RICHARD CALVI

IAE, université PMF Grenoble 2

GILLES PACHÉAix-Marseille Université ;
BEM Bordeaux Management School**PIERRE JARNIAT**

Jarniat Conseil, Annecy

Lorsque la fonction achats devient stratégique

De l'éclairage théorique à la mise en pratique

Longtemps considérée comme une simple fonction « support » mobilisant en priorité un savoir-faire administratif, la fonction achats revêt dorénavant une forte dimension stratégique. Ceci est particulièrement vrai lorsque sa mission est de privilégier des actions visant à transformer en profondeur les ressources externes mobilisées dans le but de construire un avantage concurrentiel soutenable. S'appuyant sur des travaux conduits en management stratégique, les auteurs proposent quelques pistes sur la manière de développer un avantage concurrentiel par les achats. L'expérience conduite par le groupe Salomon en Roumanie permet alors de voir comment la fonction achats a contribué à renforcer et même infléchir la trajectoire stratégique d'une entreprise en développant une compétence relationnelle spécifique.

« Strategic purchasing remains an oxymoron » (Moody, 2001). Ainsi titrait, il y a près de dix ans, le compte rendu d'une étude menée par le National Association of Purchasing Management et le Center for Advanced Purchasing Studies auprès de 236 grandes entreprises canadiennes et américaines opérant dans différents secteurs de l'industrie et des services. L'originalité de l'étude était de souligner un écart significatif entre ce que les dirigeants achats considèrent comme des actions « stratégiques » (contribuer aux décisions de type « faire ou faire faire », participer au développement de nouveaux systèmes d'offre et à l'innovation, etc.) et les actions concrètes réalisées par leur organisation. En effet, force est de reconnaître que les pratiques achat restent indéniablement orientées vers des actions de court terme visant à la réduction des coûts car c'est somme toute ce que l'on espère d'une fonction dont les vertus en matière d'équilibre des marges sont exceptionnelles. Citons, pour s'en convaincre, le petit exercice arithmétique qu'aiment à rappeler les directeurs des achats afin de vanter leur « poids stratégique » : dans une entreprise où le montant des achats représente 50 % du chiffre d'affaires et dont le profit est de 5 %, une diminution du montant des achats de 5 % améliore le résultat de 50 %. En ces temps de crise, l'argument et le raisonnement sont implacables, et sonnent agréablement aux oreilles des directions générales et des directeurs financiers.

Dans le secteur automobile, où le poids de la fonction dépasse parfois 80 % du CA, les périodes de crises ont fait émerger deux figures emblématiques du patron d'achats « stratégie » : Ignacio Lopez et Carlos Ghosn. Le premier sent désormais le souffre

mais il fut longtemps hissé au Panthéon des managers achats les plus efficaces. Ignacio Lopez avait, dès 1986, appliqué ses méthodes musclées au sein de GM Europe, rétablissant en un peu plus d'un an une situation financière fortement déficitaire. En 1992, il appliqua sur le sol américain ces mêmes méthodes faites d'une remise en cause systématique des contrats, d'un *sourcing* agressif et d'un contrôle strict des *process* du fournisseur. Sur ce point, on se rappelle des PICOS Teams (*Purchased Input Concept Optimization with Suppliers*) mises en place pour traquer les gains de productivité chez les fournisseurs. Ces méthodes, inspirées elles-mêmes des pratiques de Toyota, mais appliquées cette fois dans un contexte de grande instabilité relationnelle, seront largement reprises par la suite au sein des fonctions achats des équipementiers automobiles pour gérer les relations avec les fournisseurs de rang 2 du secteur. La « Generous Motors », comme se plaisait à la qualifier Ignacio Lopez avant son action, réalisera jusqu'à 4 milliards de dollars d'économie en 18 mois en exerçant une énorme pression sur son portefeuille de fournisseurs.

La *success story* de Carlos Ghosn reprend les mêmes ingrédients. En 1999, Nissan est au plus mal. Les raisons de cette situation sont nombreuses, mais dans le diagnostic réalisé par Renault, la situation de Nissan vis-à-vis de ses fournisseurs apparaît comme un facteur prédominant dans le manque de compétitivité de l'entreprise. Les fournisseurs du *keiretsu* Nissan, autrement dit les membres de son conglomérat, facturent leurs pièces à un prix si élevé que pratiquement aucun modèle n'est rentable. Carlos Ghosn décide de démanteler le *keiretsu* en vendant ses participations chez les

équipementiers et sous-traitants du groupe et en cessant de les considérer comme des partenaires privilégiés. La création de Renault Nissan Purchasing Organisation en 2001 facilite cette mutation en ouvrant le panel fournisseurs du groupe Renault à Nissan et cette dernière à se séparer de 700 de ses 1 200 équipementiers historiques, tout en soumettant les survivants à un bras de fer permanent. Les marges de Nissan se redressent régulièrement jusqu'en 2003, pour atteindre les sommets du secteur avec 11 % de marge opérationnelle. À cette époque, les médias mettent en exergue le rôle stratégique joué par les achats dans le succès de l'aventure Renault Nissan. Carlos Ghosn devient au Japon un patron quasi mythique pour ses techniques de management et ses résultats.

Parallèlement aux trajectoires de GM et Renault Nissan, le modèle Toyota témoigne d'un fort contraste, parfaitement décrit dans les travaux de Dyer et Noboeka (2000). Ce modèle prône la stabilité des relations (l'appartenance au *keiretsu*), et à l'intérieur de cette zone de stabilité, la mise en place d'un système d'apprentissage et de solidarité. C'est l'organisation du *kyohokai* dans lequel Toyota et ses fournisseurs investissent et mutualisent des savoirs et savoir-faire. L'idée est clairement d'obtenir un avantage concurrentiel en bénéficiant *avant les concurrents* des progrès réalisés au sein du réseau de fournisseurs. Dans le temps, le modèle Toyota semble le plus stable et le profitable (Cazenave, 2009), mais la persistance dans le temps de ces modèles contrastés laisse entrevoir une certaine indétermination quant à la contribution attendue de la fonction achats à la stratégie de l'entreprise. Est-elle surtout une fonction « lourde » dans les comptes de l'entreprise, dont la

maîtrise de l'évolution est « stratégique » pour l'équilibre financier de l'entreprise? Ou plutôt une fonction « constitutive » de l'avantage concurrentiel, dont l'objectif vise à bâtir l'alignement des ressources externes sur une vision stratégique, voire à infléchir cette dernière pour saisir les opportunités offertes par la maîtrise des ressources externes?

L'objet du présent article est de discuter la place qu'occupe la fonction achats dans la stratégie des entreprises. La thèse défendue est qu'elle accède pas à pas à une dimension véritablement « stratégique » lorsqu'elle privilégie des actions visant à modifier en profondeur les ressources externes qu'elle mobilise dans le but de protéger, voire de construire l'avantage concurrentiel. Pour bâtir notre argumentation, nous cherchons, dans un premier temps, à clarifier la place donnée par la littérature en management stratégique à la fonction achats. Puis nous utilisons, dans un second temps, un « fait stylisé » à partir de l'expérience du groupe Salomon dans la constitution d'un réseau de fournisseurs et sous-traitants en Roumanie afin de montrer que la fonction achats peut significativement contribuer à renforcer, et même infléchir, la stratégie d'une entreprise en développant une compétence relationnelle spécifique.

