



**HAL**  
open science

## Les compétences des acheteurs de production. Les compétences que les acheteurs de production doivent mobiliser dans le cadre de leur fonction

Sandra Felice

► **To cite this version:**

Sandra Felice. Les compétences des acheteurs de production. Les compétences que les acheteurs de production doivent mobiliser dans le cadre de leur fonction . Gestion et management. 2016. dumas-01444598

**HAL Id: dumas-01444598**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01444598v1>**

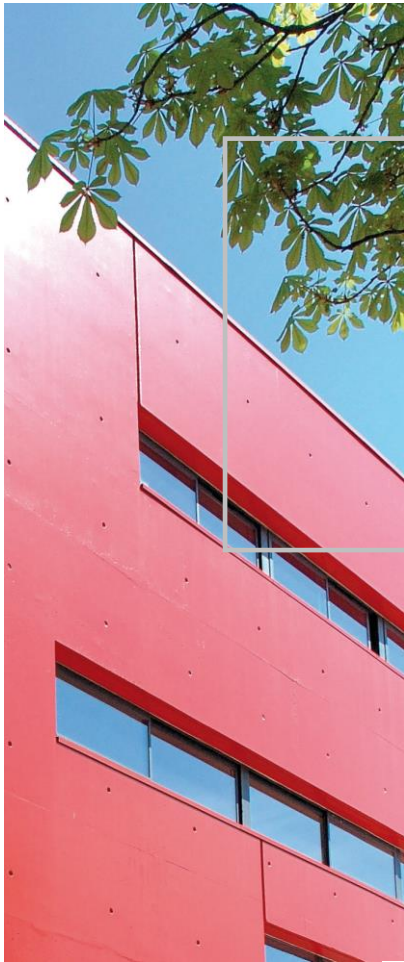
Submitted on 24 Jan 2017

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

## Les compétences des acheteurs de production

*Les compétences que les acheteurs de production doivent mobiliser dans le cadre de leur fonction*



**BUYIN**

THE PROCUREMENT JOINT VENTURE



Présenté par : **Sandra Felice**

Nom de l'entreprise : **BuyIn**

Tuteur entreprise : **Philippe Fradet**

Tuteur universitaire : **Jean-Guy Laujin**

Master 2  
Master Management Stratégique des Achats DESMA  
Parcours en alternance  
2015 - 2016





IAE de Grenoble

# Les compétences des acheteurs de production

Mémoire réalisé dans le cadre du DESMA de Grenoble – Management  
stratégique des achats.

**Société d'accueil en apprentissage : BuyIn**

**Tuteur IAE : Jean-Guy LAUJIN**  
**Tuteur d'entreprise : Philippe FRADET**

**Responsable pédagogique : Gaëlle BATOUX**

Sandra Felice  
20/06/2016

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## Déclaration anti-plagiat

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

Felice, Sandra

DATE, SIGNATURE

17 juin 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Felice', with a long horizontal stroke extending to the left.

## Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

### L'AUTEUR

Je soussigné(e) Sandra Felice

Courriel pérenne : sandra.felice@outlook.com

**Attention** : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

**N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

**AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS  
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....  
(*Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans  
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible*)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Issy les Moulineaux, le 16 juin 2016

Signature de l'étudiant(e)  
Précédée de la mention « bon pour accord »

*Bon pour accord*  
*S Felice*

## Remerciements

Je souhaite remercier toute *l'équipe pédagogique et les intervenants professionnels* du Master DESMA Management Stratégique des Achats de l'IAE de Grenoble, pour la qualité de l'enseignement qui m'a été offert au cours de cette année de Master 2.

Je remercie tout particulièrement *Natacha TREHAN* notre directrice de Master, *Gaëlle BATOUX* notre responsable pédagogique et *Marie-Anne PELLAT* notre gestionnaire de scolarité.

Je tiens également à remercier les personnes qui ont contribué à l'élaboration de mon mémoire. Je remercie tout particulièrement *Jean-Guy LAUJIN*, mon tuteur IAE, pour ses conseils ainsi que tous les responsables achats qui ont répondu à mon enquête de terrain.

Je souhaite remercier l'entreprise *BuyIn* de m'avoir accueillie pour cette année d'apprentissage. Un grand merci à *Philippe FRADET*, mon maître d'apprentissage, pour m'avoir fait confiance en m'attribuant des missions à responsabilité.

Je remercie l'ensemble de l'équipe *CCIP* qui m'a accueillie et aidée tout au long de cette année. Je remercie tout particulièrement *Christine de WAILLY* pour m'avoir transmis ses connaissances et avoir répondu à toutes mes questions.





## Table des matières

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>3</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>7</b>
INTRODUCTION .....	7
<b>CHAPITRE 1 : LES COMPETENCES</b> .....	<b>7</b>
INTRODUCTION .....	7
1.1 L'EMERGENCE DE LA NOTION DE COMPETENCE .....	7
1.2 DIFFERENTES APPROCHES DE LA NOTION DE COMPETENCE .....	10
CONCLUSION.....	14
<b>CHAPITRE 2 : LES ACHATS</b> .....	<b>16</b>
INTRODUCTION .....	16
2.1. LA FONCTION ACHATS.....	16
2.2 LE ROLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHATS .....	21
2.3 IMPACT SUR LES MISSIONS DE L'ACHETEUR .....	30
CONCLUSION.....	34
<b>CHAPITRE 3 : LES COMPETENCES ET LES ACHATS</b> .....	<b>35</b>
INTRODUCTION .....	35
3.1 LES COMPETENCES DES ACHETEURS .....	35
3.2 LES COMPETENCES DES ACHETEURS DE PRODUCTION SELON LES EMPLOYES ET LES EMPLOYEURS .....	44
CONCLUSION.....	51
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b> .....	<b>52</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : LE CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>55</b>
INTRODUCTION .....	55
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'ETUDE DE TERRAIN</b> .....	<b>56</b>
INTRODUCTION .....	56
4.1. LA METHODE UTILISEE .....	56
4.2 LE CHOIX DES EXPERTS INTERROGES.....	58
4.3 LA COLLECTE DES DONNEES.....	61
CONCLUSION.....	67
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE L'ETUDE DE TERRAIN</b> .....	<b>68</b>
INTRODUCTION .....	68
5.1 DEMARCHE EN AMONT DE L'ANALYSE .....	68
5.2 PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES .....	69
CONCLUSION.....	81
<b>CHAPITRE 6 : PRECONISATIONS</b> .....	<b>83</b>
6.1 ÉTAPE 1 : FORMATION .....	83
6.2 ÉTAPE 2 : DETERMINER LE PROFIL RECHERCHE.....	84
6.3 ÉTAPES 3 : LES COMPETENCES SELON LE PROFIL.....	86
CONCLUSION.....	91

<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>92</b>
<b>SYNTHESE .....</b>	<b>95</b>
INTERET DE LA RECHERCHE .....	95
LIMITE DE LA RECHERCHE .....	95
PERSPECTIVE DE LA RECHERCHE.....	96
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>97</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>100</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>102</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>110</b>

## Avant-propos

Le présent mémoire a été réalisé dans le cadre de l'obtention de mon Master 2 Management Stratégique des Achats (DESMA) parcours en alternance.

