

## **LES MUTATIONS DE LA FONCTION ACHATS : VERS DE NOUVEAUX PROFILS D'ACHETEURS INTEGRANT LES RELATIONS INTERNES**

Arnaud BICHON\* & Nathalie MERMINOD\*\*

---

Résumé. - Traditionnellement, les profils des acheteurs sont déterminés en fonction du type de biens achetés et de la nature du marché fournisseurs. Or, l'acte d'achat se fait de moins en moins de manière isolée puisqu'il résulte, en interne, de l'interaction de l'acheteur avec des individus issus de fonctions et de niveaux hiérarchiques variés. Ce constat, réalisé dès les années 70 en marketing industriel, est rarement intégré dans la définition des profils des acheteurs et dans la sélection ou le management de ces derniers. Pourtant, la prise en compte de ces relations internes devient cruciale dans la mesure où certaines tendances lourdes sont perceptibles tant dans les missions qui sont confiées aux acheteurs (intervention dans les équipes de conception de produits nouveaux, par exemple) que dans leur périmètre d'activité (immixtion dans des familles d'achats laissées jusqu'à présent aux mains des clients internes). L'acheteur travaille et travaillera donc avec des partenaires de plus en plus variés et possédant des expertises diverses. Or, l'existence même d'équipes pluri-métiers conduit à des tensions inévitables et à des jeux de pouvoir et d'influence entre les acheteurs et les autres membres de l'entreprise impliqués dans ces achats. L'objectif de l'article est alors d'identifier pourquoi et comment prendre en compte cette dimension relationnelle dans la définition des profils des acheteurs. A partir d'une analyse des mutations affectant la fonction achats, une matrice typologique est construite en combinant deux catégories de critères. Aux éléments traditionnellement retenus par les responsables achats ou les services de GRH, à savoir la nature des achats et du marché des fournisseurs, sont ajoutés des critères décrivant la diversité et la complexité des relations que l'acheteur entretient désormais avec

---

\* Maître de Conférences, Université de Savoie / IREG, arnaud.bichon@univ-savoie.fr.

\*\* Maître de Conférences, IAE Université Grenoble 2 / CERAG, nathalie.merminod@iae-grenoble.fr.

ses clients internes. Cette matrice permet d'identifier les profils types des professionnels de l'achat et les activités et compétences associées.

Mots-clés : Fonction achats, Compétences, Relations internes, Mutations.

## 1. Introduction

La fonction achats vit actuellement des mutations importantes. Le développement des processus orientés vers la création de valeur client s'opère couramment par la mise en œuvre d'un supply chain management dans lequel l'acheteur joue un rôle de plus en plus primordial d'interface ou d'animateur de la transversalité amont (Merminod, Calvi et Paché, 2006). De plus, le recentrage de l'organisation sur son cœur de métier s'accompagne d'un renforcement des pratiques d'externalisation et d'une focalisation des différents services de l'entreprise sur leurs activités fondamentales, ce qui entraîne une extension de la professionnalisation de l'ensemble des achats. Conduits à intervenir dans l'acquisition de biens et de services de plus en plus variés, les acheteurs voient leur périmètre d'intervention augmenter. Les négociations en interne menées avec les autres salariés de l'entreprise se multiplient et les relations de travail ne se limitent plus à un face-à-face avec les fournisseurs (Crichton et al. 2003). Les professionnels de l'achat ont donc vu – et verront encore – leurs tâches se diversifier et leurs activités se complexifier. Il importe alors de mieux comprendre les contours du métier des acheteurs d'aujourd'hui afin d'identifier leurs profils. En termes de gestion des ressources humaines, l'enjeu est de taille puisqu'il s'agit d'optimiser le recrutement et le management de « talents » susceptibles de répondre aux défis actuels et à venir de la fonction, d'autant plus que ce challenge important pour les entreprises se produit dans une période de pénurie de cadres à potentiel<sup>1</sup>.

A cette fin, une mise à jour des connaissances concernant le métier d'acheteurs nous paraît indispensable pour au moins deux raisons. La première tient au fait que peu de recherches sont consacrées aux profils des professionnels de l'achat. La plupart des travaux existants présentent une vision générique des activités et des compétences de ces derniers (Cavinato, 1987 ; Ellram et Pearson, 1993 ; Michaels, Kumar et Samu, 1995 ; Cruz et Murphy, 1996 ; Giunipero et Vogt, 1997 ; Hallenbeck, Hautaluoma et Bates, 1999 ; Muller 2001). Une approche typologique du métier nous semble plus propice à embrasser la diversité des situations d'achats, ainsi que leurs transformations actuelles. Seules les recherches les plus récentes (Faes, Knight et Matthyssens,

---

<sup>1</sup> Comme le souligne Rebeix (2008), « nous allons manquer de cadres. Toutes fonctions confondues. L'association pour l'emploi des cadres (APEC) a reçu, en 2007, 229 600 offres d'emploi, soit une hausse de 26% par rapport à l'année d'avant, elle-même en forte progression. Pour le seul secteur achats et logistique, le chiffre passe même à 42 ».

2001 ; Merminod, 2005) proposent des typologies d'acheteurs. Toutefois, de notre point de vue, celles-ci ne mettent pas suffisamment en valeur l'importance des relations internes dans la définition des profils. En effet – et il s'agit de la seconde raison de parfaire les connaissances dans ce domaine – les recherches ont jusqu'ici incidemment contribué à diffuser une représentation stéréotypée du métier, celle d'un ensemble d'activités et de compétences principalement déterminées par la nature des biens ou des services achetés et par les relations avec l'environnement fournisseurs, négligeant en cela l'importance des négociations internes, multiples et variées, que l'acheteur doit entretenir avec les autres salariés de l'entreprise.

Cette contribution vise donc à construire un outil, présenté sous la forme d'une matrice typologique, permettant d'identifier la diversité des profils d'acheteurs, en vue d'en améliorer le management. L'élaboration de cette matrice repose sur une réflexion en trois parties. Dans la première, les profils traditionnels du métier, en référence aux critères d'achat et aux relations avec les fournisseurs, sont présentés (section 2). Les mutations vécues par la fonction achats sont ensuite analysées (section 3). Cela permet de mieux comprendre la nécessité d'ajouter, aux caractéristiques de l'environnement externe, le type de relations qu'entretiennent les acheteurs avec leurs partenaires internes pour définir les contours de leur métier. Cette analyse nous conduit (section 4) à proposer une matrice identifiant quatre types de relations internes en vue de dresser une typologie globale des profils des acheteurs.

## 2. Profils traditionnels des acheteurs, définis selon les critères d'achat

La création et l'utilisation des matrices se multiplient dans la littérature consacrée aux achats (Caniëls et Gelderman, 2005). La matrice de Kraljic (1983) – initialement développée pour aider les directions générales à diagnostiquer les forces et les faiblesses de leurs services achats et les inciter ainsi à prendre conscience des enjeux et des leviers achats pouvant être mis en œuvre par leur entreprise – a eu une influence forte sur les professionnels de cette fonction (Gelderman, 2003 ; Kamann et Bakker, 2004). Les matrices se sont depuis lors multipliées. Nous pouvons citer par exemple la matrice de Olsen et Ellram (1997) sur la gestion des relations fournisseurs ou celle de Bensaou (1999) sur la structuration des relations clients-fournisseurs.

Par le croisement de critères discriminants, ces matrices constituent des typologies, c'est-à-dire des classifications de situations types. Il s'agit de catégorisations du réel élaborées par des chercheurs ou des consultants en simplifiant et en systématisant les traits qui sont pour eux essentiels en fonction de leur problématique. Sont construits ainsi des « idéaux-types », dans le sens que leur conférait Weber (1921)<sup>2</sup>, grâce auxquels les praticiens peuvent guider leur action.

