



Faire du digital un levier de renforcement de la coopération client-fournisseur

Entre *reskilling*, *upskilling*, *cross-skilling* et *deskilling*, le rôle central de l'évolution des compétences



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGY & INNOVATION

A retenir

- **Le digital peut** constituer un **formidable outil au service de la performance élargie** des organisations
- Répondre à la question clé suivante est essentiel: **que** souhaite-t-on, grâce au digital, faire mieux, plus vite, de façon plus fiable, moins cher,....?
- **Les effets potentiels** de la **digitalisation** ne deviendront **réels** que si les **pratiques** qu'elle rend possibles sont soutenues par une **évolution des compétences**



Agenda

1. Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée
2. Coopérer avec ses partenaires économiques:
une nécessité et de nouvelles modalités
3. Des compétences à faire évoluer





Les effets potentiels du digital: une prise de conscience renforcée

Coopérer avec ses partenaires économiques: une nécessité et de nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

4/27

Les effets potentiels du digital: une prise de conscience renforcée

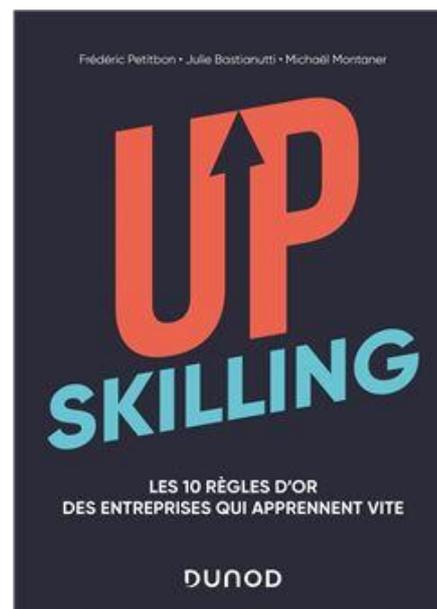


**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGY & INNOVATION

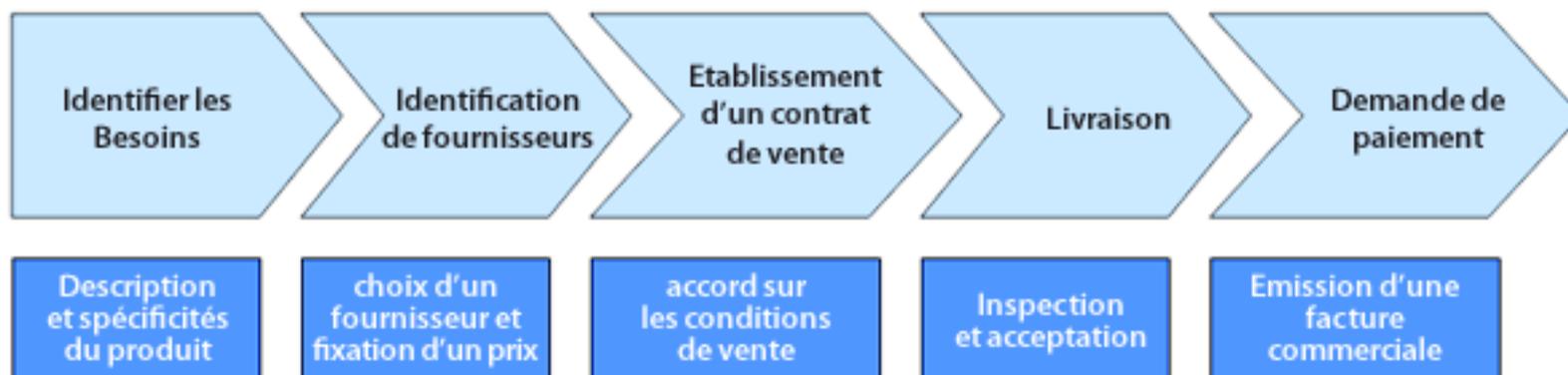
1. Le Covid-19: un accélérateur de la digitalisation

**« Qui dirige la transformation numérique dans
votre entreprise: le PDG, le Chief Digital Officer,
ou le Covid-19 ? »**

Frédéric Petitbon, Julie Bastianutti & Mickaël Montaner (2020),
Upkilling – Les 10 règles d’or des entreprises qui apprennent vite,
Dunod



