

NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT DES ACHATS : VERS L'ACHETEUR COLLABORATIF

Oihab ALLAL-CHERIF*, Salvator MAIRA** et Hugues POISSONNIER***

Résumé. - Le management de la fonction achats a beaucoup évolué depuis une quinzaine d'années et il va encore subir de nombreuses transformations dans les prochaines décennies. En effet, la fonction achats, très ouverte sur l'extérieur, doit s'adapter à des changements fréquents dans son environnement industriel, technologique, énergétique, juridique, social ou politique. Les Achats sont également une fonction support qui interagit avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise et plus particulièrement la production, la logistique et la recherche et développement. Les changements dans chacune de ces fonctions impactent donc indirectement la fonction achats qui se transforme profondément. C'est en vue d'appréhender ces transformations que nous avons pris le parti d'interroger des experts de la fonction achats, académiques, professionnels et consultants. Après l'introduction, une deuxième partie proposera, sur la base d'une revue de la littérature, un panorama des usages, des processus et des outils utilisés par les acheteurs, en soulignant la nécessité de futures évolutions. La troisième partie présentera la méthodologie de la recherche et le mode de sélection des acteurs-experts qui y ont participé. La quatrième partie fera la synthèse des retours d'expériences des professionnels interrogés pour proposer un nouveau management de la fonction achats, fondé sur la responsabilité globale et l'intégration des fournisseurs.

Mots-clés : Achats ; Prospective métier ; Responsabilité globale.

* Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur à BEM Bordeaux Management School, Professeur au MAI, Mastère Spécialisé en Achats Internationaux de BEM, oihab@bem.edu.

** Directeur de l'Institut de Recherche en Innovation et Management des Achats (IRIMA), Grenoble Ecole de Management, salvator.maira@grenoble-em.com.

*** Docteur en Sciences de Gestion, Professeur à Grenoble EM, hugues.poissonnier@grenoble-em.com.

1. Introduction

Les métiers des achats ont subi de nombreuses mutations au cours des quinze dernières années (Carter *et alii*, 2007). (1) La réduction des contraintes spatio-temporelles dans les échanges clients/fournisseurs a permis d'envisager de nouvelles formes de collaborations. (2) La réduction des cycles de vie des produits et le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier conduit à une augmentation de la part des achats dans leur chiffre d'affaires, qui atteint 60% en moyenne dans l'industrie occidentale. (3) Les progrès constants des technologies de l'information et de la communication permettent une meilleure transparence des marchés, une veille concurrentielle plus efficace, une réduction des coûts de transaction et la mise en place d'une gestion des connaissances.

Cet article propose donc la synthèse d'une démarche de prospective des métiers de la fonction achats illustrée et argumentée par des entretiens avec 20 professionnels spécialistes de cette fonction, chercheurs, formateurs et recruteurs. Tous constatent le *job enrichment* de l'acheteur et son évolution dans la hiérarchie des entreprises. Les points de vue convergent vers l'émergence d'une nouvelle forme d'achats avec de nouveaux métiers et de nouvelles pratiques. Les achats changent de nature : moins centrés sur la transaction et plus sur la veille et l'innovation, la plus grande partie du *sourcing* est maintenant effectuée avec l'aide d'outils informatiques comme les places de marché électroniques ou les progiciels de gestion intégrés.

Le *cost killing* prend une place moins importante tant les chaînes d'approvisionnement ont été optimisées. Les gisements de productivité potentiels ont largement été exploités. C'est la création de valeur durable qui devient la priorité de l'acheteur avec l'intégration des fournisseurs aux processus de développement des produits et la recherche de nouvelles solutions techniques et énergétiques plus conformes aux exigences de l'économie 2.0. L'acheteur peut se consacrer à des activités plus valorisantes et déterminantes dans le succès de l'entreprise.

2. La prospective achats : vers les achats du futur

Lorsque Fayol (1916), au début du siècle dernier, définit les six grandes fonctions d'une entreprise que sont les fonctions technique, commerciale, de sécurité, financière, comptable et administrative, les achats sont englobés dans la fonction commerciale qui consiste à savoir acheter et vendre. Aujourd'hui, les achats occupent une place centrale dans les préoccupations des dirigeants et leur dimension stratégique est largement reconnue (Araujo, Dubois & Gadde, 1999). Les Achats contribuent de façon significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation. La direction commerciale d'Arcelor décrit les mutations de la fonction achat de la façon suivante : les "compétences [des

acheteurs] ont sensiblement évolué ces dernières années. Aujourd'hui, la plupart ont des formations supérieures en gestion ou dans les domaines scientifiques" (Le Roux, 2004).

Les acheteurs sont beaucoup plus impliqués dans la conception des produits qu'ils achètent, produits plus techniques et avec des critères d'achat qui dépassent largement la gestion des volumes et des prix. Les Achats contribuent de façon significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation. De 50% du chiffre d'affaires chez IBM à plus de 80% chez PSA en passant par 65% pour Schneider Electric ou Caterpillar, la fonction achats représente un enjeu financier essentiel contrôlé par seulement 1 à 4% des employés de ces entreprises. Après avoir montré en quoi la fonction Achats regroupe une grande diversité de métiers et fait appel à de multiples compétences, nous reviendrons sur les changements socio-économiques qui l'ont façonnée.

2.1 La fonction achats : une collection de métiers et de compétences

La fonction achats est une fonction polymorphe avec des structures et des processus très différents d'une firme à une autre. Plus qu'un métier, elle constitue une collection de métiers qui se distinguent par certaines tâches mais se rassemblent par une unité de but : satisfaire les attentes des clients internes. La fonction achats "recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation" (Barreyre, 1976). Pour cela, l'acheteur doit non seulement parfaitement connaître les produits et les fournisseurs du marché dont il est responsable, mais également être très attentif aux acteurs et aux processus auxquels ils participent (Calvi, 1999). Différents profils d'acheteurs avec des compétences spécifiques sont recrutés en fonction des marchés qui leurs seront affectés comme le montre la figure 1.

Quatre catégories d'activités Achats peuvent être distinguées : (1) les activités internes qui permettent de connaître les besoins ainsi que de faire des préconisations techniques ou industrielles ; (2) les activités externes qui consistent à trouver une source d'approvisionnement et négocier avec elle les conditions d'achat, trouver des partenaires, des tiers certificateurs ou des sponsors ; (3) les activités stratégiques comme la veille, la planification ou le marketing achats ; (4) les activités administratives de gestion des demandes d'achats, des appels d'offre, des enchères, des contrats et des contrats-cadres, des bons de commande et des dossiers de suivi (Michaels, Kumar et Samu, 1995).