I – « STRATÉGIE » ET « ACHATS » : UNE LIAISON DIFFICILE

Longtemps considérée comme une fonction « support » souvent rattachée à la fonction production et mobilisant un savoir-faire *administratif*, la fonction achats a tardé à prendre une importance majeure dans le management des entreprises industrielles. Ammer (1989) note qu'avant le choc pétro-

lier de 1973-1974, le *top management* la voyait comme ayant un rôle exclusivement passif dans la conduite des affaires. En France, Barreyre (1976) tente très tôt de valoriser l'image d'une fonction achats « moderne » en précisant sa contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie globale. Ses constats restent d'une grande actualité. Barreyre (1976) identifie ainsi une contribution tout d'abord « en amont » de la décision stratégique, que celle-ci vise l'offre de produits et services (rôle de vigie par rapport à l'innovation et rôle de sécurisation lorsque le fournisseur contribue effectivement à l'offre) ou les projets de développement de l'entreprise (rôle d'informateur technico-économique et de gestionnaire des risques associés). Enfin, Barreyre (1976) évoque sa participation à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie en activant le réseau de partenaires nécessaire à sa réalisation.

Le rôle clé d'une fonction achats agissant au final comme un *facilitateur* de la mise en œuvre d'une stratégie a notamment été véhiculé dans les pratiques managériales par l'iconographie dérivée des travaux de

Porter (1985). Les fournisseurs y apparaissent comme un facteur influençant le positionnement concurrentiel et la fonction achats comme un acteur incontournable dans la maîtrise de la chaîne de valeur. D'un point de vue économique, le « poids » de la fonction est indéniable. La baisse tendancielle du taux de valeur ajoutée des entreprises industrielles fait qu'une part croissante des profits industriels dépend de l'extérieur de l'entreprise. Les chiffres fournis en France par les enquêtes du ministère de l'Industrie sont édifiants, notamment si l'on isole les quatre plus importants secteurs industriels de notre économie (voir tableau 1). Toutefois, le poids accru des achats dans les comptes de l'entreprise semble tarder à se traduire dans la gouvernance des entreprises industrielles. Ainsi, selon une enquête récente conduite auprès de grandes entreprises françaises (représentatives du SBF 120)¹, moins de 25 % des directeurs des achats sont membres du comité exécutif contre 95 % des directeurs des ressources humaines par exemple. Comment expliquer cette situation, en apparence paradoxale, d'une fonction

Tableau 1 – La baisse tendancielle du taux de valeur ajoutée en France

Secteurs	Taux de VA (VAHT/CAHT) 1978	Taux de VA (VAHT/CAHT) 2000	Taux de VA (VAHT/CAHT) 2006
Construction automobile, équipementiers	35,4 %	20 %	15,1 %
Aéronautique, spatial, armement	46,3 %	37,2 %	17 %
Produits, équipements électroniques	37,7 %	26,3 %	23,7 %
Informatique, télécommunication	54,1 %	24,7 %	20 %

Source : <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/>

1. http://www.bearingpoint.fr/content/about_us/176_6261.htm

a priori taillée sur mesure pour occuper une position majeure dans la stratégie des entreprises et devant souvent se contenter d'un simple strapontin?

1. Un double éclairage par les ressources et les compétences clés

Pour discuter du rôle stratégique joué par la fonction achats, utilisons tout d'abord le filtre de l'approche fondée sur les ressources (notée AFR par la suite). Cette dernière domine depuis une vingtaine d'années la pensée en management stratégique (Boissin *et al.*, 2003), et offre potentiellement un cadre d'analyse pertinent pour une fonction dont la légitimité principale est d'assurer la contribution de ressources externes à l'activité de l'entreprise. Dans cette analyse, la contribution « stratégique » d'une fonction se mesure à l'aune de l'*avantage concurrentiel soutenable* qu'elle est capable de fournir à l'entreprise (Barney, 1991). La seule contribution aux profits ne suffit pas pour s'assurer un avantage concurrentiel soutenable; encore faut-il que cet avantage persiste dans le temps et permette à l'entreprise d'obtenir des rentes supérieures à celle de ses concurrents sectoriels.

Ainsi, l'argumentaire du poids des achats dans les comptes de l'entreprise ne suffit plus pour affirmer leur poids « stratégique » au regard de la AFR. Il ne s'agit pas seulement d'être « lourd » pour être une fonction stratégique. Il faut aussi mobiliser des ressources « qui aient une réelle valeur pour le client final et qui ne puissent être déployées de façon aussi profitable par aucun de ses

concurrents actuels ou potentiels » (Barney, 1991, p. 102). Compte tenu de cette définition, mais aussi des objectifs historiques des tenants de la AFR², il n'est pas très étonnant que Barney (1991) porte un jugement un peu brutal sur le rôle « stratégique » que peut jouer une fonction achats: « il est clair qu'une entreprise ne peut espérer "acheter" un avantage concurrentiel soutenable sur un marché ouvert mais devra plutôt le construire grâce à l'utilisation des ressources rares, imparfaitement imitables et non substituables déjà détenues par l'entreprise » (Barney, 1991, p. 117). Le constat est abrupt et quelque peu décevant car il semble reléguer la fonction achats à la maîtrise de tâches opérationnelles dont la performance pourra certes jouer sur le profit de l'entreprise, mais non sur son avantage concurrentiel soutenable.

Pourrions-nous trouver plus d'appui dans l'application à la fonction achats des préceptes de l'approche par les compétences clés (notée ACC par la suite) que popularisent Prahalad et Hamel (1990)? Cet espoir est légitime car, une fois ses compétences clés identifiées, l'entreprise va être incitée à sous-traiter ses activités « non clés », et donc donner un poids conséquent à la fonction achats en charge de la coordination de ces activités. Mais là encore, les auteurs minimisent le rôle des acheteurs car « la compétence qui servira à fonder la prochaine génération de produits compétitifs de l'entreprise ne peut être obtenue par externalisation ou sous-traitance »

2. L'AFR a été développée dans les années 1980 en opposition à l'école du positionnement de Porter (1980, 1985) qui suggère que la compétitivité des firmes est très largement prédéterminée par la structure de l'industrie. À l'inverse, l'AFR examine le lien qui existe entre accumulation des ressources de l'entreprise, la pertinence des choix managériaux et la performance économique. L'avantage concurrentiel soutenable est donc « construit » de l'intérieur plus que « déduit » de l'état de l'environnement de l'entreprise.