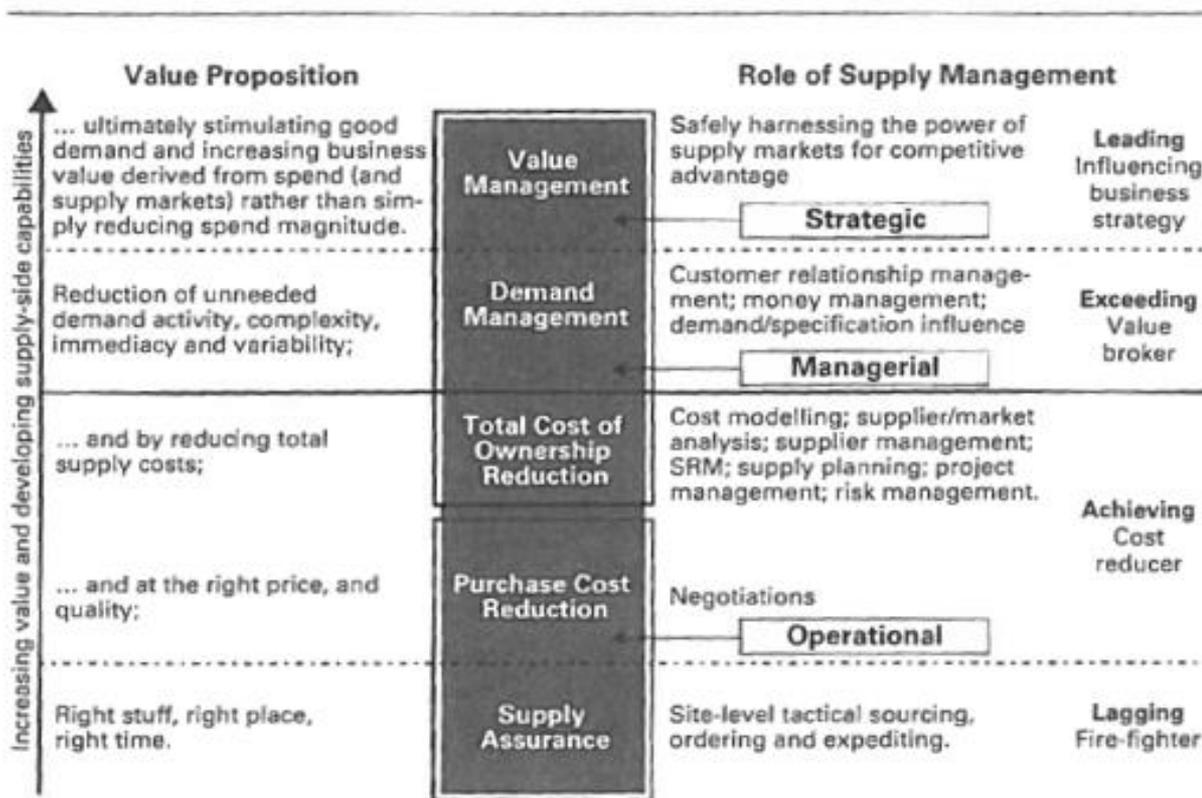
2. Le digital: des effets sur toutes les étapes du processus achats



<https://theconversation.com/robolution-comment-les-robots-changent-nos-entreprises-83855>

3. Des effets à apprécier en fonction du degré de maturité de la fonction achats

FIGURE 2.2 Procurement maturity ladder (procurement's role and value proposition)



Chick & Handfield (2015)

Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

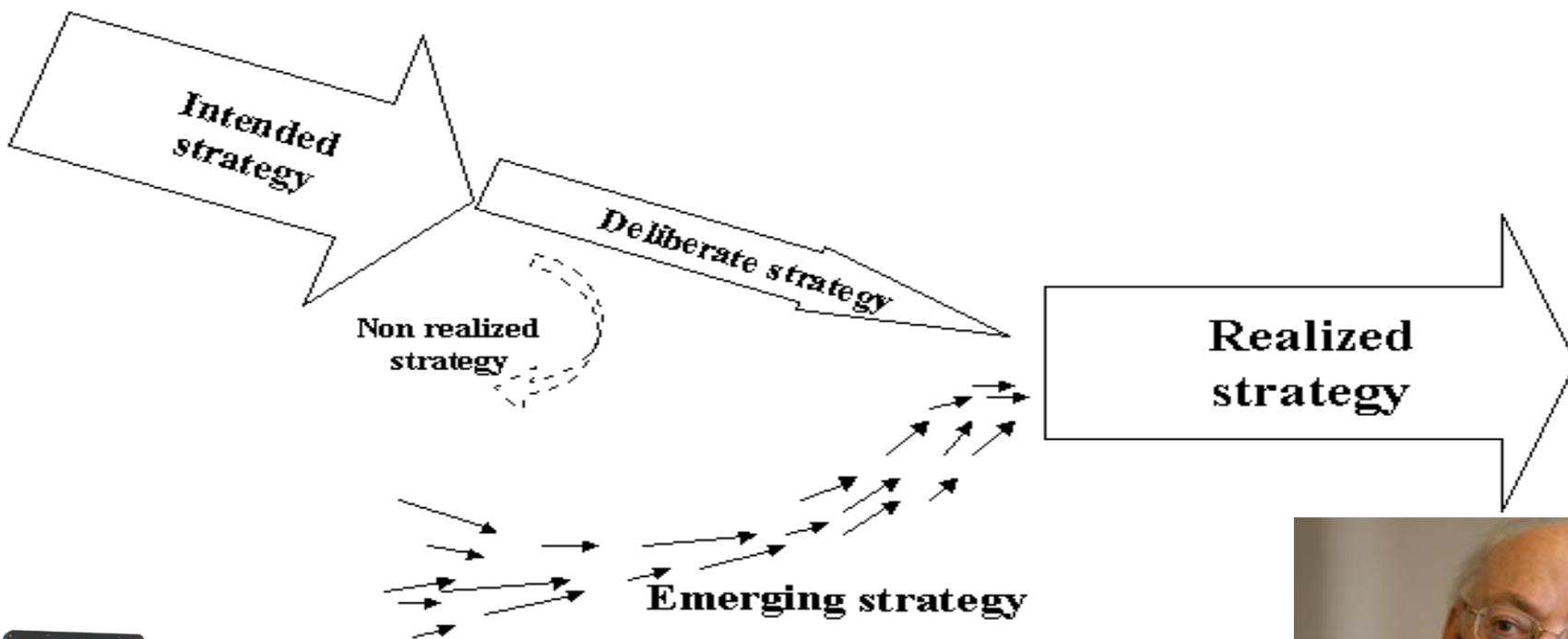
Collaborer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

8/27

Coopérer avec ses partenaires économiques: une nécessité et de nouvelles modalités

1. De la captation de l'innovation à la co-innovation



<https://theconversation.com/innovation-aux-origines-des-succes-francais-51535>



Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

Collaborer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

10/27

2. Coopérer: une stratégie difficile mais qui fonctionne



Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

Collaborer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

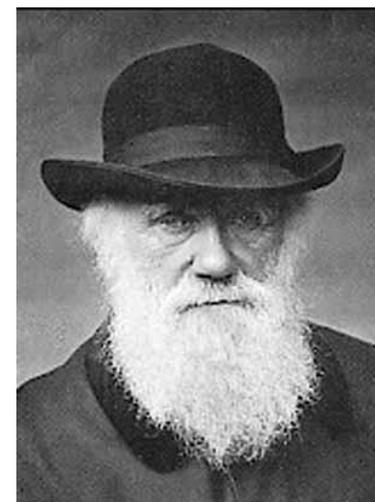
11/27

2. Coopérer: une stratégie difficile mais qui fonctionne



2. Coopérer: une stratégie difficile mais qui fonctionne

- La coopération est relativement **naturelle**
- Mais coopérer demeure **difficile**
- De **nombreux exemples** ont de quoi nous rendre **optimistes**



