

Hugues POISSONNIER¹

LES RELATIONS CLIENTS-FOURNISSEURS EN EUROPE : UN FACTEUR MAJEUR DE COMPETITIVITE

Fonction encore trop méconnue, les achats sont pourtant de plus en plus appréhendés comme une véritable fonction stratégique. A mesure qu'ils jouent un rôle essentiel et de plus en plus reconnu dans l'entreprise, les achats voient les impacts macro-économiques qui sont associés à leurs pratiques devenir majeurs. Souvent accusés d'avoir contribué à la désindustrialisation qui frappe l'Europe depuis plusieurs années, les acheteurs détiennent aujourd'hui des leviers de défense, voire de développement de l'industrie qu'il est temps d'utiliser au mieux. Les achats du futur, sans doute plus collaboratifs, peuvent ainsi contribuer à la compétitivité des entreprises mais aussi de l'Union Européenne sur la scène internationale.

I. Les achats : une fonction au caractère stratégique reconnu bien tardivement

Force est de constater qu'en matière de reconnaissance de leur caractère stratégique, les achats partent de loin. Au début du siècle dernier, l'un des pères fondateurs du management, l'ingénieur français Henry Fayol, présentait les achats comme une sous-fonction de la fonction commerciale consistant à savoir acheter et vendre, mais surtout à... vendre, les achats étant considérés comme un mal nécessaire. A l'époque, c'est d'ailleurs le modèle de l'entreprise verticalement intégrée qui s'impose. Ford en vient même à posséder ses propres plantations d'hévéa destinés à la fabrication des pneumatiques. Moins de 5 % du produit final faisait l'objet d'un achat dans le modèle ultime d'entreprise verticalement intégrée qu'était Ford au début du XXème siècle... A cette époque, les coûts étaient loin de constituer la préoccupation principale au sein des entreprises. C'est au cours des années 1970 qu'une évolution essentielle pour le fonctionnement de l'économie et des entreprises eu lieu : c'est à ce moment-là que nous sommes passés d'une économie de production à une économie de marché. En caricaturant à peine, il est possible de présenter l'économie de production comme une économie dans laquelle il suffit de produire pour vendre (puisque une consommation de masse existe face à une production standardisée). Les entreprises sont alors capables d'écouler leurs produits quels que soient les prix. Les anglo-saxons les qualifient alors volontiers de *price maker* : le prix correspond à la somme des coûts auxquels s'ajoute une marge relativement confortable. L'équipement d'une majorité de ménages dans les années 1970 transforme la demande qui, d'équipement, devient une demande de rééquipement, une demande plus aléatoire, émanant de consommateurs qu'il va dès lors falloir convaincre en usant des enseignements d'une nouvelle discipline : le marketing. Face à une concurrence désormais internationale, il devient vital de s'adapter au prix du marché. Les entreprises deviennent *price taker* et n'ont guère le choix que de réduire leurs coûts si elles veulent défendre des marges mises à mal.

Les coûts de transaction, chers à Williamson, ayant tendance à baisser en raison des progrès réalisés dans les transports et les outils de communication, il devient plus rentable d'externaliser un certain nombre d'activités jusque-là réalisées en interne. Ces activités vont être réalisées par des sous-traitants et fournisseurs, ces derniers prenant en charge des maillons de plus en plus importants de ce que Porter désignera comme la « chaîne de valeur » de l'entreprise dans les années 1980. La fonction achat représente dès lors une part croissante du chiffre d'affaires, en même temps qu'un levier désormais essentiel de maîtrise des coûts et de compétitivité.

¹ Associate Professor of Purchasing Management and Controlling. Head of Research of IRIMA (Institute of Research and Innovation in Purchasing Management), Grenoble Ecole de Management, email: Hugues.poissonnier@grenoble-em.com, tél: 33 4 76 70 60 33

C'est donc clairement et avant tout parce qu'ils permettent de réduire les coûts que les achats acquièrent progressivement leur statut de fonction stratégique. Rien d'étonnant à ce que les premiers outils de pilotage des performances des acheteurs résident dans les traditionnels *savings* ou les gains sur achat. Ces outils permettent d'évaluer les performances d'acheteurs volontiers qualifiés de *cost-killer*.