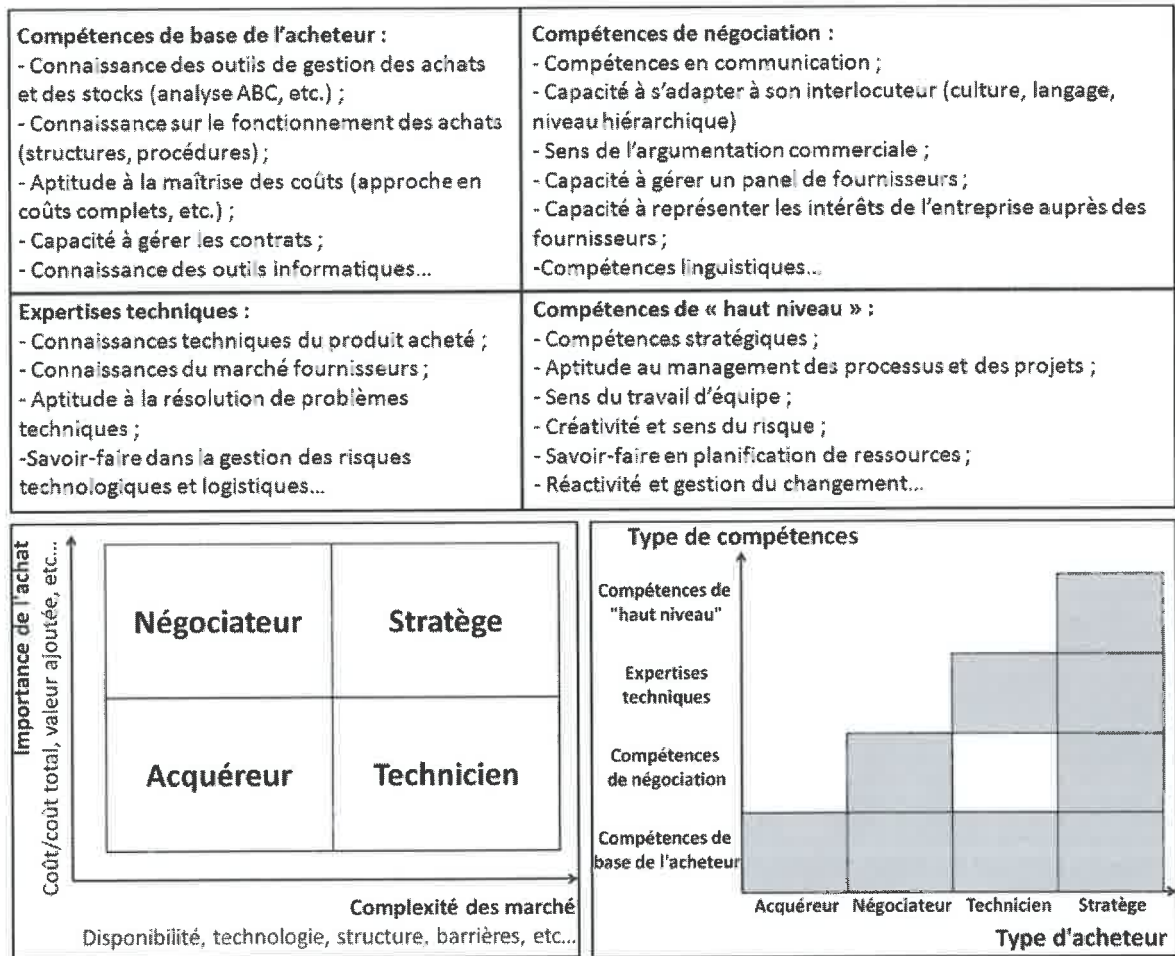


Figure 1 : compétences des acheteurs traditionnels.
(adapté de Kraljic, 1983 par Bichon et Merminod, 2008)

La relation entre la fonction achats et la Recherche et Développement est aussi très forte afin que les composants des produits du futur puissent faire au plus tôt l'objet d'un sourcing et que le fruit de la veille technologique des acheteurs puisse être exploitée le plus rapidement possible par les concepteurs. Le contrôle de gestion supervise avec beaucoup de rigueur et en temps réel la fonction achats qui constitue généralement le poste de coût et donc de profits potentiels le plus important en particulier dans les entreprises industrielles et commerciales (Allal-Chérif & Favier, 2008). Il est, à ce niveau, intéressant de noter l'émergence d'un véritable contrôle de gestion achats dans de nombreuses entreprises, comme dans le groupe BPCE, issu de la fusion entre la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne. Le pôle "Achats Supply Chain Atlantique" organise également, depuis 2010, des rencontres régulières entre professionnels des achats et du contrôle de gestion en vue d'échanger sur les relations de grande proximité entre les deux fonctions et de trouver ensemble de nouvelles façons de créer de la valeur.

2.2 Les changements socio-économiques qui ont façonné la fonction achats

Progressivement les grandes firmes verticales très hiérarchisées ont laissé la place à des organisations horizontales qui se sont concentrées sur leur cœur de métier et ont eu de plus en plus recours au marché. Trois grandes théories justifient ce recentrage des entreprises sur leur cœur de métier : la Théorie des Coûts de Transaction (Williamson, 1979), qui témoigne de la baisse tendancielle des coûts de transaction et du moindre intérêt à internaliser¹ ; l'approche par les ressources qui encourage les entreprises à se recentrer sur les activités pour lesquelles elles disposent de « compétences clés » (Hamel & Prahalad, 1991) ou de « capacités dynamiques » (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ; et bien sûr la théorie financière pour laquelle c'est à l'actionnaire et non à l'entreprise de diversifier son portefeuille (Haugen, 1996). La fonction achats s'est donc naturellement développée, chaque activité externalisée donnant naissance à un ou plusieurs nouveaux portefeuilles d'achats.

Les clients, qu'ils soient des individus ou des entreprises, n'attendent plus seulement que les prix restent stables : "ils veulent des prix qui baissent ! Le rapport de force s'est inversé grâce aux informations disponibles sur Internet. L'abondance de concurrents et de choix a conditionné le client à vouloir une meilleure qualité, des livraisons plus rapides, des produits et services sur mesure en fonction de leurs besoins individuels et à des prix plus bas. Si une entreprise ne peut pas atteindre ces critères, le client ira voir ailleurs quelqu'un de plus accommodant" (Monczka *et alii*, 2009). La crise actuelle a encore amplifié ce phénomène. Pourtant, il semble qu'après une période de réduction des coûts effrénée et de rationalisation des processus dans les années 1990, les Achats se concentrent aujourd'hui sur la veille technologique, le benchmarking, la gestion de projet, l'innovation, le développement durable et le marketing B2B (Comité 21, 2005 ; Allal-Chérif et Favier, 2008). Les Achats deviennent les garants de la diversité et de l'intégrité des fournisseurs. La réduction des coûts a cédé la place à une rationalisation de ces derniers, fruit d'une collaboration nouvelle entre les acheteurs et les fournisseurs partenaires.