---

<sup>2</sup> Selon Weber (1921), l'idéal-type est une « caricature de la réalité », une forme pure, non parfaite. Celui-ci compose un « tableau de pensée homogène », où l'on a rassemblé, en une définition cohérente,

Parce qu'ils permettent de classer les phénomènes, les idéaux-types contribuent à leur compréhension. Certains faits, en correspondant aux situations types identifiées dans les matrices, sont mis en relief, se détachent de la complexité ambiante et prennent sens. De même, les faits non expliqués sont mis en évidence par leur écart dont il convient d'apprécier le degré et la nature.

De telles matrices créées en vue de mieux comprendre et de gérer la diversité des profils qui composent le métier des acheteurs pourraient constituer un outil précieux pour les responsables de la gestion des ressources humaines ou de la fonction achats. En nous inspirant de la matrice de Kraljic (1983), considérée comme une référence dans les travaux portant sur les stratégies d'achats (Gelderman et van Weele, 2003), nous proposons de bâtir une première matrice permettant d'identifier les profils traditionnels des acheteurs (2.1) et leurs caractéristiques en termes d'activités réalisées et de compétences mobilisées (2.2).

### ***2.1 Première matrice pour définir les profils des acheteurs : prise en compte des critères d'achat***

Traditionnellement, les acheteurs sont perçus comme des salariés ayant pour rôle spécifique la gestion des relations avec l'environnement externe, situé en amont de la chaîne de valeur de l'entreprise. Aussi, les postes qu'ils occupent sont principalement définis en fonction de critères d'achat, fondés sur les types de biens ou de services achetés et la nature du marché des fournisseurs. C'est pourquoi, selon Kraljic, la matrice des achats (cf. figure 1) peut servir de support à l'identification de ces profils traditionnels.

Celle-ci considère que les stratégies d'achats dépendent de deux facteurs :

- ⇒ l'importance de l'achat réalisé : coût de l'acquisition sur le coût total, valeur ajoutée dans le produit vendu, etc.
- ⇒ la complexité du marché des fournisseurs : marché oligopolistique/monopolistique, maturité de la technologie, barrières à l'entrée, complexité logistique, risques de changes, etc.

---

l'ensemble des traits les plus spécifiques et les plus distinctifs pour caractériser un objet ou un phénomène. En ce sens, l'idéal-type est toujours une « utopie ». C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il constitue un instrument d'intelligibilité fondamental. Son caractère utopique est ce qui permet de lire le réel, d'y repérer l'objet sous ses différentes formes empiriques, et de l'analyser en considérant son écart par rapport à son type idéal.

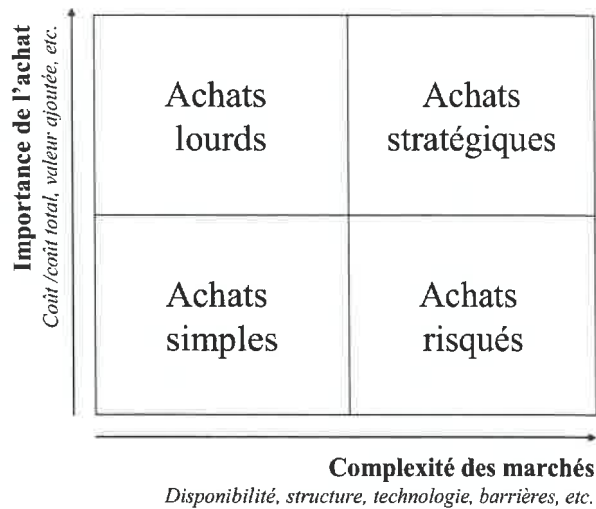


Figure 1 : Matrice des achats (Kraljic, 1983, p. 111).

Nous retrouvons ainsi les différents éléments permettant de qualifier l'achat réalisé. Quatre types peuvent être identifiés :

- ⇒ les achats simples : achats de faible valeur, ne présentant aucune difficulté et dont le marché des fournisseurs est facilement appréhendable ;
- ⇒ les achats lourds : achats coûteux dont le marché des fournisseurs ne présente aucune complexité ;
- ⇒ les achats risqués : achats de faible valeur mais réalisés sur un marché des fournisseurs complexe ;
- ⇒ les achats stratégiques : achats à forte valeur dont le marché des fournisseurs est complexe.

Une fois les caractéristiques de l'achat identifiées, des stratégies spécifiques à chaque case de la matrice sont préconisées. Pour les achats simples, en raison de leur faible impact sur le cours des affaires de l'entreprise (faible niveau financier, absence de risque technologique ou logistique), l'option stratégique retenue est assez élémentaire : mise en concurrence de fournisseurs. Ces achats sont de plus en plus automatisés (mise en place de catalogues électroniques, de systèmes de passation de commandes automatique) et certains d'entre eux sont confiés à des prestataires extérieurs (Calvi, 1999). Pour le cas des achats qualifiés de lourds,

l'utilisation d'une forte mise en concurrence des fournisseurs reste un levier majeur de négociation pour les entreprises.

Dans les situations où les acquisitions sont risquées ou stratégiques, la gestion des relations avec les fournisseurs est l'élément clé sur lequel repose la stratégie d'achats. La segmentation et la diminution du panel des fournisseurs mènent à une gestion adaptée en fonction de leur type. Les fournisseurs stratégiques sont sélectionnés et évalués sur des critères plus détaillés et personnalisés afin d'atteindre, grâce à ces partenaires externes, des avantages technologiques et financiers. L'entreprise accompagne également le développement de ces fournisseurs de haut niveau sur les marchés émergents. La mise en place d'alliances avec ceux-ci peut augmenter en intensité et en nombre (Carter et al., 2000).

La question des stratégies d'achats à développer est donc fondamentale, mais comme le souligne très justement Kraljic (1983), leur déploiement nécessite des acheteurs qualifiés. Pour autant, aucune précision n'est faite quant aux profils et compétences de ces derniers. C'est pourquoi, en termes de gestion des ressources humaines, nous proposons de prolonger les travaux de Kraljic en utilisant sa matrice comme trame pour déterminer les profils des acheteurs (cf. figure 2).

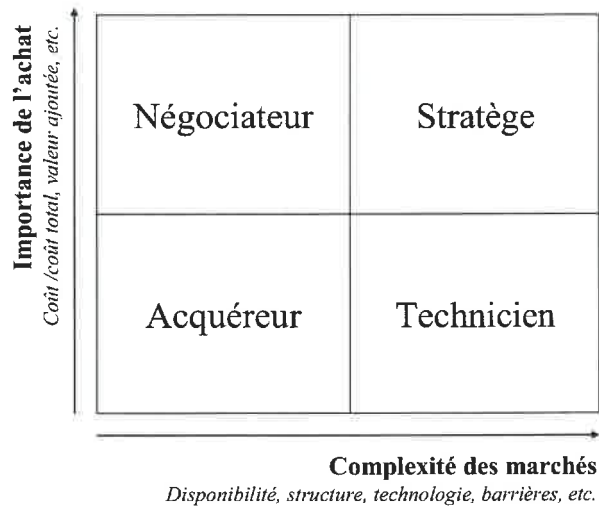


Figure 2 : Typologie des acheteurs traditionnels, définis en fonction des critères d'achat.