L'idée de cette étude a été émise par mon maître d'apprentissage, Philippe Fradet, qui s'interrogeait sur les compétences que devaient mobiliser un acheteur dans l'exercice de ses fonctions. Il souhaitait notamment savoir si les acheteurs devaient avoir une connaissance poussée sur la technicité des produits dont ils sont responsables.

Je réalise, depuis le 1 septembre 2015, un apprentissage en tant que « Junior Network Sourcer » au sein de la société BuyIn, une joint-venture détenue à 50/50 par Deutsche Telekom et Orange. L'entreprise, créée en 2011, réalise environ 28 Milliards d'Euros de dépense pour ces actionnaires à travers 4 domaines : Network Technology, Customer Equipment, Digital Home & Platforms and Information Technology. En mutualisant leurs achats, les actionnaires des deux grands groupes télécom augmentent leur compétitivité dans les achats et réalisent des économies d'échelle.

Le conseil d'administration de BuyIn est composé à moitié de dirigeants d'Orange et à moitié de dirigeants de Deutsche Telekom. Son CEO est Volker Pyrtek. Présent dans plus de 45 pays, l'entreprise franco-allemande compte 370 employés de 25 nationalités différentes. Ses principaux bureaux sont à Issy les Moulineaux (France) et à Bonn (Allemagne) mais elle a également des bureaux à Bruxelles, Londres, Rennes, Darmstadt, Leinfelden et Munich.

Philippe Fradet occupe le poste de *Team Head* au sein de l'équipe *Core, Control and IP Routers (CCIP)* qui fait partie du domaine *Network Technology*. Issu d'une formation ingénieur, il a intégré les achats il y a 10 ans.

L'équipe *CCIP* est en charge des achats de cœur de réseau qui est la partie intelligente du réseau télécom. Ce sont des achats de production particulièrement complexes avec un fort enjeu stratégique. En tant que *Team Head*, Philippe Fradet recrute régulièrement de nouveaux acheteurs, ce qui explique sa demande.

J'ai également trouvé un intérêt personnel à réaliser ce mémoire. En effet, tout particulièrement attiré par les achats de production, ce mémoire m'aidera à

mieux cerner les compétences à mobiliser. Ainsi, je pourrai plus facilement me positionner lors de recrutements futurs.

Cette étude se veut être une contribution mettant en relief les compétences qu'un acheteur production doit mobiliser dans le cadre des activités de sa fonction. A l'aide de nos recherches et de notre étude terrain, nous proposons une matrice mettant en avant les compétences des acheteurs de production selon leur profil.

Ce mémoire s'adresse aux recruteurs d'acheteurs de production. Il peut également être utile aux étudiants désirant s'orienter sur ce type d'achats, ou aux acheteurs de production souhaitant obtenir d'avantages d'informations sur les compétences nécessaires à mobiliser dans le cadre de leur fonction.

## Introduction Générale

Dans un contexte de globalisation et de forte concurrence, les entreprises doivent sans cesse se renouveler et améliorer leur compétitivité pour rester attractives sur le marché. Afin de répondre au mieux à la satisfaction des consommateurs, tout en maintenant leurs marges et un résultat financier leur permettant de continuer à se développer, aujourd'hui les entreprises changent de stratégie et se recentrent sur leur cœur de métier.

Pour rester dans la course, elles externalisent une partie de leurs activités ce qui conduit inévitablement à l'élargissement du périmètre d'action des achats de l'entreprise. C'est dans ce contexte, que la fonction achats devient de plus en plus stratégique. Cela a nécessairement eu des conséquences fortes sur les activités exercées et les compétences mobilisées par l'acheteur. L'acheteur est désormais créateur de valeur et ne cesse de se spécialiser.

De ce constat, la problématique des activités managériales d'une entreprise est de pouvoir définir les compétences que doit mobiliser l'acheteur afin de recruter le profil correspondant à ses besoins.

Il est communément admis que l'on peut catégoriser les acheteurs selon deux profils : les acheteurs de production et les acheteurs hors production. Dans le cadre de cette recherche nous nous concentrerons uniquement sur l'acheteur production.

La problématique de cette étude est la suivante :

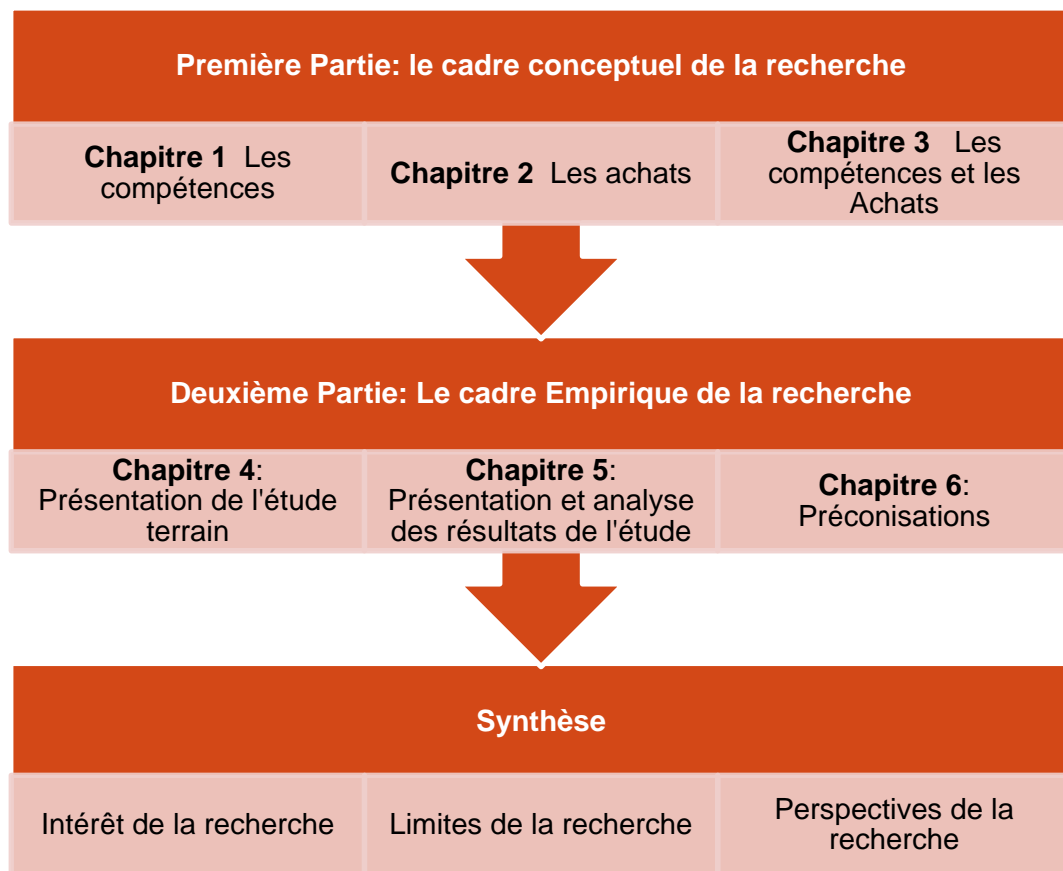
Quelles sont les compétences qu'un acheteur de production doit mobiliser dans le cadre des activités de sa fonction ?