(Prahalad et Hamel, 1990, p. 84). Nous arrivons de nouveau à une impasse logique : si les principes de ACC sont appliqués à la lettre dans la pratique des entreprises, il y a peu de chance que la fonction qui s'occupe de la mise à disposition des ressources non stratégiques acquière le statut de fonction stratégique. Pourtant, l'observation de la vie des affaires fournit de nombreux exemples de succès fondés sur une mobilisation performante des ressources externes. Cox (1996), Dyer et Singh (1998), puis Lavie (2006), seront les premiers à tenter d'ouvrir la voie à une perspective interorganisationnelle de la construction de l'avantage concurrentiel soutenable en traçant les contours de ce qu'ils appellent la « compétence relationnelle » de l'entreprise. Ils construisent leur approche en élargissant le cadre théorique fourni par la AFR et en l'appliquant aux relations verticales que noue l'entreprise avec ses fournisseurs. D'abord inspirée par une série d'études de cas, la robustesse de la *relational view* s'affirme désormais au travers d'études empiriques plus larges. Ainsi, Dyer et Hatch (2006) ont exploré l'impact des spécificités « relationnelles » sur la performance en termes de qualité pour des fournisseurs travaillant avec différents constructeurs automobiles. Les écarts significatifs observés au sortir des mêmes chaînes de production semblent attester de l'impact des pratiques singulières de transfert de connaissance entre client et fournisseur sur la performance obtenue dans la relation. Une étude récente dans le secteur de l'équipement industriel arrive à des conclusions similaires (Mesquita *et al.*, 2008), en relevant chez les fournisseurs l'existence d'apprentissages non redéployables hors des relations spécifiques établies avec certains de

leurs clients. Dans la nouvelle perspective ouverte par ces recherches, il nous semble que la fonction achats prend un rôle majeur dans la construction de la « rente relationnelle » ainsi générée ; on peut la définir comme la part de valeur ajoutée provenant de la qualité des coordinations établies entre les acteurs de la relation client/fournisseur (Asanuma, 1989).

2. Comment construire l'avantage concurrentiel par les achats ?

Il serait bien évidemment illusoire de proposer une quelconque recette universelle en la matière. Comme le montre l'étude de Rozemeijer *et al.* (2003), de très nombreux facteurs de contexte influencent la trajectoire stratégique d'une fonction achats, et il est impossible de les maîtriser simultanément. Nous pouvons toutefois essayer, en nous appuyant sur l'analyse précédente, de tracer les contours des orientations à suivre pour donner une ambition « stratégique » aux décisions prises par les managers de la fonction achats. Les deux premiers conseils sont inspirés du travail de Cox (1996). On peut les résumer de la façon suivante : a) *fuir le repli sur soi*, et b) *rechercher l'alignement stratégique*. Précisons rapidement chacun des points.

Si l'ambition de la fonction achats n'est plus seulement de fournir des composants et services au meilleur prix, mais de contribuer de façon conséquente à l'avantage concurrentiel soutenable, nul doute qu'elle ne pourra agir de façon isolée dans l'entreprise. Le syndrome de la « tour d'ivoire », ou du « repli sur soi », est certainement le plus significatif d'une fonction achats qui, pour mieux incarner son intransigeance dans sa fonction d'équilibrage des comptes (sauveur de marge), va peu à peu s'éloigner

des collaborations internes lui permettant de réellement agir sur la valeur de l'offre. Le danger est réel dans des univers où les objectifs de court terme dominant, et où la « vision stratégique » de l'actionnaire n'est pas nécessairement compatible avec un projet stratégique de longue haleine (Martinet, 2002); d'ailleurs, les tenants de la *relational view* n'invitent-ils pas à une lecture partenariale plutôt qu'actionnariale des parties prenantes de l'entreprise pour permettre son développement? Le dirigeant achat doit prendre soin à développer ce qu'Ibarra et Hunter (2007) appellent son « réseau stratégique », c'est-à-dire un réseau de *sponsors* capables d'appuyer ses orientations le moment venu. Cette aptitude est d'autant plus cruciale dans une fonction qui a des ambitions stratégiques mais qui, on l'a vu précédemment, est rarement directement représentée au comité exécutif de l'entreprise. Faute de ces appuis internes, il y a de forte chance pour que le champ d'action de la fonction achats se cantonne à des décisions opérationnelles.

Quant à l'alignement stratégique, il regroupe deux idées. La première idée est qu'il n'existe pas de « bonne » ou de « mauvaise » stratégie achats dans l'absolu: un directeur des achats doit comprendre les règles du jeu concurrentiel dans le secteur où il évolue pour proposer des stratégies de mobilisation des ressources externes apportant une réponse proactive à la recherche d'avantage concurrentiel soutenable de l'entreprise. La seconde idée est que chaque entreprise, de par son histoire, possède un *capital relationnel* de départ: il constitue une « ressource » sur laquelle le directeur des achats pourra bâtir sa stratégie. Par exemple, une réputation de partenaire fiable et éthique facilitera les investissements spé-

cifiques des fournisseurs, ce dont un directeur des achats pourra tirer bénéfice pour accompagner la stratégie de développement de son entreprise.

Le respect de ces deux conseils, suggérés par les travaux de Cox (1996), permet d'ancrer les pratiques d'achats dans une logique de valeur. Reste donc, pour un directeur des achats désireux de jouer un rôle stratégique au sens de l'AFR, à orienter son action de manière à ce qu'elle mobilise des ressources « rares », difficilement accessibles pour ses concurrents et que cette mobilisation de ressources soit difficilement « imitable » par ces mêmes concurrents. En nous inspirant des travaux de Ramsay (2001) et de Hunt et Davis (2008), nous pouvons donc émettre trois autres conseils: c) *identifier et développer des fournisseurs inaccessibles aux concurrents*, d) *verrouiller l'accès à des ressources procurant un avantage concurrentiel soutenable*, et e) *acheter d'une façon difficilement imitable*. Précisons, ici également, chacun des points.

Il est incontestable que la mondialisation des échanges rend de plus en plus difficile la protection d'une ressource sur des marchés fluides et ouverts. En outre, la pression sur les coûts pousse à la mutualisation des ressources externes en vue de réaliser des économies d'échelle et de champ. À trop vouloir mutualiser entre concurrents, comme cela est devenu courant en management des opérations logistiques (Hiesse, 2009), les fonctions achats perdent l'occasion de peser de façon réelle sur l'avantage concurrentiel soutenable. Être le premier à s'implanter sur un marché de sous-traitance *low cost* par exemple, peut assurer un avantage « coût » à court terme, mais n'assure en rien un avantage concurrentiel soutenable si ce réseau de sous-traitants est

accessible à ses concurrents dans des conditions similaires. On est ici au cœur d'un des paradoxes les plus prégnant de la fonction achats : le désir de mobilité qui pousse à refuser l'investissement spécifique dans une relation, et celui de la recherche d'exclusivité qui seule permettra de fournir à l'entreprise une valeur ajoutée inimitable (Merminod *et al.*, 2007). Trop souvent l'arbitrage penche pour la solution de mobilité. Certes, il reste difficile de s'assurer l'exclusivité de l'offre d'un fournisseur et aussi juridiquement risqué de procéder ainsi, sous peine de tomber sous le coup de l'article L 420-2 du code de commerce interdisant les abus de dépendance économique³.

Verrouiller l'accès à des ressources « exclusives » passera surtout par une incitation du fournisseur à travailler pour l'entreprise acheteuse, sur le modèle des *kyohokai* de Toyota (Cazenave, 2009), voire à développer un statut de « client privilégié » par la qualité des débouchés proposés ou encore par la capacité offerte au fournisseur de progresser dans le cadre par exemple de programmes de développement initiés par le client. Il ne s'agit donc pas de travailler ici sur un réseau captif de ressources, mais d'inciter ces ressources à vous fournir une valeur que vous serez le seul à pouvoir absorber. Dans un article déjà ancien, Shapiro (1986) suggérait que travailler avec les fournisseurs dans le processus de conception était une voie particulièrement propice à l'obtention d'une rente spécifique avec un fournisseur. Les pratiques de codéveloppement entre clients et fournis-

seurs contribuent pleinement à cet objectif en permettant d'intégrer dès les phases de conception des solutions originales capables de différencier l'offre du client qui initie cette pratique (Calvi *et al.*, 2005).

