

## Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ?

Hervé Fenneteau

Volume 3, Number 2, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1007976ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1007976ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Fenneteau, H. (1990). Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ?  
*Revue internationale P.M.E.*, 3(2), 167–192. <https://doi.org/10.7202/1007976ar>

Article abstract

Firms wanting to exert pressure on their supply sources can adopt two different policies : create an ongoing competitive environment among suppliers or offer long term cooperation to a number of them. This article examines the parameters of such a choice. First, the rationale of each policy is analyzed; then the author shows how the study of purchasing needs and the examination of the supplier market can enable a firm to come to a decision as to which policy to adopt. The specific situation of small firms is taken into account at each stage of the analysis.

---

## Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ?

Hervé FENNETEAU\*  
ERFI, Université de Montpellier

### RÉSUMÉ

Les entreprises qui désirent exercer une influence sur leurs sources d'approvisionnement peuvent adopter deux politiques distinctes : mettre continuellement les fournisseurs en concurrence ou bien proposer une coopération durable à certains d'entre eux. Cet article s'attache à définir les termes de ce choix. La logique de chacun de ces deux comportements y est d'abord analysée. Nous montrons ensuite comment l'étude des besoins qui sous-tendent l'achat et l'examen du marché amont permettent d'opter en faveur de l'une de ces deux politiques. La situation propre aux entreprises de petite taille est prise en compte à chacune des étapes de l'analyse.

### ABSTRACT

Firms wanting to exert pressure on their supply sources can adopt two different policies : create an ongoing competitive environment among suppliers or offer long term cooperation to a number of them. This article examines the parameters of such a choice. First, the rationale of each policy is analyzed; then the author shows how the study of purchasing needs and the examination of the supplier market can enable a firm to come to a decision as to which policy to adopt. The specific situation of small firms is taken into account at each stage of the analysis.

---

\* Docteur en Sciences de Gestion, Hervé Fenneteau est Maître de Conférences à l'Université de Montpellier 1. Il appartient à l'Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI). Ses recherches portent sur le marketing achat et le marketing industriel.  
Adresse : ERFI, 14, Cardinal de Cabrières, 34060 Montpellier, Cedex, France. Premier manuscrit reçu : juillet 1989.

### RESUMEN

Las empresas que desean ejercer influencia sobre sus fuentes de aprovisionamientos pueden adoptar dos políticas distintas : sea poner continuamente los proveedores en competencia, sea proponer una cooperación duradera a algunos de entre ellos. Este artículo ha por objeto de definir los términos de esta alternativa. La lógica de cada uno de los dos comportamientos es en primer lugar analizada. Enseñamos, después como el estudio de las necesidades que subtienden la compra y el examen del mercado rio arriba permiten de optar en favor de una de los dos políticas. La situación propia a las empresas de pequeñas dimensiones esta tomada en consideracion a cada una de las etapas de la analisis.

## 1 Introduction

Les contraintes de l'environnement économique actuel ont conduit les firmes à prêter une attention accrue à la gestion de leurs achats. Dans ce contexte, les acheteurs sont de plus en plus soucieux d'identifier les incitations susceptibles d'amener les fournisseurs à améliorer leur offre.

Le renforcement de ces préoccupations s'est accompagné depuis quelques années d'un vif intérêt pour les politiques de partenariat avec les fournisseurs. Les firmes qui pratiquent cette politique réservent de façon durable une part privilégiée de leurs commandes aux fournisseurs partenaires et leur apportent divers concours afin d'améliorer leurs performances. Cet engouement ne doit cependant pas masquer l'essentiel : le partenariat n'est que l'un des deux procédés qui donnent à l'acheteur le moyen d'exercer une influence sur les firmes qui l'approvisionnent. Tout acheteur désireux d'exercer une action sur les fournisseurs se trouve placé face à une alternative fondamentale : recourir au partenariat ou bien mettre continuellement les fournisseurs en concurrence.

Les situations d'achat auxquelles les entreprises se trouvent confrontées étant en général très diverses, celles-ci peuvent être amenées à adopter l'une de ces deux politiques sur certains marchés et pratiquer la seconde pour d'autres achats. C'est au niveau de chaque famille de produits achetés que le choix entre le partenariat et le recours permanent à la concurrence doit être opéré.

Afin de souligner l'importance de cette alternative et d'éclairer les termes de ce choix, nous nous attacherons à définir ces deux politiques, puis à déterminer dans quel contexte chacune d'elles se trouve plus spécialement indiquée.

Ce faisant nous indiquerons comment les PME se trouvent confrontées à ce choix.

Ce sont les échanges entre entreprises industrielles qui nous serviront de référence. Les relations entre distributeurs et producteurs sont également marquées par les pratiques de coopération ou de recours à la concurrence. Mais ces deux types d'échanges recèlent des particularités qui justifient des analyses séparées. La principale caractéristique de l'échange en milieu industriel tient au fait que le produit reçu par le client est destiné à alimenter un processus de production. Cela confère une importance toute spéciale aux questions technologiques.

Dans une première partie, nous présenterons la logique des deux attitudes de base, en soulignant leurs avantages et inconvénients respectifs. Nous montrerons ensuite comment l'étude de l'échange et de ses dimensions technologiques aide à choisir entre ces deux politiques fondamentales. Enfin, cet examen sera complété par l'analyse des principales indications que fournit l'observation de l'environnement amont.

## **2 La logique du recours à la concurrence et celle du partenariat**

### **2.1 La mise en concurrence des fournisseurs**

La mise en concurrence des fournisseurs constitue un puissant mécanisme d'influence pour les acheteurs. Longtemps ce procédé a été le seul à avoir cours, ou, plus exactement, le seul à avoir droit de cité dans la littérature consacrée à la gestion des achats.

Le ressort de ce mécanisme est bien connu. Il provient du fait que sur un marché concurrentiel l'acheteur est certain de pouvoir s'approvisionner, alors qu'aucun des fournisseurs qu'il contacte n'est assuré de réaliser une vente avec lui. Une telle situation donne naturellement au client la possibilité de faire valoir ses exigences. Les PME peuvent user de ce mécanisme avec d'autant plus de facilité qu'elles appartiennent à un secteur peu concentré et que le volume de leurs commandes n'est pas fortement inférieur au niveau moyen.

Le client qui use de ce procédé ne fournit aucun concours direct à l'entreprise qui l'approvisionne. Il marque simplement une préférence pour son offre. Dans ce cas, il n'y a que le marché qui puisse donner au fournisseur le moyen de trouver une contrepartie aux concessions que la pression du client l'a conduit à consentir. Cette compensation pourra apparaître si l'action du client amène le fournisseur à accroître son efficacité et à améliorer son offre au-delà de ce qu'il aurait réalisé de sa seule initiative. Le fournisseur sera alors susceptible de devenir plus attractif sur le marché et d'augmenter le volume de ses ventes, trouvant ainsi des contreparties aux concessions accordées au client qui l'a stimulé en l'opposant aux autres fournisseurs.

L'acheteur qui entend prendre appui sur ce mécanisme de la concurrence est naturellement porté à renforcer son fonctionnement. Pour cela, il doit éviter de se lier à un fournisseur. Dès qu'il a opté pour cette politique, il a, en règle générale, intérêt à changer fréquemment de source d'approvisionnement. Toutefois, quand il lui faudra opérer des achats répétitifs sur un marché où les fournisseurs sont peu nombreux, l'acheteur tendra plutôt à recourir simultanément à plusieurs fournisseurs et à réévaluer régulièrement la part des commandes accordée à chacun d'eux (sans contracter d'engagement).

Cet appel à la concurrence est avantageux parce qu'il ouvre la voie à une véritable maîtrise des marchés d'approvisionnement. L'entreprise qui adopte cette approche tend à acquérir une très bonne connaissance des opportunités offertes par l'environnement amont. Elle possède en outre la liberté requise pour les saisir. Lorsqu'elle est fortement habituée à changer de fournisseur, elle bénéficie même d'une rapidité de réaction qui lui permet de réaliser cette opération avant une grande partie de ses concurrents. Ainsi l'entreprise peut accéder sans retard aux innovations dont les fournisseurs ont eu l'initiative. Elle a également la possibilité de profiter des prix momentanément avantageux qu'occasionne la montée en compétitivité de tel

nouveau fournisseur ou l'amélioration de l'environnement macro-économique dans l'un des pays auxquels se rattachent ses sources d'approvisionnement potentielles.

