



HAL
open science

La fonction Achats : mythes, réalités et opportunités

Thierry Sauvage

► **To cite this version:**

Thierry Sauvage. La fonction Achats : mythes, réalités et opportunités. Editions EMS. La Logistique, ses métiers, ses enjeux, son avenir, Editions EMS, 2022, Regards sur la pratique, 978-2-84769-681-3. hal-04536081

HAL Id: hal-04536081

<https://cnam.hal.science/hal-04536081>

Submitted on 7 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Regards sur la pratique

Collection dirigée par
G. Charreaux / P. Joffre / G. Koenig

La logistique recouvre un ensemble d'activités et de métiers très large à des niveaux de responsabilités multiples. Les profils requis sont très divers et peuvent constituer une orientation professionnellement intéressante et intellectuellement stimulante. Pour autant, nous constatons qu'elle est aujourd'hui une discipline encore largement méconnue du grand public, et qui souffre d'a priori nombreux. Vision souvent étriquée d'un spectre d'activités pourtant très large. C'est le paradoxe logistique.

À l'occasion des 20 ans de l'Institut Supérieur d'Études Logistiques (ISEL), école d'ingénieurs de l'Université du Havre, Daniel Brun et Frank Guérin ont coordonné un ouvrage qui cherche à promouvoir cette discipline en exposant ses multiples réalités.

L'idée générale est de croiser les regards d'acteurs différents, qu'ils soient académiques, responsables en entreprises et même politiques, afin d'avoir une représentation éclectique, plus éclairée et plus juste, de la logistique. Seules l'accumulation et la confrontation d'analyses d'experts d'horizons différents peuvent donner au néophyte une vision représentative d'une discipline qui se veut globale et transversale. Regards universitaires et témoignages de responsables logistiques de grandes organisations internationales permettent ainsi au lecteur de se forger peu à peu une opinion instruite et concrète.

Ce livre n'est donc ni un manuel, ni un recueil d'articles de recherches, mais un parcours à la rencontre d'une discipline, de ses défis, de ses acteurs, de ses métiers, et bien sûr de son avenir qui semble prometteur. La construction des nouveaux modèles économiques dits durables place, en effet, les logisticiens au cœur des grandes manœuvres stratégiques et opérationnelles de demain.

Daniel Brun, DEA Mathématiques Appliquées, INSEAD, CEDEP (Fontainebleau) a exercé des fonctions de directeur logistique (Brasseries Kronenbourg groupe Danone) et de directeur associé Glass Bottle Process (stratégie supply chain).

Frank Guérin, Docteur en Sciences de Gestion, est maître de conférences à l'Institut Supérieur d'Études Logistiques (ISEL) de l'Université du Havre. Il enseigne principalement l'économie d'entreprise et le supply chain management. Ses recherches au sein du laboratoire NIMEC portent sur le management inter-organisationnel.



Coordonné par
Daniel BRUN et
Frank GUÉRIN

LA LOGISTIQUE

éditions
ems

LA LOGISTIQUE

Ses métiers, ses enjeux,
son avenir

Coordonné par
Daniel BRUN et Frank GUÉRIN

Préfacé par
Jean-Michel ROTHIER
Directeur supply chain Coca-Cola Europe



Sauvage Thierry

Professeur à l'Ecole Supérieure de Logistique Industrielle, Redon – chercheur associé
Laboratoire LIRSA du CNAM.

La fonction Achats : mythes, réalités et opportunités

Résumé – La Fonction Achats est-elle réellement devenue une Fonction stratégique de la firme ? Au regard de la littérature, les missions et les attentes à l'égard de la Fonction Achats semblent indéniablement claires. Néanmoins, le processus de maturation de la fonction Achats se révèle difficile au sein de l'organisation. L'article s'interroge sur la réalité de la dynamique des achats dans un contexte favorable aux relations partenariales. In fine, le papier analyse différentes perspectives susceptibles de permettre à la fonction Achats d'assumer son rôle.

Mots clés : Achats, Fonction Achats.

*

La fonction achats est la fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandées par les utilisateurs internes, dans les meilleures conditions de coûts, de sécurité, de service et d'innovation tout en maîtrisant les différents risques encourus à court, moyen ou long terme (Stannack, 1996). Dans la majorité des secteurs industriels, la sous-traitance, l'externalisation et plus généralement les Achats occupent des places de plus en plus fortes dans le processus de production et de mise à disposition du produit fini. Dans l'automobile, les chaînes des fournisseurs participant de manière directe ou indirecte à l'approvisionnement des marchés représentent en moyenne 75% du prix de vente. Ce poids explique que l'efficacité des Achats impacte directement la compétitivité par les prix de vente.

Aujourd'hui, un consensus existe pour accorder à la fonction Achats un rôle stratégique, même si le niveau de maturité des entreprises dans cette voie varie beaucoup, selon la taille ou les secteurs d'activité notamment (Zheng et al., 2007). La littérature, avec Quintens et al. (2006) et Paulraj et al. (2006) permet d'identifier plusieurs conditions d'existence d'une fonction Achats dite « stratégique » :

- Les achats sont intégrés au processus et à la planification stratégique de l'entreprise,
- La performance achats est mesurée dans le sens de sa contribution aux réussites de l'entreprise,
- Les acheteurs ont une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise,
- Les acheteurs travaillent sur des projets contribuant à la compétitivité de la stratégie.