Pour traiter le sujet, nous avons tout d'abord effectué des recherches sur ce qui avait déjà été écrit sur la thématique. De ces recherches, nous avons rédigé notre première partie consacrée au cadre conceptuel de la recherche. Nous chercherons ici à définir les notions de la problématique : la notion de « compétence » (§ Chapitre 1 : les compétences) et celle des « achats » (§ Chapitre 2 : les achats) pour pouvoir ensuite faire le lien entre elles (§ chapitre 3 :

les compétences et les achats). En conclusion, nous avons dégagé plusieurs hypothèses.

Afin de vérifier ces hypothèses et confirmer si les compétences des acheteurs sont toujours d'actualité, découvrir s'il y en a d'autres et éventuellement dégager de nouvelles tendances quant à l'évolution du métier d'acheteur de production, nous avons mené une étude de terrain. Nous avons choisi d'interroger des experts issus de plusieurs secteurs afin d'avoir une vision globale des compétences des acheteurs de production. Notre deuxième partie est donc consacrée au cadre empirique de la recherche. Dans un premier temps, nous décrivons l'étude de terrain mise en œuvre (§ Chapitre 4 : Présentation de l'étude terrain). Puis nous ferons la présentation et l'analyse des résultats (§ Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats de la recherche). Enfin, nous apporterons des préconisations sous forme de procédure (§ Chapitre 6 : Préconisations). Cette procédure aura pour but d'aider les responsables achats dans le recrutement d'acheteurs de production. Elle sera notamment composée d'une matrice mettant en avant les compétences des acheteurs de production selon leur profil.

Après une conclusion de notre cadre empirique, nous ferons une synthèse de l'étude. Tout d'abord, nous mettrons en avant l'intérêt de la recherche, ensuite nous exposerons les limites de la recherche, puis nous la mettrons en perspective.



---

# **Première partie**

## **Le cadre conceptuel de la recherche**

---



## **Première partie : Le cadre conceptuel de la recherche**

### **Introduction**

Le cadre de notre recherche concerne la spécificité des compétences du métier d'acheteur et tout particulièrement de l'acheteur de production.

Dans un premier temps, nous étudierons différentes définitions de la notion de « compétences » pour préciser la définition qui sera utilisée dans le cadre de cette étude.

Dans un second temps, nous tâcherons de définir la notion d'«achats», et l'évolution de la fonction achats jusqu'aujourd'hui. Ainsi, nous pourrions observer ses conséquences sur le rôle des acheteurs.

Enfin, nous ferons le lien entre les compétences et la fonction achats en décrivant les compétences que doit mobiliser l'acheteur de production, selon notre recherche théorique.

## **Chapitre 1 : Les compétences**

### **Introduction**

Dans une première section, nous expliquerons l'émergence de la notion de compétence (§ 1.1), puis nous décrirons différentes approches de cette notion (§1.2) pour conclure sur une synthèse des compétences et la définition que nous utiliserons dans le cadre de notre étude (§ conclusion).

### **1.1 L'émergence de la notion de compétence**

La notion de compétence est complexe à définir. De nombreux auteurs ont écrit sur le concept, il existe donc une multitude d'approches différentes de cette notion.

Avec l'essor de l'industrialisation à la fin du XIXe siècle, apparaissent le taylorisme et l'organisation scientifique du travail (OST). L'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor définit la division du travail par la séparation de la conception de l'exécution, et la spécialisation des ouvriers à un poste fixe et une opération simple. Les modes et techniques de production tels que la cadence, le rythme ou encore les gestes ont été analysés afin d'obtenir la façon de produire

et de rémunérer la plus efficace possible et par conséquent de réaliser le meilleur rendement possible<sup>1</sup>. La rémunération se fait au rendement, c'est le temps d'exécution qui déterminera le salaire de l'ouvrier. Les ouvriers n'ont donc pas besoin d'être qualifiés et leur principale motivation est l'argent<sup>2</sup>. Ford réutilisera le taylorisme pour amener le travail à la chaîne.

A la fin des années 1960, sous pression des salariés ces modèles d'organisation du travail sont remis en cause. Avec un contexte socio-économique qui évolue et la crise des années 70, le ralentissement de la croissance économique fait prendre conscience qu'un changement d'organisation s'impose. C'est alors que de nouveaux types d'emplois nécessitant des qualifications spécifiques et une maîtrise de plusieurs postes émergent<sup>3</sup>. Ainsi apparaît le système de production de Toyota : *Toyota Production Système* (TPS). Ce modèle d'organisation du travail change le rôle de l'ouvrier : de peu qualifié, il devient polyvalent et responsabilisé.

En 1980, les marchés deviennent de plus en plus compétitifs et le contexte socio-économique évolue. L'organisation du travail ne cesse de se restructurer et de se transformer, laissant plus de place à l'initiative des employés. Les salariés revendiquent alors une meilleure reconnaissance de leur travail et demandent la prise en compte de leurs compétences individuelles mobilisées afin d'atteindre les performances demandées par les entreprises.<sup>4</sup> C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de compétence et plus précisément la compétence individuelle.

Aujourd'hui, la mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, la satisfaction client de plus en plus exigeante et les progrès techniques obligent les entreprises à se renouveler et à adapter leurs stratégies. De la mutation des

---

<sup>1</sup> Henry Ford, Fordisme, <http://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/>, (page consultée le 3 avril 2016)

<sup>2</sup> Isabelle Jehan, Comment caractériser les compétences du « bon » acheteur et leurs formes d'apprentissage ? (2012), Université de Pau et des Pays de l'Adour Ecole Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanité, p18.

