

Richard CALVI²¹

**DE LA GESTION DES ACHATS AU MANAGEMENT DES RESSOURCES EXTERNES :
LE CAS DE SALOMON ET DU DEVELOPPEMENT DE SON RESEAU DE SOUS-
TRAITANTS EN ROUMANIE.**

Introduction

L'appel à contribution de ce numéro spécial de Management & Gouvernance posait la question suivante : « Les achats du futur, peuvent-ils contribuer à la compétitivité des entreprises et plus largement à celle de l'Union Européenne sur la scène internationale ? ». Cette question me paraît fondamentale pour le formateur de futurs acheteurs que je suis. La crise, la pression sur les objectifs de coûts, la professionnalisation des acheteurs et la baisse tendancielle des coûts de transaction sont autant d'éléments qui poussent les acheteurs à prendre des décisions souvent antagonistes avec cette conscience d'une appartenance à un territoire. L'enquête Agile Buyer sur « les priorités des services achats »²² des entreprises françaises nous révèle ainsi que les achats « Made in France » sont un objectif nettement en régression depuis 2013 (passage de 19% à 13%). Pire; dans le secteur automobile et plus largement mécanique, il apparait que cette tendance est surtout due à des contraintes très objectives liées aux coûts et même, pour une large part (38% des réponses), à la disparition pure et simple des filières de sous-traitance recherchées. En tant qu'universitaire, ce constat m'interpelle et m'a poussé à prendre la plume car, la fonction Achats, peut et doit aussi être un moteur de la construction de la compétitivité territoriale (selon moi à l'échelle européenne plus que nationale), pour peu que ces pratiques aillent dans un sens que nous qualifierons de « Management des Ressources Externes ».

L'objet du présent article est donc de discuter ce postulat, tout d'abord en retraçant un rapide panorama de l'évolution de la fonction Achats dans la littérature académique et en focalisant notre attention sur les caractéristiques qui peuvent lui faire prendre une véritable dimension stratégique. Pour bâtir notre argumentation, nous nous appuierons sur un cas que nous considérons comme particulièrement illustratif : l'expérience du groupe Salomon dans la constitution d'un réseau de sous-traitants en Roumanie. La discussion de ce cas nous permettra d'ébaucher les contours de ce que nous qualifions du terme générique de « Management des Ressources Externes » (MRE). Au détour de l'exemple fourni par le cas Salomon, nous verrons aussi qu'une stratégie de MRE peut être une solution à l'exode industriel européen en proposant une réelle feuille de route pour la relocalisation de certaines productions abandonnées au continent asiatique.

Longtemps considérée comme une fonction « support » souvent rattachée à la fonction *Production* et mobilisant un savoir-faire administratif, la fonction Achats a tardé à prendre une importance majeure dans le management des entreprises industrielles. Ammer (1989) note qu'avant le choc pétrolier de 1973-74, le top management la voyait comme ayant un rôle exclusivement passif dans la conduite des affaires. En France, Barreyre (1976) tente très tôt de valoriser l'image d'une fonction Achats « moderne » en précisant sa contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie globale. Ses constats restent d'une grande actualité. Le rôle clé d'une fonction Achats agissant au final comme un facilitateur de la mise en œuvre d'une stratégie a notamment été véhiculé dans les pratiques managériales par l'iconographie dérivée des travaux de Porter (1985). Les fournisseurs y

²¹ Professeur d'université à l'IAE Savoie Mont-Blanc, laboratoire IREGÉ

²² http://www.agilebuyer.com/memo/presse/Enquete_AgileBuyer-HEC_Tendance_2014_VersionWeb.pdf

apparaissent comme un facteur influençant le positionnement concurrentiel et la fonction Achats comme un acteur, certes support, mais incontournable dans la maîtrise de la chaîne de valeur.

On peut toutefois considérer que le cabinet conseil Mc Kinsey a joué un rôle important dans l'évolution effective de la fonction Achats au sein des grandes firmes multinationales. En effet, un des vrais tournants de la réflexion en matière d'achat peut être identifié comme la parution en 1983 du célèbre article de Peter Kraljic « *Purchasing must become supply management* » dans la *Harvard Business Review* (Kraljic, 1983). Dans cet article l'auteur, directeur pour l'Europe de la « practice » Achats chez Mc Kinsey, est le premier à véritablement ébaucher ce que devrait être une démarche stratégique propre à la fonction Achats et à jalonner le chemin de son évolution. Par ailleurs, Mark Keough, lui aussi un acteur influant du cabinet Mc Kinsey va tracer, quelques années plus tard, les contours d'une théorie « évolutionniste » de la fonction Achats dans laquelle, à travers une approche en termes de « chemin de maturité », un rôle d' « External Resource Manager » apparaît comme stade ultime de son évolution (Keough, 1993). Andrew Cox et Richard Lamming vont préciser le concept dans leur article « *Managing supply in the firm of the future* » en apportant deux éléments importants dans l'analyse (Cox et Lamming, 1997, Cox 1996):

- Il est nécessaire d'avoir une vision holistique de la *supply chain*. La notion de « chaîne » est insatisfaisante car les relations d'affaires se situent au sein de réseaux. Le responsable des relations externes au sein de cette supply chain se doit d'y trouver la position la plus avantageuse pour l'entreprise qu'il représente.
- Cette « position avantageuse » ne se mesure pas seulement en avantages de court terme selon le classique triptyque « coût, qualité et délai » mais surtout sur l'identification, l'accès, la protection et le développement des compétences mobilisées au sein de la supply chain.

Dans le prolongement de cette analyse, Dyer et Singh (1998), puis Lavie (2006), seront les premiers à tenter d'ouvrir la voie à une perspective inter-organisationnelle de la construction de l'avantage concurrentiel en traçant les contours de ce qu'ils appellent la « compétence relationnelle » de l'entreprise ancrée sur le socle théorique de la *Resource Based View* (Barney, 1991).

D'abord inspirée par une série d'études de cas, la robustesse de la *Relational View* s'affirme désormais au travers d'études empiriques plus larges. Ainsi, Dyer et Hatch (2006) ont exploré l'impact des spécificités « relationnelles » sur la performance en termes de qualité pour des fournisseurs travaillant avec différents constructeurs automobiles. Les écarts significatifs observés au sortir des mêmes chaînes de production semblent attester de l'impact des pratiques singulières de transfert de connaissance entre client et fournisseur sur la performance obtenue. Dans la nouvelle perspective ouverte par ces recherches, il nous semble que la fonction Achats prend un rôle majeur dans la construction de cette « rente relationnelle » que l'on peut définir comme la part de valeur ajoutée provenant de la qualité des coordinations établies entre les acteurs de la relation client / fournisseur (Asanuma, 1989).

La thèse défendue dans la suite de cet article est que cette fonction ne peut atteindre une dimension véritablement « stratégique » que dans la recherche et la défense de cette « rente relationnelle » et que fondamentalement cette orientation n'est possible que lorsque l'on privilégie des actions visant à modifier en profondeur les ressources externes que l'entreprise mobilise. L'expérience de Salomon suivie sur une période longue (20 ans) nous permettra de donner une illustration de ce mécanisme complexe et de tirer quelques conclusions génériques de ce cas qui nous semble exemplaire du MRE.

1. Genèse d'une compétence dans le management des ressources externes: le cas Salomon²³

Nous avons opté pour une description de la genèse du déploiement de la stratégie industrielle au sein du groupe Salomon en suivant la façon dont la fonction Achats a soutenu et même infléchi cette dernière. A travers l'enchaînement des décisions et la description du contexte dans lequel elles ont été prises, l'objectif est d'éclairer la contribution de la fonction Achats à la formulation d'une *capacité dynamique*, au sens de Teece (2007), qui offre à l'entreprise une combinaison de ressources originale capable de conforter sa position concurrentielle par-delà la simple gestion opérationnelle de ces ressources. La période de temps observée s'étale sur 20 années (1993-2013). Le recueil d'information s'est fait auprès d'acteurs de l'entreprise ayant vécu directement ces transformations²⁴. Nous avons par la suite rassemblé ces différentes informations pour reconstruire une image chronologique de ce processus de changement.

