

**JEAN NOLLET**  
**ANDRÉ TCHOKOGUÉ**  
HEC Montréal, Québec, Canada



# Gestion des achats

## Aller au-delà des tendances et paradigmes

*En s'appuyant sur l'exemple de deux tendances majeures en gestion des achats, la centralisation de la gestion des achats et l'impartition, les auteurs mettent en évidence le fait que lorsque les dirigeants d'entreprise suivent les pratiques « à la mode », cela engendre davantage d'instabilité interne et mène aussi à des choix qui ne sont pas nécessairement appropriés pour l'organisation. Afin d'éviter pareille situation, les dirigeants devraient davantage: 1) veiller à ce que leurs décisions et actions soient fondées sur une combinaison éclairée de principes-clés en gestion des achats; et 2) être en mesure de déterminer jusqu'à quel degré mettre de l'avant chaque principe, puisqu'en allant trop loin, cela engendre des pressions plus fortes pouvant mener à un retour du pendule... et possiblement avec plus de vigueur.*

**S**i on se fie à de nombreux articles tant professionnels qu'académiques, il semble que de nouvelles tendances se dessinent fréquemment et que les changements observés ou prévus ont lieu dans un « monde en ébullition » laissant peu de choix à un décideur de suivre ces tendances s'il veut que son entreprise survive. L'attrait pour une tendance – et parfois il est dit qu'il s'agit même d'un changement de paradigme – provient soit de la nouveauté apparente ou réelle qu'elle représente, soit des avantages que lui reconnaissent des spécialistes et/ou des consultants, ou encore, tout simplement, de la propension qu'ont certains dirigeants d'entreprises à imiter leurs concurrents. Toutefois, face aux tendances qui se succèdent et/ou s'entrecroisent, il n'est pas toujours aisé d'identifier les principes et les pratiques les plus prometteurs pour une organisation. Ainsi, peut-il être souvent tentant pour certains dirigeants de suivre une tendance, surtout lorsqu'elle est mise en évidence dans différentes revues et même... par leurs concurrents !

La littérature en gestion des achats fournit de nombreux exemples de tendances ayant influencé les comportements et les pratiques, entre autres : la centralisation de la gestion des achats, l'impartition, la réduction du nombre de fournisseurs et l'orientation vers des sources d'approvisionnement internationales. Il a également été démontré que dans plusieurs entreprises, il y avait, au fil du temps, un mouvement d'oscillation de la structure de la fonction achats entre centralisation et décentralisation (Cummings, 1995 ; Tchokogué et Nollet, 1998), et qu'un phénomène similaire caractérise l'impartition et la désimpartition (Nollet et Ponce, 2004). En fait, le renversement – ou à tout le moins, la remise en question – de déci-

sions prises antérieurement peut même être assez fréquent dans le domaine de la gestion des achats (Arminas, 2002 ; Nourtier, 2004). Après tout, peut-être ne s'agit-il souvent que du retour normal du balancier.

D'un côté, il est clair que de tels changements influencent grandement la performance de la fonction achats, et donc la compétitivité de l'entreprise. De l'autre, il n'y a pas de doute que ces changements reflètent les réponses que les décideurs apportent à la question suivante : était-il vraiment justifié d'aller de l'avant avec la décision prise initialement, ou encore d'avoir poussé le processus aussi loin ? L'un des défis est donc de ne pas se laisser influencer par les tendances et de bien comprendre le passé, afin de mieux cibler l'étendue et la portée des changements appropriés. En ce sens, il apparaît qu'une meilleure prise en compte des principes-clés en gestion des achats et du mouvement de balancier sur le continuum de chacun de ces principes-clés aiderait les dirigeants d'entreprises à prendre des décisions plus éclairées.

L'objectif de l'article n'est pas d'analyser les tendances présentes et futures, mais plutôt de discuter du phénomène même de « tendances », afin d'y apporter un éclairage qui pourrait permettre de l'aborder avec un certain recul. Par conséquent, nous allons tout d'abord positionner brièvement le phénomène de « tendances » en gestion des achats, en nous appuyant sur une recension des écrits du domaine. Par la suite, nous proposons une analyse de l'évolution de deux tendances retenues à titre d'illustration : la centralisation des achats et l'impartition. Enfin, nous discutons de l'importance de mieux tenir compte des principes-clés du domaine des achats et du mouvement de pendule.

## I – LE PHÉNOMÈNE DE « TENDANCES » EN GESTION DES ACHATS

Une analyse approfondie des écrits des trois dernières décennies traitant du volet stratégique de la fonction achats permet de constater que cette fonction est essentielle au processus de création de la valeur (Trent, 2007; Monczka *et al.*, 2008). Il en ressort également que la gestion des achats évolue et qu'elle se caractérise par plusieurs tendances (Carter et Narasimhan, 1996; McIvor *et al.*, 1997; Monczka *et al.*, 2008), qui changent évidemment au fil du temps. De prime abord, on constate que depuis les années 1970, ces dernières se traduisent entre autres par un regain d'intérêt pour certains concepts anciens au contenu renouvelé (le coût total d'acquisition en est un exemple), par l'émergence de nouveaux modèles ou de nouvelles approches de gestion des achats (telle la gestion partagée des achats), ou encore par l'extension de certaines pratiques de management au domaine de la gestion des achats (tels la qualité totale et le juste-à-temps).