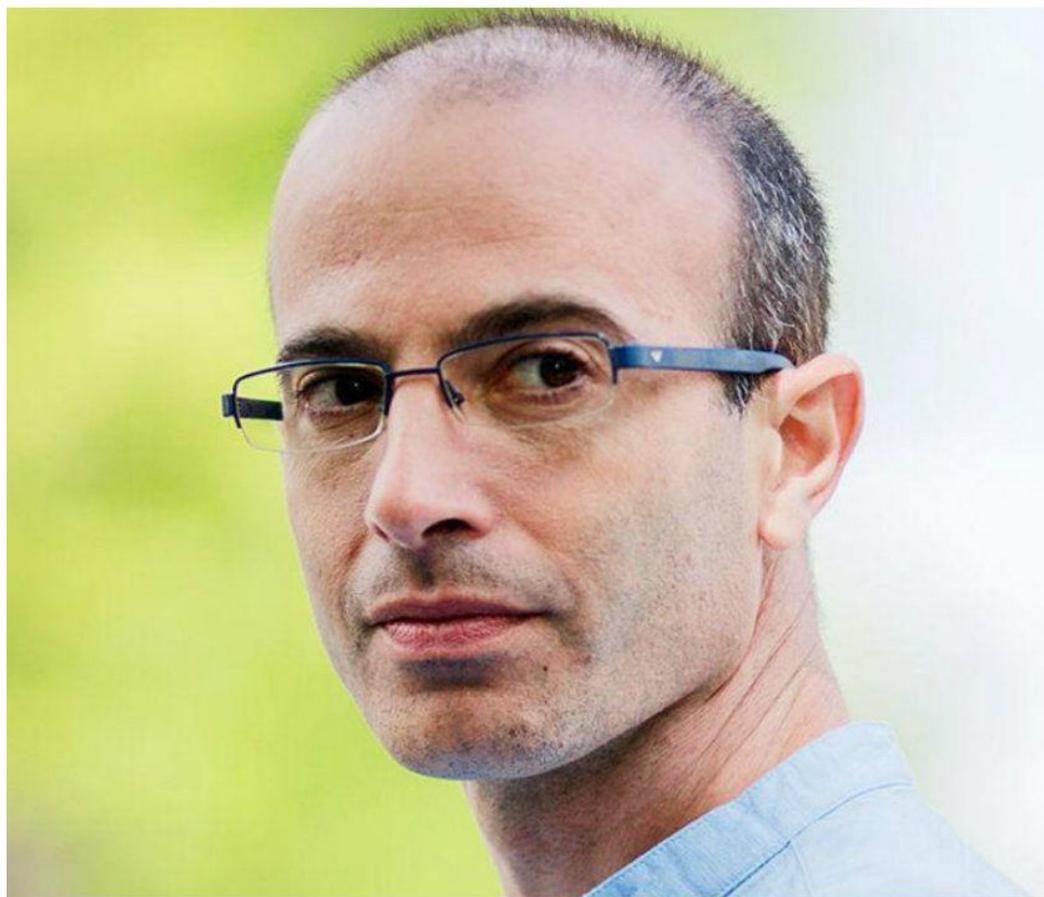
Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

Collaborer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

13/27

2. Coopérer: une stratégie difficile mais qui fonctionne



Yuval Noah Harari


Sapiens

Une brève
histoire
de l'humanité


Albin Michel

Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

Collaborer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

14/27

3. De la coopération de développement à la coopération de crise: le caractère écosystémique de la résilience



<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/12/9129-collaboration-entreprise-fournisseur-un-acte-de-bon-sens-et-generateur-deconomies/>

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-face-a-la-crise-le-secret-des-entreprises-resilientes-1253835>



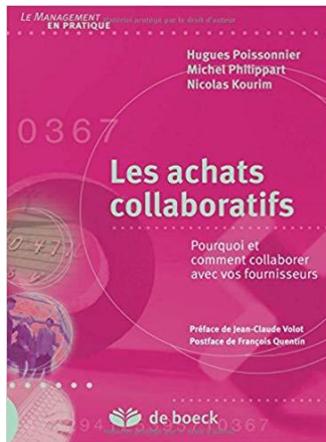
Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

Collaborer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

15/27

Avant d'aller plus loin: relativisons l'intérêt économique de la collaboration/coopération



VS



Les effets potentiels du digital:
une prise de conscience renforcée

Coopérer avec ses partenaires
économiques: une nécessité et de
nouvelles modalités