1.1. Une histoire, un contexte, une stratégie

L'histoire commence en 1947, Georges Salomon ouvre à Annecy un petit atelier de scies à bois et de carres de ski. En quelques années, à force d'inventivité, l'entreprise s'impose d'abord comme leader mondial des fixations, avant de devenir leader mondial sur le marché global des équipements de sports d'hiver. On peut identifier trois piliers à la stratégie de Salomon et ce dès le début de son aventure industrielle.

- *L'innovation*. On parle en interne d'un « ADN » de l'innovation insufflé par le fondateur à ses équipes. Pour assurer la capacité d'innovation, Salomon a toujours privilégié les ressources internes, avec le développement de ses propres moyens de R & D, notamment avec la création en 2001 du Salomon Design Center à Annecy, regroupant plus de 750 personnes.

- *Le marketing*. Georges Salomon comprend rapidement que le soutien des sportifs est à la fois un élément majeur de la stratégie marketing sur ce type de marché, et une source d'inspiration et de validation irremplaçable pour les innovations. L'entreprise saura aussi passer d'une offre originelle centrée sur un produit (la fixation de ski) puis un marché (le ski alpin), à une offre globale d'équipements de sport d'hiver (ski, chaussures, fixation, vêtements, accessoires) sur toutes les disciplines (ski alpin, ski de fond, *snowboard*) pour enfin s'adresser à l'ensemble de sports de plein air (golf, vélo, *skateboard*, rollers, surf).

- *L'industrialisation*. Dès l'origine, Georges Salomon comprend qu'une réelle innovation n'a d'intérêt qu'à deux conditions : (a) si elle est réellement perçue par les clients comme améliorant leurs performances et la pratique de leur sport et (b) si cette dernière est associée à des processus industriels innovants pour retarder son imitation par les concurrents. L'accent sera donc toujours mis sur la conception simultanée de produits et de processus d'industrialisation originaux.

Ainsi, en 1952, les machines automatiques mises au point par Georges Salomon permettent de produire les carres de ski en grande quantité. Quelques années plus tard, la chaussure avec entrée arrière est conçue avec ses coques en polyamide injectées sur presses horizontales, et ses chaussons coulés selon un procédé spécifique en mousse de polyuréthane là encore pour retarder l'imitation des concurrents italiens de l'époque.

Le contexte dans lequel se déploient ces stratégies est celui d'une entreprise familiale, farouchement attachée à son autonomie, et dynamique en matière de croissance. De ces objectifs antagonistes, Georges Salomon tire une règle de management : *les ressources étant limitées, on ne doit investir dans des activités industrielles que lorsque c'est véritablement nécessaire*, c'est-à-dire lorsque l'on

²³ Une partie des éléments présentés dans cet article sont repris d'un premier article publié par l'auteur : Calvi R., Paché G, Jarniat P (2010) « Lorsque la fonction achats devient stratégique : de l'éclairage théorique à la mise en pratique » *Revue Française de Gestion*, vol 36, n° 205 juin-juillet, p 119-138. Le présent article continue notamment l'histoire en retraçant les évolutions de 2006 à 2013 du modèle roumain.

²⁴ Mes remerciements vont tout particulièrement à Pierre Jarniat, ancien Directeur Achats de Salomon, Jean Louis De Marchi, Responsable projet industriel et Pascal Covatta, actuel « Boots Operation Director » chez Amer Sport, pour leur disponibilité et la richesse des informations fournies.

ne peut pas trouver à l'extérieur une compétence similaire à la compétence interne. Un tel contexte a une influence directe sur la politique industrielle du groupe qui, dès la fin des années 1950, conçoit sa croissance avec un fort recours à la sous-traitance industrielle. Au milieu des années 1970, Salomon sous-traite déjà 50 % de ses activités productives, tendance renforcée par les problèmes financiers que connaît l'entreprise à cette époque. Une croissance mal maîtrisée dans de nouvelles activités, ainsi que des taux de change défavorables, rendent l'entreprise Salomon risquée auprès des banques, qui lui refusent des financements additionnels. Les conflits sociaux qui en résultent en 1975 incitent Georges Salomon à ne pas développer des univers industriels trop lourds et à investir dans des moyens de production propres pour garder la maîtrise de l'industrialisation, tout en limitant au maximum le recrutement de main-d'œuvre et en refusant d'investir dans des technologies considérées comme hors du cœur de métier.

1.2. Le développement d'une compétence relationnelle

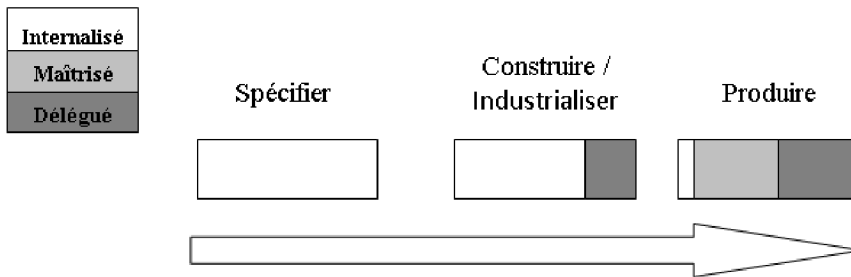
Pendant près de cinquante ans, Salomon a développé une compétence spécifique dans le pilotage d'entreprises sous-traitantes, d'abord locales et proches (Haute-Savoie, Savoie et Monts du Lyonnais), puis européennes et géographiquement distantes (Italie, Roumanie en particulier). Le modèle de sous-traitance impulsé par l'entreprise est spécifique. On peut le qualifier de sous-traitance *maîtrisée* dans la mesure où Salomon apporte au sous-traitant des moyens de production qu'il maîtrise en interne pour ainsi conserver, en plus de la conception des produits, celle des procédés de fabrication.

Par ailleurs, Salomon s'occupe le plus souvent d'approvisionner le sous-traitant en composants et matières sur le modèle dit du « façonnage ». Ce modèle offre au sous-traitant l'avantage d'une gestion peu risquée, sans achats à réaliser, et sans investissement machine. Les machines étant spécifiques, elles ne peuvent pas être utilisées pour d'autres clients, créant ainsi une dépendance forte vis-à-vis de Salomon. Dans l'entreprise, les acteurs en charge du pilotage sont les acheteurs qui aiment à se qualifier dès les années 1970 de « pilotes de réseaux externes ». On peut exprimer de la façon suivante la *compétence relationnelle* développée alors par la fonction Achats : de par son histoire, Salomon a acquis une capacité spécifique dans le déploiement de *process* qui vont être utilisés par d'autres (on pourrait parler d'une compétence en *ingénierie de process de production externalisée*). Cette compétence se traduit par une grande rigueur dans la définition des *process* opératoires, dans la surveillance de la qualité et dans la coordination avec les ressources externes.

Une règle implicite est adoptée par l'entreprise à partir des années 1970 : pour la plupart des productions, 50 % doivent être réalisés dans les usines Salomon et 50 % chez des sous-traitants (d'où un « modèle 50 / 50 » selon la terminologie interne du groupe). Prenons l'exemple de l'usine de Serrières en Chautagne (Savoie), qui fabriquait encore, en 1993, 50 % de la production de chaussure alpine. Cette dernière réalise aussi la découpe pour les fabricants de chausson qui, eux-mêmes, alimentent par la suite tant l'usine que les sous-traitants assembleurs de chaussures (qui réalisent les autres 50 % de la production). L'idée n'est pas de compléter les capacités dans des pics, mais bien de sous-traiter la production tout en gardant la maîtrise industrielle du produit, donc des lignes de production intégrées.