La littérature identifie trois conséquences principales associées au caractère stratégique de la fonction Achats (Ogden et al., 2007): la recherche de professionnalisation au sein de la fonction, le lien direct de la fonction avec la direction générale, et l'existence de politiques fournisseurs collaboratives de moyen long terme. L'existence d'une fonction Achats stratégique induit des politiques fournisseurs partenariales, caractérisées par la recherche d'améliorations continues et de plans de progrès. La relation fournisseur est envisagée comme un levier de compétitivité de l'offre, pas seulement comme un centre de coûts (Krause et Ellram, 1997).

La réalité semble cependant parfois modérer la théorie. La fonction Achats fait preuve d'une reconnaissance nuancée au sein de certaines entreprises, alors même que les montants achetés ne cessent de croître. Une recherche réalisée au Royaume Uni par Cousins et al (2006) auprès de 151 directeurs Achats révèle en effet des niveaux de maturité et de reconnaissance différents:

- la fonction est sous-développée : fonction avec éventuellement une bonne expertise mais souffrant d'une faible reconnaissance interne
- la fonction est enracinée : fonction dont la reconnaissance est assise sur le statut du dirigeant Achats, souvent un cadre dirigeant non expert
- la fonction est à forte expertise : fonction s'appuyant sur de fortes compétences Achats mais ne bénéficiant pas d'un statut stratégique
- la fonction a le statut stratégique : fonction caractérisée par une implication directe dans les décisions de la Direction Générale et présentée explicitement comme une dimension de la stratégie de l'entreprise.

Il en résulte une position des Achats dans l'organigramme de l'entreprise qui détermine la capacité à influencer. Lorsque la fonction achats est rattachée à la finance, les décisions sont souvent orientées « coûts », si elle est rattachée à la production les décisions sont axées davantage « Qualité et Service ».

Même si la participation des achats dans la planification stratégique de l'entreprise a progressé, les chercheurs ont montré que malgré le poids que devrait avoir la fonction Achats au sein des organisations, la responsabilité des achats dans les décisions stratégiques de *make or buy* reste faible (Zheng et al., 2007). Le statut et la reconnaissance de la fonction varient notamment en fonction de l'industrie. Par exemple, dans le cas de l'industrie électronique, le poids de la fonction achats est relativement faible (Pearson et al., 1996).

Il existe également une différence significative entre les grandes entreprises et les PME. Les structures Achats sont bien présentes dans les grandes entreprises et les acheteurs peuvent être considérés comme des collaborateurs spécialisés et experts, alors qu'au sein des PME les achats ne sont pas toujours une priorité avec une fonction Achats qui n'est souvent pas structurée (Quayle, 2002). Dans de nombreux cas de PME, la fonction Achats n'a pas beaucoup d'influence sur les dépenses engagées, les engagements étant réalisés en dehors de la fonction (Zheng et al., 2007).

L'article s'attache finalement à souligner dans quelles mesures le développement d'une F.A. constitue une démarche stratégique intéressante pour faire face aux conditions de marché. Dans une première section, nous décrivons la dynamique de la fonction Achats. La seconde section discute des conditions de développement de la F.A. La troisième section propose une réflexion sur des perspectives de gestion de la F.A.

1.) La dynamique de la Fonction Achats

Différents travaux tentent de mettre en évidence l'existence d'un cycle de vie de la fonction Achats. Durant sa phase de lancement, la F.A. est essentiellement accaparée par l'optimisation des achats et le soutien aux activités de Production. La phase de maturité est quant à elle plutôt centrée sur l'exploitation des gisements de productivité liés à l'organisation (par exemple le juste-à-temps) et sur la création de valeur potentiels liés à la coordination des ressources externes et des fournisseurs. Pour faciliter son action, la F.A. peut être alors fortement structurée, centralisée, et parfois élevée au rang de fonction de Direction Générale. Une phase de déclin existe. La F.A. est alors volontairement réduite à un simple département spécialisé, concentrant des compétences de haut niveau et

externalisant une partie importante des activités achats. Cet allégement de la structure implique un recentrage de la fonction essentiellement sur des activités de pilotage stratégique (benchmarking, projets d'externalisation...) et d'audits (méthodes, plans de progrès...) des achats.

D'un point de vue historique, la fonction Achats a connu plusieurs périodes d'évolution. La première période, qui s'étale des années 1960 jusqu'aux années 1980, caractérise une conception des Achats baignant dans un contexte hérité de l'ère post-fordienne, fait de standardisation des productions et de stabilité de la demande. Le paradigme dominant est alors celui d'Achats fortement compartimentalisés et techniciens structurés par métier (les achats de production, de télécoms, d'informatique...). Le but est de répondre efficacement au besoin interne tout en recherchant le maximum de mutualisation et la consolidation des volumes.

