La fonction achats dans l'industrie

Cécile Laugier, Pierre Gatta

▶ **To cite this version:**

Cécile Laugier, Pierre Gatta. La fonction achats dans l'industrie. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1994. hal-01909783

HAL Id: hal-01909783

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909783

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Cécile LAUGIER **Pierre GATTA**

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE
IE 1 [302]

LA FONCTION ACHATS DANS L'INDUSTRIE

ou

l'achat industriel est-il une chose trop importante pour être confiée uniquement aux acheteurs?

CONSULTATION SUR PLACE

École Nationale Supérieure des Mines de Paris
[Juin 1994]

A l'issue de cette étude, nous tenons à remercier M.MERLET qui nous a aidé à conduire cette étude, a accepté d'être en quelque sorte notre ambassadeur chez RENAULT et nous a permis d'obtenir de nombreux entretiens au sein de l'entreprise.

Nous sommes également très reconnaissants envers MM. FIXARI et PEZZINI pour l'attention portée à notre étude et les conseils prodigués tout au long de l'année.

Nous tenons enfin à exprimer notre gratitude à MM. CLOUËT et FOUQUE qui ont manifesté un intérêt particulier pour notre travail et dont l'aide nous a été précieuse.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 4

I- LA FONCTION ACHATS S'AFFIRME COMME UN NŒUD PRÉPONDÉRANT DU RÉSEAU CRÉATEUR DE RICHESSES 7

A- le contexte historique 7

B- Un constat cinglant ... que l'on fait souvent dans la douleur, mais qui recèle des pespectives de gain importantes 10

C- les logiques qui expliquent cette évolution: 19

D- le fonctionnement de la firme en réseau: 26

II- AMBIGUÏTÉ DE L'ACHETEUR: UN PERSONNAGE TROUBLE À UNE FONCTION CLEF? 31

A- La légende des Achats...racontée par les non-acheteurs 32

B- Les racines du mal 36

III- UNE AMORCE DE RÉCONCILIATION ENTRE LES ACHETEURS ET LA FONCTION ACHATS 42

A- Peut-on se passer des acheteurs? 43

B- La réalité des missions assumées par les acheteurs: un champ plus large que la simple négociation 46

C- L'acheteur mobilisateur du réseau: assurer à l'entreprise des fournisseurs proches et compétitifs 51

IV- LES CONDITIONS DE LA RÉCONCILIATION 55

A- La gestion des ressources humaines: le discours du manager 57

B- La position dans l'organisation: le discours du consultant 89

C- les critères d'évaluation: le discours du chercheur en gestion 95

CONCLUSION: 108

Liste des personnes rencontrées 109

Bibliographie et Références 115

LA FONCTION ACHATS DANS L'INDUSTRIE

ou

l'achat industriel est-il une chose trop importante pour être confiée uniquement aux acheteurs?

INTRODUCTION

Il n'y a pas qu'à l'école des Mines que la fonction Achat se trouve depuis quelques temps braquée sous le feu des projecteurs: que l'on se souvienne des fracas médiatiques autour de Jose Ignacio Lopez, l'acheteur le plus cher du monde, passé au terme d'un contrat mirifique de General Motors chez VW. Les achats sont également "à l'honneur" à l'occasion de la publication du projet pour l'entreprise par Ch. Blanc, PDG d'Air France, où il souligne que les achats représentent un poste majeur d'économie.

Nous avons donc commencé notre travail en nous interrogeant sur les causes profondes ou passagères de cet intérêt porté à une fonction généralement oubliée de l'entreprise.

Certes, la conjoncture est défavorable et l'heure est, plus sans doute sue d'habitude, aux économies, mais il existe, outre cet élément, une explication plus structurelle: l'augmentation des flux en valeur et une complexité croissante sont cause d'un réel changement de nature de la fonction Achat.

Dans une économie de plus en plus caractérisée par la saturation des marchés et où la concurrence s'exprime désormais sur le terrain de la qualité ou de la diversification de l'offre, il n'est souvent pas possible à une seule entreprise de posséder en interne toutes les compétences nécessaires à l'élaboration d'un produit fini. Les industries dont le process de fabrication peut être décomposé en phases tendent alors à décentraliser certaines activités de production, préférant les confier à des fournisseurs.

Ce phénomène est la manifestation d'un changement profond de l'organisation industrielle: la firme intégrée cède le pas à une organisation en réseau de fournisseurs. En effet le travail dans l'entreprise évolue alors d'une logique de production à une logique de fonctionnement en réseau où une partie de la compétitivité de la firme repose sur une population industrielle externe, le réseau des fournisseurs. Dans cette organisation, la fonction Achat, nœud des relations entre l'entreprise et son réseau amont, constitue un centre essentiel de création de richesses et s'affirme de plus en plus cruciale.

Or, nos observations nous ont rapidement amené à constater l'existence d'un décalage inquiétant entre l'image des services achats dans l'entreprise et la position nodale

de la fonction. Les acheteurs vont-ils être mis à l'écart du formidable essor de la fonction dont ils portent le titre ? Serait-il possible que dans une entreprise dépendant fortement de son réseau externe, la mobilisation et l'organisation du tissu des fournisseurs relèvent de compétences différentes de celles des acheteurs?

Nous avons essayé, au cours de nos entretiens avec des chercheurs, des enseignants, des consultants, des organisations professionnelles et surtout des hommes en poste aux achats d'identifier les verrous qui enferment les acheteurs dans leur légende et de résoudre cette contradiction.

Nous avons alors observé que, dans les entreprises où s'était mis en place un fonctionnement en réseau, ce sont les acheteurs qui détiennent les compétences nécessaires pour assumer la mission d'animation du réseau, pour assurer à la firme la pérennité de ce système industriel externe sur lequel repose une partie de son destin.

Comment s'est mise en place cette transition pour les acheteurs? Reprenant les trois verrous que nous avions identifiés comme les trois racines de la légende des achats, nous proposons d'agir sur trois mécanismes qui conduisent à modifier le statut des services achats et l'image que l'on s'en fait.

Nous adopterons donc le plan suivant:

*nous montrerons l'importance croissante de la fonction achats dans les entreprises qui s'orientent vers un fonctionnement en réseau

* puis nous nous interrogerons sur la mauvaise image des acheteurs et les verrous qui bloquent l'évolution des acheteurs

* nous présenterons le résultat de nos observations du travail des acheteur dans les entreprises où nous pensons que le statut des acheteurs a évolué parce que ces entreprises se dirigent vers le modèle de la firme réseau.

* et nous tenterons d'expliquer les mécanismes qui selon nous participent à cette réconciliation des acheteurs avec la fonction achat.

Avant d'entamer ce rapport, il nous faut signaler à notre lecteur que nous avons circonscrit notre étude à un champ: celui de certains secteurs de l'industrie de biens manufacturés en France choisis soit parce qu'ils présentent une forte complexité technique soit parce qu'ils sont soumis à des cycles d'innovation rapide et dont le process de production est en outre décomposable en phases. Nous avons principalement travaillé avec des entreprises du secteur automobile, de l'électronique grand public et de défense ainsi que du textile-habillement et nous avons particulièrement sélectionné celles qui possédaient déjà un service achat structuré afin d'étudier leur adaptation à une évolution des missions d'achat dont nous allons parler.

Ce mémoire se consacre à décrire et expliquer cette évolution et ses conséquences et nous sommes conscient que les conclusions tirées de cette étude ne peuvent prétendre à être générales et ne s'adapteront pas, le cas échéant, à certaines situations spécifiques d'achat.

I- LA FONCTION ACHATS S'AFFIRME COMME UN NŒUD PRÉPONDÉRANT DU RÉSEAU CRÉATEUR DE RICHESSES

A- le contexte historique

Depuis le crédo d'intégration de Louis Renault qui disait au début du siècle:

> *"Les usines Renault ont été créées pour former un tout complet et se suffisent à elles mêmes. Elles n'achètent que le bois sur pied, le charbon, le fer, les glaces, les tissus et, partant de ces matières premières, vont jusqu'au produit fini"*,

les achats dans l'entreprise ont connu une profonde transformation pour aboutir actuellement à une situation où la désintégration l'emporte et où les achats représentent des masses importantes dans le chiffre d'affaire des entreprises. Avant de préciser ce changement et d'essayer d'en analyser les causes nous voulons retracer rapidement l'évolution historique des achats dans l'entreprise de la manière suivante:

*l'après-guerre: les approvisionnements en période de pénurie

Dans l'immédiat après-guerre, en situation de pénurie, les services achats remplissent les missions des anciens "bureaux matière" de la guerre: obtenir des bons et les échanger contre des marchandises. Dans un contexte de forte intégration verticale des entreprises, il s'agit principalement d'approvisionnement en matières premières et cette conception des achats cadre parfaitement avec celle de Louis Renault citée plus haut. D'autre part l'achat est souvent pris en charge directement par les utilisateurs et les directions générales ne voient guère d'intérêt à organiser, rationaliser une fonction dont le rôle est de dépenser. Acheter est souvent considéré comme une opération facile et auxiliaire, qui peut être confiée à un personnel sans qualification ni compétences particulières. À la fin de la seconde guerre mondiale néanmoins, alors que la logique d'achat est encore souvent une logique d'approvisionnement, naît la CDAF, Compagnie des Dirigeants d'Approvisionnement de France, aujourd'hui Compagnie des Dirigeants

d'Approvisionnement et Acheteurs de France[1]. À la même époque, aux États Unis d'Amérique, la NAPM, National Association for Purchasing Management, existe déjà depuis plus d'un demi siècle...

*Le choc pétrolier de 1973: l'envolée des cours des matières premières

Le choc pétrolier de 1973 et la flambée des prix des matières premières qui s'ensuivit vont être le premier événement marquant la prise de conscience de l'importance des achats dans le chiffre d'affaire et va conférer aux achats une dimension stratégique et parfois spéculative: la mission de prévision et d'anticipation de nouvelles hausses désormais dévolue aux achats évolue parfois de la simple couverture contre les risques de fluctuation des prix sur les marchés à terme à la véritable prise de positions spéculatives.

On peut prendre ici l'exemple de la mésaventure survenue dans les années 1970 à un important groupe agro-alimentaire français qui était un opérateur central sur le marché hautement spéculatif de l'arachide. Depuis la création de ce groupe, l'activité d'approvisionnement en matière première revêtait une importance toute particulière, et l'objectif de stabilisation des approvisionnement avait pendant longtemps été perçu comme une priorité absolue pour diminuer l'incertain. C'est pourquoi l'entreprise possédait des actifs dans les pays producteurs d'arachide, actifs qui sont nationalisés par ces pays au début des années 1970. À partir de cet événement, à l'instar du marché du pétrole, le marché de l'huile d'arachide devient totalement concurrentiel et son prix librement négocié et fixé par l'offre et la demande. Brusquement les acheteurs de la Direction des Matières Premières de ce groupe ne bénéficient plus de prix de vente négociés sur des contrats à long terme et se trouvent amenés à gérer des cotations chaque soir en fonction des cours mondiaux. Bientôt ils sortent de leur rôle traditionnel consistant à minimiser les risques pour entrer dans une logique spéculative qui prends le pas sur la logique industrielle. En effet, attirés par les substantiels bénéfices qu'il est possible de concrétiser par une politique audacieuse d'achat et de vente à terme, les

[1]Principalement chargée à l'origine de faire connaître et reconnaître la fonction achat et de promouvoir les services achats dans l'entreprise, la CDAF s'est rapidement tournée également vers des missions de formation et a créé un centre de formation continue d'acheteurs: l'École Supérieure des acheteurs Professionnels. Plus tard, la CDAF s'est également dotée d'un "code de l'honneur" signé par tous les membres de l'association qui fixe un certain nombre de règles concernant "la probité et l'impartialité avec les fournisseurs, le refus de tout avantage personnel susceptible d'influencer une décision professionnelle, le respect du principe de confidentialité".

responsables d'achat du groupe vont s'orienter vers des pratiques hautement spéculatives: les cours flambent et la Direction des Matières Premières choisit l'option d'assurer une couverture excessive en huile brute, c'est à dire d'acheter à terme, préventivement, une grande quantité de matière première. Mais cette couverture s'inscrit en fait dans une logique spéculative car, prévoyant une poursuite de la hausse, la Direction des Matières Premières pratique une politique d'anticipation disproportionnée par rapport aux besoins courants d'exploitation. Or entre Novembre 1974 et Mai 1975 se produit un spectaculaire retournement de tendance et le cours de la tonne d'huile brute d'arachide est plus que divisé par deux. Le groupe est contraint de commercialiser l'huile conditionnée à un prix plus faible que le coût d'achat de l'huile brute.

*La loi du marché

La conséquence de ce choc pétrolier et l'événement qui va véritablement transformer en profondeur la philosophie des achats est l'émergence d'un phénomène nouveau, la saturation des marchés, qui va renforcer la concurrence tout en modifiant l'axe sur lequel elle s'exerce et entraîner un changement du comportement des industriels: en effet dans une situation où l'offre excède la demande il ne suffit plus à l'industriel qui produit de fixer un prix de vente en appliquant la marge désirée à son coût de production mais, au contraire, il lui faut renverser cette équation: le prix de vente étant fixé par la concurrence sur le marché, l'objectif souhaité -dégager une marge- ne peut être atteint qu'en minimisant les coûts de production parmi lesquels les coûts d'achat.

Ce bref rappel historique étant effectué, nous allons nous concentrer désormais principalement sur les quinze dernières années et montrer tout d'abord que la fonction Achats s'affirme comme un nœud prépondérant dans l'entreprise vue comme réseau créateur de richesse.

Cette démonstration se fera en trois étapes: nous verrons tout d'abord, à la lumière d'un double constat -augmentation du volume des achats, changement de leur nature-, que le poste achats recèle des perspectives de gain importantes, nous préciserons ensuite les logiques qui ont conduit à cette situation, puis nous en analyserons enfin les conséquences et expliciterons le modèle de la firme réseau qui remplace la firme intégrée et la place des achats dans ce modèle.

B- Un constat cinglant ... que l'on fait souvent dans la douleur, mais qui recèle des pespectives de gain importantes

1) des chiffres parlants: le volume des achats augmente.

Comme on peut le constater sur le document suivant (figure 1 page 8), la valeur médiane du ratio Achats/Ventes dans les entreprises françaises, qui était selon l'Usine Nouvelle (n° 2405, Avril 1993) est de 40% en 1970, est de 61,3% en 1984 et de 63,8% en 1989 d'après les chiffres de la Centrale des Bilans de la Banque de France. On remarque en outre que le phénomène d'accroissement de ce ratio s'observe de manière générale dans tous les secteurs de l'industrie. D'autre part, d'après une statistique publiée par le JPMM (Journal of Purchasing and Materials Management), la part des achats a doublé en trente ans dans l'industrie américaine. Enfin à titre d'exemple, il est intéressant de préciser que les achats représentent, suivant le niveau de gamme, de 65% à 80% du coût de revient d'un véhicule dans l'automobile: plus ce niveau est élevé en effet, plus cette part est importante car les équipements supplémentaires sont presque totalement achetés à l'extérieur.

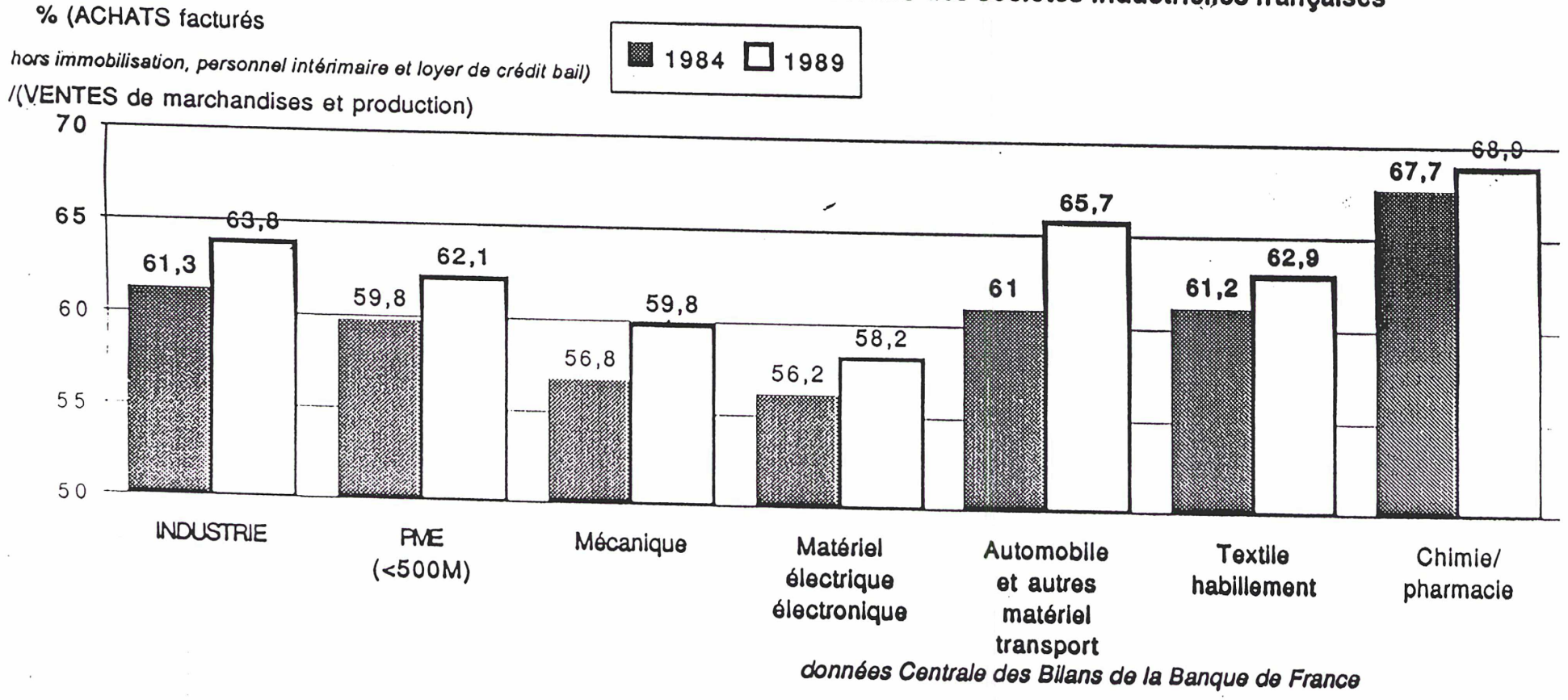
2) la nature des achats change

Mais, si le volume des achats augmente, ce phénomène s'est également accompagné d'un véritable changement de nature de achats.

En effet le temps où l'on n'achetait que des biens standards sur étagère ou des approvisionnements en matières premières que nous avons évoqué plus haut est révolu. Lui succède le temps des achats de fonctions entières, de sous-ensemble complets d'un produit final. Par exemple on n'achète plus le réservoir à essence d'une automobile à tel fournisseur, la pompe à tel autre, mais la fonction "alimentation carburant" à un seul fournisseur qui sera en outre chargé de gérer les problèmes d'interface avec le reste du véhicule.

On fait de plus en plus appel aux compétences de conception, à "l'intelligence" du fournisseur: la conception d'un sous-ensemble est menée de front entre le donneur d'ordre et le fournisseur, quand elle n'est pas entièrement dévolue à ce dernier.

Valeurs médianes du ratio **ACHATS SUR VENTES** des sociétés industrielles françaises



données Centrale des Bilans de la Banque de France

D'autre part, autour du produit, l'industriel achète désormais également un service, c'est à dire que les entreprises accroissent considérablement leur part d'achat "d'immatériel", phénomène dont nous voulons donner ici deux illustrations:

les achats de prestations de services: du conseil au "facilities management"

Le recours aux capacités de conception du fournisseur relève sans conteste des achats d'immatériel. Mais ce point n'est cependant pas la seule nouveauté apportée aux traditionnels approvisionnements, l'achat de conseil en est une autre, qu'il s'agissent de conseil en organisation ou en stratégie...que nous ne détaillerons pas ici.

Cependant, dans le vaste panel des prestations de services offertes aux entreprises, les services achats quittent parfois les sentiers battus des domaines cités ci-dessus pour aborder des champs plus nouveaux comme le "facilities management" qui consiste à confier à un tiers la gestion de tout ou partie du système d'information de l'entreprise (exploitation des ordinateurs, du réseau, développement des applications, maintenance...). Ces contrats ont souvent une durée de plusieurs années et s'accompagnent parfois de de la cession de certains équipements et du transfert des équipes de l'entreprise vers le prestataire.

Le comble de l'achat: sous-traiter ... la prestation d'achat!

Nous l'avons dit, outre un produit, les entreprises achètent également un service: assurance de la qualité, du respect du délai, des prestations logistiques exigeantes, de la maintenance... Dans ce domaine des achats de services, nous avons même rencontré au cours de nos recherches l'exemple d'une entreprise qui, pour ses besoins en fournitures industrielles, a choisi de s'adresser à un tiers à qui elle sous-traite la prestations d'achat. Le fonctionnement est le suivant: pour satisfaire les besoins de ses usines en ressorts, visserie ou roulements par exemple, l'entreprise se tourne, pour chaque élément particulier, vers un distributeur technique spécialisé qui achètent directement auprès des fabricants et livre les unités de production de son client. Travaillant pour d'autres donneurs d'ordres, le distributeur peut, en consolidant ses achats, peser de manière importante sur un marché et bénéficier en conséquence de prix d'achat attractifs. L'exemple nous a été donné d'un type de pièces pour lequel le donneur d'ordre seul était acheteur à hauteur de 30 MF tandis que le distributeur l'était à hauteur de 500 MF.

En menant encore plus avant cette logique de fonctionnement, le cas nous a même été cité d'une entreprise qui avait adopté ce type de fonctionnement pour ses achats de fournitures industrielles et avait amené le distributeur technique à lui racheter au sein de l'usine une "enclave" incluant les stocks, les matériels et ... le personnel!

3) un constat douloureux

Nous avons présenté jusqu'ici un double constat, celui de l'augmentation du poids et de la complexité des achats. Mais il est temps d'ajouter un autre élément en montrant à la lumière de quelques exemples que les entreprises font souvent ce constat dans la douleur et prennent en général conscience du poids des achats dans des situations de crise.

On peut citer pour illustrer ceci plusieurs exemples tout à fait révélateurs:

*Le suivi des véhicules incomplets chez les constructeurs automobiles

La sortie en bout de chaîne d'un véhicule incomplet est lourde de conséquences: plusieurs heures d'opérations manuelles de démontage et de reprise qui impliquent un surcoût important. Or un tel problème est significatif, entre autres choses, d'un dysfonctionnement aux achats, dans la composante logistique de leur mission..., qui n'est pas la moins importante. Chez un constructeur automobile, un plan d'action spécifique portant sur les achats a permis de suivre réduire notablement le nombre de véhicules incomplets en bout de chaîne.

*L'exemple de Xerox

Ce cas est assez significatif du phénomène cité ci-dessus selon lequel une firme ne se soucie souvent de ses achats que lorsqu'elle est confrontée à une situation de crise à laquelle elle ne trouve pas de solution "conventionnelle". C'est en effet en situation de perte de compétitivité et de diminution de parts de marché que Xerox, ne voyant comment réduire plus ses coûts de production, a décidé de braquer les projecteurs sur les achats...pour s'apercevoir avec stupeur et incrédulité que certains coûts de revient de ses concurrents égalaient les coûts d'achats de Xerox sur le même type de machine. (Source Mc Kinsey)

*Le témoignage de Péchiney

Il y a déjà une dizaine d'années, en s'attaquant à la rationalisation des achats, la Direction de Péchiney avait découvert que des usines voisines achetaient fréquemment sans en référer l'une à l'autre le même produit au même fournisseur à des prix différents. Péchiney a alors mis en place une base de données interne que les usines devaient

consulter pour chaque achat afin de connaître les autres usines du groupe consommatrices de ce produit, les volumes achetés, les fournisseurs déjà sollicités et les prix pratiqués

*el conquistador!!!

Nous venons de parler d'un constat souvent douloureux pour les entreprises qui prennent conscience de l'importance des achats dans leur chiffres d'affaires mais il ne faudrait pas omettre que ce constat se traduit généralement par des répercutions douloureuses pour le fournisseur. Quel meilleur exemple pour illustrer ceci que celui de l'acheteur le plus réputé du monde, José Ignacio LOPEZ DE ARRIORTUA, un nom que l'on ne peut éviter sur le chemin des achats.