Enfin, on peut imaginer que le directeur des achats mette en œuvre des procédures et des méthodes singulières qui le démarquent durablement des concurrents. Acheter d'une façon difficilement imitable peut constituer une source d'avantage concurrentiel soutenable, par exemple quand la faible durée de vie des produits finis contraint à construire sur mesure des chaînes logistiques éphémères qui seront composées et décomposées selon des séquences très brèves, dans certains cas sur quelques mois. Un directeur des achats disposant d'une compétence remarquable en matière d'achat de services logistiques de nature modulaire, aisément remodulables dans des délais très courts, pourrait ainsi permettre à son entreprise de s'appuyer sur une *supply chain* à géométrie variable marquée par une flexibilité extrême, dont les vertus en période de crise ne sont plus à souligner (Paché, 2009).

II – CONTRIBUTION DE LA FONCTION ACHATS À LA STRATÉGIE : LE CAS SALOMON

Afin d'illustrer la façon dont une fonction achats peut jouer le rôle stratégique tel que défini précédemment, nous nous appuyons sur l'étude d'un cas considérée comme particulièrement illustrative des mutations en cours. Il s'agit du groupe Salomon, l'un des

3. « Elle est prohibée dès lors qu'elle est susceptible d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur. » (article L 420-2 du Code de commerce).

opérateurs majeurs du marché de l'équipement du sport (plus connu sous le terme générique d'*outdoor*). Pour cela, nous optons pour une description du déploiement historique d'une stratégie industrielle au sein de Salomon en suivant la façon dont la fonction achats a soutenu et même infléchi cette dernière. À travers l'enchaînement des décisions, et la description du contexte dans lequel elles ont été prises, l'objectif est d'éclairer la contribution de la fonction achats à la formulation d'une *capacité dynamique*, au sens de Teece (2007), qui offre à l'entreprise une combinaison de ressources originale capable de conforter sa position concurrentielle par-delà la simple gestion opérationnelle des ressources externes. Paradoxalement, si des travaux ont étudié le groupe Salomon à la lumière de l'AFR (Puthod et Thévenard, 1997; Moingeon *et al.*, 1998), c'est uniquement pour mettre l'accent sur des compétences en matière de technologie, de connaissance de la culture des sports d'hiver et de gestion des réseaux de distribution, et non en matière de management des ressources externes.

1. Une histoire, un contexte, une stratégie

En 1947, Georges Salomon ouvre à Annecy un petit atelier de scies à bois et de carres de ski. En quelques années, à force d'inventivité, l'entreprise s'impose d'abord comme leader mondial des fixations, avant de devenir leader mondial sur le marché global des équipements de sports d'hiver. La marque est maintenant reconnue à l'échelle de la planète, en bénéficiant d'un capital confiance remarquablement entretenu depuis des décennies. On peut identifier trois piliers à la stratégie de Salomon, l'innovation, le marketing et l'industrialisation :

– *L'innovation*. On parle en interne d'un « ADN » de l'innovation insufflé par le fondateur à ses équipes. C'est sur cet ADN que Salomon va bâtir sa croissance ininterrompue durant plus de soixante ans, de 1947 à 2007, avec des innovations aussi marquantes que la chaussure de ski à entrée arrière, le ski monocoque, la norme SNS en ski de fond, le *bubble shaft* sur les clubs de golf Taylor Made, la roue R6 de Mavic, etc. L'ADN de l'innovation est devenu une condition de survie dès le début des années 2000, avec la stagnation d'un marché du sport devenu mature et l'effet corollaire de la montée en puissance des marques de distributeurs. Pour assurer la capacité d'innovation, Salomon a toujours privilégié les ressources internes, avec le développement de ses propres moyens de R&D, notamment avec la création en 2001 du Salomon Design Center à Annecy, regroupant plus de 750 personnes contribuant à la création de l'offre sur plus de quatorze lignes de produits différentes.

– *Le marketing*. Georges Salomon comprend rapidement que le soutien des sportifs et la proximité à leur milieu est à la fois un élément majeur de la stratégie marketing sur ce type de marché, et une source d'inspiration et de validation irremplaçable pour les innovations. L'intimité avec le milieu, et notamment les meilleurs dans chaque discipline, se traduira par de très nombreux partenariats (citons Émile Allais et Antoine Deneriaz pour le ski, Greg LeMond pour le cyclisme et Greg Norman pour le golf). Dès 1961, les deux tiers des ventes sont réalisés en exportation grâce à un dynamique réseau d'importateurs et les États-Unis sont le premier marché de l'entreprise. Cette ouverture à l'exportation restera dominante pour représenter aujourd'hui plus de 90 % du

chiffre d'affaires du groupe. De son offre originelle d'un produit (la fixation de ski) sur un seul marché (le ski alpin), Salomon passe à une offre globale d'équipements de sport d'hiver (skis, chaussures, fixations, vêtements, accessoires) sur toutes les disciplines (ski alpin, ski de fond, *snowboard*), puis il élargit son territoire « légitime » de la montagne aux sports d'été (randonnée, escalade, raid), pour enfin s'adresser à l'ensemble de sports de plein air (golf, vélo, *skateboard*, rollers, surf).

– *L'industrialisation*. Dès l'origine, Georges Salomon comprend qu'une réelle innovation n'a d'intérêt qu'à deux conditions : a) si elle est réellement perçue par les clients comme améliorant leurs performances et la pratique de leur sport et b) si cette dernière est associée à des processus industriels innovants pour retarder son imitation par les concurrents. L'accent sera donc toujours mis sur la conception simultanée de produits et de processus d'industrialisation originaux. Ainsi, en 1952, les machines automatiques mises au point par Georges Salomon permettent de produire les carres de ski en grande quantité. Quelques années plus tard, la chaussure avec entrée arrière est conçue avec ses coques en polyamide injectées sur presses horizontales, et ses chaussons coulés selon un procédé spécifique en mousse de polyuréthane.

Le contexte dans lequel se déploient ces stratégies est celui d'une entreprise familiale, farouchement attachée à son autonomie, et dynamique en matière de croissance. De ces objectifs antagonistes, Georges Salomon tire une règle de management : *les ressources étant limitées, on ne doit investir dans des activités industrielles que lorsque c'est véritablement nécessaire, c'est-à-dire lorsque l'on ne peut ne pas*

trouver à l'extérieur une compétence similaire à la compétence interne. Un tel contexte a une influence directe sur la politique industrielle du groupe qui, dès la fin des années 1950, conçoit sa croissance avec un fort recours à la sous-traitance industrielle. Au milieu des années 1970, Salomon sous-traite déjà 50 % de ses activités productives, tendance renforcée par les problèmes financiers que connaît l'entreprise à cette époque. Une croissance mal maîtrisée dans de nouvelles activités, ainsi que des taux de change défavorables, rendent l'entreprise Salomon risquée auprès des banques, qui lui refusent des financements additionnels. Les conflits sociaux qui en résultent en 1975 incitent Georges Salomon à ne pas développer des univers industriels trop lourds et à investir dans des moyens de production propres pour garder la maîtrise de l'industrialisation, tout en limitant au maximum le recrutement de main-d'œuvre et en refusant d'investir dans des technologies considérées comme hors du cœur de métier.

