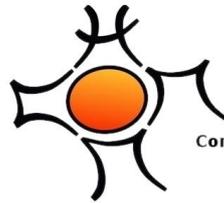


Les relations fournisseurs...

Article Thématique

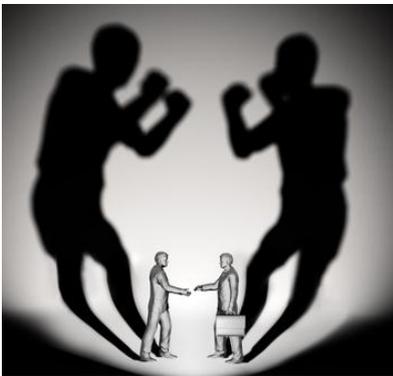


Communication & Management
Hommes & Méthodes

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

www.com-hom.com

Des gisements de performance pour les entreprises...



Dans le contexte des relations inter-entreprises, deux raisons essentielles me semblent devoir justifier un recours accru aux relations collaboratives, en particulier vis-à-vis des fournisseurs : il est de plus en plus essentiel de collaborer avec les fournisseurs pour innover et pour sécuriser l'accès à des ressources rares. Bien qu'appréhendue comme couteuse, la collaboration avec les fournisseurs permet de progresser sur trois principaux leviers de performance ...

La chose la plus essentielle à rappeler concernant la collaboration est sans doute que sans elle, nous ne serions pas ici pour en parler. L'histoire de la vie et de son développement est, avant tout, une histoire de collaboration : entre atomes puis entre molécules, pour former l'ADN de nos cellules.

C'est ensuite en s'associant (et en collaborant) que nos cellules ont permis de donner naissance à des êtres de plus en plus complexes. Avant même que la vie n'apparaisse, la molécule d'eau, qui lui est nécessaire, s'est elle-même constitué comme le fruit d'une association entre un atome d'oxygène et deux atomes d'hydrogène.

A l'heure où l'on tente d'observer les particules élémentaires qui confirmeraient les calculs sur lesquels reposent nos théories actuelles des origines (je pense notamment aux efforts entrepris pour observer le fameux boson de Higgs), ce qui apparaît certain, c'est que ces particules étaient disposées à s'associer.

La collaboration apparaît donc **comme étant naturelle**, au moins autant que la compétition. Si c'est cette dernière que l'on a majoritairement retenue de l'œuvre de Darwin, la collaboration était également très présente dans ses écrits. Nombreux sont les cas de symbiose cités par le chercheur qui voyait clairement dans la collaboration, un moteur de l'évolution des espèces extrêmement puissant. J'y vois une source d'inspiration pour tous ceux, emplis de bonne volonté, qui éprouvent des difficultés à bien collaborer.



Dans le contexte des relations inter-entreprises, deux raisons essentielles me semblent devoir justifier un recours accru aux relations collaboratives, en particulier vis-à-vis des fournisseurs : il est de plus en plus essentiel de collaborer avec les fournisseurs pour innover et pour sécuriser l'accès à des ressources rares.

Bien qu'appréhendée comme couteuse, la collaboration avec les fournisseurs permet de progresser sur trois principaux leviers de performance :

1. Elle offre de réelles possibilités d'augmentation du chiffre d'affaires grâce au développement du fameux « pricing power » (augmentation de la marge unitaire) ou grâce à des gains de parts de marché (augmentation de la marge globale).
2. Elle permet de réduire certains coûts : déprécier le travail chez un fournisseur en lissant les achats par exemple est un excellent moyen de permettre à ce dernier de faire des économies (moins de travail précaire très couteux et moins de problèmes de qualité). Ces économies peuvent ensuite être partagées pour compenser le manque à gagner, côté client, né du renoncement à optimiser la trésorerie.
3. Elle est cohérente avec une volonté de réduire un certain nombre de risques liés à la sécurité des approvisionnements, à la robustesse de la supply chain,...

Que la collaboration soit naturelle n'implique cependant en aucune manière qu'elle soit facile à mettre en œuvre et à entretenir. Mieux collaborer en interne suppose en effet de **mettre en œuvre au quotidien des compétences nouvelles**. Trois principaux leviers me semblent devoir être ici actionnés : celui des compétences individuelles, celui des compétences collectives et celui des outils de pilotage des performances.