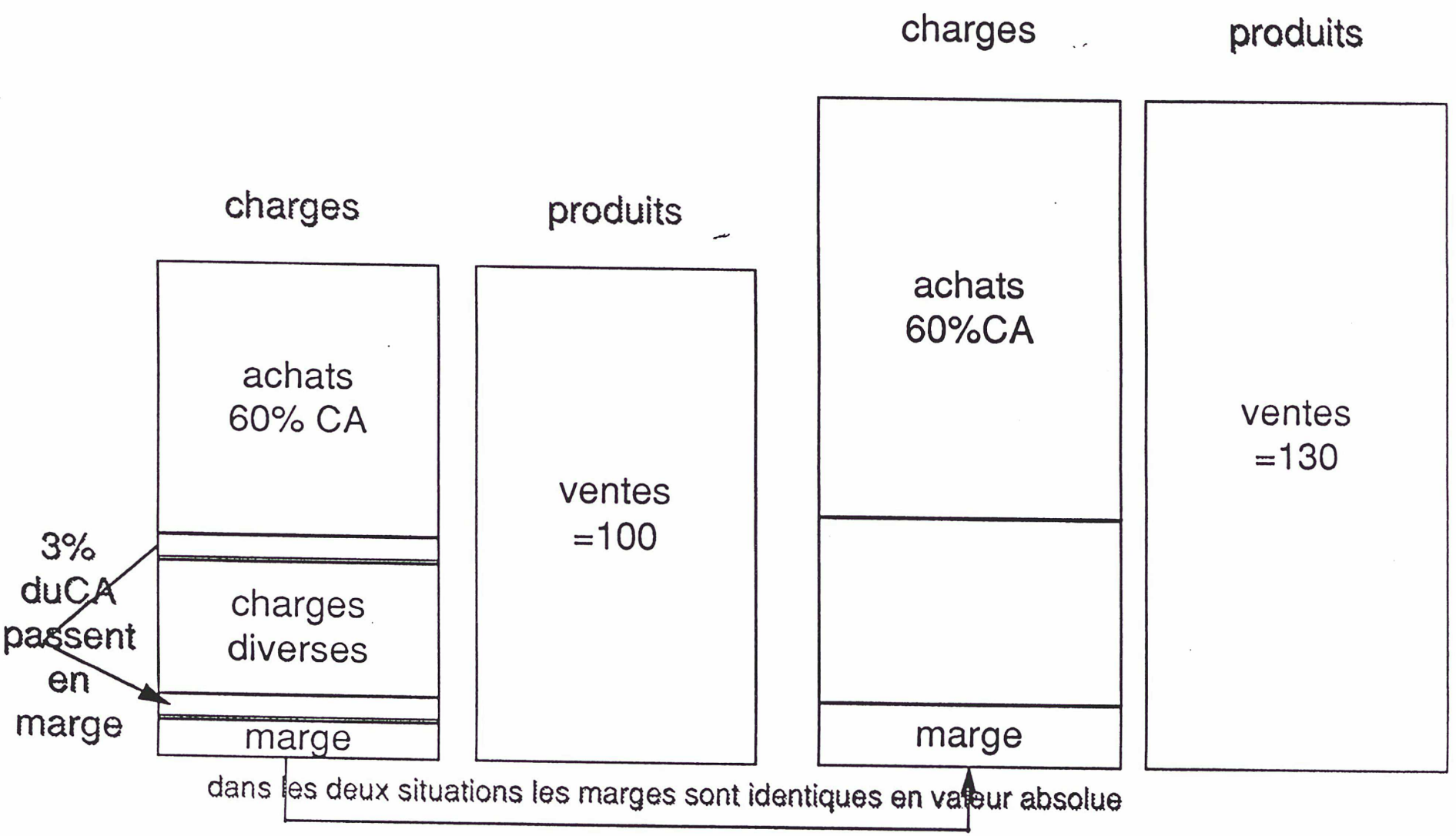
Tsar des achats, fanatique de la réduction des coûts, il avait réussi à la fin des années 80 à transformer GM Europe exsangue en une poule aux œufs d'or en menant une croisade contre la "Generous Motors", c'est à dire en procédant à une féroce mise en concurrence des sous-traitants sommés de consentir des rabais allant jusqu'à 20%! Aujourd'hui, transfuge chez Volkswagen à un moment où l'entreprise affiche de lourdes pertes, il prétend à lui seul faire basculer le sort du côté de la réussite.

4) un puissant levier d'économies

*Des efforts sur les achats très rentables

Dans une situation telle que celle présentée plus haut, il apparaît que les gains potentiels sur les achats sont une source de profit non négligeable et le poste achats se révèle être un puissant levier d'économies. Il suffit pour s'en convaincre de faire un calcul simple: pour une société dont les achats représentent 60% du chiffre d'affaire et la marge brute 10% de celui ci, une économie de 5% sur les achats, soit 3% du chiffre d'affaire, fait passer la marge de 10% à 13% soit une augmentation de 30%. Toutes choses étant égales par ailleurs, il faudrait augmenter les ventes de 30% pour obtenir le même résultat absolu. (cf graphique page 16)

EFFET DIRECT SUR LA MARGE D'UN GAIN AUX ACHATS



*Économies à tout rompre sur les achats chez Air France:

Dans ces conditions on comprends que les projecteurs des directions générales se braquent sur les achats, comme cela a été rappelé en introduction et nous en voulons pour exemple le plan de relance d'Air France publié en Avril 1994 dans lequel Christian Blanc souligne que les achats sont une piste que la Compagnie doit exploiter dans son entreprise de réalisation de fortes économies (une économies de 1 milliard de francs sur les achats sauverait 4000 emplois).

> *"Les achats seront réduits de 2 milliards de francs en trois ans, dont 650 millions pour la seule année 1994. Le montant de nos achats diminuera donc de 16%, hors carburant, sur la période" (...) "Ce combat est l'affaire de tous. Chaque franc gagné sur les achats, s'il ne porte pas préjudice à la qualité du service, est un franc qui ne sera pas enlevé aux salariés. Un milliard d'achats économisé, ce sont des milliers d'emplois consolidés."*

> *"Un tel effort n'est possible que si nous changeons en profondeur nos façons de faire en la matière. En centralisant certaines consommations au niveau de la Délégation Achats, qui devra être rattachée au Directeur Général . En équipant les grandes unités de la Compagnie de cellules "achat" clairement identifiées, seules à même de négocier les prix et travaillant en étroite collaboration avec la Délégation. En diffusant la préoccupation achat dans l'ensemble de la Compagnie, par un plan de formation, et l'organisation d'une mobilité forte des acheteurs."*

*Les achats, un nouveau "créneau": l'impact dans la presse économique et au sein des cabinets de conseil.

Pour apporter, s'il est encore nécessaire, une ultime preuve de cette position "sur la sellette" qu'occupent désormais les achats nous voudrions brièvement citer deux éléments supplémentaires: d'une part, tout au long de cette étude que nous avons menée sur les achats dans l'industrie, il ne s'est pas écoulée une semaine sans qu'un article traitant des

achats ne soit publié dans la presse économique; d'autre part, comme nous l'avons dit en introduction, nos entretiens nous ont amenés à rencontrer, entre autres, des cabinets de conseil et nous avons été frappés de constater que nombre d'entre eux, et notamment les plus réputés, développent actuellement une cellule "achats". C'est là le témoignage qu'il existe une forte demande de conseil en organisation de services achats et qu'un "créneau" est donc ouvert...

C- les logiques qui expliquent cette évolution:

Les chiffres que nous avons cités plus haut et les faits que nous avons relatés semblent montrer qu'il y a eu un changement exogène majeur qui pousse les entreprises à externaliser un nombre croissant de leurs activités et le poids des achats s'en trouve largement renforcé. Nous avons alors tenté d'expliquer cette évolution et nous avons décelé deux facteurs principaux: la nécessité de flexibilité pour diminuer les coûts d'une part et le souci d'accès à l'innovation technologique d'autre part, tandis qu'un élément, en revanche, nous a semblé jouer comme effet limitatif dans ce procédé: les "coûts de transaction".

C'est ce que nous allons présenter maintenant.

1) Nécessité de flexibilité: dans un but de réduction des coûts:

-Produire dans les pays à bas coûts salariaux: une nécessité incontournable parfois.

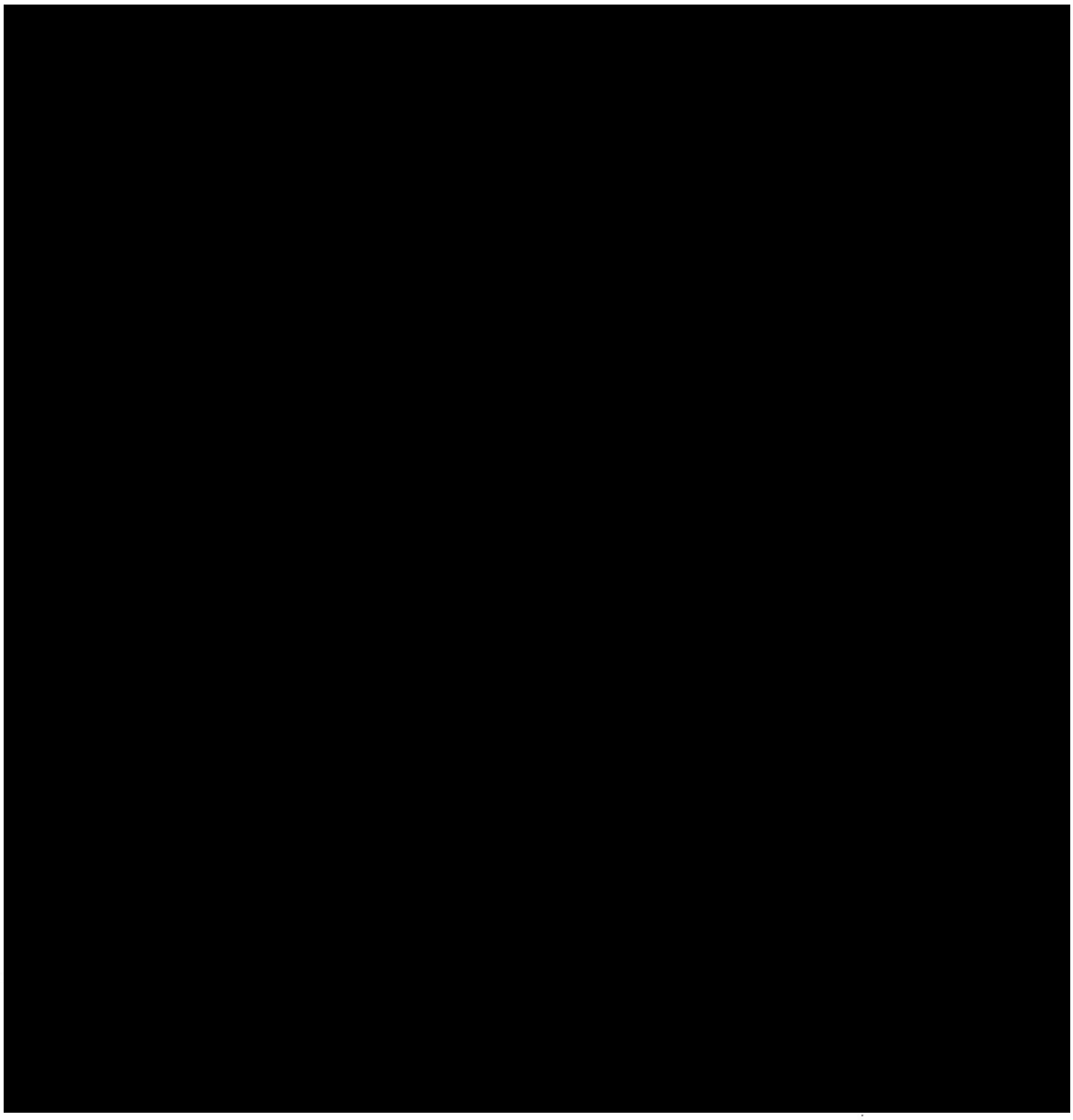
La délocalisation de certaines activités dites de "main d'œuvre" dans les pays à bas coûts salariaux (Asie du Sud Est, Amérique Latine ou pays de l'ancien bloc de l'Est par exemple) est sans conteste un élément qui renforce l'externalisation donc le poids des achats. Les exemples foisonnent notamment dans le textile-habillement ou la confection où les industriels que nous avons rencontrés affirment que 60% de leurs achats sont des achats de main d'œuvre. Certains d'entre eux ont néanmoins conservé une capacité de production en interne dont la proximité et la flexibilité est un atout dans certaines situations spécifiques -développement d'une ligne haut de gamme, possibilité de réassort très rapide- et permet d'offrir un service plus complet au client. D'autres en revanche ont fait le choix catégorique de ne même plus posséder d'outil de production en France. Les chiffres suivants (page 21) qui analysent les coûts de production comparés d'un chemisier femme polyester en Indonésie et en France (source: Cabinet Solving International) sont suffisamment éloquents pour montrer l'intérêt qu'il peut y avoir dans ces secteurs à délocaliser la production.

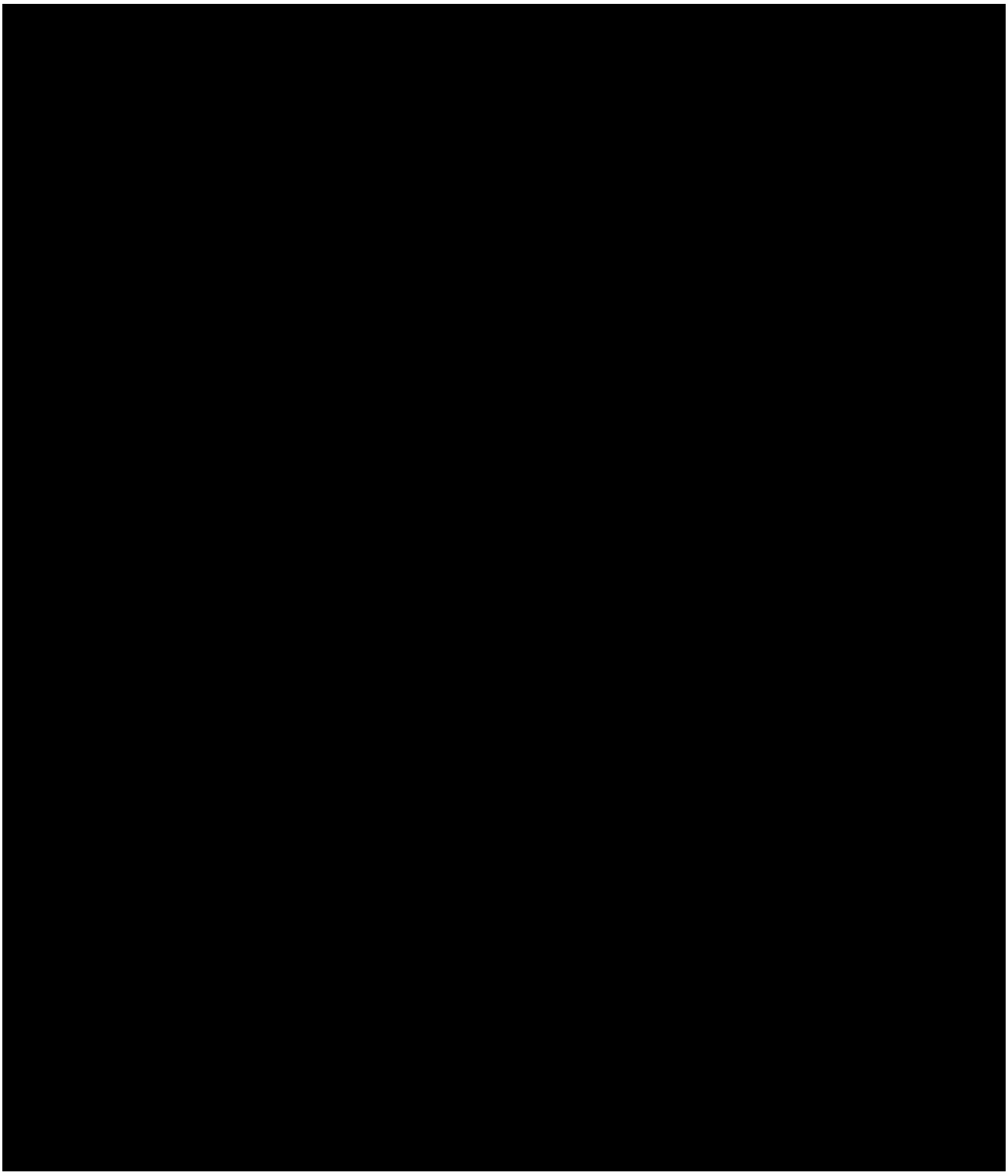
De plus la baisse des coûts de transport et de télécommunications favorise considérablement ces phénomènes de délocalisation. Le document suivant extrait du rapport Arthuis (page 22) indique que les frets maritimes ou aériens ont constamment

baissé durant la dernière décennie ainsi que le coût du transport intercontinental de données et des télécommunications.

Des sous-traitants "corvéables à merci": comment exploiter au mieux la souplesse du droit des affaires par rapport au droit du travail.

Nous venons d'évoquer la question des délocalisations mais il est des situations où un donneur d'ordre peut profiter des conditions de transaction avec un sous-traitant et externaliser sa production sans pour autant la délocaliser dans les pays à bas coûts salariaux dont nous avons parlé. En effet, en situation de marché surcapacitaire où le prix de vente est fixé par la concurrence et où la marge ne peut être obtenue qu'en minimisant les coûts de production, les entreprises cherchent à diminuer leurs coûts fixes et à acquérir une flexibilité maximale afin de coller aux fluctuations de la demande. Le droit des affaires leur permettant d'imposer aux sous-traitants des contraintes que jamais le droit du travail ou le souci de maintenir un climat social vivable ne leur permettrait d'imposer en interne, les entreprises font le choix de conserver un appareil productif minimal et se reposent sur une sous-traitance "corvéable à merci" pour les fluctuations. Un exemple assez symptomatique nous est donné par l'actualité économique récente ("Le Monde" du 14/16/1994): celui de Volvo GM Heavy Truck qui, face à une concurrence acharnée sur le marché des poids lourds de plus de 15 tonnes, affirme n'avoir d'autre solutions que de "réduire au plus vite le point mort, le niveau minimum de production assurant un équilibre des comptes" et annonce pour cela un plan de redressement incluant la cession de plusieurs activités annexes à des partenaires extérieurs.





2) Souci d'accès à l'innovation technologique

Cependant, outre le souci de réduire les coûts, il nous semble que les entreprises sont également poussées à externaliser certaines de leurs activités par souci d'accès à l'innovation technologique.

En effet, dans un contexte de multiplicité et de complexité croissantes des technologies une seule entreprise ne peut prétendre maîtriser tous les métiers impliqués dans la réalisation des sous-ensembles nécessaires au produit final. Aussi la firme se consacre à un ou quelques métiers-cœurs -l'assemblage, le moteur par exemple dans l'automobile mais pas les sièges ni les suspensions- et a recours à une sous-traitance de spécialité pour la réalisation d'éléments sur lesquels ces sous-traitants sont plus performants. Il est de plus en plus fréquent que des sous-ensembles qui jusqu'à lors étaient considérés comme "stratégiques" sont confiés à des fournisseurs et c'est ainsi par exemple que la société CF2M, groupe de fonderie et de mécanique, s'est vue attribuer la production des vilebrequins du nouveau moteur diesel Renault, pièce traditionnellement exécutée en interne (Source: Les Échos 21/01/1994).

> *"Progressivement, Renault a reconnu notre compétence. Dans le même temps, devant la multiplication des motorisations et donc des investissements nécessaires, le groupe a décidé de "désintégrer" une production considérée comme stratégique"*
>
> Jean Pierre FROT, Président de CF2M

D'autre part, et c'est là un point capital, le sous-traitant de spécialité, s'il est générateur d'innovation technologique dans son domaine, est surtout vecteur de cette innovation. En effet, parce qu'il travaille pour d'autres clients sur d'autres problèmes, il peut toujours s'inspirer des solutions à ces problèmes dans d'autres circonstances et assure par là la diffusion de l'innovation technologique vers ses différents clients. Il est ainsi, pour ces derniers, source de compétitivité.

Chez Schlumberger, par exemple, c'est un fournisseur de support de carte à puce qui suggère une nouvelle technologie en matière d'impression de la carte.

Ainsi la stratégie suivie le plus souvent consiste à conserver en interne la conception et la fabrication des produits qui recèlent le véritable métier de l'entreprise, son savoir-faire propre, et externaliser tout ce qui ne relève pas directement de ce métier-cœur et que

d'autres en revanche maîtrisent mieux, autre facteur qui concourt à augmenter le poids des achats.

3) Un facteur limitatif: les coûts de transactions.

Cette notion fait référence à la théorie de R.H. COASE sur "la nature de la firme" où COASE tente de comprendre pourquoi, dans un univers où le mécanisme des prix est présenté comme le coordinateur par excellence de l'activité économique, on substitue dans certains cas une coordination par management à une coordination par les prix, autrement dit, pourquoi les firmes développent une organisation interne. Selon COASE, l'utilisation des mécanismes de prix suscite des coûts qu'il appelle "coûts de transaction" dus à l'imperfection des marchés, aux difficultés de communication, de compréhension, de coordination des échanges, de circulation de l'information et qui peuvent être évités en internalisant des activités au sein de à l'entreprise. Poursuivant ces travaux, O.E.WILLIAMSON prolonge l'analyse de COASE en étudiant de manière plus précise les facteurs qui sont à l'origine des coûts de transaction et spécifie qu'il s'agit, selon lui, de facteurs humains -l'opportunisme dans les transactions et l'imparfaite circulation de l'information- et de facteurs relatifs à l'environnement de l'entreprise -principalement l'incertitude-.

Si la firme réalise des transactions sur un marché parfait dans des conditions de certitude complète, si elle est en mesure d'acheter ce qu'elle veut lorsqu'elle le désire et à un prix connu, et si elle peut croire que ce prix reflète les coûts de production, elle tendra à recourir au marché. Lorsque cela ne lui semble pas possible, elle tendra à supplanter le marché en s'intégrant et à lui substituer un autre mécanisme de coordination. La frontière entre le marché et la firme s'établit lorsque les coûts d'organisation de transactions supplémentaires au sein de l'entreprise sont égaux aux coûts générés par les transactions sur le marché.

Tant que les coûts de transaction externes -le coût de développement d'un produit avec un fournisseur- qui trouvent leur origine dans les facteurs cités plus haut restent supérieurs aux coûts de transaction internes -les rapports entre les différents services de l'entreprise-, ils jouent comme un effet limitatif sur les facteurs favorisant l'externalisation dont nous avons parlé.

Nous vous avons donc montré que l'externalisation accrue de certaines activités était due à deux facteurs principaux -recherche de flexibilité pour réduire les coûts, souci

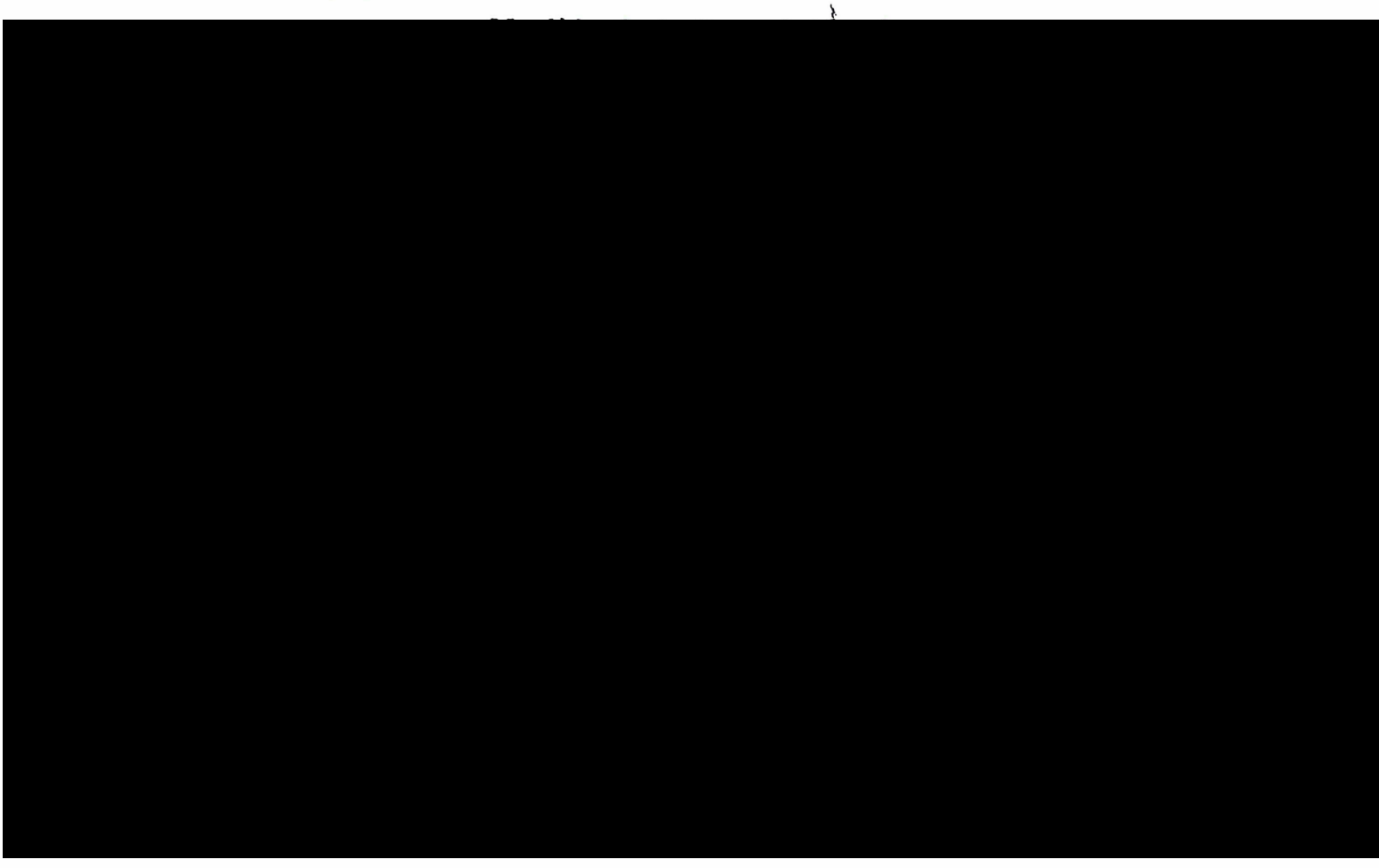
d'accès à l'innovation technologique- mais que les coûts de transaction pouvaient jouer comme facteur limitant, ainsi que nous l'avons résumé sur le schéma ci-dessous.

Nous allons essayer de montrer maintenant que la conséquence de ce phénomène d'externalisation est que l'entreprise transforme des relations de transaction interne avec ses propres services en des relations de transaction avec une population industrielle extérieure: le réseau des fournisseurs, ce qui induit une transformation profonde de l'organisation industrielle et l'émergence de la fonction achats comme un centre prépondérant de création de richesses.

D- le fonctionnement de la firme en réseau:

1) le renforcement de la fonction achat

Nous reprenons ici une idée exprimée par J.C. Barbant et P. Chanut dans leur mémoire sur "les réseaux créateurs de richesse"[2] qui est la suivante: tandis que des activités de plus en plus nombreuses sont externalisées, le travail dans l'entreprise évolue d'une logique de production à une logique de fonctionnement en réseau. Le modèle de l'entreprise intégrée (centralisée et verticale) est mis en cause et se crée progressivement une nouvelle organisation industrielle dans laquelle, aux transactions entre services internes, se substituent des transactions d'achat. La conséquence principale de cette évolution est donc un renforcement de la fonction achat. Dans la mesure où l'entreprise achète jusqu'à 65% de son CA, externalise jusqu'à la conception, sa compétitivité repose sur le réseau amont, le réseau externe des fournisseurs et la fonction achat s'affirme, à l'instar par exemple de la fonction commerciale et de son réseau de distribution, comme un centre prépondérant de la création de richesses.



2) des relations approfondies: le problème du contrôle du réseau

Par ailleurs, les transactions d'achat ne sont plus réduites, comme dans la logique de la firme intégrée qui gère ses approvisionnement, à la transmission d'un cahier des charges ou l'envoi d'un bon de commande; il s'agit, au contraire, d'établir des relations approfondies avec un nombre réduit de fournisseurs: délégation de conception, attente d'innovation technologique.