Cependant, au-delà des avantages globaux offerts par le marché, lors de la négociation directe avec un fournisseur, c'est avant tout au niveau des prix que l'acheteur pratiquant la mise en concurrence permanente peut obtenir une amélioration de l'offre. Les fournisseurs les plus désireux de gagner une commande supplémentaire tendront assurément à accorder à l'entreprise certains services spéciaux. Mais, en l'absence d'une relation durable et d'une connaissance mutuelle approfondie, ceux-ci ne seront que ponctuels et limités ; ils ne pourront prendre la forme d'une assistance majeure ou d'une collaboration véritable.

On le perçoit, tout ne peut être attendu de cette politique. Elle ne rencontre d'ailleurs pas seulement des limites, mais possède aussi des inconvénients.

Il faut d'abord rappeler que la mise en oeuvre de cette politique engendre des coûts (recherche et sélection des fournisseurs, négociation des termes de l'échange, etc.).

Lorsqu'elle est pratiquée, l'entreprise ne possède aucune protection contre le comportement opportuniste des fournisseurs qui peuvent être tentés de lui faire défaut afin de réorienter leur action commerciale vers des débouchés plus attrayants. En outre, en l'absence d'engagements contractuels, les fournisseurs peuvent imposer brutalement des conditions draconiennes si la conjoncture se transforme et leur devient favorable. Ainsi, lorsque tous ces bouleversements sont susceptibles de survenir, il apparaît nettement que la mise en concurrence des fournisseurs ne peut garantir la sécurité des approvisionnements de façon satisfaisante.

Par ailleurs, le changement de fournisseur est en lui-même générateur d'incertitudes. Il est parfois bien difficile de savoir si tel nouveau fournisseur qui paraît prêt à consentir des prix extrêmement avantageux délivrera bien tout ce qu'il prétend offrir. De telles promesses risquent d'être quelquefois trompeuses. Les clients qui reportent en permanence leur demande sur le fournisseur le moins cher s'exposent donc à des déconvenues coûteuses.

D'autre part, dans certaines circonstances, le fait que cette politique soit adoptée par l'ensemble des clients pourra rendre les débouchés de chaque fournisseur à ce point incertains que ceux-ci renonceront à des investissements dont les clients auraient pourtant profité. De surcroît, si la totalité des clients exerce sur les prix des fournisseurs une pression excessive, l'innovation pourra être entravée. En effet, contraints à pratiquer en permanence des prix très proches de ceux de leurs concurrents, les fournisseurs seront alors peu enclins à concevoir et adopter les innovations qui, pour être prometteuses, voire révolutionnaires, n'en alourdiront pas moins leurs charges avant d'avoir un impact positif sur leur productivité.<sup>1</sup>

1 On le sait, l'idéal pour l'acheteur qui pratique cette politique c'est d'être en position de force face à des fournisseurs dont la rentabilité est préservée parce qu'ils sont à même de dicter les termes de l'échéance à leurs autres clients.

### LE RECOURS A LA CONCURRENCE

- ◊ Consiste à stimuler la rivalité entre les fournisseurs et à reporter continuellement les commandes de l'entreprise vers la source d'approvisionnement la plus compétitive
- (+) Facilite le repérage et l'exploitation des opportunités offertes par le marché amont
- (+) Permet de faire pression sur les prix lors des négociations
- (-) Provoque des risques à l'occasion des changements de fournisseur
- (-) Tend dans certains cas à créer une incertitude susceptible d'entraver les efforts d'innovation ou investissement des fournisseurs
- (-) Peut être inopérant pour amener les fournisseurs à prendre en considération les besoins de l'entreprise si ceux-ci sont très spécifiques
- ◊ Coûts supportés : dépenses pour la recherche de fournisseurs et la négociation des termes de l'échange.

Enfin, le changement fréquent de source d'approvisionnement n'est pleinement adéquat que lorsqu'il garantit une adaptation satisfaisante de l'offre par rapport à la demande de l'entreprise. Il est de nombreux cas où le client peut orienter les fournisseurs vers une meilleure prise en compte de ses besoins par le simple fait de communiquer avec l'ensemble du marché amont et de reporter ses achats vers les firmes dont l'offre comporte à ses yeux un progrès. Mais cela ne peut fonctionner parfaitement que dans les situations où les besoins de l'entreprise sont proches de ceux de ses concurrents. Lorsqu'il n'en est pas ainsi, l'entreprise ne peut amener les fournisseurs à progresser en leur offrant seulement la perspective d'élargir leurs débouchés grâce aux améliorations qu'ils auront conçues en étant à l'écoute de ses attentes. Dans les cas où les besoins de l'entreprise comprendront des singularités importantes, il lui faudra s'engager auprès de certains fournisseurs afin de pouvoir négocier avec eux une adaptation de leur offre. Elle coordonnera alors directement sa politique d'innovation et de produit avec la leur.

## 2.2 La coopération durable avec un fournisseur

Le partenariat constitue une alternative au recours au marché lorsque celui-ci ne peut fournir une réponse adaptée aux exigences de l'entreprise.

A l'instar du client faisant appel à la concurrence, l'entreprise qui adopte cette politique partenariale a pour but d'inciter le fournisseur à réaliser un progrès. Elle doit conduire ce dernier à lui apporter une offre plus satisfaisante que celle qu'il est spontanément porté à lui délivrer.

Mais le progrès ne passe plus par la médiation du mécanisme général du marché dont le fonctionnement englobe l'action de toutes les firmes. La source du progrès se situe maintenant à l'intérieur de la relation bipartite qui s'établit entre le client et son fournisseur. Elle réside dans l'optimisation du partage des tâches à travers lequel ils combinent leurs actions, ainsi que dans la maîtrise des interactions qui unissent leurs activités. Ces interdépendances, dès lors qu'elles sont significatives, fournissent immanquablement matière à des rationalisations fructueuses. Nous en prendrons pour preuve le simple fait que, dans le cadre du partenariat, le client et le fournisseur peuvent s'accorder afin d'éviter que certaines opérations ne soient inutilement redoublées. Ainsi, par exemple, des progrès dans la surveillance de la qualité chez le fournisseur peuvent offrir au client la possibilité de supprimer une grande partie du contrôle des livraisons.

Dans le cadre de cette politique, il s'agit donc d'agir directement sur la relation client-fournisseur afin de permettre à ce dernier de réaliser des progrès ou de l'inciter à les accomplir. Il faut ensuite obtenir en contrepartie une amélioration de son offre. Dans ce cas, ce que le client peut «recevoir» est lié à ce qu'il est en mesure de «donner» à son fournisseur. Le perfectionnement de l'offre ou les baisses de prix obtenus par le client sont le pendant des gages de fidélité qu'il donne au fournisseur et des adaptations auxquelles il consent. En réclamant des avantages supplémentaires n'outrepassant pas la part qui lui revient sur les bénéfices issus de la collaboration, le client peut alors améliorer ses conditions d'achat sans mettre en péril la rentabilité du fournisseur.

Le potentiel d'interaction ne peut être exploité et l'échange optimisé que lorsque la relation s'engage dans le long terme ou se trouve promise à une durée significative (son terme pouvant alors être établi par contrat). Il faut en effet du temps pour que les deux parties parviennent à la connaissance mutuelle approfondie qui leur permettra de mieux coordonner leur action. L'engagement dans une relation durable est également nécessaire pour qu'apparaisse la confiance sans laquelle aucune coopération véritable ne peut se développer.

Il faut également noter que le partenariat donne au client le moyen de disposer de certains des avantages de l'intégration verticale, sans qu'il ait à immobiliser des ressources financières, ni ne se prive du dynamisme qu'offre le recours à une organisation autonome. En effet, dans un tel cadre, le client peut à la fois obtenir une meilleure prise en considération de la particularité de ses besoins, se réserver l'exclusivité de certaines prestations du fournisseur, recevoir de ce dernier des transferts d'expérience ou des conseils, et améliorer la sécurité de ses approvisionnements.

Au sein du partenariat, les deux parties sont liées l'une à l'autre. Cela comporte incontestablement des dangers. Si le rapport de force est gravement déséquilibré, le contractant le plus faible, qui sera souvent une PME, peut redouter d'être entraîné dans une relation de quasi-intégration (Blois, 1972) ou de dépendance unilatérale (Marchesnay, 1979). Toutefois les risques de domination tendent à être

conjurés lorsque le contractant le plus puissant, conformément à la logique du partenariat, s'engage dans cette politique afin d'obtenir des concours et des services qui ne peuvent être acquis grâce à la coercition<sup>2</sup>. La coopération reposant sur l'initiative des intéressés et sur leur créativité, dès lors que ses fruits sont répartis de façon acceptable, aucun des partenaires n'est porté à provoquer des conflits ou engendrer des résistances qui en bloqueraient le développement et le priveraient des bénéfices qu'elle engendre. Pour que le partenariat client-fournisseur puisse se développer, il n'est donc pas nécessaire que les deux parties disposent d'une puissance économique comparable. Cela permet à des PME de nouer des relations partenariales avec des fournisseurs ou des clients de grande taille. C'est ainsi que des constructeurs automobiles puissants, tel RENAULT, ont entrepris de coopérer avec de petits fournisseurs auxquels ils ont confié le soin de faire évoluer la technologie de certains composants des véhicules (Fenneteau, 1986). De même les grands groupes de la chimie n'hésitent pas à coopérer avec les petits clients innovants qui ouvrent des voies nouvelles et peuvent créer de nouveaux débouchés pour leurs matériaux.

