

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2010)

**DES ACHATS
À LA "GESTION DES RESSOURCES
FOURNISSEURS"**

par

Jean POTAGE

Conseiller en management des Ressources fournisseurs
Ancien directeur des achats de Thales

Séance du 17 mars 2010

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La fonction achats est actuellement confrontée à de nombreux défis, à travers la diminution radicale du nombre de fournisseurs de rang 1, l'optimisation mondiale des achats, le partage de l'innovation avec les fournisseurs (voire la sous-traitance de la R&D). Dans une entreprise souple, innovante, mondialisée, complexe et socialement responsable, le métier d'acheteur est à réinventer, à partir d'une redéfinition radicale des interactions de l'acheteur avec les autres fonctions de l'entreprise et avec l'écosystème de ses fournisseurs. Le modèle PRIME (*Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises*) proposé par Jean Potage part de l'idée que l'on ne doit surtout pas essayer d'améliorer la fonction achats de façon séparée du reste de l'entreprise : le modèle doit être intégré et couvrir l'ensemble des fonctions.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean POTAGE

À ma sortie de Supelec, je suis entré directement chez Thales (Thomson CSF à l'époque) et je me suis consacré pendant dix ans à la recherche appliquée en traitement de signal. Je suis ensuite devenu adjoint puis directeur technique de la Division Télécoms de Thales, très orientée vers les radiocommunications, également pendant dix ans. C'est sur la base de cette expérience que j'ai abordé la question de la relation client-fournisseur, en m'inspirant des transmissions entre émetteurs et récepteurs : comment l'émetteur-client s'adresse-t-il au récepteur-fournisseur ?

Après vingt ans de carrière dans le domaine technique, j'ai reçu un jour un appel de la direction générale : « *Jean, on souhaite confier les achats à un directeur technique et on a pensé à toi.* » J'en ai aussitôt conclu que j'avais dû commettre une faute, ce qui en dit long sur l'image des achats à l'époque. J'ai fini par accepter et je suis ainsi devenu directeur des achats pendant une dizaine d'années. Puis, j'ai voulu voler de mes propres ailes et j'ai pu, tout en restant chez Thales, créer un pôle conseil en achat et travailler pour des grands comptes de Thales, comme la SNCF, Aéroports de Paris, DCNS, etc.

Aujourd'hui, je suis entré dans la phase plus sereine de la transmission de l'expérience et du savoir. Consacrant beaucoup de temps à l'enseignement, je suis également revenu à mes premières amours, la recherche, cette fois sur le thème des achats. Avec quelques collègues issus d'autres grands groupes, nous sommes par ailleurs en train de créer une fondation pour essayer de tirer cette fonction vers le haut et de lui donner le statut et la reconnaissance dont elle ne bénéficie pas encore, contrairement à d'autres fonctions de l'entreprise, comme le marketing ou la finance.

Trois époques, trois cultures des achats

Au cours des 60 dernières années, les achats ont connu trois paradigmes successifs. Pendant les Trente Glorieuses, acheter signifiait approvisionner. Quand je croisais mon président dans l'ascenseur, il me lançait : « *Ça va les appros ?* », ce qui me vexait profondément. Entre 1975 et 1990, l'objectif était de réduire le coût des achats pour accroître la compétitivité. Le portefeuille d'achats de Thales représentait environ 5 milliards d'euros, et 95 % des achats se faisaient en France et en Grande-Bretagne. Avec la mondialisation à partir des années 1990, l'objectif a été de réduire le coût des achats pour restaurer la marge.

Au cours de cette brève histoire, deux cultures se sont succédé, le *buy to produce* (acheter pour produire) et le *buy to sell* (acheter pour vendre). Il reste à inventer et à maîtriser le *buy to develop* : acheter pour développer des produits, des systèmes, et plus globalement pour construire l'avenir de l'entreprise, avec ses fournisseurs clés.

Une image peu flatteuse

Lorsque je suis intervenu dans ce même séminaire en 2002¹, j'annonçais un avenir plutôt radieux pour la fonction achats. Au cours des soixante dernières années, la part des achats dans le chiffre d'affaires est passée de 20 à 60 %, voire 70 % pour la construction d'une frégate ou d'un sous-marin, par exemple. La taille des panels de fournisseurs a explosé. Les grands groupes entretiennent des relations avec 20 000 à 25 000 fournisseurs, et le *sourcing* est définitivement mondialisé. De plus, après l'externalisation de la fabrication, on assiste aujourd'hui à celle de la R&D : la fonction achats est désormais confrontée à la nécessité de piloter l'innovation avec les fournisseurs. Mais les savoir-faire et les savoir être correspondants sont-ils présents chez les acheteurs ? Avec un champ d'action devenu aussi considérable, rien n'est moins sûr.