À ce niveau, il est important de préciser que le fonctionnement en réseau et le développement de relations approfondies avec des fournisseurs qui "remplacent" les services internes auxquels faisait appel la firme intégrée s'accompagne d'une réduction parfois drastique du nombre de fournisseurs. Il s'agit là, selon nous, d'une manifestation logique de l'effet limitant des coûts de transaction: la firme dépend désormais pour des activités plus nombreuses du tissus des fournisseurs mais le coût de développement et d'entretien d'une telle relation de sous-traitance n'est envisageable qu'avec un petit nombre d'entreprises. Aussi la firme cherche-t-elle à diminuer le nombre de ses partenaires et cette réduction du panel de fournisseurs, enclenchée depuis quelques années par certains grands groupes, est spectaculaire comme le montrent les chiffres suivants: (Source Usine Nouvelle)

Évolution du nombre de fournisseurs entre 1980 et 1991:

	1980	1991
PSA (chiffres européens)	2500	960
RENAULT (chiffres européens)	1800	1000
VALÉO	4750	3600
XEROX	3000	600
FACOM	800	350
AÉROSPATIALE (div. avions)	450	100

C'est à dire qu'au sein du réseau le donneur d'ordres négocie des contrats avec ses partenaires, fournisseurs de premier rang, qui répercutent à leur tour une partie de la charge de travail sur les fournisseurs de second rang.

Pour la firme adoptant ce fonctionnement en réseau, il s'agit véritablement d'organiser une nébuleuse de fournisseurs en un système industriel externe participant largement au résultat du donneur d'ordres. Aussi se pose le problème du contrôle du réseau externe qui se substitue au maillage interne de la firme, de la responsabilités de ces transactions impliquant de multiples interlocuteurs: Bureau d'Études, Bureau des Méthodes, Fabrication, Qualité...

Tout ce qui vient de l'extérieur étant acheté, il apparaît naturel que ces missions d'achat soient dévolues au service achat. Cependant nous n'avons mis en lumière qu'un renforcement de la fonction achat comme alternative à la fonction "échanges internes" dans l'entreprise. Rien ne dit que les services achats soient effectivement investis de ces missions. L'achat industriel serait-il une chose trop importante pour être confiée uniquement aux acheteurs? On ne peut exclure l'hypothèse d'un contact diffus, le réseau externe se branchant au niveau des multiples ouvertures que constituent les unités désirant acheter pour leur propre compte. D'autant que l'on peut avoir des doutes légitimes sur la capacité des services achat, donc des acheteurs, à s'adapter à ce changement et s'affirmer comme des acteurs au rôle prépondérant dans ce réseau. En effet, d'une part les acheteurs n'ont pas initié mais plutôt suivi sinon subi cette évolution et d'autre part les services achats souffrent d'une mauvaise image dans l'entreprise, point que nous allons développer maintenant.

Il nous apparaît donc légitime de s'interroger: les missions d'achat échappent-elles aux acheteurs?

Nous venons de montrer que la fonction achats subit actuellement un essor considérable. Tant au point de vue quantitatif que qualitatif, les achats prennent une importance croissante; et c'est pour cela que le réseau externe sur lequel repose les approvisionnements de l'entreprise devient déterminant.

Mais il n'est pas évident que les acheteurs seront les titulaires du contrôle de ce réseau.

En effet, ils ne jouissent pas d'une très bonne réputation quant à leurs qualités de dirigeants. Nous avons découvert une véritable légende qui affuble les acheteurs d'une image fort négative dont eux-même sont tout à fait conscients . Nos divers interlocuteurs acheteurs n'ont d'ailleurs pas manqué de le souligner, presque systématiquement à chaque début d'entretien, comme pour nous introduire dans leur ambiance. Nous allons donc dans un premier temps décrire cette légende, puis souligner ce qui correspond à une faiblesse réellement observée dans les services achats.

II- AMBIGUÏTÉ DE L'ACHETEUR: UN PERSONNAGE "TROUBLE" À UNE FONCTION CLEF?

Il existe une légende des Achats et les acheteurs loin de la nier sont toujours les premiers à nous en parler. D'où vient-elle, correspond-elle à une réalité passée ou présente? Est-elle compatible avec l'évolution que connaît aujourd'hui la fonction Achats?

Cette légende est une donnée incontournable du personnage de l'acheteur, et nous allons donc essayer d'en donner une image; mais laissons tout d'abord la parole aux non-acheteurs, avant d'analyser les racines de ce mythe:

A- La légende des Achats...racontée par les non-acheteurs

Plusieurs personnages de la vie de l'entreprise semblent avoir des idées très arrêtées sur les acheteurs et alimentent la légende par leurs discours et les comportements qui en découlent.

1) le point de vue des directions générales: la facilité et le contrôle impossible

Voici l'histoire des 14 frigos, telle que pourrait la raconter un directeur général (fictif) pour illustrer la facilité et le contrôle impossible qui semblent caractériser le travail des acheteurs [3].

" Si je vous demande de vendre 14 frigos, vous saisissez tout de suite la difficulté de l'opération. Vous reviendrez peut-être ce soir sans en avoir vendu un seul et l'échec sera patent. Si vous les avez tout de même vendus, mais en les ayant bradés à moitié prix, vous serez sanctionnés également.

Par contre, si je vous demande d'acheter 14 frigos étant donné un certain budget, cela vous semble a priori beaucoup plus facile. Vous reviendrez ce soir en ayant acheté les 14 frigos, peut-être même sans avoir dépensé tout le budget car vous aurez obtenu un rabais. Seulement voilà: ni vous ni moi ne sommes capables de dire si le rabais obtenu est satisfaisant: il aurait pu être plus important, suite à une négociation encore plus longue et plus acharnée que celle que vous avez menée."

Voici donc exprimée en termes imagés l'appréciation très répandue que peuvent avoir des responsables industriels sur le travail des acheteurs. L'illusion de l'achat facile est relayée par la sensation déplaisante de ne pas pouvoir contrôler les résultats économiques de l'acheteur. Nous verrons comment cette vision simplifiée (et simpliste) des Achats a pu conduire à enfermer les acheteurs dans leur légende. Mais celle-ci ne

---

[3] J. ROY, 1986, Un indispensable préalable à l'organisartion du pouvoir de l'acheteur

serait pas complète si nous ne donnions pas la parole à deux autres interlocuteurs de l'acheteur: ses "clients internes", c'est à dire les utilisateurs et les fournisseurs.

2) le point de vue des services prescripteurs/utilisateurs: la rivalité

Au sein de l'entreprise, nous appellerons prescripteur toute personne ou service qui intervient lors de la *définition* du bien ou du service fourni par une entreprise extérieure. L'utilisateur est le destinataire du bien acheté. Le prescripteur ou l'utilisateur (souvent il s'agit de la même personne) détient la compétence technique et estime tout naturellement qu'il est capable mieux que quiconque, et notamment mieux que l'acheteur, de dialoguer avec le fournisseur pour obtenir ce dont il a besoin. La fonction de l'acheteur se limite donc à obtenir du fournisseur les prix les plus bas possibles compatibles avec des délais de livraison et des normes de qualité convenable [4], sur la base d'un cahier des charges élaboré précisément par les prescripteurs/utilisateurs. Mais la frontière entre ces deux aspects des relations clients-fournisseurs n'est pas toujours si facile à cerner. En effet, le cahier des charges est le plus souvent le fruit d'une collaboration technique entre bureaux d'études du donneur d'ordres et du fournisseur; son élaboration peut comporter de nombreux allers et retours de l'un à l'autre, et la présence de l'acheteur, qui ne semble préoccupé que de considérations mesquines, complique singulièrement le processus et vient interrompre la complicité entre bureaux techniques parlant le même langage. L'acheteur dérange parce qu'il reproche enfin aux prescripteurs/ utilisateurs de céder à l'attrait des prouesses techniques, au détriment des variables économiques.

D'autre part, les contacts extérieurs présentent les charmes de la transaction: ils valorisent le prescripteur et lui ouvrent d'autres horizons que ses habituelles relations de travail. Certains même se plaisent aux joies de la négociation (au sens restrictif de la

---

[4]B. SAUVALLE, A. SCHMITT, 1993, Le partenariat industriel

ale autour des données économiques), et se voient meilleurs acheteurs que

. our ces deux raisons, la supériorité technique et l'attrait des relations extérieures, le prescripteur/utilisateur voit l'acheteur comme un rival.

3) le point de vue des fournisseurs: la critique

Les fournisseurs qui ont perdu un marché crient à l'assassinat par les acheteurs, êtres cupides et sans pitié. Plus inquiétant encore, ils accusent les acheteurs de corruption, et nous avons recueilli à cet égard des témoignages éloquents dont le détail ne trouve pas sa place ici, lorsque nous sommes allés interrogés un directeur de P.M.E. vivant de le sous-traitance[5]. Sa vision des acheteurs est sans appel: intéressés et inconscients des réalités industrielles.

Ce discours bien souvent excessif trouve cependant des échos: n'entend-on pas quelques uns s'exclamer à propos des acheteurs: peu importe que leurs salaires soient médiocres, puisqu'ils ont tout le loisir de se rattraper avec les cadeaux, restaurants et autres gratifications offerts par les fournisseurs [6]!

La légende des Achats est donc bien vivace et se nourrit de ce triple point de vue négatif sur les acheteurs. Nous nous sommes demandés si ce mythe s'inspirait

---

[5]non répertorié dans la liste des personnes rencontrées

[6] LECLERC, 1992, Les acheteurs et la corruption

uniquement d'une vision archaïque des Achats. Encore aujourd'hui, il s'agit non seulement d'une vision rémanente des services Achats mais également d'une constatation de mise dans quelques entreprises. Quelles entreprises? Des entreprises qui n'ont pas l'ambition de la firme réseau soit parce que leur activité ne s'y prête pas (par exemple l'achat de fournitures standards) soit parce qu'elle bénéficient d'une situation protégée (niche économique, secteur peu touché par la crise, etc....). Nous ne citerons évidemment aucun exemple qui porterait un jugement négatif sur le service Achats de telle ou telle entreprise, mais les associations professionnelles d'acheteurs recueillent régulièrement ce type de critiques.

Quel que soit le point d'application, passé ou présent, de la légende des Achats, nous allons maintenant essayer de comprendre où se situent les verrous qui enferment les acheteurs dans cette image négative.

B- Les racines du mal

La légende des Achats correspond à trois mécanismes qui entretiennent la mauvaise image des acheteurs dans l'entreprise. Le premier tient à la gestion des ressources humaines, le deuxième à la place des services Achats dans l'organisation et le troisième enfin aux critères d'évaluation sur lesquels sont jugés les acheteurs.

1) le recrutement et les carrières: des acheteurs par défaut

Nous avons vu qu'il est fréquent de considérer l'Achat comme une chose facile dans le monde industriel; en conséquence, la fonction Achat pouvait être confiée à des éléments médiocres: une sorte de placard, ou de bâton de maréchal (selon les cas) pour employé méritant . D'ailleurs, personne n'avait entendu parler de formation spécifique ou de diplôme pour l'Achat.

Ainsi s'explique pourquoi l'acheteur était souvent un autodidacte, puisque son métier d'origine était la Production, la Logistique ou toute autre fonction. Il forgeait son savoir faire d'acheteur par l'expérience acquise dans une spécialité et privilégiait donc sa spécificité technique par rapport à son métier d'acheteur. Ces recrutements dans les classes d'âge supérieures se traduisait également par des fins de carrières aux Achats. Une enquête réalisée il y a une vingtaine d'année aux États Unis révélait qu'un tiers des directeurs généraux interrogés ne voyaient pas de promotion concrète pour leurs acheteurs[7].dans l'entreprise L'illusion de l'Achat facile conduit donc à l'image dévalorisante d'acheteurs par défaut.

---

[7]D. S. AMMER,1974, Top management's view of th purchasing function - enquête auprès de 250 acheteurs et 500 directeurs généraux

2) la place dans l'organisation: un rôle secondaire

Pour certains acteurs dans l'entreprise, l'acheteur pouvait être considéré comme un rôle complémentaire, par exemple lorsque le prescripteur/utilisateur réalisait seul ses Achats, ne se délestant sur les acheteurs que pour les tâches purement administrative de gestion des commandes. Dans une telle organisation, les acheteurs n'avaient droit qu'à un rang subalterne, dépendant d'un autre service opérationnel, qui le plus souvent était la Production, mais pouvait aussi être le service financier ou parfois même le service commercial. Les préoccupations d'achat étaient alors inévitablement reléguées à des commodités et dénaturées au travers du filtre de leur service de rattachement; si il s'agissait du service production par exemple, on privilégiait la sécurité des approvisionnements, si il s'agissait du service financier, on se préoccupait essentiellement de minimiser les stocks, si il s'agissait du service commercial, on cédait plus facilement aux Achats coup de coeur, etc...

En 1980, la CDAF a lancé une grande enquête à laquelle ont répondu près d'un millier d'acheteurs et qui fit l'objet d'une publication dans l'Usine Nouvelle sous le titre "les acheteurs parlent"[8]. Le problème de la place dans l'organisation est clairement souligné:

> *" (...) un responsable des Achats sur deux estime que le service Achats n'a pas la place qui lui revient. Mais ce sentiment (qui est encore plus partagé par les acheteurs de base : 69 % sont de cet avis) exprime aussi un certain "vécu". On peut officiellement et sur l'organigramme dépendre de l'autorité supérieure et ne pas avoir la réalité du pouvoir. Etre "rattaché" à la direction générale ne signifie pas nécessairement "participer" à la direction de l'entreprise ou de l'établissement. Encore faut-il pour cela "faire le poids", en particulier face aux services techniques "*

[8]BOUDET, 1980

L'amertume de certains acheteurs s'exprimait au travers de nombreux témoignages semblables à celui-ci: quelle que soit la position officielle du service Achats, les acheteurs se sentaient éloignés des cercles du pouvoir dans l'entreprise. Cette situation trouvait ses racines dans une conception qui restreignait le rôle des Achats à celui de service des commandes. Et bien sûr un tel service ne pouvait attirer les meilleurs éléments de l'entreprise. Ainsi se refermait le cercle vicieux qui confinait les acheteurs dans leur légende.

Mais nous allons voir qu'un troisième verrou, plus subtil et plus sournois peut participer à cette logique.

3) les critères d'évaluation: la dérive des prix

Enfin, même avec des gens de valeur, rattachés directement à la Direction Générale, il peut arriver que les services Achats ne parviennent pas à se départir de leur image. C'est ce qu'ont montré deux chercheurs[9], en étudiant le cas d'un service Achat d'un grand constructeur mécanique. C'était l'utilisation d'un critère d'évaluation inadapté qui conduisait les acheteurs à se comporter de manière apparemment contraires aux intérêts de l'entreprise.

Les acheteurs étaient jugés sur la base d'un critère extrêmement répandu aux Achats: la dérive budgétaire des prix. L'objectif assigné aux acheteurs était de réaliser une baisse de X % sur l'achat d'une famille de pièces connues d'une année sur l'autre (dans l'exemple présenté sur le schéma suivant X = 4 %) .

Or les acheteurs avaient une fâcheuse tendance à multiplier les fournisseurs pour une même famille de pièces, achetant donc à des prix différents des pièces identiques. En

---

[9]COHEN & POUVOURVILLE, 1978, thèse à l'université d'Aix en Provence - cf POUVOURVILLE 1981 article de synthèse dans les Annales des Mines, Volonté de changement et cohérence organisationnelle ou comment modifier les politiques d'achat des grandes entreprises?

achetant à un seul fournisseur (ou au maximum à deux pour la sécurité des approvisionnements), on aurait pu réaliser de substantielles économies. Et pourtant aucun acheteur n'appliquait ce système préférant maintenir une grande diversité chez les Fournisseurs appelés. Alors pourquoi?

PRINCIPE DE LA DÉRIVE BUDGÉTAIRE DES PRIX

année n:

10 x **2** + **11** x **4** + **12** x **3**

= 100 ----------> objectif année n+1 : = 96

= **10** x **5** + **11** x **2** + **12** x **2**

= 96 exactement !

rq: en gras le nombre de pièce, en ombré le prix unitaire

Il ne s'agissait ni du faible niveau intellectuel des acheteurs, ni de la faiblesse de leur position dans l'entreprise, mais de la façon de s'adapter au critère sur lequel ils étaient jugés. En effet, les acheteurs répartissaient subtilement les parts de marché entre fournisseurs chers et fournisseurs moins chers de façon à faire apparaître d'une année sur l'autre une baisse globale du budget (cf. schéma). Les acheteurs atteignaient d'ailleurs chaque année leurs objectifs de dérive budgétaire avec une très grande exactitude!

En second lieu, les acheteurs pouvaient intégrer les pièces nouvelles dans leurs objectifs de dérive; en effet, les fournisseurs les plus chers étaient également considérés comme les plus sûrs, et c'étaient à eux, pour les familles de pièces étudiées, que les acheteurs commandaient en priorité les pièces nouvelles, se réservant de fait la possibilité d'acheter moins cher les années suivantes.

L'objet de cet exemple, simpliste mais réel, est de mettre en évidence les limites de l'utilisation d'un indicateur de gestion comme la dérive des prix. Malgré une volonté de revalorisation des services Achats affichée haut et fort par la direction générale de l'entreprise qui avait servi de terrain pour cette étude, de puissants mécanismes de rappel se sont mis en place dès qu'il s'est agi de mener un véritable changement de l'organisation.

Ainsi, la position des acheteurs dans l'entreprise découle directement des conditions dans lesquelles est organisé leur travail: recrutements par défaut et carrières difficiles, postes éloignés des directions générales et des décisions stratégiques, et critères d'évaluation peu adaptés. L'acheteur, personnage "trouble" et laissé à lui même ne peut que correspondre à l'image que l'on se donnait de lui. Un peu comme une prophétie auto réalisatrice, les comportements de l'acheteur ont pu rejoindre les images de la légende. Ces trois verrous qui maintiennent les acheteurs dans cette logique sont illustrés sur le schéma ci-dessous .

Comment peut-on s'imaginer que les acheteurs assumeront le rôle important de mobilisateur du réseau ...faudra-t-il s'attaquer aux racines du mal et modifier les conditions dans lesquelles on recrute, on écoute et on juge les acheteurs?

III- UNE AMORCE DE RÉCONCILIATION ENTRE LES ACHETEURS ET LA FONCTION ACHATS

Dans la partie précédente, nous nous sommes fait l'écho de doutes quant à la capacité des services achats à remplir les missions qu'impliquent l'évolution de la fonction achat et l'organisation en réseau dont nous avons parlé. Pour tenter de dissiper ces doutes notre démarche a alors été d'aller observer les faits sur le terrain, d'aller "roder" dans les services achats, d'aller rencontrer des acheteurs.

Nous avons alors pu voir des hommes qui, loin d'être cantonnés dans leur traditionnelle action de pression sur les prix auprès des fournisseurs, interviennent dans la stratégie d'achat à bien d'autres égards et peuvent notamment, comme nous le verrons, revendiquer la mission de mobilisation du réseau. C'est là véritablement une amorce de réconciliation entre les acheteurs et la fonction achat.

Nous souhaitons dans cette partie présenter nos observations en trois temps:

Dans un premier temps, nous voulons évoquer quelques travers qui apparaissent lorsque les missions d'achat sont librement remplies par les prescripteurs ou utilisateurs.

Dans un deuxième temps, nous présenterons, à la lumière de quelques exemples, l'observation du travail des acheteurs que nous avons pu faire au cours de notre étude.

Enfin, nous verrons dans quelle mesure l'acheteur s'affirme comme mobilisateur du réseau dont nous avons parlé.

A- Peut-on se passer des acheteurs?

Dans cette partie au titre quelque peu provocateur, nous voulons en fait répondre aux points de vue exprimés précédemment et aux accusations dont sont victimes les acheteurs.

Pour cela nous essaierons de dénoncer, en nous appuyant sur les exemples de quelques situations vécues, les travers qui existent lorsqu'on laisse les prescripteurs s'improviser acheteurs, et que l'on autorise un fonctionnement du réseau caractérisé par l'existence de multiples points de contact entre l'entreprise et l'extérieur .

Nous souhaitons, dans ce paragraphe, traiter les trois points suivants: la naïveté du négociateur non aguerri, la technique comme appât et l'incohérence des achats, qui nous paraissent constituer trois éléments révélateurs des risques que comporte une organisation dénuée de service achat fort et où la mission d'acheter est entre les mains des prescripteurs.

1) Naïveté du négociateur non aguerri

Tout d'abord, un prescripteur dans l'entreprise, non spécialiste des achats, n'a en général aucune connaissance des techniques de négociation telles qu'elles peuvent être enseignées aux acheteurs. Même si, comme nous le verrons plus loin, nous ne pensons pas que cette maîtrise des techniques de négociation constitue le seul point fort ni la seule valeur ajoutée des acheteurs, elles sont un élément de réponse aux techniques de vente bien rodées des commerciaux. Ainsi il existe dans la relation entre le commercial et l'acheteur un véritable code, presque une sorte de jeu, dans lequel le prescripteur, qui ne connaît pas les règles se retrouve en position de faiblesse. Ceci l'amène à manquer de fermeté sur les prix, à céder plus rapidement et plus facilement que ne le ferait un acheteur, ou à livrer sans y prendre garde des informations qui, malgré un caractère anodin, peuvent être très utiles au commercial.

D'autre part, selon le témoignage même de certains services commerciaux, les prescripteurs n'ont souvent aucune idée des moyens ingénieux déployés par les services commerciaux pour "noyauter" les services de l'entreprise cliente qui participent à la décision d'achat: l'interlocuteur non averti sera plus aisément manipulé, laissera

s'installer un climat de connivence ... peu propice à la fermeté dans la négociation du prix.

Mais surtout, un prescripteur dans l'entreprise n'a en général avec le fournisseur qu'un contact ponctuel, à l'occasion d'une affaire spécifique, d'un contrat particulier. Cette situation le place dans une position stratégiquement défavorable car elle le rend, à l'évidence, plus sensible au risque d'être "mal servi", de voir se répercuter sur la qualité du produit ou du service acheté les effets d'une négociation trop dure. Cette crainte est un autre facteur qui l'empêchera de négocier trop fermement face aux commerciaux. Les services achats, en revanche, s'ils sont le point de passage obligé des services commerciaux des fournisseurs pour négocier avec l'entreprise, s'en trouvent placés dans une position stratégiquement favorable car les commerciaux les retrouvent immanquablement sur leur chemin lors d'une autre affaire.

2) Un travers classique: se laisser séduire par les prouesses techniques

L'une des conclusions d'un mémoire de deux ingénieurs des Mines, Bruno SAUVALLE et Alain SCHMITT sur le thème du "partenariat industriel"[10] était la suivante: l'avènement du partenariat dans les relations entre donneur d'ordre et fournisseur s'accompagne du renforcement du rôle des services achats dans la négociation au détriment des bureaux d'étude. Or, les ingénieurs commerciaux ou technico-commerciaux sont catégoriques: lorsqu'il s'agit de traiter avec les bureaux d'études, la beauté et les prouesses de la technique se révèlent être un argument de vente efficace, un appât propre à emporter la décision.

En revanche, l'une des tâches de l'acheteur dans ces négociations est de "tempérer les ardeurs" des bureaux d'étude, de limiter les spécifications techniques et les exigences de qualité à ce qui est véritablement nécessaire, à ce qui est perçu et exigé par le client final, en évitant la surenchère dans ces domaines à laquelle les experts techniques, habilement poussés par les commerciaux parfois, ont tendance à se livrer.

Lors de nos entretiens, l'un de nos interlocuteurs, responsable des achats dans une entreprise importante du secteur mécanique, n'a pas hésité, corsant ses propos d'une dose volontaire de provocation, à nous déclarer: "Quand vient l'heure de la négociation,

---

[10]B. SAUVALLE, A. SCHMITT, 1993, Le partenariat industriel

la présence de nos services techniques aux côtés de nos acheteurs constitue réellement un handicap!"

3) L'incohérence des achats

L'un des exemples les plus caractéristiques des situations incohérentes qui peuvent résulter d'achats disséminés effectués par les différents prescripteurs au gré de leurs besoins est sans doute celui de l'équipement des entreprises en matériel informatique: chaque service ou chaque unité achetant son propre matériel, l'entreprise se retrouve avec un parc informatique composé d'éléments divers et souvent incompatibles, qu'il est ensuite très onéreux de rationaliser.

Les dépenses de frais généraux d'autres part (billets d'avion, réservations d'hôtels et autres locations de voitures) constituent également un domaine propice aux dépenses d'achat non maîtrisées. On peut en prendre pour preuve la lutte acharnée menée par Jérôme YORK, directeur financier d'IBM, pour traquer les dépenses de frais généraux inutiles. Cette traque l'a mené, entre autres, des achats d'enveloppes pour le courrier interne à la centralisation et la renégociation des contrats de transport et de livraison de matériel...

Après avoir répondu aux critiques dont les acheteurs sont victimes et tenté de défendre leur cause, nous nous proposons maintenant de suivre un acheteur au long d'un processus d'achat.

Les témoignages que nous avons recueillis au cours de notre étude sont la source des exemples que nous allons présenter ici, dans une partie qui pourrait s'intituler "le travail concret de l'acheteur au quotidien".

B- La réalité des missions assumées par les acheteurs: un champ plus large que la simple négociation

Accompagnant les acheteurs dans leur travail nous avons observé leur intervention dans un processus d'achat à cinq niveaux que nous allons successivement présenter ici.

1) L'expression des besoins: la maïeutique de l'acheteur

Si les utilisateurs sont souvent les mieux placés pour définir leurs besoins, encore faut-il les y aider! Et c'est là, à l'origine d'un processus d'achat, la première tâche des acheteurs.

Il peut s'agir dans certains cas de la simple mise en place d'une procédure de rédaction de cahier des charges. dans une entreprise du secteur agro-alimentaire par exemple, les achats de travaux neufs étaient généralement effectués sans autre procédure qu'une visite sur site et une description verbale des travaux désirés à l'entrepreneur auquel ils étaient confiés. Les résultats réservaient souvent de mauvaises surprises: constructions non conformes aux attentes ni aux besoins, surcoût dû à des difficultés inattendue... Le service achat a alors imposé la rédaction d'un cahier des charges décrivant précisément le besoin, ce qui a permis de s'affranchir largement des risques de mauvaises surprises à la réalisation. Les prescripteurs y ont vu leur intérêt et les fournisseurs eux-mêmes ont également apprécié la procédure qui leur évitait de fréquentes reprises en fin de travaux.