La typologie des acheteurs est alors déterminée en fonction de la nature du portefeuille d'achats dont ils prennent la charge. Quatre types de professionnels sont distingués :

- ⇒ l'acquéreur : il évolue dans un environnement fournisseurs simple et les acquisitions qu'il doit réaliser ne pose pas de difficulté particulière ;
- ⇒ le négociateur : les achats dont il a la charge représentent un volume financier important mais ils n'ont pas de risques technologiques, logistiques ou financiers forts<sup>3</sup> ; l'environnement fournisseurs est également simple et la mise en concurrence reste le levier majeur à mettre en œuvre ;
- ⇒ le technicien : il intervient sur des familles d'achats de montant faible mais les relations qu'il entretient avec le marché des fournisseurs reposent sur des compétences techniques (technologie non mature, travail en juste-à-temps, gestion des risques de change, etc.) ;
- ⇒ le stratège : les types de produits ou de services dont il a la charge sont lourds financièrement et complexes non seulement dans leurs caractéristiques mais également en raison du marché des fournisseurs correspondant (monopole, internationalisation, etc.) ; il doit avoir une très bonne maîtrise des éléments relatifs à sa famille achats et au marché fournisseurs.

Ces différentes catégories d'acheteurs, identifiées à partir de la matrice de Kraljic, se caractérisent par des tâches distinctes qui font appel à des compétences spécifiques.

## ***2.2 Activités et compétences caractéristiques des acheteurs traditionnels***

Selon le type d'acheteurs, les activités à réaliser et les compétences attendues ne sont pas les mêmes. En outre, la variété des tâches et l'étendue des compétences à mobiliser progressent à mesure que l'on passe du profil d'acquéreur à celui de stratège. Nous proposons ainsi l'identification de quatre ensembles de compétences (cf. tableau 1).

---

<sup>3</sup> Kraljic (1983) distingue dans sa matrice le volume d'achats (en pourcentage du chiffre d'affaires consacré par l'entreprise aux achats), des risques financiers (risques de change, risque lié à une matière cotée en bourse...).

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Compétences de base de l'acheteur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance des outils de gestion des achats et des stocks (analyse ABC, etc.) ;</li> <li>- connaissance sur le fonctionnement des achats (structures, procédures) ;</li> <li>- aptitude à la maîtrise des coûts (approche en coûts complets, etc.) ;</li> <li>- capacité à gérer les contrats ;</li> <li>- connaissance des outils informatiques ; etc.</li> </ul>   | <p><b>Compétences de négociation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- compétences en communication ;</li> <li>- capacité à s'adapter à son interlocuteur (culture, langage, niveau hiérarchique) ;</li> <li>- sens de l'argumentation commerciale ;</li> <li>- capacité à gérer un panel de fournisseurs ;</li> <li>- capacité à représenter les intérêts de l'entreprise auprès des fournisseurs ;</li> <li>- compétences linguistiques ; etc.</li> </ul> |
| <p><b>Expertises techniques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances techniques du produit acheté ;</li> <li>- Connaissances du marché fournisseurs ;</li> <li>- Aptitude à la résolution de problèmes techniques ;</li> <li>- Savoir-faire dans la gestion des risques technologiques et logistiques ; etc.</li> </ul>   | <p><b>Compétences de « haut niveau » :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences stratégiques ;</li> <li>- Aptitude au management des processus et des projets ;</li> <li>- Sens du travail d'équipe ;</li> <li>- Créativité et sens du risque ;</li> <li>- Savoir-faire en planification de ressources ;</li> <li>- Réactivité et gestion du changement ; etc.</li> </ul>  |
| <p>Le diagramme illustre l'accumulation des compétences des acheteurs traditionnels. L'axe vertical (Y) est gradué par les compétences : Compétences de base de l'acheteur, Compétences de négociation, Expertises techniques, et Compétences de haut niveau. L'axe horizontal (X) est gradué par les rôles : Acquéreur, Négociateur, Technicien, et Stratège. Les barres sont empilées, montrant que chaque rôle possède toutes les compétences des rôles précédents, avec des compétences supplémentaires à chaque étape.</p> |  |

Tableau 1 : Compétences des acheteurs traditionnels.

Centrés sur des achats simples, les *acquéreurs* effectuent pour l'essentiel des activités opérationnelles consistant à la passation des demandes d'achats et aux suivis post-commandes avec les fournisseurs. Leurs tâches correspondent aux différentes étapes du processus classique d'acte d'achat : (1) identifier et collecter les besoins des utilisateurs, (2) analyser le marché des fournisseurs, (3) négocier avec les fournisseurs, (4) contractualiser, (5) passer éventuellement les commandes, (6) assurer le suivi et la gestion des problèmes courants avec les fournisseurs. Ces activités s'appuient sur les compétences de base des acheteurs, que Cavinato (1987) désigne par « techniques achats », notamment la maîtrise des systèmes de gestion de stocks, la maîtrise des



aspects contractuels, la maîtrise de l'outil informatique et des systèmes de commandes automatisés, et la maîtrise des différentes évaluations des coûts et des conditions de paiement.

Lorsqu'il est amené à gérer des achats lourds, le *négociateur* passe davantage de temps sur les activités en amont de l'acte d'achat (définition des besoins, analyse et récolte de données concernant le marché des fournisseurs, rédaction et gestion des appels d'offres, forte mise en concurrence des fournisseurs). Il mobilise alors essentiellement des compétences de négociation commerciale en relation avec les fournisseurs de l'entreprise.

Dans la situation où les acquisitions sont risquées, les relations avec l'extérieur de l'entreprise sont toujours aussi fréquentes et importantes, mais changent de nature : le rôle de l'acheteur passe de négociateur commercial à *technicien*, garant du lien entre la culture technique du fournisseur et celle de l'entreprise. Son activité, dont la particularité est d'être surtout caractérisée par la maîtrise de risques technologiques et logistiques, recourt alors à un ensemble d'expertises comme les connaissances techniques du produit acheté, la capacité à appréhender la complexité du marché des fournisseurs, la maîtrise des systèmes de juste-à-temps, la capacité à identifier, analyser et traiter un problème technique, l'aptitude à solliciter son réseau de connaissances, la veille technologique (recherche d'innovations, participation à des salons professionnels, etc.).

Enfin, les activités qui incombent au rôle d'acheteur *stratège* combinent celles de négociateur et de technicien externes. Au-delà des connaissances et savoir-faire précités, elles nécessitent la mobilisation de compétences de « haut niveau » telles que définies par Giunipero et Percy (2000), notamment la capacité à orienter ses actions selon la stratégie de l'entreprise, les savoir-faire en matière de gestion des processus, les compétences de travail en équipe, l'aptitude à faire face à des situations délicates, les capacités d'apprentissage et d'adaptation aux changements, etc.

Au final, les quatre catégories d'acheteurs déterminées dans cette section à partir de la matrice de Kraljic correspondent à la vision traditionnelle que l'on a du métier : celle d'un professionnel dont le profil est essentiellement défini en fonction des relations qu'il entretient avec les fournisseurs, elles-mêmes déterminées par les caractéristiques de l'achat. Cependant les mutations que connaît actuellement la fonction modifient les activités de l'acheteur, amené de plus en plus à composer aussi avec de multiples partenaires salariés de l'entreprise.

### **3. Diversification et complexification du métier des acheteurs**

Les changements vécus ou à venir dans la fonction achats conduisent les acheteurs à travailler, au sein de l'entreprise, avec un nombre d'acteurs croissant, de cultures métiers variés

et de statuts différents. Dès lors, les travaux de Webster et Wind (1973) prennent tout leur sens : dorénavant, l'acte d'achat n'est plus un acte isolé et nombreux sont les individus impliqués dans le processus d'achats. Cette partie vise à comprendre les mutations vécues par la fonction achats (3.1.) et à expliquer pourquoi la gestion des relations internes devient une dimension importante pour définir les profils des acheteurs (3.2.).

### ***3.1 La fonction achats, une fonction en pleine mutation***

Les changements vécus par la fonction achats se multiplient : recours croissant des entreprises à l'externalisation et au co-développement (3.1.1.), mise en place du *supply chain management* (3.1.2.) et élargissement du périmètre d'intervention des acheteurs vers les achats qualifiés d'achats hors production (3.1.3.).

