

# Les relations clients-fournisseurs changent-elles vraiment ? La version d'un fournisseur

**Philippe RUDOWSKI**

Directeur Général – Groupe Tubex

A entendre tous les exposés qui ont précédé, il est clair que les achats participent davantage dans les décisions clés de l'entreprise. Nous notons également, du côté fournisseur, une évolution du rôle des achats. Tubex fournit du packaging (tubes aluminium, tubes plastiques et aérosols) à des secteurs comme la cosmétique, la pharmacie, l'alimentaire et les produits techniques (colles, peintures..) ou les cycles de vie et de lancement raccourcissent sans cesse. La notion de *time to market* nous a contraints à nous adapter. Le profil des acheteurs a profondément évolué, avec le recrutement d'acheteurs ayant une vision globale du business. En outre, les acheteurs ont une approche plus transversale : ils doivent travailler en relation étroite avec les autres fonctions de leur entreprise. Ils ont également un rôle à jouer dans la coordination des actions de nos clients.

Il est très important pour nous d'avoir une visibilité sur la stratégie de nos clients, afin de

décider de notre politique d'investissement en équipement et/ou d'implantation dans de nouvelles zones géographiques.

Malheureusement, les acheteurs continuent souvent à nous traiter un peu rudement, pris entre des horizons à objectifs contradictoires (court et long terme), des outils plus performants mais générant des paradoxes.

J'ai travaillé aux achats pendant quelques années et je connais un peu la problématique achats.

Je suis maintenant passé de l'autre côté de la table et si mon point de vue est différent, il n'en demeure pas moins que je suis, comme vous à l'affût d'opportunités ! et durables de préférence ! Ne nous trompons pas de cible. Nous ne sommes pas l'ennemi.

L'environnement change (rapidité croissante, internationalisation à tout va) mais la relation entre fournisseur et client évolue t-elle vraiment ?

Un premier point de vue.....



Un second point de vue.....





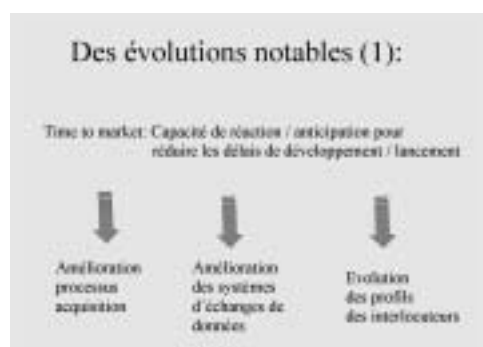
Ces points sont traités dans notre organisation lors de séminaires afin de faciliter les relations entre collaborateurs de cultures différentes, (appréhender les règles essentielles en matière de bonne relation : offrir un café au fournisseur, le saluer lorsqu'il arrive...) car nous croyons que la relation client fournisseur est un des piliers de notre développement.

### Des évolutions notables

La méthodologie des acheteurs a profondément évolué : le besoin est de plus en plus défini, encadré et les acheteurs nous bombardent désormais de questions pour mieux comprendre nos process et nos limites. Cela leur permet d'ailleurs de nous fixer des critères très stricts.

Autre point important : les notions de prix et de coûts sont fondamentalement différentes. Les acheteurs se basent maintenant sur nos coûts et non plus sur nos prix. Les demandes de nos clients sur nos coûts sont maintenant très précises, et portent notamment sur notre valeur ajoutée. Afin de travailler sur ce point, l'acheteur doit être capable de développer une relation de confiance avec ses fournisseurs. Cette nouvelle approche en termes de coûts a été pour les fournisseurs une source d'amélioration de notre compétitivité.

De nouveaux outils sont également apparus, au niveau des processus d'acquisition ou des systèmes d'échange de données qui ont également permis des coopérations plus proches.



### Pour autant, des obstacles demeurent

Les différents départements de nos clients tendent ainsi à se professionnaliser. L'un des dangers qui pointe alors est la fixation de critères trop stricts, qui ne génèrent pas forcément de valeur supplémentaire. Par exemple, des experts de packaging nous demandent de fabriquer des tubes de telle ou telle manière, inventant un nouveau standard alors que des standards existent déjà au niveau du marché. Notre produit standard doit alors réincorporer des coûts de différenciation car un intervenant s'est substitué au professionnel du process et du produit. Ces pratiques nous obligent à acheter de nouvelles machines, ce qui se traduit par une augmentation de nos coûts. Or, les acheteurs nous demandent dans le même temps de baisser nos coûts.