Les éléments de «dépendance» mutuelle qui caractérisent le partenariat comportent d'ailleurs des côtés positifs. Ils renforcent la solidarité entre les deux parties. Ils permettent également à chacun des partenaires d'offrir spontanément des concours supplémentaires, car ils réduisent le risque de voir l'autre partie faire défaut avant d'être en mesure de fournir la contrepartie attendue. Enfin ils permettent d'atténuer un autre risque inhérent au partenariat. Lorsque l'acheteur ne dispose pas d'une position de force sur le marché, il peut craindre d'avoir des difficultés pour obtenir satisfaction d'un fournisseur qui bénéficiera d'engagements et n'aura plus d'efforts à déployer pour s'attacher sa clientèle. En réalité, loin d'être dépourvu de toute possibilité d'influencer son fournisseur, le client qui s'engage dans une véritable relation partenariale acquiert un certain contrôle sur l'activité de la firme qui l'approvisionne. Dans un tel contexte, il bénéficie en effet d'une connaissance intime du fonctionnement de cette dernière. Cela lui permet de repérer les adaptations qui peuvent lui être demandées; les éléments de «dépendance» mutuelle qui le lient à son partenaire lui fournissant la faculté de proposer que celles-ci fassent l'objet d'une négociation. Ce phénomène, qui ne dépend pas de la taille des entreprises mais de l'intensité de leur coopération, peut permettre aux PME qui s'engagent dans la voie du partenariat d'accroître leur capacité d'influence.

Il est clair, au total, que ce qui est dangereux ce n'est pas d'être lié à une source d'approvisionnement, c'est d'être engagé durablement auprès d'un fournis-

---

2 La mise en dépendance des fournisseurs et l'usage de la contrainte constituent une autre alternative au changement perpétuel de sources d'approvisionnement. Ce comportement n'est pas rare. Toutefois ses dangers ont été mis en évidence dans toute la littérature consacrée à la gestion des achats. Cette politique affaiblit le fournisseur et limite sa capacité à investir et innover. Elle fournit au client la possibilité de dicter ses conditions au fournisseur, mais ne donne pas à ce dernier la liberté qui lui permettrait de dispenser des suggestions génératrices de progrès. Le partenariat s'impose quand l'entreprise renonce à recourir à la concurrence et désire éviter les pièges de la domination.

seur avec lequel il est impossible de progresser de concert (parce qu'il n'y a pas matière à travailler en commun, ou parce que ce fournisseur réserve ses efforts de coopération pour des clients plus importants).

Le partenariat se caractérise cependant par plusieurs inconvénients majeurs. Il s'accompagne tout d'abord d'une diminution des contacts avec l'environnement. Lorsqu'elle pratique cette politique, l'entreprise risque de voir sa connaissance du marché amont s'amenuiser. Cela tient en particulier au fait que l'on ne parvient à connaître parfaitement les nouveaux fournisseurs qu'en procédant auprès d'eux à des achats d'essai. Elle risque également de recevoir moins d'information de la part des fournisseurs parce qu'elle aura cessé d'être considérée comme une cible commerciale intéressante par les concurrents du fournisseur auquel elle est liée.

Le partenariat provoque également l'apparition de rigidités. Les adaptations que le client et son partenaire ont réalisées l'un par rapport à l'autre rendent les changements de fournisseur à la fois coûteux et complexes. Cela peut dissuader le client de remplacer son partenaire par un autre lorsqu'il cesse d'être compétitif. Du fait de ces contraintes, l'entreprise risque aussi de rester fidèle à son partenaire quand l'évolution de la situation d'achat appellera le passage à une politique de mise en concurrence des fournisseurs.

Il apparaît par ailleurs que la conduite du partenariat est très délicate à cause des risques de conflit occasionnés par la répartition des bénéfices tirés de la coopération. Ce partage est rendu difficile par le caractère peu quantifiable de certains des avantages engendrés par cette politique. Le principal danger réside dans le fait que l'équité n'est pas toujours acquise spontanément puisque l'acceptation mutuelle de la collaboration n'entraîne pas la disparition des déséquilibres qui pouvaient préexister dans le rapport des forces entre les deux entreprises. Pour que le partenariat ne disparaisse pas, il est toutefois indispensable que cette répartition puisse être librement acceptée par le plus faible des deux contractants et que celui-ci y trouve un bénéfice qui l'incite à rechercher le développement de la coopération.

Enfin, il ne faut pas oublier que le partenariat engendre des coûts. Il faut en effet mobiliser du personnel (et même parfois acquérir des compétences nouvelles) pour suivre le travail du partenaire et collaborer avec lui en étant à même de provoquer des adaptations porteuses de progrès.

Mise en concurrence et recours au partenariat constituent deux éléments de référence opposés par rapport auxquels doit se positionner toute politique d'achat. Les conditions qui permettent d'adopter l'une ou l'autre de ces deux logiques de comportement ne sont pas toujours réunies pleinement. On observe donc de multiples formes intermédiaires qui tendent à se rattacher à l'une de ces deux logiques sans posséder tous ses attributs.

Cependant, lorsque l'acheteur ne peut ni stimuler la concurrence ni développer la coopération, il se trouve privé des deux seuls mécanismes qui lui permettent d'exercer une influence profonde sur ses fournisseurs. La référence aux deux

politiques évoquées précédemment s'avère incontournable. Après avoir rappelé leur nature, il faut donc maintenant analyser ce qui peut fonder le choix en faveur de l'une ou de l'autre. Cela conduit d'abord à étudier les besoins du client et les caractéristiques technologiques de l'échange.

### LE PARTENARIAT

- ◊ Consiste à se lier durablement à un fournisseur et à coopérer avec lui afin de réaliser des progrès profitant aux deux parties
- (+) Offre le moyen d'améliorer la qualité des biens achetés ou de réduire leur prix en optimisant la relation client-fournisseur
- (+) Permet d'obtenir du fournisseur des conditions privilégiées (des conseils approfondis, la prise en considération de toutes les particularités du besoin de l'entreprise, l'exclusivité de certaines prestations du fournisseur...)
- (+) Renforce la sécurité des approvisionnements
- (-) S'accompagne d'une diminution des contacts avec l'environnement
- (-) Engendre des rigidités, accroît les coûts de changement de fournisseur et provoque des risques de conflit avec le partenaire
- ◊ Coûts supportés : dépenses liées au personnel et au dispositif organisationnel requis pour gérer l'interface avec le fournisseur et veiller au respect du contrat, frais provoqués par les adaptations consenties sur les instances du fournisseur

## 3 L'analyse des besoins du client et des dimensions technologiques de l'échange

### 3.1 Les situations conduisant au recours à la concurrence

En règle générale, l'utilisation du jeu de la concurrence s'avère pertinente quand l'ajustement entre le système technique du client et celui du fournisseur n'exige pas d'adaptations profondes ou ne repose que sur l'une des deux parties.

#### 3.1.1 *Le degré de standardisation et les caractéristiques techniques du produit*

Lorsque l'on considère la technologie inhérente à la conception du produit échangé, il apparaît que l'absence d'adaptations approfondies et réciproques correspond à deux situations diamétralement opposées, dans lesquelles les PME et les grandes entreprises peuvent toutes deux se trouver placées.

Il s'agit, en premier lieu, des situations dans lesquelles le client choisit d'acquérir un produit standard<sup>3</sup>. Il est alors seul à devoir réaliser un ajustement. Il l'opère en rendant compatibles avec ce produit standard les éléments connexes qui seront utilisés avec lui. Il n'y a pas alors d'interaction à proprement parler puisque le client ne fait que prendre acte de la politique de produit du fournisseur dont il accepte le standard.

