NOUVELLES STRATEGIES D'ACHAT
Sous-traitance, coopération, partenariat ?

Auteurs : Roger PERROTIN et Jean-Michel LOUBÈRE - consultants Cegos (directeurs et formateurs).
Éditeur : Les Éditions d'Organisation **Date de parution** : 1997 (2nde édition)
Volume : 243 pages **Prix** : 190 FF

INTERET DE L'OUVRAGE

En vingt ans, la fonction « Achat » est passée d'une démarche administrative à une mission stratégique en raison d'une part de l'évolution considérable du niveau des relations clients-fournisseurs, et, d'autre part, de la multiplication et de la sophistication des outils nécessaires.
Cet ouvrage traite de différents aspects de la sous-traitance notamment dans le cadre des relations de coopération ou de partenariat. Il aide à définir des stratégies d'achat différenciées par lignes de produits ou services achetés en sous-traitance.

CONCEPT ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

L'ouvrage comprend 6 chapitres. Les deux premiers permettent de comprendre les liens sous-traitance / stratégie d'entreprise, sous-traitance / stratégie d'achat. La conception d'un plan d'assurance qualité des partenaires et le processus d'achat de sous-traitance sont ensuite détaillés. Les aspects juridiques des contrats de sous-traitance sont aussi présentés ainsi que quelques éléments de management de la fonction achat.
L'ouvrage propose enfin une bibliographie succincte.

Idées principales

Le premier chapitre présente la relation stratégie d'entreprise / sous-traitance.
Pour tenir compte de l'économie de marché, les marchés industriels évoluent considérablement : les entreprises recherchent à l'extérieur les savoir-faire qui n'entrent pas dans leur métier de base.
Sur le plan stratégique, ces **désengagements**, partiels ou totaux, de plus en plus internationaux, sont appelés sous-traitance. Ils s'accompagnent **d'associations d'entreprises** qui visent à favoriser la croissance par d'autres voies que l'intégration juridique ou les participations financières : contrats de coopération, groupement momentané d'entreprises, joint-ventures, contrat de fabrication en O.E.M. (*original equipment manufacturer*). Pour chacune de ces formes de rapprochement contractuel, sont précisés les points sur lesquels les contrats doivent être approfondis : complémentarité, partage des charges, équilibre des intérêts. Le cas des **marchés de compensation**, où la relation est imposée et les intérêts divergents, est abordé.

Le **partenariat fournisseur** peut se définir comme une forme de coopération entre deux entreprises non concurrentes. La relation n'exclut pas les tensions, puisque le but est de générer un avantage concurrentiel pour l'entreprise à l'origine de la démarche. Le fournisseur aura pour rôle d'aider celle-ci sur au moins l'un des quatre facteurs stratégiques suivants : prix, service, qualité, innovation. La démarche constitue, pour l'acheteur, un changement culturel, dont les enjeux varient selon le type de partenariat engagé : réalisation simple /sous-traitance, réalisation complexe, conception.

La sous-traitance doit être appréhendée aujourd'hui selon une dimension très large car, depuis que les NTIC facilitent l'acheminement des informations, la chaîne de la valeur ajoutée peut être aisément fragmentée : la sous-traitance s'ouvre dès lors à de nouvelles fonctions de l'entreprise. Les avantages concurrentiels durables proviennent rarement des moyens matériels, mais plutôt de la qualité des collaborateurs, des capacités logistiques et des activités de service.

La décision « **faire ou faire-faire** » peut-être d'ordre stratégique. L'auteur analyse différentes situations : renouvellement d'équipement existant, nouvel investissement. La décision dépend notamment de critères financiers, de capacité et d'avantage concurrentiel. Les auteurs proposent un tableau avantages / inconvénients de la décision d'externaliser.

Pour que la sous-traitance permette à une entreprise de conserver ou de générer un avantage concurrentiel, il lui faut élaborer une **stratégie d'achat** par type de produits.

Plusieurs **leviers porteurs de gain** permettent de déterminer la bonne pratique d'achat pour optimiser la performance de la fonction achats. Les auteurs présentent les caractéristiques de différents axes stratégiques : internationalisation, recherche d'effets de taille, planification, intégration verticale, mise en concurrence, conception à coût objectif, simplification des spécifications, standardisation, désinvestissement industriel.