2. Le développement d'une compétence relationnelle

Pendant près de cinquante ans, Salomon a développé une compétence spécifique dans le pilotage d'entreprises sous-traitantes, d'abord locales et proches (Haute-Savoie, Savoie et Monts du Lyonnais), puis européennes et géographiquement distantes (Italie, Roumanie en particulier). Le modèle de sous-traitance impulsé par l'entreprise est bien spécifique. Il ne s'agit ni d'une sous-traitance de spécialité (le donneur d'ordres ne dispose pas du savoir-faire pour réaliser le produit), ni d'une sous-traitance de capacité (le donneur d'ordres ne dispose pas des capacités pour réaliser cer-

tains travaux et prestations, du fait notamment de l'augmentation des commandes). On peut la qualifier de sous-traitance *maîtrisée* dans la mesure où Salomon apporte au sous-traitant des moyens de production qu'il maîtrise en interne pour ainsi conserver, en plus de la conception des produits, celle des procédés de fabrication.

Par ailleurs, Salomon s'occupe le plus souvent d'approvisionner le sous-traitant en composants et matières sur le modèle dit du « façonnage ». Ce modèle offre au sous-traitant l'avantage d'une gestion peu risquée, sans achats à réaliser, et sans investissement machine. Les machines étant spécifiques, elles ne peuvent pas être utilisées pour d'autres clients, créant ainsi une dépendance forte vis-à-vis de Salomon. Dans l'entreprise, les acteurs en charge du pilotage sont les acheteurs, qui aiment à se qualifier dès les années 1970 de « pilotes de réseaux externes ». On peut exprimer de la façon suivante la *compétence relationnelle* développée alors par la fonction achats : de par son histoire, Salomon a acquis une capacité spécifique dans le déploiement de *process* qui vont être utilisés par d'autres (on pourrait parler d'une compétence en *ingénierie de process de production externalisée*). Cette compétence se traduit par une grande rigueur dans la définition des *process* opératoires, dans la surveillance de la qualité et dans la coordination avec les ressources externes.

Une règle implicite est adoptée par l'entreprise à partir des années 1970 : pour la plupart des productions, 50 % doivent être réalisés dans les usines Salomon et 50 % chez des sous-traitants (d'où un « modèle 50/50 » selon la terminologie interne du groupe). Prenons l'exemple de l'usine de Serrières en Chautagne (Savoie), qui fabriquait encore,

en 1993, 50 % de la production de chaussure alpine. Cette dernière réalise aussi la découpe pour les fabricants de chausson qui, eux-mêmes, alimentent par la suite tant l'usine que les sous-traitants assembleurs de chaussure (qui réalisent les autres 50 % de la production). L'idée n'est pas de compléter les capacités dans des pics, mais bien de sous-traiter la production tout en gardant la maîtrise industrielle du produit, donc des lignes de production intégrées.

Le « modèle 50/50 » est devenu, trente ans plus tard, un « modèle 5/95 », les 5 % de production réalisée dans les usines Salomon se concentrant sur les articles haut gamme, par exemple la fabrication des skis destinés aux skieurs présents lors des Coupes du monde. La maîtrise de l'industrialisation reste une priorité grâce au Salomon Design Center et aux ateliers pilotes pour les phases d'industrialisation. Ces derniers donnent la possibilité de fabriquer des préséries sur les mêmes presses à injecter que celles installées chez les sous-traitants. En interne, pour expliquer le *business model* industriel de l'entreprise, on utilise la schématisation de la figure 1. Elle indique que derrière le très faible taux apparent de maîtrise en interne de la production (5 % des produits vendus sont fabriqués dans les usines du groupe), il existe une forte maîtrise globale de la production externalisée par l'internalisation des spécifications produits et composants, ainsi qu'une maîtrise estimée à 70 % des *process* industriels utilisés pour l'ensemble de ces productions.

3. L'aventure roumaine, une stratégie achats fondée sur les compétences relationnelles

Au début des années 1990, Salomon est le leader mondial dans le secteur de la chaus-

Figure 1 – Le *business model* industriel de Salomon

sure de ski alpin avec le concept innovant de l'entrée arrière, mais c'est aussi le seul acteur du secteur qui n'est pas italien. Or, à cette époque, la lire perd 45 % de sa valeur, faisant chuter brutalement la compétitivité prix de Salomon. La décision est prise de s'implanter en Italie, avec le rachat de San Giorgio. Cette opération offre trois avantages : a) bénéficier du taux de change avantageux de l'Italie, b) avoir accès à la sous-traitance italienne regroupée dans le district de la fabrication des chaussures (Montebelluna), et très performante dans ce domaine, et c) donner accès à la compétence de conception et production sur les chaussures à crochet. Pendant cinq ans, l'Italie monte en puissance, et passe de 10 % de la production de Salomon en 1993 à 60 % en 1998. Le groupe augmente les capacités de production de l'usine italienne et duplique le modèle français en s'appuyant sur le réseau de sous-traitants locaux.

Pour la direction de l'entreprise, il faut cependant aller plus loin en se différenciant des productions italiennes et redéployer les activités du groupe vers un pays *low cost*. L'Asie n'est pas retenue pour des raisons de

protection des savoir-faire : le risque est trop grand de voir un sous-traitant chinois contracter ensuite avec un distributeur spécialisé de type Décathlon ce dernier profitant du développement industriel réalisé par Salomon. Au final, une équipe projet créée au sein de la direction des achats décide de sélectionner un pays où il sera possible d'implanter un réseau de sous-traitance « à la française », c'est-à-dire sur le modèle bâti par Salomon en Rhône-Alpes. Après la chute du mur de Berlin, les pays de l'Est sont une cible privilégiée avec deux options : choisir des pays qui vont rejoindre le plus rapidement les standards européens (Hongrie, Tchéquie, Slovaquie), et où il sera facile de s'implanter ; choisir d'autres pays où le tissu industriel est en friche (Pologne, Bulgarie, Roumanie), avec un écart salarial certes faiblement favorable mais qui devrait s'aligner sans doute plus lentement sur les voisins européens. Le choix se portera en dernier ressort sur la Roumanie pour diverses raisons : stabilité politique, proximité culturelle, coût de la main-d'œuvre, niveau d'éducation et accessibilité logistique.

Phase 1 (1993-1998) :
transfert de compétences et déploiement
du réseau de sous-traitance captif

La stratégie roumaine constitue un pari risqué car il s'agit de transférer les technologies de types couture et assemblage, tout en développant sur place de l'injection plastique (et la coulée de polyuréthane), un mode de production inconnu dans ce pays à l'époque. L'injection est d'ailleurs identifiée comme la technologie clé autour de laquelle doit se bâtir le réseau de sous-traitance. L'accompagnement des sous-traitants est lourd pour le groupe, d'autant que la privatisation des entreprises, après la Révolution de décembre 1989, se réalise en l'absence de potentiel d'investissement additionnel. C'est donc Salomon qui, non seulement, achète les machines nécessaires à leur production, mais aussi les composants et matières premières pour la fabrication. Des investissements sont toutefois demandés aux sous-traitants pour mettre aux normes leurs usines de production et comme leurs moyens financiers sont toujours insuffisants, Salomon finance indirectement ces derniers en acceptant pendant quelques années le paiement de pièces « surcotées » pour couvrir les dépenses.