¹ Jean Potage, "Contribuer à la performance d'un groupe High Tech par les achats", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IX.

Une maturité insuffisante

Dans le domaine du développement de logiciel, la maturité s'apprécie selon cinq niveaux (*initial, reproductible, défini, managé, optimisé*). On peut appliquer cette grille à la maturité achat, ce que j'ai fait dès 1998. Après une période d'illusion autour du e-achat dans les années 2000, on est obligé de constater que seules quelques entreprises ont atteint le niveau 3 (*défini*), le peloton se situant plutôt au niveau 2 (*reproductible*). Cette notion de *reproductibilité* signifie que lorsqu'un acteur de l'entreprise formule la même demande d'achat à 15 jours d'intervalle, il obtiendra dans les deux cas le même délai et la même qualité de réponse. Certaines entreprises n'ont même pas encore atteint ce stade : pour une demande exactement similaire, le délai est tantôt d'un mois, tantôt de trois mois, et la demande peut même, dans certains cas, tomber dans les oubliettes administratives.

Des missions floues

La création d'un Observatoire des achats, en 2004, par Microsoft, BearingPoint, l'ESSEC et Novamétrie, prouve que la fonction achats peine à clarifier ses missions. À ma connaissance, il n'existe pas d'observatoire des directeurs techniques ou des directeurs industriels. De même, l'offre pléthorique de cabinets de conseil en achats, depuis les grands cabinets de conseil jusqu'aux consultants indépendants, témoigne du fait que les directeurs des achats sont régulièrement remis en cause par leurs directions générales. On notera par ailleurs que les achats n'ont été intégrés que tardivement dans les grands modèles d'entreprise : en 2004 par l'EFQM (European Foundation for Quality Management) et en 2007 par le CMMI (Capacity Maturity Model Integrated). La fonction ne dispose toujours pas d'un référentiel métier internationalement reconnu, contrairement aux autres grands métiers.

Un bouc émissaire ?

En conséquence de toutes ces carences, l'image des achats dans la presse est généralement négative. La revue *Décision achats* souligne ainsi que : « *Seulement 32 % des entreprises françaises payent leurs fournisseurs dans les délais (...) et alors qu'elle n'y peut rien, la direction achats sert souvent de bouc émissaire* », « *Les acheteurs sont souvent perçus comme des enquiquineurs* », « *Ils ne sont pas toujours très bien vus par les autres services.* » Il y a quelques jours, cette revue notait même : « *Nicolas Sarkozy fustige les directions achats.* »

De nouvelles attentes

La fonction achats fait pourtant l'objet d'attentes très fortes.

Structurer la chaîne des fournisseurs

Alors que la création de valeur repose pour une part croissante sur la chaîne des fournisseurs, celle-ci est encore trop rarement structurée. On a souvent affaire à une organisation en "râteau", avec un donneur d'ordre s'adressant à une multitude de fournisseurs. On voit désormais apparaître des organisations à plusieurs niveaux : des fournisseurs de rang 1 (généralement des intégrateurs de systèmes ou de sous-systèmes), des fournisseurs de rang 2 (plutôt orientés produits, procédés, métiers), et tout en bas de la pyramide, des fournisseurs de matières premières. C'est ainsi que le PDG d'EADS, Louis Gallois, a exigé le passage de 30 000 fournisseurs à seulement 600 fournisseurs "visibles", ce qui par ailleurs n'est pas sans risque pour les fournisseurs : les PME-PMI, qui se trouvent en général dans les rangs 2 ou suivants, se voient ainsi privées de la vision technico-économique directe des grands programmes.

Améliorer la qualité

L'entreprise attend généralement des fournisseurs qu'ils s'inscrivent dans une relation de confiance et d'excellence, avec un autocontrôle de la qualité. Mais trop souvent, l'attitude des acheteurs relève du mode "guichet hygiaphone" (« *Vous nous avez envoyé un devis : livrez-nous et nous vous paierons quand nous pourrons. En revanche, si vous êtes en retard, nous vous infligerons des pénalités.* »), peu propice à l'instauration de relations de confiance.

Faire participer les fournisseurs à la conception

Les entreprises demandent aux fournisseurs de rang 1, les intégrateurs, de développer de nouveaux savoir-faire. À un fournisseur monteur-câbleur, on va demander par exemple de fournir des cartes intégrées, montées et testées, en se dotant de bancs-tests qui coûtent extrêmement cher. On attend également de lui qu'il participe à la conception et que l'on puisse lui soumettre des spécifications fonctionnelles plutôt que techniques. Malheureusement, les acheteurs n'ont généralement pas appris à piloter un SRM (*supplier relationship management*) à forte valeur ajoutée. Passer des achats "aval" aux achats "amont" suppose de gérer des relations nombreuses et complexes avec les différents acteurs de l'entreprise fournisseur (marketing, informaticiens, techniciens, industriels...), mais aussi avec les services correspondants en interne. Les achats n'ont plus ainsi le monopole de la relation avec le fournisseur.