S'il importe de se souvenir du contexte dans lequel les achats ont, en quelque sorte, acquis leurs lettres de noblesse, il semble vital aujourd'hui de faire preuve de davantage d'ambition lorsque l'on définit le rôle stratégique des achats. Loin d'être réduits à leur capacité à réduire les coûts, les achats doivent être vus comme une fonction susceptible de contribuer au résultat de l'entreprise au sens large, y compris par le biais du développement du chiffre d'affaires. Nombreuses sont les entreprises qui peuvent en témoigner, bienheureuses qu'elles sont, la plupart du temps, de leur statut de pionniers en la matière.

Le recours à ce levier bien plus créateur de marge (par le haut) que le trop traditionnel levier de la baisse des coûts (qui vise plutôt l'augmentation de la marge par le bas) permet de passer de la logique des achats *low cost* à celle des achats *high value*, c'est-à-dire des achats dont l'objectif est de contribuer à la création de valeur plutôt qu'à la réduction des coûts.

2. Les achats : des choix aux impacts macro-économiques majeurs

Les acheteurs sont fréquemment accusés de contribuer à la destruction de l'industrie européenne, surtout en Europe de l'Ouest. Il est vrai que ce sont bien des choix individuels d'acheter en Asie ou ailleurs qui ont contribué, ces dernières années, aux difficultés de nombreux fournisseurs européens. Si les acheteurs ont, incontestablement, joué un rôle dans l'ampleur prise par la désindustrialisation actuelle, ils détiennent des cartes essentielles dans l'optique de la sauvegarde des industries nationales et de l'industrie européenne. Les travaux du programme PEAK (Purchasing European Alliance For Knowledge) présentant la collaboration comme un moyen essentiel pour les entreprises de créer de la valeur et développer des pratiques responsables et durables en attestent.

Les acheteurs prennent de plus en plus conscience des responsabilités qui sont les leurs vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les achats responsables constituent de plus en plus le premier levier de mise en œuvre de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Ceci concerne d'ailleurs aussi bien les fournisseurs locaux que ceux qui se trouvent à l'autre bout du Monde comme le montre bien l'approche fondée sur les Chaînes Globales de Valeur.

Au-delà des achats collaboratifs, c'est la notion d'entreprise étendue que s'approprient aujourd'hui de plus en plus d'entreprises. Ces dernières ont bien compris que la concurrence ne concerne plus seulement les entreprises de même rang dans la chaîne de valeur. Ce sont bien en effet des entreprises étendues, intégrant leurs fournisseurs et clients, qui deviennent acteurs de la compétition internationale. Raisonner en tant qu'entreprise étendue suppose de partager des objectifs avec ses clients et fournisseurs et de prendre des décisions sur la base de ces objectifs communs. L'entreprise étendue, qui se veut résiliente, porte naturellement en elle de grands espoirs en termes de défense de l'activité au niveau local, puisque sa dimension territoriale est essentielle.

3. Vers les achats du futur : la collaboration comme levier pour renforcer la compétitivité des entreprises et de l'Union Européenne

A l'heure où les achats représentent fréquemment jusqu'à 80 % du chiffre d'affaires suite aux vagues d'externalisation de ces dernières années, une part essentielle de la valeur proposée aux clients finaux est créée chez les fournisseurs. Ce sont ces derniers qui, bien souvent, détiennent les clés de l'innovation qui contribuera au succès des produits à moyen, voire à court terme. La collaboration avec les fournisseurs constitue un excellent moyen de rentrer dans cette logique de création de valeur

par les achats. La collaboration apparaît d'autant plus souhaitable que le Monde de ressources rares² dans lequel nous sommes entrés fait de la sécurisation des approvisionnements un objectif de moins en moins anodin. Au-delà de l'eau, de l'énergie ou de toute autre matière première, l'une de ces ressources rares sera de plus en plus constituée des compétences distinctives des fournisseurs, celles qui précisément permettent de développer un avantage concurrentiel. Même s'il sera toujours possible de trouver des fournisseurs, la compétition pour accéder aux meilleurs d'entre eux fait déjà rage et a déjà donné naissance au concept de client privilégié ou préféré.

Bien sûr, la collaboration n'est pas sans risque (pour le fournisseur comme pour son client). Elle ne constitue pas toujours la panacée ou n'apporte pas parfois les effets escomptés. Elle peut même devenir un véritable piège pour les fournisseurs qui perdent parfois leur liberté en signant des contrats trop rigides. Il est également utile de rappeler qu'il est souvent nécessaire de développer des relations différenciées avec les fournisseurs en fonction du rôle rempli par ces derniers. Il est en effet difficile, et d'ailleurs inutile, d'être partenaire avec tout le monde.