Le « modèle 50 / 50 » est devenu, trente ans plus tard, un « modèle 5 / 95 », les 5 % de production réalisée dans les usines Salomon se concentrant sur les articles haut gamme, par exemple la fabrication des skis destinés aux skieurs présents lors des Coupes du Monde. La maîtrise de l'industrialisation reste une priorité grâce au Salomon Design Center et aux ateliers pilotes pour les phases d'industrialisation. Ces derniers donnent la possibilité de fabriquer des pré-séries sur les mêmes presses à injecter que celles installées chez les sous-traitants. En interne, pour expliquer le *business model* industriel de l'entreprise, on utilise la schématisation de la Figure 1. Elle indique que derrière le très faible taux apparent de maîtrise en interne de la production (5 % des produits vendus sont fabriqués dans les usines du groupe), il existe une forte maîtrise globale de la production externalisée par l'internalisation des spécifications produits et composants, ainsi qu'une maîtrise estimée à 70 % des *process* industriels utilisés pour l'ensemble de ces productions.

Figure 1 – Le *business model* industriel de Salomon



1.3. L'aventure roumaine, une stratégie achats fondée sur les compétences relationnelles

Au début des années 1990, Salomon est le leader mondial dans le secteur de la chaussure de ski alpin avec le concept innovant de l'entrée arrière, mais c'est aussi le seul acteur du secteur qui n'est pas italien. Or, à cette époque, la lire perd 45 % de sa valeur, faisant chuter brutalement la compétitivité prix de Salomon. La décision est prise de s'implanter en Italie, avec le rachat de l'entreprise San Giorgio. Cette opération offre trois avantages : a) bénéficier du taux de change avantageux de l'Italie, b) avoir accès à la sous-traitance italienne regroupée dans le district de la fabrication des chaussures (Montebelluna), très performante dans ce domaine, et c) se créer un accès à la compétence de conception et de production sur les chaussures à crochets qui s'avère être la technologie d'avenir du secteur. Pendant cinq ans, l'Italie monte en puissance, et passe de 10 % de la production de Salomon en 1990 à 60 % en 1993. Le groupe augmente les capacités de production de l'usine italienne et duplique le modèle français en s'appuyant sur le réseau de sous-traitants locaux.

Dès l'année 1993, la direction de l'entreprise décide qu'il faut cependant aller plus loin en se différenciant des productions italiennes et donc redéployer les activités du groupe vers un pays *low cost*. L'Asie n'est pas retenue pour des raisons de protection des savoir-faire : le risque est trop grand de voir un sous-traitant chinois contracter ensuite avec un distributeur spécialisé de type Décathlon ce dernier profitant du développement industriel réalisé par Salomon. Au final, une équipe projet créée au sein de la direction des Achats décide de sélectionner un pays où il sera possible d'implanter un réseau de sous-traitance « à la française », c'est-à-dire sur le modèle bâti par Salomon en Rhône-Alpes. Après la chute du Mur de Berlin, les pays de l'Est sont une cible privilégiée avec deux options : choisir des pays qui vont rejoindre le plus rapidement les standards européens (Hongrie, Tchéquie, Slovaquie), et où il sera facile de s'implanter ou choisir d'autres pays où le tissu industriel est en friche (Pologne, Bulgarie, Roumanie), avec un écart salarial certes faiblement favorable mais qui devrait s'aligner sans doute plus lentement sur les voisins européens. Le choix se portera en dernier ressort sur la Roumanie pour diverses raisons : stabilité politique, proximité culturelle, coût de la main d'œuvre, niveau d'éducation et accessibilité logistique.

Phase 1 (1993-1998) : transfert de compétences et déploiement du réseau de sous-traitance captif

La stratégie roumaine constitue un pari risqué car il s'agit de transférer les technologies de types couture et assemblage, tout en développant sur place de l'injection plastique (et la coulée de polyuréthane), un mode de production inconnu dans ce pays à l'époque. L'injection est d'ailleurs identifiée comme la technologie clé autour de laquelle doit se bâtir le réseau de sous-traitance. L'accompagnement des sous-traitants est lourd pour le groupe, d'autant que la privatisation des entreprises, après la Révolution de décembre 1989, se réalise en l'absence de potentiel d'investissement additionnel. C'est donc Salomon qui, non seulement, achète les machines nécessaires à leur production, mais aussi les composants et matières premières pour la fabrication. Des investissements sont toutefois demandés aux sous-traitants pour mettre aux normes leurs usines de production et comme leurs moyens financiers sont toujours insuffisants, Salomon finance

indirectement ces derniers en acceptant pendant quelques années le paiement de pièces « surcotées » pour couvrir les dépenses.

Fin 1996, la répartition des productions est la suivante : un tiers de la production en Roumanie, principalement des entrées de gamme pour les chaussures ; la France garde le haut de gamme et la technologie des entrées arrières, soit un autre tiers ; le reste de la production (la technologie des crochets) se localise en Italie. Mais les écarts dans les coûts de production s'accroissent. Si l'Italie reste 10 % moins cher que la France, la Roumanie est six fois moins chère sur le coût de la main-d'œuvre. Une chaussure de ski nécessitant 1 heure de travail en moyenne ; l'écart est donc à cette époque approximativement de 30 € sur une chaussure... Or, la marge d'une chaussure est inférieure à 30 € ! Il a donc été décidé de « tuer » la technologie entrée arrière qui lie l'entreprise à la sous-traitance italienne, et de transférer les volumes de production français en Roumanie. En 1998, sous la double poussée d'une forte concurrence et d'un rétrécissement du marché global (notamment avec la substitution par le marché du *snowboard*), la sous-traitance italienne est définitivement stoppée.

Phase 2 (1998-2006) : la consolidation du business model et la politique de transplants

La consolidation prend une forme institutionnelle avec la création, en 1998, de Salomon Romania, filiale roumaine du groupe constituée au départ d'une petite équipe de dix personnes essentiellement missionnées pour contrôler la qualité fabriquée par les sous-traitants locaux. La responsabilité de cette filiale va échoir de façon symbolique au directeur des Achats de Salomon qui en a piloté la construction. L'objectif est de faire de la Roumanie le pôle exclusif de production *low cost* en Europe de Salomon²⁵. Jusqu'à présent piloté à 100 % depuis la France, le réseau de sous-traitants va bénéficier d'une gestion locale assurée par des employés roumains salariés de Salomon Romania. Indépendamment du contrôle de la qualité, les deux autres métiers du pilotage de la sous-traitance (logistique et technique industrielle) sont également transférés au sein de Salomon Romania. Les activités logistiques sont parallèlement regroupées en 2000 sur une plate-forme de contrôle, stockage et distribution de matières et composants en Roumanie. Fidèle à son modèle, Salomon confie la construction et la gestion de la plate-forme à un partenaire logistique. Le partage des activités entre les différents acteurs est présenté dans le Tableau 1. Fin 2006, la filiale roumaine comptera 75 personnes, avec 25 personnes dans la qualité, 25 personnes dans la logistique et 25 personnes dans l'audit technique. On applique donc ici le principe de subsidiarité en faisant traiter en local tout ce qui peut l'être, et on conserve en France la définition du besoin, la maîtrise du risque, et la contribution aux projets de nouveaux produits. Le réseau de sous-traitants roumains se stabilise à 7 partenaires.

La consolidation du système s'apparente aussi à celle des volumes d'activité. Dès 1998, il est décidé d'accélérer le mouvement de délocalisation en transférant notamment de nouvelles activités (roues de vélo, fixations alpines, fixations de *snowboard*) dans les mêmes réseaux roumains. En 2004, la décision est prise d'arrêter la production de San Giorgio, en Italie. La Roumanie devient alors à cette date le pôle de production pour les activités alpines à hauteur de 95 %. Enfin, le changement d'actionnaire survenu en 1998 (prise de contrôle par Adidas) contraint les responsables du système à consolider leur *business model*.