Feu les "cost killers" ?

Toutes ces attentes sont relativement contradictoires avec celles dont les acheteurs faisaient l'objet jusqu'alors. Certains managers avaient l'habitude de demander chaque soir à leurs acheteurs : « *Alors, y a-t-il du sang sur les murs aujourd'hui ?* » Traduction : « *Combien de fournisseurs avez-vous éliminés du panel ?* » Cette attente n'a d'ailleurs pas disparu, ce qui peut donner lieu à des discours ambigus : « *J'ai une réputation de cost killer mais avec vous, chère PME que j'apprécie beaucoup, je souhaite entretenir des relations privilégiées, et je vous convie d'ailleurs à une réunion de travail sur un nouveau procédé.* » Est-ce crédible ? Peut-on réunir une centaine de fournisseurs pour leur annoncer que s'ils ne concèdent pas des réductions de prix de 20 %, ils sortiront du panel, et dans le même temps leur parler de la nécessité de co-innover ?

Inventer un nouveau modèle

Face à tous ces défis – diminution du nombre de fournisseurs de rang 1, optimisation mondiale des achats, nécessité de partager l'innovation avec les fournisseurs, voire de leur sous-traiter la R&D, avec en toile de fond l'exigence de "responsabilité sociale" des achats – le métier d'acheteur est à réinventer en profondeur. Il faut pour cela redéfinir, en interne, les interactions entre la fonction achats et les autres fonctions de l'entreprise, mais aussi, en externe, avec tout l'écosystème des fournisseurs.

Cette transformation peut se faire de deux façons. La première consiste à procéder par essais-erreurs. On peut, par exemple, tenter d'élaborer une charte pour s'assurer que les fournisseurs seront payés dans les temps. On peut préférer, à l'exemple des médecins, imaginer un modèle qui donnera une vision globale de la fonction au sein de "l'entreprise étendue" et permettra d'identifier de façon plus sûre les changements à opérer.

J'ai conçu un modèle de ce type, que j'ai appelé PRIME (*Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises*). En choisissant ce nom, j'ai voulu insister sur le fait que l'on ne doit surtout pas essayer d'améliorer la fonction achats de façon séparée du reste de l'entreprise : le modèle doit être intégré et couvrir l'ensemble des fonctions.

Un modèle emprunté aux télécommunications

Je me suis inspiré d'OSI (*Open Systems Interconnection*), un modèle en 7 couches utilisé dans le domaine des télécommunications. Ce modèle comprend 4 couches dites basses (couche physique, liaison de données, réseau, transport) et 3 couches hautes (session, présentation et application). La couche physique est celle où s'échangent les 0 et les 1, que ce soit via la radio 3G, ou encore sur des réseaux filaires. La couche application correspond par exemple au moment où l'utilisateur appuie sur la touche "envoyer" de sa messagerie, ce qui active successivement toutes les couches inférieures jusqu'à la couche physique. Les 1 et les 0 de la couche physique repartent alors dans l'autre sens jusqu'au niveau de l'application pour donner le résultat attendu. C'est ce dispositif qui permet à des développeurs Internet de finaliser une application et de la mettre en ligne en peu de temps.

Un modèle en six couches

J'ai transposé ce modèle à la fonction achat, en le réduisant à 6 couches seulement. La couche 1 "comptable" est celle où l'on échange les factures et les règlements. La couche 2 "transaction" correspond aux commandes et livraisons. La couche 3 est celle du "contrat". La couche 4 "communication" concerne le dialogue de l'entreprise avec ses fournisseurs. La couche 5 "politique", au sens de *policy* en anglais, recouvre à la fois la définition de la stratégie d'achats de l'entreprise et ses modalités de mise en œuvre. Enfin, la couche 6 "valeurs" correspond aux principes sur lesquels l'entreprise entend asseoir ses relations avec ses fournisseurs, par exemple l'exigence d'achats socialement responsables, ou inversement la compétitivité pure et dure. Jusqu'à présent, les fonctions achats se sont concentrées surtout sur les trois premières couches. Les trois suivantes ont été généralement plus négligées.