#### **3.1.1 Recours croissant à l'externalisation et au co-développement**

De plus en plus d'organisations privées et publiques recourent à l'externalisation. Celle-ci conduit une entreprise à confier à une autre entreprise une activité qu'elle réalisait jusqu'à présent elle-même. La politique d'externalisation consiste à « faire faire » plutôt qu'à continuer de faire soi-même et en conséquence à impartir (Barreyre, 1968) à des fournisseurs des tâches, des opérations ou même des fonctions complètes exercées auparavant en interne. Selon le dernier baromètre Ernst et Young (2005)<sup>4</sup>, 65% des entreprises externalisent des activités. Toutes les fonctions sont concernées par le phénomène : les services généraux (pour 95% des entreprises qui externalisent), la distribution, la logistique et le transport (83%), l'informatique et les télécommunications (73%), les ressources humaines (72%), la production (62%), l'administration et les finances (62%), la vente, le marketing et la communication (28%). L'ensemble des activités de la chaîne de valeur est donc susceptible d'être impartit (Quinn, 1994). Il n'est pas rare de voir signer des contrats d'externalisation portant sur des fonctions critiques pour les entreprises et proches du cœur de leur activité (recherche et développement ; chaîne logistique avec l'interface de production ; gestion du service après-vente) (Quélin, 2003). Dès lors, d'une simple dimension tactique lors de ses premiers développements, l'impartition acquiert une véritable dimension stratégique. Ce qui n'est pas sans conséquences pour la fonction achats.

Le rôle des acheteurs varie au cours des étapes du processus d'externalisation. Dans la phase amont, « phase décisionnelle », ceux-ci ont avant tout un rôle informatif et consultatif sur la faisabilité de l'externalisation par rapport aux capacités du marché des fournisseurs (nombre d'acteurs, santé financière, taille...). Ce rôle devient plus significatif dans les phases post-décision de « planification et contractualisation » et de « suivi » (Monczka et alii., 2005). En effet,

---

<sup>4</sup> [www.ey.com](http://www.ey.com)

le rôle d'interface confié à l'acheteur vis-à-vis de l'environnement fournisseurs est délicat à assumer : les personnes en charge des actions d'externalisation se retrouvent, dans la plupart des cas, en position de généralistes vis-à-vis de prestataires spécialisés. Les portefeuilles d'achats augmentent donc en terme de volume (chiffre d'affaires achats), mais également en termes de complexité et de management du risque (Merminod et Retour, 2007).

Le développement de l'externalisation s'accompagne également d'un recours croissant au co-développement (Calvi, 2005). En effet, les entreprises reconnaissent aujourd'hui qu'elles ne peuvent plus assurer seules l'apport nécessaire d'innovations pour satisfaire les clients (Carter et al., 2007). Elles cherchent donc sur le marché des fournisseurs un savoir-faire qu'elles ne possèdent plus – et/ou dans certains cas qu'elles n'ont jamais possédé. L'acheteur est amené à intervenir dans des équipes pluri-métiers (qualité, production, méthodes, etc.) et à être garant des interfaces avec les fournisseurs. Les types d'intégration du fournisseur dans le développement sont variés. Calvi (2002) en identifie cinq allant de la « sous-traitance classique sur cahier des charges technique » au « co-développement stratégique », la fonction déléguée représentant un risque élevé dans le développement du produit. Dans ce dernier cas, la position de l'acheteur est délicate car il se doit de transférer vers le fournisseur la réalisation d'un système complexe.

### 3.1.2 Développement du *supply chain management*

La volonté de tenir compte du processus global de création de valeur conduit les entreprises à se positionner au sein de flux de marchandises et d'informations allant « des fournisseurs des fournisseurs aux clients des clients ». Cette approche, qualifiée de *supply chain management*, dépassant très largement les frontières traditionnelles de l'organisation, impacte directement la fonction achats. En effet, en tant qu'interface privilégiée avec l'environnement en amont de ce processus, la fonction achats doit s'adapter continuellement à un contexte de plus en plus dynamique (incertitude, modification des réglementations, etc.).

La mise en place du *supply chain management* contribue alors à modifier la place des achats, les stratégies de la fonction et les relations avec les fournisseurs de l'entreprise. En effet, l'acheteur doit être capable de se positionner non plus uniquement dans un rapport donneur d'ordre/sous-traitant mais dans une vision plus globale de l'achat réalisé. L'enjeu est de comprendre quels sont les véritables besoins des clients finals, et donc d'être bien intégré au sein de l'entreprise, pour identifier et implémenter les stratégies adéquates sur le marché fournisseurs (partenariat, mise en concurrence, achats en pays *low cost*, etc.). Les entreprises dominantes dans la *supply chain* décident de plus en plus du choix des fournisseurs de premier mais également du choix des fournisseurs de deuxième et même de troisième rangs, des technologies et des objectifs à atteindre (Merminod, Paché et Calvi, 2007). Etre en mesure de

manager un réseau de fournisseurs et un réseau interne d'acteurs (R&D, qualité, etc.) devient primordial.

Guidées par la volonté de maintenir une certaine flexibilité, les entreprises appartenant à la même *supply chain* partagent progressivement leurs ressources (dont la propriété intellectuelle, les informations, les individus). Il importe alors que l'acheteur accède à un rôle de *leader* dans ses relations avec l'environnement amont de la *supply chain*. L'intégration des différents membres et leur coopération augmentent la complexité de gestion des achats, les tensions entre les avantages dégagés d'une telle collaboration et le management des risques (gestion de la propriété intellectuelle, partage des gains ou des pertes, etc.) étant inévitables.

### 3.1.3 Elargissement du périmètre d'intervention aux achats hors production

La troisième évolution identifiée est celle de l'élargissement du périmètre d'intervention des services achats vers des acquisitions jusqu'alors laissées aux mains des utilisateurs internes : les achats hors production.

Alors que leurs enjeux furent longtemps considérés dans l'entreprise industrielle comme mineurs comparés à ceux des achats de matières premières et de composants, les achats hors production suscitent un intérêt croissant dans le secteur manufacturier comme dans les entreprises de services. Les achats hors production peuvent être définis comme « tous les achats non directement incorporés dans le produit ou le service vendu au client » (Merminod et Barreyre, 2002). Le développement de l'économie de services combiné à la propension de plus en plus forte des entreprises à externaliser (Barreyre, 1988) font que les achats hors production représentent une part croissante des dépenses totales de l'entreprise. 39% des dépenses sont consacrées à ce type d'achats dans les entreprises industrielles, 81% dans les entreprises de services et 62% dans le secteur public (Fearon et Bales, 1995 ; van Weele 2000).

Les achats hors production sont constitués d'un très grand nombre de produits et de services hétérogènes (fournitures de bureau, conseil, intérim, formations, etc.). Chaque acquisition, par son caractère unique, nécessite un travail complet d'acte d'achat : nouvelle spécification du besoin, recherche et sélection des fournisseurs ainsi qu'une contractualisation spécifique. Ce type de démarche demande donc du temps. De plus, les achats hors production impliquent un très grand nombre de clients internes (potentiellement tout salarié appartenant à l'entreprise peut être demandeur de ce type d'achat) alors que dans le cas des achats de production, seulement quelques unités de l'entreprise sont concernées (bureau d'études, service de production, recherche et développement). Les spécificités des achats hors production (unicité, temps nécessaire pour réaliser l'achat) requièrent donc une forte implication, tant de la part du client interne que du service achats.

Les mutations que nous venons d'identifier ne sont que des tendances générales. Les entreprises dont la maturité achats est forte ont déjà vécu bon nombre de ces changements – c'est notamment le cas dans le secteur automobile – alors que d'autres entreprises n'en sont qu'aux balbutiements – dans le secteur de la santé, par exemple. Le principe de contingence reste donc le maître mot : l'activité, la taille et l'intensité de la concurrence font que les évolutions tendanciennes ont un impact différent sur les entreprises.