Vous devez bien comprendre ce problème, sachant que les acheteurs nous affirment souvent ne pas être en mesure de faire comprendre à leur département packaging qu'ils doivent accepter les spécifications du marché au lieu d'en inventer de nouvelles. La notion de coût global n'est donc pas répandue chez tous les participants du processus achats : les départements marketing, R&D ou production ne se rendent pas compte des coûts qu'ils génèrent chez les fournisseurs en modifiant les spécifications ou en retardant des décisions concertées avec les achats. Certains de nos moules ont ainsi coûté très cher à nos clients mais n'ont jamais servi. C'est le signe qu'une étape du processus achats n'a pas été respectée. Je crois que le rôle des Achats est de fédérer les différents acteurs de ce processus afin de coordonner leur action vis à vis du fournisseur. L'acheteur n'est pas le seul interlocuteur pour le fournisseur mais il doit certainement être le pilote de la relation. C'est bien là une des complexités majeures du rôle des achats car cela implique leur reconnaissance en interne.

De plus, les départements packaging ne prennent pas toujours en compte la totalité de la supply chain : ils oublient que le produit que nous fabriquons, après être fourni au client, passe une succession d'étapes de production, distribution qui peuvent altérer nos produits. Ils nous imposent des spécifications concernant le niveau de qualité qui peut être réduite à néant par des mauvaises manipulations dans la supply chain ou des stockages trop longs. Ces demandes génèrent beaucoup de surqualité et donc des coûts inutiles.

Enfin, la budgétisation à outrance actuellement en vigueur conduit à une certaine déresponsa-



bilisation : les différents interlocuteurs au sein d'une entreprise cherchent avant tout à ne pas se voir imputer les coûts relatifs à un achat, un développement... Ils s'en désintéressent une fois qu'ils savent que les surcoûts ne sont pas affectés à leur département.

### Et des nouveaux paradoxes apparaissent...

La visibilité est pour nous importante car elle conditionne la justesse de nos investissements. Or l'horizon est de moins en moins lisible car tous les intervenants (le client final en premier) raccourcissent leur visibilité. Plus on monte dans la supply chain, plus il faut réagir vite. Cela est d'autant plus réalisable que la relation est développée, que les intervenants ont une connaissance poussée de leurs clients et fournisseurs, et donc qu'ils ont su construire, développer une relation génératrice de valeur.

D'un côté, les directions achats nous passent des messages forts de coopération long terme (afin de capturer en priorité l'innovation, les améliorations de productivité...), évoquent la désignation de fournisseurs stratégiques. Cependant, dans la réalité, l'acheteur ne nous donne aucune ou peu de visibilité à moyen terme. Or Il est certain que nous arrivons à mobiliser davantage nos équipes lorsque nous traitons avec un acheteur qui sait nous décrire les enjeux à court, moyen voire long terme. Or, certains acheteurs nous font de belles promesses avant de nous dire, 15 jours plus tard, que ce partenariat est conditionné au fait qu'ils ne trouvent pas de fournisseurs plus intéressants. Qui doit-on écouter ? Dans ces conditions, il est bien sûr difficile, voire hasardeux pour un fournisseur de faire le bon choix d'investissement et de s'engager sur plusieurs années.

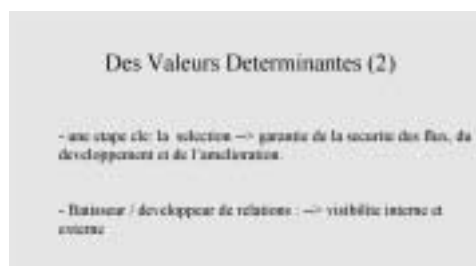
En outre, nos clients *outsourcent* de plus en plus de fonctions, comme la gestion des stocks. Nous acceptons ces demandes, mais à condition que nos clients s'engagent avec nous sur le long terme.