Les tendances en gestion des achats peuvent être identifiées notamment en suivant de près l'évolution dans les pratiques, surtout celles associées aux composantes de la stratégie des achats, comme par exemple le nombre de fournisseurs et le type de relations (Carter et Narasimhan, 1996; Trent, 2007). Deux des études majeures réalisées sur les tendances en gestion des achats en apportent la preuve. D'abord, Monczka *et al.* (2008) identifient huit principaux domaines de la gestion des achats dont le développement est marqué par des tendances et des changements majeurs. Au nombre de ces domaines, on retrouve notamment la gestion des fournisseurs, les

mesures de la performance et même la gestion du talent dans la fonction achats (attirer et pouvoir retenir le personnel approprié). L'autre étude, publiée par Trent (2007) à partir de l'analyse de données collectées auprès d'entreprises américaines entre 1990 et 2005, identifie une douzaine de tendances ou changements majeurs qui ont caractérisé la gestion des achats durant cette période. Parmi celles-ci, on retrouve un nombre réduit de fournisseurs de premier niveau, les contrats à long terme, l'impartition de la fabrication de composantes à plus grande valeur ajoutée et l'implication des fournisseurs dans la conception des produits.

La tentation peut être très forte chez les décideurs de suivre des tendances nouvellement identifiées, plutôt que de bien faire avec les concepts déjà connus, ou encore de mieux évaluer l'impact d'une tendance avant de la suivre. En fait, peut-être devrions-nous plutôt parler de « tentances »? Un tel comportement peut être préjudiciable pour l'organisation et laisse croire que certains dirigeants (incluant ceux responsables des achats) ne tiennent pas suffisamment compte de la véritable nature du phénomène de « tendance ». Du reste, Trent (2007, p. 23) n'écrit-il pas: « A quality that separates effective from less effective supply leaders is their ability to understand the trends and changes that have occurred and are occurring ».

Voici d'ailleurs, sous forme plus visuelle, une représentation du phénomène de « tendance »: plusieurs petites vagues (tendances), pouvant être suivies d'une vague beaucoup plus grosse (changement de paradigme), qui laisse sa marque davantage que les précédentes. En fait, les tendances émergent, devenant même importantes dans certains cas, avant d'être submergées par

d'autres tendances. Ce n'est donc pas parce qu'il y a une tendance identifiée par des consultants, ou quiconque, que les gestionnaires des achats devraient la suivre immédiatement. En fait, il est possible que la stratégie d'une organisation ne s'en porte que mieux de ne pas la suivre du tout, entre autres parce que la tendance n'est pas cohérente avec les objectifs poursuivis.

Pour poursuivre l'image, nous pourrions dire que même si l'eau d'une vague prend un certain temps avant de se rendre à son point ultime sur la plage, la majeure partie de cette eau a déjà commencé à se retirer lorsque la vague atteint ce point. Il en est de même d'une tendance : quand elle semble atteindre son apogée, elle est déjà une « ancienne tendance », car la tendance contraire (« nouvelle tendance ») a déjà commencé à se manifester. Et ce n'est qu'une question de temps avant que cette nouvelle tendance ne soit qualifiée d'ancienne tendance à son tour. En fait, cette illustration montre qu'il est nécessaire que les dirigeants tiennent compte davantage des principes-clés des achats et du caractère prévisible du mouvement pendulaire (ce qui est « nouveau » deviendra « ancien » et *vice versa*), afin de prendre des décisions plus éclairées qui tiennent compte du contexte de leur organisation. Les deux exemples de la prochaine section confortent nos positions.

Les études qui rapportent l'évolution de tendances sont généralement basées sur des statistiques collectées à partir des pratiques des entreprises (Kakabadse et Kakabadse, 2002; Lacity *et al.*, 2008). Cependant, d'autres auteurs proposent plutôt une analyse des trajectoires du comportement des dirigeants d'entreprise (Sheshi et Sherma, 1997; Nollet et Beaulieu, 2006). À notre avis, il s'agit là d'une approche permettant

de mieux saisir la dynamique sous-jacente aux tendances en gestion des achats. Par exemple, selon Sheshi et Sherma (1997), les changements majeurs observés au niveau de la gestion des relations avec les fournisseurs depuis les années 1970 touchent deux principales dimensions : la nature des relations avec les fournisseurs et la diversification des sources d'approvisionnement. Ces auteurs affirment qu'il s'agit là d'un changement de « paradigme », puisqu'il y a une rupture dans les pratiques de gestion dans ce domaine, celles-ci se caractérisant par des achats à l'international basés sur des relations de partenariat, plutôt que sur des achats locaux s'appuyant sur une logique transactionnelle.

Mais ce qui peut sembler être un changement de paradigme peut être vu autrement : avant d'établir des collaborations internationales, les dirigeants d'entreprise peuvent d'abord soit réaliser des achats internationaux sans partenariat, soit procéder à la mise en œuvre de partenariats locaux, avant de réaliser des collaborations internationales. Il s'agit alors de deux trajectoires progressives de transformation de la gestion des fournisseurs (Nollet et Beaulieu, 2006). De plus, deux tendances simultanées n'impliquent pas qu'il y ait pour autant un changement de paradigme.