De réels défis s'offrent donc aujourd'hui aux acheteurs. Au-delà du succès de leurs entreprises, les décisions qu'ils vont prendre et les pratiques qu'ils vont mettre en œuvre seront déterminantes vis-à-vis de la compétitivité au niveau macro-économique. Ceci est particulièrement vrai en Europe. C'est ce constat, et l'ambition d'apporter des idées permettant d'imaginer et de mettre en œuvre les achats de demain qui fut à l'origine de ce dossier.

Six contributions complémentaires ont été retenues. Dans la première d'entre elles, Valeria Rinaldi et Mario G.R. Pagliacci présentent le développement de la collaboration au sein des supply chain comme une véritable clé de succès pour les entreprises, en cohérence avec les spécificités du réseau d'entreprise européen et la stratégie de développement imaginée par l'Union Européenne à l'horizon 2020. Les auteurs insistent sur la nécessité d'imaginer de nouvelles formes de relations, moins antagonistes, entre clients et fournisseurs et proposent de nouvelles pratiques de négociation reposant notamment sur l'émergence d'un acheteur qui serait un véritable intrapreneur.

Maciej Urbaniak propose une analyse plaçant l'amélioration de la qualité au cœur de la collaboration entre clients et fournisseurs. Ce faisant, il confirme le bienfondé des orientations privilégiées par l'Union Européenne et la majorité des entreprises ayant fait le pari de la qualité. Le déploiement de programme de développement des fournisseurs constitue, selon l'auteur, un moyen essentiel d'améliorer la qualité des produits et des relations dans les supply chain composées d'entreprises européennes.

C'est cette volonté d'améliorer la qualité des produits, passant par l'innovation, qui a amené deux très belles entreprises européennes à investir dans des relations fournisseurs plus créatrices de valeur. Oihab Allal-Chérif et Richard Calvi présentent dans deux articles respectivement centrés sur les cas Airbus et Salomon la logique ayant amené ces entreprises à capitaliser sur de nouvelles relations fournisseurs. Oihab Allal-Chérif témoigne du rôle de la fonction achats dans le développement de l'innovation ouverte, forme d'innovation devenue indispensable pour un acteur européen comme Airbus. Aussi performante une entreprise comme Airbus soit elle, elle n'en demeure pas moins dépendante de ses fournisseurs qui sont les mieux à même de lui apporter idées et technologies pour continuer d'innover. C'est même la qualité des relations qui est le principal garant de la performance des entreprises, clients comme fournisseurs. Tel est le principal message délivré dans cet article présentant également la fonction achats comme l'interface indispensable entre le dedans et le dehors. Richard Calvi en vient à parler d'un véritable *management des ressources externes*, témoignant d'une évolution majeure de la fonction, de ses missions et des compétences qu'il importe pour elle de mobiliser, faisant échos aux propos de Valeria Rinaldi et de Mario G.R. Pagliacci. Le cas Salomon, ayant choisi de développer son réseau de sous-traitant en Roumanie plutôt que de délocaliser en Chine montre qu'une logique alternative aux stratégies de pure réduction de coûts à court terme demeure possible et surtout pertinente à l'échelle de l'Union Européenne. Bien sûr des

² Pour reprendre l'expression d'Erick Orsenna.

difficultés existent et le cas Salomon en témoigne bien. Des pistes sont néanmoins avancées par l'auteur, sur la base des enseignements du cas, pour permettre aux entreprises de développer une véritable *compétence relationnelle* : dépasser sa fonction, stabiliser les acteurs, équilibrer le pouvoir avec les partenaires, repenser l'alignement stratégique,... tout ceci repose sur une évolution du business model du client, et sans doute aussi de ses fournisseurs.