Autre paradoxe de la relation client-fournisseur : La technologie permet aux acheteurs d'avoir recours à de nouveaux instruments comme Internet. Cela permet d'optimiser certains flux d'informations en temps « réel ». Cela a permis également de développer le recours aux enchères internet. Comment réagir quand une direction achats nous parle d'engagement à moyen / long termes et recevoir la semaine suivante une invitation à une



enchère internet pour une attribution de marché pour une durée de 6 à 12 mois ? Autre paradoxe qui laisse un peu pantois dans une relation stratégique. En effet, ce système pousse les fournisseurs à baisser leur prix pour décrocher le marché et ce sans pouvoir examiner en détail les baisses des coûts (les enchères se font en temps réel), ce qui est irresponsable. De plus, il a fallu dans bien des cas 10 à 15 ans pour que les fournisseurs acceptent de dévoiler leurs coûts, et soudainement, ils sont ramené sur le terrain purement des prix !

Dans les marchés matures comme les nôtres, nous sommes confrontés à la concurrence des pays de l'Est et des pays asiatiques, mais aussi à la concurrence de fournisseurs n'ayant réalisé aucun investissement depuis dix ans. Ces derniers peuvent ainsi faire une offre sans intégrer dans le prix l'amortissement des machines. Or, à moyen terme, ces sociétés disparaissent car elles ne génèrent pas suffisamment de cash-flow pour réinvestir. Ce type de fournisseurs va remporter des succès à court terme, mais il ne s'agit que d'un feu de paille. Par ailleurs, les enchères sur Internet posent la question du pilotage des achats. Les acheteurs doivent être très attentifs à leur base fournisseur et à l'évolution des marchés amont. Le processus de décision du choix du ou des fournisseurs est sans doute maintenant une des responsabilités majeures des acheteurs. C'est un processus complexe car il a des conséquences sur la performance du client (et la satisfaction de son client). C'est un processus qui se pratique chaque fois plus fréquemment car nous externalisons tous les ans davantage. Je



Quand toutes les entreprises affirment que leur principal actif est leur capital humain, comment ne pas admettre que toute relation de business n'est pas basée sur la confiance ?

crois donc que cette décision ne peut être réduite à un prix. Elle doit s'appuyer sur une connaissance des marchés et des intervenants ainsi que des équipes dirigeantes des fournisseurs. Et vous, comment gérez vous les relations avec vos fournisseurs et comment les développez vous ?

Par ailleurs, les décisions prises par le CEO ou le Directeur des Achats ne sont pas forcément appliquées sur le terrain par les acheteurs. Vous devez donc vous assurer que les acheteurs sont à même de mettre en place la politique que vous avez arrêtée. Je peux vous affirmer que ce n'est pas le cas dans 50 % des cas. Ainsi, il arrive que l'on nous donne de la visibilité au niveau du top management alors que l'acheteur refuse de nous fournir les informations que nous réclamons. Il est très important de coordonner le travail du top management et des acheteurs.

### Des valeurs déterminantes

Je veux également insister sur la notion d'engagement : nous avons besoin d'un tel engagement pour pouvoir savoir dans quelle direction aller, afin de ne pas décider d'un investissement sur la base d'informations floues. Nous avons besoin de certitudes pour procéder à des investissements lourds, qui peuvent représenter plusieurs rapidement une dizaine de millions d'euros. C'est important pour nous mais aussi pour vous car il s'agit de votre garantie d'approvisionnement qui demeure l'objectif prioritaire.

Enfin, un fournisseur ne cherche pas à démarcher tous les acteurs du marché ; il est donc important, pour un acheteur, de savoir si son entreprise est stratégique pour le fournisseur. Cette réflexion est indispensable avant d'essayer d'engager une relation de partenariat plus étroite avec le fournisseur.

En conclusion, je souhaite rappeler que toute relation de business est basée sur la confiance, terme qui ne désigne pas une forme de complaisance mais se rapporte au développement d'une relation où chacun donne le maximum (et plus !) pour un bénéfice commun. Vos fournisseurs sont prêts à affronter vos exigen-

ces croissantes, les « benchmarking » et autres challenges s'ils comprennent ou ils vont et avec qui.

Et n'oubliez pas de vous demander pour quelle raison une telle relation de confiance s'instaure si rarement entre le client et son fournisseur.

### Questions

#### De la salle

*Selon vous, choisir le fournisseur moins-disant lors d'une enchère comporte un risque, car le fournisseur n'a pas suffisamment de temps, pendant l'enchère, pour étudier les conséquences économiques de ses décisions.*

#### Philippe RUDOWSKI

Lorsque les enchères sur Internet sont apparues, il y a eu de nombreux abus, avec notamment des faux participants ou des panels de fournisseurs non homogènes, avec par exemple des fournisseurs chinois et allemands dont les coûts mais aussi les qualités n'étaient pas identiques. Les règles n'étaient en outre pas précisées dès le départ : nous avons ainsi remporté certaines enchères, mais le client refusait de nous donner le business. Il prétextait que le gain n'était pas suffisant pour justifier un changement, ou bien qu'il préférerait un autre fournisseur qui avait remporté le marché.