<sup>3</sup> Université Lyon 2, Compétence individuelle, [http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.aman\\_a&part=36428](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.aman_a&part=36428), (page consultée le 3 avril 2016)

<sup>4</sup> Guy Le Boterf. (2015). Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences. Dans: *Construire les compétences individuelles et collectives*. 7th ed. Paris: Eyrolles. p.21.

systèmes de production découlent de nouveaux modèles d'organisation qui doivent être plus flexibles et réactifs au marché.

Cécile Dejoux <sup>5</sup>, dégage trois facteurs participant à l'émergence de la compétence.

Le premier facteur est la transformation technologique : l'émergence de l'automatisation a considérablement transformé le rôle de l'Homme dans l'exécution de son travail. Marcelle Stroobants, sociologue belge, estime qu'on ne peut plus parler de « l'ouvrier qui exécute une tâche » mais de l'opérateur qui « maîtrise des incertitudes », qui doit « résoudre des problèmes », voire « gérer des projets »<sup>6</sup>. Michel Parlier, quant à lui, explique que de par ces changements « la compétence prend une importance centrale », car il n'est plus seulement question de mettre en œuvre « des savoirs directement liés à des activités limitées et prédéfinies, mais aussi et surtout de faire face à des situations évolutives ». Il faut donc que le salarié sache s'adapter et réagir devant l'imprévu pour continuer à contribuer à la performance de l'entreprise<sup>7</sup>.

Le deuxième facteur est **la mutation économique**. Gary Hamel et C.K Prahalad<sup>8</sup> expliquent que les entreprises, pour pouvoir suivre et s'adapter aux transformations rapides que subissent leur secteur d'activité, ont mis en place un « recentrage sur l'essentiel » c'est à dire un retour vers leur cœur de métier afin d'être plus efficaces et productives. Cette mutation économique permettra également l'émergence de la théorie de la compétence organisationnelle<sup>9</sup>. Philippe Zarifian, professeur de sociologie à l'université de Marne-la-Vallée, affirme que les salariés d'une entreprise doivent avoir « accès au langage sur l'organisation » et faire partie intégrante de son élaboration. Les entreprises innovantes, pour rester réactives sur le marché « font de plus en plus appel à la coopération et à l'expression des salariés: équipes autonomes, décloisonnement

---

<sup>5</sup> Cécile Dejoux. Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences. CNRS - IAE de Nice, p.3.

<sup>6</sup> M. Stroobants " la compétence à l'épreuve de la qualification " dans JP. Durand, Vers un nouveau modèle productif, Syros, p 269

<sup>7</sup> Article " La compétence au service d'objectifs de gestion " p 91 - 107 issu du livre de M. Parlier; F. Minet, S. Witte de, La compétence mythe, construction ou réalité ?, Edition l'Harmattan, 1994

<sup>8</sup> G. Hamel, CK. Prahalad, La conquête du futur, Interédition, chapitre un, p 9-32

<sup>9</sup> RG. Mcgrath, IC. Macmillan, S. Venkataraman, " Defining and developing Competence : a strategic process Paradigm ", Strategic Management Journal, Vol16, 1995, p 251-275

des fonctions, organisation par projet, etc... »<sup>10</sup>. Cela implique donc une forte communication en interne et une amélioration de la coordination.

Le troisième facteur est **l'environnement sociologique**. Rosen considère que « sur le marché du travail, le travailleur vend les services de ses compétences en échange d'opportunités pour les développer »<sup>11</sup>. Aujourd'hui les salariés demandent, afin de rester compétitifs sur le marché, à avoir accès à la formation continue avec une prise en charge par l'entreprise. On voit alors se développer des centres d'apprentissage, la formation continue, les bilans de compétences, la validation des acquis de l'expérience (VAE), des comptes personnels de formation (CPF) et des congés individuels de formation (CIF).

## 1.2 Différentes approches de la notion de compétence

La notion de compétence est donc très fortement liée à l'évolution des contextes socio-économiques et à l'organisation du travail. Les premières recherches sur le sujet ont été menées par des psychologues cherchant les paramètres pouvant influencer les performances des individus dans le travail (White, 1959). La notion de compétence a donc été considérée, dans un premier temps, comme liée à l'individu sans prendre en compte la dimension collective de l'activité. Depuis, de nombreuses définitions de la notion de compétence sont apparues.

On constate trois différents niveaux d'analyse de la notion de compétence<sup>12</sup>:

- compétence organisationnelle (niveau *macro*)
- compétence individuelle (niveau *micro*)
- compétence collective (niveau *meso*)

### **Compétence organisationnelle**

Si l'on devait simplifier, la compétence organisationnelle correspondrait à ce que l'organisation d'une entreprise sait faire. Cependant, il existe plusieurs courants de pensées les définissant : la théorie des ressources et des compétences qui

---

<sup>10</sup> Frédéric Moatty. (1998). Zarifian Philippe, Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. [compte rendu]. *Persee*. Volume 39 Numéro 1, p.231.

<sup>11</sup> Guy Le Boterf. (2015). Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences. Dans: *Construire les compétences individuelles et collectives*. 7th ed. Paris: Eyrolles. p.19.

<sup>12</sup> Evelyne Rouby, Catherine Thomas. (2004). La codification des compétences organisationnelles. *Cairn*. N°149, p.53.

comprend notamment la *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la Théorie des compétences fondamentales (G.Hamel et C.K Prahalad, 1990), la Théorie des capacités dynamiques (Teece Pisano et Shuen, 1997), la Théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Bien que toutes ces théories aient une vision différente des compétences organisationnelles, elles s'accordent toutes pour dire que la profitabilité des entreprises provient de ressources intrinsèques.<sup>13</sup>

La première approche de la notion de compétences organisationnelles en tant que **Théorie des ressources et compétences** (*Resource-Based View*) est apportée par des auteurs tels que Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 Barney, 1991 ou encore Grant, 1991. Ce dernier porte une vision de l'entreprise comme étant « un patrimoine de ressources, un fond de ressources internes, externes internalisables ou internes externalisables ». Les compétences organisationnelles relèvent d'une coordination de « ressources à un niveau élémentaire » liée à « l'expérience accumulée dans le temps et l'espace » permettant d'attribuer à l'entreprise un différentiel fonctionnel.

Hamel et Prahalad (1995) soutiennent **la Théorie des compétences fondamentales**. Cette vision inclut l'exploitation, une fois entre les mains de l'entreprise, de ces compétences organisationnelles. L'entreprise n'a donc pas seulement un savoir-faire, elle sait également comment l'exploiter en le valorisant et le protégeant, afin d'acquérir un avantage concurrentiel indéniable sur le marché. Sanchez et Alii (1996) ajoutent que ces compétences doivent être liées aux processus de management mais également "aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels."<sup>14</sup>

**La Théorie des capacités dynamiques** allie la Théorie des ressources et compétences avec celle des principes de l'économie évolutionniste.

---

<sup>13</sup> Stephane A. Tywoniak. *Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?* Disponible: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/downl>. (Page consultée le 3 avril 2016).