Cela s'applique également, en second lieu, aux cas où le client choisit d'élaborer lui-même la totalité du cahier des charges définissant le bien acheté. Lorsque le client parvient sans difficulté à assurer seul la définition du produit échangé, l'ajustement repose uniquement sur l'entreprise à laquelle il s'adresse. Cette entreprise se trouve alors par rapport à lui en position de sous-traitance. L'adéquation de l'offre et de la demande est garantie dans ce cas par la flexibilité de l'outil de production et du savoir faire de cette entreprise sous-traitante (et par le fait qu'une telle entreprise est généralement dépourvue d'une politique de produit autonome).

Dans aucun de ces deux cas, la conception technique du produit échangé ne laisse place à une véritable coopération. La bonne marche de l'échange ne réclame pas que chacune des deux entreprises participe à l'activité de l'autre.

Le recours au jeu de la concurrence n'est cependant pas réservé à ces deux situations extrêmes. Le client peut également envisager d'y faire appel lorsque son besoin ne saurait être satisfait par un produit figurant dans les catalogues des fournisseurs et lorsqu'il n'a pas la possibilité, ou la volonté, d'assurer seul la conception du bien qui lui sera livré.

Face à une situation de ce genre, le client peut envisager de transmettre à plusieurs fournisseurs concurrents ce que l'on nomme un cahier des charges fonctionnel. Un tel document s'attache à décrire uniquement les performances que devra offrir le futur composant, sans imposer au fournisseur une solution technologique prédéterminée. Dès lors qu'elle possède une capacité technique suffisante la PME peut recourir à ce procédé.

Cette procédure possède d'indéniables qualités qui font qu'elle est employée dans de multiples situations. Elle confère au client la possibilité de réduire ses frais de Recherche et Développement, tout en lui offrant la faculté de bénéficier d'un apport technologique étendu de la part des fournisseurs. Avec cette méthode les différentes solutions techniques rivales peuvent être comparées et le repérage des technologies les plus avancées se trouve facilité. En outre, l'émulation provoquée chez les fournisseurs est susceptible d'entraîner l'apparition d'innovations dont le client sera le premier à bénéficier.

---

3 L'analyse que nous proposons est générale et s'applique aux différents types de biens (matières, composants et équipements), même si certaines remarques renvoient plus particulièrement à l'une de ces catégories de produits.

Il importe toutefois de noter que, lors de l'acquisition de produits non standardisés, l'acheteur n'aura pas toujours la possibilité d'employer un cahier des charges fonctionnel transmis à de multiples fournisseurs. Cette procédure, bien qu'elle soit parfois présentée dans la littérature consacrée aux achats comme étant optimale, ne saurait en effet être considérée comme universelle (Tarondeau, 1979; Burt, 1984). Son utilisation est entravée par des limitations qu'il ne faut pas négliger.

Pour qu'elle puisse être employée, le client doit être à même de réaliser une analyse et une formalisation parfaite de ses besoins sans assistance extérieure. Il est nécessaire également qu'il puisse acquérir seul la certitude que la faisabilité technique de sa demande est garantie. Il lui faut encore être sûr dès le départ que les prix d'achats recherchés pourront être obtenus sans qu'il faille modifier certains des termes de la demande pour tenir compte des contraintes des fournisseurs. Ainsi, globalement, le client doit être certain qu'il lui suffira, pour optimiser l'échange, de choisir parmi les diverses propositions qu'il aura laissé aux fournisseurs le soin d'élaborer librement, sans nouer des contacts approfondis avec eux.

Il est pourtant des cas où le client ne peut renoncer à entretenir des contacts étendus avec le fournisseur. Les achats de produits hautement complexes ou spécifiques exigent ce type de contacts. Lors de telles acquisitions, le client sera en règle générale dans l'impossibilité de mettre de nombreux fournisseurs en concurrence en leur transmettant un cahier des charges fonctionnel. Il lui faudra au contraire choisir un fournisseur (ou retenir un très petit nombre de fournisseurs privilégiés) et s'engager dans un travail commun. L'exposé de la demande ne se limitera pas à la transmission d'un cahier des charges; il prendra la forme d'échanges d'informations étendus et répétés. Ces échanges devront permettre au fournisseur d'appréhender parfaitement le besoin qui lui est présenté. Ils donneront aussi au client le moyen de s'assurer du respect de ses attentes, en testant les solutions conçues par le fournisseur à chaque étape importante de l'élaboration de l'offre.

A toutes ces contraintes s'ajoutent également d'autres limites qui restreignent encore l'emploi de cette procédure de mise en concurrence des fournisseurs basée sur la transmission d'un cahier des charges fonctionnel.

Si les besoins du client sont singuliers, la confrontation entre les fournisseurs ne pourra pas toujours dépasser le stade des concours d'idées ou des avant-projets sommaires. Avant d'aller au-delà et d'approfondir leurs travaux d'études, les fournisseurs tendront à exiger une participation à leurs frais de recherche ou un engagement d'achat.

De plus, le fait d'inciter les fournisseurs à rivaliser en concevant des solutions techniques inédites risque de conduire à une situation où la firme sélectionnée pour approvisionner l'entreprise emploiera une technologie dont elle aura le monopole. Le client qui s'engagerait dans une telle voie ne disposerait alors que d'une seule source d'approvisionnement. La concurrence ne pourrait ainsi dépasser le stade de la conception du composant.

### 3.1.2 *Les modalités de fabrication et de livraison du produit*

Les dimensions techniques de l'échange ne renvoient pas seulement aux modalités de conception du produit, elles comprennent également tout ce qui se rapporte à l'harmonisation des processus de production du fournisseur et du client.

Sur ce point, les deux questions les plus importantes concernent d'une part la constance et le niveau requis en matière de qualité, et d'autre part la sécurité et la flexibilité du flux d'approvisionnement.

Il est clair que le recours à la concurrence est facilité lorsque les exigences du client en matière de qualité sont ordinaires. Toutes choses égales par ailleurs, il est alors plus facile de passer d'une source d'approvisionnement à une autre. Le client n'a pas à créer et mettre au point avec le fournisseur les procédures qui garantiront la qualité de ses approvisionnements. Toutefois la recherche d'une qualité élevée n'interdit pas obligatoirement la mise en concurrence des fournisseurs. Ces deux phénomènes sont compatibles quand certaines conditions sont réunies. C'est le cas lorsque la pratique des échanges passés a amené l'ensemble des fournisseurs à adopter en la matière des procédés conformes au degré d'exigence du client. Il en est ainsi également quand les divers fournisseurs ont assimilé la logique de la «qualité totale» au point d'être capable d'améliorer en permanence leurs performances, guidés par la seule pression de la concurrence, sans assistance ou intervention du client.

La situation est comparable pour ce qui concerne les exigences du client en matière de sécurité et de flexibilité des livraisons. Moins celles-ci seront élevées, plus il sera aisé d'exploiter la concurrence qui oppose les fournisseurs. Néanmoins, lorsque ces exigences seront importantes leur respect pourra parfois être garanti par le simple fait que l'entreprise recourt simultanément à plusieurs sources d'approvisionnement ou dispose de la faculté de changer de fournisseur rapidement et à peu de frais.

Enfin, à tout ce qui vient d'être évoqué s'ajoute un dernier phénomène. Lorsque la conception du produit échangé n'entraîne pas d'interactions importantes et que les exigences relatives à la qualité ou aux livraisons sont ordinaires, il est en général aisé de définir les modalités de l'échange. Les coûts de négociations tendent alors à être réduits et le recours à la concurrence s'en trouve facilité.

#### **CONTEXTE INTERNE FAVORABLE AU RECOURS A LA CONCURRENCE**

- ◇ Absence d'interaction client-fournisseur au niveau de la conception du produit (achat d'un produit standardisé ou conçu uniquement par le client, possibilité de recourir à un «cahier des charges fonctionnel»)
- ◇ Exigences en matière de qualité, sécurité et flexibilité des livraisons limitées ou correspondant au niveau moyen des prestations des fournisseurs
- ◇ Coûts de mise au point et de négociation des modalités de l'échange peu élevés

## 3.2 Les contextes favorables au développement du partenariat

Différents contextes peuvent conduire le client à rechercher la coopération avec son fournisseur. Par conséquent, il ne convient pas de parler du partenariat au singulier. Il faut reconnaître que celui-ci est susceptible de revêtir plusieurs formes, où chacune tire ses caractéristiques des raisons qui ont provoqué le renoncement à la concurrence et l'adoption de l'attitude coopérative. Nous aborderons donc cette question en examinant successivement plusieurs éclairages complémentaires. Trois interrogations décisives apparaissent ici et méritent d'être traitées séparément. Existe-t-il dans la relation un véritable potentiel d'interaction ? La singularité de la demande du client est-elle très élevée ? L'achat est-il perçu par le client comme étant fortement risqué ?