Cependant, les cabinets de conseil continuent de proposer des méthodes de *cost killing* "qui sont totalement en décalage avec les pensées managériales actuelles qui prônent les relations à long terme" (Perrotin, 2007). Si le coût demeure une problématique importante, elle est gérée de façon différente dans les structures Achats qui ont atteint un niveau de maturité avancé. En effet, une étude du cabinet Planning Perspectives Inc. en 2009 montre que les firmes qui ont les plus mauvaises relations avec leurs fournisseurs sont en déclin, comme General Motors (note de 183/500) ou Ford (232/500), tandis que celles qui sont plébiscitées par eux sont les plus performantes comme Toyota (note de 339/500) ou Honda (349/500). C'est cette prise de conscience du rôle joué par les fournisseurs et de leurs attentes, mais aussi de celles des parties

¹ La reconnaissance de la pertinence de la TCT a valu à Williamson de recevoir le Prix Nobel d'Économie 2009.

prenantes au sens large, qui est à l'origine du développement de nouveaux outils de pilotage comme le "prisme de performance" (Poissonnier, 2008).

La question des coûts et le manque de transparence sont les principales sources de conflits entre les constructeurs et leurs fournisseurs, d'où le développement, parfois à l'initiative des fournisseurs, de l'open-book (Hoffjan & Kruse, 2006). Une meilleure gestion de la relation fournisseur a donné un avantage aux marques japonaises avec lesquelles ils préfèrent travailler (Monczka *et alii*, 2009). Ces relations solides de confiance réciproque permettent à Toyota de se lancer dans un ambitieux plan de réduction des coûts de 30% entre 2010 et 2013. Cette réduction passera par la recherche collective de nouvelles technologies, de nouveaux matériaux et de nouveaux processus moins coûteux et donc par une stratégie de développement par l'innovation gagnant-gagnant.

2.3 L'électronisation des Achats : des marchés réels aux marchés virtuels

L'électronisation des achats n'est pas simplement le transfert des pratiques traditionnelles derrière un écran d'ordinateur. En effet, il ne s'agit pas uniquement de transformer les catalogues classiques en catalogues électroniques, les contrats et les bons de commandes en "e-contrats" et "e-commandes". L'intérêt principal de l'électronisation des achats est de permettre un suivi des pratiques d'achat dans l'entreprise et de vérifier que la politique officielle est respectée par tout le monde, ce qui n'est souvent pas le cas en l'absence de moyen de contrôle (Rodriguez Ruiz, 2005).

Un système d'information achat doit avant tout être fondé sur une identification des informations relatives aux transactions effectuées (Ballaz, 1983). Si le système d'information ne procure pas de garanties suffisantes concernant ces informations, il est vain d'espérer que des professionnels puissent faire des transactions entre eux en s'appuyant sur elles. Pour chacune des étapes qui constituent ce processus opérationnel et managérial, certaines informations doivent être identifiées, sélectionnées, validées, formalisées, synthétisées, analysées, transmises et archivées. C'est avant tout la capacité d'un système d'information d'achats à gérer les informations plus que les transactions elles-mêmes qui sera déterminante dans la création de valeur. La promesse d'une simple réduction mécanique des coûts consécutive à l'électronisation du processus achats est insuffisante. Une nouvelle vision du processus achat et de nouvelles méthodes de gestion de l'information doivent précéder le recours aux systèmes d'information achats.

Les systèmes d'information achats contribuent à mutualiser, organiser et mettre à jour les connaissances disponibles d'un marché et viennent ainsi en aide aux petites structures qui n'ont pas les moyens de mettre en place des procédures de veille et de *sourcing*. Elles accèdent à un savoir qui ne leur serait pas accessible si elles restaient isolées et qui leur permet d'effectuer des transactions de façon plus sereine. Les systèmes d'information achats peuvent servir non

seulement de moyen de diffuser les spécifications auprès des fournisseurs, mais aussi d'outils de *benchmarking* pour stocker et partager les informations relatives aux processus, aux technologies, aux marchés, aux produits ou aux services susceptibles d'intéresser les acheteurs.

La connaissance technique, juridique, économique ou logistique est ainsi capitalisée et accessible. Par une circulation plus fluide de cette connaissance, les SI achats contribuent à réduire le « time to market » des produits. C'est le cas chez PSA où des espaces numériques virtuels permettent aux acheteurs, aux chercheurs, aux marketeurs, aux designers et aux fournisseurs de travailler ensemble dans des environnements numériques pour réduire le délai entre la conception et la mise sur le marché des véhicules.

Après la réalisation de cette revue de littérature sur les principaux facteurs d'évolution des achats et leurs impacts récents sur les pratiques, nous avons développé une méthodologie de recherche fondée sur la conduite d'entretiens auprès d'experts. C'est cette dernière qui fait l'objet de la deuxième partie de cet article.

3. Cadre théorique et méthodologie de la recherche

L'avenir est une forme de réalisation d'un désir collectif, d'une volonté commune (Thamain, 2009 ; Boyer et Scouarnec, 2009). Pour connaître l'avenir de la fonction achats, il semble donc judicieux de s'intéresser aux attentes et aux prévisions des acteurs de cette fonction, à la fois professionnels et théoriciens. L'objectif est d'avoir une "approche, globale, longue, rationnelle, d'appropriation" et orientée vers l'action (Hatem et Prél, 1995 ; Boyer et Scouarnec, 2009). Il s'agit d'identifier des ruptures et des discontinuités à venir grâce à une extrapolation du passé afin de se préparer et de prendre des mesures qui permettront d'affronter sereinement ces changements (Jouvenel, 1999).

3.1 La prospective Achats : vers une anticipation structurelle et fonctionnelle

L'objectif de cet article est de co-construire de façon rigoureuse une représentation commune de l'avenir de la fonction achats grâce aux points de vue de vingt acteurs-experts qui ont été interviewés (Thamain, 2009). Cette anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités et des éventualités de la fonction achats ne relève pas de la voyance managériale (Boyer et Scouarnec, 2009).