À l'aide de chacun des deux thèmes que nous avons retenus pour illustrer davantage le phénomène de « tendance » en gestion des achats, on peut par ailleurs constater qu'avec du recul, il est possible de prévoir certaines tendances bien avant qu'elles ne soient identifiées comme telles dans les écrits. Ces deux thèmes que nous analysons successivement ci-après sont : la centralisation de la structure de la fonction achats et l'impartition.

## II – ÉVOLUTION DE DEUX « TENDANCES »

Bien qu'il s'agisse d'une composante majeure de la stratégie des achats, la décision relative à la centralisation (ou décentralisation) de la gestion des achats n'a pas été aussi souvent identifiée comme une tendance qu'elle aurait dû l'être. À l'inverse, l'impartition l'a été beaucoup plus fréquemment.

### 1. Illustration 1 : la centralisation-décentralisation de la structure de la fonction achats

La dynamique structurelle de la fonction achats en fait un thème important, abordé par plusieurs auteurs, dont Leenders et Johnson (2000). Le choix du niveau de centralisation de la fonction achats n'est pas figé, puisque la dynamique de l'environnement et les préférences des dirigeants font évoluer la perception du positionnement le plus adéquat sur le continuum centralisation-décentralisation (Tchokogué et Nollet, 1998 ; Johnson et Leenders, 2006). On distingue ainsi habituellement une tendance soit vers la centralisation, soit vers la décentralisation. Par exemple, Kathawala et Lingaraj (1990) notent que la décentralisation était l'orientation retenue par la plupart des entreprises qui avaient procédé à la restructuration de leurs opérations dans les années 1970. Le phénomène de décentralisation était alors présenté comme un « megatrend » (Naisbitt, 1982), et le mot « décentralisation » était même considéré comme un « buzzword » (Toffler, 1981). Le mouvement inverse s'est produit au cours des années 1980 (Kathawala et Lingaraj, 1990 ; Cummings, 1995), tant au niveau de la structure de l'entreprise que de celle de la fonction achats. Ainsi, l'intérêt de plus en plus marqué pour la gestion inté-

grée de la chaîne d'approvisionnement semble avoir provoqué des changements majeurs à la structure de la fonction achats, afin d'en faire une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation (Johnson et Leenders, 2004).

Dans les faits, la tendance tantôt à centraliser, tantôt à décentraliser que l'on observe selon les années, traduit la propension qu'ont les décideurs à modifier la structure de gestion des achats. Cependant, l'évolution de cette dernière est parfois déterminée par celle de la structure de l'entreprise (Johnson et Leenders, 2004 ; Wood, 2005). Par exemple, à partir de l'analyse de quinze cas de transformations de la structure de la fonction achats, Johnson et Leenders (2004) constatent que celles-ci sont toutes reliées directement aux transformations de la structure de l'entreprise. Il pourrait donc être inapproprié de vouloir suivre une tendance en gestion des achats, alors qu'elle va à l'encontre de la direction prise par l'organisation... ou de celle qui pourrait venir.

Par ailleurs, il existe un effet de balancier au niveau de la structure de la fonction achats (Tchokogué et Nollet, 1998). Il semble que lorsque les responsables des achats s'aperçoivent qu'ils sont allés trop loin dans la centralisation (ou la décentralisation) ou qu'ils évaluent que le positionnement n'est plus « idéal » sur le continuum centralisation-décentralisation, ils sont portés à renverser certaines décisions prises antérieurement, parfois même sur la base des mêmes motifs, par exemple la recherche d'économies.

Bien que l'effet de balancier puisse sembler *a priori* spécifique à chaque entreprise, dans les faits, ce n'est pas le cas ; sinon, on ne pourrait pas parler de « tendance ». En somme, quand un nombre suffisant d'orga-

nisations vont dans la même direction – ou devraient y aller, selon certains consultants ou auteurs – cela apparaît comme une tendance. Les entreprises allant déjà dans cette direction semblent suivre la tendance, alors que celles qui sont avancées sur le continuum semblent l'avoir précédée, au point d'être parfois reconnues comme des leaders. Celles n'ayant pas encore initié des actions devant mener à l'adoption d'une tendance importante sont parfois qualifiées de retardataires, comme si ces pratiques s'imposaient à toutes les entreprises. Il est d'ailleurs possible que certains dirigeants aient pris la bonne décision, ayant évalué qu'il était préférable que leur organisation ne bouge pas. En fait, vu que le mouvement inverse se produira tôt ou tard, leur organisation pourrait même être parmi celles ayant un meilleur positionnement stratégique à ce moment-là. Ainsi, une tendance laisse place à ce qui semble être une forme de stabilité (parfois même appelée « meilleure pratique »), avant que le retour du balancier n'ait lieu. C'est une question de temps et d'équilibre. Il en est de même pour l'impartition.

## **2. Illustration 2 : l'impartition et la désimpartition**

Définie comme la décision consistant à confier à une autre entreprise la réalisation d'une activité ou d'une fonction réalisée antérieurement à l'interne, l'impartition constitue une tendance lourde depuis les années 1980 (Desreumaux, 1996; Doig *et al.*, 2002; Hätönen et Eriksson, 2009), au point où certains auteurs ont même considéré qu'il y avait là un changement de paradigme (Monczka et Morgan, 2000; Kakabadse et Kakabadse, 2000). Depuis au moins une vingtaine d'années, l'augmenta-

tion de la pression concurrentielle, stimulée par la mondialisation, a conduit les entreprises à se recentrer davantage sur les activités de leur chaîne de valeur correspondant à leur cœur de métier. En conséquence, de nombreuses activités sont sujettes à impartition, soit parce qu'elles sont considérées comme non stratégiques, soit parce que l'entreprise estime ne plus avoir de compétences distinctives nécessaires pour leur réalisation (Kakabadse et Kakabadse, 2000; Barthélémy, 2004; Atkinson, 2006; Lacity *et al.*, 2008; Hätönen et Eriksson, 2009).