### 3.2.1 *Le potentiel d'interaction*

Le partenariat prend tout son sens lorsque l'échange offre un potentiel d'interaction significatif. C'est là que réside le phénomène le plus important (Håkansson, 1982).

Cette interactivité n'est intense que lorsque chacune des deux parties est conduite à guider ou accompagner l'autre dans la réalisation de certaines tâches. Néanmoins il existe des possibilités de collaboration dès que l'une des deux parties peut influencer positivement sur le fonctionnement de l'autre en acceptant certains ajustements. Ces conditions peuvent être remplies quelle que soit la taille des protagonistes. Lorsqu'elle se trouve engagée dans un échange qui recèle un fort potentiel d'interaction, la PME peut espérer que la coopération s'instaure, même si son partenaire bénéficie d'une taille supérieure.

C'est lorsque le potentiel d'interaction est élevé que la coopération peut revêtir les formes les plus profondes.

Le potentiel d'interaction s'avère tout d'abord important lorsque le client et le fournisseur prennent part tous deux à la conception du produit échangé. Cela est renforcé quand la mise au point de ce produit ne peut, du fait de sa complexité technique, être assurée qu'au terme d'un long processus et au prix de corrections successives.

Dans un tel contexte, il est fréquent que la communication ne devienne satisfaisante qu'après que les deux parties aient appris de multiples choses l'une de l'autre. L'échange tend également à ne pouvoir être optimisé qu'après que les deux entreprises aient consenti à des adaptations mutuelles. Le client et le fournisseur doivent alors progresser de concert. Toutefois, ces potentialités n'ouvriront la voie à une politique de partenariat que s'il se confirme que le client gagnera à s'adapter aux contraintes de son fournisseur ou pourra obtenir une meilleure prise en considération de ses besoins au travers d'un dialogue avec ce dernier.

Pour trouver cette confirmation, il faut d'abord s'assurer que l'examen des conditions dans lesquelles s'exerce l'activité du fournisseur donnera bien au client le moyen de formuler plus efficacement sa demande. S'il s'avère qu'un potentiel de progrès s'offre à ce niveau, l'adoption du partenariat devra être envisagée<sup>4</sup>. Une telle situation se rencontre fréquemment lorsque la fabrication du produit défini par le client tend à imposer au fournisseur des contraintes originales ayant des répercussions au niveau des coûts de production ou de la qualité. Pour certaines activités, on sait maintenant qu'il est capital d'instaurer au sein de l'entreprise une collaboration étroite entre le bureau d'études et celui des méthodes. De cette coopération interne naissent des produits qui peuvent être fabriqués plus simplement ou se prêtent à une production plus automatisée. Dans les cas auxquels il est fait référence ici, le client trouve matière à transposer cette démarche aux relations qu'il est appelé à entretenir avec la firme qui va l'approvisionner. Il peut alors engendrer des gains de productivité chez son fournisseur en collaborant avec les techniciens de celui-ci et en acceptant certaines de leurs demandes d'adaptation. Cela prendra, par exemple, la forme d'une modification du seuil de tolérance touchant aux dimensions d'une pièce ou d'une transformation limitée de sa forme. De tels changements peuvent permettre au fournisseur d'être plus efficace dans la fabrication du produit en question. Le client sera alors en droit de réclamer une amélioration de ses conditions d'achat en contrepartie des progrès qu'il aura aidé le fournisseur à réaliser.

Pour qu'il se confirme que le potentiel d'interaction appelle le partenariat, il faut également vérifier si, comme cela est possible dans un tel contexte, le client peut bénéficier d'une offre mieux adaptée en associant le fournisseur à l'analyse de ses besoins. Le fait d'ouvrir les portes de l'entreprise au fournisseur, en lui présentant notamment les conditions dans lesquelles sera utilisé son produit, peut amener ce dernier à mieux percevoir les besoins de son client. Il y a alors plus de chances pour que le fournisseur puisse concevoir un produit entraînant des coûts d'utilisation optimaux. En exposant les besoins de l'entreprise aux fournisseurs avant que leur formalisation ne soit achevée, il est également possible de bénéficier de leur créativité ainsi que des compétences supérieures qu'ils détiennent dans les domaines dont ils ont fait leur spécialité. Ce comportement peut conduire à l'acquisition de biens plus performants ou de qualité supérieure. Ainsi, par exemple, un client qui entreprend d'utiliser une matière de substitution pourra apprendre du fabricant de celle-ci comment en tirer le meilleur parti.

Dans les divers cas qui viennent d'être évoqués, l'interactivité n'est pas seulement importante parce que la mise au point de l'offre du fournisseur appelle une vaste circulation d'informations et réclame des ajustements réciproques, elle l'est aussi parce que la relation donne lieu à des échanges de services. Dans ce genre de

---

4 Pour que tous ces ajustements se réalisent il ne suffit évidemment pas qu'ils soient techniquement fondés. Il faut aussi que l'organisation du client et celle du fournisseur soient assez flexibles pour les assurer. Cet aspect du problème doit faire l'objet d'un examen attentif.

situation, le client attend fréquemment de son fournisseur qu'il lui délivre des services s'apparentant à des conseils; il tend également à apporter à ce fournisseur une assistance de même nature. On sait aujourd'hui, grâce aux analyses telles que celles de P. Eiglier et E. Langeard (1987), qu'il y a souvent une forte interaction entre celui qui dispense un tel service et son destinataire. Le prestataire a alors besoin du concours du client pour comprendre ce qu'il convient de lui fournir et pour le lui transmettre au mieux. De ce fait, l'attitude du client à son égard conditionne ce qu'il peut lui apporter. A un client distant et peu ouvert, il ne pourra pas fournir une assistance parfaitement personnalisée et approfondie.

D'autres circonstances offrent également d'importantes possibilités d'interaction. C'est notamment le cas lorsque les approvisionnements doivent s'effectuer à «flux tendus» et que cela oblige à instaurer une coordination extrêmement étroite et complexe entre l'entreprise et son fournisseur. Plusieurs enquêtes telles que celle de C. R. O'Neal (1987) signalent que la recherche de livraisons opérées «à demande» amène fréquemment à recourir à un fournisseur unique et conduit à nouer avec lui une relation de type partenarial. Il est clair qu'un dispositif organisationnel aussi compliqué et fragile ne peut être élaboré et préservé dans un climat conflictuel. Dans ce contexte, le besoin de coopération sera renforcé lorsque l'une des deux parties se trouvera peu expérimentée dans la gestion de ces procédés.

Les questions que nous venons d'aborder successivement renvoient toutes à des situations dans lesquelles l'interactivité est très élevée. Pour achever cet examen, il nous faut maintenant étudier les cas dans lesquels les ajustements sont moins importants.

La coopération ne revêt pas nécessairement des formes aussi intenses que celles qui viennent d'être évoquées. Des manifestations élémentaires de collaboration peuvent se développer lorsque l'interactivité est à la fois réelle et limitée. On en trouve confirmation dans les cas où l'activité du fournisseur s'avère, du fait de ses caractéristiques technico-économiques, marquée par la présence d'un fort «effet d'expérience» ainsi que par des difficultés dans la prévision de la demande. Dans un tel contexte, un client dont les besoins sont stables et portent sur des volumes élevés peut influencer favorablement sur le fonctionnement de l'entreprise qui l'approvisionnera. Il lui suffit pour cela de concentrer durablement sur elle l'essentiel de ses commandes. Il est possible que cela permette au fournisseur de bénéficier d'effets d'échelle et d'apprentissage accrus. Cela peut également lui donner le moyen d'organiser plus aisément son plan de charge et d'acquérir la sécurité nécessaire à la réalisation de certains investissements. En outre, le fournisseur peut y trouver l'occasion de réduire ses coûts de vente (Trevelen, 1987). Lorsque l'achat s'engage sur de telles bases nous avons affaire à une forme faible mais réelle de partenariat. En effet le client, en adoptant ces modalités d'achats particulières, prend en considération la façon dont s'exerce l'activité du fournisseur et l'aide à réaliser un progrès. Ayant favorisé la réalisation du gain supplémentaire enregistré par le fournisseur, il est fondé là aussi à réclamer qu'une partie de celui-ci lui soit rétrocédée. On notera cependant que cette

forme de coopération, qui suppose l'existence de volumes d'achats importants, est peu accessible aux PME.

A tout cela, il convient d'ajouter trois remarques finales de portée générale. Tout d'abord, il faut le rappeler, il sera d'autant plus aisé de coopérer avec le fournisseur et d'exploiter le potentiel d'interaction que l'échange s'inscrira dans la durée. Ce phénomène est important. Cependant la prise en compte de cette contrainte n'appelle pas de longues investigations. Pour s'assurer que cette condition est satisfaite, il suffit de vérifier que la relation prend bien appui chez le client sur un besoin stable conduisant à un renouvellement régulier des achats<sup>5</sup>.

