



## MANAGEMENT

### DOSSIER

#### Mauvaises pratiques : acheteurs et fournisseurs dos à dos

Le long chemin vers les bonnes pratiques achats

*Des travers aussi chez les fournisseurs*

Par Matthieu Maury

## DES TRAVERS AUSSI CHEZ LES FOURNISSEURS

**Le contournement des acheteurs, la fuite de leurs responsabilités ou l'imposition de leurs conditions, les fournisseurs ne sont pas en reste en matière de mauvaises pratiques. Des travers qui pénalisent autant l'efficacité de la fonction achats que la performance de l'entreprise.**

Selon les directeurs des achats, la mauvaise pratique la plus répandue chez les fournisseurs reste de traiter directement avec les prescripteurs et utilisateurs, en évitant soigneusement les acheteurs. Cela signifie souvent des spécifications non optimisées, une concurrence biaisée et des négociations limitées, donc des surcoûts. Voire des risques d'approvisionnement et de qualité, avec des fournisseurs en position de monosourcing, qui ne sont pas mis sous pression.

Chez le principal opérateur télécom d'Arabie Saoudite, la direction des achats est intégrée en amont dans la construction budgétaire, mais cela n'empêche pas certains fournisseurs d'essayer de contourner les acheteurs. Afin de se rendre inévitables, ils cadrent les détails de la commande avec les opérationnels et sortent du bois le plus tard possible. Ils parviennent souvent à convaincre les prescripteurs de faire pression sur les achats, avec des remarques du genre « vous n'avez qu'à faire à ma place » ou « je décline toute responsabilité sur la performance du fournisseur que vous choisirez ». Lorsqu'un fournisseur sent qu'un concurrent a pris le dessus, là, il n'hésite pas à solliciter les acheteurs. « Dans ce cas de figure, il faut l'utiliser pour obtenir un maximum d'informations sur le dossier en cours, pour faire évoluer les spécifications et baisser le prix du favori aux yeux de l'opérationnel. Celui-ci change rarement d'avis à ce stade du processus. Le fournisseur devient en quelque sorte un allié et un vecteur pour éviter le conflit frontal avec les directions métiers », estime Cyril Pourrat, directeur des achats de Saudi Telecommunications Company.

### Des acheteurs soigneusement contournés

Selon Olivier Dufeutrelle, directeur achats du fournisseur aéronautique Esterline-Souriau (150 millions de dollars d'achats dans le monde, 20 personnes), « cette mauvaise pratique

est très courante chez les commerciaux pour essayer de mieux vendre leurs compétences. Mais, elle dépend surtout de la culture achats de l'entreprise et des clients internes. Ces derniers doivent respecter les processus achats et assumer leurs responsabilités face aux surcoûts et aux risques de monosourcing. Sous prétexte d'honorer les délais de livraison clients, certains nous mettent une forte pression afin d'accélérer la procédure et de sélectionner le fournisseur qu'ils ont choisi en amont. »

Au cours de ses différentes missions dans l'industrie et le tertiaire, Emmanuelle Pinto, consultante achats sénior chez KLB group, a souvent observé des opérationnels manquant de culture commerciale. Séduits par des discours marketing bien rôdés, ils ne vérifient ni les arguments présentés, ni l'adéquation avec leurs besoins réels. Ils ont également tendance à révéler aux fournisseurs des informations cruciales (budget alloué, organisation et outils en place...), qui viennent polluer les négociations des acheteurs. « Face à ces pratiques, les acheteurs ne doivent pas hésiter à renégocier les contrats signés sans leur implication et parfois à exclure le fournisseur du panel. Il faut également sensibiliser les clients internes aux dangers juridiques, de qualité, de coûts cachés et les convaincre des bénéfices à respecter les process. A la fois pour faire passer ces messages et pour se tenir au courant des dossiers à venir, il reste essentiel que la fonction achats soit représentée au comité de direction et dans les équipes projet », considère Emmanuelle Pinto.

## **Des cahiers des charges sous influence**

Autre comportement contournant la fonction achats et impliquant les opérationnels, certains fournisseurs influencent les cahiers des charges, quand ils ne les rédigent pas eux-mêmes. Chez Esterline-Souriau, le directeur des achats, Olivier Dufeutrelle, constate que pour respecter la contrainte des spécifications, certains clients internes les co-construisent avec un fournisseur, au risque d'intégrer des critères qui lui seront très favorables. La combine est parfois fragrante, par exemple lorsque le nom du produit, de la prestation ou même l'identité du fournisseur apparaissent en toutes lettres. Elle s'avère plus subtile et mieux déguisée lorsque les caractéristiques techniques et le niveau de performance exigés permettent d'éliminer la concurrence.