Structurer les échanges entre client et fournisseur

Ce modèle permet de structurer et de hiérarchiser les échanges entre le client et le fournisseur. Au niveau de la couche 1, les échanges sont de nature économique. Au niveau 2, il s'agit des prestations nécessaires à l'application du contrat (« *Vous me livrez 100 cartes par semaine pendant les six semaines qui viennent, et je vérifierai si les délais sont tenus* »). Au niveau 3, les échanges portent sur le contrat d'achat et ses clauses. Au niveau 4, ils concernent les RFI (*request for information*), les RFQ (*request for quotation*) et les négociations. Au niveau 5, il s'agit d'échanger des informations de type intelligence économique (« *Tel marché risque de disparaître bientôt* », « *Telle entreprise va fusionner avec telle autre* »). Au niveau 6, s'énoncent les valeurs propres à chacune des deux entreprises, qui pilotent implicitement la relation et induisent les comportements côté client et côté fournisseur.

Identifier les interlocuteurs

Le modèle permet aussi d'identifier « *qui parle à qui et quand* » à chaque niveau et de quelle façon. Pour la couche 6 "valeurs", il s'agit nécessairement du directeur général et du management de l'entreprise cliente. Ils s'adressent à leurs homonymes du côté fournisseurs, soit directement à l'occasion de réunions formelles ou informelles, soit indirectement à travers les rapports annuels d'activité. Les valeurs qui sous-tendent la façon dont les directions générales parlent des fournisseurs à leurs actionnaires sont parfois assez peu édifiantes.

Pour la couche 5 "politique", ce sont souvent les directions des achats qui expriment la politique de l'entreprise à l'égard des fournisseurs. Celle-ci n'est cependant pas toujours partagée ni appliquée par le reste de l'entreprise.

La couche 4 "communication" est prise en charge par les achats mais aussi par les autres directions opérationnelles : les achats n'en ont pas le monopole.

La couche 3 “contrat” est traitée par la direction des achats et les services juridiques. La couche 2 “transactions” par les services d’achats et d’approvisionnement et par l’ERP (*Entreprise Resource Planning*). La couche 1 “comptable” est prise en charge par la comptabilité fournisseur.

Le fonctionnement de chaque couche

Chacune des couches est caractérisée par ses *stake-holders*, ses leviers d’efficacité, ses KPI (*key performance indicators*) et ses outils.

Par exemple, pour la couche 1 “comptable”, le *stake-holder* est la comptabilité fournisseur. Les leviers d’efficacité sont la dématérialisation des factures et des règlements. Les KPI sont la tenue des budgets de dépense achats et la vérification des gains achats réels. Les outils sont l’ERP, les chèques, les virements, les factures électroniques.

Pour les couches 2 et 3, on retrouve également le fonctionnement classique et connu des achats, sur lequel nous n’insisterons pas.

Pour la couche 4 “communication”, les *stake-holders* sont le président, la direction générale, la direction de la communication en externe et en interne, et l’ensemble des prescripteurs. Les leviers d’efficacité sont le traitement de conflits relationnels identifiés objectivement (« *Pourquoi sommes-nous fâchés avec tel fournisseur depuis cinq ans ?* »), l’écoute, la transparence des règles. Le KPI est l’indicateur de la qualité du relationnel des interfaces. Les outils sont le rapport annuel d’activité, les assemblées des actionnaires, les enquêtes d’opinion fournisseurs, les MoU (*Memorandums of Understanding*), les NDA (*Non-disclosure agreements*).

Pour la couche 5 “politique”, le *stake-holder* est le binôme prescripteur-acheteur amont. Les leviers d’efficacité sont l’ensemble des bonnes pratiques d’achat amont et la politique d’achat par segment. Les KPI sont les gains achats potentiels. Les outils sont les bases de données achats et marketing et les outils d’intelligence économique. En effet, l’économie s’est mondialisée et un acheteur doit désormais être capable de trouver des fournisseurs de montage-câblage aussi bien à Issy-les-Moulineaux que dans la banlieue de Shanghai ou de Sao Paulo.

Pour la couche 6 “valeurs”, les *stake-holders* sont le président et la direction générale, les directeurs des *business-units*, le management en général. Les leviers d’efficacité sont les valeurs communes de type RSE (sociales, sociétales, environnementales), les valeurs managériales appliquées aux ressources internes (employés) et externes (clients et fournisseurs), l’esprit d’innovation. Les KPI sont la mesure de la qualité relationnelle, les notations des agences extra-financières, les résultats des enquêtes d’opinion clients/fournisseurs. Dorénavant, on voit par exemple de grands groupes comme Danone créer une fondation pour bien gérer leur écosystème fournisseurs (en l’occurrence, les producteurs de lait), avec des règles bien différentes de celles des achats classiques. On voit aussi apparaître des outils de communication interne et externe avec des portails dédiés aux fournisseurs pour ce type d’échanges.