D'autre part, il apparaît que la définition et la négociation des termes de l'échange constituent fréquemment une opération très lourde lorsque le potentiel d'interaction est élevé (la complexité de la négociation pouvant même devenir extrême si l'entreprise doit faire face par ailleurs à des risques commerciaux importants dus à la structure du marché). Cela peut constituer une incitation supplémentaire pour recourir au partenariat. Levitt (1984) relève que l'apparition de «mariages client-fournisseur» est favorisée par l'existence de coûts et de délais de négociation très importants. Lorsque des achats entraînant de tels coûts de négociation sont appelés à se répéter, le client tend à avoir intérêt à s'allier à un fournisseur et à arrêter avec lui des modalités durables d'échange.

Il s'avère enfin que la tendance à exploiter le potentiel d'interaction se trouve renforcée lorsque les coûts de changement de fournisseur (et de client) sont importants (Jackson, 1985). L'existence de ces coûts ne fournit pas directement matière à un travail commun destiné à améliorer l'efficacité du couple client-fournisseur. Elle incite cependant à préserver la relation. Le client, ainsi conduit à rester fidèle à son fournisseur, a alors tout intérêt à tenter d'optimiser l'interface qui le lie à lui.

### 3.2.2 *La singularité de la demande*

Les phénomènes qui viennent d'être évoqués résultent avant tout de la complexité des besoins du client. Cependant le partenariat tend aussi à constituer un cadre adapté au développement de l'échange lorsque la singularité de la demande de l'entreprise s'avère très élevée (Håkansson, 1982).

Cette singularité est susceptible de revêtir plusieurs formes.

Elle peut en premier lieu provenir de l'originalité du besoin éprouvé par le client. Le produit qui pourra lui apporter satisfaction doit alors être conçu sur mesure. Cette originalité ne renvoie pas forcément aux seules caractéristiques du produit que le fournisseur devra réaliser; elle peut s'attacher aussi aux conditions dans lesquelles

5 La durée nécessaire à l'exploitation du potentiel d'interaction peut également être acquise lorsque la mise au point du produit échangé exige énormément de temps, comme cela arrive dans certains cas exceptionnels.

les livraisons sont appelées à s'effectuer. Le fait que le client se trouve ainsi obligé d'adapter les solutions qu'il maîtrise aux particularités de la situation du client s'accompagne d'une double conséquence. Il est d'abord indispensable que se développe un échange d'informations entre les deux parties. Lorsque cet échange doit être étendu, l'instauration d'un climat de confiance et de coopération est nécessaire pour que la communication puisse être pleinement efficace. Dans ce contexte, il apparaît ensuite que le fournisseur tend, de façon plus ou moins intense, à développer des actifs (outillage, dispositifs organisationnels, etc.) dont il n'est pas assuré de trouver l'emploi ultérieurement<sup>6</sup>. Quand ce phénomène est important, le client doit s'engager à faire preuve de fidélité à l'égard de son fournisseur afin que celui-ci ait la possibilité d'amortir ses investissements et accepte l'échange. Le client ne peut se dispenser de tels engagements que lorsque la demande qu'il formule a de bonnes chances de cesser d'être particulière et de se généraliser dans un futur peu éloigné.

La singularité inhérente à la demande est, en second lieu, susceptible de provenir du fait que le client souhaite bénéficier d'un traitement préférentiel. Si le marché d'approvisionnement est marqué par des bouleversements cycliques, le client peut désirer obtenir d'un fournisseur l'engagement d'être servi en priorité lorsque l'offre sera globalement insuffisante sur le marché. De multiples autres exemples pourraient être invoqués. Il suffira d'ajouter que l'entreprise peut aussi chercher à acquérir un avantage concurrentiel en se réservant l'exclusivité des solutions innovantes que le fournisseur a mis au point pour répondre à ses besoins. Dans de telles circonstances, le client doit apporter des contreparties au fournisseur. La fidélité compte parmi celles qui sont les plus à même d'intéresser un fournisseur. Le client qui recherche un traitement privilégié est ainsi fréquemment conduit à s'engager dans une relation durable. Une fois celle-ci instaurée, il a, là aussi, intérêt à optimiser l'interface qui le lie à ce fournisseur (même si le potentiel d'interaction n'est pas très élevé).

### 3.2.3 *Les risques liés à l'achat*

Le partenariat peut également convenir dans les cas où le client considère que l'achat engendre des risques élevés qui ne peuvent être maîtrisés par un simple approfondissement du processus de sélection des fournisseurs. Il en est ainsi lorsque les exigences qui expriment sa demande apparaissent au client à ce point élevées que l'obtention de la prestation souhaitée lui semble difficile et incertaine<sup>7</sup>. Cette in-

6 On retrouve ici une notion voisine du concept d'«actifs spécifiques» conçu par O.E. Williamson (Williamson, 1985). Les travaux d'H. Håkansson et alii (1982) sont marqués, selon l'aveu même de leurs auteurs, par les apports d'O. E. Williamson et des théoriciens de l'analyse inter-organisationnelle.

7 L'approche basée sur la notion de risque conduit à réexaminer, avec un autre éclairage, certains des phénomènes déjà évoqués lors de l'étude de la complexité et de la singularité de la demande du client. Cette investigation parallèle aux précédentes est toutefois de nature à enrichir l'analyse.

certitude conduit le client à percevoir un risque d'autant plus aigu que les éventuelles défaillances du fournisseur sont susceptibles de lui occasionner des dommages importants et peu réversibles (Valla, 1978).

Les conditions créées par le partenariat favorisent la maîtrise de ces risques. Les incertitudes se trouvent d'abord réduites par les engagements juridiques que le fournisseur est tenu de respecter lorsqu'un contrat de partenariat a été noué. Le fournisseur ne peut faire brutalement défaut au client auquel il est lié de la sorte. De plus, la connaissance approfondie du fournisseur qui résulte de l'étroitesse de la relation permet de mieux prévoir les comportements de ce dernier et aide à repérer à l'avance ce qu'il ne pourra réellement fournir. Les informations ainsi acquises par le client doivent également lui permettre de découvrir les aides ou les suggestions qu'il convient d'apporter au fournisseur pour réduire les aléas associés à la réalisation de sa mission. Comme nous l'avons déjà indiqué, face à un partenaire, le client possède en règle générale le poids requis pour que de telles suggestions soient prises en considération. Cela provient du fait que le partenariat ne peut s'instaurer que lorsque le client et le fournisseur constituent l'un pour l'autre une cible commerciale importante.

Enfin, quand tout cela ne permet pas de réduire suffisamment les incertitudes, la négociation des contrats de partenariat fournit le cadre le plus propice au développement de plans de sauvegarde arrêtés conjointement par les deux parties. Il est alors envisageable, par exemple, de prévoir avec le fournisseur les conditions du report de certaines fabrications de l'un de ses établissements vers un autre, en cas de blocage de la production dans le premier.

#### CONTEXTE INTERNE FAVORABLE AU PARTENARIAT

- ◇ Existence d'un potentiel d'interaction important entre le client et le fournisseur
  - possibilité d'optimiser l'échange en associant le fournisseur à la conception du cahier des charges ou en adaptant la demande de l'entreprise pour tenir compte des contraintes du fournisseur
  - besoins d'échanges d'informations intenses
  - recherche de services prenant la forme de conseils
  - nécessité d'établir une coordination très étroite avec le fournisseur pour obtenir une très forte flexibilité des livraisons
- ◇ Achat basé sur un besoin durable (permettant de nouer une relation longue avec un fournisseur)
- ◇ Coûts de changement de fournisseurs et coûts de négociation élevés
- ◇ Demande très singulière (ne pouvant être prise en charge par le fournisseur sans que celui-ci reçoive des engagements de la part de son client)

- ◇ Achat hautement risqué (nécessitant l'élaboration de procédures de sauvegarde conçues avec le fournisseur)
- ◇ Coûts de gestion de la relation avec le fournisseur inférieurs aux gains susceptibles de résulter d'une optimisation de l'échange

## 4 L'examen de l'environnement

L'environnement doit également être pris en considération pour que l'analyse soit complète. Il ne s'agit plus de déterminer quelle relation devrait s'instaurer entre le fournisseur et le client pour que le besoin de ce dernier soit satisfait. Dans ce volet de l'analyse, ce qu'il faut examiner, c'est la politique des fournisseurs ainsi que l'état du marché amont et celui du secteur auquel appartient le client. Ce sont des investigations externes qu'il faut conduire.