D'ailleurs, les spécialistes en gestion des achats ont souvent abordé l'impartition sous l'angle de l'implication de la fonction achats dans le processus d'impartition des activités, ou encore sous celui de la gestion de nouvelles relations avec les entreprises auprès desquelles les activités étaient imparties (Barthélémy, 2004). Certains auteurs font même remarquer que l'impartition contribue à l'affirmation du rôle stratégique de la fonction achats dans la recherche de la compétitivité des entreprises, puisque le périmètre des achats s'étend avec le développement des relations découlant des activités imparties (Barreyre, 1997; Gottfredson *et al.*, 2005). L'impartition est d'ailleurs considérée comme l'une des composantes du phénomène de réorganisation de l'entreprise et de la fonction achats, et ce, tant au niveau de la configuration de sa structure organisationnelle que de ses relations avec les fournisseurs (Parry *et al.*, 2006; Hätönen et Eriksson, 2009).

Jusqu'au début des années 1980, les activités imparties concernaient surtout la prestation de services considérés comme ne faisant pas partie des « compétences distinctives », ainsi que l'acquisition de

composants simples, achetés en grand nombre grâce à un processus favorisant la concurrence entre les fournisseurs. Par la suite, la nature des activités imparties s'est beaucoup diversifiée : la tendance est aujourd'hui à l'impartition de la fabrication de composants de plus en plus complexes auprès des fournisseurs stables, et ce, assez souvent, dans le cadre de relations de partenariat (Barthélémy, 2004 ; Nollet et Ponce, 2004). Pourtant, de nombreux cas d'insatisfaction suite à l'impartition des activités sont rapportés. Une étude souligne par exemple que le nombre de cas d'impartition qui se sont terminés prématurément a doublé, tandis que le nombre d'entreprises satisfaites des résultats obtenus après l'impartition est passé de 79 % à 62 % (Li et Choi, 2009). Cette insatisfaction amène souvent les dirigeants à réévaluer la décision d'impartition. Deux options s'offrent alors : changer de fournisseur ou ramener à l'interne des activités imparties. Dans le second cas, il s'agit du renversement d'une décision d'impartition, d'où le terme de « désimpartition ».

Le fait qu'un nombre croissant de décisions soit pris en ce sens ne représente-t-il pas simplement un retour normal du balancier à la suite de l'engouement trop grand pour l'impartition durant les années 1990 ? Plusieurs éléments militent en faveur d'une réponse positive à cette question. Avec du recul, on peut affirmer que la désimpartition est un phénomène qui était prévisible, entre autres compte tenu des trois facteurs suivants :

– La propension à pousser trop loin une décision d'impartition spécifique ou même le processus global d'impartition. En effet, l'apprentissage découlant des premières expériences d'impartition peut encourager

à impartir davantage une ou plusieurs activités et à développer une équipe d'experts – incluant le personnel du service des achats –, apte à gérer ces changements. Cependant, avec le temps, les dirigeants peuvent s'apercevoir qu'il serait justifié de renverser certaines de leurs décisions d'impartition (voir l'encadré ci-après). Bien sûr, on peut toujours prétendre que c'est le contexte qui a changé (!).

– Le type même de processus décisionnel qui régit parfois les décisions d'impartition. Certains dirigeants peuvent céder la réalisation d'activités sans avoir déterminé si celles-ci correspondent (ou pourraient correspondre) à une compétence distinctive ou présentent des risques élevés. D'ailleurs, il arrive que des décisions d'impartition soient prises uniquement sur la base d'éléments quantifiables (souvent financiers) dont dispose le décideur, ou encore sur le fait que les concurrents l'aient fait (Doig *et al.*, 2002 ; Nollet et Ponce, 2004).

– La tendance à calquer les décisions d'impartition sur ce que font d'autres organisations « renommées ». Par exemple, depuis les années 1990, des entreprises comme Microsystems et Dell sont apparues comme des modèles d'excellence, entre autres sur la base de leurs pratiques d'impartition largement diffusées, ce qui a inspiré de nombreux cas d'impartition – parfois injustifiés –, même dans d'autres industries (Leavy, 2001).