Afin de différencier les approches « achats » en fonction des familles de produits et étudier finement les différents types de relations clients-fournisseurs, l'auteur propose de visualiser le portefeuille des achats en établissant une matrice risques / profits :

- **évaluation du risque**, démarche en deux étapes :
  - identification des contraintes d'achat (inadéquations entre les besoins de l'entreprise et le marché des fournisseurs) à partir de la structure de marché et de la complexité des produits. L'origine des contraintes d'achat (externe ou interne) et leurs causes (commerciales ou techniques) sont identifiées ; ainsi, il est possible de rédiger la liste des contraintes perçues qui se rapportent à l'ensemble du portefeuille d'achats en les hiérarchisant en fonction de leur intensité coercitive (notation). Un calcul arithmétique simple permet de visualiser le portefeuille d'achats.
  - identification des risques : toutes les contraintes n'ayant pas le même impact, il convient d'en mesurer la criticité sur l'approvisionnement (risques commerciaux et techniques) ; là aussi, il est possible d'utiliser un système de pondération.
- **évaluation des gains potentiels** : ce paramètre peut être identifié avec la méthode Pareto appliquée aux montants des produits achetés ou à partir d'une typologie des produits achetés (selon le moment d'intervention de la fonction achat dans le processus d'achat). Les produits à fort potentiel requièrent une intervention continue de la fonction achat.

La matrice risques-profit détermine quatre régions pour lesquelles les auteurs détaillent les actions à entreprendre :

- région tactique : minimiser les ressources employées ;
- région de profit : « attaquer en force » ;
- région de sécurisation : rechercher la pérennité des approvisionnements car goulet d'étranglement ;
- région stratégique : nouer des partenariats.

Cette matrice permet de positionner les différents leviers de gain. Elle oriente le choix du type et du niveau de relation client-fournisseur (simple, avec délégation de contrôle, partenariat), etc. L'auteur décrit plus en détail les deux modèles classiques : la mise en concurrence et le partenariat dont il existe différentes formes (selon la complexité du produit et la structure de coût). Influencées par l'évolution économique récente, les relations clients / fournisseurs ont connu quatre stades caractérisés par les politiques et les tactiques d'achat utilisées. Le dernier stade, débutant en 1995, est celui du partenariat global.

Un mode de négociation adapté doit être adopté : le **partenariat**, par exemple, nécessite une démarche de négociation centrée sur le coût de la prestation et non sur le prix du produit. L'auteur utilise ici le dilemme du prisonnier, auquel correspond la sous-traitance de modèle distributif (remise en cause permanente) ; seule la durée permet de passer à un engagement coopératif. Un contrat explicite, long et reconductible incite le sous-traitant à diminuer ses coûts de fabrication. Il faut distinguer les contrats de type « prix » des contrats de type « coût » ou l'acheteur assume le risque lié à la variation des facteurs de coûts. Le sous-traitant peut être associé dès la phase de conception pour rapprocher le coût estimé du coût-cible. En phase de production, des améliorations devront être engagées pour atteindre le coût plafond autorisé par le marché.

Le 3e chapitre traite du problème de l'évaluation des sous-traitants et partenaires potentiels. L'acheteur doit juger de la pérennité du fournisseur en fonction de plusieurs de ses caractéristiques : structure économique, propension à investir, niveau de risque qu'il y a à s'engager avec lui, capacité à répondre aux préoccupations de son client, etc. Ces caractéristiques sont d'autant plus essentielles que l'acheteur envisage une relation à moyen ou long terme. Elles s'inscrivent dans un plan **d'assurance-qualité** fournisseur. La démarche comporte plusieurs étapes :

- l'évaluation d'aptitude : le sous-traitant a-t-il le potentiel de maîtriser tous les aspects de la qualité ?
- l'évaluation qualité : est-il apte à répondre aux exigences qualité de l'acheteur ? (AQF)
- le plan qualité : comment va-t-il concevoir, élaborer et contrôler le produit ou la prestation ?
- la livraison d'échantillons, accompagnée du rapport de contrôle ;
- la délégation de contrôle, pour établir en commun un plan de surveillance (AQP).

Le chapitre porte aussi sur l'évaluation économique des fournisseurs (méthode des ratios, scoring, calcul des coûts de revient) et la mesure de la performance (graphe polaire, cotation).

Le chapitre suivant décrit le processus d'achat de sous-traitance :