Mais, plus généralement, nos observations nous ont montré dans ce rôle des acheteurs concourant à l'expression du besoin en veillant perpétuellement à limiter les coûts d'achat. Ce souci s'exprime souvent, comme nous l'avons dit précédemment, par une remise en cause des spécifications techniques non indispensables. Cependant, de manière plus large, l'acheteur vise à éliminer les spécifications inutiles qui grèvent les coûts d'achat sans être nécessairement hautement techniques.

Chez un fabricant d'ordinateurs individuels par exemple, qui achetait les capots des machines en précisant que ceux-ci devaient être livrés sous emballage plastique, la suppression, à l'initiative du service achat, de cet emballage a permis un gain bien supérieur au surcoût dû à la nécessité de rebuter quelques capots pour cause de rayure.

Poursuivant ce même but d'économie, l'acheteur cherche lors de cette phase d'expression des besoins à favoriser le choix de solutions standards, à promouvoir -notamment dans l'aéronautique et l'industrie automobile où cette réflexion a été menée très tôt- la rédaction d'un cahier des charges fonctionnel, qui définit précisément les fonctionnalités attendues du produit acheté sans faire aucun choix technique précoce susceptible de limiter le champ des solutions possibles. Le cahier des charges fonctionnel associe aspect économique et aspect technique de l'achat et rend donc les options techniques choisies plus accessibles, le cas échéant, à la critique de l'acheteur. Ainsi la participation de l'acheteur à ce niveau ne se limite désormais plus à mener, auprès des fournisseurs, des consultations à répétition.

2) La connaissance des marchés: le marketing de l'acheteur

Lorsque le besoin s'est exprimé, lorsque l'entreprise décide d'acheter à l'extérieur, encore faut-il connaître le marché sur lequel on est appelé à se fournir: c'est le travail de marketing de l'acheteur.

De nombreux acheteurs, à l'instar des vendeurs, mènent une véritable démarche de marketing, un concept relativement nouveau aux Achats. Afin de se placer dans des situations de rapport de force les plus favorables possibles, l'acheteur cherche à connaître les acteurs du marché, leur position, leurs capacités de production installées ainsi que leurs éventuels projets de développement, leur potentiel de recherche et développement et, si possible, d'autres informations plus confidentielles telles que les coûts de revient des fournisseurs, les parts de marché des autres acheteurs importants ou le volume de leurs commandes.

Dans le domaine des suspensions pour automobile par exemple, ce type d'étude effectué par un service achat a montré d'une part que ce marché était fortement surcapacitaire et a permis d'autre part de déterminer la stratégie de chaque fournisseur: ainsi un fournisseur usuel a été éliminé parce qu'il avait choisi de s'orienter vers les marchés de seconde monte qui ne respectent pas les mêmes critères de qualité, un autre parce qu'il était filiale d'un groupe qui cherchait à se défaire de cette activité. Un troisième fournisseur, en revanche, à capitaux mixtes américains et japonais, a été retenu car, travaillant déjà sur ces deux marchés, il offrait une opportunité de profiter de leurs innovations technologiques.

D'autre part, dans son travail de connaissance des marchés, l'acheteur est également investi d'une mission de vigilance à l'égard des évolutions à prévoir qu'il faut tenter d'anticiper. Il concourt par là à la diffusion en interne des informations obtenues au cours de son activité et mène donc quasiment une action de veille technologique.

Ainsi sur le marché des climatisations pour automobile, l'étude par les acheteurs de l'évolution des capacités de production chez les principaux fournisseurs leur a permis de prévoir une promotion agressive de cet équipement sur le marché européen. Jouant son rôle de vecteur d'information, le service achat a fait parvenir ces données au niveau des services de marketing produit, qui ont pu anticiper et réagir en conséquence.

3) L'homologation des fournisseurs: l'acheteur sélectionneur

Lorsque l'étude du marché a permis de déterminer "les forces en présence", il reste de nombreux choix à effectuer. Parmi ceux-ci, celui de définir le panel des fournisseurs avec lesquelles l'entreprise va travailler. En effet, comme nous l'avons dit plus haut, l'entreprise qui fonctionne en réseau se départit d'une part croissante de ses activités au profit de fournisseurs sur lesquels repose désormais en partie sa compétitivité et avec lesquels elle développe une relation de confiance approfondie. Ceci n'est possible qu'en réduisant le nombre d'interlocuteurs, c'est à dire le nombre de fournisseurs de l'entreprise. Cette réduction s'exerce par un processus d'homologation qui consiste en un contrôle et une notation des différents fournisseurs.

Ce processus d'homologation est mené par le service achat, généralement assisté des équipes de la qualité ou du bureau d'études, qui agit ici en sélectionneur.

Les critères de notation -performance en terme de qualité, délais de livraison, prix..- sont normalisés, faciles à mesurer et ne donnent aucune prise à l'appréciation subjective de la valeur technique du fournisseur. De plus l'acheteur jauge également d'autres critères tels que la solidité financière du fournisseur, garante de sa pérennité, son internationalisation, indispensable s'il veut suivre le constructeur dans la conquête d'un marché étranger, ou les capacités de conception, primordiales lorsqu'une partie de la compétitivité du donneur d'ordres est entre les mains de ses fournisseurs.

4) Face à une multitude d'interlocuteurs, l'acheteur médiateur

Nous l'avons évoqué ci-dessus, à ce stade de l'acte d'achat de nombreux choix restent à faire qui mettent en jeu de multiples interlocuteurs aux intérêts divergents, et

notamment le choix crucial du ou des fournisseurs finalement retenus parmi ceux du panel pour la production d'une pièce spécifique. Ces choix font en général l'objet d'un consensus mais nous avons souvent observé que l'acheteur mène à cette étape une action de médiateur en essayant de concilier les exigences techniques et les exigences économiques.

Nous en voulons pour preuve l'exemple des "plateaux" dans l'industrie automobile: le plateau est un lieu ou se retrouvent les différents acteurs d'un projet automobile, en général autour de la maquette du projet. Sous la houlette d'un chef de projet travaillent ensemble des représentants du bureau d'étude, du bureau des méthodes, de la qualité, de la fabrication, du marketing, du design ... et des achats. Aux dires des acheteurs eux-mêmes, il ne s'agit pas de faire de triomphalisme car l'acheteur n'est pas en mesure d'imposer ses choix, mais sa seule présence sur le plateau marque déjà une nette évolution. Les luttes d'influence entre le bureau d'étude et le service achat notamment ne sont pas mortes mais, à la faveur du dialogue qui s'instaure entre des participants d'origines diverses rassemblés en un même lieu, le projet est appréhendé de manière plus transversale et non uniquement par métiers principaux. Ainsi se brisent notamment les mécanismes qui cantonnaient l'acheteur dans un rôle subalterne d'enregistrement des choix techniques effectués et lui confiaient la seule mission de "tordre le cou" des fournisseurs lors de la négociation.

En même temps que sont rompues sur le plateau les logiques de métier, il nous semble qu'est reconnue la compétence d'achat.

5) À la frontière de l'entreprise, l'acheteur arbitre

En dernier ressort, la phase finale de l'acte d'achat se résume à un face à face entre le ou les fournisseurs retenus et l'acheteur pour la fixation définitive du prix. Lors de cette ultime étape, l'acheteur est le dernier personnage en piste, le seul à représenter son entreprise. Si le choix du fournisseur fait l'objet d'une décision collégiale et consensuelle, en ce qui concerne la détermination du prix d'achat, l'acheteur se retrouve désormais seul arbitre de la tractation.

Certes il s'agit là de la chasse gardée, du domaine réservé de l'acheteur qui exerce à ce stade sa compétence traditionnelle de négociation que nous avons développée plus haut et sur laquelle nous ne reviendrons pas. Cependant, nous voudrions conclure cette partie où nous avons suivi le déroulement d'un acte d'achat en redisant que l'on ne peut

résumer le travail des acheteurs à cette seule intervention. Comme nos observations nous en ont convaincu et comme nous avons essayé de l'exprimer ici, la participation des services achats à la mission d'achat est plus riche que la seule action de pression auprès des fournisseurs, qu'ils exercent néanmoins...

C- L'acheteur mobilisateur du réseau: assurer à l'entreprise des fournisseurs proches et compétitifs

Nous nous sommes pour l'instant fictivement concentré sur un acte d'achat et nous avons vu que l'acheteur n'est pas un personnage qui entérine les décisions des prescripteurs et se cantonne à la négociation finale mais au contraire qu'il participe à l'ensemble du processus et que son travail est plus complexe que l'on ne le dit parfois en interne.

Plus largement, nous allons voir maintenant que l'acheteur assume les missions enrichies de la fonction achat dans l'organisation en réseau et qu'il se pose en réel mobilisateur de ce système industriel externe à l'entreprise que constitue l'ensemble des fournisseurs.

Nos observations nous ont montré que l'acheteur s'emploie à aménager pour l'entreprise un réseau de fournisseurs proches et compétitifs, deux termes qui correspondent, aux dires des acheteurs, à un souci constant dans leur travail. Ce sont ces deux éléments que nous voulons développer ici en les reliant aux logiques d'externalisation présentées en première partie de cette étude.

1) le souci de proximité

Nous avons pu remarquer que les acheteurs associent souvent, dans leur discours, cette notion de proximité à une notion de service. Ils évoquent surtout une proximité géographique et culturelle qui permet de diminuer les délais, de réduire les coûts de transport et garantit un service diligent, en cas de problème logistique notamment. Ainsi, une entreprise essaiera de s'appuyer, dans la mesure du possible, sur le tissu industriel local pour un certain nombre de fournitures ou certaines étapes de la production, comme le traitement de surface pour les pièces de mécanique. Cette attitude permet d'ailleurs parfois de susciter localement l'émergence de compétences pointues dans un domaine particulier: un donneur d'ordre implanté dans une région drainera dans son entourage quelques petites entreprises très spécialisées qui apportent, dans les métiers annexes au métier principal du donneur d'ordre, la compétence nécessaire en même temps que la proximité géographique et culturelle.

Cependant, malgré la volonté affichée de certains acheteurs, il n'est pas toujours possible de se fournir auprès du tissu industriel local et les services achats sont souvent contraints de traiter avec des fournisseurs culturellement et géographiquement très éloignés. Pourtant, les acheteurs cherchent dans ce cas également à créer une forme de proximité, d'un autre type, en bâtissant une relation de compréhension mutuelle fondée sur la confiance réciproque entre donneur d'ordre et sous-traitant. Que ce soit de façon plutôt spontanée ou plutôt contractuelle, l'acheteur établit dans le temps une convention avec son fournisseur qui matérialise son souci de gestion et de mobilisation du réseau. En agissant de la sorte en effet, il poursuit un but que nous définissons de la manière suivante: protéger l'entreprise contre un risque inhérent aux transactions avec le marché, à savoir l'opportunisme toujours possible du fournisseur, et affranchir, autant que faire se peut, l'entreprise du caractère incertain de la transaction.

Tel nous est donc apparu, au travers de l'action des services achats, le véritable sens de la relation de proximité, qu'elle soit géographique ou non, qui s'installe entre les deux parties et nous allons voir maintenant que le souci de compétitivité qui anime également le travail des acheteurs répond à une logique semblable.

2) Le souci de compétitivité

Ce souci de compétitivité, tel que nous avons pu l'observer au cours de cette étude s'exprime de deux manières:

* exiger des gains de productivité de la part de ses fournisseurs

Nous avons évoqué précédemment la "manière forte" de M. LOPEZ qui défraie la chronique, mais il existe également une manière qui, si elle est plus "douce," n'en est pas moins exigeante. c'est celle qu'ont adoptée les constructeurs automobiles français en lançant en 1992 un vaste "plan de productivité" auprès de leurs fournisseurs. Certes les deux grands donneurs d'ordres de l'industrie automobile française se sont impliqués dans la démarche, accompagnant et conseillant parfois le fournisseur, mais ils n'hésitent cependant pas à demander à ceux-ci de leur dévoiler leurs structures de coûts de production ... et à éliminer du panel ceux qui ne progressent pas (c'est à dire ne baissent pas leurs prix).

* pousser le fournisseur à développer des capacités de conception

Parce que le donneur d'ordre se défait d'une partie de sa compétitivité et de son savoir faire, parce qu'il commande non plus une pièce isolée mais des sous-ensembles

complets du produit final, ses fournisseurs doivent absolument être capables de lui garantir recherche et circulation de l'innovation technologique.

Ce phénomène s'est beaucoup observé ces dernières années dans l'industrie automobile, mais nous préférons illustrer ceci d'un exemple issu du secteur textile-habillement: celui des fournisseurs de dentelle, activité traditionnelle s'il en est, auxquels les donneurs d'ordres imposent de s'équiper de moyens de conception et de dessin assistés par ordinateur pour la définition des motifs.

* susciter des regroupements et modifier le tissu industriel

Nous voudrions traiter ici l'exemple de l'industrie du décolletage dans la vallée de l'Arve, en haute Savoie. Dans cette vallée sont regroupées 50% des capacités françaises en matière de décolletage, un secteur dont l'automobile est l'un des principaux donneurs d'ordre. Il s'agit principalement de petites entreprises de moins d'une centaine de salariés, dont 602 -sur les 1061 répertoriées en France- sont effectivement localisées dans cette vallée. Nous devrions plutôt dire "il s'agissait" car les acheteurs de l'automobile ont fait souffler sur ce secteur un puissant vent de regroupement, lançant parfois de quasi ultimatums: "Hier vous étiez 150, demain vous ne serez plus que 7 à travailler pour nous!" Et les incantations sont suivies d'effet puisque les leaders du secteur que sont Dapta Malinjoud (Auvergne) et Maître (Annemasse) se regroupent dans un premier temps et s'associent ensuite à Balloffet et Minesco pour créer Eurodec Industrie, un groupe de 850 personnes pour 467 MF de chiffre d'affaire.

Sous quelque forme que s'exprime le souci de compétitivité qui anime l'acheteur, la logique du donneur d'ordres est la suivante: d'une part s'assurer de l'émergence et de la diffusion possible de l'innovation technologique et d'autre part se protéger contre les risques de faillite ou de difficultés financières graves des fournisseurs.

Le donneur d'ordres qui fonctionne en réseau n'acceptera de lier son destin qu'à des entreprises ayant acquis une assise financière suffisamment solide pour supporter des dépenses de recherche et développement et exceller en conception ainsi qu'une taille critique leur permettant d'être acteur du marché international.

Au cours de notre étude, nous avons pu constater que les acheteurs sont bien moteurs à ce niveau et qu'ils sont donc investis d'une mission de "politique industrielle" dans laquelle les maîtres mots sont solidité financière et fiabilité technique. Par son action, l'acheteur assure à son entreprise la pérennité d'un réseau de fournisseurs proches et compétitifs. Il exerce la vigilance de la firme qui externalise sa production et se départit en conséquence de sa compétence à l'égard des risques inhérents à l'organisation en réseau: l'opportunisme toujours possible du fournisseur et la difficulté d'accès à l'innovation technologique.

Ainsi, les doutes évoqués dans la partie précédente ne subsistent désormais plus. La vision de l'acheteur décrite alors n'est pas justifiée par les faits que nous avons voulu relater ici: nous avons pu observer, au moins dans certaines entreprises, une véritable amorce de réconciliation entre la fonction achat et les acheteurs, dont les missions se révèlent plus riches que la simple négociation.

Nous allons maintenant nous attacher à montrer que les mêmes mécanismes qui maintenaient les services achats dans des missions subalternes peuvent, s'ils sont renversés, servir de ressort de rappel propre à favoriser cette réconciliation.

IV- LES CONDITIONS DE LA RÉCONCILIATION

Nous avions montré que trois verrous semblaient bloquer définitivement l'évolution des acheteurs: les ressources humaines, la place dans l'organisation et les critères d'évaluation des acheteurs. Comment, dans les entreprises où nous avons constaté que les attentes envers les acheteurs et l'attitude à l'égard des Achats changent, ces verrous ont-ils été rompus? Comment ces verrous peuvent-ils être transformés en mécanismes donnant aux acheteurs la possibilité de remplir pleinement leur fonction? Nous allons illustrer par quelques données concrètes chacun de ces trois mécanismes qui concourent à modifier le statut du service Achat.

Nous nous appuieront à chaque fois sur deux types d'observation:

-d'une part des exemples ponctuels, tirés de nos observations dans des entreprises qui fonctionnent déjà ou ont l'ambition de fonctionner en réseau,

-d'autre part les indices sur le marché global qui dénotent un changement d'attitude de la part d'un grand nombre d'entreprises à l'égard des services Achats.

Nous avons pu constater au cours de nos divers entretiens que chacun de ces trois mécanismes correspond au discours de trois observateurs concernés par l'évolution de la fonction Achat. Nous attribuerons fictivement à chacun de ces trois observateurs l'analyse de l'un des trois mécanismes: le manager, préoccupé par la gestion des ressources humaines développera les aspects liés au recrutement, à la formation, à la gestion des carrières et aux rémunérations; le consultant, spécialiste en organisation, analysera dans quelle mesure l'existence d'un service Achat indépendant peut apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, quelle doit être sa place dans la hiérarchie et ses rapports avec les autres services; le chercheur en gestion enfin, nous expliquera que les comportements des acteurs dépendent des critères sur lesquels ils sont jugés et qu'il faut porter une attention particulière au choix d'un système d'évaluation .

Le schéma suivant illustre les trois mécanismes qui vont être décrits dans cette quatrième partie; ce schéma correspond au schéma page 41 qui illustrait les trois verrous bloquant l'évolution des acheteurs.

A- La gestion des ressources humaines: le discours du manager

Un directeur d'achat sûr de son fait nous a déclaré que:

> *"le manque de reconnaissance interne est un faux problème, il suffit en premier lieu de placer un vrai leader à la tête des Achats (...) "*

Le discours du manager a les vertus de la simplicité: l'un des ressorts de l'affirmation des services Achats réside dans le choix et la promotion des hommes. Il n'échappera pas au lecteur attentif que le contraire est vrai également: les meilleurs éléments de l'entreprise se dirigeront tout naturellement vers les services les plus prestigieux: les services Achats n'attireront les plus valeureux que lorsqu'ils auront acquis une image dynamique. Mais laissons là le paradoxe du cercle vicieux et voyons plutôt au travers de quelques exemples si le recrutement des acheteurs a véritablement changé:

1) le recrutement des acheteurs semble se modifier sensiblement

*plus d'exigence dans les recrutements

Nous avions vu que l'un des points faibles des services Achats résidait dans la faiblesse des recrutements, puisque souvent l'acheteur était choisi par défaut et sur la pente déclinante de sa carrière. Or, les directeurs d'achats ou responsables des ressources humaines cherchent à recruter de futurs acheteurs dont les profils sont de plus en plus élevés. Dans la construction automobile par exemple, où les services Achats comprennent plusieurs centaines de personnes et sont fortement structurés, on recherche presque exclusivement des ingénieurs, chez qui l'on apprécie de plus en plus une formation complémentaire en gestion. Plus de la moitié des quelques vingt ingénieurs recrutés

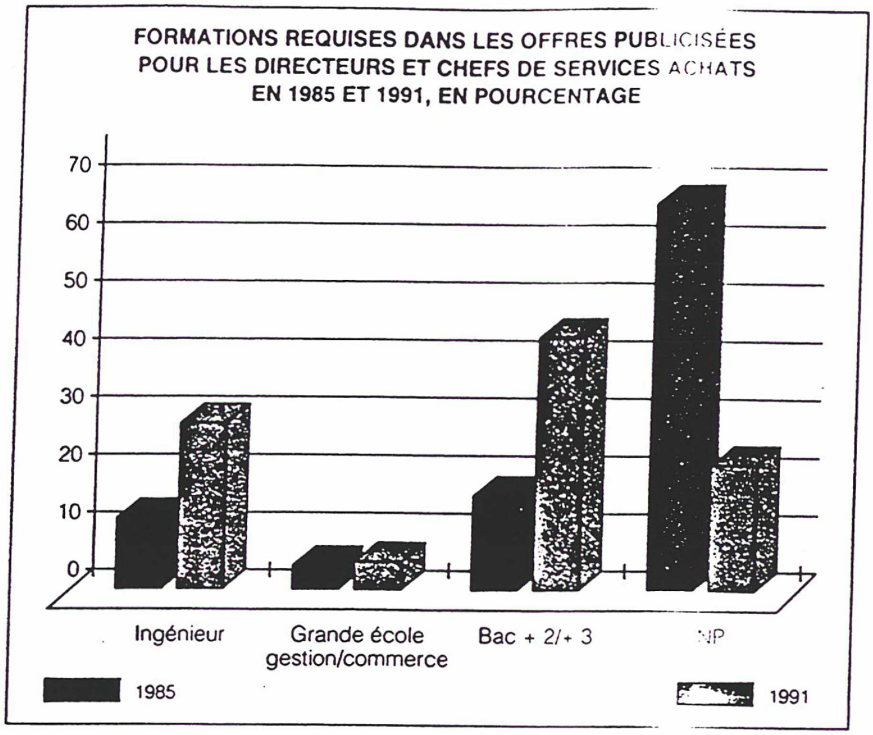
l'année dernière par un grand groupe où nous avons été reçus possédait une double formation type Essec, Insead, IAE, IEP etc..... Les jeunes diplômés se voient proposer des postes équivalents à des "ingénieurs d'affaire", combinant des responsabilités de négociation à une dimension technique certaine. Cet équilibre intéressant suscite d'ailleurs un nombre croissant de candidatures. En cinq ans, nous confie ce responsable du personnel, les lettres de candidature spontanée envoyées par des ingénieurs de grande école se sont multipliées, "J'en reçois aujourd'hui près d'une quinzaine par semaine" ajoute-t-il. Bien sûr ce phénomène correspond à une période de placement plus difficile pour les jeunes diplômés; cependant, la lecture de certaines de ces lettres laisse apparaître une véritable connaissance de la fonction Achats de la part des candidats et une volonté manifestement très ciblée de rentrer aux Achats. Ce phénomène, tout à fait nouveau pour les responsables de ressources humaines, montre que la promotion de la fonction Achats porte aujourd'hui au niveau des étudiants.

Les niveaux de recrutement pratiqués par les grandes entreprises aux Achats traduise une ferme volonté de sélectionner au travers des Achats des cadres à potentiel. A l'instar d'autres fonctions dans l'entreprises comme la Production ou les Finances, les Achats sont en passe de devenir un vivier d'où pourront émerger les futurs cadres dirigeants de l'entreprise.

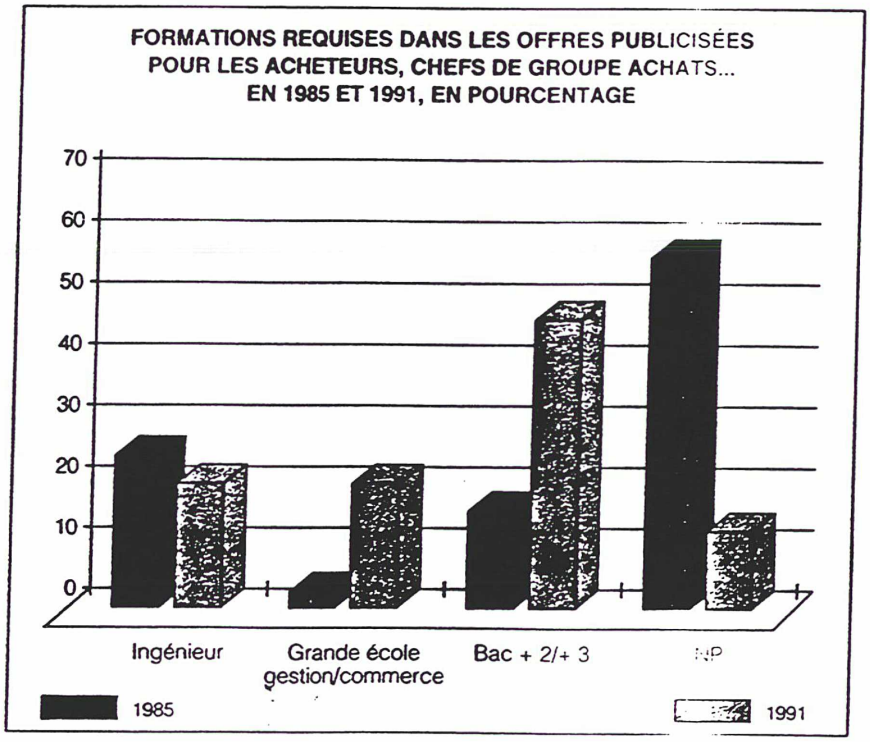
Mais cette tendance à élever le niveau des recrutements que nous ont décrite quelques responsables du personnel trouve-t-elle un écho dans l'ensemble de l'industrie?

Pour le savoir, nous pouvons examiner les données de l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) qui analyse l'ensemble des offres d'emplois publicisées. Ces statistiques permettent d'appréhender dans leur diversité les profils des cadres recherchés par les entreprises, en terme de formation, d'expérience, de qualités personnelles etc...[11]

[11]GAREL, 1992, Demain les cadres APEC, La fonction achats p 35



Source : APEC, 1992.



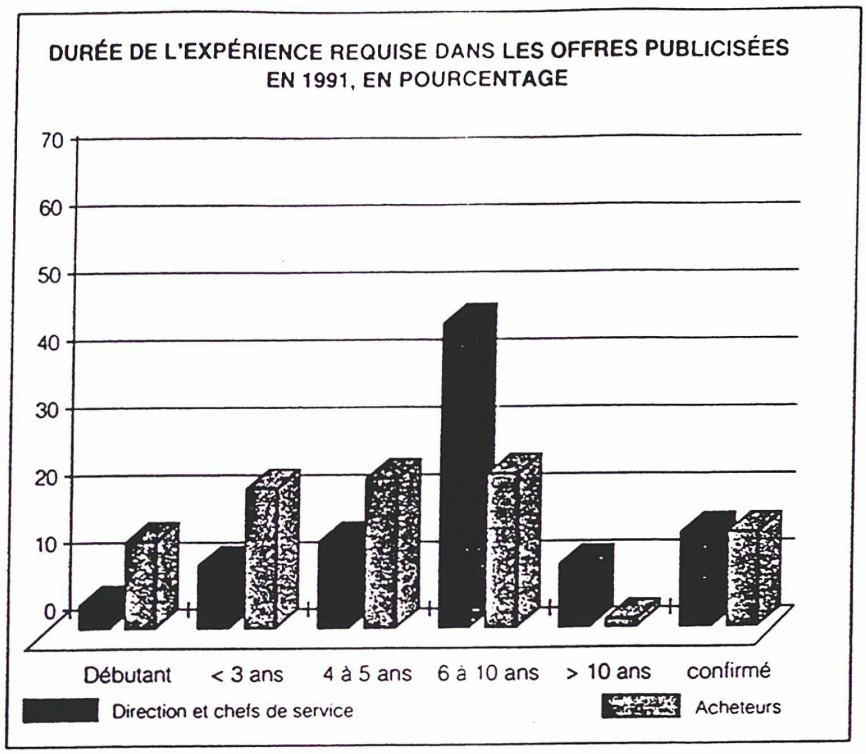
Source : APEC, 1992.