La période 1980-2000 constitue, comme le retracent les travaux de Tarondeau (1998), une phase de sécurisation des Achats et de la Supply Chain. Une exigence forte de variété en termes de renouvellement continu des produits, de niveau de personnalisation, d'incorporation de services (délais de livraison courts, service après-vente, fiabilité...) se développe. L'organisation réactive en Juste-A-Temps tournée vers le client final connaît des développements considérables et impacte la relation avec les fournisseurs.

Depuis les années 2000, les Achats concentrent toute une série d'enjeux stratégiques relatifs à la création de valeur dans un contexte d'incertitude, d'une part de rythmes accélérés de changement et d'innovation et d'autre part d'ouverture internationale.

Les principales sources d'incertitude commerciale auxquelles doit faire face la firme contemporaine sont assez bien identifiées par la littérature managériale : une frénésie pour l'innovation continue sur le produit ou le service et la mondialisation (Eisenhardt, 2002). En réaction, les entreprises adoptent des stratégies opportunistes, flexibles voire floues, entretenant elles-mêmes l'imprévisibilité des marchés (Eisenhardt et Brown, 1998). Les entreprises peuvent également opter pour des relations partenariales permettant de stabiliser la capacité de réaction et d'adaptation de la supply chain. Quelques écrits suggèrent de se pencher sur l'adéquation de l'organisation Achats aux différentes phases du cycle de vie du produit, de sorte à éviter en particulier les désastreux effets accompagnant la non-disponibilité de produits aux dates promises aux marchés (Bruehl et Ménage, 2014).

La mondialisation véhicule une autre source d'exacerbation de l'incertitude commerciale. L'échiquier planétaire devient en effet sans cesse plus accessible, dérégulé et perméable. Si la mondialisation promet des perspectives de nouveaux débouchés indéniables, elle suscite en contrepartie des craintes quant aux capacités des entreprises à maintenir des Achats efficaces et sécurisés (Samii, 2004). L'idée perdure selon laquelle l'avantage reste toujours à l'acheteur le plus rapide, à celui qui saura tirer le maximum de gains, promptement et au moindre risque. Finalement, si la mondialisation apparaît comme une opportunité stratégique pour les achats, elle traduit une culture de l'urgence ou de l'impatience que les firmes peuvent parfois adopter (Daugherty et Pittman, 1995).

Enfin, la dynamique de la fonction Achats se révèle liée à la structure du capital et au gouvernement d'entreprise. Fischer (1997) montre en particulier comment les choix d'organisation Achats/Supply Chain sont subordonnés à l'acuité de l'incertitude perçue par les actionnaires. Fischer explique que cette perception des actionnaires alimente chez les dirigeants une volonté de témoigner leur souci des risques supportés par les apporteurs de capitaux. L'objectif *in fine* pour le dirigeant demeure de se maintenir dans ses fonctions. Fischer en déduit par l'intermédiaire de typologies d'entreprises le rôle discriminant des rythmes d'innovation-produit dans les choix d'organisation Achats et supply chain. Un des principaux apports est finalement d'expliquer le fonctionnement des Achats et de la Supply Chain à partir de l'aversion des firmes à l'incertitude pour les investisseurs.

2.) Les conditions de développement de la F.A

Dans le contexte croissant de chrono-compétition et d'hypercompétition (Monczka *et al*, 2002), la F.A. se singularise par l'importance des missions de coordination des ressources/fournisseurs et d'élimination des dysfonctionnements générateurs de ruptures le long de la supplychain. Pour mener à bien ces missions, nous souhaitons commenter deux conditions soulignées par la littérature sur les supply chains : la nécessaire adaptation des systèmes d'information, la standardisation et l'intégration des processus avec les fournisseurs. Ces conditions sont éclairantes pour la Fonction Achats.

2.a - Le premier aspect lié aux "Systèmes d'information" pose la question de la nécessaire fluidification et instantanéisation des flux d'information échangés avec les fournisseurs. Ces propriétés sont essentielles pour s'adapter efficacement aux changements imprévus des spécifications des achats. Lorsqu'un avionneur contracte avec ses fournisseurs de sièges, bien souvent il ne connaît pas précisément les exigences précises des

compagnies aériennes en la matière. Il doit donc pouvoir compter sur des fournisseurs capables de s'adapter rapidement. L'instantanéité de l'information n'est pas une conséquence automatique de la mise en place d'interfaces et de technologies communes. Elle nécessite un effort délibéré pour aplanir les niveaux d'étanchéité que préservent, localement, les différents partenaires. Chacun de ces partenaires est prisonnier, souvent à son insu, de nombreux programmes informatiques locaux hétéroclites, difficiles à changer car assurant globalement le fonctionnement normal de l'entreprise. L'actualisation des systèmes d'information se heurte également à une contrainte technologique, en grande partie due à l'enracinement des outils dans une logique trop fortement déterministe, laissant peu de place pour l'adaptation à l'imprévu et l'intervention de l'homme. Les travaux de synthèse de Barthelemy *et al* (2002) sur les processus de conception des logiciels et sur le besoin d'outils centrés Humains (HCE) corroborent la réalité de ce constat. Dans ce contexte, la F.A. apparaît nécessairement comme un pôle de compétences informatiques afin de pouvoir animer l'harmonisation et la normalisation des systèmes d'informations Achats. Des problèmes nouveaux de formation et d'expertise informatique des fournisseurs émergent en filigrane...