<sup>14</sup> Evelyne Rouby, Catherine Thomas. (2004). LA codification des compétences organisationnelles. *Cairn*. N°149, p.54.

Teece, Pisano et Shuen<sup>15</sup> désignent cette théorie comme étant la capacité d'une organisation à intégrer, construire et transformer des ressources et des compétences dans un milieu agité. En d'autres termes, elle caractérise la flexibilité des entreprises à répondre aux évolutions du marché. En effet, l'environnement des entreprises évolue à une telle vitesse que leurs ressources et compétences sont perpétuellement remises en cause. Eisenhardt et Martin<sup>16</sup>, ont déterminé trois facteurs à la base de cette théorie :

- La capacité à introduire rapidement de nouveaux produits sur le marché ;
- La capacité à créer et entretenir des alliances afin d'accéder aux potentielles ressources manquantes ;
- « La capacité dynamique des firmes »<sup>17</sup> à être flexible dans la mise en place et l'exécution d'un processus de décisions stratégiques.

### **Compétences individuelles et collectives**

La notion de compétences individuelles est à dissocier de la notion de compétences collectives.

Cécile Dejoux<sup>18</sup> définit la notion de compétences individuelles en utilisant la référence du triptyque savoir, savoir-faire, savoir être<sup>19</sup>. Celui-ci repose sur la notion de connaissance (« le savoir »), d'expérience (« le savoir-faire » ou le « savoir agir ») et le comportemental (« le savoir être » ou « la faculté de s'adapter »).

Pour être plus précise, Dejoux, propose également sept principes invariants décrivant cette définition :

---

<sup>15</sup> Teece, D.J.; Pisano, G. et Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, 1997, p.509-533

<sup>16</sup> Eisenhardt, K. et Martin, J.A. "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol.21, 2000, p.1105-1121

<sup>17</sup> Pascal Corbel. (2010). *Les capacités dynamiques*. Available:

<http://www.innopi.fr/encyclopedie/capdynamiques.htm>. Last accessed 3 avril 2016.

<sup>18</sup> Cécile Dejoux. Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences. *CNRS - IAE de Nice*, p.3 et 4

<sup>19</sup> G.Donnadieu, P. Denimal Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, *Liaisons*, p 140

C'est en 2004 que Guy Le Boterf<sup>20</sup> considère que la notion de compétences rend compte de deux dimensions indissociables : une dimension individuelle et une dimension collective de la compétence.

Il explique que les compétences « se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétence sans individu. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun ». Il se réfère ici à la notion de compétence individuelle. Cependant, il précise que les compétences ne sont pas seulement « une affaire individuelle ». En effet, bien que les compétences soient le propre d'un individu qui est seul responsable d'une action compétente, il ne pourra « savoir agir », « vouloir agir » et « pouvoir agir » que si cette action compétente est partagée entre l'individu, le management, le contexte de travail (organisation du travail, conditions de travail, moyens, système de classification et de rémunération...) et le dispositif de formation.

En somme, il détermine qu'une personne sait « agir avec compétences » si elle :

- sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...),
- afin de gérer un ensemble de situations professionnelles, chacune d'entre elles étant définie par une activité clé à laquelle sont associées des exigences professionnelles (ou critères de réalisation de l'activité),
- afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager, patient...).

Notons également que le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) retient en 1998 la définition suivante :

Une compétence est "une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est " validable ". C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer."

---

<sup>20</sup> (Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2004).

Il nous faut par ailleurs aborder la notion de double compétence : selon l'institut G4, expert dans la formation double compétence depuis plus de 10 ans, la double compétence consiste « à développer une approche simultanée des compétences managériales et des compétences technologiques de haut niveau ». <sup>21</sup>

La double compétence permet donc d'associer un diplôme dans un domaine à une formation spécialisée dans un tout autre domaine. Un diplômé d'Ecole d'ingénieur pourrait valoriser ses compétences avec une spécialisation dans le domaine du commerce, du management de projet ou bien encore des achats etc.

### **Conclusion**

La diversité des définitions de la notion de compétences est très vaste. La complexité et la variété des principes de mise en action sont mises en avant par Loufrani-Fedida (2006) lequel a répertorié les principales caractéristiques de la notion de compétences dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>21</sup> Institut G4. (.). La Double Compétence. Disponible : [http://www.g-4.fr/Ecole\\_de\\_la\\_double\\_competence](http://www.g-4.fr/Ecole_de_la_double_competence). Page consultée : 10 avril 2016.



Caractéristiques récurrentes de la compétence	Justifications	Auteurs
<b>Principe de spécificité</b>	La compétence est un attribut de la personne.	Courpasson et Livian (1991), Stroobants (1993), Nordhaug (1994)
<b>Principe d'action</b>	La compétence se construit dans l'action.	Meignant (1990), Gilbert et Parlier (1992), Le Boterf (1994), Malglaive (1994)
<b>Principe de finalité</b>	La compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre. Être compétent implique d'avoir démontré une capacité à faire et à posséder des connaissances en vue de la réalisation d'un but à atteindre. Référée ainsi à la réussite, la compétence est inséparable de la performance, qui n'est rien d'autre que l'action réussie dans un contexte donné.	De Montmollin (1991), Gilbert et Thionville (1990), Le Boterf (1994), Leplat (1991), Gilbert et Parlier (1992)
<b>Principe de contingence</b>	La compétence est fortement contingente à une situation de travail donnée et correspond donc à un contexte. Un individu n'est pas compétent en lui-même mais par rapport à quelque chose. En effet, des personnes qui possèdent des connaissances ou des capacités peuvent ne pas savoir les mobiliser de façon pertinente en situation de travail. Par conséquent, c'est la situation qui révèle les compétences réelles détenues par l'individu.	De Montmollin (1984), Gilbert et Thionville (1990), Le Boterf (1994), Malglaive (1994), Zarifian (2001)
<b>Principe cognitif</b>	La compétence repose sur un ensemble de savoirs, plus précisément sur le triptyque " savoir, savoir-faire, savoir-être ".	Courpasson & Livian (1991), Gilbert et Parlier (1992), Donnadiou et Denimal (1993), Nordhaug (1994, 1996), Durand (2000)
<b>Principe combinatoire</b>	La compétence est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. La compétence est structurée, composée d'éléments en interaction dynamique les uns par rapport aux autres qu'elle combine. Elle relève de l'ordre du " savoir mobiliser ".	Chomsky (1970), Leplat (1991), Aubret et al (1993), Le Boterf (1994), Lévy-Leboyer (1996)
<b>Principe dynamique et cumulatif</b>	La compétence est un processus en construction permanente. Elle est en perpétuel renouvellement. Il faut voir en ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par destruction de la compétence antérieure. Dès lors, la compétence s'acquiert et se transmet par des processus d'apprentissage et de formation. Elle est porteuse d'une dynamique d'apprentissage.	Chomsky (1970), Leplat (1991), Gilbert et Parlier (1992), Donnadiou et Denimal (1993), Malglaive (1994), Durand (2000)
<b>Principe de visibilité et de reconnaissance</b>	La compétence doit être reconnue par le regard d'autrui pour acquérir une crédibilité. Elle est un construit social.	Gilbert et Thionville (1990), Merchiers et Pharo (1992), Aubret & al (1993), Le Boterf (1994), Parlier (2000)
<b>Principe de régularité</b>	La compétence suppose une régularité, une fiabilité dans son exercice. Elle doit s'inscrire dans la durée. Pour se faire, la compétence nécessite un renouvellement permanent, ce qui oblige à une maintenance si on ne veut pas la voir s'épuiser. Son exercice est alors nécessaire pour qu'elle se maintienne.	De Montmollin (1991), Le Boterf (1994)