Il est possible de constater sur ces graphiques établis à partir des offres d'emplois presse pour des cadres Achats, l'évolution des niveaux de formations requis. En 1985, le niveau grande école était rarement précisé. Le plus souvent d'ailleurs, les annonces ne faisaient référence à aucun niveau particulier. En 1991, les choses se présentent de façon très différente, les niveaux requis sont beaucoup plus élevés. Pour 30% des offres de directeurs et chefs de service Achats par exemple, on souhaite un ingénieur et il n'y a plus qu'une offre sur cinq qui ne précise rien. Par ailleurs, il est demandé à 17 % des ingénieurs d'avoir en plus de leur formation technique, une formation complémentaire acquise dans une école de gestion ou de commerce.

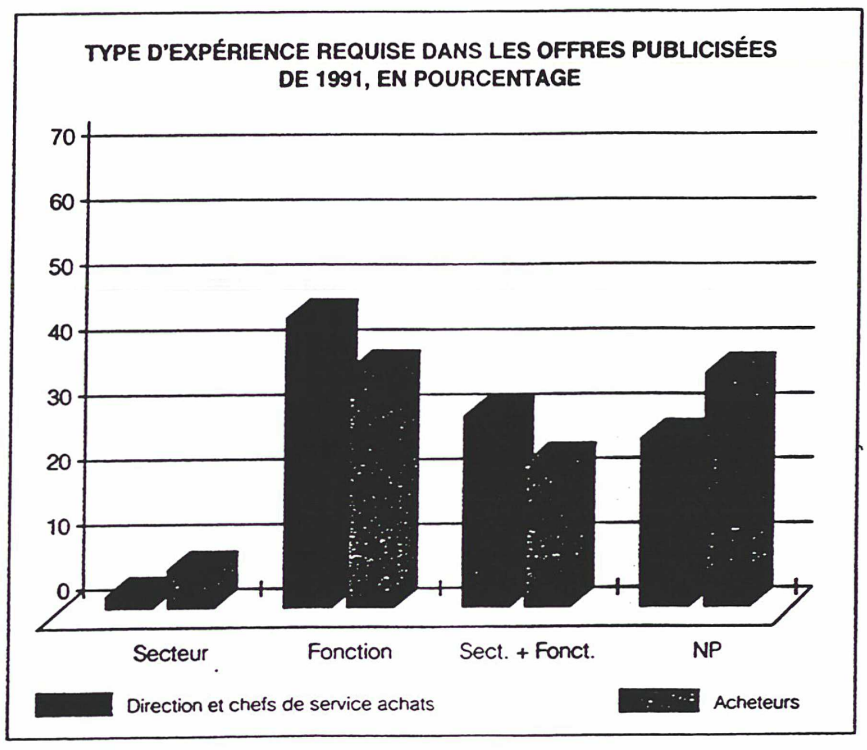
Cette évolution n'est pas seulement conforme à l'évolution générale, elle est plus marquée pour la fonction Achat que pour l'ensemble des autres fonctions d'après l'APEC.

La connaissance des langues, et en tout premier lieu de l'anglais, devient une exigence fondamentale: 51 % des acheteurs recherchés doivent impérativement parler couramment l'anglais. En ajoutant les offres qui mentionnent "anglais apprécié" ou "la connaissance de l'anglais et/ou de l'allemand serait un plus" ..., ce pourcentage atteint 80 % .

L'une des évolutions les plus marquantes dans la formulation des offres d'emploi de cadres d'achats réside dans le fait que de plus en plus, l'expérience de la fonction (Achats) est appréciée, plus que l'expérience du secteur: c'est à dire que la connaissance des produits et techniques de l'entreprise est aujourd'hui moins importante qu'en 1985. Ce changement d'attitude notable reflète la prise de conscience dans les entreprises que la fonction Achats représente un ensemble de compétences nécessitant des savoirs et des méthodes spécifiques.



Source : APEC, 1992.



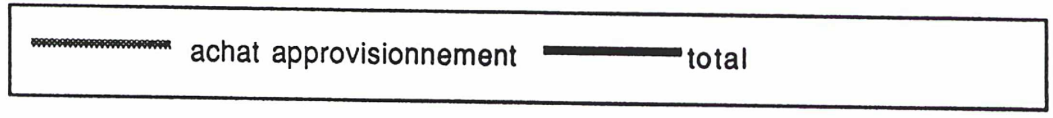
Source : APEC, 1992.

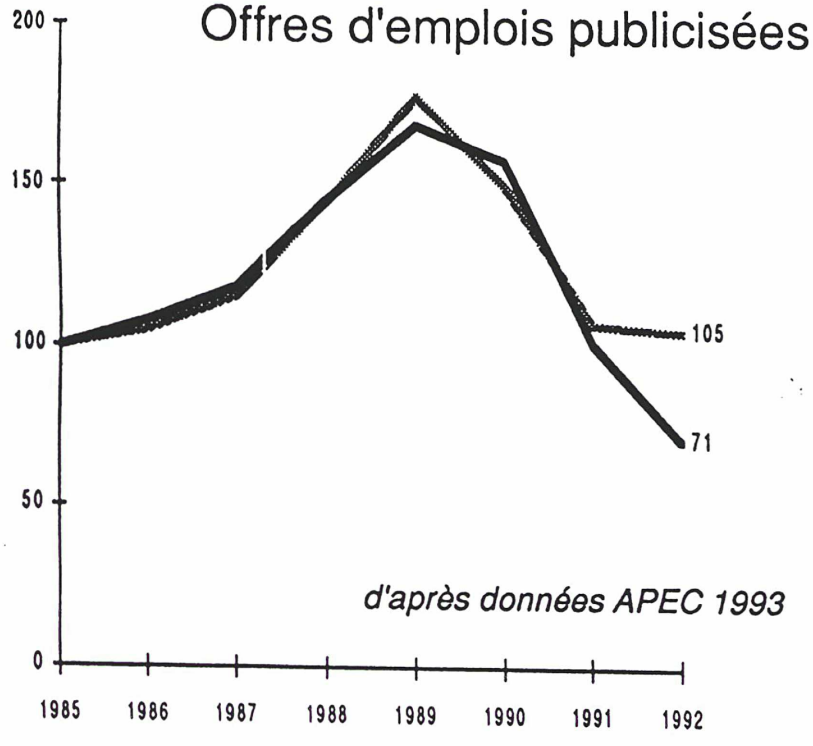
* un marché de l'emploi plus favorable

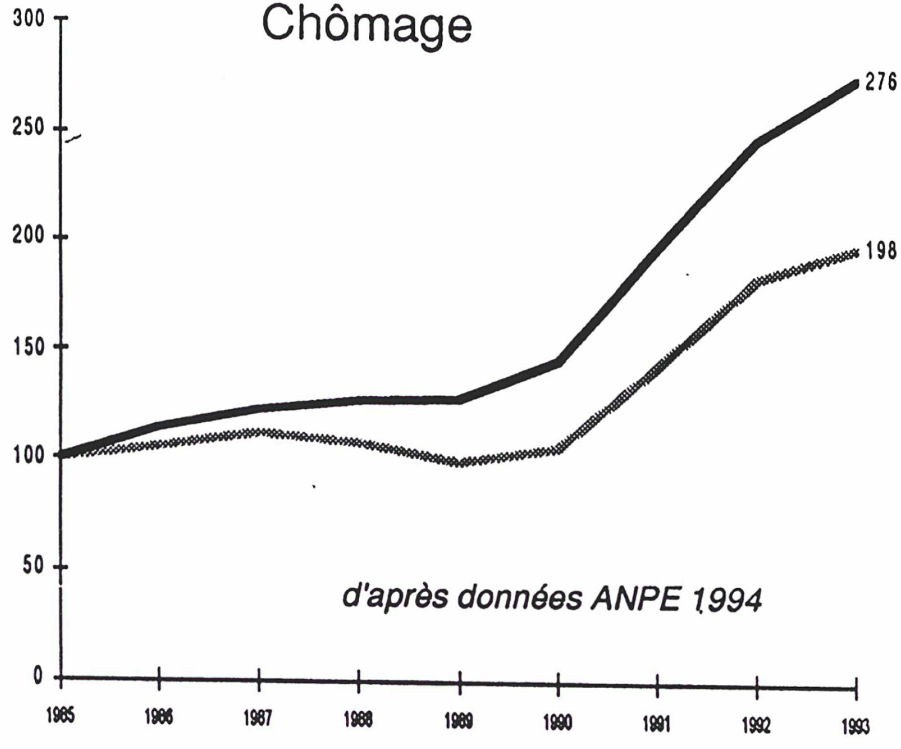
Afin de confirmer les tendances observées dans le recrutement des cadres d'Achats, nous allons analyser les données du marché de l'emploi. Nous nous appuierons sur deux sources statistiques: l'APEC pour les offres d'emploi et l'ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi) pour les demandes d'emploi.

Marché de l'emploi cadres	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Offres d'emploi publicisées									
Total: n° postes	7707			3630	7735	1194	8530	0922	
base 100 en 1985	100			145	169	158	101	71	
Achats-Appros n° postes	728			1045	1296	1094	781	767	
base 100 en 1985	100			144	178	150	107	105	
Chômage									
Total: n° dem. empl.	9610	8523	3374	5911	6544	7273	18069	47717	64380
base 100 en 1985	100	115	123	127	128	146	198	248	276
Achats-Appro n° dem. empl.	1026	1089	1150	1105	1016	1091	1470	1884	2034
base 100 en 1985	100	106	112	108	99	106	143	184	198

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHE DE L'EMPLOI CADRE
de la fonction ACHATS / APPROS
indice 100 en 1985







L'emploi des cadres a subi depuis 1985 de fortes fluctuations, passant par une période d'euphorie en 1989 pour retomber assez brutalement depuis. Le marché de l'emploi cadres dans la fonction Achats n'a pas fait exception à ce mouvement, cependant, on peut observer que depuis deux ans, cette fonction résiste plutôt bien au tassement de l'offre. En effet, les offres d'emplois publicisés entrant dans la rubrique "Achats-logistique" de l'APEC se retrouvent en 1992 à un indice légèrement supérieur à 1985, alors que l'ensemble des autres fonctions accuse encore un net recul et se situe à 71 % seulement du niveau de 1985.

Les données de l'ANPE vont dans le même sens et attestent aussi d'un marché de l'emploi légèrement plus favorable pour la fonction Achats que pour le reste du marché.

Pour les cadres d'achat, le chômage tend à se démarquer à la baisse, même si il suit là encore la tendance générale. Par rapport à l'indice 100 pris comme référence en 1985, le chômage des cadres atteint l'indice 276 en 1993, il a donc presque triplé en huit ans pour l'ensemble des fonctions, alors que le taux de chômage n'a fait "que" doubler pour les Achats-approvisionnements pendant la même période.

L'offre et la demande d'emploi aux Achats attestent donc d'un regain d'intérêt assez récent pour cette fonction: les compétences d'achats sont de plus en plus recherchées et appréciées sur le marché de l'emploi français.

L'APEC essaie d'évaluer également l'adaptation de l'offre à la demande et donc la fluidité du marché. D'une part, l'APEC comptabilise le nombre de candidatures qu'elle peut transmettre à l'entreprise et d'autre part, relève le délai de satisfaction des offres.

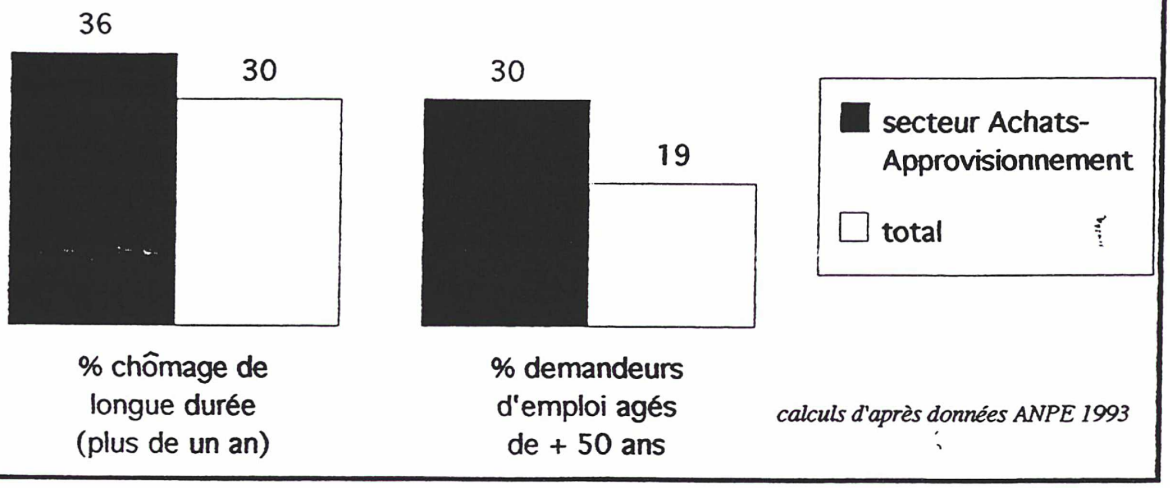
La part des offres satisfaites dans un délai de six mois est de 63 % pour l'ensemble des fonctions et la fonction Achats-approvisionnements se situe à ce même niveau . Or il y a cinq ans, cet indicateur montrait que les postes Achats-approvisionnements étaient nettement plus faciles à satisfaire que l'ensemble des postes, ce qui n'est donc plus le cas aujourd'hui.

Pour 73 % des offres toute fonction confondue, l'APEC peut transmettre plus de 20 candidatures. Pour les acheteurs, ce pourcentage est de 79 %; par contre, il tombe à 58

% pour les responsables d'achats. Du point de vue de cet indicateur, il est donc encore légèrement plus facile que la moyenne de trouver des acheteurs répondant au profil recherché, il est en revanche nettement plus difficile de trouver des chefs de service Achats.

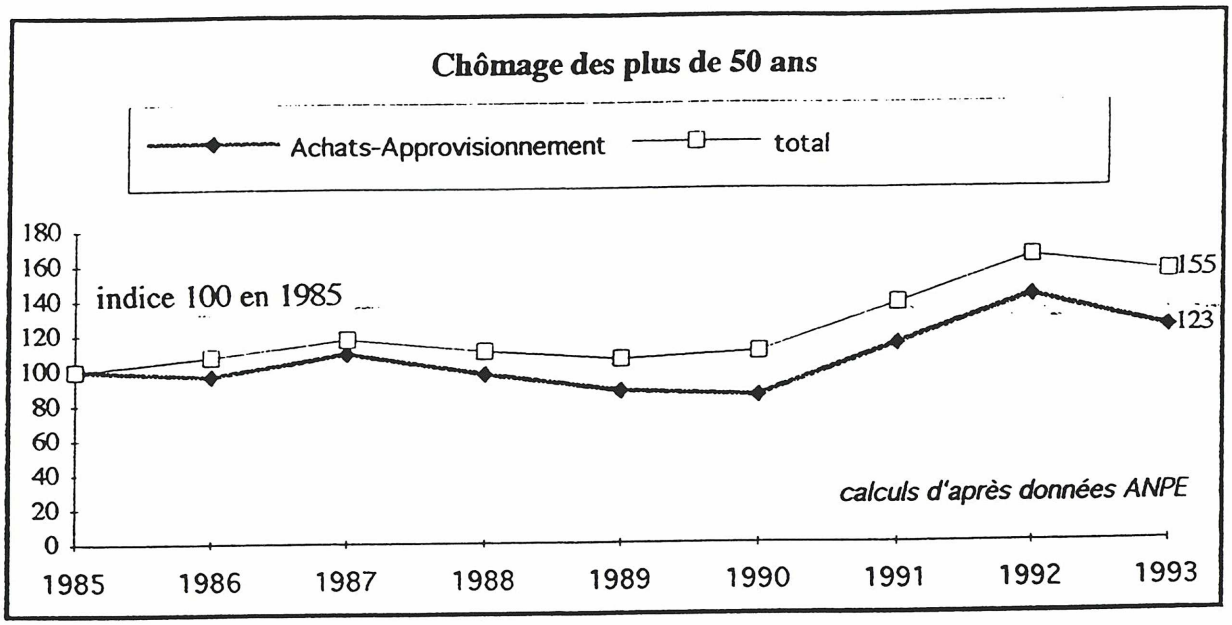
Une analyse plus poussée des caractéristiques de la demande d'emploi dans le secteur Achats-approvisionnements permet de mettre en évidence deux autres indices de rigidité. Tout d'abord, le chômage de longue durée, mesuré par la proportion de demandeurs d'emplois depuis plus de un an, est plus important aux Achats. D'autre part, la proportion de demandeurs d'emplois âgés de plus de 50 ans atteint 30% aux Achats, alors que la moyenne se situe à 19%.

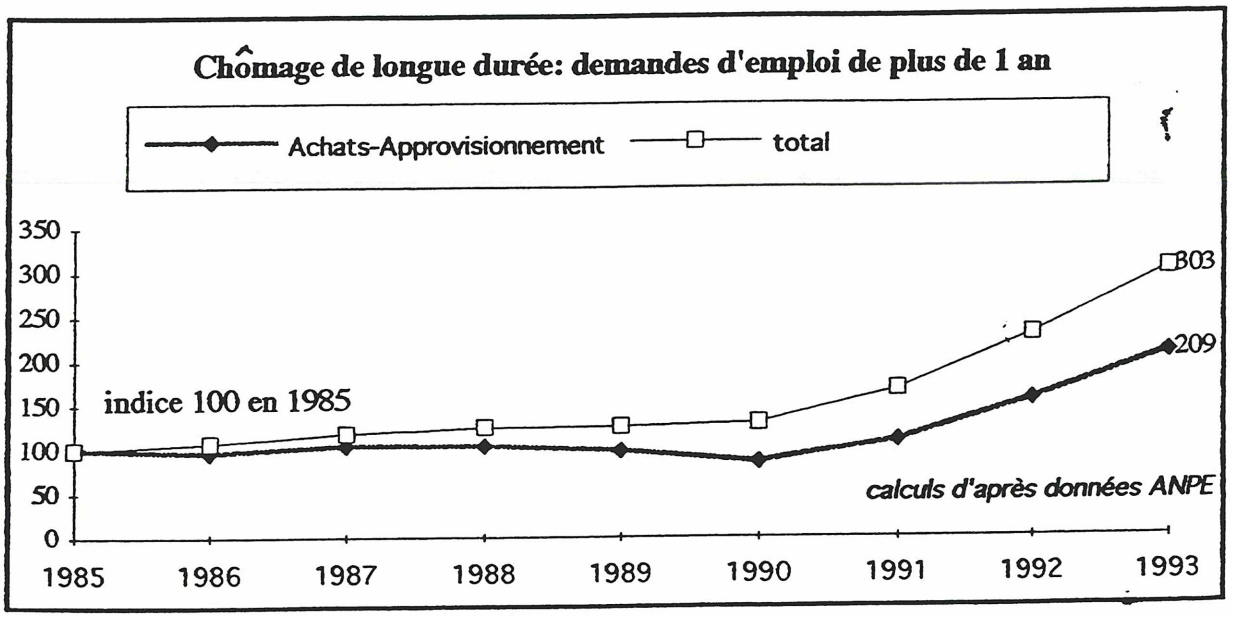
Caractéristiques de la demande d'emploi dans le secteur Achats-Approvisionnement



calculs d'après données ANPE 1993

Par contre, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que pour ces deux indicateurs, l'écart constaté entre les Achats et la population de référence tend à se réduire progressivement :


Chômage des plus de 50 ans
Achats-Approvisionnement
total
180
160
140
120
100
80
60
40
20
0
indice 100 en 1985
155
123
calculs d'après données ANPE
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993


Chômage de longue durée: demandes d'emploi de plus de 1 an
Achats-Approvisionnement
total
350
300
250
200
150
100
50
0
indice 100 en 1985
303
209
calculs d'après données ANPE
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993

En conclusion de cette première partie, il apparaît clairement que le recrutement des acheteurs s'est modifié au cours des cinq dernières années. Les entreprises affichent plus d'exigences dans la formulation de leurs offres et le marché de l'emploi se révèle plus favorable; ainsi la fonction Achats-approvisionnement résiste mieux que l'ensemble des autres fonctions au tassement de l'offre, et le chômage se démarque à la baisse.

Nous venons de voir que le niveau des recrutements s'élève, mais qu'en est-il des formations? Quels sont les cycles spécialisés dans les Achats, qui, aux dires des professionnels, ont fait cruellement défaut jusqu'à une période récente.

2) les formations spécialisées à l'achat se multiplient et rencontrent un fort succès auprès des étudiants comme des entreprises

L'apparition et la multiplication des cycles de formation aux Achats est un symptôme tout à fait probant de l'affirmation du métier. Il y a quelques années, les acheteurs avouaient presque tous être des autodidactes, et n'en tiraient pas grand orgueil. Aujourd'hui, le nombre des formations offertes se multiplient rapidement et il n'est pas rare de rencontrer dans les directions Achats un ou plusieurs anciens d'un cycle spécialisé dans les Achats. Certains étudiants choisissent donc de compléter leur formation de base par un Master ou un DESS parce que les connaissances acquises en matière d'Achats leur ouvrent de nouvelles portes. De plus, ils peuvent alors bénéficier du réseau des anciens et des entreprises marraines pour la suite de leur carrière.

Nous allons présenter quelques uns de ces cycles de spécialisation, puis nous nous intéresserons à l'offre de formation continue qui connaît également une très forte progression.

*les formations de base

Le précurseur des formations de base à l'achat a été sans aucun doute le MAI (Management à l'Achat Industriel), créé en 1976 par le groupe de l'École Supérieur de Commerce de Bordeaux. Le MAI propose une formation longue à plein temps, pour les étudiants titulaires d'un diplôme bac + 4 (ou des cadres d'entreprises justifiant du même niveau) et délivre un diplôme de troisième cycle qui commence à acquérir ses lettres de noblesse dans les entreprises. La vitalité du MAI est attestée par la progression du nombre des étudiants: 34 en 1986, une cinquantaine de 1987 à 1989, 60 en 1990 et presque 70 actuellement. Pour ces 70 places, les candidats étaient au nombre de 650 cette année. Les entreprises de leur côté sont de plus en plus nombreuses à proposer des stages aux étudiants du MAI. La formation comprend en effet une période de trois mois sur le terrain qui complètent les quelques 850 heures de l'enseignement théorique. Le directeur du MAI a tenu à nous préciser qu'il avait déjà reçu 90 offres de stages, au mois de mai 1994 et que donc, il devrait en refuser certaines. Les intervenants sont d'origine très diverses; l'équipe enseignante se compose de 22 professeurs permanents et de 45 intervenants conférenciers venant de l'industrie, qui représentent plus de dix pays européens au total .

L'Achat est traité de façon transversale en s'appuyant sur des études de cas concrets et il est complété par certains cours plus spécifiques pour certains types d'achats(sous-traitance, compensation internationale, risques de change, Achat de matières spéculatives, Achats de frais généraux...).

Le succès du MAI se traduit par la diversité des secteurs d'activité où travaillent des anciens du MAI (agro-alimentaire, chimie-cosmétique-pharmacie, mécanique-aéronautique, informatique-électronique); par contre, 80% des étudiants sortant du MAI sont embauchés dans des grands groupes internationaux, révélant par là un tropisme naturel des formations de troisième cycle.

Le MAI est aujourd'hui concurrencé par d'autres troisièmes cycles proposant des formations à l'achat:

Le DESSMA (Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en management de la fonction Achats), issu d'un partenariat entre la CDAF (Compagnie des Dirigeants d'approvisionnement et Acheteurs de France) et l'ESA (École Supérieure des Affaires de Grenoble) offre un cycle de formation à temps plein comprenant 350 heures d'enseignement. A l'origine, le DESMA n'était délivré que dans le cadre d'une formation continue, mais l'évolution de la demande a conduit à ouvrir en 1985 une formation de base à l'achat.

Par ailleurs, un MBA (Master of Business Administration) européen a été créé en 1990: l'EIPM (European Institue of Purchasing Management), situé à Archamps, au sud de Genève, sous l'égide de quelques très grandes entreprises européennes: Aérospatiale, Alcatel-Alsthom, Bull, Cerestar-Ferruzzi, Nokia, Philipps et Renault et de nombreuses institutions et organisations: Communauté européenne, Conseil régional Rhône-Alpes, Conseil général de Haute Savoie, International Federation of Purchasing and Materials Management etc.. Les douze étudiants de la première promotion sont sortis en 1992 après un cycle de quinze mois dispensé en anglais, incluant un stage de trois mois en entreprise et trois mois dans une université européenne partenaire.

Enfin, l'IUT (Institut Universitaire Technologique) de Sceaux propose depuis 1990 aux étudiants de niveau bac plus deux un DTA (Diplôme de Technologie Approfondie) en marketing Achats.

En ce qui concerne les écoles de commerce, le groupe ESSEC propose cette année un mastère de "Gestion des Achats Internationaux". Des grandes écoles ou universités de plusieurs grandes villes européennes ont également développé des programmes de ce type (Rotterdam School of management, Université Technique d'Eindhoven, ...)

La multiplication des formations de base à l'Achats est donc un phénomène récent, suscité par la tendance générale des étudiants à prolonger leur cycle de formation par une spécialisation avant de rentrer dans la vie active, mais aussi le résultat d'une demande

nouvelle de la part des entreprises qui cherchent à donner un nouveau souffle à leurs équipes d'Achats.

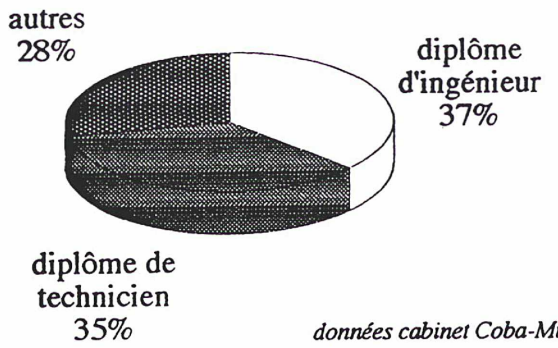
Mais comme il n'est pas toujours possible de recourir à l'embauche, les entreprises ont de plus en plus souvent recours aux cycles de formation continue, qui pour la plupart sont plus anciens que les formations de base spécialisées à l'achat.