Le second aspect lié aux systèmes d'information Achats concerne leur contribution à la prévention des risques Achats. De ce point de vue, plusieurs outils sont contributifs :

- L'e-procurement améliore la visibilité sur les conditions des marchés fournisseurs, notamment pour les Achats peu complexes et non stratégiques.
- Les outils de Knowledge Management (*data warehouse*) permettent de capitaliser et d'archiver les données Achats, en particulier les caractéristiques des besoins internes et des fournisseurs ; ces outils prennent souvent la forme d'un intranet destiné à aider les acheteurs à formaliser leurs besoins en tenant compte des expériences et des erreurs passées.
- Les Bases de Données centralisées permettent une optimisation des Achats locaux, par exemple en donnant un accès aux accords-cadres négociés pour l'ensemble de l'entreprise.
- Les outils de repérage et d'alerte sur les problèmes et les incidents en interne et/ou chez les fournisseurs (*Incident Management System / IMS*) contribuent à la standardisation des besoins internes.

2.b - La standardisation des processus avec les fournisseurs permet la poursuite de l'optimisation des coûts globaux. Les travaux de Giard (2000) insistent sur le rôle de la standardisation des procédures pour faciliter une mobilisation rapide des ressources et la

coopération entre les acteurs de la Supply Chain. La pression des délais implique de pouvoir « mobiliser » instantanément le réseau des partenaires. La standardisation et la détermination précise des rôles et responsabilités pour chacune des ressources des sous-systèmes productifs, externes et/ou internes, plus ou moins cloisonnés (des fournisseurs, des services, des ateliers, des postes de travail...), prennent une importance singulière dans le contexte d'urgence que nous avons mentionné, pour améliorer l'efficacité de la supply chain.

Le besoin de standardisation suppose une capacité d'intégration des achats au reste de l'organisation. Cette intégration semble pouvoir se structurer à partir de deux dimensions : la dimension fonctionnelle et la dimension comportementale. L'équilibre entre ces deux dimensions constitue une question de recherche importante (Sauvage, 2010). Mais dans le prolongement de Cousins et Menguc (2006), le point que nous soulignons ici est l'alignement nécessaire et la relation entre la fonction Achats d'un côté, et les autres fonctions (Direction Générale, Logistique, Marketing, Production, fournisseurs externes) de l'autre côté. L'intégration entre ces différentes fonctions impliquées dans la supply chain vise à donner envie aux acteurs de s'adapter et d'éviter les optimisations locales et la poursuite aveugle et sclérosante de leurs intérêts particuliers. Les dispositifs de gestion correspondant reposent alors beaucoup sur la participation des subordonnés.

Le concept d'intégration des achats traduit ici l'idée d'un effort interactif, participatif et coopératif pour que les achats apportent le maximum à l'Ecosystème que représente la supply chain. « Intégrer » c'est « faire coopérer les hommes, ou les groupes auxquels ils appartiennent, à une œuvre commune généralement sous la pression exigeante des acheteurs et des concurrents » (d'Iribarne, 1989, p.255). La difficulté tient à l'existence de dimensions subjectives et interpersonnelles à la fois sous-estimées et déterminantes dans la conduite des projets. Les sciences de gestion indiquent depuis longtemps, par l'intermédiaire notamment des travaux sur la « psychosociologie » des organisations, que ces dimensions sont peu contrôlables par les structures autoritaires classiques comme la hiérarchie ou le contrat écrit par exemple. L'intégration repose beaucoup, mais pas seulement, sur un effort de coordination afin de faire coopérer sans étouffer, et pour reprendre d'Iribarne, sans casser l'enthousiasme de chacun à aller de l'avant ou à innover.

Le processus d'intégration des achats centre son regard sur les acheteurs, et les réseaux et relations qu'ils construisent pour mieux opérer... ou pour mieux résister aux changements. Plusieurs leviers d'action semblent en constituer la substance :

- la diffusion ou l'acquisition de compétences managériales,

- la diffusion d'une vision transversale des achats,
- le partage équilibré de la valeur créée avec les fournisseurs et clients internes.

La littérature insiste en particulier sur le besoin d'une osmose entre les fonctions Achats et Marketing pour améliorer la réponse aux attentes du client (Min et Mentzer, 2001). Cette osmose est de nature à permettre une meilleure sensibilité de la direction générale à la stratégie Achats, une plus forte contribution à l'introduction de nouveaux produits, ou encore une meilleure corrélation entre la politique achats et la profitabilité des différents clients ou groupes de clients de l'entreprise (Niraj *et al*, 2001).