La mise en œuvre du modèle

Le modèle PRIME peut être actionné par trois types de valeurs : compétitivité, confiance, croissance. Chacune de ces valeurs induit un type particulier de relation entre l’acheteur et le fournisseur. La compétitivité, qui se mesure par la rapidité d’exécution, le prix et la qualité, est la valeur privilégiée par 90 % des grands acteurs. Lorsque s’y ajoute la valeur de confiance, on peut entrer dans des démarches proactives et des projets d’amélioration continue. Enfin, lorsque l’entreprise adopte également la valeur de croissance, ce qui passe par l’innovation, un objectif majeur devient la recherche de complémentarité des savoir-faire à travers la “co R&D”.

Requalifier le panel des fournisseurs

Une même entreprise peut et doit avoir des relations différenciées avec ses fournisseurs. Par exemple, avec les fournisseurs standard, elle n'appliquera que la stricte compétitivité ; avec quelques centaines de fournisseurs, elle entretiendra des relations de confiance ; avec quelques dizaines d'entre eux, elle cherchera à développer l'innovation. La mise en œuvre du modèle l'amènera à revisiter et à requalifier tout son panel de fournisseurs, tout en sachant que se mettre d'accord sur les critères de sélection n'est pas toujours facile. Opérer ce classement est désormais indispensable pour définir le type de SRM (*supplier relationship management*) qui s'applique à chaque fournisseur.

Un SRM pour chaque valeur

Dans les relations fournisseurs dominées par la seule compétitivité, la couche 5 "politique" portera essentiellement sur la réduction des coûts, la stratégie d'achat, la politique par segment, et la couche 4 "communication" sur les RFI et RFQ.

Dans les relations fournisseurs caractérisées par la compétitivité mais aussi par la confiance, la couche 5 "politique" portera sur la coperformance et le développement fournisseur. La couche 4 "communication" reposera sur des conventions avec les fournisseurs et des revues destinées à leur donner de la visibilité sur les projets et les affaires. Des contrats de progrès s'ajouteront aux contrats classiques. Les transactions concerneront, outre l'achat de produits, l'amélioration de la performance. Sur le plan comptable, on parlera de coinvestissement aval : la direction achat cherchera par exemple à convaincre la direction financière d'investir chez un fournisseur pour qu'il améliore ses processus ou savoir-faire.

Enfin, dans les relations fournisseurs placées sous le triple signe de la compétitivité, de la confiance et de la croissance-innovation, la couche 5 "politique" sera orientée vers le cobusiness. La couche 4 "communication", vers la visibilité R&D et la RFI, qui ne signifie plus ici *request for information* mais *relation for innovation* : les grandes directions organisent des réunions entre les directeurs techniques ou industriels et les fournisseurs pour leur exposer leurs besoins en innovation. Les contrats portent sur la coinnovation et le coinvestissement. La couche 2 "transaction" concerne les nouveaux produits, systèmes et procédés. Dans la couche 1 "comptable", on traite de coinvestissements amont, par exemple d'investissements dans des laboratoires de recherche pour mettre au point de nouveaux matériaux.

Clarifier les concepts

La mise en œuvre de ce modèle permet de repositionner clairement toutes sortes de notions que l'on entend à propos des achats, telles que : *valeurs RSE, achats durables, marketing achats, supplier development, portails fournisseurs, innovation fournisseur, réduction des risques fournisseurs, partage des risques R&D, portails collaboratifs*, etc. Ces notions ne prennent tout leur sens que lorsqu'elles sont articulées sur celui des trois modèles auquel elles correspondent.

Permettre l'évaluation

Le modèle PRIME permet aussi de procéder à des évaluations externes ou à des auto-évaluations. Pour chacune des six couches, on peut noter l'entreprise de 1 à 5 et positionner les résultats sur un graphe en toile d'araignée. On peut procéder de même pour les fournisseurs de l'entreprise. Lorsque le rapprochement entre les deux graphiques révèle des écarts importants pour une couche donnée, on peut parier que les *stake holders* de cette couche sont en conflit et l'on sait alors où et comment agir pour améliorer la relation.

On peut aussi s'essayer à des évaluations croisées : l'entreprise demande à son fournisseur de la noter sur les six couches, et réciproquement. On s'aperçoit alors qu'il ne sert à rien d'établir des contrats très sophistiqués si l'on n'a pas adopté de position claire sur la couche "politique", ou, pire, si les directions générales ne partagent pas les mêmes valeurs.

D'une façon générale, pour le modèle "compétitivité", les grands groupes maîtrisent bien la fonction achats. Pour le modèle "confiance", il y a encore des progrès à faire. Pour le modèle "croissance", on est encore loin du compte : les formations achats actuelles n'intègrent pas suffisamment le pilotage de l'innovation fournisseur et le management de relations partenariales complexes.