* les formations continues à l'Achat

Les professionnels constatent actuellement un fort engouement pour les sessions et les stages de formation continue qui permettent de réactualiser les connaissances des acheteurs expérimentés ou de mettre à niveau rapidement les nouveaux arrivants dans la fonction.

Ils répondent en premier lieu aux besoins des acheteurs professionnels qui étaient très rares à avoir reçu une formation spécifique. Ces formations spécialisées dans les Achats sont fortement réclamés, d'autant que le niveau moyen de formation des acheteurs est considéré comme faible (cf. graphique). Plusieurs responsables nous ont confié que la formation continue représente pour beaucoup de leurs acheteurs un outil de valorisation interne.

Formation des acheteurs dans l'industrie



données cabinet Coba-Mid 1994

Par ailleurs, les cycles de formation accélérés permettent de donner rapidement une connaissance des Achats aux nouveaux arrivants issus du recrutement interne. En effet, le recrutement interne reste la source principale de renouvellement du personnel aux Achats[12]. D'une part, en période de basse conjoncture, les entreprises préfèrent diminuer les embauches et pallier cette insuffisance par des mouvements de personnel. D'autre part, les responsables des services Achats disent éprouver des difficultés à recruter à l'extérieur, en raison d'un manque de personnel qualifié sur le marché. Nous avions évoqué précédemment cette relative rigidité du marché du travail dans la partie IV A- 1 **, même si plusieurs indices laissent penser que cette tendance est à la baisse.

[12]CHARVET, 1994, Directeur des achats: une fonction renouvelée par l'intérieur

Une étude CEGOS publié en 1990[13] estime ainsi que la proportion des entreprises qui se retournent vers le recrutement interne atteint 50 %. Les formations continues sont donc appelées à jouer un rôle fondamental pour encore de nombreuses années.

La CDAF, soucieuse de la promotion du métier d'acheteur, concrétisa ces attentes en créant dès 1949 l'ESAP (École Supérieure d'Approvisionnement), aujourd'hui appelée ESAP 2000 (École Supérieure des Acheteurs Professionnels). Le récent changement d'intitulé est bien significatif d'une volonté de promotion et de développement. Il s'accompagne d'une augmentation notable du volume des cycles proposés. Le nombre d'heures d'enseignement est passé de 260 en 1990 à 420 en 1991. Malgré l'augmentation du coût des formations pour les entreprises qui envoient leurs salariés, le nombre des inscrits n'a pas diminué: il se maintient autour de 250.

Les besoins en formation continue sont également pourvus par des formations plus courtes ou des stages de perfectionnement. De très nombreux organismes exploitent cette filière qui connaît une forte croissance (CDAF, CEGOS, AMA, IFG...)

Enfin, dans certains grands groupes, des cursus propres ont été mis en place. C'est le cas de Danone (ex BSN) qui a lancé il y a quelques années une vaste opération de requalification pour l'ensemble de son personnel travaillant dans la fonction Achats.

La fonction Achats fait donc l'objet de formations spécifiques, formation de base ou formation continue, qui rencontrent actuellement un fort succès auprès des étudiants, comme des entreprises. Cette multiplication de l'offre de formation n'est pas sans rappeler le développement récent par les cabinets de conseil en organisation de pôles de compétences Achats. Du cabinet spécialisé au plus prestigieux cabinet polyvalent, les

[13] CEGOS, 1990, échantillon de 186 entreprises

entreprises peuvent trouver aujourd'hui sur le marché une réponse à leurs attentes en matière de conseil comme de formation à l'Achat.

Nous souhaitons enfin ajouter, pour conclure ce paragraphe, que des recherches universitaires de niveau doctoral se développent en France et quelques thèses sont d'ores et déjà disponibles[14]. Une littérature abondante est disponible dans les pays anglo-saxons et notamment les États Unis où cette matière fait l'objet de recherches avancées depuis longtemps. Ainsi le journal JPMM (Journal of Purchasing and Materials Management) publie des articles de recherche scientifique depuis 1965.

Après avoir parlé des recrutements et des formations offertes en matière d'Achats, il importe de savoir si les carrières et les rémunérations connaissent actuellement la même évolution.

[14] on notera les travaux de théses suivants: thèses Pouvourville et Cohen, Université d'Aix en Provence 1978, Juillard-Martin Université de Clermont Ferrand 1989, Sostènes 1994 en préparation.

3) la gestion des carrières: priorité à la mobilité

Le mot d'ordre qui s'impose avec de plus en plus de force aux Achats en matière de gestion des carrière est très certainement la mobilité. De la légende des Achats, nous avions retenu l'image d'un métier basé sur l'expérience et de professionnels qui cultivaient leur savoir-faire en occupant le même poste pendant plus d'une dizaine d'années. Nous avons pu constater au cours de notre étude que cette situation n'était plus souhaitée, et que de fait, ces nouvelles politiques de mobilité du personnel se traduisent aujourd'hui par un renouvellement important des hommes au sein des services Achats, entre services Achats et autres services de l'entreprise, et entre entreprises.

* carrières aux Achats: mobilité intra- et inter-entreprises

Le changement fréquent des hommes en poste aux Achats est décrit comme une nécessité par les responsables de ressources humaines et les directeurs d'Achats pour deux raisons majeures. D'une part, ils souhaitent entretenir une dynamique de carrière. En effet, le changement de poste, accompagné ou non d'une promotion, représente un facteur de motivation important. D'autre part, les acheteurs sont appelés à prendre des décisions favorisant ou défavorisant très sensiblement la situation des entreprises fournisseurs, et le meilleur gage de leur impartialité réside dans le changement de portefeuille à un rythme régulier. Même si les problèmes de corruption sont très rares et ne constituent pas la préoccupation majeure des directeurs de services Achats dans l'Industrie, il n'en reste pas moins qu'un acheteur habitué depuis de trop nombreuses années à traiter avec les mêmes fournisseurs portera volontairement ou involontairement un regard biaisé lors de l'attribution d'un marché. Cette nécessité impérieuse de faire tourner les acheteurs nous a été répétée par l'ensemble de nos interlocuteurs, et justifiée par un même souci de neutralité dans les rapports clients-fournisseurs. La période moyenne conseillée qui se dégage de ces différents témoignages est de quatre ans. Cette période correspond à un cycle complet d'apprentissage du poste, estimé à environ un an, suivi de deux ou trois ans de perfectionnement de la technique; au delà de quatre ans, le risque est grand de voir la routine devenir ennuyeuse et le confort s'installer. Ce discours

mérite d'être modulé en fonction des caractéristiques de chaque secteur industriel et des situations personnelles de chaque acheteur, mais rappelons-le, aucun responsable du personnel ou responsable d'un service Achats n'a voulu démentir les bienfaits d'une mobilité d'environ cinq ans.

Nous avons cherché à savoir si ces principes étaient suivis d'effets, et nos résultats sont mitigés. Malgré l'affirmation constante du principe de mobilité, l'ancienneté moyenne des personnels en poste aux Achats reste encore élevée. Le cabinet CEGOS l'estime pour sa part à neuf ans[15]. Nous avons eu l'occasion de rencontrer bien des acheteurs qui s'inscrivaient dans cette moyenne et occupaient leur poste depuis une dizaine d'années.

Par contre, il faut souligner que cette inertie touche plus particulièrement les classes d'âge avancées, à qui il est difficile d'imposer de nouveaux principes de gestion en rupture avec les traditions et les personnels des entreprises de taille modeste qui de toutes façons ne peuvent offrir une grande diversité de carrières à leurs cadres.

Les jeunes acheteurs et les personnels des grandes entreprises en général (plus de cinq cents personnes) vivent aujourd'hui une mobilité importante. Les constructeurs automobiles donnent l'exemple; ainsi à la SOGEDAC, la centrale d'Achats de PSA, nous n'avons rencontré aucun acheteur en place depuis plus de trois ans et le directeur du personnel nous a confirmé que des règles internes limitent la durée des postes à quatre ans. La direction des Achats de Renault se prévaut des mêmes principes et 85% des acheteurs ont moins de cinq ans d'ancienneté; depuis 1988, un effort particulier a été fourni dans ce sens et plus de la moitié des effectifs de la direction des Achats ont été renouvelés en quatre ans.

Le renouvellement au sein des services Achats se traduit par de nombreux passages de professionnels d'une entreprise à l'autre. Les acheteurs ayant acquis une expérience de

[15]étude CEGOS 1990 sur 186 entreprises

quelques années font actuellement l'objet d'une forte demande sur le marché, comme l'observent la plupart des cabinets de recrutement et autres chasseurs de tête. Il nous est arrivé bien souvent d'apprendre par hasard au cours d'un entretien que tel acheteur était sollicité avec insistance et nous avons pu constater en quelques mois un véritable mouvement tournant entre les directeurs d'Achats d'une demi-douzaine d'entreprises.

* carrières en dehors des Achats

Les carrières en dehors des Achats qui étaient rares, commencent à se développer, au fur et à mesure que les services renouvellent leur personnel. Des exemples de brillantes réussites circulent de plus en plus souvent: Daniel Goeudevert, directeur des Achats et de la Logistique chez Volkswagen a été appelé en 1990 à faire partie du directoire du groupe et à devenir président du directoire de la marque. La presse s'est fait l'échos des péripéties de J.I. Lopez[16] , directeur des Achats de General Motors: il est aujourd'hui numéro deux du groupe Volkswagen. Chez les constructeurs français, certains acheteurs ont également acquis une grande notoriété: Y. Dubreil, directeur de projet de la célèbre Twingo était issu des Achats, les postes prestigieux de directeur du plan chez Peugeot, ou de directeur du marketing chez Citroën ont été occupés par d'anciens acheteurs.

* mais d'où viennent les acheteurs?

Des acheteurs font carrière en dehors des Achats et deviennent directeur du marketing ou directeur adjoint d'un grand groupe, mais le contraire est-il vrai? Certainement puisque de nombreux acheteurs sont issus d'autres fonctions dans les entreprises: la plupart proviennent des services Qualité, du bureau des Méthodes ou des

[16]cf I B 3)

Études dans le cas de l'industrie automobile par exemple. Une expérience préalable donnant une bonne connaissance des produits et du fonctionnement de l'entreprise est considérée comme un atout pour le futur acheteur, qui sera appelé rapidement à mener des transactions avec des interlocuteurs extérieurs . C'est pourquoi un certain nombre de professionnels de l'Achat considèrent d'un oeil sceptique les jeunes diplômés acheteurs en premier poste. Cependant, ces mêmes responsables oublient que dans leurs services, de nombreux débutants font leurs premières armes en temps qu'acheteur, certains avec un diplôme du MAI[17] en poche. Ce discours correspond sans doute à un souci de maturité aux Achats, mais les jeunes diplômés ont très certainement un rôle important à jouer dans les directions d'Achats. Ils sont appréciés parce qu'ils apportent un changement dans l'organisation et les méthodes; mais il est clair que leur carrière ne se déroulera pas entièrement aux Achats. Ainsi, la dynamique que l'on observe actuellement se répercute depuis les phases de recrutement jusqu'aux mouvements des Achats vers les autre services de l'entreprise.

Après avoir abordé successivement les recrutements, les formations et les carrières dans les services Achats, nous allons conclure ce paragraphe en présentant quelques données sur les rémunérations.

[17]Management l'Achat Industriel, mastère de l'ESC Bordeau cf. IV A 2)

4) les rémunérations offertes aux Achats sont intéressantes

Ces données sont tout à la fois rares parce que les différentes enquêtes se heurtent aux problèmes de confidentialité et d'interprétation délicate parce qu'il est difficile d'établir des comparaisons de salaires sans connaître exactement l'étendue des responsabilités correspondantes. Nous souhaitons donc mettre en garde notre lecteur contre l'utilisation à des fins de comparaison des résultats présentés.

* quelques données générales

La plupart des observateurs estiment que les Achats font l'objet de rémunérations insuffisantes. Au plan international, le cabinet Mac Kinsey cite une étude où les salaires sont inférieurs de 7,3% pour les premiers niveaux de management et de 22,2% pour les niveaux de direction aux Achats par rapport aux autres fonctions[18].

* les références données par la presse et les cabinets de conseil sur le marché français

En France, les mêmes complaintes sont fréquentes, mais quelques indices encourageants commencent à se faire jour . La réévaluation du métier d'acheteur a des répercussions sur les niveaux de salaires pratiqués par certaines entreprises, notamment les grandes entreprises embauchant des jeunes diplômés.

---

[18] Procurement News, April 25, 1991

L'Expansion publie chaque année une grande enquête sur les salaires des cadres. Nous avons reporté dans les deux tableaux de la page suivante les principaux résultats concernant les Achats et quelques autres fonctions par comparaison[19].

Les niveaux de salaire ne laissent pas apparaître un grand décalage entre les Achats et les autres fonctions; par contre, l'éventail est plus ouvert, notamment pour les postes de directeurs d'Achats. Les chiffres publiés dans cette enquête pour les niveaux de direction souffrent sans doute d'une appréciation plus délicate des responsabilités correspondant au titre de directeur d'Achats, alors que par exemple, le titre de directeur d'usine recouvre une réalité beaucoup plus homogène. Les professionnels nous ont d'ailleurs souvent fait part de leurs difficultés à évaluer le contenu des postes d'Achat proposés par les entreprises. Afin d'encourager l'effort de précision dans la définition des postes, la CDAF vient d'en publier une typologie [20]qui devrait contribuer à une meilleure connaissance des niveaux de responsabilité et de rémunération aux Achats.

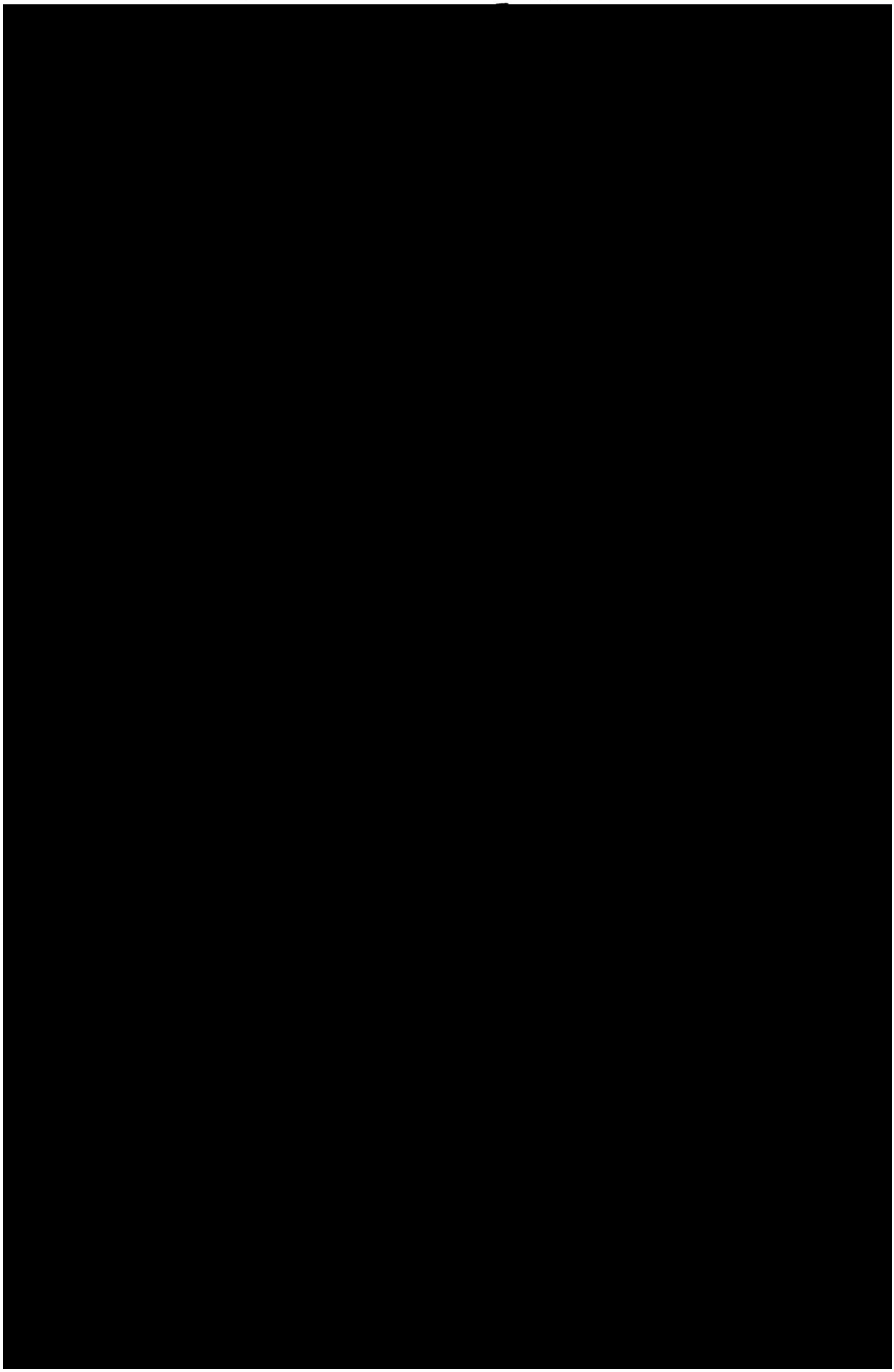
La différence la plus sensible se situe au niveau du profil des rémunérations: la moitié des acheteurs seulement bénéficient d'une part de salaire variable, ce qui correspond sans doute à une difficulté d'évaluation des performances dans cette fonction, dont nous reparlerons.

[19]données Expansion 1994: enquête effectuée auprès de 500 entreprises entre le 3 janvier et le 25 mars 1994 en collaboration avec le cabinet Hewitt Associates

[20]Définition des postes de la fonction Achats - CDAF- dec 1993

	Acheteur	Responsable fabrication	Vendeur
Salaire annuel brut total: (kF)			
HAUT (décile supérieur)	401	390	291
MEDIAN	267	300	210
BAS (décile inférieur)	208	234	158
Bonus lié à la taille du service	+ 8 % *pour + 100 M budget* + 7 % *pour + 10 personnes*	---	+ 15 % *pour + 20 M budget*
Bénéficiaires d'une part de salaire variable	56 %	70 %	82 %
Montant moyen du salaire variable (en % du salaire total)	4 %	4 %	14 %

	Directeur Achats	Directeur Usine	Directeur Commercial
Salaire annuel brut total: (kF)			
HAUT (décile supérieur)	726	605	781
MÉDIAN	442	498	593
BAS (décile inférieur)	293	395	411
Bonus lié à la taille du service	+ 10% *pour + 300 M budget* + 10% *pour + 20 personnes*	+ 11% *pour + 300 personnes*	+ 10% *pour + 300 M budget* + 10% *pour + 20 personnes*
Bénéficiaires d'une part de salaire variable	79 %	75 %	68 %
Montant moyen du salaire variable (en % du salaire total)	8 %	9 %	12 %



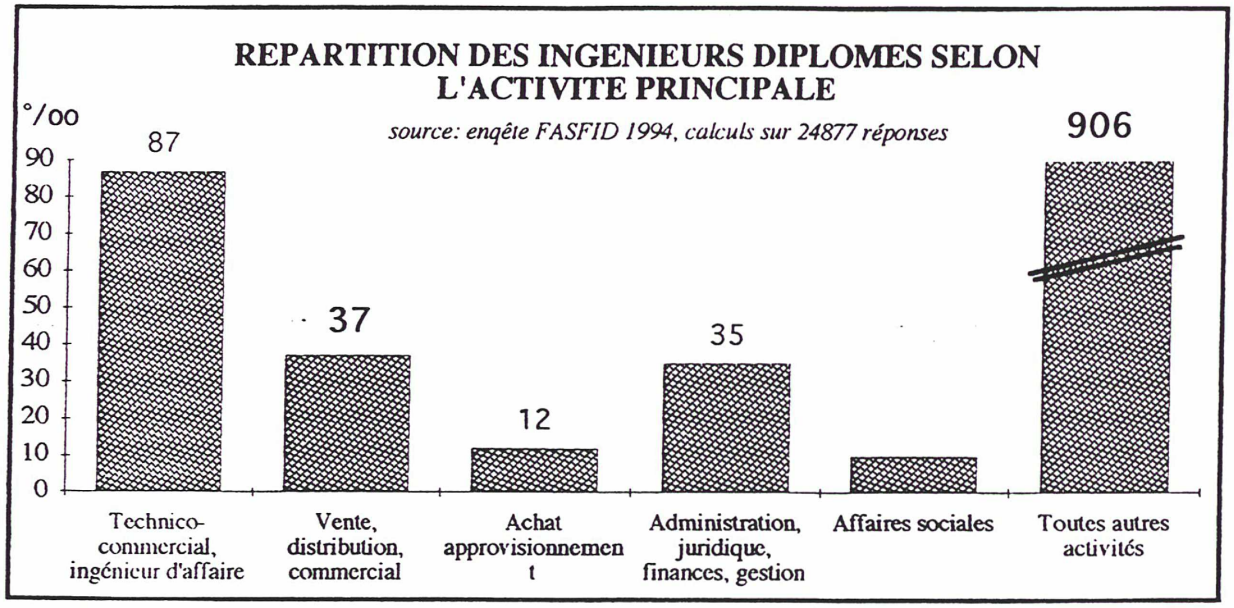
* les enseignements de la FASFID: une étude sur une population homogène, les ingénieurs

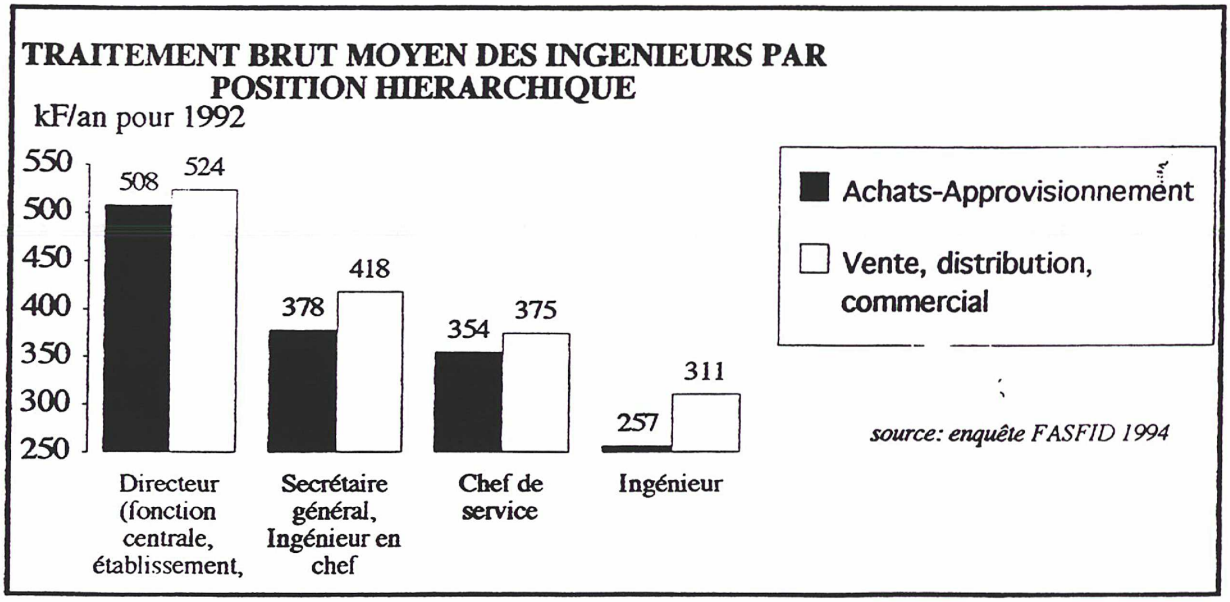
Nous avons cherché à compléter les données publiées par la presse et les cabinets de conseil qui amalgament bien souvent des postes très différents, mais donnent cependant une image intéressante du marché de l'emploi. Les associations d'ingénieurs diplômés et le conseil national des ingénieurs français effectuent régulièrement une enquête socio-économique sur la situation des ingénieurs diplômés; Les résultats de cette enquête permettent donc de raisonner sur une population vaste et homogène, environ 20 000 ingénieurs et d'effectuer des comparaisons sur la base de différents critères: activité exercée dans l'entreprise, âge, position hiérarchique...

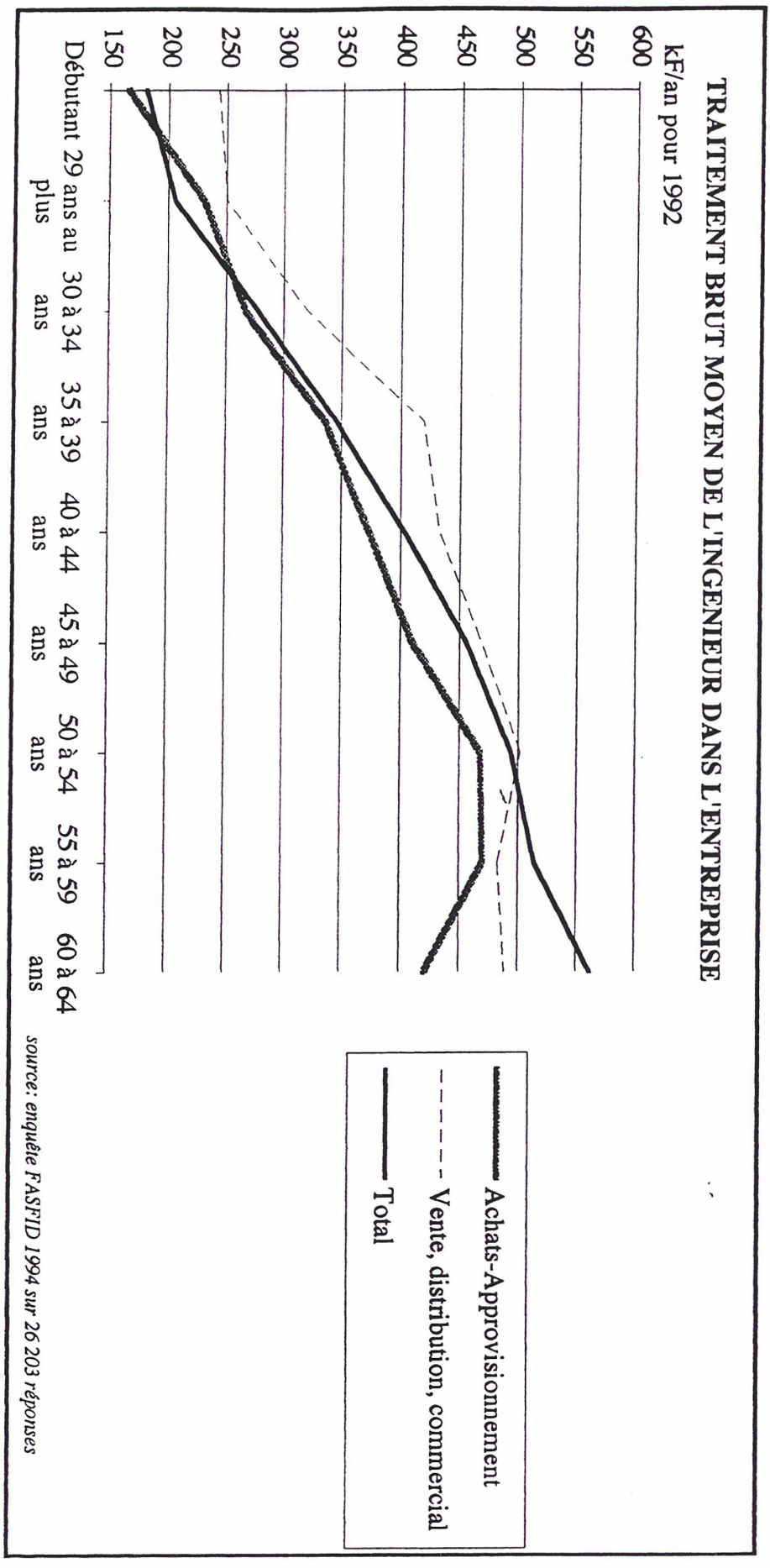
Les ingénieurs sont encore peu nombreux dans les fonctions d'Achats-Approvisionnement, environ 12 ‰ (cf graphique 1).