L'ensemble de ces conditions de développement amène à discuter un certain nombre de perspectives de gestion. Leur mise en œuvre n'est pas sans poser des difficultés.

3/ Réflexion sur des perspectives de gestion de la F.A.

Le besoin d'intégration des Achats induit des interactions réciproques et organisées avec les fournisseurs et les partenaires internes qui jouent un rôle déterminant dans la construction de nouveaux savoir-faire et de nouvelles ressources de développement. Le fonctionnement partenarial de la F.A. mobilise un réseau d'acteurs animé par des modes de coordination (contrats, systèmes d'information...) laissant un réel degré d'autonomie à chacun grâce à l'action de systèmes de valeurs partagés, à l'implication dans les relations, à des modalités d'autocontrôle, à une vision commune...Le management partenarial des relations fournisseurs constitue indiscutablement une perspective de gestion centrale dont nous soulignons quelques traits marquants (3.a). Elle constitue le ciment du développement de l'innovation (3.b) et d'une co-construction créatrice de valeur à long terme (3.c).

3.a. Le management partenarial des relations fournisseurs

Avec de forts écarts selon les secteurs d'activité, un acheteur peut gérer correctement en moyenne entre 50 et 100 fournisseurs significatifs (dits de classe A ou B). Au-delà, l'acheteur se disperse et ne peut assurer normalement le suivi des risques Achat, les audits, le tutorat technique des fournisseurs, les plans de progrès... Dans ces conditions, les entreprises sont naturellement tentées de limiter le nombre de fournisseurs directs, dits fournisseurs de rang 1. Ces fournisseurs gèrent alors un réseau d'entreprises fournisseurs

aits de deuxième rang. L'organisation générale du système prend la forme d'une cascade de fournisseurs, les fournisseurs de rang 1 étant souvent investis d'une responsabilité opérationnelle par rapport aux fournisseurs indirects de rang 2 ou de rang 3.

Différentes études citées dans Sauvage (2010) indiquent que les gains de productivité dans les secteurs industriels structurés se situent beaucoup au niveau des cascades de fournisseurs. Dans le secteur automobile par exemple, les ratios de non-qualité des sous-traitants de rang 2 et 3 sont dix fois supérieurs à ceux des équipementiers de rang 1 avec lesquels les constructeurs sont en relation directe. Cette situation pose donc la question de la gestion des achats au niveau des fournisseurs de rangs inférieurs. Cette dernière induit une source d'efforts et des coûts d'accompagnement et de formation des fournisseurs de rang 2 et 3. Cet aspect invite à considérer un premier aspect de la gestion partenariale des achats qui passe par une approche globale d'identification et de pilotage des cascades de fournisseurs.

Le contrôle des cascades de fournisseurs se révèle néanmoins difficile (Gelderman et van Weele, 2005). Le transfert de compétences et de responsabilités entre les fournisseurs de rang 1, avec qui l'entreprise est en relation directe, et les fournisseurs de rang 2 et 3, en relation avec les fournisseurs de rang 1, n'est pas naturel. Il doit être accompagné. Les spécifications des contrats ne suffisent pas. Les niveaux de formation disparates, les structures hiérarchiques décentralisées, les systèmes d'information étanches constituent des difficultés pour le bon fonctionnement des cascades. Le risque de perte de contrôle sur la qualité des processus opérationnels et logistiques le long des cascades induit la nécessité d'un Management global du risque Achats allant au-delà des relations contractuelles avec les fournisseurs de rang 1.

De ce point de vue, le dispositif contractuel entre la firme-pivot et ses fournisseurs de rang 1 doit prévoir un volet Supply Chain dans lequel sont abordées les questions relatives aux obligations des sous-traitants de rang 2 et 3 : programmes d'amélioration continue, formation, degré de polyvalence du personnel, effectifs mobilisables... La responsabilisation doit être au centre du Management de la relation fournisseur. Dans le secteur automobile, les travaux de Goffin *et al* (1997) ont montré que l'alignement des intérêts (par exemple avec des dispositifs de bonus-malus) et la co-responsabilisation dans le pilotage des processus avec les fournisseurs de rang 1 peuvent permettre d'externaliser des activités stratégiques (par exemple des projets de R&D) ou

opérationnellement risquées (le service après-vente). Une autre solution existe, plus coûteuse et peu flexible : la prise de participation dans le capital de fournisseurs-clés.

Le management partenarial des relations fournisseurs ne signifie pas l'absence de concurrence et de remise en cause des contrats. La règle est que le panel des fournisseurs de rang 1 doit être à la fois suffisamment limité pour que les acheteurs puissent se concentrer sur le pilotage exigeant et structuré d'un nombre raisonnable de dossiers, mais suffisamment large pour assurer la veille et la stimulation concurrentielle. Ce qui explique que les fournisseurs de rang 1 ne sont pas nécessairement toujours significatifs en termes de volume d'activité. L'idée est de préserver en permanence par famille d'Achats des « challengers ». L'équilibre doit faire en sorte que le coût induit par la perte de flexibilité et l'engagement moral envers les fournisseurs de rang 1 soit inférieur aux gains obtenus de la structuration (resserrement des équipes d'acheteurs et d'approvisionneurs, focalisation sur le sourcing, variabilisation des dépenses d'Achats, plans de progrès continus pour les fournisseurs...).