En effet, le siège du géant allemand est peu favorable à la logique du réseau captif. Il préconise un *sourcing* en Chine, auprès de réseaux qu'Adidas connaît bien et qui fonctionnent de façon beaucoup plus souple : le client ne possède pas d'actif spécifique chez le fournisseur, les moyens de production appartiennent à ce dernier et on achète les produits lorsqu'ils sont dans les containers. Un bras de fer s'engage entre le siège d'Adidas et la filiale française qui s'oppose à ce modèle par l'inertie et avec le soutien de son PDG. Le directeur des achats de Salomon doit, tous les ans, évaluer l'écart de coût obtenu dans le réseau roumain avec celui que l'on pourrait potentiellement espérer d'une solution asiatique, cette analyse interne étant régulièrement contrôlée par des cabinets d'audit externes au

²⁵ Les activités existantes en Tchéquie, en Slovaquie et au Maroc sont progressivement arrêtées et transférées en Roumanie.

groupe. Implicitement, tant que les écarts de coût sont inférieurs à 15 %, la solution roumaine est considérée comme viable par le groupe. Mais cet aiguillon incite à la recherche d'une efficacité maximale du réseau roumain et pousse la direction des achats à entamer une phase supplémentaire de son évolution.

Tableau 1
Le partage des activités dans la *supply chain* de Salomon en 2006

Métiers maintenus en France	Métiers transférés sur Salomon Romania	Métiers externalisés (sous-traitants roumains)
- Plans de production - Achats (négociation et mise en place des contrats, notamment des composants nécessaires aux ST) - AQF (assurance qualité fournisseurs) - Industrialisation matériaux et procédés (définition et mise au point) - <i>Engineering</i> (transferts des <i>process</i> en Roumanie) - <i>Supply chain</i> (<i>customer service</i>, transports, procédures, systèmes, etc.) - Qualité centrale (procédures, audits, etc.)	- Méthodes logistiques (pilotage plate-forme, audits sous-traitants, douanes) - Ordonnancement de l'appro - Techniciens <i>process</i> (surveillance et application des modes opératoires) - Suivi d'indicateurs qualité chez les sous-traitants	- Gestion de la main-d'œuvre de production - Locaux, énergie, maintenance des moyens - Gestion de production (ordonnancement, magasins internes, etc.) - Contrôle et stockage des matières premières et composants - Travail sur le lean, les <i>process</i>

En effet, cette *supply chain* reste encore très « française » car la plupart des composants sont fabriqués en France et livrés pour assemblage en Roumanie. Pour rendre le business model soutenable aux yeux des nouveaux actionnaires dont les yeux sont plutôt rivés sur les solutions asiatiques, il faut drastiquement baisser les coûts en jouant notamment sur les coûts des composants et matières entrant dans la production. Dès 2000 est donc initiée une stratégie visant à inciter les fournisseurs rhônalpins de Salomon, dont les technologies ne sont pas présentes en Roumanie, à s'implanter dans le pays. Les objectifs sont de trois ordres : a) améliorer la réactivité par la présence locale des fournisseurs, b) baisser les coûts logistiques (représentant à l'époque plus de 10 % des coûts des produits fabriqués en Roumanie), et c) gagner en coûts composants par le biais de la main-d'œuvre utilisée localement.

L'opération « transplants » sera finalement assez difficile à conduire car les PME concernées sont peu enclines à prendre un tel risque. Pour les y inciter, Salomon va participer activement à la création de l'association Romalp Industrie dès 2004, et cela afin de créer des synergies entre les 50 entreprises adhérentes (participation à des salons communs pour « chasser en meute », mutualisation sur la gestion des problèmes juridiques, lobbying pour la création d'une ligne d'avion régulière entre Lyon et Timisoara, etc.). Le directeur des achats de Salomon organise le marketing de l'association, en poussant tous ses fournisseurs à y participer. Pendant quelques années, il se charge également de vanter leurs mérites auprès d'autres clients potentiels mais non concurrents en espérant augmenter le volume d'activité des fournisseurs ayant migré en Roumanie, et ainsi partager les coûts. En 2006, 27 fournisseurs français et italiens auront installé tout ou partie de leur production dans des sociétés roumaines rachetées ou créées de toute pièce. La figure 2 résume l'état de la *supply chain* à cette époque.

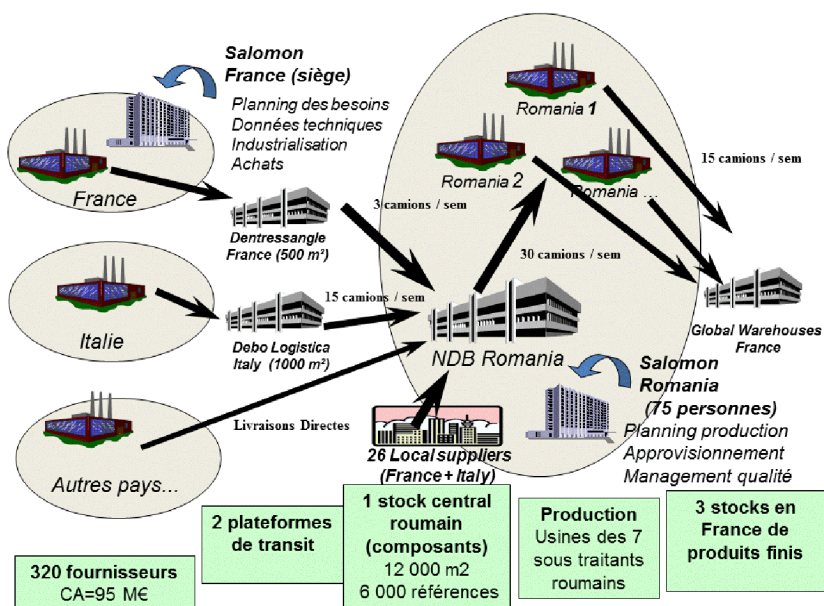
Phase 3 (2006-2013) : Evolution du modèle vers plus d'autonomie des fournisseurs.

Courant 2005 Salomon est vendue par Adidas au groupe finlandais Amer Sport. Le groupe ne connaît que les schémas traditionnels de management : d'un côté, une forte intégration verticale (par exemple avec les skis Atomic fabriqués en Autriche); de l'autre, le *sourcing* auprès de fournisseurs

spécialisés (raquettes de tennis Wilson). Le modèle « mixte » de maîtrise, présenté dans la figure 1 et illustré par l'expérience roumaine, est absent de leur stratégie industrielle. Soit ils intègrent pleinement (comme la technologie d'injection plastique) soit ils délèguent pleinement (comme pour les casques et les chaussons auprès de fournisseurs chinois) en ne conservant que la compétence de design dans laquelle la fonction marketing est l'acteur dominant.

Début 2006 il est décidé de donner le leadership pour le « winter outdoor » à Atomic, mais en parallèle le groupe lance un vaste audit des supply chain pour en tester la pertinence. La supply chain roumaine est alors en concurrence avec la solution d'Atomic, plus éclatée, où les chaussons sont réalisés en Chine, l'injection en Autriche et l'assemblage en Bulgarie. L'audit montre que le modèle Atomic propose un coût de revient global 15% plus cher (douane, logistique, réactivité...) que le modèle Salomon.