Évidemment, des éléments déclencheurs, comme l'accroissement des coûts que l'on enregistre en Chine ces dernières années (à cause de l'effet combiné de l'augmentation des salaires et d'une forte appréciation du yuan), ont entraîné le rapatriement de certaines des opérations qui y étaient imparties. De tels renversements comportent

---

 UN EXEMPLE DE CAS D'IMPARTITION-DÉSIMPARTITION
 

---

Accenture est l'une des entreprises les plus en vue à l'échelle internationale dans le domaine de la consultation. Employant plus de 75 000 personnes à travers le monde, ses achats annuels se chiffrent en centaines de millions de dollars. Accenture a décidé à la fin de l'année 2003 de désimpartir sa fonction achats, laquelle avait été impartie trois ans auparavant. En effet, c'est au début de l'année 2001 que Accenture avait impartie auprès de ICG Commerce la gestion de ses achats de fournitures de bureau, de voyages et des achats indirects pour l'ensemble de ses entités dans sept pays : États-Unis, Royaume-Uni, Canada, France, Allemagne, Espagne et Irlande. À cet effet, Accenture et ICG Commerce avaient conclu une entente de cinq ans et le contrat qu'elles avaient signé comportait une clause de résiliation dont l'une ou l'autre des parties pouvait se prévaloir au terme de trois ans. À la faveur de ce contrat, les soixante personnes qui constituaient le service des achats d'Accenture avaient été transférées dès le début de l'année 2001 chez ICG Commerce.

Quand elle avait décidé d'impartir sa fonction achats, Accenture ne considérait pas les achats comme une compétence distinctive. Mais, deux ans après avoir conclu l'entente avec ICG Commerce, elle avait réalisé que l'impartition des processus d'affaires était devenue l'une des principales activités des entreprises de son secteur d'activité, et qu'elle-même était impliquée dans de nombreuses ententes par lesquelles plusieurs de ses clients lui avaient donné la charge de la gestion de certaines de leurs processus d'affaires. Une bonne proportion de son chiffre d'affaires provenait dorénavant des contrats de gestion des processus d'affaires de ses clients et dans certaines régions du monde, cette part du chiffre d'affaires dépassait désormais celle de la consultation. Par ailleurs, il devenait de plus en plus difficile pour les dirigeants d'Accenture de convaincre certains de leurs clients de leur confier la gestion de leurs processus d'affaires quand eux-mêmes ne semblaient pas être en mesure de bien gérer leur processus d'achat, puisqu'ils l'avaient impartie. C'est dans ce contexte que les dirigeants d'Accenture avaient décidé en 2003 de désimpartir leur fonction achats, la gestion du processus d'achats étant devenue une de leurs compétences distinctives. La désimpartition de la fonction achats apparaissait donc comme « une étape logique compte tenu de leur stratégie ».

Source : adapté de *Supply Management* (vol. 8, n° 9, 2003, p. 7).

---

aussi des coûts, dont celui moins quantifiable d'avoir perdu de l'expertise durant ce temps. Mais, sur la base d'une étude de MacKinnon (2002) auprès d'une vingtaine de gestionnaires des achats, il apparaît que le processus décisionnel de désimpartition est davantage de nature stratégique qu'opérationnelle, alors que c'est l'inverse pour l'impartition. Sans doute que l'expérience

d'impartition aura aidé les dirigeants à mieux faire lors de la désimpartition, entre autres en évitant avant tout de simplement suivre une tendance. Donc, sur la base de ces deux exemples, on réalise qu'il faut à la fois : 1) prendre la bonne décision, 2) pour les bonnes raisons et 3) au moment approprié. Lorsque les dirigeants négligent l'un de ces trois éléments – souvent parce qu'ils



suivent une tendance –, la décision peut alors s'avérer coûteuse pour leur organisation, même si le pendule revient toujours... ce qui ne signifie pas qu'il revienne à temps.

### III – LES PRINCIPES-CLÉS ET LE MOUVEMENT PENDULAIRE EN GESTION DES ACHATS

Les deux exemples présentés précédemment supportent l'idée que la nature et/ou l'importance de l'effet du balancier dans l'un ou l'autre des volets de la gestion des achats dépend principalement des facteurs contextuels, de la vision et des préférences des décideurs, et des principes-clés en achats qui sous-tendent leurs décisions et actions. Évidemment, les tendances correspondent soit aux pratiques les plus en vue dans le monde des affaires en général, ou plus spécifiquement dans l'industrie à laquelle appartient l'entreprise, soit aux principes-clés mis en avant par les entreprises les plus performantes, par les consultants ou par les spécialistes en gestion des achats. Il va de soi que lorsque les dirigeants suivent ces tendances sans suffisamment de discernement, leurs décisions sont susceptibles d'engendrer davantage d'instabilité dans l'organisation. De plus, les choix effectués ne sont pas nécessairement appropriés pour l'organisation.

Afin d'éviter pareille situation, il serait préférable de considérer davantage deux idées fondamentales: 1) veiller à ce que les décisions et actions soient fondées sur une *combinaison éclairée* de principes-clés en gestion des achats; et 2) savoir déterminer jusqu'où aller dans chaque pratique (par exemple la centralisation, l'impartition, ou la diversification des sources d'approvision-

nement), puisqu'en allant trop loin, cela engendre des pressions plus fortes pouvant mener à un retour du pendule... possiblement avec plus de vigueur. Nous discutons ci-après de chacune de ces deux idées maîtresses.

#### 1. De la nécessité d'une bonne combinaison des principes-clés en gestion des achats

Lorsque les gestionnaires des achats optent pour une approche consistant à suivre les tendances ou à imiter leurs concurrents, ils privilégient plutôt une attitude réactive. Dans ce cas, il peut être tentant de supposer que des entreprises qui mettent en œuvre une pratique avec un certain succès ont déjà procédé à des analyses approfondies des avantages et inconvénients associés à la pratique considérée. Même si tel était le cas, on ne pourrait en déduire que cette dernière présente le même potentiel d'avantages pour toutes les organisations, vu les différences au niveau de leurs caractéristiques opérationnelles et stratégiques.