Il est clair sur le graphique 2 que les ingénieurs en poste aux Achats souffrent aux différents niveaux hiérarchiques d'un décalage de 3 à 20 % vers le bas de leurs rémunérations par rapport à des fonctions commerciales, qui ont été choisies comme référence parce qu'elles constituent, comme les Achats, des secteurs d'adoption plutôt que des activités vers lesquelles sont naturellement portées les ingénieurs (90 % des ingénieurs occupent des fonctions de production, recherche, études, informatique etc... cf. graphique 1)

Cependant, le troisième graphique de cette série met en lumière un phénomène nouveau: pour les classes d'âge les plus avancées, la courbe des Achats accuse un net décalage vers le bas, mais par contre, on peut constater une inversion au début du graphique. Les jeunes ingénieurs jouissent donc d'une situation améliorée par rapport à leurs aînés. Il est permis de penser que la courbe des salaires de la fonction Achats se rétablisse progressivement dans les années à venir au niveau de la moyenne des autres fonctions pour les classes d'âge supérieures.


REPARTITION DES INGENIEURS DIPLOMES SELON L'ACTIVITE PRINCIPALE
source: enqête FASFID 1994, calculs sur 24877 réponses
°/oo
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
87
37
12
35
906
Technico-commercial, ingénieur d'affaire
Vente, distribution, commercial
Achat approvisionnement
Administration, juridique, finances, gestion
Affaires sociales
Toutes autres activités

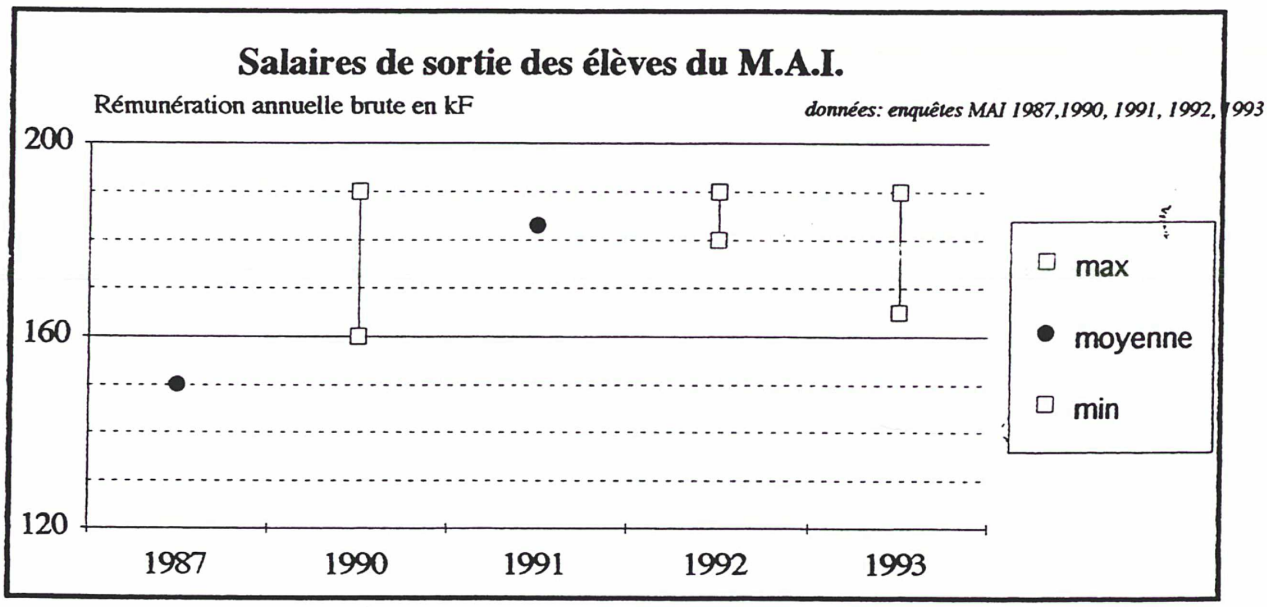

TRAITEMENT BRUT MOYEN DES INGENIEURS PAR POSITION HIERARCHIQUE
kF/an pour 1992
550
500
450
400
350
300
250
508
524
378
418
354
375
257
311
Achats-Approvisionnement
Vente, distribution, commercial
source: enquête FASFID 1994
Directeur (fonction centrale, établissement,
Secrétaire général, Ingénieur en chef
Chef de service
Ingénieur


TRAITEMENT BRUT MOYEN DE L'INGENIEUR DANS L'ENTREPRISE
kF/an pour 1992
600
550
500
450
400
350
300
250
200
150
Débutant
29 ans au plus
30 à 34 ans
35 à 39 ans
40 à 44 ans
45 à 49 ans
50 à 54 ans
55 à 59 ans
60 à 64 ans
Achats-Approvisionnement
Vente, distribution, commercial
Total
source: enquête FASFID 1994 sur 26 203 réponses

* les jeunes diplômés

Une tendance à la réévaluation par les salaires de la fonction Achats commence à s'affirmer nettement, en ce qui concerne les jeunes diplômés. Nous en voulons pour preuves ces témoignages plusieurs fois recueillis de jeunes diplômés ayant choisi un premier poste aux Achats: ils considèrent que les rémunérations qui leur ont été proposées dépassaient celles de certains de leurs camarades de promotion engagés dans des fonctions de production.

Pour deux de nos interlocuteurs, le MAI [21]a d'ailleurs constitué un tremplin vers l'industrie. Les salaires de sortie du MAI sont illustrés sur le graphique suivant:



[21]Management l'Achat Industriel, mastère de l'ESC Bordeau cf. IV A 2)

En conclusion de ce chapitre consacré aux ressources humaines, il apparaît que du point de vue des recrutements, des formations, des perspectives de carrières et des rémunérations, le statut de la fonction Achats s'améliore notablement pour un nombre croissant d'entreprises. Nous allons voir que ce premier mécanisme d'explication ne peut être mis en oeuvre que dans un cadre plus large de réévaluation de la fonction Achats où deux autres mécanismes viennent compléter le discours du manager: le discours du consultant qui met l'accent sur la place dans l'organisation et celui du chercheur en gestion, troisième observateur de la sociologie des organisations, qui apporte un point de vue critique sur l'utilisation des critères d'évaluation.

B- La position dans l'organisation: le discours du consultant

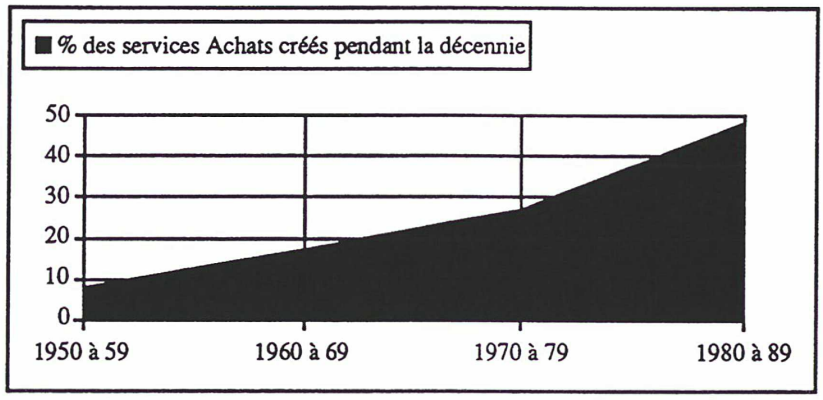
L'existence d'un service Achat, sa position hiérarchique et l'existence de règle claires quant à ses prérogatives sont les reflets dans l'organisation de la reconnaissance de la fonction.

1) existence d'un service Achats

* ces entreprises qui décident de se doter d'un service Achats

Un certain nombre d'entreprises peuvent se contenter d'une organisation diffuse de la *fonction* Achats, sans *service* Achats clairement individualisé et doté de pouvoirs. C'est le cas en général des petites entreprises de moins de deux cent personnes, mais également pour des entreprises moyennes ou grandes dont l'activité ne nécessite pas plus qu'un service d'approvisionnement et de gestion des commandes, l'Achat proprement dit étant laissé à chaque utilisateur. Ce type d'organisation autorise des économies de frais généraux, mais parfois au détriment d'une politique d'Achats claire et rigoureuse qui, pourtant, recèle souvent un considérable potentiel d'économies. Ce raisonnement est tenu par un nombre croissant d'entreprises qui décident de se doter d'un service Achats après parfois de très nombreuses années d'activité. Ainsi par exemple, l'entreprise J C DECAUX, prestataire de mobilier urbain qui emploie plus de 2800 personnes, cherche aujourd'hui à organiser sa première véritable structure d'Achats. Autre exemple dans la filière textile, une étude a montré qu'entre 1980 et 1990, deux fois plus de services ont été créés que lors de la décennie précédente[22]:

[22]JUILLARD-MARTIN 1989, Le marketing - achat: affirmation d'un concept, étude réalisée auprès de 400 entreprises de la filière textile



pourcentage sur un échantillon de 163 réponses d'entreprises dotées d'un service Achats

* des motivations variées

Phénomène de mode ou réflexion approfondie sur la gestion de l'entreprise, comment interpréter l'engouement actuel des entreprises pour les Achats, qui se traduit pour certaines par la création d'un *service* Achats structuré? D'une part, les dirigeants industriels prennent conscience du formidable levier d'économie constitué par les Achats par de simples calculs de rentabilité de plus en plus populaires (cf. I B 3). D'autre part, les exemples et les incitations se multiplient dans l'environnement de l'entreprise. La concurrence, les entreprises de conseil et de plus en plus souvent les donneurs d'ordres amènent les entreprises à entamer une réflexion sur leurs Achats. Les grandes entreprises disposent le plus souvent de structures Achats existants depuis longtemps (depuis plus de vingt ans pour 75% des entreprises de plus de 1000 salariés[23]). Les principaux donneurs d'ordres, qui le plus souvent ont cherché à renforcer leurs services Achats depuis quelques années, encouragent leurs sous-traitants de premier rang à améliorer leurs politiques d'Achats. Dans l'industrie automobile par exemple, les politiques de Partenariat constructeur-fournisseurs affichent parmi leurs nombreux objectifs, l'ambition de répercuter leur propre modèle "partenarial" au niveau des relations fournisseurs de 1er rang/fournisseurs de rang inférieur.

---

[23]enquête MAI 1989 auprès de 720 entreprises nationales

2) position hiérarchique

*la moitié des services Achats sont rattachés à la direction générale de l'entreprise

Les résultats des différentes études menées sur ce sujet ne se recoupent pas toujours, mais on peut cependant retenir la valeur de cinquante pour-cent des entreprises en 1990 dont le service Achats est rattaché au niveau de la direction générale de l'entreprise.

Voici une synthèse des principaux résultats sur la position hiérarchique des services Achats dans l'industrie:

POSITION DES SERVICES ACHATS DANS LES ENTREPRISES

Tableau de synthèse

Enquête	Année	nombre entreprises	%	critère utilisé
CEGOS	1990	186	35 %	rattachement à DG
Juillard-Martin	1989	400	51 %	rattachement à DG
M.A.I.	1989	720	50 %	appartenance au comité direction
Usine Nelle/CDAF [24]	1980	1050	41 %	rattachement à DG
Cahier de l'acheteur	'80	184	55,5 %	rattachement à DG
N.A.P.M.[25] (USA)	1974	500 entr. am.	37 %	rattachement à DG

[24]BOUDET 1980, Les acheteurs parlent

[25]AMMER 1974

3) pouvoir des services Achats

*participation aux décisions stratégiques

Au delà du rattachement officiel du service ou de la direction d'Achats, les acheteurs souhaitent obtenir une véritable participation aux décisions stratégiques de l'entreprise. Le discours de la quasi totalité des consultants fait référence à cette étape de l'évolution des services Achats identifiée comme:

"l'intégration stratégique de la fonction achat" COBA-MID

" une conception élargie du rôle de l'acheteur" CEGOS

" le sourcing stratégique: un enjeu" BOOZ-ALLEN & HAMILTON

" strategic purchasing" Mc KINSEY

" une évolution remarquable des Achats vers le Partenariat"

ARTHUR-ANDERSEN

" une fonction qui monte en puissance" EUROSEPT ASSOCIES

voire également:

" le point de vue d' A.T. KEARNEY sur les Achats"

les Achats par KPMG Peat Marwick Consultants etc...

La fédération internationale des associations d'acheteurs (IFPMM qui regroupe 150 000 professionnels de 40 pays) développe le même thème et identifie trois phases de l'évolution des Achats: la bureaucratie traditionnelle, la fonction centrée sur les coûts et les dépenses et la phase 3 : "le statut de la fonction stratégique" [26].

---

[26]voire également REBEIX 1993 Les acheteurs montent au créneau: les Achats en trois temps. 1: l'achat-approvisionnement, 2: l'achat négocié, 3: l'achat stratégique

Acheteurs, associations professionnelles et sociétés de conseil en organisation s'emploient à démontrer tout l'intérêt d'une intégration stratégique de la fonction Achats. Quelques entreprises peuvent aujourd'hui prétendre à ce statut et semblent initier un mouvement qui devrait s'étendre: le cabinet Booz-Allen qui propose une méthode d'évaluation des résultats des *services* Achats a constaté que seulement 19 entreprises pouvaient être considérées comme très performantes sur les 228 de son échantillon .

Nos observations nous conduisent à penser, de notre côté que les services Achats ont bien vocation à participer aux décisions stratégiques de l'entreprise, mais qu'un autre principe, plus simple en apparence, renforce plus sûrement le travail des acheteurs: le contrôle des flux d'informations.

*le contrôle des flux d'informations entre l'entreprise et ses fournisseurs

Le plus délicat et peut-être le plus important des principes d'organisation consiste à établir des règles claires donnant aux Achats un droit de regard sur toutes les transactions avec les fournisseurs. La position privilégiée des acheteurs au noeud du réseau liant l'entreprise à ses fournisseurs ne peut être valorisée qu'à cette condition. En effet, les acheteurs craignent le manque de coordination et les fuites éventuelles d'informations d'apparence anodines mais qui, habilement recoupées par les services commerciaux des fournisseurs, permettent de reconstituer bien des situations.

La position des acheteurs vis à vis des autres services de l'entreprise, leur rôle dans l'intelligence économique et la coordination efficace d'une politique d'Achats reposent très certainement sur le contrôle des flux d'informations par les acheteurs

La qualité des hommes et la place dans l'organisation constituent deux leviers complémentaires. Bien entendu, la plupart de nos interlocuteurs, consultants ou industriels, tiennent compte de ces deux aspects. Cependant, plus rares sont ceux qui soulignent l'importance d'un troisième levier: l'utilisation de critères d'évaluation des performances pertinents.

C- les critères d'évaluation: le discours du chercheur en gestion

De nombreux chercheurs en gestion ont publié des travaux sur l'étude des critères de jugement dans les entreprises et de leurs conséquences sur la vie des organisations[27] . Quelle que soit la fonction: Production, Vente, Comptabilité ou Achats, il est toujours délicat de mettre en place des systèmes d'évaluation et plusieurs études ont analysé les biais introduits par l'utilisation de critères de gestion inadaptés; en effet les acteurs ont toujours tendance à agir en fonction des critères sur lesquels ils se sentent jugés.

Ce troisième discours, moins répandu, apporte un complément indispensable à celui du manager et du consultant en organisation. En effet, nous avons vu précédemment un exemple où une situation défavorable à l'image des acheteurs persistait en dépit de la qualité des hommes et du rang hiérarchique, du fait de l'utilisation d'un mauvais critère d'évaluation. Le discours du chercheur en gestion vient donc nous éclairer et surtout nous mettre en garde.

Nous allons donc présenter le résultat de nos investigations sur les différentes méthodes d'évaluation des performances aux Achats, sans prétendre apporter une solution unique à ce problème complexe. Bien qu'il ne soit d'ailleurs entièrement résolu pour aucune fonction dans l'entreprise, il semble particulièrement difficile de porter un jugement sur un acte d'Achat. Nous n'avons pas manqué d'interroger à ce sujet tous les acheteurs que nous avons rencontrés: tous étaient conscients des limites de leurs propres systèmes d'évaluation et curieux de savoir si d'autres avaient réussi à trouver une solution à cette épineuse question. Aucune méthode ne semble infaillible, cependant la

---

[27]Michel BERRY Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains - Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique - 1983

Claude RIVELINE Evaluation des coûts, éléments d'une théorie de la gestion - cours de l'Ecole des Mines de Paris

pluralité des critères peut aider à constituer des tableaux de bord adaptés aux besoins de chaque entreprise.

Nous avons choisi de classer les méthodes d'évaluation sous trois rubriques:

(i) les méthodes qui se basent sur un référentiel externe (prix de marché),

(ii) les méthodes qui se basent sur un référentiel interne (la dérive budgétaire)

(iii) et une troisième approche qui n'utiliseaucun référentiel.

1) référentiel externe

Nous avons choisi de classer sous cette rubrique toutes les méthodes d'évaluation comparant les résultats d'un service Achats à des références trouvées à l'extérieur de l'entreprise; certaines sont officielles, d'autres sont officieuses.

* les références externes disponibles

Les acheteurs travaillent sur de nombreuses bases de données, allant des indices de cours des matières premières aux indices des prix des différents produits industriels disponibles à travers la presse, les publications institutionnelles comme l'INSEE, les bulletins spécialisés ou les serveurs télématiques, du Minitel au réseau Reuter. La

difficulté de maîtrise de ces réseaux tient à l'abondance des informations disponibles. Or il existe actuellement près de 3500 banques de données, distribuées par 600 serveurs et ce marché est en forte croissance, environ 20 % par an.

Les autres sources d'informations écrites (informatiques le cas échéant) proviennent des publications des entreprises concurrentes, clientes ou fournisseurs, ainsi que des divers réunions, colloques et salons où l'acheteur peut collecter des documents.

Toutes ces informations sont complétées par des sources informelles, rencontres, visites d'usine, interviews, cercles d'acheteurs...qui constituent une part importante de l'emploi du temps des acheteurs...et un exercice parfois délicat d'intelligence industrielle . Nous avons eu précédemment l'occasion d'insister sur la position nodale occupée par l'acheteur au sein des réseaux d'informations extérieurs à l'entreprise.

Enfin, les résultats des appels d'offre et les propositions des nouveaux entrants sur un marché constituent la troisième source d'informations essentielle comme base de référence pour évaluer un Achat. L'analyse des propositions formulées par différents fournisseurs, spontanément ou à l'occasion d'une mise en concurrence permet de comparer les offres et constitue donc un référentiel. L'appel d'offres industriel est d'ailleurs le mode d'Achat le plus utilisé en France[28] (80 % des entreprises interrogées l'utilisent toujours ou souvent) devant l'accord cadre, le gré à gré et la commande sur catalogue.

* les limites de ces bases de comparaison

Malgré l'abondance apparente des informations disponibles sur le marché, dans bien des secteurs l'acheteur ne dispose que de très rares sources suffisamment précises et complètes pour pouvoir comparer les résultats de ses négociations: un indice de prix par

[28]B. COVA 1988 Appels d'offre industriels: une étude de la pratique en France en 1988 - échantillon de 58 entreprises industriels

exemple, ne comporte aucune indication sur les conditions logistiques et sera souvent incomplet sur des niveaux de qualité très spécifiques. Le rêve de tout acheteur serait tout simplement de connaître les prix obtenus par les acheteurs de l'entreprise concurrente sur les mêmes produits, mais il doit se contenter de présomptions.

Ces présomptions peuvent d'ailleurs se révéler dangereuses. En effet, dans cet univers incertain, il n'est pas d'indice qui ne puisse être manipulé. Les acheteurs ayant acquis une longue expérience ont appris à se méfier des informations savamment distillées sur le marché. Eux même pratiquent l'art de la dissimulation et peuvent entretenir de fausses rumeurs afin que leurs politiques d'achats et leurs niveaux de prix restent confidentiels. Les informations fournies aux journaux spécialisées par exemple sont systématiquement sous-évaluées ou surévaluées à dessein en fonction des intérêts de l'entreprise. Tous les acheteurs le savent et tentent d'en tenir compte, mais le degré d'incertitude reste élevé.

Même les résultats des appels d'offre fournissent un référentiel limité; d'une part, il n'est pas possible d'élargir indéfiniment le cercle des entreprises consultées, d'autre part, d'éventuelles ententes sont toujours à craindre, ou plus simplement, du fait d'une faible intensité concurrentielle, l'appel d'offres donne un éventail de prix très serré. Les propositions alléchantes des nouveaux entrants donnent ponctuellement une référence basse intéressante, mais les acheteurs préfèrent le plus souvent s'en méfier, surtout si ils n'ont jamais pu éprouver les garanties de qualité et de service du nouveau fournisseur.

En conclusion, les référentiels externes ne présentent aucune garantie d'objectivité et ne sont donc utilisés que de façon très limitée comme base d'évaluation des performances d'Achats.

2) référentiel interne

Les références internes permettent de contourner le manque d'objectivité des indices externes. Des objectifs de prix sont alors construits à partir des données propres de l'entreprise. Ces indices peuvent également être complétés par des ratios d'efficacité interne qui s'inspirent des méthodes de contrôle de gestion américaines.

Deux possibilités se présentent pour établir les objectifs de prix: soit l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour chiffrer elle-même le coût des biens achetés par ses connaissances du processus de fabrication, soit elle utilise comme référence le niveau de prix d'une famille de produits d'une année sur l'autre et pratique le contrôle de la dérive des prix. Nous allons voir quels inconvénients sont liés à ces méthodes qui restent cependant très largement employées. Puis nous évoquerons comment sont obtenus les ratios de productivité utilisés par certains services Achats.

* pourquoi la dérive des prix constitue encore l'indicateur le plus largement utilisé

La dérive budgétaire des prix a été décrite précédemment et nous avons vu que l'utilisation de ce critère d'évaluation peut avoir des conséquences inattendues et contraires aux intérêts de l'entreprise. Dans l'exemple analysé, les acheteurs étaient conduits à réaliser leurs objectifs de dérive des prix globale sur une famille de pièces plutôt que de minimiser les prix de chaque pièce (ce qui n'est pas équivalent cf. II B 3). La dérive budgétaire des prix peut donc induire des effets pervers sur le comportement des acheteurs.

Cependant, nous nous sommes aperçus que la dérive budgétaire des prix est un indicateur trop séduisant pour être abandonné. En effet, la plupart de nos interlocuteurs qui commençaient par affirmer que leurs critères d'évaluation n'étaient pas basés sur les prix, finissaient par reconnaître en cours d'entretien que leur principal indicateur était un objectif de réduction des coûts. Par contre, nous avons pu constater que l'insuffisance de

ce critère pris isolément ne leur avait pas échappé. Nous avons pu relever au bas d'une fiche personnelle d'évaluation des acheteurs d'une grande entreprise la mise en garde suivante:

> *"Les dérives des prix d'Achats constituent des indicateurs importants, représentatifs des performances des collaborateurs de (la société X). Cependant, les résultats obtenus ne sauraient être dissociés du niveau de prix pratiqué, des caractéristiques techniques du produit, et du contexte commercial propre à chaque domaine"*

Les méthodes de contrôle de dérive des prix sont donc encore très largement employées et se déclinent sous différentes versions, selon que les objectifs assignés sont calculés sur l'inflation, la baisse des prix des marchés aval ou la courbe d'apprentissage du fournisseur.

* les difficultés de mise en oeuvre des méthodes d'analyse de la valeur

D'autres méthodes ont été développées par les grandes entreprises recourant à la sous-traitance; elles permettent de reconstituer le prix des produits achetés par la connaissance précise des coûts des matières premières et des processus de fabrication.

Lorsque le donneur d'ordres a conservé une fabrication interne, il dispose alors d'une référence objective et simple pour évaluer les prix de revient, aux incertitudes de la comptabilité analytique près.

Par contre, lorsque la fabrication a été totalement externalisée, le donneur d'ordre a recours à des services spécialisées en analyse de la valeur qui reconstituent les processus de fabrication par modélisation. Ils utilisent alors des données de base provenant de certains ateliers pilotes fonctionnant en interne mais également des données recueillies auprès des fournisseurs, sur lesquels le contrôle n'est pas évident. Tel acheteur nous a ainsi avoué ses déboires sur l'analyse du prix des mousses des sièges automobiles, un produit complètement étranger à l'industrie mécanique: des études nombreuses avaient été

effectuées à l'époque chez le constructeur pour reconstituer les coûts de fabrication des mousses, et servirent de base de négociation avec le fournisseurs; le prix obtenu semblait avantageux et pourtant, au hasard d'une discussion quelques temps plus tard, le fournisseur laissa échapper que la marge qui lui avait été laissée sur les mousses compensait heureusement les prix extrêmement serrés que le constructeur avait obtenu sur les parties métalliques du siège, un domaine familier du constructeur, et pour lequel l'analyse de la valeur avait conduit à un résultat pertinent ! Cet exemple parmi tant d'autres souligne le danger d'utilisation des bases de données fournisseurs pour établir la structure des coûts.