Les phénomènes touchant à la technologie sont susceptibles de jouer là aussi un rôle important. Toutefois, ce sont le plus souvent les questions strictement économiques qui s'avèrent primordiales lors de l'étude de l'environnement. Nous n'évoquerons donc que brièvement les contraintes technologiques externes qui peuvent favoriser le recours à la concurrence ou encourager l'adoption du partenariat. Le principal développement s'attachera à présenter les indications susceptibles d'être fournies par une analyse de type économique.

### 4.1 Les contraintes technologiques externes

Il importe tout d'abord de prendre en considération le degré de stabilité des technologies de produit et de production au sein du marché amont. Lorsque ces technologies sont changeantes, un client soucieux d'innovation devra veiller à conserver une mobilité importante afin de pouvoir reporter continuellement ses achats vers les fournisseurs devenus les plus performants. Il lui faudra donc renoncer à se lier durablement à une seule source d'approvisionnement.

Par ailleurs il faut noter que l'engagement dans une relation durable marquée par certains éléments de coopération peut résulter du fait que le fournisseur cherche à fidéliser ses clients grâce à l'emploi de technologies susceptibles de les rendre captifs. Les entreprises de toutes tailles sont concernées par ce problème, les PME dont le pouvoir face à l'environnement est généralement faible étant tout particulièrement exposées.

Ce phénomène a été parfaitement analysé par B. B. Jackson. Cet auteur a montré comment certains fournisseurs innovants ont su utiliser les nouvelles technologies de traitement de l'information pour proposer à leurs clients une aide dans la gestion de leurs achats (Jackson, 1985). Cela est clairement illustré par le système

ASAP («Analytical Systems Automated Purchasing») d'American Hospital Supply décrit par B. B. Jackson. Ce distributeur de matériel médical a su s'attacher durablement la clientèle de nombreux hôpitaux américains en leur suggérant de lui transmettre leurs commandes par liaisons électroniques et en leur proposant une assistance en matière d'administration des approvisionnements (offre d'une connexion directe avec les logiciels assurant la gestion des stocks du client, fourniture de listes préenregistrées de produits facilitant les commandes groupées répétitives, etc.). Ce fournisseur a su offrir ce type d'aide avant ses concurrents et, lorsque ses rivaux ont cherché à s'engager dans la même voie que lui, il est parvenu à conférer des caractéristiques non standard aux concours offerts à ses clients. Des exemples de même nature peuvent être trouvés en milieu industriel.

Dans ce type de contexte, l'entreprise qui a fait le nécessaire pour bénéficier pleinement des services originaux que lui offre ce genre de fournisseur tend à se trouver liée à ce dernier. En effet, un client qui a investi dans un dispositif lui permettant d'établir une connexion électronique respectant les normes d'un tel partenaire subit des coûts de changement de fournisseur lorsqu'il se tourne vers une autre source d'approvisionnement. Ces coûts se trouvent renforcés s'il a adapté son organisation et ses procédures de travail de façon à profiter au maximum des facilités spécifiques proposées par le fournisseur. Pour éviter de supporter ces coûts et pour tirer parti des concours offerts par ce type de fournisseur, le client est incité à lui rester fidèle; il a alors intérêt à chercher à approfondir la coopération avec lui.

Ainsi, l'entreprise peut aussi se trouver encouragée à adopter le partenariat parce qu'elle s'adresse à des fournisseurs qui utilisent les nouvelles technologies pour offrir à leurs clients des services susceptibles de les lier à eux en engendrant des coûts de changements de fournisseur. Naturellement, avant de s'engager dans une telle voie, le client doit faire le bilan comparé des avantages apportés par une relation durable avec ce type de fournisseur ainsi que des inconvénients qu'entraîne la rigidité inhérente à cette forme particulière de partenariat.

## **4.2 Les marchés favorisant l'appel à la concurrence et ceux qui conduisent au partenariat**

Dans ce domaine, il est intéressant, tout d'abord, de disposer d'un repérage des situations de marché qui incitent à prendre appui sur le mécanisme de la concurrence et d'identifier celles qui appellent plutôt l'adoption du partenariat.

Le recours au jeu du marché est avantageux dès que le fonctionnement de celui-ci est marqué par des changements fréquents dans l'identité des firmes les plus performantes. Cela est renforcé quand de nouveaux entrants compétitifs pénètrent régulièrement sur le marché d'approvisionnement. Lorsque le marché amont est ainsi spontanément actif, il n'est pas nécessaire de disposer d'une grande taille pour profiter de la concurrence que se livrent les fournisseurs. Les PME peuvent alors chercher à exploiter la rivalité qui oppose les firmes de l'amont.

Par ailleurs, lorsque le client privilégie la minimisation des dépenses consacrées à ses achats, le fait que l'évolution des coûts de production des fournisseurs et celle du prix du marché soient fortement orientées à la baisse incite à renoncer à tout lien durable avec les fournisseurs. En effet, dans un tel environnement, les fournisseurs désireux de gagner la clientèle de l'entreprise tendront fréquemment à anticiper sur la baisse de leurs coûts en proposant un prix spécialement attractif (quitte à chercher ensuite à freiner l'évolution de ce prix si l'entreprise continue à s'adresser à eux). Dans le même contexte, un fournisseur partenaire accordera certainement des baisses de prix à son client, mais celles-ci seront probablement consécutives à la diminution de ses coûts et ne les précéderont pas. Face à une telle situation, le client qui changera continuellement de fournisseur tendra à bénéficier de prix d'un niveau inférieur à ceux qu'il obtiendrait en restant fidèle à une source d'approvisionnement (Leclercq, 1988-89).

Toutes ces opportunités offertes par le jeu de la concurrence ne pourront cependant être saisies avec profit que lorsque le marché sera assez transparent pour que les coûts de recherche de fournisseurs et de négociation soient limités.

#### CONTEXTE ECONOMIQUE EXTERNE FAVORABLE AU RECOURS A LA CONCURRENCE

- ◇ Structure du marché amont concurrentielle (avec des changements fréquents dans l'identité des fournisseurs les plus compétitifs)
- ◇ Prix tendant à baisser sur l'ensemble du marché amont
- ◇ Marché amont assez transparent pour que les coûts de recherche des fournisseurs et de négociation soient limités

L'état du marché peut aussi encourager l'adoption d'une politique partenariale.

Cela survient d'abord toutes les fois que l'entreprise est liée à certains fournisseurs par des interdépendances économiques incontournables.

C'est le cas lorsque l'on se rapproche d'une situation de monopole bilatéral. Il en est ainsi également quand l'entreprise s'avère être un client cible pour un fournisseur qui constitue à ses yeux une source d'approvisionnement naturelle. Un nouveau fournisseur fait l'objet d'une préférence naturelle de la part d'un client lorsque, par exemple, sa proximité lui confère un avantage décisif ou que ses choix technologiques sont les seuls qui soient véritablement adaptés à ceux du client. L'intérêt que présente un tel fournisseur est encore accentué si celui-ci n'entretient pas de liens privilégiés avec les concurrents les plus directs du client en question.

Le même type d'interdépendance peut aussi apparaître lorsque l'entreprise traite depuis longtemps avec un fournisseur pour qui elle est un client important, ses concurrents les plus dangereux entretenant des relations comparables avec d'autres fournisseurs.

Dans tous ces cas, les intérêts des deux protagonistes de l'échange cessent d'être totalement opposés. En effet, l'entreprise sera probablement la première à bénéficier des progrès réalisés par ce fournisseur naturel ou habituel. De plus, elle ne gagnerait rien à l'affaiblir en l'opposant à ceux qui sont liés aux firmes avec lesquelles elle est en compétition et en reportant sur eux une partie de ses commandes. Cela aurait en effet pour principal résultat de profiter aux concurrents de l'entreprise en renforçant les fournisseurs avec lesquels ils entretiennent des liens privilégiés. Il est au contraire préférable que l'entreprise aide directement son fournisseur naturel ou habituel à acquérir la compétitivité qu'elle attend de lui.

Ce fournisseur naturel ou habituel avec lequel la grande entreprise aura intérêt à coopérer peut parfaitement être une PME.