Fin 1996, la répartition des productions est la suivante : un tiers de la production en Roumanie, principalement des entrées de gamme pour les chaussures ; la France garde le haut de gamme et la technologie des entrées arrière, soit un autre tiers ; le reste de la production (la technologie des crochets) se localise en Italie. Mais les écarts dans les coûts de production s'accen-

tuent. Si l'Italie reste 10 % moins cher que la France, la Roumanie est six fois moins chère sur le coût de la main-d'œuvre. Une chaussure de ski nécessitant une heure de travail en moyenne ; l'écart est donc à cette époque approximativement de 30 euros sur une chaussure... Or, la marge d'une chaussure est inférieure à 30 euros ! Il a donc été décidé de « tuer » la technologie entrée arrière et de transférer les volumes de production français en Roumanie. En 1998, sous la double poussée d'une forte concurrence et d'un rétrécissement du marché global (notamment avec la substitution par le marché du *snowboard*), la sous-traitance italienne est définitivement stoppée.

Phase 2 (1998-2003) :
consolidation du système

La consolidation prend une forme institutionnelle avec la création, en 1998, de Salomon Romania, au départ une petite équipe de dix personnes essentiellement missionnées pour contrôler la qualité fabriquée par les sous-traitants locaux. La responsabilité de cette filiale va échoir de façon symbolique au directeur des achats de Salomon qui en a piloté la construction. L'objectif est de faire de la Roumanie le pôle exclusif de production *low cost* en Europe de Salomon⁴. Jusqu'à présent piloté à 100 % depuis la France, le réseau de sous-traitants va bénéficier d'une gestion locale assurée par des employés roumains salariés de Salomon Romania. Indépendamment du contrôle de la qualité, les deux autres métiers du pilotage de la sous-traitance (logistique, technique) sont également transférés au sein de Salomon Romania.

4. Les activités existantes en Tchéquie, en Slovaquie et au Maroc sont progressivement arrêtées et transférées en Roumanie.

Les activités logistiques sont parallèlement regroupées en 2000 sur une plate-forme de contrôle, stockage et distribution de matières et composants en Roumanie. Fidèle à son modèle, Salomon confie la construction et la gestion de la plate-forme à un partenaire logistique. Le partage des activités entre les différents acteurs est présenté dans le tableau 2. En 2007, la filiale roumaine compte 75 personnes avec 25 personnes dans la qualité, 25 personnes dans la logistique et 25 personnes dans l'audit technique. On applique donc ici le principe de subsidiarité en faisant traiter en local tout ce qui peut l'être, et on conserve en France la définition du besoin, la maîtrise du risque, et la contribution aux projets de nouveaux produits.

La consolidation du système s'apparente aussi à celle des volumes d'activité. Dès 1998, il est décidé d'accélérer le mouvement de délocalisation en transférant notamment de nouvelles activités (roue de

vélo, fixation alpines, fixation de *snow-board*) dans les mêmes réseaux roumains. En 2004, la décision est prise d'arrêter la production de San Giorgio, en Italie. La Roumanie devient alors à cette date le pôle de production pour les activités alpines à hauteur de 95 %. Enfin, le changement d'actionnaire survenu en 1998 (prise de contrôle par Adidas) contraint les responsables du système à consolider leur *business model*. En effet, le siège du géant allemand est peu favorable à la logique du réseau captif. Il préconise un *sourcing* en Chine, auprès de réseaux qu'Adidas connaît bien et qui fonctionnent de façon beaucoup plus souple : le client ne possède pas d'actif spécifique chez le fournisseur, les moyens de production appartiennent à ce dernier et on achète les produits lorsqu'ils sont dans les containers. Un bras de fer s'engage entre le siège d'Adidas et la filiale française qui s'oppose à ce modèle par l'inertie et avec le soutien de son P-DG. Le directeur

Tableau 2 – Le partage des activités dans la *supply chain* de Salomon

Métiers maintenus en France	Métiers transférés sur Salomon Romania	Métiers externalisés (sous-traitants roumains)
<ul style="list-style-type: none"> – Achats (négociation et mise en place des contrats) – AQF (assurance qualité fournisseurs) – Industrialisation matériaux et procédés (définition et mise au point) – <i>Engineering</i> (transferts des <i>process</i> en Roumanie) – <i>Supply chain</i> (<i>customer service</i>, transports, procédures, systèmes, etc.) – Qualité centrale (procédures, audits, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Méthodes logistiques (pilotage plate-forme, audits sous-traitants, douanes) – Inspection qualité des produits finis (conformité produits) – Techniciens <i>process</i> (surveillance et application des modes opératoires) – Suivi d'indicateurs qualité chez les sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion de la main-d'œuvre de production – Locaux, énergie, maintenance des moyens – Gestion de production (ordonnancement, magasins internes, etc.) – Contrôle et stockage des matières premières et composants

des achats de Salomon doit, tous les ans, évaluer l'écart de coût obtenu dans le réseau roumain avec celui que l'on pourrait potentiellement espérer d'une solution asiatique, cette analyse interne étant régulièrement contrôlée par des cabinets d'audit externes au groupe. Implicitement, tant que les écarts de coût sont inférieurs à 15 %, la solution roumaine est considérée comme viable par le groupe. Mais cet aiguillon incite à la recherche d'une efficacité maximale du réseau roumain et pousse la direction des achats à entamer une phase supplémentaire de son évolution.

Phase 3 (2003-2006) :
stratégie de transplants

La défense de la solution roumaine impacte doublement sur la stratégie de Salomon. D'une part, il s'agit d'alimenter en innovation technologique le marché de la chaussure de ski *via* le réseau de sous-traitants. En effet, en cas de tarissement du flux d'innovation, les autres *business models* seraient implicitement validés, notamment ceux de Quicksilver et Rip Curl, qui considéraient que le design, le marketing et la réactivité doivent primer en termes d'avantage concurrentiel soutenable. Ainsi, dans ces *business models*, la maîtrise de l'industrialisation des produits n'est pas nécessaire et la stratégie achats s'appuie sur un *sourcing* asiatique auprès de sous-traitants spécialistes non captifs car ils amortissent leurs compétences auprès d'un vaste panel de clients. D'autre part, pour rendre économiquement compétitif le réseau roumain, il faut drastiquement baisser les coûts en jouant notamment sur les achats de composants et matières entrant dans la production. Dès 2000 est donc initiée une stratégie visant à inciter les fournisseurs rhônalpins

de Salomon, dont les technologies ne sont pas présentes en Roumanie, à s'implanter dans le pays. Les objectifs sont de trois ordres : a) améliorer la réactivité par la présence locale des fournisseurs, b) baisser les coûts logistiques (représentant à l'époque plus de 10 % des coûts des produits fabriqués en Roumanie), et c) gagner en coûts composants par le biais de la main-d'œuvre utilisée localement.