Face aux turbulences qui frappent le monde des affaires de façon de plus en plus soutenue et violente, la prospective devient une nécessité pour les entreprises afin de pouvoir se préparer à affronter des concurrents qui cherchent eux aussi à anticiper et à se positionner par rapport au monde futur. L'adaptation préparée sera toujours beaucoup plus efficace que la réaction face à l'imprévu et c'est par l'usage de la prospective qui identifie les problèmes potentiels que les solutions ont le plus de chances d'être trouvées et appliquées à temps (Julien, Lamonde &

Latouche, 1975). La méthode des scénarios est un bon moyen de "stimuler l'imagination et la réflexion" des experts sélectionnés afin d'envisager comment la fonction achats, considérée comme un ensemble complexe de métiers, de relations et d'outils, va évoluer vers un futur possible.

Cet article propose d'imaginer l'ensemble des composantes qui seront constitutives de la fonction d'acheteur dans les prochaines années. "La prospective métier est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation." (Boyer et Scouarnec, 2005). Les professionnels des Achats qui ont été interrogés ont accepté de co-construire ce nouveau métier d'acheteur, issu de l'évolution de l'ancien métier et d'une convergence d'autres métiers, avec de nouvelles qualifications et expertises et un comportement sensiblement différent à la fois vis-à-vis de l'organisation et de l'environnement.

3.2 La sélection des experts métier et la méthode d'entretien utilisée

Afin d'effectuer cette étude prospective, 20 experts métier ont été choisis : 10 acheteurs ou responsables Achats d'entreprises de tailles et de secteurs différents, 5 consultants spécialisés en Achats pour des publics spécifiques et 5 enseignants-chercheurs et directeurs de programmes eux aussi spécialisés en Achats.

Cette diversité permet d'avoir des points de vue suffisamment hétérogènes pour couvrir l'essentiel des compétences, activités et responsabilités d'un acheteur qui font l'objet de l'analyse. Seule la moitié de ces experts étaient antérieurement connus des enquêteurs afin de minimiser les effets de subjectivité et d'interprétation. Cependant, même les experts non connus avant l'enquête ont été approchés par les chercheurs après une recommandation afin de favoriser un climat de confiance et de confiance nécessaire à la nature de la recherche. Les tableaux 1 et 2 synthétisent certaines caractéristiques des acteurs-experts et leur attribuent un code auquel il sera fait référence afin d'en citer des verbatim.

Code acheteur	Fonction	Taille entreprise (effectif)	Chiffre d'affaires	Secteur d'activité
A1	Responsable Achats	400 000	104 milliards€	Informatique
A2	Responsable Achats	320 000	120 milliards€	Informatique
A3	Responsable SI/Achats	200 000	19 milliards€	Electricité
A4	Acheteur	100 000	131 milliards€	Energie
A5	Responsable apros	100 000	40 milliards€	Machines
A6	Acheteur	70 000	20 milliards€	Cosmétiques
A7	Responsable Achats	8 000	2,5 milliards€	Textile
A8	Responsable Achats	1 400	NA	Santé publique
A9	Gérant	47	140 millions€	Equipement
A10	Gérant	20	50 millions€	SSII

Tableau 1 : Présentation du panel d'acheteurs interrogés.

Code Formateur	Fonction	Public
C1	Dirigeant de cabinet, formateur, président d'une association professionnelle	Dirigeants, industriels, acheteurs, étudiants, France
C2	Président d'un cabinet d'évaluation, de formation, et de recrutement en Achats	Dirigeants, acheteurs, jeunes diplômés, Monde
C3	Responsable de pôle formation achats, recruteur	Dirigeants, acheteurs, jeunes diplômés, Monde
C4	Conseil en organisation de la fonction achats	Dirigeants, responsables Achats, Europe
C5	Conseil en achats durables	Dirigeants, acheteurs, jeunes diplômés, France
F1	Directeur de programme spécialisé en Achats et formateur	Formation initiale et continue, Master, France, Maghreb, Asie
F2	Directeur de programme spécialisé en Achats et formateur	Formation initiale et continue, Master, France
F3	Enseignant-chercheur Achats et SI	Master management, Master spécialisé achats, Europe, Asie
F4	Enseignant-chercheur Achats et SCM	Master management, Master spécialisé achats, France
F5	Enseignant-chercheur Achats et Finance	Master management, Master spécialisé achats, France

Tableau 2 : Présentation du panel de consultants et de formateurs interrogés.

3.3 Le guide et la méthode d'entretien

Le guide d'entretien a été élaboré grâce à la revue de littérature des auteurs, professionnels de la fonction achats depuis 10 à 30 ans, et à une dizaine d'entretiens de prise de contact et de présentation du projet aux acteurs-experts. Les centres d'intérêt et les spécialités de chacun ont conduit à une adaptation du guide d'entretien en fonction de l'expérience et des goûts. En effet, certains étaient particulièrement sensibles aux problématiques de développement durable ou des systèmes d'information, d'autres étaient plus préoccupés par la relation avec les fournisseurs et leur intégration, d'autres encore étaient inquiets de leur propre subsistance au sein de l'entreprise se sentant menacés dans leur fonction par un avenir hostile. Pour préparer les entretiens, les chercheurs se sont assurés d'avoir une bonne connaissance des compétences et de la fonction des personnes interrogées ainsi que des caractéristiques de leurs entreprises.