Cette analyse est bien partagée par Nathalie Merminod et Hugues Poissonnier qui signent un article dans lequel ils insistent sur les évolutions requises au sein de l'entreprise cliente qui souhaiterait mieux collaborer avec ses fournisseurs. Les auteurs s'appuient sur le concept de chaîne de contrôle qui met en lumière la cohérence entre l'interne et l'externe. Ils donnent également des pistes pour aider les entreprises à développer leur capital collaboratif. Stéphane Pagano, Ridha Derrouiche et Gilles Neubert insistent sur l'émergence de nouveaux business models découlant de la recherche, par les achats, d'une meilleure capacité de participer à la création de valeur au sein de leur entreprise. Selon les auteurs, la contribution des achats à l'écosystème des entreprises est réelle et a vocation à se développer, mettant à mal l'idée encore trop répandue selon laquelle les acheteurs seraient des destructeurs d'emplois. Les auteurs n'hésitent pas à aborder l'épineuse et ambitieuse question que suscite leur conception de la création de valeur et du rôle des achats vis-à-vis de cette dernière: qu'est-ce qu'une entreprise et quelle est sa finalité ?

Hugues POISSONNIER³

THE CUSTOMER-SUPPLIER RELATIONSHIPS IN EUROPE: A MAJOR COMPETITIVE FACTOR

Purchases are increasingly understood as a true strategic function. As they play a growing role in business, purchases have stronger and stronger macro-economic impacts. Buyers are often accused of having contributed to the deindustrialization in Europe for several years. At the same time, they hold the levers of defense or development of the industries in which they work. Purchases of the future, probably more collaborative, can contribute to the competitiveness of companies, but also to the competitiveness of the European Union on the international scene.

1. Purchasing as a strategic function

At the beginning of the last century, one of the founders of management, the French engineer Henry Fayol, presented purchases as a sub-function of the commercial function. The mission of this commercial function was to know how to buy and sell, especially how to sell. Purchases were considered a necessary evil. At this time, the model of the vertically integrated company was successful. Ford even came to possess its own rubber plantations for the production of tires. Less than 5% of the final product was subject of a purchase in the vertically integrated business model that was Ford company in the early twentieth century ... At that time, the cost was far from being the main concern in companies. During the 1970s, a key development for the functioning of the economy and businesses took place: the move from a production economy to a market economy. It is possible to present the production economy as an economy in which it is sufficient to produce for sale (since mass consumption was an answer for mass standardized production). Companies were then able to sell their products whatever the price. They were “price makers”: the price was the sum of costs plus a relatively comfortable margin. The equipment of a majority of households in the 1970s transformed the demand. Customers were more difficult to find and a real competition began between companies from different countries. This led to the development of marketing. It became vital to adapt to the market price. Firms became “price takers” and had little choice but to reduce their costs to defend margins.

Transaction costs tended to drop due to advances in transportation and communication tools. Then, it became more profitable to outsource a number of activities previously performed internally. These activities were carried out by subcontractors and suppliers. The purchasing function represented therefore an increasing share of revenue, together with an essential lever for cost reduction and competitiveness. This is clearly and primarily because they were able to reduce costs that purchases gradually acquire their strategic dimension. It is not surprising that the first performance management tools for buyers were savings. These tools were coherent with the conception of buyers as cost-killers.

It seems vital today to show more ambition when defining the strategic role of purchasing. Far from being reduced to their ability to reduce costs, purchases must be seen as a function that may contribute to the result of the extended enterprise, including through the development of sales. Many companies can attest how successful this strategy can be.

³ Associate Professor of Purchasing Management and Controlling. Head of Research of IRIMA (Institute of Research and Innovation in Purchasing Management), Grenoble Ecole de Management, email: Hugues.poissonnier@grenoble-em.com, tél: 33 4 76 70 60 33

The use of this more creative margin lever can set a new mission to purchases. Purchases can be asked to contribute to the creation of value rather than to the reduction of costs.

2. Purchases: choices implying major macroeconomic impacts

Buyers are often accused of contributing to the destruction of European industry, particularly in Western Europe. It is true that many buyers chose to buy in Asia and elsewhere during the recent years. Doing so, they contributed to the difficulties of many European suppliers. Undoubtedly, buyers hold the key cards in the context of the protection of domestic industries and the European industry.

Buyers are becoming more aware of their own responsibilities towards their suppliers. The purchasing managers are increasingly the first lever for the implementation of CSR (corporate social responsibility). The Global Value Chains approach shows how it concerns local suppliers as well as suppliers located far away.