### **3.2 Une fonction achats davantage caractérisée par la gestion des relations internes**

Les changements qui affectent les stratégies et la nature des activités de la fonction achats modifient subséquemment les tâches exercées par les acheteurs en lien avec les acteurs externes et les clients internes. En effet, les évolutions constatées dans la section précédente ont des conséquences sur les pratiques d'achats, qui associent de multiples partenaires d'expertises et de statuts variés. L'acte d'acquisition de biens ou de services se fait de moins en moins de façon isolée par un professionnel dont les relations de travail se limiteraient à la négociation avec les fournisseurs. Au contraire, des salariés issus de fonctions et de niveaux différents sont davantage impliqués, ce qui complique la tâche de l'acheteur qui, conduit à composer avec les exigences de ces partenaires, se trouve engagé dans des relations d'expertise complexes (3.2.1.) et de multiples jeux politiques et revendications identitaires (3.2.2.).

#### **3.2.1 L'acheteur, impliqué dans des relations d'expertise complexes**

La mise en place du *supply chain management* de même que l'intégration de la fonction achats en amont des projets de co-développement font que les tâches de l'acheteur se trouvent de plus en plus souvent enlacées dans des processus transversaux. Si certains auteurs voient surtout les effets bénéfiques d'une telle organisation des achats, à la seule condition de prendre les précautions nécessaires lors de la création des équipes transversales (Trent, 1998), d'autres considèrent que l'existence même de la plurifonctionnalité fait naître inévitablement des conflits d'intérêts, tant sur les finalités que sur la manière d'acheter, qui peuvent avoir des impacts importants aussi bien d'un point de vue financier (coût des achats plus élevé) qu'en termes d'image auprès des fournisseurs de l'entreprise (Lonsdale et Watson, 2005).

Ces conflits d'intérêt peuvent être dus à l'affrontement de rationalités distinctes et non nécessairement convergentes, par exemple entre celle de l'acheteur, d'une part, et celles des concepteurs, des producteurs ou des commerciaux, d'autre part. D'autant plus que chacun peut avoir une représentation différente du rôle de la fonction achats. Pour les acheteurs, leur mission s'appuie sur leur technicité achat, souvent en phase avec les attentes de la direction générale concernant la maîtrise des coûts, tandis que pour les autres acteurs internes, le rôle des achats intègre des éléments qualitatifs tels que leur dynamisme et leurs qualités relationnelles. Ainsi,



selon van Weele (2000), la représentation que les acheteurs développent à l'égard de leur propre mission – obtenir des prix bas, négocier de bons contrats et sélectionner les fournisseurs les plus compétitifs – ne converge pas toujours avec celle des autres services, beaucoup plus attentifs au respect des délais de livraison, des quantités et de la qualité attendues, à la rapidité dans les réponses en cas de problème, à une grande accessibilité et à la réactivité des acheteurs.

La transversalité introduit donc de nouvelles attentes en matière de compétences à l'égard des acheteurs. Ceux-ci ne peuvent plus se contenter d'être des experts pointus de l'achat. Les exigences de la transversalité nécessitent qu'ils deviennent, selon l'expression de Midler (1993), des « spécialistes généralistes ». Concrètement, il s'agit pour eux de développer des qualités de pédagogues pour être capables d'expliquer les contraintes liées à l'acte d'achat, tout en tenant compte des impératifs des clients internes, et ainsi se mettre d'accord sur des enjeux et des objectifs d'action.

Aussi, la nature plurifonctionnelle des équipes transversales implique le développement de compétences qui ne se limitent pas à des connaissances de métiers, mais des savoir-faire spécifiques d'intégration (Baron, 1993) : élaborer des langages de communication inter-métiers, constituer et animer des réseaux, acquérir des méthodes de diagnostic et de structuration de problème, etc. On ne peut durablement travailler de façon coopérative dans des processus transversaux sans apprendre l'entreprise dans sa globalité, sans la « pratiquer » concrètement. Devenir un « contre-expert » (Baron, 1993) au questionnement constructif exige de développer des connaissances sur le rôle de l'ensemble des métiers.

### **3.2.2 L'acheteur, confronté à des jeux identitaires et politiques multiples**

L'extension du périmètre d'intervention du métier jusqu'aux achats hors production contribue également au développement de relations internes toujours plus variées et complexes en raison de la diversité des sujets abordés, impliquant un contact permanent avec les différents métiers de l'entreprise. En effet, à l'image traditionnelle d'un professionnel focalisé sur des achats de production et cantonné à travailler toujours avec les mêmes individus, qui partagent par ailleurs une même culture métier, s'oppose une nouvelle figure de l'acheteur dont les relations de travail sont davantage tournées vers de multiples clients internes, aux cultures de métier différentes. Pour les achats hors production, toutes les personnes travaillant au sein de l'entreprise peuvent être à l'origine d'une demande d'achat. L'acheteur hors production doit donc gérer un centre d'achat complexe (pluralité d'acteurs, niveaux hiérarchiques variés, utilisateurs et décideurs), ce qui implique de savoir s'adapter à des cultures de métiers contrastées.



Avec l'élargissement du périmètre des achats naissent également des jeux politiques internes, au sens de Crozier et Friedberg (1977). En effet, si l'environnement industriel de l'acheteur traditionnel était peu politisé car standardisé par des règles et des procédures, c'est aujourd'hui de moins en moins le cas. Selon Mintzberg (1983), plus l'organisation est standardisée, moins les décisions découlent de négociations en face à face qui permettent l'expression de jeux politiques internes. Moins nombreuses et plus formalisées, les relations internes de l'acheteur traditionnel s'en trouvaient ainsi facilitées. A l'inverse, l'acheteur hors production ou l'acheteur projet travaillent la plupart du temps dans une organisation mouvante, en raison de la modification des sujets à traiter, avec peu de procédures. Les décisions découlent donc d'un ajustement mutuel entre les acteurs et de négociations qui laissent la possibilité aux jeux politiques internes de s'exprimer.

Cela est d'autant plus vrai que la mise en place d'une fonction achats hors production ou d'une fonction achats projet est souvent réalisée à la faveur d'un contexte de changement organisationnel important qui crée des tensions internes. Issue d'une volonté de recentrer les différents acteurs de l'entreprise sur leur métier de base, la professionnalisation des achats hors production ou des achats projets est vécue par ceux qui achetaient précédemment comme une dépossession d'une partie de certaines tâches qu'ils assumaient. S'exprime alors leur refus d'être cantonnés aux rôles de prescripteur ou d'utilisateur et de perdre leurs prérogatives de décideur ou d'acheteur. Le renforcement de la fonction achats engendre un sentiment de perte de pouvoir pour les clients internes les conduisant à élever des barrières de façon à gêner l'intervention des acheteurs.

La capacité à surmonter ces jeux politiques nécessite de la part des professionnels de l'achat le développement de compétences spécifiques afin de mieux gérer leurs relations internes complexes et variées : obtenir l'acceptation, la confiance, la coopération et l'accord de clients internes aux intérêts professionnels différents, affronter les difficultés liées aux relations émotionnelles des utilisateurs qui ont du mal à changer leurs habitudes d'achats et donc développer des propositions utiles et acceptées par ceux-ci, gagner l'appui de la direction générale pour conforter la position des achats au regard des autres services, etc.

Bien que cette complexité interne puisse être un facteur d'échec important pour la fonction achats, aucune étude ne semble avoir été réalisée pour l'intégrer dans la définition des profils du métier. Constat très étonnant quand on sait que les acheteurs, toutes spécialités confondues, déclarent eux-mêmes passer entre 60 % et 80 % de leur temps de négociation à négocier en interne<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Selon une enquête de la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France).