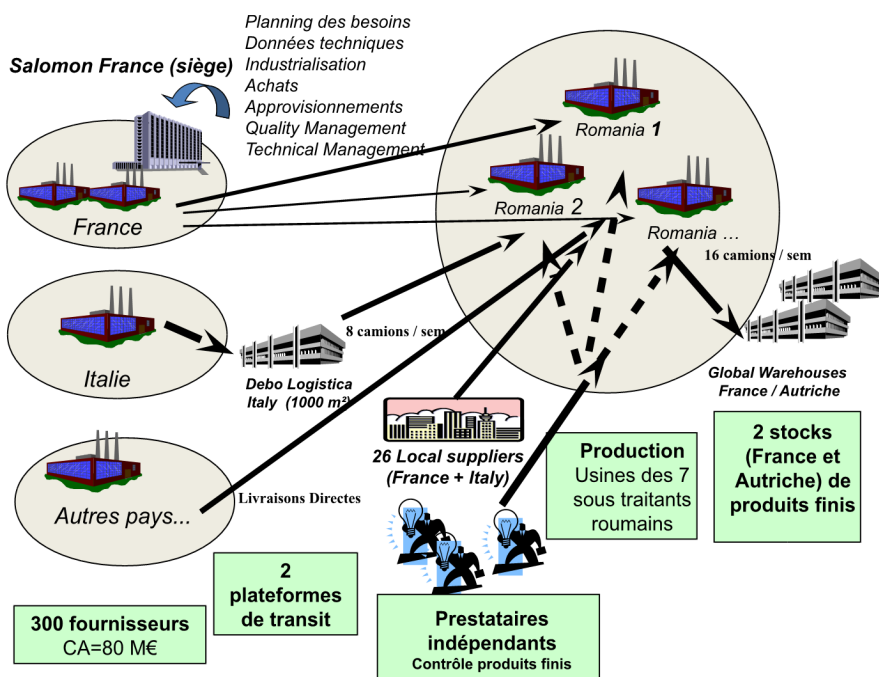
Figure 2 – La supply chain de Salomon en 2006



Dès 2006 la solution roumaine est donc conservée et on entame le transfert progressif de l'activité « chaussures » d'Atomic en Bulgarie vers certains sous-traitants roumains de Salomon. En parallèle un mouvement inverse est amorcé pour sortir progressivement les productions de ski des usines roumaines et les transférer vers une usine Atomic en Bulgarie. En 2013 la solution roumaine reste encore très rentable sur le plan des seuls coûts de production. On évalue à 6 euros/h le coût chargé de main d'œuvre là où ce même coût est de 36 euros/h en France. L'écart reste conséquent surtout que l'on parle de productions hautement consommatrices de main d'œuvre (une chaussure de ski représente environ 1h de main d'œuvre) et pour lesquelles les séries sont tellement fractionnées (rarement supérieures à 500 pièces) qu'il est difficile d'envisager une forte robotisation. Pour valider le choix de la ressource roumaine il a même été opéré au sein du groupe Amer Sport une reconsidération des processus industriels de manière à transférer plus d'activités vers les sous-traitants roumains et ainsi valider la pertinence de ce choix en leur assurant un bon amortissement de leur potentiel de production. Par exemple l'industrialisation des fixations, traditionnellement conçue comme très robotisée, a été revue de façon à augmenter la part de main d'œuvre nécessaire à leur production et donc rendre rentable le transfert vers la Roumanie. De cette opération les acteurs ont même noté des économies insoupçonnées : l'abandon de l'automatisation de la production permettant de desserrer certaines contraintes de cotes (car pour ne pas bloquer une chaîne

automatisée les tolérances étaient très faibles) et d'abaisser celles portant sur les composants, il était alors permis de réaliser de nouvelles économies sur leur coût d'achat.

Figure 3 – La supply chain de Salomon en 2013



En 2008 le groupe Amer Sport décide de jouer sur deux postes de coût importants de la solution roumaine : (1) les coûts administratifs liés à la filiale Salomon Romania (75 personnes en 2008). Cette filiale représente alors un coût non négligeable estimé à 3,5% du montant des achats réalisés dans le réseau roumain. (2) les coûts logistiques que l'on évalue à l'époque à 12% de la valeur des produits fabriqués. Il s'agit principalement du coût de la plateforme logistique gérée par un prestataire logistique qui stocke et distribue les composants aux sous-traitants. La spécialisation progressive des sous-traitants roumains rend envisageable une livraison directe depuis les fournisseurs de composants. Il est donc décidé de fermer la Salomon Romania ainsi que la plateforme logistique en 2008. Ces fermetures nécessitent de modifier le schéma de la supply chain ainsi que la répartition des responsabilités en son sein (voir figure 3).

Pour compenser la fermeture de la filiale il y a eu tout d'abord une ré-internalisation des activités de pilotage logistique (AQF²⁶, pilotage des indicateurs, relation avec les plateformes françaises et italiennes). Le transfert de compétence vers le fournisseur n'est que très progressif. Des livraisons directes vers les sous-traitants se mettent peu à peu en place entraînant la fermeture du stock de regroupement français. En 2013, 90% des livraisons sont directes entre les fournisseurs et les sous-traitants roumains.

La prestation de contrôle des composants est maintenant intégrée dans le taux horaire négocié avec les sous-traitants. Les personnels de la filiale ont été en partie réembauchés par les principaux sous-

²⁶ Assurance Qualité Fournisseur

traitants roumains (notamment les personnes en charge de la logistique pour s'occuper de l'arrivée des composants). Ceux qui s'occupaient du contrôle qualité des produits finis sont sollicités pour se mettre à leur compte et devenir des prestataires indépendants travaillant pour Salomon sur ce même périmètre d'intervention. Il n'est en effet pas envisagé de confier aux sous-traitants ni la programmation des composants qu'ils ne payent pas²⁷ (ils auraient tendance à trop sécuriser et grossir les stocks) ni le contrôle de la qualité des produits finis (ne pas être juge et partie sur la partie industrielle). Le Tableau 2 résume cette nouvelle répartition des activités au sein de la supply chain.

Tableau 2 – Le partage des activités dans la *supply chain* de Salomon en 2013

Métiers maintenus en France	Prestataires indépendants	Métiers externalisés (sous-traitants roumains)
- Plan de production - Achats des composants (négociation et mise en place des contrats) - AQF (assurance qualité fournisseurs) + process - Industrialisation matériaux et procédés (définition et mise au point) - <i>Engineering</i> (transferts des <i>process</i> en Roumanie) - <i>Supply chain</i> (<i>customer service</i>, transports, procédures, systèmes, etc.) - Qualité centrale (procédures, audits, etc.) - Méthodes logistiques (pilotage plate-forme, audits sous-traitants, douanes) - Contrôle de l'approvisionnement réalisé par le Sous-traitant (acheteur)	- Inspection qualité des produits finis	- Gestion de la main-d'œuvre de production - Locaux, énergie, maintenance des moyens - Gestion de production (ordonnancement, magasins internes, etc.) - Contrôle et stockage des matières premières et des composants - Inspection qualité des matières premières et des composants - Logistique d'approvisionnement (mais pas l'achat sauf sur certains composants plastiques standards) - Méthodes logistiques (en partie récupérées de la plateforme)

Phase 4 (2013- ?) : Evolution du business model

Au moment où nous écrivons ces lignes, le modèle semble assez stabilisé dans sa logique de répartition des responsabilités au sein de la supply chain. L'évolution porte plus sur la nécessité de transférer toujours plus d'activités vers le réseau roumain de manière à en valider la pertinence économique. Cette logique pousse le groupe Amer Sport à réaliser des opérations de relocalisation de productions de la Chine vers l'Europe de l'Est. Ces opérations ont porté à ce jour sur les chaussos Atomic, les casques de ski et les masques de skis depuis 2014 (voir Tableau 3). Ces décisions sont contre-intuitives pour un actionnaire animé principalement par un objectif financier. En effet, pour Amer Sport le modèle idéal est le *sourcing*. Un design qui définit un besoin de forme et de matière que l'on propose à un marché fournisseur expert dans la fabrication car proposant ces productions à tous les acteurs du marché. Dans un marché aussi volatile que celui de l'*outdoor* c'est la façon la plus certaine de minimiser le risque industriel et maximiser le ROI. C'est le modèle utilisé par Salomon pour les bâtons de ski, le textile et le Snow Board, autant de produits au savoir-faire banalisés pour lesquelles la Chine est l'acteur incontournable du marché. Dans ce contexte, l'existence d'un réseau roumain de sous-traitants crée un levier de contre-pouvoir intéressant, surtout dans un contexte inflationniste sur le coût de la main d'œuvre chinoise. Mais même appuyés par la direction d'Amer Sport, ces transferts sont une aventure complexe et semée d'embûches comme le montre le projet de transfert de production de casques de ski ci-dessous.