SRM, maturité achats et création de valeur

La maturité de la fonction achats dans une entreprise donnée ne dépend pas que de la fonction elle-même, mais de la maturité de toute l'entreprise, jusqu'au PDG. On peut distinguer quatre cas de figure. Le premier cas est celui où l'entreprise ne s'est même pas dotée de directeur achat. Le deuxième (*pull*) est celui où les exigences en matière d'achats d'un patron "éclairé" ne sont pas satisfaites par l'entreprise. Dans le troisième cas (*push*), les propositions des acheteurs ne sont pas comprises ni entendues par la direction générale (« *J'ai beau expliquer que nous pourrions réaliser 50 millions d'euros d'économie, apparemment tout le monde s'en moque.* ») Dans le quatrième cas, idéal (*push-pull*), il existe une complicité parfaite entre la fonction achats et la direction générale.

Deux domaines clés supplémentaires doivent donc être ajoutés aux modèles de maturité de la fonction achat pour gérer ces cas de figure. Le premier concerne la direction générale, les prescripteurs et les grandes directions fonctionnelles. Il ne sert à rien, par exemple, d'obtenir des contrats préférentiels pour les voyages aériens de l'entreprise, s'il n'existe pas de contrôle de la consommation chez les prescripteurs. La dépense est le résultat d'un prix multiplié par un volume, et la direction des achats ne maîtrise que les prix négociés. Si, compte tenu de la baisse des prix, les prescripteurs décident de faire voyager trois personnes au lieu de deux, les gains achat disparaissent. De même, s'il n'y a pas de complicité entre un directeur achat et son DSI (directeur des systèmes d'information) pour développer des portails fournisseurs, ceux-ci ne verront jamais le jour. Un directeur des achats est, par définition, quelqu'un qui n'a pas de budget. Souvent, seule la direction des systèmes d'information dispose du budget permettant de développer un portail fournisseur ou un portail collaboratif. Le modèle de maturité doit donc rappeler à chacun ses droits et surtout ses devoirs en matière d'achats.

En évaluant et en notant l'ensemble des domaines clés (parties prenantes, métiers, moyens) sur une échelle de 1 à 5, on obtient un modèle de maturité achats intégré. De 1 à 2, l'entreprise gagne de l'argent. De 3 à 4, elle améliore ses relations avec ses fournisseurs, ce qui accroît la création de valeur : elle évite les surcoûts liés à la non-qualité fournisseurs. À 5, elle crée de la valeur en développant des produits et des systèmes innovants.

Conclusion

Le management des ressources fournisseurs est l'affaire de toute l'entreprise et non pas seulement de la fonction achats. Le modèle que j'ai proposé permet de prendre conscience que la fonction achats a un rôle de chef d'orchestre à jouer pour les ressources externes, comparable à celui de la fonction ressources humaines pour ce qui est des ressources internes. Il existe cependant deux types de chefs d'orchestre : « *ceux qui ont la tête dans la partition, et ceux qui ont la partition dans la tête.* » Dans le deuxième cas, les valeurs "achats" de l'entreprise sont définies et explicitées clairement, de même que la politique de la direction des achats. Les fournisseurs ont besoin de visibilité et donc de cohérence.

Par ailleurs, à l'instar des directions du personnel qui sont devenues des directions des ressources humaines, les directions des achats devraient devenir des directions des ressources fournisseurs, ou directions des ressources externes. Ce serait d'autant plus justifié que la

valeur des achats représente jusqu'à 70 % du chiffre d'affaires. Je suis d'ailleurs prêt à parier que d'ici dix ans, une évolution se sera produite et que l'appellation direction des achats sera devenue obsolète. Souhaitons que la fonction réussisse cette métamorphose !

DÉBAT

Comment valoriser les acheteurs ?

Un intervenant : *Les directeurs des achats sont durs en affaire vis-à-vis de l'extérieur, mais n'ont pas vraiment voix au chapitre en interne. Leurs salaires sont plus faibles que ceux des autres directeurs, leurs carrières sont moins intéressantes, leurs diplômes sont moins valorisés. Si l'on veut dynamiser la politique d'achat, il faudrait faire en sorte que les acheteurs pèsent davantage à l'intérieur des entreprises. Une des solutions ne consisterait-elle pas à confier les achats à des directeurs techniques, comme vous ?*

Jean Potage : Actuellement, les acheteurs sont effectivement trop peu "qualifiés", pour peser vis-à-vis des grands techniciens et décideurs de l'entreprise. Plus les achats se déporteront vers l'amont, c'est-à-dire vers la négociation de cahiers des charges fonctionnels avec des spécifications complexes, et plus le poids des acheteurs dans l'entreprise augmentera. Mais cette évolution est difficile, car historiquement, la fonction est perçue comme administrative. Les techniciens discutent entre eux, et une fois qu'ils ont suffisamment avancé, voire même presque rédigé le contrat, ils se disent : « *Il est temps de passer aux achats pour faire valider.* »

