



**Richard Calvi**, Professeur  
des Universités, spécialiste  
en commerce-vente &  
management international.  
Responsable Parcours  
"Achats et Logistique" du  
master "Management" à  
l'IEA Savoie Mont Blanc.

(\*) La main invisible : expression  
de l'économiste Adam Smith qui  
désigne la théorie selon laquelle  
l'ensemble des actions  
individuelles des acteurs  
économiques, guidées (par  
définition) uniquement par  
l'intérêt personnel de chacun,  
contribue à la richesse et au bien  
de la société dans son ensemble.

DECouvrez TOUS LES « PROPOS  
DE CHERCHEURS » SUR :  
[www.fondation-usmb.fr/propos-  
de-chercheurs](http://www.fondation-usmb.fr/propos-de-chercheurs)



## **Fonction achats et résilience, le collaboratif fera la différence ?**

*Durant cette période de crise sans précédent, source de nombreux questionnements et remises en cause, la Fondation USMB donne la parole aux chercheurs dans le cadre de sa chronique "Soigner les maux avec des mots".*

*Aujourd'hui, Richard Calvi, professeur des universités à l'USMB, revient sur les bouleversements qui affectent actuellement la fonction Achats au sein des entreprises. Le mythe de l'acheteur qui se promène beaucoup dans le monde va être encore moins présent, le métier change et doit relever de nouveaux défis dont celui du risque. Explications*

### **Qu'est-ce qui caractérise la fonction achats dans cette crise que nous traversons ?**

Le maître mot, c'est la résilience ! En cela, la crise économique et financière de 2008/2009 a ouvert des portes. A cette époque, les donneurs d'ordres, soucieux de récupérer du cash, ont agi au détriment des maillons les plus faibles : leurs fournisseurs. Des faillites en cascade ont suivi, générant des problèmes d'approvisionnement à l'heure de la reprise. Ce mode de fonctionnement très égoïste a entraîné une prise de conscience : celle de la nécessité de résonner "écosystème" dans les achats. L'Etat a alors considéré que la "main invisible" (\*) ne suffirait pas à rétablir l'équilibre économique dans les supply chain et a donc lancé, en avril 2010, la médiation interentreprises de manière à établir des règles de conduites partagées. On peut donc espérer que 2009 ait été la dernière crise égoïste. La certitude c'est qu'à partir de là, on a davantage parlé de collaboratif et d'achats responsables. Aujourd'hui, on a appris du passé et le réflexe égoïste est moins présent, notamment dans les grandes entreprises.

La première bonne pratique dans cette crise a donc été de s'assurer de la santé de ses fournisseurs et d'essayer de mettre en place des paiements rapides dans une logique de sécurisation. Dans le scénario où, en septembre prochain, on assisterait à un rattrapage de consommation, lié au report de besoins non satisfaits en raison du confinement, des problématiques de capacité pourraient se poser. Les clients qui s'en sortiront le mieux seront ceux qui auront su garder un lien collaboratif avec leurs fournisseurs. Le collaboratif devrait être un maître mot pour reconstruire la suite.

**Justement, comment reconstruire la suite sachant que cette crise du Covid-19 a mis en lumière un certain nombre de failles dans la logique “approvisionnements” et que l’on parle relocalisation ?**

Pour relocaliser encore faut-il que des filières existent en Europe or ce n’est souvent plus le cas. La fabrication de produits sans valeur ajoutée est partie en Chine et ce n’est pas une entreprise seule qui réussira aujourd’hui à (re)créer une filière. Pour ce faire, nous devons donc réfléchir “collectif” et à l’échelle européenne. Il va falloir que la “main invisible” soit, comme en 2009, aidée par une autre main, car cette volonté de collaborer doit être accompagnée.

Le CNA, Conseil national des achats, pourrait être un bon intermédiaire, à même de fédérer les acteurs et de les inciter à se mettre autour de la table pour chercher des solutions.

**A court terme, quel est l’impact de cette crise sur le métier d’acheteur ?**

Elle a un impact très fort sur le métier et sur sa forme. Le mythe de l’acheteur qui se promène beaucoup dans le monde va être encore moins présent, avec une montée en puissance très forte de la digitalisation et du big data. Les outils digitaux, notamment dans le domaine du supply chain mapping, existent déjà mais leur développement va s’accélérer car les entreprises pivots voudront pouvoir anticiper l’impact d’évènement tel que le Covid-19 sur leur chaîne d’approvisionnement. Le spécialiste finlandais de data analysis Sievo a par exemple réussi à mettre au point, lors d’un hackaton interne de 72 heures, un mapping du risque Covid en temps réel dans le monde, en lien avec l’implantation des fournisseurs de ses clients et en partenariat avec un hôpital de Chicago disposant de la plus grande capacité d’information Covid déclarée. Ainsi chaque acheteur est capable en temps réel d’évaluer le risque fournisseur en fonction de ses implantations. Ce genre d’outils va devenir un must dans le pilotage des supply chain.

**Quid du risque justement ?**

Dans la fonction Achats, on résonne traditionnellement QCD pour Qualité, Coût, Délais. A l’évidence aujourd’hui, il faudra ajouter le R, pour Risque. Cela suppose que les N+1 de la fonction Achats intègrent cette notion dans leur tableau de bord et donc dans les objectifs qu’ils imposeront à leur fonction Achats. Ce sera le gros challenge.

La fonction Achat a les outils, elle sera aidée par la technologie mais tout cela n’aura pas de sens sans la réévaluation de ses objectifs.

La création de filières d’approvisionnement ne se fera par ailleurs pas sans coût et ceux-ci ne seront pas accompagnés de gains à court terme. Il est donc, là aussi, indispensable, en interne, d’avoir la compréhension des fonctions générales, ce qui dans la logique actuelle risque d’être difficile. C’est peut-être une belle opportunité pour les Direction d’Achats d’acquérir ce statut de “stratégique” qu’elles recherchent tant en étant des acteurs de la résilience de long terme.