

Achats : le « cost-killing » a la vie dure

La pression des actionnaires sur les résultats et la tendance des grandes entreprises à **externaliser** les tâches avaient entraîné une **chasse aux coûts** très dure. La **crise** a plutôt remis en cause les efforts timidement engagés ces dernières années pour **rééquilibrer** les relations avec les sous-traitants.

Injustement méconnus par rapport aux fonctions commerciales ou financières, les acheteurs occupent pourtant des postes cruciaux au sein des entreprises. Et pour cause : les « consommations intermédiaires », c'est-à-dire les produits et services achetés auprès de fournisseurs extérieurs, représentent en moyenne la moitié du chiffre d'affaires des entreprises françaises (voir graphique). Ce ratio atteint même 75 % dans l'industrie, et encore davantage dans le secteur automobile, où les industriels comme Peugeot ou Renault sont passés, au fur et à mesure des années, du statut de constructeurs à celui d'acheteurs et d'assembleurs.

« Fortement soumis à la concurrence des pays à bas coûts, les groupes automobiles ont externalisé (*) plus tôt que les autres », explique Michel Philippart, professeur à l'ESC Grenoble. D'autres secteurs s'en sont inspirés, à l'image des laboratoires pharmaceutiques, qui délèguent de plus en plus essais cliniques et production de médicaments pour se concentrer sur la recherche.

En réalité, presque tous les secteurs de l'économie sont concernés par ce mouvement d'externalisation qui renforce le rôle des achats. Les entreprises tendent ainsi de plus en plus à confier leurs tâches comptables, informatiques ou logistiques à des spécialistes afin de se recentrer sur leur cœur de métier (*). Cela leur permet aussi de limiter les dégâts en cas de chute de la demande, car leurs coûts fixes deviennent ainsi plus limités. « Face à une demande variable, voire erratique, l'externalisation donne de la flexibilité à l'entreprise, pourvu qu'elle soit maîtrisée », décrypte Jean-François Praud, senior manager chez KPMG Advisory.

Une chasse impitoyable

Le critère numéro un de l'acheteur, c'est évidemment le prix, surtout dans la période actuelle où les ventes stagnent et où les marges des entreprises sont sous pression. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : dans l'industrie, où les niveaux de profits sont

très bas, une diminution de 2 % du montant des achats à chiffre d'affaires identique revient en pratique à doubler le résultat net (*) des entreprises (voir graphique). On comprend pourquoi les plans de « cost killing » régulièrement annoncés par les grands groupes (France Télécom, Alcatel, SNCF...) incluent toujours des programmes ambitieux « d'optimisation » des achats.

Un autre moyen de faire pression sur les fournisseurs est de s'allier avec un autre acteur du secteur pour acheter ensemble : gagner ainsi en pouvoir de marché à l'amont n'est pas la moindre des motivations des fusions-acquisitions et une des principales sources des fameuses « synergies » qu'elles sont censées dégager. On peut cependant aussi obtenir un résultat analogue sans fusionner. Dans les télécoms, Orange et Deutsche Telekom ont ainsi créé BuyIn, une filiale commune dédiée à leurs achats dans le domaine des réseaux, des équipements et des plates-formes de services. En charge d'un budget de 13 milliards d'euros, la société dispose d'un pouvoir de négociation plus important que chacun des deux opérateurs pris isolément.

Ce type de « collaboration horizontale » est également pratiqué par des centrales d'achat comme l'Uni.HA, réseau commun à 58 hôpitaux publics français. Chaque centre hospitalier est spécialisé dans un type d'achats et fait bénéficier les autres de son expertise : ainsi, le CHU de Rennes s'occupe de l'ingénierie biomédicale tandis que ceux d'Angers et de Tours gèrent les achats liés à la restauration. La coopérative vise un



Ben Stiechschulte/Redux/F&A

Réparation d'une pédale défectueuse d'une Toyota Tundra, en 2010. La recherche du prix le plus bas peut nuire à la qualité et à la fiabilité des produits.

* Lexique

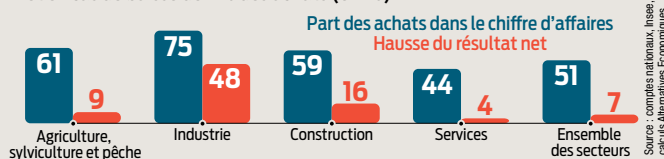
Externaliser : transférer vers un partenaire externe des activités, en général celles qui produisent le moins de revenus.

Cœur de métier : activité principale d'une entreprise, pour laquelle son expertise est la plus étendue et dont elle tire l'essentiel de ses ressources.

Résultat net : profit qui revient aux actionnaires après avoir retranché les intérêts à verser aux banques et les impôts dus à l'Etat.

L'effet de levier des achats

Part des achats dans le chiffre d'affaires en 2012 (en %) et hausse du résultat net en cas de baisse de 1 % des achats (en %)



En savoir plus

Toute la fonction achats, par Philippe Petit, Dunod, 2012.