Le noble et le vil

Int. : *Philippe d'Iribarne a montré à quel point, dans notre pays de vieille aristocratie, l'opposition entre le noble et le vil était signifiante. Dans l'esprit des ingénieurs, la fabrication est une activité noble : on transforme de la matière brute en objet utile. La vente est déjà un peu moins noble, et l'achat est totalement vil. Réussir à vendre quelque chose est positif, mais on ne peut jamais prouver que l'on a acheté le meilleur produit possible. De plus, l'acheteur apparaît souvent comme un personnage suspect, qui a les moyens de malmener ses fournisseurs. Pensez-vous réellement pouvoir anoblir cette fonction ?*

J. P. : J'ai entendu un directeur financier expliquer que tout le monde savait acheter, puisque chacun de nous, avant de se rendre dans son entreprise le matin, achète son journal, sa baguette de pain, voire effectue quelques achats sur Internet. Un autre dirigeant m'a expliqué un jour qu'il avait trouvé en grande surface un autoradio deux fois moins cher que ceux négociés pour l'entreprise et que c'était intolérable. Je lui ai proposé de retourner dans cette grande surface et d'en demander 150 au même prix. Je n'ai jamais eu de réponse : il avait négocié l'un des deux exemplaires qui restaient en stock. Certains prétendent que les achats pourraient se faire sans les acheteurs, et que la fonction achats n'est qu'une sorte de fonction administrative, servant à border juridiquement les contrats. Acheter un sous-système complexe, des éléments qui touchent à la sécurité, ou encore de la R&D, comme le font de nombreuses entreprises, est quand même plus compliqué que se procurer une baguette de pain ou effectuer une transaction sur eBay.

Les délais de paiement

Int. : *Plus de la moitié des PMI françaises se considèrent comme largement dépendantes des grands groupes acheteurs. Leur prospérité est donc étroitement liée aux questions que vous avez abordées ce matin, ce qui devrait interpeller la puissance publique. L'État s'est déjà saisi de la question des délais de paiement, cruciale en période de crise : les difficultés des entreprises commencent souvent par un problème de trésorerie. En apparence, ces délais ont été réduits, mais en réalité, les acheteurs imposent bien souvent à leurs fournisseurs de ne leur envoyer la facture à partir de laquelle court le délai de paiement qu'au bout de plusieurs mois. Que peut-on faire face à ce genre de situation ?*

J. P. : Le problème vient de la séparation organisationnelle entre le service achats et les services comptabilité fournisseurs, ces derniers étant en général rattachés à la direction financière. La direction financière cherche avant tout à optimiser le besoin en fonds de roulement et ne s'inquiète guère de préserver la santé financière des fournisseurs. C'est la raison pour laquelle j'insiste beaucoup sur la nécessité d'affirmer certaines valeurs au plus haut niveau de l'entreprise. Il m'est arrivé de recevoir des appels au secours de patrons de PME qui s'apprêtaient à déposer le bilan. Je me rendais personnellement dans les unités pour "dépiler" les factures et je découvrais que la facture en question était bloquée dans un dossier que l'on n'avait pas eu le temps de traiter...

L'unification des bases de données

Int. : *Vous avez expliqué que le passage d'un organigramme en râteau à une structure pyramidale avait l'inconvénient de rendre la communication plus difficile. Le projet BoostAéro, une norme d'échange électronique appliquée au secteur de l'aéronautique, est destiné à éviter un problème comme celui des câblages électriques de l'A380, où il a fallu tout reprendre à la main parce que la communication ne passait plus entre les sous-traitants de base et le sommet. Il paraît un peu paradoxal que la multiplication des liaisons informatiques, qui devrait fluidifier la communication, s'accompagne d'un cloisonnement de plus en plus important, avec des coûts de transaction et des retards d'information croissants. Comment l'expliquez-vous ?*

J. P. : Je connais le projet BoostAéro car j'y ai contribué, mais il ne faut pas rêver : même avec la plus belle plateforme du monde, on se trompe si l'on croit qu'il suffira de cliquer pour que l'information passe instantanément de A à B. Internet abolit les distances géographiques mais renforce les barrières liées aux systèmes gérant les bases de données. Le problème n'est pas celui de la rapidité de transmission des données, qui peut être réglé en quelques mois avec un bon intégrateur, mais celui de l'unification des bases de données. Si une plateforme nécessite la participation d'une centaine de fournisseurs, on peut s'attendre à un délai d'une dizaine d'années avant d'avoir unifié l'ensemble des systèmes.