Figure 1 : Les caractéristiques récurrentes de la notion de compétences, selon Loufrani-Fdida (2006)

Au vu du grand nombre de définitions existantes, il nous faut en élaborer une à partir de celles vues précédemment, par souci de clarté pour notre étude. Ci-dessous, la définition retenue :

Une compétence intègre la capacité reconnue d'un individu à mobiliser un ensemble de connaissances et à les combiner en suivant le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être », à les coordonner, les mettre en action et à les exploiter dans un contexte de conditions de travail évolutives dans le but d'atteindre des objectifs fixés afin de les reconnaître et de pouvoir les évaluer.

## Chapitre 2 : Les achats

### Introduction

Les achats étant une autre notion qui sera abordée dans cette recherche, il est également important de la définir.

Dans un premier temps nous définirons ce qu'est la fonction achat (§ 2.1) aujourd'hui en étudiant au préalable son évolution. Puis nous expliquerons comment la fonction achats joue un rôle stratégique au sein des entreprises (§ 2.2) et enfin nous observerons les impacts sur les missions des acheteurs (§ 2.3).

### 2.1. La fonction achats

Il n'existe pas de définition universellement reconnue de la fonction achats. La fonction achats peut être perçue différemment d'une entreprise à l'autre ou d'un service d'une entreprise à l'autre.

La page économie du site du gouvernement français la définit comme suit<sup>22</sup> :

« La fonction Achats est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est à dire aux besoins) de l'entreprise. »

---

<sup>22</sup> Gouvernement français. La fonction achat. Disponible : <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-achats>. (Page consultée: 4 avril 2016).

Pendant longtemps, les achats étaient associés à la fonction approvisionnement. La norme NF X 50-128 de décembre 1990 fait clairement la distinction entre les achats et les approvisionnements. Selon leur définition, les acheteurs participent à la définition des fournitures et doivent assurer l'élaboration de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur. Ils sont également chargés de préparer, négocier, conclure et gérer les contrats d'achats, de commandes et de marchés, le suivi des contrats et doivent régler les litiges.

Ces définitions sont réductrices car elles se limitent essentiellement à un aspect opérationnel de la fonction achats. La vision actuelle des achats a évolué et possède une dimension beaucoup plus stratégique.

Afin de mieux cerner la fonction Achats, il est intéressant de voir comment elle a évolué à travers les années (§2.1.1) et ce qu'elle est de nos jours (§ 2.1.2).

### **2.1.1 Une évolution de la fonction achats<sup>23</sup>**

Afin de mieux comprendre pourquoi la fonction achats est devenue stratégique au sein de nos entreprises, il est intéressant d'étudier son évolution.

Après la seconde guerre mondiale, tout est à reconstruire. La plupart des économies européennes sont en pleine croissance : ce sont les 30 glorieuses. On parle alors d'économie de production avec de forts volumes de vente. Par conséquent, la productivité de l'outil industriel devient essentielle. Les entreprises utilisent alors essentiellement des programmes annuels de production, avec des plannings d'approvisionnement et de maintenance. Il y a également une forte intégration verticale en leur sein ainsi qu'une mise en place de démarches de qualité et de progrès.

Les entreprises étaient orientées vers une stratégie d'approvisionnement, on ne parle donc pas encore d'acheteur mais plutôt d'approvisionneur avec une fonction très administrative. L'objectif des achats était d'obtenir le prix le plus bas pour chaque commande. Les pratiques, qui en découlaient, étaient la mise en concurrence à chaque commande, une consultation du marché à partir de

---

<sup>23</sup> Guy Elien. (2014). Stratégie achats. Disponible: <http://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2014-09-SC-strategie-achat-v07-construire-plan-strategique.pdf>. (Page consultée: 08.04.16). Dans le cadre du Master 1 Achat à l'université Paris Sud.

spécifications figées et une imposition des paramètres de qualité aux fournisseurs.

A partir de 1973, on entre dans l'ère de l'« hyper – choix » avec une économie de marché. Une fois les besoins immédiats de reconstruction couverts, la concurrence se renforce. Cette concurrence est d'autant plus renforcée que le choc pétrolier de 1973 a eu des répercussions sur l'organisation des entreprises. La croissance économique des pays industrialisés est fortement ralentie avec une forte inflation et une augmentation du chômage. La demande n'étant plus supérieure à l'offre, les entreprises ne fonctionnent plus en flux poussé mais en flux tiré. Les ventes s'organisent autour de plans de vente et de campagnes stratégiques des produits. Les entreprises forment leurs vendeurs et deviennent de plus en plus orientées marketing ce qui permet une conquête des parts de marché. On observe une généralisation de l'information et une désintégration verticale. L'objectif des achats devient alors l'optimisation du budget d'achats annuel par la réduction des coûts et la sécurisation des marges. Les prix de ventes ne pouvant pas augmenter, les achats se distinguent comme étant la fonction la plus efficiente afin de conserver et améliorer les marges de l'entreprise. En effet, en faisant baisser les coûts d'acquisition, l'entreprise fera plus de bénéfices sans toucher pour autant à ses prix de vente. Les acheteurs perdent leur rôle d'approvisionneurs pour devenir responsables des choix fournisseurs. Pour atteindre leurs objectifs, les sociétés élargissent leur zone d'achalandage, mettent en concurrence les marchés selon des cahiers des charges figés et sans visibilité sur le moyen ou long terme. Les achats commencent à gérer la performance des fournisseurs, qui deviennent de plus en plus nombreux, afin d'obtenir une qualité irréprochable. Les objectifs de qualité, coûts et délais deviennent primordiaux.