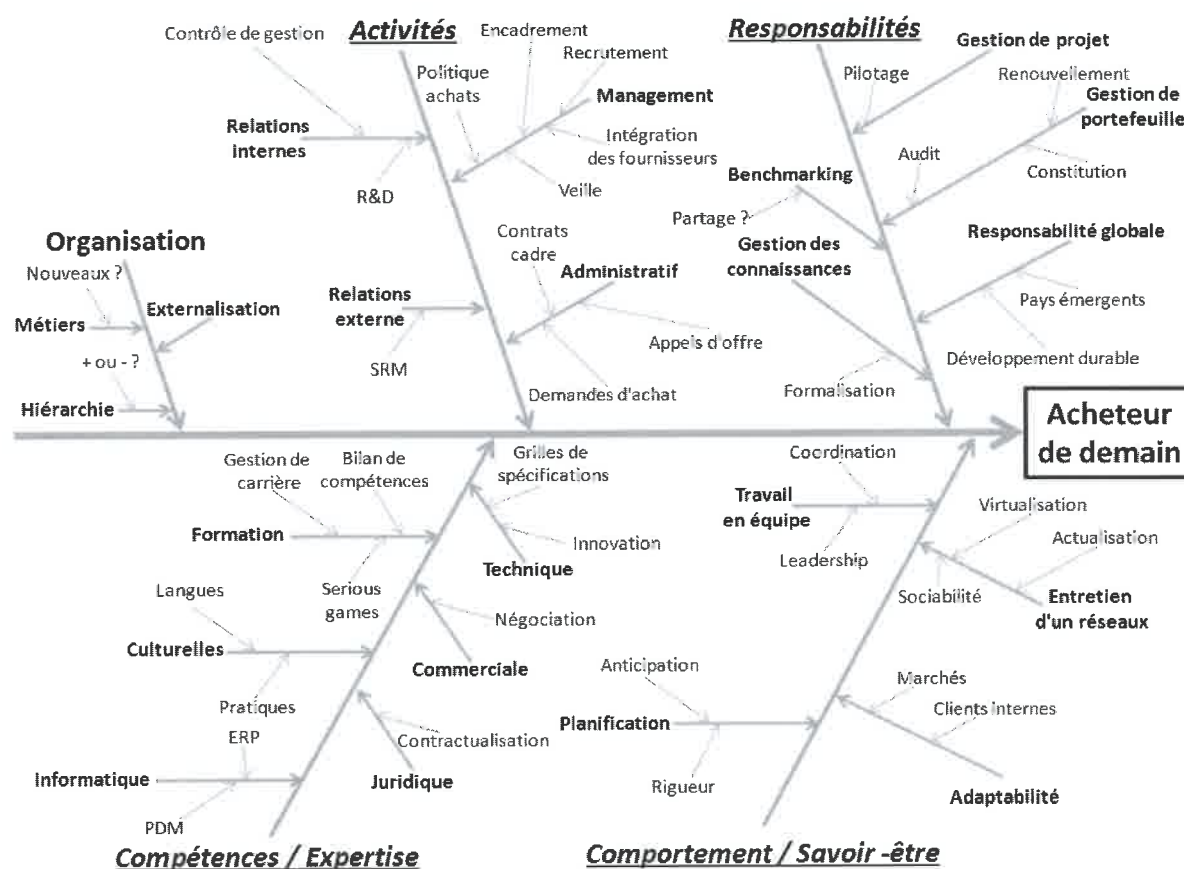


Figure 2 : Guide d'entretien thématique.

Une première vague d'entretiens exploratoires libres a été effectuée auprès des 20 acteurs-experts sélectionnés afin de dégager des axes d'évolution de la fonction achats. La diversité des personnes interrogées a permis de couvrir l'ensemble des thèmes présents dans le guide. Une

deuxième vague d'entretiens d'approfondissement et de confirmation semi-directifs a ensuite été menée dans un ordre inversé pour revenir sur l'ensemble des axes identifiés et avoir un degré de précision plus élevé de la vision des experts. Cette deuxième vague a également permis de confronter certains points de vue parfois divergents et de faire des arbitrages afin d'aboutir à une forme de scénario cohérent d'évolution de la fonction achats dans les prochaines années.

L'objectif de ces entretiens était d'amener les personnes interrogées à exprimer leur opinion et leur vision de l'avenir de façon très tranchée avec une certaine prise de risque de leur part. Ainsi, la première partie non directive de la collecte de données consiste en des conversations sans orienter les propos des sujets mais avec des relances et des demandes d'approfondissement (Thiétart, 2007). Le second entretien conduit chaque expert à clarifier son point de vue mais aussi à commenter celui des autres. Cette démarche permet d'accumuler des connaissances sur la prospective Achats et de progresser considérablement entre les entretiens "créatifs" peu structurés qui orientent la recherche et ceux "actifs" plus précis et rationnels qui structurent et organisent les composantes (Thiétart, 2007).

4. L'acheteur de demain : vers l'acheteur collaboratif

Depuis les années 90, les acheteurs sont souvent assimilés à des cost killers, ce qui signifie que leur principale mission consistait à réduire au maximum les coûts des approvisionnements. Une pression très forte était exercée sur les prix et les fournisseurs et donnait lieu à un commerce non équitable avec des manœuvres de déstabilisation ou des pratiques de marchandage, ainsi qu'un management très cloisonné autour de centres de profits indépendants avec des objectifs de rentabilité à court terme par manque de visibilité.

Ces démarches nuisibles ont souvent l'approbation du management qui manque de connaissances dans les métiers des achats et la gestion de la relation client/fournisseurs. Aujourd'hui, l'ensemble de nos acteurs-experts est unanime : ces pratiques sont vouées à disparaître au profit d'une gestion de la création de valeur durable en collaboration avec les partenaires de l'entreprise. Certains évoquent même des changements de pratiques radicaux avec l'utilisation de nouveaux outils et la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'intelligence de l'acheteur, plus créatrice et agile.

4.1 Un acheteur qui se réapproprie sa fonction dans un environnement virtuel

Pour A2, après une période où les dirigeants ont voulu imposer aux acheteurs de nouveaux systèmes d'information qui les sédentarisent et automatisent leurs tâches, une nouvelle phase commence avec un acheteur qui se réapproprie son pouvoir de décision. Face à la diversité des critères de performance à prendre en compte pour évaluer un fournisseur, seul l'acheteur, sur la base de son expertise reconnue, peut « faire la part des choses ». Il est en effet

difficile de faire rentrer dans des indicateurs synthétiques tous les critères de performance qui sont valorisés aujourd'hui. Même les TCO (Total Cost of Ownership) ou TVO (Total Value of Ownership) proposés par les cabinets de conseil et qui intègrent beaucoup de paramètres, peinent à prendre en compte les critères sociaux, environnementaux, et surtout le capital collaboratif et le potentiel d'innovation des fournisseurs, si précieux aujourd'hui.

Pour A6, « les nouveaux acheteurs ont l'impression qu'on est encore à l'âge de pierre dans les entreprises ». C'est d'ailleurs ce que pensent la plupart des acteurs-experts interrogés. Pour eux, les entreprises sont en retard sur la société. Dans certains cas, ce n'est plus le secteur privé qui innove pour le public mais le public qui innove pour le privé. Les firmes mettent un certain temps avant d'intégrer les nouvelles pratiques : « elles sont de plus en plus en retard ». Un écart se creuse d'ailleurs progressivement mais avec une certaine accélération entre les acheteurs traditionnels et ceux de la génération Internet : ils n'utilisent ni les mêmes méthodes, ni les mêmes outils, ni le même langage. Les uns ayant l'impression que les autres les poussent vers la sortie, on imagine les tensions internes et les difficultés à manager des profils aussi hétérogènes.