Des compétences à faire évoluer

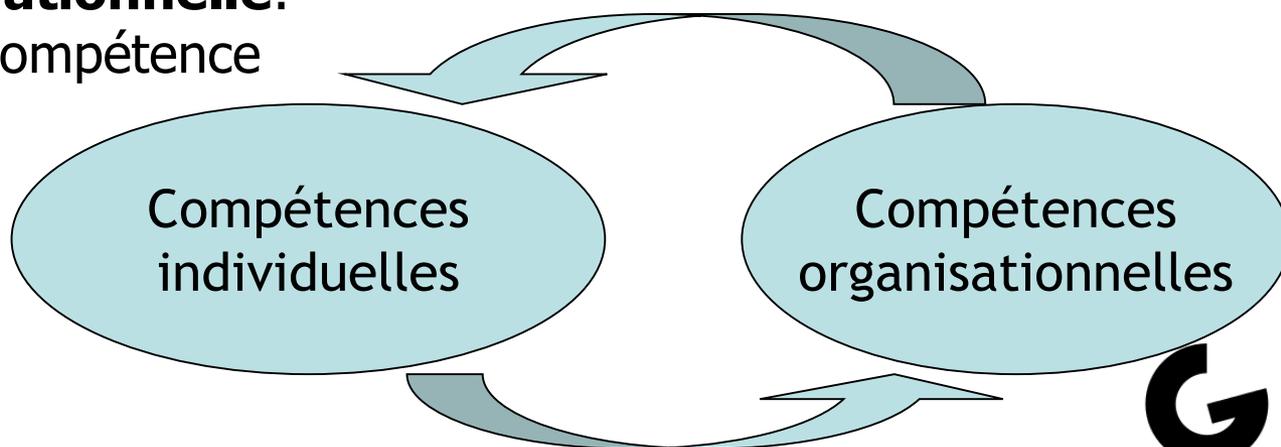
16/27

Des compétences à faire évoluer



1. Les compétences individuelles: du *cost-killer* au *soft skiller*

- Un acheteur de plus en plus **stratège**
- Vers un acheteur « **chef de projet** »
- La **compétence relationnelle**: la véritable double-compétence



<https://theconversation.com/du-cost-killer-a-lacheteur-intrapreneur-un-nouveau-metier-54713>

Un rapide focus sur les compétences émotionnelles

Les compétences émotionnelles résident dans la capacité à :

- Identifier,
 - Exprimer,
 - Utiliser,
 - Comprendre,
 - Réguler
- ses émotions**

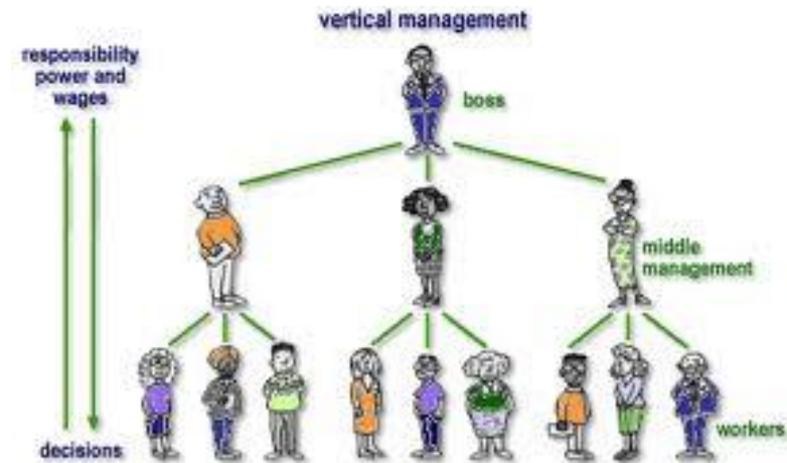
Définition proposée par Ilios Kotsou et ses collègues
de Louvain-la-Neuve

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/03/19713-de-lacheteur-manager-ressources-externes-developper-competences-emotionnelles-mieux-collaborer/>



2. Les compétences collectives/organisationnelles

- Une **DG souvent convaincue** de l'importance de la fonction achat...
- ... mais un ***middle management*** peu enclin à changer...
- ... et des « **clients internes** » désireux de conserver leurs prestige et privilèges



<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/02/29222-transformation-de-lentreprise-pourquoi-la-montee-en-competence-individuelle-ne-suffit-pas/>