Dans les années 1990, l'« hyper-choix » laisse place à l'« hyper – concurrence ». L'économie devient une économie globale avec une accélération de la mondialisation des marchés, une gestion de l'information comme outil stratégique, une réduction des temps de développement et une concentration de plus en plus forte des entreprises sur leurs marges. La plupart des entreprises décident alors de se recentrer sur leur cœur de métier. Le développement d'internet va faire émerger l'e-procurement et l'e-sourcing qui permettent une

organisation plus efficiente des achats. L'objectif des achats devient l'optimisation des coûts de possession : les acheteurs se transforment en « cost killer », une image qu'ils mettront des années à changer<sup>24</sup>. Ils vont rechercher les meilleurs coûts de main d'œuvre, réduire le nombre de fournisseurs dans leur panel et gérer la relation. L'entreprise devenant acteur mondiale, la mise en place de global sourcing est devenue inévitable. Cette internationalisation entraîne une complexification de la fonction achats qui doit désormais maîtriser les contraintes logistiques, réglementaires, juridiques, contractuelles et culturelles. Les spécifications ne sont plus figées mais deviennent fonctionnelles et on raisonne désormais en coût global d'acquisition (TCO, Total Cost of Ownership). La fonction achats s'intègre désormais dans la stratégie des entreprises.

A partir de 2007, on parle d'économie des nations. La crise économique touche les entreprises du monde entier. Les banques et des Etats font faillites. Cela entraîne un renforcement de la régulation des marchés et de la transparence de l'information économique. Pour faire des gains économiques, les entreprises s'intéressent aux pays « Low Cost » (LCC).

Le marché observe de nombreuses fusions-acquisitions ce qui peut créer des situations monopolistiques<sup>25</sup>. Désormais l'objectif des achats est d'anticiper et de gérer les risques. La première étape est de redonner confiance aux investisseurs, aux clients mais également aux fournisseurs. Les achats s'efforcent notamment de rééquilibrer les relations acheteur/fournisseur. La fonction achats évolue en repensant les modes de consommation, elle permet aux entreprises de nouer des relations de partenariats stratégiques avec leurs fournisseurs et de développer avec eux de nouvelles innovations. La fonction achats prend une nouvelle dimension et devient essentielle à l'atteinte des objectifs des entreprises.

### **2.2.2 La fonction achats aujourd'hui**

Aujourd'hui la fonction achats la fonction Achats, telle que définie par Tarondeau, 1979, et Bruel, 2008, est une fonction dont la mission est l'optimisation de la

---

<sup>24</sup> William Ramarques. (2011). La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats. Available: <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>. Last accessed 10 avril 2016.

<sup>25</sup> Alain Ducasse et Jessica Hogne. (2002). L'acheteur du futur. Accenture, p.2.

création de valeur entre l'entreprise et les fournisseurs, en maîtrisant la relation fournisseurs dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Il est donc reconnu que les apports des fournisseurs sont importants dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise, tout particulièrement concernant l'innovation.

Coulondre schématise les activités de la fonction achats comme suit :

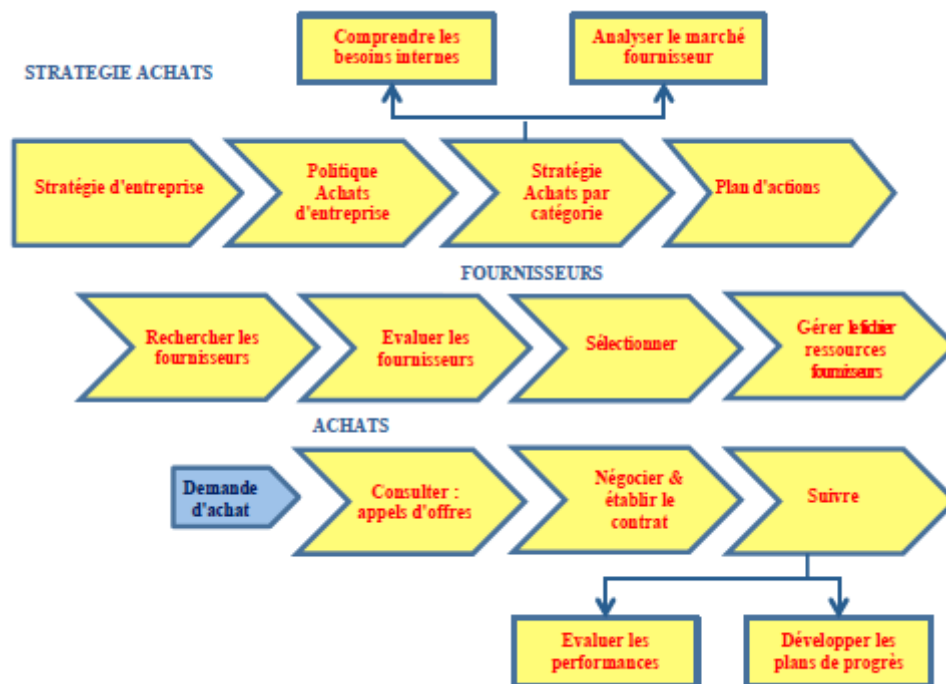


Figure 2 : Les activités Achats d'après Coulondre (2007)

D'après ce schéma, il existe trois domaines d'activité de l'acheteur :

Le premier domaine concerne la stratégie achats de l'entreprise. Pour pouvoir être performant, le service achat doit formaliser une stratégie achats globale en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. De cette stratégie achats découleront des stratégies et des politiques achats par catégorie d'achats et enfin des plans d'actions. Pour pouvoir mettre cela en place, il faut connaître et comprendre d'une part les besoins internes de l'entreprise, d'autre part le marché fournisseur.

Le deuxième domaine concerne la gestion du panel fournisseurs. C'est le cœur stratégique des achats. Après avoir segmenté et classé ses fournisseurs, l'acheteur devra suivre les évolutions internes (les besoins) et externes (marchés) pour pouvoir au mieux gérer ses fournisseurs et les différents contrats.

Et enfin le troisième domaine concerne le processus achats d'un point de vue opérationnel. Un processus achats standard commence par l'analyse du besoin interne, l'élaboration du cahier des charges, le lancement de l'appel d'offres, la conduite de la consultation fournisseur, l'analyse des offres, les négociations, la contractualisation et enfin le suivi des contrats. Il est primordial de mettre en place une mesure et un suivi des performances achats et des plans de progrès.

La fonction achats a commencé à être reconnue dans nos entreprises, il y a seulement 30 ans. Elle a évolué d'une fonction consommatrice de ressources en une fonction créatrice de valeur pour l'entreprise. En effet, elle avait historiquement pour principale mission la négociation de prix bas et l'approvisionnement visant à satisfaire des besoins internes à l'entreprise en produits et prestations. Des besoins basés sur des spécifications figées qu'elle n'a pas contribué à définir. L'acheteur d'aujourd'hui a de plus en plus de responsabilités et devient un acteur stratégique majeur au sein de l'entreprise.

