

## Réagir positivement face à la crise (4)

# Comment réduire vos coûts et acheter mieux ?

**Les turbulences économiques exigent de nouveaux réflexes dans les comportements d'achat des entreprises. Mais inévitablement, la crise actuelle modifie aussi profondément les relations entre clients et fournisseurs.** | Carine Vassart

### Agir au lieu de subir

Le monde économique de demain sera définitivement différent et les entreprises doivent se préparer dès maintenant à prendre de nouvelles habitudes. Durant cinq semaines, en exclusivité, *Trends-Tendances* présente à ses lecteurs, en collaboration avec MasterKey, un bureau-conseil spécialisé dans le changement en entreprise ([www.masterkey.be](http://www.masterkey.be)), les nouveaux comportements à adopter pour oser «faire autrement». Les cinq thèmes qui seront analysés lors de l'objet de séminaires organisés par la Chambre de commerce et d'industrie du Brabant wallon ([www.ccbw.be](http://www.ccbw.be)).

«**T**rès clairement, dans cette période de crise, les éléments prioritaires de la stratégie d'achat doivent porter sur la génération de cash pour l'entreprise et l'analyse du risque présenté par le fournisseur», analyse Frédéric Anspach, qui fut longtemps directeur des achats d'une multinationale européenne et s'occupe aujourd'hui de la formation d'acheteurs, en Belgique et à l'international, en tant que consultant chez XLPS (eXcellence in Purchasing and Supply).

Le second élément, l'analyse du «risque fournisseur», doit devenir une préoccupation constante pour les entreprises : leurs fournisseurs critiques, ceux dont la disparition menacerait la poursuite de

l'activité, vont-ils rester solvables ou présentent-ils un risque quelconque de mettre la clé sous le paillason ? La question ne concerne d'ailleurs pas que les «gros» interlocuteurs mais aussi les PME car un petit fournisseur peut jouer un rôle crucial pour une entreprise.

### Du rapport de force au partenariat

S'il appartient d'abord aux services financiers d'éplucher la situation financière des partenaires réguliers, le choix de bons partenaires devient un tel enjeu majeur pour garantir la pérennité de l'approvisionnement qu'il va induire des changements plus profonds touchant à la nature même de la relation entre acheteurs et vendeurs.

«On assiste à un réel changement dans le comportement relationnel entre les deux parties, constate Frédéric Anspach. En période de vaches grasses, comme au cours des 10 dernières années, les acheteurs savaient qu'il y avait peu de risques de voir leurs fournisseurs tomber en faillite. Ils ont donc eu tendance à développer des techniques agressives destinées à faire jouer la concurrence à l'extrême, avec parfois même des comportements pas très éthiques, en imposant une trop forte pression, en abusant d'une position dominante qui mettait les fournisseurs en position difficile.»

S'il faut aujourd'hui conserver les principes de base, comme la limitation du nombre de fournisseurs pour garantir des conditions d'achat plus favorables, il faut cependant changer de mentalité et savoir traiter ses fournisseurs comme des partenaires sur le long terme. «Trop souvent, les entreprises considèrent que la solution la plus simple pour réduire leurs coûts est de sabrer dans la marge du fournisseur, constate le consultant d'XLPS. Il est plus constructif d'essayer, ensemble,

de faire baisser les prix en cherchant à optimiser le transport, le stockage, la production ou la livraison. C'est l'un des exemples où la collaboration avec les fournisseurs offrira des opportunités de gains à réaliser et à partager.»

### Renégocier les contrats et les délais de paiement sans hypothéquer le relationnel

Le maintien de bonnes relations avec ces nouveaux «partenaires» fournit l'occasion de susciter chez eux une démarche proactive. Les fournisseurs peuvent en effet être à la base de bon nombre d'idées innovantes, notamment en rapport avec l'autre priorité des services d'achat en période de crise : la génération de cash. D'un point de vue administratif, l'entreprise va bien sûr chercher à optimiser la gestion de ses propres stocks mais les fournisseurs pourront apporter une aide précieuse en proposant de recourir à des systèmes automatisés de gestion des stocks qui permettent de réalimenter l'acheteur seulement lorsque c'est nécessaire, ou bien en proposant des formules de stockage à la demande chez le vendeur.

La baisse d'activité économique apparaît aussi, tout naturellement, comme le moment de faire des bonnes affaires en jouant la baisse des prix. «Evidemment, on n'est plus dans l'euphorie de la période déflationniste et il est clair que les fournisseurs vont avoir tendance à accorder des réductions de prix pour assurer leur volume de vente, admet Frédéric Anspach. Cependant, ce serait une mauvaise tactique de vouloir revoir les contrats sans chercher à pratiquer la transparence avec les fournisseurs, sans chercher une formule où chacun obtiendra certains gains.»

La négociation ne sera en tout cas satisfaisante pour les deux parties que si les services d'achat maîtrisent correctement la structure des coûts. «On peut effecti-

vement chercher à revoir les contrats, portant notamment sur les produits dont les fournisseurs ont augmenté les prix pour répercuter la récente flambée des matières premières, poursuit Frédéric

Anspach. C'est un juste retour des choses. Mais pour viser une solution acceptable, il faut pouvoir établir, par exemple, qu'une matière première donnée constitue 30 % des produits et a connu une baisse ré-

cente de 50 %. L'acheteur sait ainsi qu'il ne peut réclamer, au maximum, que 15 % de baisse.»

Jusqu'où peut-on dès lors exiger une renégociation des contrats ou des délais de paiement sans mettre en danger l'aspect relationnel, fondamental dans le nouveau cas de figure plus orienté vers le partenariat ? «Cela dépend du rapport de force, remarque le consultant. S'il s'agit d'un petit client face à un gros fournisseur, il est admissible que le client cherche à négocier les délais de paiement. L'inverse n'est pas correct, on ne peut pas accepter de voir les plus forts dicter leur loi aux plus faibles. Un contrat lie des parties par consensus, pas par la menace. Économiquement, ce n'est d'ailleurs pas efficace.»

### Le temps joue en faveur de l'acheteur

Frédéric Anspach met surtout les entreprises en garde contre l'effet de panique : «Sous pression, inquiets, certains dirigeants et managers suscitent des décisions précipitées — il faut revoir d'urgence les contrats, il faut générer rapidement du cash — et perdent ainsi des occasions d'explorer des solutions plus durables comme celles qui pourraient être développées en commun avec les fournisseurs.»

Autre erreur à ne pas commettre : se persuader qu'il est indispensable d'acheter rapidement. «On ne se donne pas le temps de chercher ailleurs d'éventuelles opportunités, déplore le consultant. Or, le temps est un outil stratégique du vendeur, qui cherchera toujours à clôturer une vente le plus tôt possible. La force est en fait du côté de l'acheteur, qui a le pouvoir de décision. Il ne doit donc pas laisser tomber cet avantage.» ■

### Achats pendant la crise : les pièges

- > Se disperser. Ne pas miser sur les bons partenaires.
- > Considérer que les contrats sont inamovibles.
- > Croire que l'analyse de la valeur n'a plus de sens.
- > Penser que la réduction de marge est la seule solution.
- > Se précipiter pour acheter.

#### FRÉDÉRIC ANSPACH, CONSULTANT CHEZ XLPS

«Trop souvent, les entreprises considèrent que la solution la plus simple pour réduire leurs coûts est de sabrer dans la marge du fournisseur. Il est plus constructif d'essayer, ensemble, de faire baisser les prix en optimisant le transport, le stockage, la production ou la livraison.»



### La semaine prochaine

Comment faire la promotion de votre entreprise à moindre coût ?