La firme pivot (le constructeur automobile par exemple) a un rôle d'animation de la cascade de fournisseurs, qui est parfois constituées de petites et moyennes entreprises faiblement structurées sur le plan des achats ou de la logistique. Les plans de progrès exigés des fournisseurs peuvent notamment prévoir des actions pour constituer des petits groupes d'entreprises non-concurrentes dont une des finalités est d'échanger ou de se partager du personnel, des informations ou des technologies. La force de ce système est que tout en restant indépendants, les fournisseurs se donnent des moyens de progression de leur organisation.

3.b. Le développement de l'innovation fournisseurs

Le processus d'innovation couvre les activités scientifiques, commerciales et financières nécessaire à la commercialisation et à la mise en place effective du produit ou du service nouveau (Alter, 1996). Le management de l'innovation renvoie à une littérature qui est féconde dont on peut trouver une synthèse dans Romon (2003). Dans le domaine industriel, les enjeux liés au développement de l'innovation fournisseurs sont apparus que relativement récemment. Les logiques d'achats de nature productiviste consistant à privilégier la baisse des coûts d'achat, pour rester « dans » le marché et s'adapter à l'agressivité de la concurrence qui s'est internationalisée présentent de fortes limites :

- Elles freinent l'effort d'innovation des fournisseurs ,

- Elles ne garantissent pas des succès commerciaux pour les produits/services vendus par l'entreprise,
- La baisse des coûts d'achats constitue un avantage de court-terme du fait également du suivisme de la concurrence.

Simultanément, les recherches actuelles indiquent que le contexte de l'entreprise amène irrémédiablement à rechercher la profitabilité sur un autre terrain que celui des coûts : celui de l'innovation et de la rupture (Drancourt, 2005). La substitution de l'innovation à la productivité a pour avantage de stimuler la demande et de susciter des marges, mais également de transformer l'organisation. Les rapports aux fournisseurs s'inscrivent alors dans une dynamique totalement différente, de type collaborative permettant de lutter contre la diffusion de l'avantage concurrentiel et donc la déflation des prix de vente. Le partenariat avec les fournisseurs, surtout dans le domaine industriel, implique et permet une meilleure protection des savoirs faire communs. Des tactiques de « lock-up » (verrouillage) des approvisionnements sont apparues dans les entreprises en contractualisant l'exclusivité des fournisseurs pour une technologie produit/service donnée.

Les mesures classiques pour évaluer la contribution des fournisseurs à l'innovation tournent autour du comptage du nombre de brevets détenus par les fournisseurs, ce qui traduit non seulement le degré d'innovation des fournisseurs mais également la sécurisation/protection de l'avantage concurrentiel. Le montant des investissements en Recherche et Développement consentis par les fournisseurs constitue également un indicateur habituel.

L'innovation des fournisseurs semble pouvoir être stimulée au moins par quatre leviers :

- l'incitation au regroupement et l'accroissement de la taille des fournisseurs,
- les prises de participation,
- l'incitation à une stratégie de long terme (avec l'effort de Recherche/Développement),
- l'incitation à une politique de recrutement et d'apport de compétences nouvelles.

Comme l'indiquent Nonaka et Takeuchi (1995), cette stimulation doit s'effectuer dans le cadre de réseaux de fournisseurs hyper-coordonnés pour limiter autant que possible des coûts de communication et d'apprentissage a priori élevés.

Le développement de l'innovation fournisseurs s'accompagne de risques opérationnels liés aux probabilités accrues de défaillances "logistiques", pour les nouveaux

produits/services fournis notamment durant la phase critique de lancement. Le risque opérationnel d'indisponibilité aux dates promises peut s'accompagner d'effets commerciaux désastreux. Les réponses à ces risques sont apportées par l'intégration des achats à la fonction Marketing, ;cette dernière gérant le contact entre la Logistique et le Marché ciblé, notamment en anticipant les scénarios et la communication de crise en cas de défaillance (Millier, 1999).

Lorsque l'accroissement de la taille et de la surface financière n'est pas possible pour innover, les partenariats de co-développement (à court terme sur un projet donné) et surtout de co-innovation (investissement à long terme) avec des fournisseurs privilégiés en nombre restreint constituent une alternative intéressante. Ces fournisseurs innovants peuvent coordonner et animer, comme dans l'automobile avec Valéo ou Faurécia ou ABB dans l'industrie navale, l'effort d'innovation d'une cascade d'autres fournisseurs dits de rang 2 ou 3 (Lenfle et Midler, 2002). Cette perspective partenariale induit un risque stratégique avec l'élévation de l'interdépendance, qui peut être géré dans le cadre contractuel incluant différents types de clauses :