L'opération « transplants » sera finalement assez difficile à conduire car les PME concernées sont peu enclines à prendre un tel risque. Pour les y inciter, Salomon va participer activement à la création de Romalp Industrie dès 2004, et cela afin de créer des synergies entre les 50 entreprises adhérentes (participation à des salons communs pour « chasser en meute », mutualisation sur la gestion des problèmes juridiques, lobbying pour la création d'une ligne d'avion régulière entre Lyon et Timisoara, etc.). Le directeur des achats de Salomon organise le marketing de l'association, en poussant tous ses fournisseurs à y participer. Pendant quelques années, il se charge également de vanter leurs mérites auprès d'autres clients potentiels mais non concurrents en espérant augmenter le volume d'activité des fournisseurs ayant migré en Roumanie, et ainsi partager les coûts. En 2006, vingt-sept fournisseurs français et italiens ont tenté l'aventure.

Phase 4 (2006-...) :
efficacité et autonomie

Les trois dernières années de l'aventure roumaine de Salomon ont vu le lancement de trois projets en parallèle. Le premier projet porte sur l'optimisation de l'efficacité dans les unités de sous-traitance par le biais d'une démarche de *lean manufacturing* ani-

mée par Salomon Romania, formé par et avec l'accompagnement d'un cabinet de conseil français expert du domaine. Le deuxième projet porte sur le transfert de certaines responsabilités opérationnelles aux sous-traitants (logistique opérationnelle, contrôle de la qualité), la filiale conservant la maîtrise des autres métiers présentés dans la tableau 2 (assurance de la qualité, méthodes, logistique). Enfin, le troisième projet porte sur le démarrage de nouvelles filières de sous-traitance de proximité dans d'autres régions d'Europe (Ukraine, Moldavie) pour compenser les hausses salariales en Roumanie, dues notamment à la montée en puissance des activités liées à l'automobile. Ces trois projets achats sont, pour la première fois, pilotés par la filiale roumaine.

Un phénomène vient toutefois contrarier le processus: le rachat de Salomon par le groupe Amer mi-2005. En effet, ce groupe ne connaît que les schémas traditionnels de management: d'un côté, une forte intégration verticale (skis Atomic ou montres Sunto); de l'autre, le *sourcing* auprès de fournisseurs spécialisés (raquettes de tennis Wilson). La seule expérimentation au sein d'Amer d'un modèle de sous-traitance « à la Salomon » est celle des chaussures de ski, caractérisée par une *supply chain* éclatée où les chaussons sont réalisés en Chine, l'injection en Autriche et l'assemblage en Bulgarie. À partir de 2008, Salomon décide de récupérer cette production dans son réseau roumain, cette organisation « triangulaire » étant 15 % plus coûteuse que la solution roumaine. Depuis lors, la filiale roumaine a été fermée afin de revenir à une version « poussée » et pilotée depuis l'Autriche; certaines activités (logistique, qualité) sont directement déléguées aux sous-

traitants, qui semblent maintenant avoir développé une compétence suffisante en la matière. Après une période de flottement dans les performances logistique et qualité du réseau roumain, Salomon semble être parvenu à un nouvel équilibre satisfaisant.

III – DISCUSSION

L'objectif de l'article était de discuter le rôle désormais stratégique tenu par la fonction achats en ancrant le raisonnement au cœur même de la théorie de l'avantage concurrentiel. De l'étude de cas conduite, il ressort que la notion centrale de « compétence relationnelle » apparaît comme protéiforme, capable au final de guider les managers achats dans leur quête de reconnaissance en dépassant une simple vision opérationnelle, trop souvent dominante, de leur activité. L'exemple de la stratégie conduite par Salomon en Roumanie permet d'avancer dans cette direction, mais il reste évidemment à comparer cette expérience à d'autres situations de gestion. Le tableau 3 se propose de synthétiser les enseignements du cas en utilisant la grille de lecture, ébauchée précédemment, en matière de comportements stratégiques créateur de valeur: a) fuir le repli sur soi, b) rechercher l'alignement stratégique, c) identifier et développer des fournisseurs inaccessibles aux concurrents, d) verrouiller l'accès à des ressources procurant un avantage concurrentiel soutenable, et e) acheter d'une façon difficilement imitable.

Le cas Salomon semble finalement emblématique du rôle que peut jouer une fonction achats dans la construction de ce que Jarillo (1988) qualifie de « réseau stratégique ». Face à elle, l'entreprise ne possédait pas de fournisseurs équivalents aux équipemen-

Tableau 3 – Application au cas Salomon des cinq préceptes de construction d'un avantage concurrentiel par les achats

Les préceptes	Les constats issus du cas Salomon
a) Fuir le repli sur soi	<p>La légitimité du rôle de la fonction achats dans la démarche stratégique n'est pas une évidence. Il a fallu que le directeur des achats trouve des <i>sponsors</i> dans l'entreprise pour appuyer ses actions. Pour prouver sa contribution, il reconnaît avoir utilisé trois vecteurs contributifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> – un bon « timing » : savoir être présent dès l'origine de la constitution de l'offre produits/<i>process</i> et des réseaux associés ; – une bonne concurrence : s'associer aux autres fonctions de l'entreprise pour mettre en place conjointement des réseaux, organisations et processus efficaces et contributifs ; – une véritable « expertise » : être animateurs et spécialistes de l'identification et de la gestion de réseaux tout en sachant se plier à la contrainte de l'évaluation par les coûts des solutions proposées.
b) Rechercher l'alignement stratégique	<p>Salomon cherche en permanence à associer innovations produits avec innovations <i>process</i>. Il est donc fondamental de protéger ces deux vecteurs d'innovation, et ceci malgré l'externalité des réseaux de production. Seul un alignement stratégique de la <i>politique sourcing</i> sur celle du <i>développement produits</i> le permet.</p> <p>La tradition industrielle de Salomon est de s'appuyer sur des ressources externes de fournisseurs et de sous-traitants. Le groupe a ainsi développé des routines qui ont favorisé le choix stratégique de la constitution d'un réseau de sous-traitants distants. La capacité d'ouverture a favorisé la recherche de voies innovantes dans la gestion des réseaux, en évitant de suivre les modèles dominants traditionnels : la gestion intégrée (modèle Atomic) ou encore l'externalisation complète (modèle Adidas).</p>
c) Identifier et développer des fournisseurs inconnus des concurrents	<p>C'est clairement le cas des sous-traitants roumains, inconnus des réseaux traditionnels de sous-traitance du monde du sport d'hiver, que seul un accompagnement spécifique et lourd du client a amené au niveau industriel requis. L'investissement réalisé dans ces réseaux (alimentation en pièces, équipements financés par Salomon, etc.) a permis d'obtenir un double avantage : une baisse des coûts de production et une protection contre l'utilisation de cette ressource par les concurrents.</p>
d) Verrouiller l'accès à des ressources procurant un avantage concurrentiel soutenable	<p>Il s'est agi pour Salomon d'obtenir plus que les concurrents de deux catégories de ressources externes, connues et accessibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les <i>fournisseurs technologiques hors des réseaux traditionnels alpins</i> (plutôt français de proximité), qu'il fallait inciter à s'installer en Roumanie pour valider le modèle économique (phase 3) ; – les <i>fournisseurs traditionnels du milieu alpin</i> (italiens pour la chaussure de ski, helvétiques ou autrichiens pour le ski), qu'il fallait non seulement convaincre de venir s'installer en Roumanie, mais aussi de préférer la relation d'affaires avec Salomon plutôt qu'avec les autres concurrents du secteur ayant des stratégies industrielles différentes.
e) Acheter d'une façon difficilement imitable	<p>L'approche particulière de la gestion de réseaux, avec une forte implication du client, selon un mode très collaboratif, peut être considérée comme un avantage concurrentiel. En effet, même vis-à-vis de fournisseurs identifiables aisément, cette approche nécessite un fonctionnement, des processus, des compétences, et surtout des comportements bien spécifiques qui ne s'acquièrent ni rapidement, ni facilement. La compétitivité ne vient donc pas de la constitution même du panel de fournisseurs/sous-traitants, mais bien plutôt de la manière de le gérer.</p>