- Première étape : la **consultation** (ou **appel d'offres**) des fournisseurs potentiellement compétents et le dépouillement des offres reçues. Elle passe par la réalisation d'une plaquette d'achat et par une " spécification d'achat " (cahier des charges technico-commercial, pour exprimer les besoins : objectifs et fonctionnalités recherchés, contraintes, critères de choix ; définir les conditions d'achat et les règles de contrôle). Les points arrêtés dans ce cadre administratif obligatoire (CAO) ne sont pas négociables. Il est essentiel de susciter la variété des propositions : l'innovation commerciale permet de choisir entre les offres. Le dépouillement des offres requiert des méthodes de comparaison multicritères avec pondération.
- Seconde étape : **négociation des termes de l'accord**. L'auteur part de la distinction entre la négociation, jeu à somme nulle, et le marchandage, qui ne préserve pas la relation à moyen ou long terme. L'un et l'autre peuvent être offensifs ou défensifs. Quand les enjeux sont la différenciation de l'offre, le temps et l'intégration dès la conception des paramètres de qualité, les relations peuvent tendre vers la coopération. La préparation de la négociation, technique et mentale, est fondamentale. Elle permet de définir une stratégie et des tactiques adéquates. Associé au facteur temps, le pouvoir de négociation peut être visualisé à l'aide d'une « **matrice de négociation** » qui intègre l'analyse des contraintes et la durée souhaitée de la relation. Elle peut être complétée par les leviers de gain. Pour les deux cas de stratégie de négociation les plus caractéristiques, la maximisation et le partenariat, l'auteur donne des exemples détaillés (un exemple de contrat de **facilities managemen***t* est fourni en annexe).
- Troisième étape : **assurer le suivi des prestations dans le temps.**

Le 5e chapitre aborde les aspects juridiques de la sous-traitance : approches comptable, fiscale, sémantique et législative. L'obligation de conseil réciproque doit être manifeste dans le contrat. Le « **devoir de conseil** » est abordé notamment dans ses aspects dangereux ou complexes. Côté sous-traitants, les obligations de moyens ou de résultats découlent de ce que le produit ou la prestation n'ont pas de caractéristiques prédéterminées, comme pour la vente sur catalogue. Les points-clés d'un contrat de sous-traitance sont étudiés. Les clauses les plus importantes portent sur les documents contractuels, le prix, la garantie à première demande, la durée du contrat, les transferts de propriété et de risques, la confidentialité, la non sollicitation du personnel, la garantie contre l'éviction, etc. Le cas particulier du partenariat avec résiliation anticipée et partage des risques ainsi que celui des contrats de maintenance sont évoqués.

Le management de la fonction achats ou, plus spécifiquement, de la sous-fonction achats de sous-traitance, est (humblement) traité dans un dernier chapitre. L'auteur présente tout d'abord quelques généralités sur le management (logiques en œuvre, importance de la définition des critères, de la fixation d'objectifs réalistes et du suivi de l'action), avant de dégager des tendances en terme d'organisation de la sous-traitance.

Les trois raisons principales à l'origine des changements sont :

- le style actuel de management,
- la sous-traitance est devenue un facteur d'avantage concurrentiel,
- l'avenir de la sous-traitance se trouve dans l'aptitude du fournisseur à traduire une demande simplifiée en un cahier des charges définitif**.**

L'auteur propose une **matrice de compétence** de l'acheteur, dont découlent trois logiques d'organisation différentes ayant chacune des incidences spécifiques sur la circulation de flux physiques et informationnels :

- une logique clients : certains achats sont gérés comme des projets, et requièrent de l'anticipation ;
- une logique marchés : elle détermine une fonction "experts", selon les lignes de produits achetés ;
- une logique interne : le but est de satisfaire les besoins internes de l'entreprise (fonction logistique).

La sous-traitance n'est donc plus un acte isolé des autres dépenses de l'entreprise. Le directeur des achats acquiert un rôle élargi de directeur de la gestion des flux (**materials manager**) : il lui revient de satisfaire le client, qu'il soit interne ou externe. Les missions des responsables de projets d'achats, responsable de marché d'achats et responsable des flux d'entreprise sont détaillées, dans le cadre d'un fonctionnement d'entreprise par projets.

L'ouvrage s'achève en proposant un autodiagnostic qualitatif qui pourra aider un responsable à mieux connaître les pratiques d'achats qui ont cours dans son entreprise.

UTILITE OPERATIONNELLE

Niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Quelques aspects peuvent être utiles pour la partie sur l'entretien d'achat – vente mais l'ensemble n'est guère adapté au niveau des élèves.
	BTS commerciaux	+	Utile à certaines formations (BTS technico-commerial par exemple) pour : - mieux saisir les différents aspects de l'alternative faire / faire-faire, - avoir une idée des clauses que comporte un contrat de sous-traitance ; - savoir comment évaluer des sous-traitants ; - comprendre les étapes du processus d'achat de sous-traitance.
Pour la préparation à un concours	Capet Agrégation	+	Aspects juridiques et opérationnels.
Pour la culture générale professionnelle		+	Permet de se forger une meilleure perception de la relation donneur / preneur d'ordres et d'explorer plus en détails cette sous-fonction des achats, élément d'avantage concurrentiel déterminant.