Que ce soit par rapport à l'impartition, à la centralisation, ou à tout autre volet stratégique en gestion des achats (par exemple: la diversification des sources d'approvisionnement, la rationalisation du nombre de fournisseurs, etc.), les décisions prises engagent l'entreprise à moyen et long terme. En conséquence, elles devraient découler d'un processus qui tienne compte de principes tels l'analyse des avantages et des inconvénients, l'arbitrage entre le court et le long terme, le contrôle des risques, le coût total, les compétences distinctives, la flexibilité et la qualité.

Certes, les gestionnaires des achats savent en général jongler avec ces principes-clés. Toutefois, certains peuvent être tentés d'ap-

puyer leurs principales décisions surtout sur l'un des principes-clés, notamment celui « à la mode ». On le voit par exemple au niveau du choix du nombre de fournisseurs. Auparavant, les entreprises se protégeaient contre les hausses de prix en ayant des relations avec plusieurs fournisseurs; mais au fil du temps, l'importance accordée à la qualité, aux coûts et aux relations de partenariat a fait mettre l'accent sur les sources uniques. Cependant, plus récemment, suite à une préoccupation accrue envers l'assurance des livraisons à temps, plusieurs organisations ont entrepris des démarches en vue de pouvoir disposer à l'avenir de plus d'une source d'approvisionnement, notamment pour les matières les plus importantes. De plus, comment ne pas souligner le paradoxe suivant: d'un côté, il est recommandé aux entreprises de ne pas avoir seulement un nombre restreint de clients, car cela entraîne une trop forte dépendance envers ceux-ci; de l'autre côté, des efforts de rationalisation du nombre de fournisseurs sont de nature à renforcer la dépendance de l'entreprise vis-à-vis ces derniers. Pourquoi ce qui est recommandé pour les ventes ne s'appliquerait-il pas aux achats? Bien sûr, on pourrait prétendre que le risque de dépendance n'est que l'un des facteurs pris en compte; mais comment justifier qu'il ne soit pas aussi important pour les achats que pour les ventes? Cependant, il peut être tentant de suivre certaines tendances ou d'imiter les concurrents plutôt que d'analyser une décision en fonction de plusieurs principes-clés du domaine des achats, et ce, *simultanément*.

D'ailleurs, n'est-il pas vrai que lorsqu'une décision d'impartition ou d'approvisionnement international est prise surtout sur la base du coût, souvent, ce choix n'a de retombées positives qu'à court terme? En

effet, au fil du temps, plus le nombre d'entreprises faisant affaires avec les mêmes fournisseurs (et dans une certaine mesure dans le même pays) augmente, moins cela représente un avantage concurrentiel, entre autres parce qu'à la longue, les coûts ne constituent plus en pareil cas un élément de différenciation. Par ailleurs, dès les premières années où l'impartition est devenue une « mode », des études avaient déjà montré que plusieurs entreprises ayant imparti certaines de leurs activités uniquement parce qu'elles ne constituaient pas une de leurs compétences distinctives s'étaient aperçues que cela leur avait causé du tort (Ford *et al.*, 1993; Kakabadse et Kakabadse, 2000).

Ce sont là autant d'exemples qui montrent qu'il est véritablement nécessaire d'appuyer la prise de décisions sur des principes-clés en achats, et ce, tout en tenant compte de l'évolution de plusieurs facteurs, incluant le volet social. Par rapport à ce dernier point, il est d'ailleurs plus que probable que les entreprises qui continueront à faire des affaires surtout à l'international simplement parce que le prix de revient y est plus faible, seront davantage pointées du doigt comme n'étant pas de « bons citoyens ». Il semble en effet que l'aspect social est en passe d'avoir une influence se rapprochant de celle qu'a l'aspect économique. Il est donc à parier que cela donnera entre autres lieux à de nombreuses décisions de désimpartition. D'ailleurs, cette tendance pointe déjà à l'horizon. À la lumière de ces quelques exemples, on peut en déduire qu'une combinaison cohérente des principes-clés en achats facilite une meilleure compréhension de l'évolution du contexte d'activités propre à une entreprise et facilite le contrôle du mouvement pendulaire associé à chacun de ces principes.

## 2. Les préférences des dirigeants d'entreprise et le mouvement pendulaire

Le mouvement pendulaire résultant des décisions successives des dirigeants d'entreprises n'est évidemment pas uniforme ou simultané d'une entreprise à l'autre. En effet, les dirigeants ne suivent pas immédiatement chaque nouvelle tendance aussitôt qu'elle est identifiée, pas plus qu'ils n'ont une vision identique de tout contexte ou tendance.