## 4. Profils des acheteurs selon les critères d'achat et les relations internes

Selon nous, le profil des acheteurs doit donc être adapté non seulement à la complexité de l'achat, comme le montrait la matrice de Kraljic, mais aussi à la complexité de la situation que ces professionnels vivent aujourd'hui en interne dans les processus d'acquisition des biens et des services. Afin d'aider à la prise en compte de cette dimension interne dans la définition des profils, nous proposons de construire une nouvelle matrice (4.1.), à l'instar de celle présentée dans la première section. Par la suite, en combinant les deux matrices d'acheteurs, fondées d'une part sur les critères d'achat et d'autre part sur les relations internes, nous présentons une typologie qui offre un regard nouveau sur le métier des achats, notamment en élargissant le spectre des compétences que, potentiellement, les professionnels sont amenés à mobiliser (4.2.).

### 4.1 *Seconde matrice pour définir les profils des acheteurs : prise en compte des relations internes*

Se contenter de la matrice de Kraljic pour définir le profil des acheteurs semble trop limité. En effet, les relations que ceux-ci entretiennent avec les autres membres de l'entreprise apparaissent de complexité variable. L'analyse de cette complexité est de plus en plus cruciale pour le recrutement, la formation et la gestion du développement professionnel des acheteurs. Cette fois, il s'agit donc pour nous de considérer la variété des situations d'achat en fonction des relations internes à l'œuvre, qui peuvent diverger selon deux éléments (cf. figure 3) :

- ⇒ *la complexité technique des achats* : importance de l'expertise liée au métier du client interne, complexité technologique du bien ou service acheté, complexité logistique de l'approvisionnement associé, etc.
- ⇒ *la complexité socio-organisationnelle du processus d'achats* : nombre et niveaux d'intervention des acteurs internes dans les processus transversaux, nombre et variété de rôles des clients internes dans les centres d'achat, diversité des identités professionnelles en présence, etc. ;

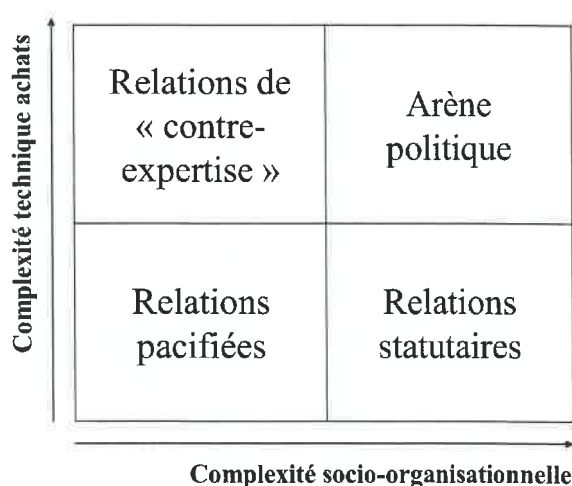


Figure 3 : Matrice des relations internes dans un acte d'achat.

Quatre types de relations internes peuvent être ainsi distingués :

- ⇒ les relations pacifiées qui surviennent lorsque les acteurs en présence perçoivent peu d'enjeu de pouvoir, voire aucun, et que l'achat en question ne nécessite pas d'expertises techniques particulières ;
- ⇒ les relations de « contre-expertise » qui apparaissent lorsque la complexité technique de l'achat est telle qu'une tension survient entre l'expertise professionnelle du client interne et l'expertise de l'acheteur, avec un risque de sur-spécification ;
- ⇒ les relations statutaires qui résultent moins de la complexité des spécifications techniques de l'achat que d'une opposition d'intérêts entre les acteurs qui cherchent à défendre leur position dans la structure de l'entreprise, d'un point de vue statutaire, hiérarchique ou identitaire ;
- ⇒ l'arène politique qui correspond à la situation particulièrement conflictuelle dans laquelle la lutte entre les parties en présence naît d'une forte complexité technique et statutaire.

Dans la définition des profils des acheteurs, peut donc être ajoutée une qualification liée à la nature des relations qu'ils développent avec leur environnement interne. Nous avons choisi de nommer « militants » les professionnels de l'achat évoluant dans un environnement interne non pacifié (cf. figure 4). Ils doivent en effet œuvrer tant en externe qu'en interne de façon à faire valoir et défendre les spécificités techniques, la place et le rôle de leur métier au sein de la structure et de la culture de l'organisation.

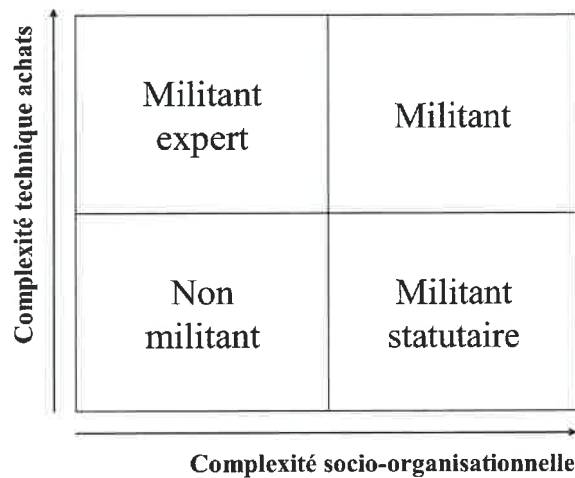


Figure 4 : Typologie des acheteurs militants, définis en fonction de la nature des relations internes.

En dehors du cas des acheteurs pour qui les relations avec les salariés de l'entreprise sont peu fréquentes ou sans enjeu en raison d'un contexte interne pacifié, trois catégories de militants peuvent être identifiées :

- ⇒ le militant expert : son rôle de contre-expertise est fondamental dans l'exercice de ses fonctions ; il s'agit pour lui d'être le garant de l'expertise achat en concurrence de l'expertise métier défendue par le partenaire interne ;
- ⇒ le militant statutaire : son rôle est avant tout de faire reconnaître et de défendre la place de la fonction achats au sein de l'entreprise ;
- ⇒ le militant : son rôle est double, celui de militant statutaire et celui de militant expert ; il est concerné par la reconnaissance et la défense des achats tant du point de vue politique et identitaire que du point de vue de la maîtrise d'une expertise technique particulière.

Cette typologie se traduit dans les faits par une variété de compétences à détenir en fonction du rôle que l'acheteur doit assumer dans ses rapports avec les partenaires internes (cf. tableau 2). Alors que dans un environnement interne pacifié, le rôle de l'acheteur se limite à celui d'« agent de liaison » ne nécessitant que des compétences de communications interpersonnelles ou de transmission d'informations, son rôle de « militant » nécessite l'acquisition progressive de connaissances et de savoir-faire spécifiques. Ainsi, en qualité de contre-expert, le professionnel de l'achat doit maîtriser un ensemble de compétences lui