Les acteurs-experts théoriciens voient un avenir beaucoup plus numérique et collaboratif que les acteurs-experts praticiens. Pourtant, la majorité des acheteurs professionnels ne perçoit pas encore le potentiel des nouveaux systèmes d'information, véritables intelligences artificielles, qui sont testées par de grands groupes industriels afin d'administrer une grande partie des activités des acheteurs. A4 considère que « les outils informatiques sont encore très loin d'être capables de remplacer l'instinct de l'acheteur » qui arrive à percevoir certains signaux très faibles mais pourtant décisifs pendant le processus de sélection d'un fournisseur. Bien que A5 raconte les conséquences désastreuses de la « trop grande confiance accordée à certaines plates-formes de *sourcing* » dans son entreprise, les formateurs et les consultants soulignent que les acheteurs tentent de résister à un changement qui est inéluctable et que s'ils refusent de s'y soumettre, ils risquent de se exclure rapidement eux-mêmes des futures fonctions achats des grands groupes.

Certains grands groupes comme Valéo et Schneider Electric ont décidé de donner plus de pouvoir et d'autonomie aux acheteurs par la mise en place au début des années 2000 de nouveaux outils favorisant l'intégration des fournisseurs inscrite dans leur stratégie globale. Plusieurs projets ont ainsi été lancés pour faciliter les échanges entre les acheteurs eux-mêmes et avec les fournisseurs : des intranets spécifiques aux achats avec des outils de gestion des connaissances et de benchmarking ; des outils de Supplier Relationship Management (gestion de la relation fournisseur) ou de Supplier Monitoring (pilotage de la performance des fournisseurs) ; et des plates-formes de travail collaboratif pour concevoir collectivement des produits et développer de nouvelles technologies. Chez Hp, la direction des achats souligne que le *sourcing*, la négociation et la contractualisation n'est plus l'essentiel du travail des acheteurs : ils doivent avant tout savoir manager des relations à très haut niveau, gérer des réseaux virtuels,

multiculturels et multi-langages, et avoir la capacité de fédérer les compétences et les expertises des fournisseurs. Ils contribuent à un meilleur alignement de la stratégie corporate sur la stratégie des fournisseurs en fonction de leurs évolutions et de leurs projets.

4.2 Un acheteur plus collaboratif, à la fois en interne et en externe

Au moment où les vertus de la collaboration sont partout louées, l'acheteur, homme de collaboration par excellence, voit les attentes à son égard évoluer de manière sensible. Ces évolutions proviennent à la fois : en interne, du management stratégique et des attentes des autres fonctions clientes de la fonction achats ; et en externe, de la volonté des acheteurs de développer de nouvelles formes de relations durables avec leurs partenaires. C1 explique que les fonctions d'*acheteur projet*, d'*acheteur transverse*, de *coordinateur achats* vont considérablement se développer au détriment des *acheteurs produit* ou *acheteurs pays*. « La même personne s'occupera du *sourcing* de toutes les composantes d'un projet et puis passera au projet suivant ».

Dans le cas de l'*acheteur projet*, celui-ci pilote l'ensemble de l'activité d'achat autour de ses projets, tandis que l'*acheteur produit* s'inscrit dans une hiérarchie très lourde avec des comptes à rendre à plusieurs niveaux supérieurs et la responsabilité de tâches déléguées à des niveaux inférieurs. L'acheteur de demain sera donc amené à développer une vision bien plus large de l'entreprise avec plus d'autonomie et un contrôle plus important sur ses activités. Le développement actuel des interfaces internes avec lesquelles il est amené à travailler en atteste. Plus que de nouvelles contraintes, il s'agit bien de nouvelles prérogatives pour les acheteurs.

Selon l'intégralité de nos acteurs-experts, après avoir atteint un certain niveau de maturité, les membres de la chaîne logistique établissent des partenariats sous la forme de clusters virtuels avec une mise en commun des ressources, des risques et des profits. Les relations ainsi construites sont d'une grande complexité et les SI achats jouent un rôle essentiel en les formalisant et en les optimisant. Ainsi selon A5, l'intégration logistique entre les firmes passe avant tout par l'amélioration des processus d'échanges d'informations. La fiabilité et la régularité de ces échanges vont favoriser les prévisions et la planification et donc une gestion agile des flux. La collaboration et l'anticipation génèrent une réduction considérable des coûts d'acheminement avec l'apparition de synergies logistiques.

Pour C4, la collaboration n'est cependant pas sans risque et elle peut même devenir un véritable piège pour les fournisseurs. Il est également utile de rappeler qu'il est souvent nécessaire de développer des relations différenciées avec les fournisseurs en fonction de leur rôle. Les retombées positives potentielles associées à la collaboration et permettant de développer de véritables avantages coopératifs sont multiples : amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image, exclusivités... Collaborer ne constitue qu'un préalable à la collaboration réussie.

4.3 Un acheteur de plus en plus « cerveau droit »

A2 l'affirme avec passion : « acheteur, c'est plus un état d'esprit que des connaissances ». A côté des compétences traditionnelles des acheteurs (maîtrise technique, organisation,...), d'autres compétences apparaissent de plus en plus nécessaires (créativité, qualité relationnelle, capacité à collaborer,...), compétences qui requièrent une utilisation nouvelle du cerveau droit. A2 insiste sur le fait que les acheteurs sont devenus une force de proposition : ils parviennent, grâce aux alliances stratégiques entre plusieurs maillons d'une même chaîne de valeur, à accéder à des moyens, des ressources, des technologies et des leviers d'actions auxquels la firme ne pourrait accéder seule. Ils imaginent comment les talents de plusieurs sociétés pourraient être associés pour faire émerger des avantages concurrentiels décisifs. Le côté créatif de l'acheteur est souligné par C4 : « La personnalité de l'acheteur est de plus en plus importante : les meilleurs acheteurs seront les plus pugnaces et inventifs. Ils devront sortir du cadre pour imaginer des solutions originales. Il doit créer avec les innombrables éléments à sa disposition la réponse la plus appropriée aux besoins de son entreprise. Il y a une part d'intuition qu'un ordinateur ne peut pas reproduire ».

Cependant, F4 affirme que l'innovation stimulée par la fonction achats est souvent destructrice dans un premier temps : les nouveaux produits rendent obsolètes les anciens et les nouvelles technologies peuvent être tueuses comme souvent dans les secteurs high-techs. De ce point de vue l'acheteur constitue, au sein de son entreprise, une sorte d'entrepreneur (ou d'intra-preneur) schumpeterien. Une entreprise comme STMicroelectronics en a pleinement conscience et incite ses acheteurs à contribuer, par la veille technologique au contact quotidien avec les fournisseurs, à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Dans le secteur de pointe qui est celui de STMicroelectronics, le maintien de la capacité à faire le prix (le fameux pricing power, si précieux en période de crise) dépend en effet de la capacité à innover avant les concurrents.

