

« Partir d'une visibilité du marketing »

Quelles sont les principales motivations pour aller sourcer dans un pays inconnu ?

La première est opérationnelle : une logique de coûts complets intégrant l'ensemble des optimisations relatives au rapprochement entre la production et l'utilisation des produits. Il s'agit aussi d'optimiser les délais. Le troisième intérêt opérationnel est lié à la maîtrise des risques qualité, notamment grâce la simplification de la supply chain.

La deuxième raison qui motive une telle démarche relève d'une préoccupation d'accès au marché : on fait en quelque sorte sa propre publicité en montrant que l'on fait travailler des sociétés locales et que, ainsi, on est soi-même presque une entreprise locale. Une société peut aussi être amenée à aller chercher une compétence ou une capacité de production supplémentaire dans une zone parce qu'elle n'existe pas ailleurs. Enfin,

il peut s'agir d'une compensation demandée dans le cadre de grands appels d'offres gouvernementaux ou d'entreprises plus ou moins étatiques. Ce n'est alors plus un choix stratégique mais une nécessité !

Quelles sont les difficultés inhérentes à une telle démarche ?

Répondre à un appel d'offres dans un pays où l'on n'est pas implanté revient à devoir faire une réponse dans une zone dont on ignore le potentiel, en un temps très court. La première difficulté est donc la vitesse. La deuxième est le besoin d'avoir des éléments fiables pour fonder son offre. Ce qui touche finalement au management du risque. Il faut donner un chiffrage dans un pays qu'on ne connaît qu'à travers des informations incomplètes. Enfin, la troisième difficulté inhérente à cette démarche consiste à devoir sourcer dans une région sans que cela corresponde aux capacités

réelles du tissu industriel local. En particulier dans l'hypothèse d'une demande démesurée de la part du client par rapport à ce que son pays peut réellement fournir.

Comment agir le plus en amont possible ?

Dans sa démarche d'internationalisation, le directeur des achats devrait pouvoir également partir d'une visibilité du marketing pour connaître les perspectives commerciales avant qu'elles se concrétisent par des appels d'offres. Et pouvoir donc faire de l'« advanced purchasing » comme l'on fait de l'« advanced marketing », pour anticiper et s'affranchir de la vitesse d'exécution nécessaire dans un contexte d'appel d'offres. Prendre ce temps d'avance permet aussi de discuter avec le client final avant et pendant la consultation pour lui objecter que ce qu'il demande n'est pas crédible.



Bernard Ouriou
Associé fondateur
Kepler