« **Évaluation des grandes entreprises par leurs fournisseurs** », sondage OpinionWay pour CroissancePlus, octobre 2013, accessible sur <http://tinyurl.com/lqefql7>

« **Baromètre 2014 des achats responsables** », accessible sur <http://tinyurl.com/mnlgrsp>

volume d'achats de 2,5 milliards d'euros d'ici à 2015, et des économies annuelles de 110 millions d'euros. « *Le principe est louable, mais la mise en pratique se heurte à des rigidités de fonctionnement de certains hôpitaux* », tempère néanmoins Michel Philippart.

Des rapports de force biaisés

Dans cette course au prix le plus bas, tout le monde ne combat pas à armes égales. Les fournisseurs des grands groupes pâtissent souvent d'un pouvoir de négociation défavorable. D'après une enquête réalisée en octobre 2013 (1), près d'un quart des PME travaillant pour des grandes entreprises affirment ainsi avoir vu leurs relations avec elles se détériorer à la faveur de la crise. Et les groupes dans lesquels l'Etat détient des parts ne montrent pas vraiment l'exemple : Renault, France Télécom ou encore GDF Suez figurent parmi les donneurs d'ordre les moins bien notés par leurs fournisseurs. La grande distribution fait également l'objet de récriminations récurrentes. En novembre dernier, l'Etat avait ainsi assigné E. Leclerc devant le tribunal de commerce pour avoir inséré une clause abusive dans les contrats avec ses fournisseurs.

Poussée à l'extrême, la recherche systématique du prix le plus bas peut cependant nuire à la qualité et à la fiabilité des produits, ce qui entraîne parfois des conséquences dramatiques, comme l'illustre le cas de Toyota. En 2010, le constructeur automobile japonais a dû rappeler près de 3 millions de modèles à cause de déficiences dans des pédales d'accélérateur et des systèmes de freinage, qui avaient été attribués au fournisseur CTS parce qu'il était moins cher que

les fournisseurs traditionnels du groupe. « *Toyota aurait dû prendre en compte davantage l'expérience et les compétences de ses fournisseurs plutôt que de chercher uniquement à réduire les coûts unitaires*, estime John Henke, spécialiste des relations interentreprises, dans une tribune sur le sujet. *Au final, c'est bien le donneur d'ordre qui doit assumer l'échec auprès de ses clients.* »

Il existe heureusement des exemples de collaboration plus vertueuse : « *certains industriels intègrent leurs équipementiers dès la phase de recherche et développement*, explique Jean-François Praud. *Pour garder le savoir-faire, ils veillent simplement à répartir les responsabilités entre différents fournisseurs sur chaque projet.* » Une relation basée davantage sur l'échange et la confiance présente plusieurs avantages : le fournisseur se montre moins opportuniste, il s'implique davantage dans le développement des nouveaux produits de son client, il fait également preuve de davantage de réactivité. Mais de tels arguments ont du mal à convaincre, surtout dans la période actuelle. « *Les directions d'entreprise, confrontées à une réalité économique difficile, privilégient les gains immédiats* »,

affirme Gérard Brunaud, vice-président exécutif de l'Observatoire des achats responsables (ObsAR).

De Foxconn au Rana Plaza

Or, ces pratiques ont des effets très négatifs sur les conditions de travail et de rémunération qui prévalent chez les fournisseurs, notamment quand ceux-ci sont situés dans des pays du Sud, où l'Etat est faible et les règles, quand elles existent, facilement détournées. Cette situation a fait l'objet de nombreux débats ces dernières années, notamment en 2010 lorsqu'une vague de suicides avait touché le fabricant taiwanais Foxconn, qui fournit des composants informatiques à des géants comme Apple, Sony et HP.

L'an dernier, c'est la tragédie du Rana Plaza au Bangladesh qui a déclenché la polémique : l'effondrement de l'usine textile, qui travaillait pour de nombreuses marques comme Benetton ou Auchan, a fait plus de 1 100 morts et 2 000 blessés. Cette catastrophe a commencé à faire bouger les choses (voir page 35), mais on reste encore très loin de la généralisation de pratiques d'achat responsables dans les pays du Sud. ■

THOMAS LESTAVEL

1. Sondage d'OpinionWay pour CroissancePlus et la Médiation interentreprises, sur la base d'environ 4 000 évaluations (voir « En savoir plus »).

MARCHÉS PUBLICS : PEUT MIEUX FAIRE

Les Etats sont-ils des acheteurs plus vertueux que les sociétés privées ? « *Pas vraiment*, lâche Gérard Brunaud, vice-président exécutif de l'Observatoire des achats responsables. *La situation des finances publiques amène plutôt à rechercher des économies immédiates, ce qui limite fortement la démarche d'"Etat responsable"* ». Pourtant l'enjeu est considérable : les acteurs publics dépensent en Europe en moyenne 18% du produit intérieur brut (PIB) dans des achats de biens et de services.

L'Union européenne a cependant adopté, il y a quelques mois, un paquet « commande publique » qui vise à simplifier les formalités lors des réponses aux appels d'offres, à prendre obligatoirement en compte la fin de vie du produit et à limiter le dumping social en autorisant la demande de justifications supplémentaires pour les offres « *anormalement basses* ». Les Etats ont deux ans pour traduire les directives dans leurs droits nationaux. Affaire à suivre.