- établissement de plans de progrès et d'évaluation pluriannuels sur lesquels s'engagent les fournisseurs ;
- clauses Malus / Bonus (partage avec les fournisseurs de 50% de gains et de 80% des pertes, dans la limite du montant de l'Achat) ;
- spécification de clauses contractuelles contingentes, c'est-à-dire des clauses activées en cas de réalisation de certains scénarii ;
- rémunération du contrat d'Achat à l'heure de bon fonctionnement, notamment pour les Achats de prestation de service (télécommunications, transports, nettoyage...) ;
- couverture sur l'évolution erratique des prix des fournitures et des matières (ou des taux) futurs à l'aide d'instruments financiers (sur le MATIF par exemple) ;
- établissement de pré-négociations et d'accords cadres facilitant et garantissant les conditions des Achats décentralisés.

3.c. La co-construction du besoin interne

Le processus d'Achat est considéré comme le lieu de confrontation au sein de l'entreprise de nombreux groupes de pression exprimant leurs rivalités, leurs politiques divergentes ou contradictoires, leurs conflits de prestige (Dayan, 1999). Cette confrontation peut déboucher sur des choix d'Achats non rationnels. Pour éviter cela, la solution consiste à rechercher une construction collective et orchestrée du besoin d'Achat, avec en particulier l'utilisation des analyses multicritères collectives ou de l'analyse fonctionnelle de la valeur

(Brueel, 2014). Ces démarches visent à impliquer tous les acteurs internes très tôt dans le processus d'achat. Les effets recherchés sont la responsabilisation des acteurs vis-à-vis du risque (de prix, de rupture...), la maîtrise de la sur-qualité dans les demandes et les spécifications, et l'engagement général vis-à-vis des fournisseurs retenus. Cette co-construction vise à assurer une prise de conscience de toutes les fonctions (finance, production, commerciale...) de l'acte d'Achats. Différentes techniques sont utilisées aujourd'hui pour favoriser cette « intégration » interne autour de l'achat : achats réalisés en mode projet transversal, participation du service des Achats aux cahiers des charges fonctionnels, implication de la force de vente afin d'identifier l'élasticité du client au risque Achats (par exemple sa capacité à supporter des hausses de tarifs en cas de hausse imprévue des prix de composants ou matières premières) etc...

La mise en œuvre des achats se heurte à une dimension politique forte liée à la coexistence d'une multitude de prescripteurs. Chaque fonction, voire chaque individu, intériorise des motivations différentes et perçoit des risques propres, ce qui peut déboucher sur des dispositifs spécifiques ou des comportements sous-optimaux. Par exemple, un fournisseur peut juger préférable d'intégrer des innovations lors du prochain appel d'offre. Par ailleurs, un mimétisme des entreprises à la fois externe (par rapport aux leaders sectoriels) et interne (entre des fonctions de la même firme) peut influencer sur les choix (donc subjectifs ?) de l'acheteur.

Conclusion

Pour atteindre un statut stratégique, la fonction Achats doit à la fois implémenter les meilleures pratiques collaboratives, en interne et en externe. La représentation que les acheteurs développent vis-à-vis de leur mission est d'ailleurs parfois divergente avec cette idée. La capacité à coopérer à la fois avec les fournisseurs et les fonctions internes (Bichon et al., 2010) permettra à la fonction de créer un avantage compétitif durable pour l'entreprise. L'acheteur sera alors stratège et dépassera le simple rôle de négociateur. Il deviendra alors également un manager de la *supply chain* portant la fonction vers une nouvelle perspective organisationnelle.

L'article met finalement en exergue deux modèles de gestion des achats : l'un basé sur le conflit et l'autre sur la coopération. Le premier mise sur la mise en concurrence systématique des fournisseurs et favorise les relations de court terme. Les décisions de l'acheteur sont principalement réalisées sur la base du prix en vue d'améliorer la marge sur coûts d'achats. Le second modèle s'appuie sur la mise en place d'un panel fournisseurs stable et privilégie l'apprentissage et la mutualisation des coûts/gains avec

les fournisseurs. Cette la mutualisation des savoir et des savoir-faire également vise à développer un avantage concurrentiel susceptible de stimuler avant tout le chiffre d'affaires et l'offre produit/service. Cette perspective s'appuie sur une vision d'amélioration de la performance de la *Supply Chain*.

La nécessité que nous percevons de tendre vers une gestion partenariale des relations fournisseurs ouvre de très nombreuses pistes de recherche et de réflexion. L'une d'elle concerne le capital immatériel qu'est susceptible de créer la fonction Achats, principalement par la valeur des relations construites avec les fournisseurs, mais également les autres fonctions internes. Pour cela, des questions émergent sur les aptitudes de la F.A., qui sont autant techniques que pédagogiques. Nous nous interrogeons aujourd'hui sur le profil idéal de l'acheteur. Ce dernier est souvent un technicien de bon niveau et expérimenté, si possible doublé d'aptitudes managériales. Mais les entreprises ne devraient-elles pas porter davantage l'accent sur le recrutement (ou la formation) de managers Achats capables de mobiliser, de fédérer et de former les parties prenantes autour de changements d'organisation souvent complexes, nécessaires pour travailler à la création et à la répartition de la valeur créée ?

