

Développer des achats plus collaboratifs : Pourquoi ? Comment ?

Hugues Poissonnier
Enseignant chercheur à Grenoble Ecole de Management
et Directeur de la Recherche de l'IRIMA

Article Thématique



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management d'équipe et en technique de vente

www.com-hom.com

Développer des achats plus collaboratifs : Pourquoi ? Comment ?

A une époque où les relations inter-organisationnelles se développent, qu'elles soient verticales (client-fournisseur) ou horizontales (stratégies collectives, [coopétition](#),...), les relations qu'il convient de manager deviennent des déterminants importants du succès des entreprises qui les mettent en œuvre. Sous certaines conditions, la coopération constitue un gisement essentiel d'avantage concurrentiel. De plus en plus en effet, ce ne sont plus les entreprises mais les « entreprises étendues » (intégrant à minima les fournisseurs) qui sont en concurrence. Il apparaît donc clairement qu'à travers la coopération (notamment avec les fournisseurs), il est possible de créer un avantage concurrentiel durable.



[Hugues Poissonnier](#)
[IRIMA](#)

Plus largement, la coopération concerne l'ensemble des organisations et même l'ensemble des êtres vivants. La compétition est loin d'être le seul moteur de l'évolution et de la survie des espèces. La nature offre de très nombreux exemples de symbioses et d'exercices quotidiens de la solidarité intra et inter-espèces. La collaboration apparaît donc peut être aussi « naturelle » que la compétition, même si c'est cette dernière qui régit en grande partie les relations sociales, notamment entre entreprises. La coopération n'est donc en aucun cas une pratique nouvelle ou artificielle. Bien sûr, elle n'est pas sans risque (pour le fournisseur comme pour son client). Dans bien des cas, elle ne constitue pas la panacée ou n'apporte pas les effets escomptés. La plupart des entreprises partent néanmoins de si loin dans ce domaine que davantage de coopération ne peut, dans la plupart des cas, que générer des bénéfices à court, comme à long terme.

Du développement de l'externalisation et des achats...

Avant d'aborder la logique collaborative, il est utile de revenir sur les origines du développement des relations entre client et fournisseur. Nous sommes passés dans les années 1970 d'une économie de production (la demande était telle qu'il suffisait de produire pour vendre, quel que soit le prix) à une économie de marché caractérisée par la saturation de la demande sur de nombreux marchés et la nécessité de proposer des produits sur mesure aux clients. Cette période, qui marque l'entrée dans l'ère du marketing, se concrétise aussi par une concurrence plus forte, provenant notamment de l'étranger, et la nécessité de s'adapter aux prix du marché. Dès lors, pour augmenter la marge, il ne reste plus qu'à jouer sur les coûts : externaliser dans un premier temps, puis mieux acheter dans un second. Si les achats représentent une part de plus en plus importante du coût de revient de l'entreprise, c'est d'abord parce qu'on externalise de plus en plus. Le développement des moyens de transport et de communication a contribué à légitimer ces mouvements d'externalisation puisque s'y ajoute le phénomène de délocalisation. Il est parfois peu intéressant d'externaliser en France. C'est la possibilité d'externaliser dans des « pays à bas coûts » qui renforce alors le phénomène.

... à la nécessaire mise en place de nouvelles relations fournisseur

La relation fournisseur doit être en perpétuelle évolution et certainement plus aujourd'hui que par le passé, même si certaines entreprises sont engagées dans une démarche de progrès dans ce domaine depuis plusieurs années déjà. Ces entreprises nous renseignent sur le sens de l'histoire : développement du rôle reconnu aux achats (à mesure que l'externalisation se généralise notamment) et rationalisation des portefeuilles de fournisseurs (moins de fournisseurs, mais des relations beaucoup plus stables). Bien sûr, les besoins des entreprises, et donc les évolutions que l'on observe, diffèrent d'un secteur à l'autre. Le partenariat n'est pas toujours la panacée, notamment pour des entreprises qui, du fait de leur positionnement sur le marché, se doivent de se montrer opportunistes pour réduire les coûts. La majorité des entreprises françaises prennent néanmoins conscience des intérêts du partenariat. Au-delà des gains évidents en termes d'ambiance de travail, y compris en interne, les gains cachés en termes d'économies sont aussi importants si l'on raisonne en termes de « coût global » de l'achat (coût de la moindre qualité, de la moindre réactivité,...). Tous ces éléments sont à l'origine de la vague de relocalisations actuelle : les productions confiées aux fournisseurs chinois sont alors confiées à des fournisseurs plus proches dans le Maghreb ou en Europe de l'Est notamment.

Raisonnement uniquement sur la base de critères financiers devient rapidement préjudiciable à une époque où l'efficacité économique passe largement par l'agilité, la capacité à réagir vite. Des relations de long terme avec des fournisseurs que l'on connaît bien et prêts à faire des efforts pour leurs clients sont garantes de cette efficacité.

Vers le partenariat...