Les nouvelles compétences de l'acheteur collaboratif

Dans le contexte de reconnaissance du rôle stratégique des achats, l'acheteur jouit d'une légitimité nouvelle, y compris vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie (certaines entreprises n'hésitent pas à renverser le lien traditionnel entre positionnement sur le marché et achats et partent d'un type de relation spécifique qu'elles souhaitent entretenir avec leurs fournisseurs pour redéfinir leur positionnement marché, en cohérence avec les nouvelles pratiques achats visées). L'acheteur de demain sera amené à développer une vision bien plus large de l'entreprise. Le développement actuel des interfaces internes avec lesquelles il est amené à fonctionner en atteste. Plus que de nouvelles contraintes, il s'agit bien en effet de nouvelles prérogatives à gérer pour les acheteurs.

A l'heure où le marketing achat est de plus en plus reconnu comme essentiel en vue de connaître et d'exploiter le potentiel d'innovation chez le fournisseur, cette connaissance s'avère extrêmement importante en interne également : mieux connaître les domaines de recherche en interne permet de mieux cerner les complémentarités possibles chez les fournisseurs.

La collaboration avec les fournisseurs, ça commence donc en interne !!!

A côté des compétences traditionnelles des acheteurs (maîtrise technique, organisation,...), d'autres compétences apparaissent de plus en plus nécessaires (créativité, qualité relationnelle, capacité à collaborer,...). Ces fameuses « soft skills » requièrent une utilisation nouvelle du cerveau droit.

Des compétences organisationnelles à faire évoluer

Rappelons-nous le célèbre mot de Clémenceau (« *la guerre est une affaire trop sérieuse pour qu'on la laisse aux mains des militaires* ») et osons un parallèle : « *les achats constituent une affaire trop sérieuse pour qu'on la laisse aux mains des acheteurs* »...

Les achats réalisés par l'entreprise sont de plus en plus complexes et le nombre de personnes impliquées côté entreprise augmente du fait de cette complexité. L'évolution des attentes vis-à-vis des fournisseurs se fait donc principalement vers une collaboration plus forte nécessitant des relations d'échange enrichies. La recherche d'une innovation produit ou service ou plus globalement d'une création de valeur pour le client final entraîne des modifications dans les relations inter-entreprises et conduit également à des changements dans chacune des organisations impliquées, tant chez le fournisseur qu'au sein de l'entreprise acheteuse.

Ces multiplications d'interactions et la dépendance des business qui se créent (alignement stratégique des entreprises au sein de la même supply chain, etc.) conduisent à de nouvelles sources de risques et d'incertitudes, et à une complexité organisationnelle accrue. Or il existe aujourd'hui de nombreuses recherches sur les approches inter-organisationnelles mais très peu sur les impacts des relations inter-organisationnelles au sein même des organisations.

Pourtant, de multiples fonctions dans l'entreprise devraient être impliquées pour que la collaboration soit réussie (qualité, R&D, etc.).

L'acheteur ne peut en aucun cas travailler seul.

La complexité organisationnelle créée est relative à l'incertitude de l'achat réalisé (recherche d'innovation et/ou de valeur pour le client final) et à la diversité des acteurs impliqués (multiples fonctions et niveaux hiérarchiques variés, cultures métiers différentes, etc.). Cette incertitude conduit à moins de formalisation, l'outil devenant presque inutile dans l'interaction qui repose désormais sur un ajustement mutuel.

Le développement de la collaboration entre client et fournisseur requiert donc une confiance qu'il convient d'entretenir et de développer et contribue à l'accroissement de la complexité organisationnelle. La collaboration requiert également un développement des interfaces entre client et fournisseur. Afin de favoriser les échanges divers, ces dernières ne sauraient en effet se limiter aux relations entre l'acheteur et le vendeur.

Les outils de pilotage des performances : la prochaine frontière en matière d'achats collaboratifs

Au-delà de l'évolution des compétences individuelles et des compétences collectives, le développement d'achats plus collaboratifs doit reposer sur une volonté partagée. La direction générale, tout comme le middle management et les opérationnels (les acheteurs ici) doivent être convaincus de l'intérêt de la collaboration pour l'entreprise.

Alors que les jeunes acheteurs, sensibilisés durant leurs récentes études à la collaboration et à ses vertus, offrent une oreille attentive et apparaissent souvent convaincus de l'intérêt de la démarche, nombreux sont les dirigeants qui insistent désormais sur la nécessité de collaborer autrement, davantage ou même mieux diront les plus optimistes. Ces dirigeants, que j'oserais qualifier d'« éclairés », je les rencontre chaque jour. Je peux témoigner de leur sincérité. Bien sûr, tous ne sont pas philanthropes. La plupart d'entre eux savent bien que l'image de leur société en sortira grandie. Mais cela n'interdit pas, encore une fois, la sincérité de leur discours.