À tout le moins deux catégories de dirigeants se distinguent à ce niveau: d'une part, ceux qui préfèrent le *statu quo*, souvent par conservatisme; et ceux qui recherchent constamment des gains d'efficacité et d'efficience. Alors que les premiers peuvent développer une attitude de trop grande prudence face aux tendances et même être carrément réfractaires à celles-ci, les seconds peuvent être trop prompts à suivre les tendances « à la mode ». Dans un cas comme dans l'autre, ceci n'est pas sans conséquence sur l'entreprise. En effet, lorsque les dirigeants optent longtemps pour le *statu quo*, il peut s'avérer plus difficile de faire des changements par la suite, notamment à cause des inerties organisationnelles qui se développent au fil du temps. L'entreprise peut même à la longue être « en retard » par rapport à ses concurrents. De l'autre côté, lorsque les dirigeants suivent souvent les tendances, cela peut les amener à être moins sélectifs et parfois, à pousser trop loin certaines pratiques dans leur entreprise. Dans ce cas, il est même fort probable que certains changements soient effectués trop souvent et peut-être trop rapidement, ce qui est de nature à accroître la turbulence à l'interne, alors qu'il y a beaucoup d'autres défis à relever.

Évidemment, l'immobilisme ne semble pas être l'attitude à suggérer. Pas plus qu'on ne saurait recommander une approche consistant à suivre la plupart des tendances. D'ailleurs, cette dernière approche n'est pas sans rappeler une situation de « moutons de Panurge », car il est tentant d'imiter les autres. Bien sûr, la plupart des dirigeants nieront qu'ils fonctionnent ainsi. Cependant, comme ce fut le cas pour l'impartition et le concept de compétence distinctive, plusieurs dirigeants se sont engagés dans des pratiques à la « mode » dans leur secteur d'activité, sans en mesurer suffisamment les impacts sur leur organisation. Ceci vaut tout autant pour les responsables des achats que pour ceux d'autres domaines de la gestion des entreprises qui, très souvent, sont étroitement associés aux décisions touchant notamment les thèmes comme l'impartition et les compétences distinctives.

De ce point de vue, on peut d'ailleurs se demander si les dirigeants qui poussent assez loin certaines pratiques (par exemple l'impartition), suivant en cela les tendances, sont véritablement conscients que cela engendre des pressions plus fortes pour qu'il y ait un retour du pendule. C'est pourtant un phénomène qui a été observé spécifiquement en gestion des achats (Tchokogué et Nollet, 1998), mais aussi de manière générale, en gestion. On pourrait à titre d'exemple rappeler que, suite à la parution du livre de Peters et Waterman (1983) intitulé *Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises*, de nombreux dirigeants d'entreprise s'étaient empressés de mettre en œuvre les mêmes pratiques que celles des huit entreprises considérées par ces auteurs, souvent même sans avoir préalablement examiné la nature et l'importance des changements que ceci impliquait dans leur contexte d'activi-

tés. Dix ans après la publication de ce livre, plusieurs des huit entreprises citées en exemple éprouvaient déjà des difficultés, probablement parce qu'elles étaient trop axées sur le modèle qui les avait fait réussir, et donc elles étaient allées trop loin sur le balancier et ce qu'impliquait un tel positionnement. En conséquence, les changements ultérieurs étaient rendus plus difficiles ou requéraient plus de temps.

Tout compte fait, il est possible de très bien faire les arbitrages face aux tendances, de façon rationnelle... ou non ! Par exemple, lorsqu'un dirigeant attend passablement longtemps sans agir après qu'une tendance ait été identifiée, cela pourrait *a priori* être qualifié d'immobilisme. Toutefois, puisque la tendance inverse viendra un jour ou l'autre, ce qui semblait être de l'immobilisme pourrait alors apparaître comme de l'avant-gardisme. Mais peut-être s'agissait-il réellement d'une décision bien réfléchie de ne pas suivre la tendance ? Quoi qu'il en soit, il est fort probable que les dirigeants qui ont su tirer parti les premiers d'une tendance comme l'impartition pourraient également être ceux là même qui sauront quand il sera temps de désimpartir. En fait, être parmi les premiers peut être risqué, mais c'est aussi souvent à ce moment que se présentent les meilleures opportunités. Quant à ceux qui se contentent de suivre la tendance amorcée, ils pourront toujours se consoler en se disant qu'ils auront fait comme beaucoup d'autres.

### CONCLUSION

Les « tendances » constituent une réalité du contexte concurrentiel des entreprises. Celles en achats ont par le passé grandement influencé les pratiques et les perfor-

mances de la fonction achats. Comme les futures tendances en gestion des achats seront sans doute d'une ampleur au moins égale à celle du passé, les gestionnaires des achats devraient rechercher le moyen d'en avoir une compréhension plus éclairée et de développer une approche davantage proactive à propos de celles-ci. C'est ce que Trent (2007, p. 23) souligne, lorsqu'il écrit : « While it is one thing to say a trend is occurring, it is something entirely different to understand why it's occurring, its effect on the supply organization, and how to take advantage of that trend. »

En raison de la nature même des tendances (notamment en termes de la variabilité dans leur fréquence d'apparition et de leur cycle de vie), les dirigeants devraient mettre en place une approche plus systématique face au phénomène de « tendance ». Celle-ci s'appuierait sur une vision stratégique de l'organisation, mais également sur la prise en compte des principes-clés en gestion des achats. N'est-ce pas là une façon d'aborder le phénomène de « tendances » plus rigoureusement, même si on a souvent l'impression de ne pas avoir de choix autre que de suivre une tendance ? Le pendule nous indique d'ailleurs qu'il y aura toujours un renversement pour chaque tendance. Deux des tendances lourdes en gestion des achats, la centralisation des achats et l'impartition, en font foi. En conséquence, certaines entreprises assureront leur pérennité, entre autres parce que leurs dirigeants auront eu une vision stratégique pour suivre une tendance... ou de pas la suivre. D'autres entreprises succomberont, peut-être parce que leurs dirigeants auront suivi sans suffisamment de discernement certaines tendances. Des organisations rayées de la carte en témoignent d'ailleurs... à mots couverts.

## BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson W., "Outsourcing lands in procurement", *Purchasing*, vol. 135, n° 4, 2006, p. 46-53.
- Arminas D., "A concrete reason to return in-house", *Supply Management*, vol. 9, n° 12, 2002, p. 16.
- Barreyre P.-Y., « Achat industriel », *Encyclopédie de gestion*, Joffre P., Simon Y. (éds.), Economica, Paris, 1997, 2<sup>e</sup> éd., p. 1-15.
- Barthélémy J., « Comment réussir une opération d'externalisation : une approche par les coûts de transaction et les ressources », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, 2004, p. 9-30.
- Carter J., Narasimhan R., "Purchasing and supply management: future directions and trends", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32, n° 4, 1996, p. 2-12.
- Cummings S., "Centralization and decentralization: the never-ending story of separation and betrayal", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 2, 1995, p. 103-117.
- Desreumaux A., « Nouvelle forme d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, 1996, p. 86-108.
- Doig S., Ritter R., Speckhals K., Woolson D., « A-t-on poussé trop loin l'externalisation ? », *L'Expansion Management Review*, n° 104, 2002, p. 70-77.
- Ford D., Cotton B., Farmer D., Gross A., Wilkinson I., "Make-or-buy decisions and their implications", *Industrial Marketing Management*, vol. 22, n° 3, 1993, p. 207-214.
- Gottfredson M., Phillips S., Puryear R., « L'externalisation au cœur de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n° 117, 2005, p. 6-15.
- Hätönen J., Eriksson T., "30+ years of research and practice of outsourcing: exploring the past and anticipating the future", *Journal of International Management*, vol. 15, n° 2, 2009, p. 142-155.
- Johnson P., Leenders M., "Implementing organizational change in supply towards decentralization", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 10, n° 4-5, 2004, p. 191-200.
- Johnson P., Leenders M., "A longitudinal study of supply organizational change", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 12, n° 6, 2006, p. 332-342.
- Kakabadse A., Kakabadse N., "Outsourcing: a paradigm shift", *Journal of Management Development*, vol. 19, n° 8, 2000, p. 668-778.
- Kakabadse A., Kakabadse N., "Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, vol. 20, n° 2, 2002, p. 189-198.
- Kathawala Y., Lingaraj B., "Organizational structure considerations in the next decade: implications for operations management", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 10, n° 8, 1990, p. 53-60.
- Lacity M., Willcocks L., Rottman J., "Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 1, n° 1, 2008, p. 13-34.
- Leavy B., "Supply strategy – what to outsource and where?", *Irish Marketing Review*, vol. 14, n° 2, 2001, p. 46-52.

- Leenders M., Johnson P., *Major structural changes in supply organizations*, CAPS Research, Tempe (AZ), 2000.
- Li M., Choi T., “Triads in services outsourcing: bridge, bridge decay and bridge transfer”, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, n° 3, 2009, p. 27-39.
- MacKinnon J.-Y., Étude du processus décisionnel de la désimpartition, Mémoire de M. Sc., HEC Montréal, 2002.
- McIvor R., Humphreys P., McAleer E., “The evolution of the purchasing function”, *Strategic Change*, vol. 6, n° 3, 1997, p. 165-179.
- Monczka R., Morgan J., “Outsourcing: key to many competitive battles”, *Purchasing*, vol. 129, n° 3, 2000, p. 85-91.
- Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J., *Purchasing and supply management*, Thomson Press, Mason (OH), 2008, 4<sup>e</sup> éd.
- Naisbitt J., *Megatrends: ten new directions transforming our lives*, Warner Books, New York (NY), 1982.
- Nollet J., Beaulieu M., « La gestion des fournisseurs: subir ou accompagner le changement? », *Gestion*, vol. 31, n° 3, 2006, p. 64-69.
- Nollet J., Ponce S., « Après l'impartition... la désimpartition? », *Gestion*, vol. 29, n° 2, 2004, p. 57-65.
- Nourtier J., « Les achats: tout change, tout bouge », *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 24, n° 1, 2004, p. 37-40.
- Parry G., James-Moore M., Graves A., “Outsourcing engineering commodity procurement”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, n° 5, 2006, p. 436-443.
- Peters T., Waterman R., *Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises*, InterÉditions, Paris, 1983.
- Sheshi J., Sherma A., “Supplier relationships: emerging issues and challenges”, *Industrial Marketing Management*, vol. 26, n° 2, 1997, p. 91-100.
- Tchokogué A., Nollet J., « Le pendule de la centralisation-décentralisation: une analyse de la dynamique des structures en gestion des achats », *Logistique & Management*, vol. 6, n° 2, 1998, p. 113-123.
- Toffler A., *The third wave*, Collins, Londres, 1981.
- Trent R., *Strategic supply management: creating the next source of competitive advantage*, Ross Publishing, Fort Lauderdale (FL), 2007.
- Wood J., “Organizational configuration as an antecedent to buying center's size and structure”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20, n° 6, 2005, p. 263-275.