fabrice Ménélot

Président de Crop and Co et Key Note Speaker de la Conférence Achats

Les échanges furent, une nouvelle fois, très riches avec, notamment, les contributions de praticiens (essentiellement lors du webinaire du 23 septembre) et d'académiques (le 30 septembre) dont les apports respectifs et souvent croisés ont contribué à rendre le sujet à la fois inspirant et très concret.

Des intervenants aux apports complémentaires

Ancien Président de Outilacier (Distributeur de matériel et outillage situé à Lyon en France) et aujourd'hui Président d'honneur de Rubix, Pierre-Yves Lévy a, avec la hauteur de vue de grand dirigeant qui est la sienne, bien montré, nombreux exemples à l'appui, à quel point les achats (responsables et collaboratifs) ont toujours été au cœur du business model de sa société. Ce sont clairement des pratiques achats à la fois originales et pleines de bon sens qui lui ont permis de faire de sa société un « acteur positif de son environnement » selon ses propres termes, contribuant notamment, par des choix forts de relocalisation, à la réduction de l'empreinte environnementale des produits et au retour des compétences au niveau local. Une contribution d'autant plus forte que le modèle original mis en place est vite devenu source d'inspiration pour de nombreux concurrents compte tenu des performances économiques et financières générées.

Strategic Sourcing Manager chez Nestlé, basé à Vevey, Emilien Lacouture a apporté une vision tout à fait complémentaire du rôle des achats dans l'industrie agro-alimentaire, au sein de laquelle la qualité des relations avec les fournisseurs constitue un fondement de plus en plus fort de la création de valeur pour les clients comme pour les actionnaires.

Bertrand Sinéchal, Sales Executive chez SAP Ariba, l'un des sponsors de l'événement, a également témoigné des diverses formes de création de valeur qui reposent sur la qualité des relations avec les fournisseurs, témoignant à la fois de l'évolution bienvenue des relations entre SAP Ariba et ses fournisseurs, mais aussi des solutions offertes par le groupe pour supporter les collaborations entre clients et fournisseurs.

Olaf de Hemmer, Responsable Pédagogique du Mastère Spécialisé Strategic Purchasing Management de Grenoble Ecole de Management, s'est livré à une démonstration particulièrement pédagogique de l'intérêt de l'analyse de la valeur pour les acheteurs.

Professeur à Aix-Marseille Université, Nathalie Merminod a insisté sur la qualité des relations entre les acheteurs et les autres fonctions au sein de l'entreprise, ainsi qu'avec les partenaires extérieurs. Ce faisant, elle a souligné le rôle central des achats dans la construction et l'amélioration de l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de ses meilleurs fournisseurs.

Michel Philippart s'est, ensuite, focalisé sur la question cruciale de la mesure de la valeur créée par les acheteurs, insistant sur la nature intangible du « capital fournisseur » ou du « capital relation fournisseur » et les possibilités de renforcer cet indispensable capital immatériel.

Tous ont relevé avec brio le pourtant difficile challenge d'apporter en peu de temps leurs visions complémentaires des formes de valeur créées par les achats et des modalités concrètes qu'ils préconisent pour y parvenir.

Une vision élargie de la valeur

Il ressort des dynamiques échanges, largement enrichis par les questions et contributions de l'assistance, plusieurs idées inspirantes.

La première repose sur un constat : oui il est possible de créer de la valeur par les achats. Cette conclusion a été affirmée avec force et illustrée par de nombreux exemples. La création de valeur apparaît même plus que jamais essentielle pour apporter à l'ensemble des parties prenantes (clients, financeurs, salariés, fournisseurs, société dans son ensemble,...) les contributions qu'elles sont en droit d'attendre de toute entreprise (compétitivité, rentabilité, contribution au bien commun,...).

Ces possibilités de créer de la valeur par les achats ne contribuent pas forcément à une reconnaissance des achats comme une fonction stratégique en interne, ce qui n'est, finalement, pas essentiel au regard de l'importance de plus en plus prise par la fonction au sein des organisations les plus diverses.

Les ingrédients de la création de valeur

L'essentiel réside plutôt dans le constat qu'il n'est finalement pas très compliqué de mettre en pratique des achats plus créateurs de valeur qu'ils ne le sont souvent. Plusieurs ingrédients importants ont, pour cela, été évoqués :

- l'envie d'abord, reposant sur le sens et le partage de sens, mettant les responsables achats devant l'importance de leur rôle de pédagogues en interne comme vis-à-vis des fournisseurs appelés à devenir partenaires ;
- les compétences sans aucun doute (celles des acheteurs eux-mêmes, celles des organisations ensuite) ;
- les outils de pilotage des performances également, qui doivent évoluer afin de devenir plus cohérents avec les nouvelles missions confiées aux acheteurs (créer de la valeur en co-innovant avec les fournisseurs et en garantissant la résilience de l'écosystème économique).

Autant d'ingrédients sur lesquels les intervenants ont, tour à tour, insisté et qui sont bien mis en valeur et en perspective dans le Livre Blanc que vous tenez entre les mains ou qui apparaît sur votre écran. Au terme de sa lecture, nous espérons qu'il aura été, pour vous, fécond et riche d'idées stimulantes à promouvoir et à mettre en oeuvre dans vos organisations. •

DEVENIR MEMBRE DE NOTRE ASSOCIATION

Que ce soit à titre personnel ou pour votre entreprise, être membre de procure.ch est un atout. Vous profitez de possibilités uniques de networking, de services utiles, d'informations spécialisées et d'un programme de formations continues à orientation pratique.

Dans l'association, vous rencontrerez 6000 spécialistes et responsables de la gestion des achats et des approvisionnements qui travaillent dans des entreprises de différentes industries et tailles, et le secteur public est également représenté

Networking et know-how
lors des événements

Purchasing Managers'
Index (PMI)

PROCURE SWISS MAGAZIN
journal imprimé et en ligne

Portail des fournisseurs et
liste des membres

«Droit dans l'achat»
modèle de contrat et check-lists

Présentez votre
entreprise au réseau

Exportation et importation
entretien de conseil

Assistance et réponses
à vos questions

Sourcing en Asie – Focus Chine
entretien de conseil (en anglais)

Conditions préférentielles
sur les offres de formation

Bourse de l'emploi
trouver des spécialistes



**DEVENIR MEMBRE
CONSEILLER D'ADHÉRER**
» www.procure.ch/adhesion

SAVE THE DATE

LA CONFÉRENCE ACHATS – 5ÈME ÉDITION

17 NOVEMBRE 2022

procure.ch

Association professionnelle pour les achats et le supply management
Av. d'Ouchy 47 | Case postale 315 | 1001 Lausanne
Téléphone +41 21 510 15 10 | www.procure.swiss | contact@procure.ch