permettant d'engager un dialogue constructif en vue de conjuguer sa propre expertise à celle détenue par les partenaires internes. Quand il s'agit de défendre les intérêts de la fonction achat et de faire reconnaître son identité de métier, le professionnel doit cette fois-ci détenir et mobiliser deux registres de savoir-faire : tout d'abord des compétences lui permettant de déjouer les relations de pouvoir en mobilisant un ensemble de ressources stratégiques (au sens de Crozier), mais aussi des compétences lui permettant de promouvoir le statut et la place des achats au sein de la structure et de la culture de l'organisation. Enfin, dans les situations de grande complexité interne, l'acheteur doit mobiliser, en plus des compétences susmentionnées, des habiletés de « haut niveau » en vue d'agir avec *leadership* au cœur des échanges transversaux.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Compétences de communication interne :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir-faire en communication inter-personnelle ;</li> <li>- Capacité à filtrer et à diffuser les informations concernant des questions achats ;</li> <li>- Capacité à répondre aux clients internes sur le statut et les problèmes liés à leur demande ; etc.</li> </ul>  | <p><b>Compétences de contre-expertise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à conseiller les partenaires internes sur les questions achats ;</li> <li>- Qualités pédagogiques pour défendre et expliquer les contraintes techniques du métier achats ;</li> <li>- Capacité d'adaptation à l'expertise du client interne, sens de la coopération, capacité d'écoute et ouverture d'esprit ;</li> <li>- Savoir-faire en co-construction de référentiels et d'objectifs communs ;</li> <li>- Capacités à identifier, collecter, définir et traduire en cahier des charges, les besoins des utilisateurs internes ; etc.</li> </ul> |
| <p><b>Compétences politiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à identifier les jeux de pouvoir ;</li> <li>- Savoir-faire en négociation de conflit ;</li> <li>- Capacité à obtenir l'adhésion des utilisateurs internes ;</li> <li>- Aptitude à défendre les intérêts de la fonction achats ;</li> <li>- Sens de la diplomatie ; etc.</li> </ul>  | <p><b>Compétences de défense statutaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance sur le fonctionnement interne de l'entreprise (son organisation, sa culture) ;</li> <li>- Capacité à valoriser le rôle du service achats au sein de l'entreprise ;</li> <li>- Savoir-faire en communication inter-métier (compréhension des diverses cultures métiers...) ; etc.</li> </ul>   |
| <p><b>Compétences de « haut niveau » :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à défendre et promouvoir la fonction achats dans son rôle « stratégique » ;</li> <li>- Aptitude à l'animation d'équipes transversales ;</li> <li>- Capacité à se constituer, à développer et à mobiliser un réseau de connaissances ;</li> <li>- Capacité à promouvoir et à accompagner le changement ; etc.</li> </ul> |   |

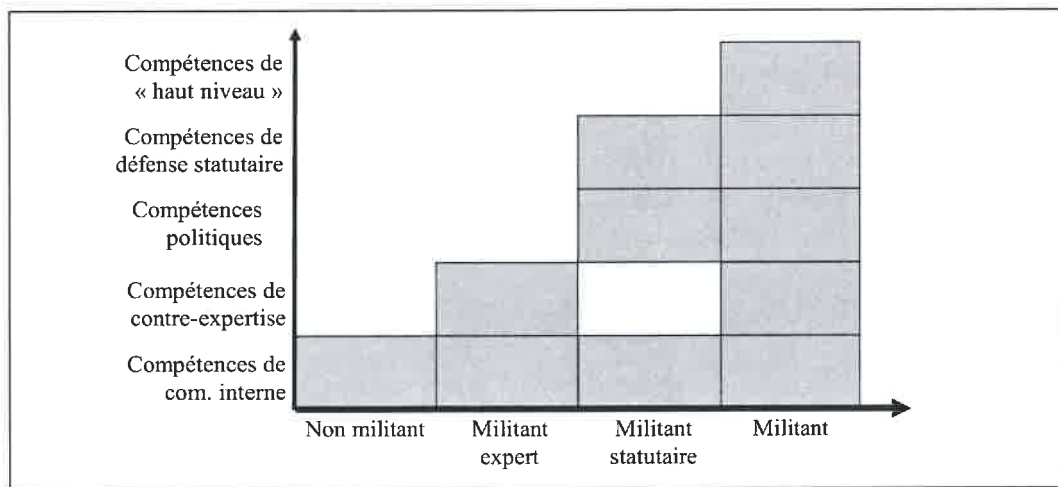


Tableau 2 : Compétences des acheteurs dans la gestion des relations internes.

#### 4.2 Matrice synoptique des profils types d'acheteur

Afin d'aider les responsables de la gestion des ressources humaines et les responsables de la fonction achats, nous proposons de construire une matrice globale permettant d'appréhender l'ensemble des profils d'acheteurs, en tenant compte des évolutions affectant la profession. Celle-ci combine les deux approches proposées dans les figures précédentes : selon les critères d'achat et les relations internes (cf. figure 5). En effet, la définition des profils types d'acheteurs doit se faire sur la base des spécificités de l'environnement des fournisseurs et des caractéristiques de l'acquisition réalisée, identifiées grâce à la matrice de Kraljic. La nature des relations internes est aussi un élément indispensable au profilage des professionnels de l'achat. Pour cela, nous pouvons prendre appui sur la matrice des acheteurs militants dressée dans la figure précédente. La combinaison de ces deux matrices nous conduit à l'identification de seize profils types d'acheteurs.



| Nature des relations | Type d'achat                         |  |                                       |                                     |
|----------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
|                      | Simple                               | Lourd                                  | Risqué                                | Stratégique                         |
| Arène politique      | <b>Acquéreur Militant</b>            | <b>Négociateur Militant</b>            | <b>Technicien Militant</b>            | <b>Stratège Militant</b>            |
| Contre-expertise     | <b>Acquéreur Militant expert</b>     | <b>Négociateur Militant expert</b>     | <b>Technicien Militant expert</b>     | <b>Stratège Militant expert</b>     |
| Statutaires          | <b>Acquéreur Militant statutaire</b> | <b>Négociateur Militant statutaire</b> | <b>Technicien Militant statutaire</b> | <b>Stratège Militant statutaire</b> |
| Pacifiées            | <b>Acquéreur</b>                     | <b>Négociateur</b>                     | <b>Technicien</b>                     | <b>Stratège</b>                     |

Figure 5 : Matrice des seize profils types d'acheteurs, selon les critères d'achat et la nature des relations internes.

En tenant compte des nouveaux rôles de « militant », l'intérêt de cette matrice typologique est de repérer les évolutions dans les profils des acheteurs, notamment par rapport à la définition qui en est encore faite fréquemment aujourd'hui. Ceci a des conséquences sur les compétences à détenir et à mobiliser. En effet, si le métier se transforme, en modifiant le rôle à jouer ainsi que la nature des tâches à réaliser, il a besoin que les salariés se métamorphosent avec lui. Les mutations de la fonction introduisent de nouvelles attentes à l'égard des salariés en matière de compétences. Même s'il est toujours fait appel aux salariés pour leurs maîtrises des expertises traditionnelles de l'achat, ils sont amenés à les mettre en œuvre de manière très différente en raison de la complexification des situations de négociation interne. Accompagner les transformations, recruter, stimuler et former les acheteurs d'aujourd'hui nécessitent de percevoir l'évolution des compétences à gérer. Aussi, les seize profils types d'acheteurs peuvent être regroupés en trois catégories, au regard des compétences clés à détenir.

La première catégorie d'acheteurs regroupe les professionnels de l'achat travaillant dans des environnements où les relations sont pacifiées (cases blanches de la matrice). Les compétences détenues par ces acheteurs sont principalement des compétences purement achats, à savoir par exemple dans le cas du négociateur, sa capacité à maîtriser le processus d'achats, à négocier avec les fournisseurs ou encore à rédiger un contrat. Pour le cas du technicien et du

stratège, leurs compétences clés sont également des compétences purement métier liées à l'acquisition réalisée et au marché des fournisseurs correspondant. Ces compétences, bien identifiées dans la littérature consacrée aux achats, ont été rappelées dans la première section.

La deuxième catégorie d'acheteurs regroupe ceux travaillant sur des achats dont la complexité est faible (fournitures de bureau par exemple) mais dont les relations internes sont difficiles (cases en gris clair). Dans cette situation, les compétences à détenir ne sont pas uniquement des compétences de métier mais aussi et surtout des compétences relationnelles, de contre-expertise, de leadership et de communication. Elles sont cruciales pour que l'acquisition se fasse au profit de l'entreprise toute entière et non d'un service spécifique.