Beyond collaborative purchasing, the concept of the extended enterprise is developing. Companies have understood that competition not only concerns companies of the same rank in the value chain. Competition also concerns suppliers and customers of these companies. Reasoning as extended enterprise involves sharing goals with customers and suppliers in order to make decisions based on these common goals. The extended enterprise is often said to be more resilient.

3. Toward future purchases: collaboration as leverage to strengthen the competitiveness of companies and the European Union

At a time when purchases are often up to 80% of sales following the outsourcing wave in recent years, an essential part of the value offered to end customers is created among suppliers. These suppliers often hold the keys to innovation that contribute to the success of products in the medium or short term. Collaboration with suppliers is a good way to get into the logic of value creation through purchases. Collaboration is all the more desirable that we entered a world of scarce resources. The security of supply objective is less and less trivial. Beyond water, energy or other raw material, one of these scarce resources will increasingly consists of distinctive competencies of suppliers, particularly those used to develop a competitive advantage. Even if it will always be possible to find suppliers, competition for access to the best of them is already raging and has already given rise to the concept of privileged or preferred customer.

Of course, collaboration is sometimes risky (for the supplier as well as for the customer). It is not always the panacea or sometimes do not bring the desired effect. It can even become a real trap for suppliers who sometimes lose their freedom by signing rigid contracts. It should be kept in mind that it is often necessary to develop differentiated relationships with suppliers based on the role they are to play. It is indeed difficult, and unnecessary, to develop partnerships with everyone.

Beyond the success of their business, buyers will take decisions and practices that will be critical towards the competitiveness at the macro level. This is particularly true in Europe.

Six contributions were retained. In the first of them, Valeria Rinaldi and Mario G.R. Pagliacci present the development of collaboration within the supply chain as a real key to success for businesses, consistent with the specificities of European business network and the strategy devised by the European Union for 2020. The authors emphasize the need to imagine new forms of relationships, less antagonistic, between customers and suppliers and suggest new trading practices based in particular on the emergence of a buyer who would be a real intrapreneur.

Maciej Urbaniak provides an analysis placing the improvement of quality at the heart of collaboration between customers and suppliers. It confirms the choice made by the European Union and the majority of companies in making efforts for improvement of quality. The rise of supplier

development program is, according to the author, a key factor for improving the quality of products and relationships in supply chains composed of European companies.

It is this desire to improve the quality of products, through innovation, which brought two beautiful European companies to invest in more creative supplier relations. Oihab Allal - Cherif and Richard Calvi show in two articles respectively focused on Airbus and Solomon the logic that led these companies to capitalize on new supplier relations. Oihab Allal - Cherif reflects the role of the purchasing function in the development of open innovation, as innovation has become indispensable for a European player as Airbus. Such a performant company remains dependent on its suppliers. They are the only ones able to bring ideas and technologies to continue to innovate. The quality of relationships is the main success factor for companies, suppliers as customers. This is the main message delivered in this article which also insist on the fact that the purchasing function is the indispensable interface between the inside and the outside. Richard Calvi describes a real management of external resources, indicating a major change in the purchasing function, in its duties and skills required for buyers, echoing the comments of Valeria Rinaldi and Mario GR Pagliacci. The Solomon case, having chosen to develop its network of subcontractors in Romania rather than relocate to China shows an alternative logic by comparison to strategies of pure cost savings in the short term. This kind on logic remains possible and especially relevant to the scale of the European Union. Of course the Salomon case shows difficulties are real. Advices are given by the author, based on the lessons from the case, to enable companies to develop a genuine relational competence : going beyond its function, stabilizing actors, balancing power with partners, rethinking strategic alignment, ... all this is based on an evolution of the business model of the client, and probably its suppliers.

This analysis is shared by Nathalie Merminod and Hugues Poissonnier who sign a paper in which they insist on required changes within the client company which would try to collaborate better with its suppliers. The authors draw on the concept of control chain that highlights the coherence between the inside and the outside. They also give ideas to help companies develop their collaborative capital. Stéphane Pagano, Ridha Derrouiche and Gilles Neubert emphasize on the emergence of new business models arising from the research, for purchases, of a better ability to participate in the value creation within their business. According to the authors, the contribution of purchases in ecosystem of companies is real and is intended to expand, undermining the idea that buyers would be destructive of jobs. The authors do not hesitate to tackle the difficult and challenging issue that arouses their understanding of value creation and the role of purchasing: what is a company and what is it usefull for ?