Le rôle des achats en matière d'innovation est également important dans des secteurs où on l'attendrait sans doute moins. Le groupe La Poste témoigne ainsi de relations de collaboration de plus en plus étroites entre la direction des achats et celle de l'innovation. Il demeure qu'au-delà de ces exemples, les acheteurs sont souvent confrontés à des modes de gestion qui privilégient la stabilité et qui les empêchent de prendre des initiatives. En dépit de la reconnaissance, largement partagée par les experts rencontrés, de l'accroissement de la créativité requise chez les acheteurs, peu témoignent de cette évolution dans les pratiques quotidiennes. Souvent le "nez dans le guidon", l'acheteur est confronté à un manque de temps pour exercer cette créativité que sa fonction exige pourtant. Il semble de ce fait essentiel de libérer cette créativité chez l'acheteur en le libérant de certaines tâches moins créatrices de valeur. Une activité aussi transversale que l'achat semble en effet pouvoir difficilement s'accommoder d'une aussi grande diversité dans la pratique quotidienne.

4.4 Un acheteur qui doit anticiper et créer de la valeur durable

L'apparition du développement durable dans les entreprises, avec un commerce éthique, équitable, économique et écologique, vient changer la donne et modifie en profondeur le comportement des acheteurs. La fonction achats est le domaine d'application privilégié des règles du développement durable (C5) de par son ouverture et son action sur l'environnement extérieur. Les acheteurs sont régulièrement associés à la démarche de développement durable des entreprises lorsque celle-ci existe. Ils ne se contentent plus d'évaluer les fournisseurs sur des critères de prix ou même de qualité et de délais, mais aussi sur des critères de performance sociale (travail des enfants, rémunération, conditions de travail,...) et environnementales (émissions de CO₂, impact de l'activité sur la nature, recyclage,...). Les produits et services labellisés et garantis par des chartes peuvent engendrer un surcoût entre 0 et 10% : les acheteurs sont prêts à l'assumer pour contribuer à la bonne image de leur entreprise, bien qu'étant parfois moins chers que leurs homologues standards. Les produits verts restent plus difficiles d'accès, mais les filières sont de mieux en mieux identifiables selon les secteurs.

Le Livre Vert de la Commission Européenne intègre d'ailleurs clairement les achats dans les activités relevant de la RSE en définissant cette dernière comme l'"intégration volontaire de préoccupations sociales tout au long de la chaîne de production et d'approvisionnement, conjuguée à un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes". Pourtant, comme l'expliquent Quairel et Auberger (2005), "l'organisation actuelle de la fonction achat freine la diffusion des pratiques de RSE chez les sous-traitants : la rationalisation des portefeuilles de fournisseurs conduit à une concentration des achats chez un nombre limité de grands fournisseurs".

Les acheteurs sont régulièrement associés à la démarche de développement durable des entreprises lorsque celle-ci existe. Ils ne se contentent plus d'évaluer les fournisseurs sur des critères de prix ou même de qualité et de délais, mais aussi sur des critères de performance sociale (travail des enfants, rémunération, conditions de travail,...) et environnementales (émissions de CO₂, impact de l'activité sur la nature, recyclage,...). Les produits et services labellisés et garantis par des chartes peuvent engendrer un surcoût entre 0 et 10% : les acheteurs sont prêts à l'assumer pour contribuer à la bonne image de leur entreprise, bien qu'étant parfois moins chers que leurs homologues standards. Les produits verts restent plus difficiles d'accès, mais les filières sont de mieux en mieux identifiables selon les secteurs.

Pour A6, dans une fonction achats mature, les acheteurs s'assurent que les fournisseurs obéissent à une politique industrielle compatible avec les principes du développement durable. Les acheteurs doivent considérer la collaboration comme un enjeu stratégique majeur, capitaliser les connaissances, mettre en place des projets communs et se préoccuper de la viabilité financière de leurs partenaires. F2 précise que les cultures des entreprises clientes et vendeuses doivent être compatibles, les objectifs stratégiques fixés ensemble et les valeurs promues vers les autres acteurs du marché. Le développement durable est devenu un critère de

performance organisationnelle majeure et un indicateur de la maturité de la fonction achats. C'est ce que met en avant la SNCF, qui considère les achats comme une fonction particulièrement stratégique et un levier de performance financière, en créant une direction déléguée « achats durables et solidaires » en 2008 et en adaptant le panel fournisseur à sa stratégie d'achats durables. L'entreprise s'engage dans le développement des PME innovantes, favorise les partenaires qui préservent l'environnement et favorise les partenariats à long terme.

Cependant, C1 affirme que les entreprises ne se lancent pas dans une démarche de développement durable lourde et coûteuse si elles n'y trouvent pas un intérêt commercial qui compense largement les ressources et les efforts engagés. Au delà de la réduction des coûts et donc du prix d'achat des approvisionnements, les acheteurs valorisent les fournisseurs avec lesquels ils peuvent établir des relations de partenariat à long terme. Ces derniers font preuve de sérieux dans le suivi des transactions et la gestion des litiges et témoignent également une certaine loyauté.

5. Conclusion

Comme l'explique A2, la fonction achats, qui était une sorte de cimetière des managers où les anciens d'autres fonctions finissaient leur carrière, est devenue un vivier où les jeunes diplômés côtoient des seniors, où ils communiquent avec tous les clients internes et négocient des contrats de plus en plus complexes. Ils y développent leur capacité de leadership et de sociabilité, ils se familiarisent avec le vocabulaire, les processus, les documents et les outils de l'entreprise, puis, armés de ces connaissances, ils peuvent évoluer vers des postes de direction. Ce n'est cependant pas une volonté systématique des jeunes générations qui fuient les postes où trop de responsabilités impliquent trop de contrainte. Dans ce contexte, l'acheteur jouit d'une légitimité nouvelle, y compris vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie (certaines entreprises renversent le lien traditionnel entre positionnement sur le marché et achats et partent d'un type de relation spécifique qu'elles souhaitent entretenir avec leurs fournisseurs pour redéfinir leur positionnement marché, en cohérence avec les nouvelles pratiques achats visées). La diffusion des pratiques de marketing amont est à l'origine de la transversalité croissante de la fonction achat. Il s'agit sans doute là d'une des évolutions à venir les plus importantes. Elle est d'autant plus crédible qu'elle est en cours dans de nombreuses entreprises.