Pour la consultante achats Emmanuelle Pinto, « les prescripteurs ne sont pas assez sensibilisés aux problèmes posés par l'absence de concurrence. Par exemple, ils sous-traitent parfois la rédaction des cahiers des charges à des prestataires experts, sans se soucier de leurs partenariats avec certains fournisseurs. Il faut toujours vérifier que les spécifications correspondent aux justes besoins des opérationnels, que les fournisseurs n'ont pas réussi à leur créer de faux besoins, engendrant une certaine surqualité. Il faut pour cela décomposer les coûts et montrer le retour sur investissement de chaque fonctionnalité. »

Patron achats de Saudi Telecom Company, Cyril Pourrat dénombre beaucoup de cahiers des charges influencés par les fournisseurs, notamment en raison de la connivence technique entre ces derniers et les directions métiers. Ils ont suivi leur formation dans les mêmes écoles d'ingénieurs, avec les mêmes technologies (souvent financées dans ce but par les grands fabricants). « Il est compliqué de lutter avec les fournisseurs qui sont plus outillés (en ressources humaines, en temps et en expertise) que la fonction achats. Il faut surtout convaincre les clients internes de l'importance de ne pas biaiser les appels d'offres pour les prix, mais aussi pour la qualité et les délais », insiste-t-il.

## **Des compétences et des capacités survendues**

Mauvaise habitude très classique, de nombreux fournisseurs ont tendance à se survendre pour remporter un appel d'offres. Ils revendiquent sur le papier une compétitivité technique, logistique et commerciale, qu'ils se savent incapables d'assurer dans les faits. Une fois le contrat signé, ils sollicitent des arrangements. « Beaucoup de fournisseurs produisent plus d'efforts pour booster leurs ventes que pour améliorer leur performance opérationnelle. Ils

n'arrivent pas à tenir leurs promesses en matière de quantité, de planning, de qualité et même parfois de spécifications. Lorsque les projets sont suffisamment avancés pour ne plus pouvoir les remettre en cause, certains exigent de renégocier les prix, au regard de nouvelles contraintes apparues en cours de route », témoigne le chief procurement officer de Saudi Telecommunications Company, Cyril Pourrat.

Pour Olivier Dufeutrelle, directeur achats d'Esterline-Souriau, « les acheteurs ont pour mission de valider les compétences et performances affichées. Il faut toujours se méfier des promesses, poser les bonnes questions et construire un bon relationnel avec les nouveaux fournisseurs. Il est aussi nécessaire de rechercher des données factuelles, notamment via des audits techniques, et de vérifier les références clients. » Cyril Pourrat n'hésite pas à contacter les donneurs d'ordres cités par les fournisseurs, surtout s'il connaît des personnes au sein des directions achats. Récemment, la réputation d'un cabinet de conseil, qu'il ne connaissait pas, lui a été confirmée par deux managers achats français. Il utilise aussi les benchmarks marché par marché pour s'assurer de la crédibilité des chiffres revendiqués.

## **Des responsabilités non assumées**

Face aux défauts de performance opérationnelle, certains fournisseurs n'assument pas leurs responsabilités. Alors qu'ils n'ont pas satisfait aux exigences de qualité, de quantité ou de délais, ils ne veulent pas contribuer financièrement à la réparation des conséquences subies par le donneur d'ordres : surcoûts de production et de logistique, pénalités à régler aux clients, pertes d'exploitation, atteinte à la réputation... Les fournisseurs les plus puissants, en particulier les producteurs de matières premières, inscrivent ce refus dans le contrat, avec des conditions générales de vente à la limite de la légalité. D'autres contestent simplement leur culpabilité avec une bonne dose de mauvaise foi.

Chez Esterline-Souriau, les fournisseurs d'usinage et de traitement de surface qui livrent des produits finis défectueux n'assument en général que leur part de valeur ajoutée, sans prendre en compte le prix des pièces confiées (des ébauches de fonderie principalement), ni l'impact opérationnel et financier sur le cycle industriel de leur donneur d'ordres. Un producteur de matières premières qui n'a pas maîtrisé le niveau de qualité de l'un de ses sous-traitants, a récemment décliné une participation au surcoût évalué à 400 000 euros par la direction financière d'Esterline-Souriau. « Notre objectif ne consiste pas à entrer en conflit avec les fournisseurs, mais à partager équitablement les responsabilités. Pour construire des relations solides autour de la coopération et de l'innovation, il vaut mieux se concentrer sur l'anticipation de ces situations, qui impactent lourdement l'exploitation, que sur des pénalités au moindre retard de livraison », estime le directeur des achats, Olivier Dufeutrelle.