Il est également des cas où le client est amené à coopérer avec certains fournisseurs parce que le marché amont n'offre pas spontanément les prestations dont il a besoin. Ce qui conduit au partenariat c'est alors l'obligation dans laquelle se trouve le client de contribuer directement à l'apparition de l'offre qu'il recherche. Il lui faut pour cela faire bénéficier certains fournisseurs d'un transfert d'expérience unilatéral. Il apparaît notamment que certains clients spécialement innovants peuvent être gênés par le fait de devoir travailler avec des fournisseurs appartenant à un secteur où le développement technologique général est inférieur au leur. De tels clients peuvent être tentés de proposer leur coopération à une partie des fournisseurs potentiels dans le but de les amener à un niveau conforme à leurs attentes. Le partenariat offre alors une formule qui permet au client d'investir dans le développement de ses sources d'approvisionnement. Ainsi, par exemple, dans certains secteurs industriels, cette pratique a permis aux clients de réduire les coûteuses opérations de contrôle des livraisons en formant leurs fournisseurs et en les aidant à instituer une véritable «assurance-qualité». Il faut toutefois noter que cette forme de partenariat, sans être interdite aux PME, est généralement mise en oeuvre par de grandes entreprises qui disposent des moyens lourds que réclame le développement de nouvelles sources d'approvisionnement. Il est clair également que le besoin de cette forme particulière de partenariat peut n'être que temporaire. Comme nous l'avons suggéré à plusieurs reprises, il disparaît lorsque se diffusent les techniques dont le client avait dû encourager l'adoption afin d'obtenir une offre adaptée à sa demande. Il s'avère d'ailleurs, de façon quelque peu paradoxale, que le client peut décider de coopérer temporairement avec certains fournisseurs parce que le marché d'approvisionnement lui semble insuffisamment concurrentiel. Il est en effet possible de favoriser à terme la relance de la compétition sur le marché amont en aidant des PME performantes à se développer.

### CONTEXTE ECONOMIQUE EXTERNE FAVORABLE AU PARTENARIAT

- ◇ Nécessité d'aider certains fournisseurs à se développer (pour encourager l'apparition d'une offre mieux adaptée ou améliorer à terme la structure commerciale du marché amont)
- ◇ Affirmation d'une préférence naturelle envers un fournisseur pour lequel l'entreprise constitue une cible commerciale prioritaire

#### 4.3 Les environnements entraînant l'adoption de politiques de type mixte

Il importe enfin de relever que l'analyse est rendue délicate lorsque l'état de l'environnement économique vient contrarier la mise en oeuvre des préconisations apportées par l'étude du besoin de l'entreprise. Dans certains cas particuliers, l'analyse interne peut assurément révéler des situations contrastées pour lesquelles il paraît nécessaire de réunir certaines des caractéristiques des deux modes de gestion des relations avec les fournisseurs. Mais les investigations internes doivent le plus souvent permettre d'exprimer une préférence pour l'une des deux politiques élémentaires. L'adoption d'une politique mixte résulte ainsi fréquemment du fait que l'orientation souhaitée au terme de l'étude des besoins de l'entreprise n'est pas totalement réalisable en raison des contraintes de l'environnement.

La mise en concurrence des fournisseurs est évidemment très difficile quand ceux-ci jouissent collectivement d'une position dominante et appartiennent à un secteur oligopolistique. Un tel état de fait peut également s'opposer à l'instauration du partenariat si les fournisseurs jugent plus profitable d'user de leur puissance et refusent tout accord avec les principaux clients. Les entreprises dont la taille et le volume des commandes sont les plus faibles subissent alors tout particulièrement ces contraintes.

Le principal obstacle externe à l'instauration du partenariat est toutefois autre. Il résulte de la « concurrence à l'achat » à laquelle se heurte l'entreprise lorsqu'elle ne constitue pas l'une des cibles commerciales les plus attractives pour les fournisseurs avec lesquels elle est tentée de collaborer. Il est clair que le partenariat est contraignant et que les fournisseurs ne peuvent manquer de réserver leurs efforts de coopération à un très petit nombre de clients importants. Cela peut placer l'entreprise acheteuse dans l'impossibilité de trouver un partenaire parmi les fournisseurs qui l'intéressent. Le partenariat ne peut alors être mis en oeuvre. Les PME désireuses de profiter des apports de cette politique rencontrent fréquemment de telles difficultés lorsque le secteur auquel elles appartiennent comporte des firmes de grande taille. C'est là le principal phénomène susceptible de leur interdire l'accès au partenariat. Pour contourner cet obstacle, elles doivent s'orienter vers les petits

fournisseurs qui cherchent des points d'appui afin d'étayer leur développement. Il leur faut également pratiquer un marketing des achats afin de mettre en valeur les avantages qu'elles peuvent présenter en tant que client.

Lorsque les conclusions des deux investigations (interne et externe) ne convergent pas, il convient de déterminer lequel des deux volets de l'analyse révèle les contraintes les plus fortes et fournit les conclusions les plus impérieuses. Cela pourra parfois permettre de trancher et d'opter pour l'une des deux politiques de base. Cependant, ce type de situation conduira le plus souvent à la mise en œuvre de politiques de type mixte (le recours à la concurrence et le partenariat ne pouvant ni l'un ni l'autre être appliqués dans toute leur rigueur). Ainsi, par exemple, une entreprise achetant des composants dont la technologie est à la fois sophistiquée et fortement évolutive sera probablement portée à adopter une politique intermédiaire. Ses besoins l'amenant à acquérir des produits de haute technologie, elle ne pourra manquer d'instaurer une coopération minimale avec les fournisseurs auxquels elle s'adresse. Cet aspect de son attitude se rattache à la problématique du partenariat. Mais, dans le même temps, s'il importe pour elle d'accéder continuellement aux technologies nouvelles qui émergent sur les marchés amont et si, par ailleurs, aucun de ses partenaires potentiels n'apparaît capable de conserver durablement le leadership technologique, alors elle devra éviter de se lier de façon approfondie avec un fournisseur. En cela, son comportement empruntera certains des traits qui définissent la politique de recours permanent au jeu du marché.

## 5 Conclusion

Les analyses précédentes ont montré que le partenariat et la mise en concurrence permanente des sources d'approvisionnement représentent effectivement deux politiques alternatives de gestion des relations avec les fournisseurs. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de les appliquer dans toute leur rigueur, elles constituent les seuls instruments qui permettent aux acheteurs d'exercer une influence puissante sur les fournisseurs.

Il est apparu en outre que l'étude de la situation d'achat permet de déterminer quelle politique doit être adoptée.

Sur ce plan, l'examen du besoin de l'entreprise et de ses dimensions technologiques s'est avéré très important. C'est avant tout lorsque la relation client-fournisseur recèle un potentiel d'interaction élevé que le recours au partenariat est véritablement indiqué. Cette politique est également recommandable lorsque la spécificité de la demande est très élevée ou que l'achat est fortement risqué. L'appel à la concurrence est préférable dans tous les autres cas.

L'observation de l'environnement amont s'est révélée également décisive. La politique dont l'emploi est suggéré par l'étude du besoin de l'entreprise ne peut être véritablement retenue que si l'analyse externe confirme son bien-fondé.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Blois, K. J., (1975), «Supply contracts in the galbraithian planning system», *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXIV, n° 1, p. 29-39.
- Burt, D.N., (1984), *Proactive Procurement*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Eiglier, P. et Langeard, E., (1987), *La servuction*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Fenneteau, H., (1986), «Crise, restructuration et avenir de l'industrie des composants automobiles», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 37, p. 93-97.
- Håkansson, H. et alii, (Groupe I.M.P.), (1982), *International Marketing and Purchasing of industrial goods : an interaction approach*, New York, J. Wiley.
- Jackson, B.B., (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington.
- Leclercq, X., (1988-1989), «Acheter en partenariat (ce qui implique le long terme) ? Remettre systématiquement en concurrence (sans se lier dans la durée) ?», *Acheteurs*, décembre 1988, p. 12-14; janvier 1989, p. 13-14; février, p. 8-10. (revue Acheteur, 16 rue Guillaume Tell, 75017 Paris).
- Levitt, T., (1984), «Après la vente», *Harvard/L'Expansion*, automne, p. 21-28.
- Marchesnay, M., (1979), «La dépendance des firmes individuelles», *Economie et Sociétés*, Série S.G. n° 1, p. 697-733.
- O'Neal, C.R., (1987), «The buyer-seller linkage in a just-in-time environment», *Journal of Purchasing and Materials Management*, printemps, p. 7-13.
- Tarondeau, J.C., (1979), *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Trevelen, M., (1987), «Single sourcing : a management tool for the quality supplier», *Journal of Purchasing and Materials Management*, printemps, p. 19-24.
- Valla, J.P., (1978), «Les principes de base du marketing industriel : spécificités et implications», *Cahiers I.R.E.*, Ecole Supérieure de Commerce de Lyon.
- Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.