L'acheteur de demain exercera donc un nouveau métier à inventer. F2 en dit que ce sera « un animal complètement différent de l'acheteur tel qu'on le connaît aujourd'hui ». Les anciens types d'acheteurs acquéreur ou négociateurs, dit non stratégiques et qui s'apparentent plus à des approvisionneurs professionnels, devraient être rapidement externalisés ou automatisés. Certaines entreprises se sont d'ailleurs fixé des objectifs en ce sens comme Orange ou GDF Suez. Les acheteurs techniciens et stratèges vont évoluer progressivement vers la fonction d'acheteur collaboratif en acquérant les compétences prospectives spécifiques présentées dans la figure 3.

Ce nouveau type d'acheteur est-il encore un acheteur, sa fonction n'étant plus vraiment liée à l'acte d'achat même si le fruit de son travail donnera lieu à un volume important de transactions ? Si le titre de la fonction reste encore à définir, le rôle tenu par cette nouvelle race de manager sera quand à lui essentiel dans la compétitivité des entreprises.

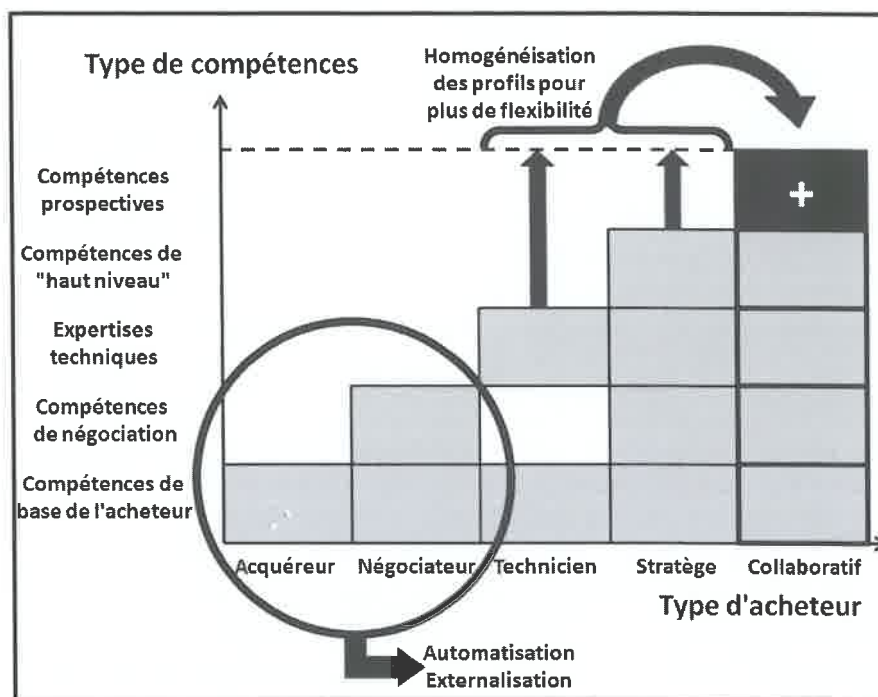


Figure 3 : Les compétences prospectives des acheteurs collaboratifs.

6. Bibliographie

Allal-Chérif, O., Favier, M, (2008), "Le modèle économique des places de marché électroniques : du transactionnel au collaboratif", *Revue Française de Gestion*, vol. 181, n° 2, pp. 161-173.

Araujo, L., Dubois, A., Gadde, L.E., (1999), "Managing interfaces with suppliers", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n° 5, pp. 497-506.

Ballaz, B., (1983), "Le système d'information pour l'achat", *Revue Française de Gestion*, n° 43, pp. 48-56.

Barreyre, P.-Y., (1976), "La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 6, pp. 61-74.

Bichon, A., Merminod, N., (2008), "La contribution de la GRH au développement de la fonction achats : le cas Brandt", Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Dakar, 9-12 novembre.

Boyer, L., Scouarnec, A., (2005), *L'observatoire des métiers : concepts et pratiques*, EMS Editions.

Boyer, L., Scouarnec, A., (2009), *La Prospective des métiers*, EMS Editions.

Comité 21, (2005), *Achats et développement durable : enjeux, méthodologie et initiatives*, AFNOR.

Calvi, R., (1999), "L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 1, pp. 27-47.

Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Blascovich, J.D., Slaughter, T.H., Markham, W.J., (2007), *Purchasing and Supply Chain Management*, Cengage Learning, Mason, OH, USA.

Hamel, G., Prahalad, C.K., (1991), "The core competences of the corporation", In : Montgomery, C.A., Porter, M.E. (Dir.), *Strategy: seeking and securing a competitive advantage*, Harvard Business School Press, pp. 277-299.

Hatem, F., Prével, B., (1995), *Pour une prospective participative*, Ronéo, BIPE-Conseil.

Haugen, R.A., (1996), "Finance from a New Perspective", *Financial Management*, vol. 25, n°1, pp. 86-97.

Hoffjan, A., Kruse, H., (2006), "Open book accounting in supply chain: when and how is it used in practice?", *Cost Management*, vol. 20, n°6, pp. 40-47.

Jouvenel, H. de, (1999), "La démarche prospective : un bref guide méthodologique", *Futuribles*, n° 247, pp. 47-68.

Julien, P.-A., Lamonde, P., Latouche, D., (1975), *La méthode des scénarios : une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, Collection Travaux et Recherches de Prospective.

Kraljic, P., (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 5, pp. 109-117.

Le Roux, V., (2004), "Des acheteurs plus incisifs", *La lettre des achats*, n° 122.

Michaels, R., Kumar, A., Samu, S. (1995), "Activity-Specific Role Stress in purchasing", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 31, n°1, pp. 13-19.

Monczka, R.M., Handfiel, R.B., Guinipero, L.C., Patterson, J.L., (2009), *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western, Cengage Learning.

Perrotin, R., (2007), *Le Manuel des Achats : Processus, Management, Audit*, Eyrolles, Editions d'Organisation.

Poissonnier, H., (2008), "La gouvernance d'entreprise, une notion en évolution: un éclairage par l'évolution des outils de pilotage des performances", In : Colle, D., *Un monde d'entreprises : rapport Antéios 2009*, Presses Universitaires de France, pp. 167-192.

Quairel, F., Auberger, M.-N., (2005), "Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 111-126.

Rodriguez Ruiz, J.A., (2005), "European study about e-purchasing", *Mastère Spécialisé Stratégie et Ingénierie des Affaires Internationales*, ESSEC Business School.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

Thamain, J.-L., (2009), "Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations", *Management et Avenir*, n° 25.

Thiértart, R.-A. (Dir.), (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Williamson, O.E., (1979), "Transaction-cost economics : the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, pp. 233-261.