²⁷ Les composants sont achetés « franco » par Salomon qui les dirige par la suite vers le réseau roumain. Cette solution offre plusieurs avantages : moins d'asymétrie d'information pour Salomon qui maintient le statut de fournisseurs de leurs partenaires roumains. Pour ces derniers cela allège leur trésorerie et leur évite d'assumer un risque financier en pariant sur un niveau d'activité pour leurs achats.

Tableau 3 : Un exemple de relocalisation de sous-traitance de la Chine vers l'Europe

*Les casques de ski sont fabriqués en Chine depuis plusieurs années auprès de fournisseurs spécialisés, ces derniers travaillant pour les principaux acteurs du marché, Salomon inclus. Le design et le cahier des charges sont élaborés par Salomon et, sur la base de ces informations, le fournisseur chinois propose une solution industrielle (conception et industrialisation) à un prix donné. **Il n'y a plus de fabricant en France**, l'Italie a encore un réseau potentiel (présent sur les casques de vélo, moto, escalade, ...)... mais c'est bien la Chine qui aujourd'hui assure en grande majorité la conception et la production de ces produits pour le monde entier. Cette situation est assez confortable pour la Business Unit en charge de ces produits car, sans beaucoup de ressources, elle est capable de lancer une gamme complète de produits en s'adressant à son partenaire Chinois qui possède tout l'éco système pour prendre en charge ce projet. Cette solution était d'autant plus valide que, jusqu'à quelques années en arrière, **le casque était un produit banal** de complément de gamme non différenciant, donc un bon candidat à cette stratégie dite de « sourcing ». Mais l'évolution des pratiques de consommation change un peu la donne. **Le casque devient un produit très prisé des jeunes clients**, et pour répondre aux besoins sous-jacents, les designers demandent qu'il intègre de nouvelles fonctionnalités (système audio, visio, Bluetooth...) et un visuel **toujours plus complexe** (formes, matériaux, graphismes,...) en plus de sa classique fonction de sécurité. Dans ce contexte, l'augmentation régulière du coût de la main d'œuvre en Chine, le manque de transparence dans les coûts variables des produits et la supply chain utilisée, les taxes douanières et le coût du transport font donc du casque de ski, dès 2010, un bon candidat à la relocalisation vers le réseau de sous-traitants roumains. Pour vérifier cette éventualité, un modèle de casque est retenu. Celui utilise des technologies maîtrisées en grande majorité par l'équipe industrielle.*

*La première difficulté est l'obtention des fichiers CAO auprès du fournisseur chinois. Ceux-ci ne sont pas toujours à jour. La seconde est le peu de connaissance sur la technologie du polystyrène expansé. Technologie utilisée pour la calotte, pièce qui assure en grande partie la dissipation du choc en cas d'impact. Pour cela elle va s'appuyer sur un fournisseur français qui produit une pièce similaire pour un casque d'escalade. La fenêtre de décision existe car le moule utilisé par le fournisseur Chinois (propriété de Salomon) est maintenant amorti. **Assez rapidement un partenaire roumain s'impose comme le candidat potentiel** et une présérie de 100 casques est programmée. Le service Achats va contribuer fortement à la réussite de ce projet car pour lui il permet d'augmenter les volumes d'achat avec des fournisseurs clefs. L'apport de ce nouveau marché permet en effet le maintien des tarifs avec le réseau.*

*Les outillages pour l'injection de la coque en ABS choc et pour la réalisation de la calotte sont lancés. Les pièces textiles qui vont habiller ce casque sont développées par le partenaire roumain. Un montant d'environ 100 000 euros est déboursé pour ce pré test. Finalement la présérie test est montée conforme au planning établi et de plus celle-ci est homologuée suivant la norme EN en vigueur pour ce type de casque. **Un pré chiffrage du produit montre un coût complet légèrement inférieur à celui de la solution chinoise**. Le feu vert est donné pour transférer une partie de la production de la Chine vers la Roumanie.*

*Pour rendre rentable cette production dans un contexte Roumain (c'est à dire avec un coût main d'œuvre significativement supérieur), **il a fallu mettre en place un process industriel optimisé** et installer des solutions techniques permettant des gains significatifs sur la mise en peinture et sur les décors notamment. En effet, le casque fabriqué par le fournisseur chinois demande une main d'œuvre importante pour la préparation avant peinture de la coque en ABS (ponçage de défauts d'aspect de surface liés à des outillages en mauvais état), mais aussi pour la pose des décors qui sont en majorité des transferts humides (décalcomanie) et qui demande là encore une main d'œuvre importante et un temps de pose long. Dans la version « roumaine » de la production, la qualité du moule est accrue pour limiter les finitions et le sous-traitant a collaboré avec les techniciens de chez Salomon pour mettre au point un système de dépôt de dessins sur le casque par tamponographie 3D, technique permettant une réelle automatisation des tâches et donc un accroissement de la productivité journalière rendant compétitive cette solution industrielle européenne ..*

Cette même démarche est actuellement déployée sur les masques de ski.

2. Discussion : les contours d'une compétence en management des ressources externes (MRE)

Le cas Salomon semble finalement emblématique du rôle que peut jouer une fonction Achats dans la construction de ce que Jarillo (1988) qualifie de « réseau stratégique »²⁸. L'entreprise Salomon n'avait pas face à elle de fournisseurs équivalents aux équipementiers du secteur automobile, capables de pousser vers leurs clients des solutions très complètes tant en termes d'offre produit qu'en termes d'organisation logistique associée. Pour avoir un poids sur la stratégie des partenaires, il fallait donc que la fonction Achats développe une compétence dans la conception du réseau (avec notamment le long processus de développement des transplants), mais aussi dans la gestion des interfaces (structure logistique, qualité etc...). Pour cela, les décisions « Achats » devaient être concourantes aux choix logistiques. C'est cette concourance qui a permis au niveau opérationnel d'obtenir un coût global pour la solution roumaine très compétitif, tout en attirant les fournisseurs « historiques » qui pouvaient *de facto* bénéficier des structures logistiques élaborées par leur client en Roumanie. Dans ce cas, Salomon a bien agi comme une firme pivot ayant construit une stratégie réticulaire au service de sa politique de développement, en cherchant à combiner harmonieusement les choix d'achats (quels fournisseurs, avec quel engagement, quel contrôle et à quel coût ?) les choix logistiques (quels systèmes d'approvisionnement en environnement globalisé ?) et les choix de partage des responsabilités dans la supply chain (quel niveau de délégation, quelle modalité de collaboration?). On voit de même que les acteurs ont su, sur une période longue, faire évoluer les réponses à ces questions tout en gardant une grande stabilité des acteurs du réseau (les 7 sous-traitants roumains sont les mêmes depuis 15 ans).