La propriété intellectuelle

Int. : *Comment protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise dans le cadre de la coïnnovation avec les fournisseurs ?*

J. P. : J'ai souvenir d'un problème de ce type. Un grand fournisseur vendait depuis une dizaine d'années des écrans destinés à équiper des radars fabriqués par son entreprise cliente. Au bout de dix ans, à l'occasion d'un appel d'offres, ce fournisseur s'est érigé en concurrent direct de l'entreprise en question, en proposant lui-même des dispositifs associant ses écrans et des radars bon marché. Face à ce genre de risque, la solution consiste à cloisonner les savoirs et les informations techniques des fournisseurs de rang 1. Sans cela, on se crée soi-même de futurs concurrents.

Int. : *Mais comment concilier le cloisonnement des savoirs avec la notion de confiance ?*

J. P. : On peut, par exemple, allouer le logiciel à un fournisseur et le *hardware* à un autre, en se réservant l'intégration de la solution. Une plateforme comme BoostAéro permet de gérer très facilement cette nécessité de cloisonner. Un fournisseur n'a accès, dans la maquette numérique, qu'aux parties qui le concernent, alors que l'avionneur a la vision de l'ensemble.

Les différents types de fournisseurs

Int. : *Tous les fournisseurs ne sont pas susceptibles de passer de la troisième à la deuxième, puis à la première catégorie. La société JPG, fournisseur de papier et de stylos, restera toujours un fournisseur de commodités.*

J. P. : Il est clair qu'un fournisseur de matériel de bureau restera dans la troisième catégorie : il aura toujours des compétiteurs sur ce type d'activité. À l'inverse, certaines start-ups se positionnent d'entrée dans la première catégorie et, dès qu'il s'agit d'aborder la phase de croissance et de passer en catégorie deux ou trois, préfèrent être rachetées par un grand groupe. Par ailleurs, un même fournisseur peut se retrouver selon ses clients ou selon ses produits dans des catégories différentes. Pour un avionneur, le même équipementier peut être considéré comme un fournisseur de catégorie 1 en ce qui concerne la nouvelle planche de bord de l'avion, de catégorie 2 pour des capteurs spéciaux, et de catégorie 3 pour les pièces conventionnelles, pour lesquelles il existe une très forte concurrence.

Valeurs versus rapports de force

Int. : *Vous avez articulé les trois types de relations fournisseurs que vous avez décrites sur des valeurs (compétitivité, confiance, croissance), ce qui me paraît relever d'un certain angélisme. Vous faites abstraction des rapports de force qui s'imposent dans la réalité, et qui tantôt permettent à l'entreprise de dominer son fournisseur, tantôt l'obligent à transiger. Ce ne sont pas les valeurs qui doivent guider le comportement à l'égard des fournisseurs, mais une analyse objective et lucide des rapports de force.*

J. P. : Pour ma part, je suis convaincu que si l'on n'agit pas en se référant à des valeurs, on met en place des relations qui relèvent de la pure loi de la jungle et ne sont pas durables. Un acheteur doit respecter ses fournisseurs, quels qu'ils soient et en toutes circonstances, ce qui commence par le fait de les payer dans les délais convenus.

Int. : *J'ai travaillé pour le groupe Mars et constaté que dans ce groupe, le respect du fournisseur est quelque chose de fondamental. Si l'on ne se conforme pas aux conditions de paiement, on commet une faute. Cela n'empêche pas ce groupe d'être très performant, même si certains fournisseurs sont effectivement en position de force parce qu'ils disposent du bon produit avec un bon rapport qualité prix. Les entreprises qui croient pouvoir se dispenser de respecter des valeurs rencontrent tôt ou tard des difficultés, de même que les chefs d'entreprise qui ne sont pas, personnellement, porteurs de valeurs.*

Présentation de l'orateur :

Jean Potage : de formation ingénieur Supélec et maître ès Sciences Physiques, il a été successivement chef d'un laboratoire de recherche appliquée en traitement de la parole et directeur technique de la division télécom chez Thales ; il est ensuite devenu directeur des achats du groupe durant dix ans, de 1995 à 2005 ; il a créé en 2006 et dirigé jusqu'en 2008 le pôle conseil en achats de Thales Division Services et, à ce titre, il conduit des missions pour les directions achats de ADP, SNCF, Société Générale, GIFAS, DCNS ; il dirige le cabinet de conseil MAT'ACHAT et il est chargé de cours sur les achats à Polytechnique, HEC, BEM/MAI, DESMA Grenoble ; 1^{er} prix E-Procurement Net 2001 et 2002, 1^{er} prix ACA / HEC pour ses travaux sur la maturité achats.

Diffusion juillet 2010