2. Les compétences collectives/organisationnelles

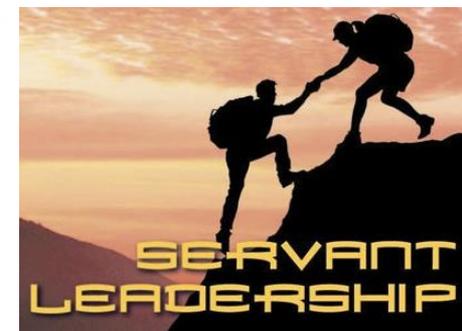
- Sortir du fonctionnement en silo
- Vers de nouvelles formes d'organisations
 - L'entreprise libérée
 - L'entreprise agile, florissante, nutritive,...
- De nouveaux modes de managements
 - Management participatif
 - Servant Leadership
 - Slow management,...



Le Monde

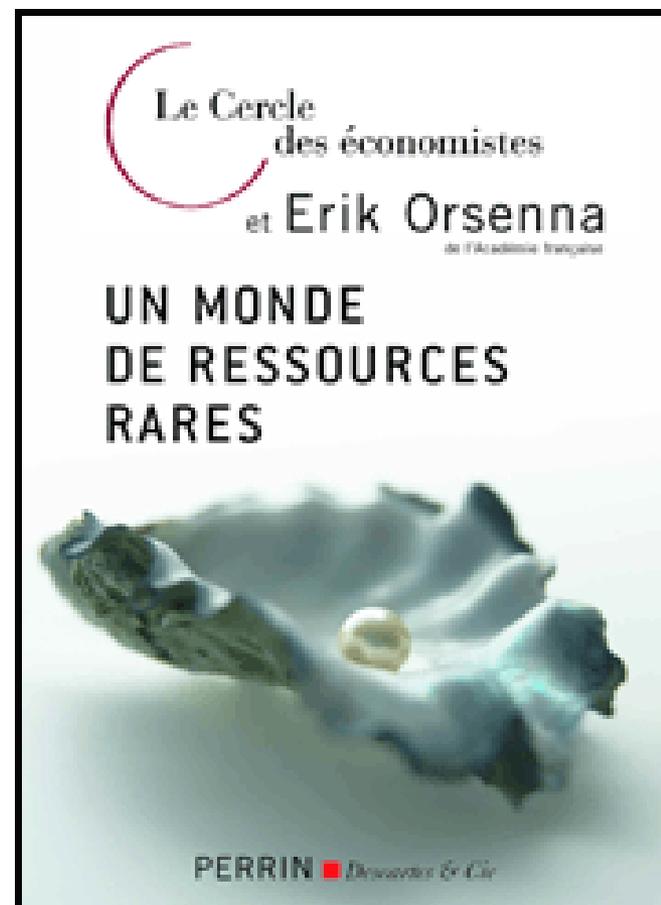
L'« entreprise libérée » fait des émules en France