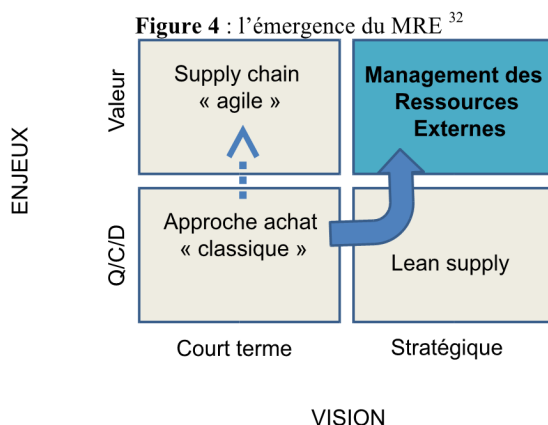
L'avantage concurrentiel des réseaux stratégiques repose clairement sur la capacité de l'entreprise acheteuse à extraire de la valeur à partir de ressources qui ne sont pas totalement possédées ou contrôlées par elle; plus précisément, elle découle autant – voire plus – des ressources en tant que telles que de la manière de les capter par le biais d'une gouvernance performante des relations. Une entreprise acheteuse devance ainsi ses concurrents en ayant une aptitude à cultiver sa compétence relationnelle, notamment dans l'exploitation d'actifs à fort degré de connaissance (technologique, marketing, etc.) détenus par les fournisseurs. La recherche conduite par Dyer et Hatch (2006) sur la stratégie réticulaire de Toyota, comparée à celle de General Motors, Ford et Chrysler, constate ainsi que le partage de connaissance entre l'entreprise acheteuse et ses fournisseurs constitue les sources d'un avantage concurrentiel peu imitable, et plus encore, une puissante barrière à l'entrée.

Notre conclusion, toute provisoire, pourrait donc être la suivante. Pour atteindre ce fameux rôle stratégique à laquelle elle postule depuis plusieurs années, la fonction Achats se doit d'agir au-delà de ses prérogatives classiques. Une vision de la fonction Achats comme une simple interface entre les besoins de l'entreprise et le marché fournisseur n'a que peu de chance de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable²⁹. Ce dernier ne pourra découler que de la totale coopération des fonctions Achats avec les autres fonctions clés de l'entreprise : R&D, production / industrialisation et logistique (ou de façon plus récente *supply chain*). Il découlera aussi de sa capacité à coopérer avec les fournisseurs pour générer une rente relationnelle distinctive sur le marché. Ainsi, le stratège un peu à l'étroit dans ses habits d'acheteur pourrait trouver plus d'envergure sous le label peu usité de « *Manager des ressources externes* » ou celui, plus courant, de « *manager de la supply chain* ». Par-delà une rupture purement sémantique, il s'agit sans doute d'une manière radicalement nouvelle de penser la construction et la protection d'un avantage concurrentiel par les achats en redessinant les frontières de l'organisation et la nature des compétences managériales à mobiliser. La figure 4 tente de préciser les contours de ce MRE.

²⁸ Il définit le réseau stratégique au regard d'une firme « pivot » organisatrice, gérant et orientant l'action d'autres organisations au moyen de relations de long terme, de contrats incomplets et de directives informelles.

²⁹ C'est notamment la conclusion de Barney (1991) dans son célèbre article, qui n'attribue aucune dimension stratégique aux décisions d'achats du moment que ces dernières débouchent sur des pratiques d'achats similaires à leurs concurrents et ce sur des marchés fournisseurs accessibles à tous.

Cette schématisation tient compte du statut que l'on donne à la gestion du portefeuille de relations nouées avec les fournisseurs selon la dimension des enjeux (cherche-t-on un objectif de simple satisfaction du traditionnel Q/C/D³⁰ ou est-on guidé dans ses choix par la recherche d'une valeur capable de donner un avantage concurrentiel durable ?) et celle de la vision portée sur son action par la direction des Achats (tactique et de court terme ou véritablement stratégique se projetant sur un horizon de long terme). Le croisement de ces deux dimensions décrit quatre archétypes d'orientation dans la gestion du portefeuille de relations définissant autant de combinaisons d'un avantage relationnel au sens de Dyer et Singh (1998)³¹.



- L'approche que nous qualifions de « **classique** » correspond à la définition de la fonction Achats selon la norme Afnor NFX 50.128 de 1990 c'est-à-dire « *de mettre à disposition les achats nécessaire à son activité et répondant à ses différents besoins* ». Des achats qui s'alignent sur la stratégie de l'entreprise, qui jouent un rôle essentiel dans l'équilibre des comptes de l'entreprise et minimisent les risques de la supply chain, notamment celui de dépendance, en accroissant la mobilité vis-à-vis des ressources externes. Cette approche est le « socle de compétence » minimum de la fonction (on ne peut efficacement passer aux autres visions sans avoir prouvé sa capacité à maîtriser cette phase) et reste encore parfaitement pertinent dans de nombreux marchés fournisseurs où une concurrence réelle, faite de possible substitution des offres, perdure.

- L'approche « **lean supply** » est une évolution emblématique des années 1990, notamment dans la filière automobile, avec la médiatisation du modèle industriel de Toyota. Andrew Cox (2001) le décrit très clairement sous l'appellation d'« Integrated Supply Chain Management » : (1) une externalisation forte des compétences « non clés », (2) une concentration des volumes sur un nombre limités de fournisseurs et (3) un développement proactif des compétences fournisseurs pour améliorer la performance globale de la supply chain. L'objectif reste l'efficacité, mais cette efficacité se construit au travers d'un investissement de long terme avec des fournisseurs partenaires. Cox stigmatise cette approche dans son article de 2001 en pointant les limites de l'adoption de ce modèle par les entreprises occidentales.

³⁰ Qualité, Coût, Délai.

³¹ Dyer et Singh identifient 4 sources potentielles d'avantage relationnel : 1) *relation-specific assets* (attributs de la nature du volume d'affaires donnée au fournisseur), 2) *knowledge-sharing routines* (capacité à absorber le savoir du fournisseur et limiter ses velléités d'opportunisme), 3) *Complementary resources and capabilities* (capacité à identifier les bons partenaires), 4) *effective governance* (capacité à contrôler la relation au-delà d'un contrôle contractuel)

³² Nous avons ici adapté un schéma présenté initialement par Nicolas Kourim du cabinet BigFish.
<http://e-bigfish.com/fr/big-fish/expertise-metier/achat/>

Ce modèle émerge au Japon dans un contexte industriel particulier caractérisé par la nature captive des réseaux de fournisseurs. Transféré dans des supply chain « partagées » son efficacité reste à démontrer ou pour le moins, elle ne fournit qu'un avantage concurrentiel transitoire car rapidement diffusé vers les concurrents. Selon la typologie de Dyer et Singh (1998) il s'agit ici de rechercher un avantage relationnel principalement en utilisant les leviers du *relation-specific assets* (relations de LT et gros volumes d'affaires) et du *knowledge-sharing routines* (développement fournisseur).

- L'approche « **agile** » nous est inspirée de la réflexion de Christopher (2000) pour lequel, dans les secteurs où la demande est très variée et volatile, la création de valeur vis-à-vis des ressources externes risques, au contraire de l'approche « lean », de passer par l'instauration de « partenariats » opportunistes et de court terme. C'est alors la mobilité, la capacité à tisser rapidement de nouveaux liens (Merminod et al., 2007), qui permettra de tirer avantage du réseau de ressources³³.

- L'approche que nous qualifions de « **Management des Ressources Externes** » sera principalement caractérisée par la recherche d'un avantage concurrentiel de LT s'appuyant sur un réseau de ressources externes. La recherche du Q/C/D ne sera pas la seule attente vis-à-vis du portefeuille de fournisseurs. On recherchera à obtenir « plus » que les concurrents à l'achat, ce « plus » devant se traduire par une « valeur » additionnelle, que celle-ci se retrouve dans la valeur d'usage du produit dans lequel l'élément acheté s'insère (absorption de l'innovation du partenaire) ou dans son coût global d'usage³⁴. C'est plutôt ce dernier avantage qui ressort du cas Salomon, l'entreprise ayant organisé une supply chain stable capable de minimiser le triptyque coût de production, coût logistique et coût d'inventaire. De plus, la solution mise en place donne un avantage plus « stratégique » à l'entreprise pivot : une meilleure maîtrise de l'industrialisation des produits achetés lui permettant, comme dans le cas des casques décrit dans le tableau 3, de reprendre la main sur des productions et de sortir d'une situation de dépendance devenue préoccupante avec le fournisseur chinois.