Des règles plus strictes ont été mises en œuvre depuis lors : certaines sociétés font une présélection des candidats avant de procéder à l'enchère. Dans ce cas, le marché est attribué au moins-disant, et les prix baissent. Or, pour limiter le risque, les clients ont pour habitude de diversifier leurs approvisionnements, en recourant à plusieurs fournisseurs. Si un fournisseur ayant perdu un marché décide de faire un effort considérable pour remporter le maximum d'enchères, il pourra tout à fait devenir le fournisseur unique d'un client avec cette règle du moins-disant. Le client, dans ce cas, n'est plus maître du jeu : il n'aura plus qu'un seul fournisseur. Je pense qu'il n'existe pas de solution universelle : il y a toujours un marché, un produit, un type de marché et un type de clients.

#### Gordon CRICHTON

Les entreprises peuvent réaliser des gains sur deux axes : d'une part grâce à la mise en place de valeur relationships sur les achats stratégiques, et d'autre part grâce au recours aux enchères sur Internet pour les achats non stratégiques. En revanche, imposer des enchères sur Internet à un fournisseur avec lequel le client a engagé une relation de partenariat est totalement contre-productif. Les enchères sur Internet sont intéressantes lorsque la maturité achats du produit ou du service est faible. Au niveau des achats stratégiques, la mise en place de valeur relationships permet de baisser les coûts de façon conséquente, avec un pourcentage à



deux chiffres la première année et une baisse 3 % pour les années suivantes. Ce processus permet de pérenniser les baisses de coûts, ce que n'autorisent pas les enchères sur Internet.

**De la salle**

*Ne diabolisons pas les enchères ! On peut très bien organiser des enchères pour un contrat à trois ans et travailler de façon tout à fait normale avec le fournisseur. De même, les enchères ne se basent pas, en règle générale, sur un prix, mais sur un TCO et sur un coût total d'acquisition. Enfin, les enchères peuvent tout à fait porter sur des produits stratégiques, en partant d'un cahier des charges fonctionnel. Les enchères sur Internet sont un outil : elles n'impactent pas les conditions habituelles de négociations acheteur-fournisseur.*

**De la salle**

*Il ne faut certes pas discréditer les systèmes d'enchères sur Internet. Toutefois, cet outil doit surtout être utilisé pour certains produits, à savoir les commodities et les produits sur étagère. En revanche, pour développer des produits très complexes, qui demandent des milliers d'heures de travail en termes de R&D, de numérisation, de bancs d'essai, etc, passer par l'intermédiaire d'un système d'enchères ne semble pas pertinent. Pour notre part, Renault n'achète sur Internet que les vis, les boulons, les stylo-bille, le papier toilette, les essuie-glaces et les batteries.*

**Gordon CRICHTON**

A titre d'information, seuls 4 % des achats de Renault passent par les enchères sur Internet.

**De la salle**

*Nous avons travaillé pendant deux ans avec un client qui nous considérait comme un fournisseur stratégique. Nous avons ainsi élaboré un produit spécifique pour répondre aux besoins de ce client. Or, celui-ci a décidé de lancer une enchère sur Internet au terme de laquelle nous n'avons pas été retenus. Nous avons constaté que dans notre décomposition de prix rentrait l'amortissement des frais de développement. En effet, certains de nos ingénieurs ou développeurs ont travaillé avec ce client pendant deux ans, de sorte que ce produit a pu sortir dans les délais, avec un niveau de qualité optimal. Soyez certains que, pour ses prochaines livraisons, ce client ne sera pas aussi bien servi que par le passé. En outre, la croissance étant revenue, il ne sera plus pour nous un client prioritaire. Ayez toujours cet exemple en tête quand vous déciderez d'imposer une enchère à un fournisseur stratégique...*

**Philippe RUDOWSKI**

Les Achats doivent respecter strictement les règles éthiques qu'ils se fixent. Tout manquement à ces règles doit être immédiatement sanctionné car cela remet en cause la relation de confiance bâtie (ce qui prend des années).