## **De nouvelles conditions imposées sans préavis**

Fréquent dans les situations de rapport de force très favorable au fournisseur, le changement de stratégie pénalise sérieusement les directions achats et leur entreprise. Parfois annoncé de manière brutale, laissant peu de temps pour y faire face, il se concrétise par une augmentation de prix, par une diminution des quantités livrées ou encore par la fin d'un service associé. « En position de quasi-monopole, les grands fournisseurs, avec lesquels nous ne pouvons pas signer de contrats à prix fixe, imposent unilatéralement de nouveaux tarifs, sans aucune discussion préalable. Ils préviennent généralement au dernier moment, en décembre pour une application début janvier », déplore le directeur achats d'Esterline-Souriau, Olivier Dufeutrelle. De son côté, Saudi Telecommunications Company doit affronter l'évolution des priorités géographiques des fabricants de smartphones. En position ultra-dominante, ces derniers demandent pourtant aux opérateurs de prendre des engagements de volumes, assorties de pénalités en cas de non-respect.

La mise en œuvre d'une nouvelle stratégie trouve parfois son origine dans le rachat du fournisseur par un concurrent, avec un remplacement à la tête de la société. Emmanuelle Pinto (KLB group) a souvent rencontré cette situation lors de ses différentes expériences :

« les prix peuvent augmenter du jour au lendemain, sans aucune justification. Autre exemple, un éditeur de logiciel décidant d'arrêter le support sur un outil critique pour l'entreprise. Il a prévenu un an avant, mais il n'a pas été simple dans ce laps de temps de recueillir les besoins des directions métiers, consulter le marché fournisseurs, lancer l'appel d'offres, finaliser le contrat et déployer la nouvelle solution. La majoration des prix comme la fin d'un service doivent être anticipées et encadrées dans les contrats, avec notamment des préavis de six mois à un an. Le double sourcing et la construction de partenariats fournisseurs permettent surtout de limiter ce genre de contretemps inconfortables. »

## Différentes formes de corruption

Plus difficile à saisir, la corruption reste une mauvaise pratique couramment employée par les fournisseurs. Elle se présente sous différentes formes plus ou moins légales, plus ou moins flagrantes. Simples cadeaux, les objets publicitaires (porte-clés, stylo, calendrier, clé USB ...) sont tolérés par les entreprises, à condition de ne pas dépasser un certain montant. Les présentations de produits ou de services sont litigieuses lorsqu'elles se déroulent dans des lieux luxueux, à fortiori sur plusieurs jours. Les invitations au golf ou au casino, à des concerts ou des événements sportifs se montrent plus explicites, car dénuées de toute activité professionnelle. Sans parler des enveloppes de billets ou des voyages offerts. Selon les directeurs achats, la corruption concerne essentiellement, voire exclusivement, leurs clients internes. « Je n'ai jamais vu un acheteur approché en direct par un fournisseur. Les opérationnels y sont beaucoup plus confrontés, car ce sont eux qui pilotent leurs budgets en fonction des objectifs qu'ils ont à atteindre », souligne Cyril Pourrat, chief procurement officer de Saudi Telecom Company. Même point de vue pour le directeur achats d'Esterline-Souriau, Olivier Dufeutrelle : « les acheteurs suivent des formations et des règles strictes. En revanche, les directions techniques, marketing, informatique ou ressources humaines ne sont pas aussi sensibilisées à cette problématique. Je leur recommande d'ailleurs de ne jamais accepter l'invitation d'un fournisseur en visite chez nous. »

Pour Emmanuelle Pinto du cabinet de conseils KLB group, « les fournisseurs savent très bien que les achats représentent une force de propositions, mais ne détiennent pas le pouvoir de décision, qui est entre les mains des prescripteurs et utilisateurs. La corruption me semble plus répandue dans l'industrie que dans les services, en raison de montants en jeu plus conséquents. »

La plupart de ces mauvaises pratiques peuvent être maîtrisées et évitées par les directions achats. Pour cela, elles doivent anticiper et orienter les comportements des fournisseurs, comme des prescripteurs et utilisateurs. La solution réside souvent en interne, dans l'étroite coopération entre les acheteurs et les opérationnels, dans leur cohésion face au marché fournisseurs.

Par Matthieu Maury