Ils ont, pour la plupart, bien compris que les achats pouvaient constituer un levier essentiel de création de valeur et tiennent à leurs acheteurs des discours dans lesquels il est davantage question de faire des achats *high value* que des achats *low cost* et de marge à augmenter par le haut (c'est-à-dire par la valeur créée) plutôt que par le bas (en rognant sur les coûts). Depuis deux ou trois ans, je constate chaque jour cette montée en maturité dans les discours et l'accueil favorable de ces discours par les acheteurs, y compris, à quelques exceptions près, par les plus anciens d'entre eux.



Pourtant, une incohérence demeure forte entre ces discours d'un côté et les outils de pilotage des performances de l'autre. Bien sûr, les outils de pilotage des fournisseurs ont beaucoup évolué, faisant une place de plus en plus grande aux critères mesurant le degré de responsabilité sociétale des achats. Les études réalisées tous les deux ans par HEC et Ecovadis le montrent d'ailleurs très bien.

Je pense plutôt aux lacunes des outils de pilotage des performances des acheteurs. C'est d'un manque cruel d'imagination dont souffrent nos entreprises à ce niveau. Comment peut-on en effet tenir un discours novateur, que certains n'hésiteront pas à qualifier de progressiste, aux acheteurs et continuer à les évaluer sur la base du traditionnel « gain sur achat », consistant à comparer les prix obtenus par rapport à ceux de l'année précédente ? Il faut ici rappeler à quel point les outils de pilotage des performances sont créateurs de valeurs et légitiment les décisions quotidiennes au sein des entreprises. Ils orientent également les comportements de ceux qui y sont soumis, constituant pour eux un levier vers l'obtention d'une prime.

Les critères de performance actuellement encore trop souvent retenus me semblent en totale incohérence avec les missions enrichies confiées aux acheteurs. Des indicateurs comme le niveau de collaboration avec les clients internes, la contribution des acheteurs à l'innovation, au développement durable,... seraient beaucoup plus cohérents avec les discours et les stratégies nouvelles. Si un boulevard semble s'ouvrir aux contrôleurs de gestion, qui doivent apporter davantage de créativité dans les outils qu'ils proposent, les acheteurs auraient tort de rester attentistes. S'ils comprennent bien l'intérêt de faire évoluer les outils de pilotage des performances, c'est d'abord leur force de proposition qu'ils doivent développer.

Reste à faire preuve d'imagination pour proposer des indicateurs cohérents avec les nouveaux objectifs confiés aux acheteurs. Le niveau de coopération avec les clients internes, la contribution à l'innovation, le taux de couverture,... nous semblent être de ceux-là. Leur pertinence relative est à apprécier par rapport au métier de chaque entreprise.

Au-delà de la nécessaire cohérence entre les objectifs confiés aux acheteurs d'un côté et les indicateurs de performance de l'autre, il importe, pour les acheteurs et le service achats, de développer leur légitimité. Pour cela, deux efforts doivent être menés en parallèle :

- Intégrer les indicateurs principaux des autres fonctions, avec lesquelles il importe de travailler (la satisfaction des clients finaux, le résultat de l'entreprise,...) ;
- Traduire les indicateurs de performance achats en indicateurs compréhensibles par les autres fonctions de l'entreprise (quel est par exemple l'impact des savings, ou mieux de la satisfaction des fournisseurs, sur le résultat de l'entreprise ?).

En conclusion, la collaboration, sans constituer la panacée, est sans doute appelée à se développer dans les années qui viennent au sein des relations client-fournisseur. Bien que naturelle et ancienne, y compris au sein des entreprises, la collaboration, qu'elle vise à mieux innover ou à sécuriser l'accès à des ressources, est difficile à mettre en œuvre.

Les enjeux en valent pourtant la chandelle (gains en termes de CA, baisse de certains coûts, réduction de risques). Trois grands leviers me semblent pouvoir être mobilisés pour une mise en œuvre effective de la collaboration.



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

A propos de l'auteur :

Hugues POISSONNIER, est Enseignant chercheur à [Grenoble Ecole de Management](#), Directeur de la Recherche de [l'IRIMA](#)ⁱⁱ (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats) et intervenant au sein du Mastère Achats de Grenoble Ecole de Management

Copyright :

Les textes sont la propriété de Hugues Poissonnier
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/), tous droits réservés.