LE MONDE | 27.05.2014 à 11h20 |

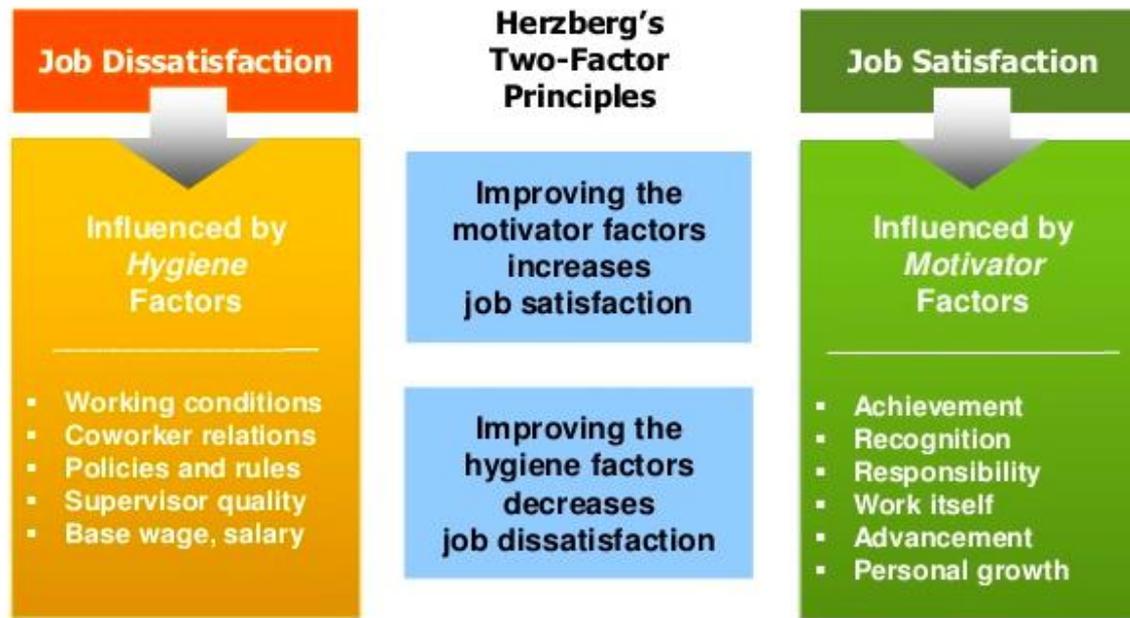


3. Les compétences collectives/inter-organisationnelles: devenir le client préféré de ses fournisseurs

- Les « **avantages coopératifs** »
(Kanter, 1994)
- Le « **savoir-faire de coopération** »
(Simonin, 1997)
- La « **capacité relationnelle** »
(Lorenzoni et Lipparini, 1999)



3. Les compétences collectives/inter-organisationnelles: les enseignements de la théorie des deux facteurs de Herzberg



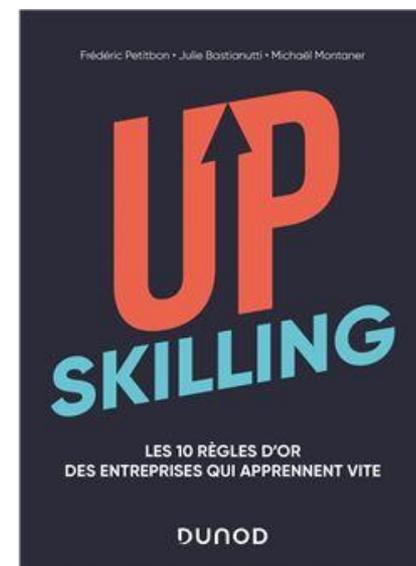
<https://theconversation.com/bien-connaître-les-motivations-de-ses-fournisseurs-pour-de-meilleures-collaborations-70804>

<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/4137-devenez-le-client-prefere-de-vos-fournisseurs/>