tiers du secteur automobile, capables de pousser vers leurs clients des solutions très complètes tant en termes d'offre produit qu'en termes d'organisation logistique associée. Pour avoir un poids sur la stratégie de l'entreprise, il fallait donc que la fonction achats développe une compétence dans la conception du réseau (avec notamment le long processus de développement des transplants), mais aussi dans la gestion des interfaces (structure logistique, qualité, etc.). Pour cela, il fallait que les choix achats soient concourants aux choix logistiques. C'est cette concourance qui a permis au niveau opérationnel d'obtenir un coût global pour la solution roumaine très compétitif, tout en attirant les fournisseurs qui pouvaient *de facto* bénéficier des structures logistiques élaborées par leur client en Roumanie. Dans ce cas, Salomon a bien agi comme une firme pivot ayant construit une stratégie réticulaire au service de sa politique de développement, en cherchant à combiner harmonieusement choix achats (quels fournisseurs, avec quel engagement et à quel coût?) et choix logistiques (quels systèmes d'approvisionnement en environnement globalisé?).

De ce point de vue, le courant relationnel prouve à nouveau sa réelle originalité et sa pertinence pour comprendre comment se construit et s'entretient une compétence relationnelle fondée sur des interactions étroites et durables entre une entreprise acheteuse et ses fournisseurs. L'avantage concurrentiel des réseaux stratégiques repose clairement sur la capacité de l'entreprise acheteuse à extraire de la valeur à partir de ressources qui ne sont pas totalement possédées ou contrôlées par elle; plus précisément, elle découle autant – voire plus – des ressources en tant que telles que

de la manière de les capter par le biais d'une gouvernance performante des relations. Une entreprise acheteuse devance ainsi ses concurrents en ayant une aptitude à cultiver sa compétence relationnelle, notamment dans l'exploitation d'actifs à fort degré de connaissance (technologique, marketing, etc.) détenus par les fournisseurs. La recherche conduite par Dyer et Hatch (2006) sur la stratégie réticulaire de Toyota, comparée à celle de General Motors, Ford et Chrysler, constate ainsi que le partage de connaissance entre l'entreprise acheteuse et ses fournisseurs constitue les sources d'un avantage concurrentiel peu imitable, et plus encore, une puissante barrière à l'entrée.

Notre conclusion toute provisoire pourrait donc être la suivante. Pour atteindre ce fameux rôle stratégique à laquelle elle postule depuis plusieurs années, la fonction achats se doit d'agir au-delà de ses prérogatives classiques. L'achat « pur » comme interface entre les besoins de l'entreprise et le marché fournisseur n'a que peu de chance de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable comme l'explique les théoriciens de l'AFR. Ce dernier ne pourra découler que de la totale coopération des fonctions achats avec les autres fonctions clés de l'entreprise: R&D, production/industrialisation et logistique (ou de façon plus récente *supply chain*). Il découlera aussi de sa capacité à coopérer avec les fournisseurs pour générer une rente relationnelle distinctive sur le marché. Ainsi, le stratège un peu à l'étroit dans ses habits d'acheteur pourrait trouver plus d'envergure sous le label peu usité de « gestionnaire des ressources externes » ou celui, plus usité, de « manager de la supply chain ». Par-delà une rupture purement

sémantique, il s'agit sans doute d'une manière radicalement nouvelle de penser la construction et la protection d'un avantage concurrentiel par les achats en redessinant les frontières de l'organisation et la nature des compétences managériales à mobiliser.

BIBLIOGRAPHIE

- Ammer D., "Top management's view of the purchasing function", *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 25, n° 3, 1989, p. 16-21.
- Asanuma B., "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 3, n° 1, 1989, p. 1-30.
- Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Barreyre P.-Y., « La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 6, 1976, p. 61-74.
- Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu G., « Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et compétences », *Actes de la XII^e Conférence Internationale de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, 2003, p. 1-15 (cd-rom).
- Calvi R., Blanco E., Koike T., « Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain : un réel défi pour les entreprises virtuelles », *Revue française de gestion*, n° 156, 2005, p. 187-202.
- Cazenave F., La « machine » Toyota : un système d'apprentissages et de solidarités interentreprises, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Est, février 2009.
- Cox A., "Relational competence and strategic procurement management: toward an entrepreneurial and contractual theory of the firm", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 2, n° 1, 1996, p. 57-70.
- Dyer J., Hatch N., "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 8, 2006, p. 701-719.
- Dyer J., Nobeoka K., "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, 2000, p. 345-367.
- Dyer J., Singh H., "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.
- Hiesse V., « L'intermédiation du PSL dans les canaux de distribution : quels schémas logistiques émergents ? », *Logistique & Management*, vol. 18, n° 2, 2009, p. 29-40.
- Hunt S., Davis D., "Grounding supply chain management in resource-advantage theory", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44, n° 1, 2008, p. 10-21.
- Ibara H., Hunter M., "How leaders create and use networks", *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 1, 2007, p. 40-47.

- Jarillo J.-C., "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1, 1988, p. 31-41.
- Lavie D., "The competitive advantage of interconnected firms : an extension of the resource-based view", *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, 2006, p. 638-658.
- Martinet A.-C., « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue française de gestion*, n° 141, 2002, p. 57-76.
- Merminod N., Paché G., Calvi R., "The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications", *International Journal of Procurement Management*, vol. 1, n° 1-2, 2007, p. 60-78.
- Mesquita L., Anand, J., Brush T., "Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 9, 2008, p. 913-941.
- Moingeon B., Ramanantsoa B., Métais E., Orton J., "Another look at strategy-structure relationships: the resource-based view", *European Management Journal*, vol. 16, n° 3, 1998, p. 297-305.
- Moody P., "Strategic purchasing remains an oxymoron", *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n° 2, 2001, p. 18.
- Paché G., « Quels impacts de la crise sur la logistique ? », *Revue française de gestion*, n° 193, 2009, p. 51-57.
- Porter M., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York (NY), 1980.
- Porter M., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York (NY), 1985.
- Prahalad C., Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990, p. 79-91.
- Puthod D., Thévenard C., « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Actes de la VI^e Conférence Internationale de l'AIMS*, Montréal, 1997, p. 1-19 (CD-Rom).
- Ramsay J., "Purchasing's strategic irrelevance", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 7, n° 4, 2001, p. 257-263.
- Rozemeijer F., van Weele A., Weggeman M., "Creating corporate advantage through purchasing: toward a contingency model", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, n° 4, 2003, p. 4-13.
- Shapiro R., « Gérez vos relations avec vos fournisseurs ! », *Harvard L'Expansion*, n° 39, 1986, p. 31-47.
- Teece D., "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, 2007, p. 1319-1350.