Certains donneurs d'ordre souhaitant mener une politique de Partenariat ont pris soin d'instaurer des systèmes de chiffrage avec la participation de leurs fournisseurs. Polaroïd par exemple a développé depuis plus de vingt ans l'"Achat Base Zéro"[29]qui consiste à déterminer un prix de revient de base en collaboration étroite avec à la fois les utilisateurs ou clients internes et les fournisseurs, à qui il est demandé de s'impliquer depuis la conception. A ce prix de revient de base, déterminé avec précision, l'acheteur ajoute une marge raisonnable laissée au fournisseur. Par ailleurs, l'analyse commune complète des coûts permet à Polaroïd et ses fournisseurs d'améliorer certaines étapes du processus de production et de réduire le prix de revient total.

Renault procède de manière similaire : des accords sur les méthodes de chiffrage ont été obtenus avec certains fournisseurs, et nous citerons ici l'exemple de Chausson outillage qui fabrique des outils d'emboutissage. Ces accords évitent la répétition des opérations de chiffrage chez le sous-traitant et chez le donneur d'ordres, ainsi que les éternels litiges auxquels elles donnent lieu.

Il est clair que l'analyse de la valeur est un des points les plus sensibles de la préparation de la négociation. Quel que soit le niveau de confiance obtenu dans les relations clients-fournisseurs, et même lorsqu'il est de mise d'employer le terme de

---

[29]W. NORQUIST Zero Base Pricing 1990

Partenariat, le donneur d'ordres se doit de développer ses propres méthodes de chiffrage et de considérer avec prudence les données de ses fournisseurs. Réciproquement, les fournisseurs cherchent à se protéger des ingérences du donneur d'ordres, en particulier au niveau de leurs méthodes de chiffrage, ce que certains appellent "le déshabillage des coûts".

* les méthodes de contrôle de gestion des services Achats d'inspiration américaine

En complément des indices de prix utiles à la négociation, les services Achats peuvent être évalués sur la base d'indicateurs d'efficacité rapportant les activités du service, ou "outputs" (par exemple les produits achetés) aux ressources du service, ou "inputs" (par exemple le nombre d'acheteurs)[30].

Les facteurs faisant le plus souvent l'objet de ces évaluations sont les suivants:

(i) outputs:

commandes effectuées

modifications de commandes réalisées

produits courants achetés

contrats rédigés

fonds engagés

fournisseurs contactés

fournisseurs homologués

valeur moyenne des commandes

[30]R.M. MONCZKA et P.L. CARTER 1982

réductions des coûts obtenus

nombre de reçus

(ii) inputs:

frais administratifs

nombre de salariés

temps de travail effectif

Les mesures les plus fréquentes sont:

nombre de commandes par acheteur

nombre de produits par acheteur

montant des fonds engagés par acheteur

nombre de demandes de modification de commandes par acheteur

nombre de contrats rédigés par acheteur

nombre moyen de commandes en cours

nombre d'heures de travail par produit acheté, par commande passée, par contrat

montant des frais administratifs par commande, par contrat, par rapport au montant global des Achats

Par ailleurs l'efficacité est souvent mesurée par le Temps de Réaction Administrative à l'Achat (T.R.A.A.), c'est à dire le délai nécessaire entre l'arrivée de la demande d'Achats au service et la passation de la commande au fournisseur.

Ces différents ratios peuvent être calculés de façon systématique au niveau des départements ou des services d'Achats et utilisés à des fins de comparaison entre services, d'affichage ou simplement d'autoévaluation. Par exemple, nous avons pu constater l'efficacité redoutable que peut avoir un panneau d'affichage dans le couloir de passage principal d'un service Achats où étaient visualisés semaine après semaine sur des graphiques colorés les résultats d'une série de ratios de gestion.

Il est clair que l'utilisation de ces batteries d'indicateurs de contrôle de gestion peut conduire à divers effets pervers dont certains sont faciles à imaginer: ainsi il serait stupide de démultiplier les commandes sous prétexte d'améliorer le ratio du nombre de lignes de commandes par acheteur ! ou de juger sur un même critère de volume par acheteur des services traitant des commandes de nature différente (des fournitures et du matériel informatique par exemple). Ainsi, les enseignements du chercheur en gestion nous ont appris à nous méfier de l'utilisation abusive de certains indicateurs de contrôle de gestion.

Et pourtant, nous sommes toujours à la recherche d'une nouvelle méthode d'évaluation des performances aux Achats. Nous avons décrit et discuté les différents systèmes utilisant des référentiels internes ou externes. Nous allons voir maintenant qu'il est possible de construire un système d'évaluation n'utilisant pas ce type de référentiel et se basant sur la définition des "Bonnes Pratiques d'Achat"

3) sans référentiel

Nous avons eu l'occasion de rencontrer une méthode originale d'évaluation du travail des acheteurs mise en place dans une grande entreprise soucieuse de promouvoir son service Achats[31].

---

[31]FEITZ 1993, Achats: un gisement à exploiter- comment mesurer les performances des acheteurs

* principes de l'évaluation des "bonnes pratiques"

Prenant acte des limites des méthodes d'évaluation basées sur un référentiel interne ou externe, les dirigeants ont voulu mettre en place une méthode différente par une réflexion approfondie sur le métier d'Achat. Des groupes de travail ont donc cherché à définir un métier commun aux différents acheteurs, quelle que soit leur spécialité.

Le métier d'Achat se manifeste sous trois formes:

(i) un enseignement et des diplômes spécifiques

(ii) des recherches de niveau doctoral sur les Achats

(iii) et l'existence *"d'un ensemble de professionnels ayant des objectifs communs et partageant des pratiques de base pour atteindre ces objectifs"*

Renonçant à mesurer les performances d'un acte d'achat, n'est-il pas possible d'évaluer les pratiques mises en oeuvre au cours du processus Achat, en prenant comme référence celles qui auront été définies comme les "Bonnes Pratiques"?

Afin de mettre en place un système d'évaluation, les acheteurs ont été amenés à définir les constantes de ces "Bonnes Pratiques", une échelle de valeur et des coefficients de pondération attribués en fonction des caractéristiques de chaque segment d'Achats.

Sorte d'assurance qualité de l'Achat, les Bonnes Pratiques permettent de vérifier la régularité des différentes étapes du processus Achats, plutôt que de mesurer un résultat final sur une base économique.

* application: un logiciel d'auto évaluation

Le système d'évaluation des Bonnes Pratiques que nous avons vu fonctionner se présentait sous la forme d'un questionnaire installé sous une application informatique très accessible. L'acheteur est invité à vérifier grâce à ce questionnaire systématique la rigueur de sa démarche après chaque acte d'Achat. Le logiciel invite à confirmer ou infirmer une série de propositions simples comme par exemple: l'acheteur connaît-il son marché: connaît-il les différents fournisseurs français? européens? etc..., connaît-il les autres clients concurrents à l'achat sur ce marché ? etc....L'acheteur dispose par ailleurs d'un lexique très complet, spécifique à l'entreprise, pour répondre précisément à toutes ces questions. La note obtenue varie entre 0 et 100 et elle est complétée par un indice économique .

Le logiciel sert pour l'instant à l'auto-évaluation. Ce système a été mis en place avec pour premier objectif de permettre aux acheteurs d'améliorer leur démarche et de suivre les progrès qu'ils réalisent grâce à un indicateur chiffré. L'utilisation de cet outil (pilote) dans les usines a pour l'instant des répercussions intéressantes sur la motivation des acheteurs et sur l'image des services Achats. Il devient un excellent instrument de communication et de valorisation vis à vis des fonctions techniques de l'entreprise car il fournit des indications chiffrées justifiant les résultats des acheteurs.

Cette expérience de définition des Bonnes Pratiques a été poussée jusqu'à la réalisation d'un outil d'évaluation particulièrement simple et accessible. D'autres entreprises chercheront sans doute à mettre en place des applications semblables et il sera alors intéressant de comparer les résultats avec un peu plus de recul.

Dans la pratique, aucun indicateur n'est infaillible, qu'il s'agisse de la fonction Achat ou de tout autre indicateur de gestion (comment évaluer les performances d'un directeur de filiale par exemple?). Nous ne pouvons que constater que ces différents indicateurs sont utilisés avec plus ou moins de finesse. Ce que nous pouvons conseiller

au terme de cette étude est de constituer des tableaux de bord diversifiés comprenant plusieurs types d'indicateurs, de chacune des trois familles que nous venons de décrire, et de rester conscient des limites et des effets pervers qu'induisent les critères de jugement sur le comportement des acteurs.

CONCLUSION:

Nous avons voulu décrire dans cette étude un changement d'organisation industrielle, vérifié dans un champ d'observation précisé en début de ce rapport: l'évolution vers une firme réseau délégant une part importante de ses compétences (la fabrication et la conception de nombreuses pièces) à un réseau de fournisseurs. Dans cette organisation, la fonction Achat constitue naturellement un des nœuds de contrôle de la création de la richesse et, nous l'avons constaté en observant leur métier, les acheteurs assument réellement la mission de mobilisation du réseau: protéger l'entreprise des risques inhérents à cette organisation et promouvoir un tissus de fournisseurs proches et compétitifs.

Comment est-il possible que les acheteurs, traditionnellement cantonés dans leur rôle de pression sur les prix, aient pu changer à ce point dans certaines entreprises?

Nous avons décelé trois mécanismes: le gestion des ressources humaines, la position hiérarchique des services achats, les modes d'évaluation et d'incitation. En jouant sur ces trois ressorts de rappel, certaines entreprises ont réussi à mettre au service de leur ambition de firme réseau une Direction des achats qui agit en gestionnaire d'un système industriel externe à la firme et pourrait s'intituler "Direction des Opérations Industrielles Extérieures".

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Nous exprimons nos plus vifs remerciements aux personnes ci-dessous qui ont bien voulu nous recevoir dans le cadre de cette étude et dont le témoignage nous a été très précieux.

Ministère de l'industrie - DGSI

M.	KOSKAS	Chargé de mission auprès du Directeur Général
M.	DERAIN	Sous-Direction Textile-Habillement-Cuir
M.	TELLIER	Sous-Direction Textile-Habillement-Cuir
M.	DOMINÉ	Sous-Direction Électronique/Composants

Ministère des entreprises et du développemment économique

M.	SÉJOURNÉ	Conseiller technique au cabinet du Ministre

Ecole Polytechnique

M.	BERRY	Centre de recherche en gestion
M.	GAREL	Centre de recherche en gestion
M.	MIDLER	Centre de recherche en gestion

Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

M.	SOUVIRON	Président du Conseil d'administration

MAI

M.	CRIGHTON	Directeur

Revue Internationale de l'Achat

MME	FURETTE	Rédactrice en chef adjointe

Arthur Andersen Consulting

M.	BELŒUVRE	Consultant
M.	MALIGE	Consultant
M.	VERDIER	Consultant

Auffray-Clair

M.	SPANIER	Directeur Général

Banque de France

M.	PALU	Direction des entreprises - Adjoint de direction

Béghin Say

M.	MONNERAT	Directeur des Achats
M.	PITTET	Direction des sucreries - service achats
M.	POTEZ	Responsable service achats et magasin

Blanquart

M.	MULLIEZ	Directeur Général

CDAF

MME	MASSERON	Assistante du Directeur

Cegos

M.	PERROTIN	Directeur Adjoint

Chausson Outillages

M.	MARTIN	Directeur Général
M.	BOXHO	Directeur de Production, Département Usinage
M.	HUBLARD	Chef de Service Achats

Coba M.I.D.

MELLE	BÉNARD	Consultant

Compec

M.	MARTIN	Responsable Achats Mémoires

CSEE

M.	DELOYE	Directeur des Achats

EDF - Service Central des Marchés

M.	FOUQUE	Conseiller juridique

Fédération des industries de la Maille et de la Bonneterie

M.	LAGARRIGUE	Vice-Président Délégué Général

France Telecom - Direction des Approvisionnements et Ateliers

M.	DUMOUSSEAUX	Directeur
M.	GUIPOUILLE	Responsable de projet EDI

France Telecom - Direction des Relations Industrielles

M.	GAMBIEZ	Directeur adjoint

France Telecom - Direction Générale

M.	FOSSIER	Directeur de Cabinet du Président

IBM Montpellier

MELLE	SAVARY	Acheteuse Éléments Mécaniques et Thermiques

Lener-Cordier

M.	LENER	Directeur Général

Mac Kinsey

M.	LESCUYER	Consultant

Plastic Omnium

M.	DEVAUX	Directeur des Achats

Renault

MME	DONA GIMENEZ	Chef de Service "Qualité et Plan de Progrès"
MME	DESFORGES	Directrice Achats "Équipement Intérieur, Carrosserie"
MME	GAVALDA	Direction des Achats, Responsable du Personnel
M.	BIZOT	Acheteur Décolletage
M.	BRÉAS	Responsable "Qualité Achats"
M.	CAVÉ	Chef de Projet Achats "LAGUNA"
M.	CLOUËT	Chef de Service Achats "Liaisons au Sol"
M.	COULON	Chef de Service "Achats Avancés"
M.	COURBRANT	Chef de Service Achats "Non Ferreux, Produits Longs, Énergie et Ferrailles"
M.	DUBREIL	Directeur du Projet "TWINGO"
M.	FAC	Responsable Achats "Énergie"

M.	FLORENCE	Chef de Service "Stratégie et Marketing Achats"
M.	MERLET	Qualité Achats

Rhône Poulenc - intermédiaires organiques et minéraux

M.	PÉRICAT	Chef de Projet - Organisation Achats

Sagem

M.	PARDOUX	Directeur des Achats
M.	BELLE	Directeur des Fabrications
M.	GEOFFROY	Responsable Service Achats
M.	GALBAN	Acheteur Produit

Saint Gobain

M.	ROUX-VAILLARD	Directeur des Achats

Saint Gobain

M.	MALMENDIER	Directeur Commercial Saint Gobain Vitrage

Schlumberger Cartes à Mémoires

M.	RIGAL	Responsable Stratégie Développement

SIFA

M.	COUSTEIX A.	Président du Conseil de Surveillance
M.	COUSTEIX P.	Président du Directoire

Sogedac

M.	CARRÉE	Président Directeur Général
M.	CHAIX	Chef de Division "Achats fournitures industrielles et prestations de services"

M.	de COUCY	Responsable Achats Département "énergie, produits pétroliers, matière"
M.	GAUDOT	Direction du Personnel
M.	PETINIOT	Chef de Division "Achats équipements série et réseaux"
M.	SAINT MACARY	Directeur Département Analyses Financières

Thomson CSF

M.	MILLETO	Directeur Achats et Approvisionnement

Valéo

M.	BREINING	Directeur des Achats

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

oOo

ALMARIC, "Le 6ème sens de l'acheteur de composants", *L'USINE NOUVELLE*, 1987, novembre., pp 70-73.

AMMER D.S., "Top's management view of the purchasing function", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, 1974, Août, 6-p.

B. d. P., "Volkswagen sans Lopez", *LE NOUVEL ECONOMISTE*, n°909, 1993, 27 août, pp 12-15.

BARBANT J.C., CHANUT P., "La formation de la valeur ajoutée ou quel rôle joue encore la fabrication dans la création de richesses?", *MÉMOIRE DE 3e ANNÉE ENSMP*, 1988.

BENARD C., "Bâtir des chaînes compétitives", *LOGISTIQUE MAGAZINE*, n°86, 1994, mars, 1p.

BOISDON V., "Serge Queille, Acheteur", *COURRIER CADRES*, n°987, 1992, 16 octobre, pp 26-27.

BOUCHE M., "Effet d'expérience et sous-traitance", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 9 n°2, 1989, pp 21-28.

BOUDET D., "Les acheteurs parlent", *L'USINE NOUVELLE*, n°17, 1980, 24 avril., pp 2-13.

CESPIN M., "Le responsable achat industriel", *LA VIE ÉCONOMIQUE*, n°867, 1991, 5 juin, p 20.

CHARVET N, "Un nouveau métier voit le jour: responsable achats", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*", 1992, 26 octobre, 2p.

CHARVET N. , "Les acheteurs n'ont aucun problème d'embauche", *L'USINE NOUVELLE,* n°2369, 1992, 18 juin., 1_p.

COHEN , POUVOURVILLE , "Volonté de changement et cohérence organisationnelle", 1978, thèse d'État , Université d'Aix en Provence.

COVA B., "Appels d'offre industriels: une étude de la pratique en France en 1988", *ACHETEURS* , 1988, octobre, pp 22-24.

COVA B., "Sourcing international: une approche par piggy-back à l'achat", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°2, 1990, pp 15-19.

COVA B., "Appel d'offres et marketing achat: une double perspective", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 12 n°1, 1992; pp 3-12.

DESCHANDOL P., "la fonction achats monte en puissance", *L'USINE NOUVELLE*, n°2405; 1993; 8 avril., pp 48-49.

DESPLECHIN M., "Les habits neufs de la fonction achats", *LES ÉCHOS MANAGEMENT,* 1991, mars, 1p.

DOUTHWAITE H. "Developping quality driven supply chains in the retail and distribution industry" *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 13 n°2, 1993, pp 29-34.

DUBOIS G, "La stratégie de l'acheteur de composants", *L'USINE NOUVELLE,* n°2322, 1991, 27-juin., 1 p.

FEARON H.E., "Historical evolution of the purchasing function", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT,* 1968, février, 11-p.

FEITZ A., "Achats: un gisement à exploiter", *OPTION FINANÇE*, n°243, 1993, janvier, pp 20-23.

FENNETEAU H., "Coopérer avec les fournisseurs ou les mettre en concurrence" (partie 1), *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°1, 1990, pp 10-14.

FENNETEAU H, "Coopérer avec les fournisseurs ou les mettre en concurrence" (partie 2), *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°2, 1990, pp 6-13.

FENNETEAU H, "Coopérer avec les fournisseurs ou les mettre en concurrence" (partie 3), *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°3-4, 1990, pp 3-7.

FORESTIER N., GUERY C., "Un métier d'avenir: acheteur", *LE FIGARO*, 1990, 11-juin..

FOUQUE T. , RIGAL V., "Limiter la concurrence pour augmenter la compétitivité, *ANNALES DES MINES GÉRER ET COMPRENDRE*, 1992, décembre, pp 40-49.

GANDILLOT J., "Les acheteurs apprennent à communiquer", *L'USINE NOUVELLE*, n°2257, 1990, 1er-mars., pp 75-76.

GAREL J.Y., "La fonction achats", *DEMAIN LES CADRES-APEC*, 1992.

GAUDARD J.-P., "Les acheteurs font la loi", *L'USINE NOUVELLE*, n°2359, 1992, 9 avril., pp 12-16.

GHIULAMILA J.; "Acheteurs: un champs d'intervention élargi" *L'USINE NOUVELLE*; n°2380, 1992, 1er octobre, p 108.

GIBIER H., PERETTI B., CUSSET F, "L'extravagante affaire Lopez", *L'EXPANSION* , 1993, 1er juillet, pp 42-45.

GRASSET L., "Ford Europe rationalise ses approvisionnements", *L'USINE NOUVELLE*; n°2251, 1990, 18-janvier., pp 50-51.

GUERIN J.Y, "Ingénieur-acheteur: à la source de la compétitivité", *LES METIERS DE L'INGENIEUR*, 1992, p 55.

HALARY C., "HA Industrie achète pour les PMI", *L'USINE NOUVELLE*, n°2281, 1990, 6 septembre., p 55.

HALARY C., "Les formations "achats" s'ennoblissent", *L'USINE NOUVELLE*, n°2268, 1990, 17 mai., pp 72-73.

HALARY C, "Quand les achats sont source de profit", *L'USINE NOUVELLE*, n°2270, 1990, 31 mai., pp 72-73.

HUGOT J.-B., "Les achats: un levier puissant d'économies", *LES ÉCHOS MANAGEMENT,* 1994, 19 avril, pp 23-24.

JUMEL B., "Réflexion sur le tableau de bord", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°2, 1990 , pp 3-5.

LAFOSSE, "Superintendants bien cotes" *L'ÉTUDIANT, SPECIAL MÉTIER*, 1990.

LARONCHE M.; "Christian Blanc propose au personnel de transformer Air France en véritable entreprise", *LE MONDE,* 1994, 11 mars, p 18.

LE LAOUENAN P, "Le partenariat", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT,* vol 10 n°HS, 1990, pp 39-43.

LECLERCQ C, LECLERCQ X, Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise, MAXIMA LAURENT DU MESNIL éditeur PARIS, 1993.

LECLERCQ X, "Achats (dé)centralisés ?" (1), *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 9 n°1, 1989, pp 21-24.

LECLERCQ X, "Achats (dé)centralisés ?" (2), *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 9 n°2, 1989, pp 15-19.

LECLERCQ X., "Les acheteurs et la corruption", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 12 n°1, 1992, pp 13-17.

M.F., "Le sésame de l'entreprise allemande: la direction des achats", *LE MOCI,* 1992, 25 mai, pp 38-39.

MEILHAUD J, "Internationalisation des achats: attention aux pièges", *L'USINE NOUVELLE*, n°2430, 1993, 28 octobre, pp 61-62.

MENAGE P., "Une fonction "qui monte en puissance", *LOGISTIQUE MAGAZINE*, n°86, 1994, mars, 2p.

MICHEL D, "Acheteurs/fournisseurs: le choc", *L'ENTREPRISE* n°73; 1991; novembre; pp 142-148.

MOLGA P, "Achats: Thomson CSF joue gagnant", *INDUSTRIES ET TECHNIQUES*, 1990, 18 mai, pp 48-50.

MONCZKA R.M., CARTER L, "Le contrôle de gestion des achats dans les entreprises américaines", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 2 n°1, 1982 , pp 20-27.

MORRIS M.H., CALANTONE R.J., "Redifining the purchasing function: an entrepreneurial perspective", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, 1991, octobre, 8-p.

NEWMANN R.G., RHEE A, "A case study of NUMMI and its suppliers", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 11 n°2, 1991 , pp 21-26.

NOUEL J, "Les acheteurs", *COURRIER CADRES*; n°910, 1991, 8 mars, 14 p.

O'NEAL C.R, "The buyer-seller linkage in a Just-in-Time environment", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, 1987, 7-p.

ORANGE M. , DEBONTRIDE X., JOLIVET J.P, "Délocalisation: meilleure parade de la France, la créativité", *L'USINE NOUVELLE*; n°2416, 1993, 24 juin, pp 18-21.

PACHE G, "Quand Lesieur spéculait sur ses achats de matières premières", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 12 n°2-3, 1992, pp 31-38.

PARDOUX F., "Comment maitriser les coûts d'achat ?", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°HS, 1990, pp 4-7.

PARDOUX F, "Comment organiser les achats de fonctionnement et d'investissement ?", *ACHATS ET ENTREPRISES*, n°441, 1991, octobre pp 21-23.

PHILIPPE B., "Ingénieur d'achat", *JEUNES DIPLÔMES*, 1993, 8 avril; 1p.

PLAGNOL H, "Les fournisseurs des groupes agro-alimentaires sous pression", *L'USINE NOUVELLE*, n°2240, 1994, 20 janvier, p 37.

POUVOURVILLE G, "Volonté de changement et cohérence organisationnelle: comment modifier la politique d'achat des grandes entreprises ?", *ANNALES DES MINES*, 1981, juillet-août, pp 43-53.

REBEIX F.-C, "Les acheteurs montent au créneau", *L'ENTREPRISE*, n°88, 1993, janvier, pp 68-71.

REBEIX F.C., "Mais à quoi doivent s'intéresser les acheteurs?", *ACHATS ET ENTREPRISES*, n°440, 1991, septembre, pp 22-23.

RIVAUD F, "Les acheteurs se vendent bien", *LE NOUVEL OBSERVATEUR*, n°1455, 1992, 24 octobre. , pp 41-47.

ROCHE F, "Service achats: les délaissés de l'entreprise", *L'USINE NOUVELLE*, n°42; 1983; 20 octobre.; pp 183-185.

ROY J, "Fonction achat: une évolution significative", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 6 n°2, 1986, pp 29-30.

ROY J, "Conférer davantage de "pouvoir" à l'acheteur? Des menaces sur la position concurrentielle des entreprises", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 6 n°1, 1986, pp 3-9.

ROY J, "Un indispensable préalable à l'organisation du pouvoir de l'acheteur", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 6 n°2, 1986, pp 3-8.

ROY J, "L'organisation du pouvoir de l'acheteur", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 6 n°3, 1986, pp 57-60.

ROY J., "Céder à l'idolâtrie du gigantisme?", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 7 n°4, 1987, pp 13-19.

ROY J, "Les monopoles artificiels", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 7 n°1, 1987, pp 3-7.

SAUVALLE B., SCHMITT A, "Le partenariat industriel", *MÉMOIRE DE 3e ANNÉE ENSMP*, 1993.

TAGIURI R, "Purchasing executive: General manager or specialist", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, 1967, août; 3-p.

VALANCE G. , LHAIK C., "Dossier corruption", *LE NOUVEL OBSERVATEUR*, 1985, 13-19 sept, pp 41-47.

VAUGHAN I, "Purchasing the Nissan way", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 12 n°HS, 1992, pp 41-46.

VERDEVOYE A-G, "Directeurs d'achats: des hommes qui comptent", *L'USINE NOUVELLE*, n°2421, 1993, 26-août., pp 32-34.

VERRIMST F, "Les acheteurs entrent en scène", *COURRIER CADRES*, n°853, 1990, 12 janvier, 6_p.

VILLANOVE D, "L'acte d'achat: un processus complexe. Les indicateurs de qualité de ce processus", *REVUE INTERNATIONALE DE L'ACHAT*, vol 10 n°3-4, 1990, pp 9-19.

WATTEZ E., "Acheter n'est pas jouer", *SCIENCE ET VIE ÉCONOMIE*, 1989, janvier, pp 45-48.

WATTS C.A., HAHN C.K, "Supplier development programs: an empirical analysis", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, 1993, avril, 7-p.

"Grille des salaires", *LE NOUVEL ÉCONOMISTE*, n° 864, 1992, 9_octobre, pp 49-50.

"Qui sont les acheteurs français?", Enquête, *LES CAHIERS DE L'ACHETEUR*, pp 1.1.16-18.