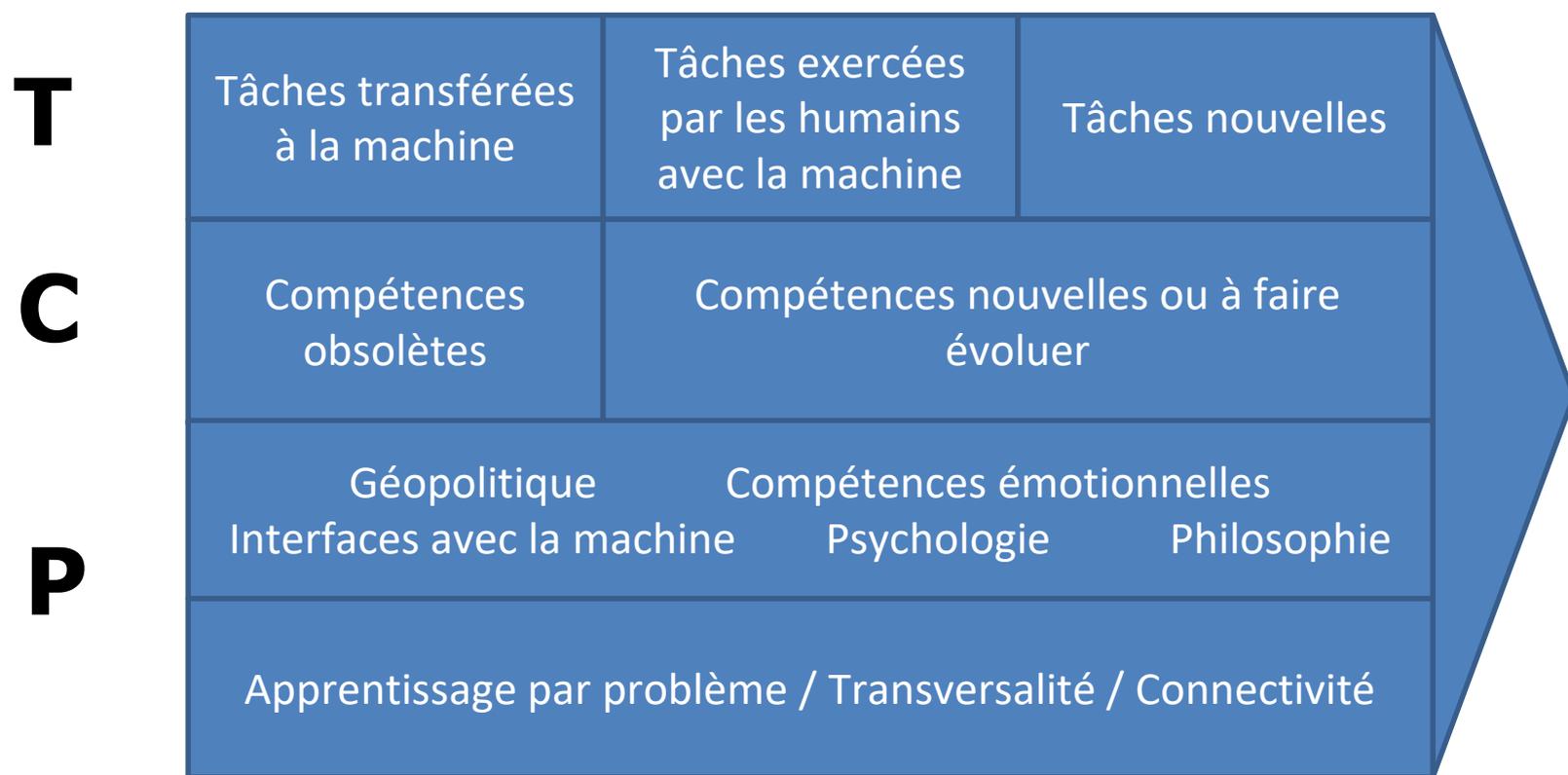


4. De nouveaux défis et de nouvelles solutions en matière de gestion des compétences

- **Reskilling:** pratique consistant à recruter des candidats ne possédant pas toutes les compétences nécessaires pour un poste et à leur donner la formation nécessaire.
- **Upskilling:** démarche globale d'une entreprise cherchant à anticiper l'obsolescence des compétences par le développement d'un apprentissage en continu.
- **Cross-skilling:** pratique de développement de compétences étendues afin de rendre les collaborateurs capables d'effectuer des tâches hors de leur champ d'action habituel.
- **Deskilling:** processus d'appauvrissement d'un métier ou d'une fonction résultant de l'automatisation de certaines tâches ou de l'introduction de technologies nouvelles.



5. De nouveaux défis et de nouvelles solutions en matière de formation: la chaîne TCP



Poissonnier, 2019

A retenir

- **Le digital peut** constituer un **formidable outil** au service de la **performance élargie** des organisations
- Répondre à la question clé suivante est essentiel: **que** souhaite-t-on, grâce au digital, faire mieux, plus vite, de façon plus fiable, moins cher,....?
- **Les effets potentiels** de la **digitalisation** ne deviendront **réels** que si les **pratiques** qu'elle rend possibles sont soutenues par une **évolution des compétences**



Pour aller plus loin: trois derniers articles sur la collaboration/coopération et ses effets



<https://theconversation.com/cooperer-dans-la-crise-une-condition-de-survie-pour-les-filieres-automobile-et-aeronautique-141642>

<https://theconversation.com/les-competences-collaboratives-au-service-de-la-paix-economique-131690>

<https://theconversation.com/les-grandes-entreprises-un-role-de-locomotive-a-assumer-pour-leconomie-francaise-113863>

Pour aller plus loin: quatre courtes vidéos sur les vertus de la collaboration/coopération et les bonnes pratiques

<https://www.youtube.com/watch?v=yxHPyaG30M8>



<https://www.youtube.com/watch?v=hUDtITFxVoA>

<https://www.youtube.com/watch?v=tE24uTBbpo0>

<https://www.youtube.com/watch?v=l1rd99w54PE>