La dernière catégorie regroupe les acheteurs intervenant sur des portefeuilles d'achats complexes (marché fournisseurs difficile, complexité technique) et dont les relations avec l'environnement interne sont difficiles (cases en gris foncé). Ces acheteurs doivent maîtriser, en parallèle de leurs compétences de métier, des compétences relationnelles fortes. Ils représentent donc des acheteurs de haut niveau, capables à la fois de maîtriser aussi bien leur environnement interne que l'environnement externe. Le recrutement et la formation de ces acheteurs est critique pour l'entreprise car ils sont garants de la gestion des achats risqués et stratégiques et donc in fine des acquisitions créant de la valeur pour le client final.

## 5. Conclusion

La matrice de Kraljic (1983), prenant en compte l'importance de l'achat pour l'entreprise et la complexité du marché des fournisseurs relatif à cette acquisition, constitue un premier outil d'aide à la décision pour définir les profils des acheteurs. Elle n'intègre toutefois pas la complexité interne des achats, dont la gestion devient fondamentale pour l'acheteur. En effet, comme nous le montrons dans cet article, les évolutions vécues par la fonction contribuent à la diversification et à la complexification des activités réalisées par les acheteurs, tant dans leurs relations externes avec les différents intervenants de la *supply chain* que dans leurs rapports avec les clients internes de l'entreprise. Cela nous a conduits à mieux comprendre l'importance de cette gestion des relations entre l'acheteur et son environnement interne et à traduire, sous la forme d'une seconde matrice, les types de complexité auxquels il peut être soumis. Nous avons ensuite couplé les deux approches – selon les critères d'achat et selon la gestion des relations internes – pour renouveler la représentation du métier des acheteurs et identifier l'ensemble des compétences que ces derniers sont amenés à mobiliser.

L'apport de ce travail réside donc dans la prise en compte de la nature des relations internes dans la définition des profils des acheteurs. A notre connaissance, aucune recherche n'avait encore intégré, de manière explicite, cette dimension ô combien importante du métier.

Notamment, l'identification des profils qualifiés de « militants » pourrait inciter les responsables des ressources humaines et les responsables de la fonction achats à recruter et à former de manière spécifique ce type de professionnels, pour qui les compétences à détenir et à mobiliser sont certes des compétences métiers mais surtout des compétences relationnelles, de contre-expertise et de diagnostic de jeux d'acteurs. Les formations à la gestion des achats pourraient également s'adapter en proposant par exemple, aux participants, des modules consacrés au management des conflits, à la résolution de problèmes complexes ou encore à la gestion de projet.

## 6. Bibliographie

- Barreyre, P.Y. (1968) *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris, 317 p.
- Barreyre, P.Y. (1988), « The concept of 'impartition' policies: a different approach to vertical integration strategies », *Strategic Management Journal*, No. 9, p. 507-520
- Baron, X. (1993), « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projet », *Gestion 2000*, Vol. 9, No. 2, p. 201-213
- Bensaou, M. (1999), « Portfolios of buyer-supplier relationships », *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, p. 35-44
- Calvi, R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achats », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, No. 1, p. 27-47
- Calvi, R. (2002), Projets de développement de produits : un nouvel enjeu pour la fonction achats, in *Le management des achats*, Castagnos, J.C., Retour, D., 143-164
- Calvi, R., Blanco, E., Koike, T. (2005), « Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain : un réel défi pour les entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, No. 156, p. 187-202
- Caniëls, M., Gelderman, C.J. (2005), « Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.11, p. 141-155
- Carter, P., Carter, M., Monczka, M., Slight, H., Swan, J. (2000), « The Future of Purchasing and Supply: A Ten-Year Forecast », *The Journal of Supply Chain Management*, vol.36, No. 1, p.14-26
- Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Blascovich, J.D., Slight, T.H., Markham, W.J. (2007), *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, CAPS Research, 138 p.
- Cavinato, J. (1987), « The Purchasing Skills You Need », *Distribution*, Vol.86, No. 12, p.42-43
- Crichton, G., Cgallery, C., Zammit, V., Hughes, J., Vammen, S., Day, M. (2003), *Connecting purchasing and supplier strategies to shareholder value. Emerging trends for executive action. Future Purchasing Alliance (www.futurepurchasing.com)*
- Cruz, C., Murphy, E. (1996), « Purchasing's New Importance Requires a Broader Education. Purchasing », *Purchasing*, Vol.121, No. 9, p.46-49
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris

- Ellram, L., Pearson, J. (1993), « The Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, No. 3, p.3-9
- Faes W., Knight L., Matthyssens P. (2001), « Buyer profiles: an empirical investigation of changing requirements », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.7, No. 3, p.197-208
- Fearon, E., Bales, A.W. (1995), *Purchasing of Nontraditional Goods and Services*, CAPS Research, Tempe, Arizona
- Gelderman, C.J. (2003), *A Portfolio Approach of the Development of Differentiated Purchasing Strategies*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven
- Gelderman, C.J., van Weele, A.J. (2003), « Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, No. 5-6, p. 207-216
- Giunipero, L.C., Vogt, J.F. (1997), « Empowering the Purchasing Function: Moving to Team Decisions », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, No. 1, p.8-15
- Giunipero, L.C., Pearcy, D.H. (2000), « World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation », *The Journal of Supply Chain Management*, vol.36, n°1, p.4-13
- Hallenbeck, G., Hautaluoma, J., Bates, S. (1999), « The Benefits of Multiple Boundary Spanning Roles in Purchasing », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol.35, No. 1, p.38-43
- Kamann, D.F., Bakker, E.F. (2004), « Changing supplier selection and relationship practices: A contagion process », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10, No. 2, p. 55-64
- Kraljic, P. (1983), « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, p. 109-117
- Lonsdale, C., Watson, G. (2005), « The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.11, p. 159-171
- Merminod, N., 2005, « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Revue Management & Avenir*, No. 6, p. 85-103
- Merminod, N., Barreyre, P.Y. (2002), «The Place and Professionalization of Non-production buying in large firms : Modes of organization, trends and factors of change», *Proceedings 11th IPSERA Conference*, University of Twente, p.507-518
- Merminod, N., Calvi, R., Paché, G. (2006), « Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats: proposition d'un modèle CCO », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 25, No. 3, p.29-46
- Merminod, N., Paché, G., Calvi, R. (2007), « The three paradoxes of supply chain management: illustrations and managerial implications », *International Journal of Procurement Management*, Vol.1, No 1/2, p.60-78
- Merminod, N., Retour, D. (2007), « Un facteur clé oublié de l'externalisation : les compétences mobilisées par les acheteurs », *XVIII° Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Université de Fribourg, 16p.
- Michaels, R., Kumar, A., Samu, S. (1995), « Activity-Specific Role Stress in Purchasing », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.31, No. 1, p.13-19

- Midler, C. (1993), « La révolution de la Twingo », *Gérer et Comprendre*, No. 31, p.28-39
- Mintzberg, H. (1983), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris
- Monczka, R., Markham, W., Carter, J., Blascovich, J., Slaughter, T. (2005), *Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage, CAPS Research*, Tempe, Arizona, 100 p.
- Muller, E. (2001), « Report on the Job Analysis to Update the Certified Purchasing Manager and Accredited Purchasing Practitioner Examinations », *Center for Advanced Purchasing Studies*, Tempe, 108 p.
- Olsen, R.F., Ellram, L.M. (1997), « A portfolio approach to supplier relationships », *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, p. 101-113
- Rebeix, F.C. (2008), « Les achats, nouvelle valeur refuge », *La lettre des achats*, n°158, février
- Trent, R. (1998), « Individual and collective team effort: A vital part of sourcing team success », *International of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No. 3, p. 46-54
- van Weele, A.J. (2000), *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2nd Edition
- Weber, M. (1921), *Economie et société*, Tome 1 : Les catégories de la sociologie, Plon, Paris, 1971, 650 p.
- Webster, F.E., Wind, Y. (1973), « A general model of organizational buying behavior », *Journal of Marketing*, Vol. 36, p. 44-55