Bibliographie

Alter N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Presses Universitaires de France.

Barthelemy J.P., Bisdorff R., Coppin G. (2002). « Human centered processes and decision support systems », *European Journal of Operational Research*, vol. 136, n° 2, p. 233-253.

Bichon A., Merminod N., Kamann D.-J., (2010). « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue Française de Gestion*, n° 205, p. 139-155.

Bruel O., Ménage P. (2014), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod.

Cousins P.D., Lawson B., Squire B. (2006). « An Empirical Taxonomy of Purchasing Functions », *International Journal of Operations & Production Management*, vol.26, n°7, p.775-794.

Cousins R.H., Menguc B. (2006), «The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management», *Journal of Operations Management*, Vol. 24, n°5, p. 604-662.

d'Aveni R. (1994). *Hypercompetition*, The Free Press.

Daugherty P.J., Pittman P.H. (1995). « Utilization of Time-Based Strategies : Creating Distribution Flexibility/Responsiveness », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, n° 2, p. 54-60.

Dayan A. (1999). *Marketing Industriel*, Vuibert.

Drancourt M. (2005). *Les nouvelles frontières de l'entreprise : Entreprise, territoire et mondialisation*, Presses Universitaires de France.

Eisenhardt K.M. (2002). « Has Strategy Changed ? », *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n° 2, p. 88-91.

Eisenhardt K.M., Brown S.L. (1998). « Time Pacing : Competing in Markets that won't Stand Still », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 2, p. 59-70.

Fischer M.L. (1997). « What is the Right Supply Chain for your Product ? », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 2, p. 105-116.

Gelderman C.J., van Weele A.J., (2005). « Purchasing Portfolio Models: A critique and Update », *The Journal of Supply Chain Management*, Summer, p.19-28.

Giard V. (2000). « Besoins Technologiques, outils de gestion et réseaux », *Revue Française de Gestion*, n° 129, p. 5-20.

Goffin K., Szwejczwski M., New C. (1997). « Managing suppliers: when fewer can mean more », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 27, n° 7, p. 422-436.

D'Iribarne P. (1989), *La Logique de l'honneur*, le Seuil.

Krause D., L., Ellram M., (1997). « Supplier Development: A Collaborative Approach », *The European Journal of Purchasing and Supply*, vol. 3, n° 1, p. 21-32.

- Lenfle S., Midler C. (2002). « Stratégie d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n° 140, p.89-105.
- Millier P. (1999). *Marketing the Unknown, Developing Market Strategies for Technical Innovations*, John Wiley and Sons.
- Min S., Mentzer J.T. (2001). « The role of Marketing in Supply Chain Management », *International Journal of Physical distribution and Logistics Management*, vol. 30, n° 9, p. 765-787.
- Monczka R., Trent R., Handfield R. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management*, Mason, South-Western - Thomson Learning.
- Niraj R., Gupta M., Narasimhan C. (2001). « Customer Profitability in a Supply Chain », *Journal of Marketing*, Vol. 65, n° 3, p. 1-16.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *How Japanese companies creates the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Ogden J.A., Rossetti CL, Hendrick TE (2007), « An exploratory cross-country comparison of strategic purchasing », *Journal of Purchasing & Supply management*, Vol. 13, p. 2-16.
- Paulraj A., Chen I.J., Flynn J. (2006). « Levels of Strategic Purchasing: Impact on Supply Integration and Performance », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 12, n° 3, p. 107-122.
- Pearson J.N., Ellram L.M., Carter C.R. (1996). « Status and recognition of the purchasing function in the electronics industry », *International Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.32, n°.2, p.30-36.
- Quayle M. (2002). « Purchasing policy in Switzerland: An empirical study of sourcing decisions », *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n° 2, p. 205-236.
- Quintens L., Pauwels P., Matthyssens P. (2006). « Global purchasing: State of the art and research directions », *Journal of Purchasing & Supply Management*, n° 12 p. 170-18.
- Romon F. (2003). *Le management de l'innovation : essai de modélisation dans une perspective systémique*, Thèse de doctorat, Ecole Centrale de Paris.

Samii A.K. (2004). *Stratégie Logistique*, Dunod.

Sauvage T, Doriol D. (2010), *Management des Achats et de la Supply Chain*, Vuibert, 2^{nde} Ed.

Stannack P. (1996). « Purchasing power and supply chain management power-twodifferentparadigms? A response to Ramsay's « Purchasing power » (1995) », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, n° 1, p. 47-56.

Tarondeau J.C. (1998). *Stratégie industrielle*, Vuibert.

Uzzi B. (1997). « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quaterly*, vol. 42, n° 1, p. 35-67.

Zheng J., Knighy L., Harland C., Humby S., James K. (2007). « An analysis of research into the future of purchasing and supply management », *Journal of Purchasing & Supply Management*, n° 13, p.69-83.