S'il est souvent recommandé aux entreprises d'externaliser les activités les moins créatrices de valeur pour se recentrer sur leurs compétences distinctives, les activités confiées aux fournisseurs demeurent essentielles pour créer cette valeur. De bonnes relations avec les fournisseurs vont se traduire à la fois par une meilleure ambiance de travail en interne et par de véritables économies. Ces économies concernent la recherche de nouveaux fournisseurs (même s'il est important d'assurer une veille), le remplacement des contrôles formels par des relations de confiance et surtout une meilleure qualité des produits et une meilleure réactivité qui découleront d'une meilleure connaissance par le fournisseur des besoins de son client.

Lever les difficultés de mise en place du partenariat

Développer des relations partenariales relève souvent d'un véritable challenge. De nombreuses entreprises ont encore tendance à se montrer trop opportunistes vis-à-vis de leurs fournisseurs qu'elles choisissent parfois plus en fonction des évolutions des taux de change ou des quotas d'importation qu'en fonction de leurs qualités intrinsèques (comme c'est notamment souvent le cas dans l'habillement). Elles peuvent cependant, par des actions très concrètes comme le lissage des achats sur l'année ou l'organisation de visites mutuelles témoigner de leur volonté de pérenniser la relation. Montrer que la relation s'inscrit d'emblée dans une certaine pérennité est indispensable pour amener les fournisseurs à adapter leur outil de production aux besoins spécifiques d'un client particulier. Je pense à un distributeur français de vêtements qui n'hésite pas à réunir régulièrement ses principaux fournisseurs (concurrents entre eux) pour discuter

autour d'une même table des nouveaux produits et échanger sur les bonnes pratiques des uns et des autres. Au-delà de la nécessaire inscription de l'objectif partenarial dans la stratégie même de l'entreprise, il ne faut pas oublier que les relations inter-organisationnelles sont avant tout des relations inter-personnelles. Ce sont donc ces dernières qu'il convient de soigner. La cohérence est toujours très forte entre le turn-over qui concerne les acheteurs et celui qui concerne les fournisseurs. Au-delà du management, il est donc important que les acheteurs possèdent certaines qualités qui permettront plus facilement de développer des relations collaboratives avec leurs fournisseurs.

Les Points Clés

1. La pertinence de l'achat

Avant toute chose, il faut répondre à la question de la pertinence du recours au fournisseur plutôt qu'à la production interne. La mode de l'externalisation persiste, mais des entreprises se lancent aujourd'hui dans des démarches de ré-internalisation d'activités qui redeviennent stratégiques.

2. Identifier ses besoins

Recourir aux fournisseurs répond à différents besoins (sous-traitance de capacité quand on manque de capacité de production en interne, sous-traitance de spécialité quand on va chercher chez le fournisseur un savoir faire particulier, sous-traitance financière quand il s'agit de faire faire à un prix moins élevé qu'on ne ferait). Tout dépend ensuite du positionnement commercial de l'entreprise : vendre des produits bon marché nécessite de trouver les fournisseurs les moins chers ; un positionnement plus haut de gamme nécessite de bâtir une relation de partenariat, garante d'une qualité accrue des produits,...

3. La remise en question permanente

Ce qui fait la qualité des achats et donc des relations fournisseurs évolue. Par exemple, ce que l'on achète, c'est de plus en plus du service associé au produit (conseil, mise en œuvre conjointe, maintenance, service après vente, aide au recyclage,...) plutôt que le produit lui-même. Ces évolutions appellent naturellement un développement du partenariat, soit une stabilité de la relation pour répondre aux évolutions des besoins...

4. Une bonne articulation contrôle – confiance

Développer une relation pérenne, fondée sur la confiance mutuelle passe par un allègement des outils formels de contrôle (évaluation annuelle du fournisseur, audit, demandes de reporting, open book,...) qui peuvent être mal vécus par le fournisseur. Parfois destructeurs de confiance, les outils formels sont toutefois aussi créateurs de confiance (au début) et permettent l'entretien de cette confiance (on sait pourquoi on fait confiance et on introduit de l'objectivité dans cette confiance mutuelle).

5. Donner des preuves de l'engagement réciproque

Montrer au fournisseur qu'il est important en se tenant à l'écoute de ses besoins (des commandes mieux réparties sur l'année, de la flexibilité dans les négociations à certains moments difficiles pour le fournisseur,...). Comme pour la relation client, il convient d'individualiser la relation pour fidéliser.

L'auteur, Hugues Poissonnier, est Enseignant chercheur à [Grenoble Ecole de Management](#) et Directeur de la Recherche de [l'IRIMA](#) (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats).



[Hugues Poissonnier](#)
[IRIMA](#)

Copyright : les images utilisées pour cet article thématique ne sont pas libres de droit.
La société Com-Hom en a acquis les droits pour son usage propre. Ces droits ne sont pas transmissibles. Toute copie est donc illicite.
Les textes sont la propriété de IRIMA