Selon nous, l'expérience de l'entreprise Salomon et de son réseau de sous-traitants roumains nous permet d'avancer quelques principes d'action pour un Directeur achats désireux d'aller dans le sens d'un Management des Ressources Externes.

- **Dépasser sa fonction.** La légitimité du rôle de la fonction achats dans la démarche stratégique n'est pas une évidence. Dans le cas de Salomon, il a fallu que le directeur des Achats trouve des *sponsors* dans l'entreprise pour appuyer ses actions. Il reconnaît pour cela avoir utilisé trois vecteurs contributifs :

- un bon « timing » : savoir être présent dès l'origine de la constitution de l'offre produits/process et des réseaux associés;

- une bonne concourance : s'associer aux autres fonctions de l'entreprise pour mettre en place conjointement des réseaux, organisations et processus efficaces ;

- une véritable « expertise » : être animateurs et spécialistes de l'identification et de la gestion de réseaux tout en sachant se plier à la contrainte de l'évaluation par les coûts des solutions proposées.

- **Stabiliser les acteurs et équilibrer le pouvoir avec les partenaires:** La confiance est nécessaire pour tirer parti d'une collaboration de long terme. Le réseau roumain était dès le départ très dépendant de son client Salomon³⁵, mais cette dépendance est contrebalancée par

³³ La source principale de l'avantage relationnel au sens de Dyer et Singh (1998) sera donc ici à trouver dans la capacité à développer des *Complementary resources and capabilities*, c'est-à-dire des fournisseurs *complémenteurs* de notre offre, sur un mode souvent opportuniste, de manière à toujours s'adapter aux évolutions du marché.

³⁴ Notion de TCoO (Total Cost of Ownership).

³⁵ Ils avaient et ont toujours une interdiction contractuelle de travailler avec d'autres clients du secteur du sport. Par contre ils peuvent développer une activité propre sur le marché intérieur Roumain. Pour les 8 acteurs historiques cette activité ne représente pas plus de 50% et les activités avec Salomon sont les plus rentables car notamment sur ces dernières ils n'ont pas à faire d'investissement ni avancer l'argent pour l'achat des matières premières.

les efforts constants de Salomon pour promouvoir les activités de leurs sous-traitants roumains dans le groupe (voir tableau 3) et même hors du groupe (le directeur Achats de Salomon servant souvent de « VRP » à ses partenaires pour convaincre d'autres industriels de venir partager les coûts fixes de ce réseau et ainsi valider sa stratégie industrielle dans le temps). Il ne s'agit donc pas d'un modèle de « domination » (comme on peut parfois le retrouver dans la logique de « lean supply ») mais plus d'admettre l'existence d'un certain « éco système » dans lequel, volontairement, client et fournisseur s'engagent sur le principe de la solidarité. C'est ce même principe de solidarité qui pousse aujourd'hui le client Salomon à transférer des productions vers son réseau roumain.

- Repenser l'alignement stratégique. La fonction Achats n'est pas naturellement investie d'une mission stratégique propre. Comme nous l'avons vu en introduction, elle est souvent perçue comme un *équilibreur de compte* (acheter aux coûts les plus bas) sous contrainte de satisfaction des clients internes (dans la qualité, quantité et délais attendus). Simplement « s'aligner » sur ces objectifs peut être aussi un renoncement. Le cas de Salomon est assez illustratif de ce risque potentiel. L'entreprise a changé 2 fois d'actionnaires en l'espace de 20 ans. Sans le développement d'une vision stratégique propre pour la gestion de ces ressources externes, la direction des Achats aurait sûrement opté pour un abandon de la solution européenne au profit d'un sourcing dans les réseaux chinois du groupe Adidas, puis de ceux du groupe Amer. La solution développée repose plus sur le choix d'une alignement que nous qualifierons d'« actif » au sens où il a aussi pour vocation d'infléchir la stratégie de l'entreprises en lui offrant, sur la base du réseau roumain constitué, une plateforme industrielle pouvant rendre possible, ou pour le moins faciliter, certaines stratégies produits comme dans le cas des casques de ski décrit dans le tableau 3.

Le déclin industriel européen est une réalité. Nous ne pensons pas que son salut passera par l'instauration de quelques politiques macro-économiques miracles. Il faut changer l'ADN du comportement des acteurs clés de ce processus de désindustrialisations, et la fonction Achats en est un vecteur majeur. Raisonner purement « Achats » amènent de nombreuses entreprises des secteurs industriels à créer une sorte de « trou noir » asiatique devant inexorablement attirer la plupart des demande de composants et ainsi entériner la désindustrialisation européenne. Nous pensons que cet article donne des pistes pour changer de point de vue et basculer effectivement vers une vision de « Manager des Ressources Externes » capable, au-delà de la sémantique toujours discutable, d'élargir la vision des acheteurs et mettre en cohérence leurs décisions. Ces changements sont majeurs et demanderont courage et persévérance à ceux qui souhaiteront les mettre en œuvre comme la « saga » de Salomon, je l'espère, aura su l'illustrer.

BIBLIOGRAPHIE

Keough M., "Bying your way to the top", *The Mc Kinsey Quarterly*, n°3, 1993, p 41-62.

Ammer D., « Top management's view of the purchasing function », *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 25, n° 3, 1989, p. 16-21.

Asanuma B., « Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill », *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3, n° 1, 1989, p. 1-30.

Barney J., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

Barreyre P.-Y., « La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 6, 1976, p. 61-74.

Calvi R., Paché G, Jarniat P « Lorsque la fonction achats devient stratégique : de l'éclairage théorique à la mise en pratique » avec G. Paché et P. Jarniat, *Revue Française de Gestion*, vol 36, n° 205, 2010, p 119-138.

Christopher M. « The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets », *Industrial Marketing Management*, Vol 29, 2000, p 37-44

- Cox A., « Relational competence and strategic procurement management : toward an entrepreneurial and contractual theory of the firm », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, n° 1, 1996, p. 57-70.
- Cox A., "Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence" *Journal of Supply Chain Management*, 2001, vol 37, n°2, p 8-15.
- Cox, A.,Lamming, R., "Managing supply in the firm of the future". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3(2), 1997, p.53-62.
- Dyer J., Singh H., « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.
- Dyer J., Hatch N., « Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers : creating advantage through network relationships », *Strategic Management Journal*, Vol. 27, n° 8, 2006, p. 701-719.
- Jarillo J.-C., « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n° 1, 1988, p. 31-41.
- Kraljic P., « Purchasing Must Become Supply Management », *Harvard Business Review*, n° 61, september, 1983, p. 109-117.
- Lavie D., « The competitive advantage of interconnected firms : an extension of the resource-based view », *Academy of Management Review*, Vol. 31, n° 3, 2006, p. 638-658.
- Merminod N, Paché G, Calvi R. "The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications" *International Journal of Procurement Management*, vol 1, n°1/2, 2007, p 60-68.
- Porter M., *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York (NY), 1985.
- Prahalad C., Hamel G., « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, 1990, p. 79-91.
- Teece D., « Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 13, 2007, p. 1319-1350.

RESUME

Cet article a pour but de discuter le rôle que peuvent jouer les fonctions achats dans la stratégie industrielle des firmes. Nous souhaitons montrer que par une action volontariste et courageuse, les achats peuvent infléchir l'inexorable exode industriel européen pour peu que les acteurs en charge de cette fonction adoptent une réelle approche que nous qualifions de « Management des Ressources Externes ». Pour réifier les contours de ce MRE nous décrivons en détail une démarche que nous considérons comme exemplaire en la matière : le développement sur 20 ans d'un réseau de sous-traitance en Roumanie par l'entreprise Salomon. A l'issue de cette description notre discussion nous amène à élaborer quelques propositions génériques pour les acteurs économiques souhaitant s'engager dans cette voie.