## **2.2 Le rôle stratégique de la fonction achats**

A travers leurs activités, les acheteurs doivent désormais composer avec de nouveaux enjeux stratégiques. En effet, les consommateurs sont de plus en plus difficiles à cerner et à satisfaire, l'intensité concurrentielle s'accroît et les niveaux de marge faiblissent (Monzka et Al, 2012). L'entreprise doit favoriser l'adaptabilité et l'agilité. Dans cette partie, nous verrons dans un premier temps quel rôle stratégique la fonction achats joue en intervenant tout au long du processus de la chaîne d'approvisionnement puis comment elle contribue à la compétitivité et la réactivité de l'entreprise, dans la recherche d'innovation, dans la gestion du panel et enfin dans les démarches RSE.

### 2.2.1 Contribution de l'acheteur dans la supply chain

Le *supply chain management* et le décloisonnement des fonctions a eu des conséquences fortes sur la fonction achats. Elle participe désormais activement à l'amélioration de la chaîne de valeur au profit du consommateur final.

Le déploiement du *supply chain management* contribue fortement aux modifications de la relation avec les fournisseurs. En effet, « les entreprises dominantes dans la supply chain décideront du choix des fournisseurs de premier, deuxième et même troisième rangs, des technologies et des objectifs à atteindre » (Merminod, Paché et Calvi, 2007) <sup>26</sup>. De plus, ce nouveau mode d'organisation implique que les acheteurs et fournisseurs travaillent en partenariat et co-développement (Calvi, 2005). Nathalie Merminod, estime que « l'acheteur aura donc un rôle de leader dans ses relations avec l'environnement amont de la supply chain. L'intégration des différents membres et leur coopération augmenteront la complexité de gestion des achats. »<sup>27</sup>

Avec le *supply chain management*, l'acheteur peut désormais apporter son expertise tout au long du processus de la supply chain.

En participant en amont de la production et du processus achat, l'acheteur aura un poids plus important dans la conception des produits. En effet, en travaillant avec les équipes conceptrices (R&D, qualité), l'acheteur pourra contribuer à la définition d'un cahier des charges prenant en compte les contraintes budgétaires mais également en apportant ses connaissances du marché pour répondre à des contraintes concurrentielles ou technologiques. A noter, que l'acheteur pourra préconiser un cahier des charges fonctionnel au lieu d'un cahier des charges technique laissant ainsi plus de place à l'innovation et au gain économique.

En intervenant en amont de la supply chain les décisions achats ne se concentrent plus seulement sur le prix et les conditions de paiement mais également sur des décisions bien plus stratégiques telles que le *make or buy*, faut-il acheter de nouveaux équipements ou préférer la location ?

---

<sup>26</sup> N. Merminod, A. Bichon. (2010). Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ? HAL archives-ouvertes. p.4.

<sup>27</sup> N. Merminod, A. Bichon. (2010). Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ? HAL archives-ouvertes. p.4.



L'APEC a schématisé la valeur ajoutée des achats selon leur intervention dans le cycle achats afin de démontrer que la plus forte valeur ajoutée des achats<sup>28</sup> se situe lors d'une contribution de la fonction en amont du processus :

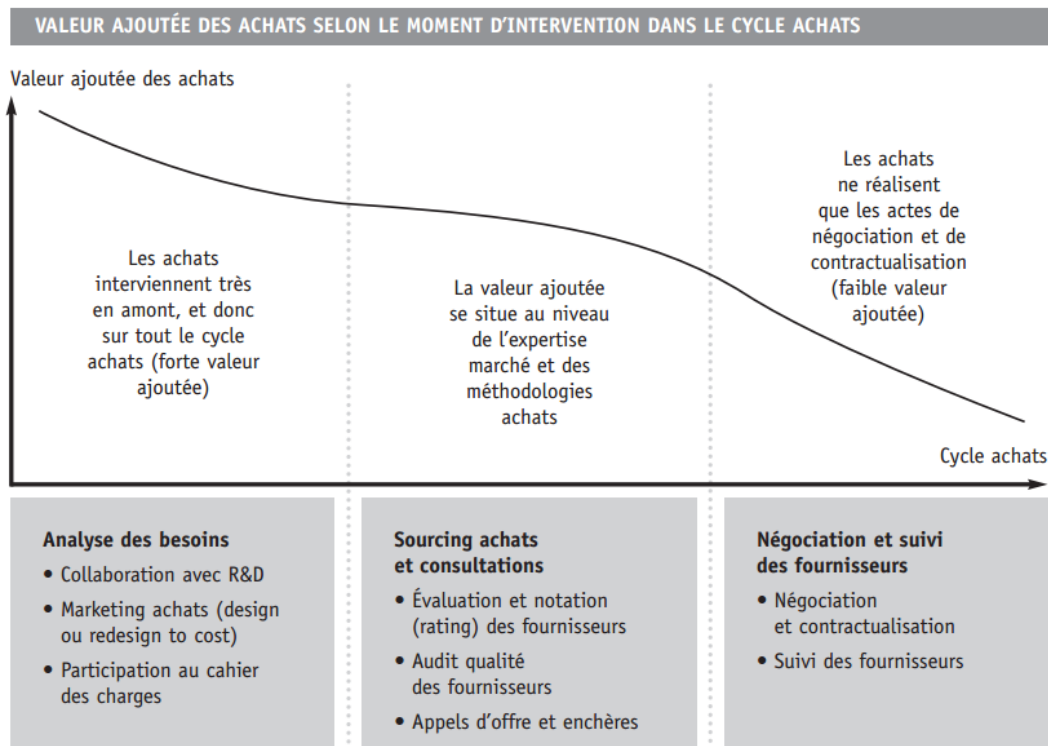


Figure 3: Valeur ajoutée des achats selon le moment d'intervention dans le cycle achats- APEC 2015

L'acheteur participe également en amont de la *supply chain*. Cela correspond notamment aux pratiques traditionnelles des achats, c'est-à-dire l'optimisation des portefeuilles achats. Les différentes activités liées à l'achat en aval sont la mise en place de partenariats opérationnels, la mise en concurrence des marchés fournisseurs, des négociations offensives avec les fournisseurs, la rationalisation du panel, la sélection de nouveaux fournisseurs, l'analyse et le suivi des performances-coûts des fournisseurs, des plans de progrès, ou bien encore une réutilisation des investissements.<sup>29</sup>

Les achats deviennent donc une interface en lien avec l'interne (les services des entreprises concernés par les projets d'achats : la recherche et développement,

<sup>28</sup> Brigitte Bos, Sylvie Delattre, May Cha et Blue -search Conseil (2015). Les métiers de la fonction achats: APEC. p.12.

<sup>29</sup> Stéphane Canonne et Philippe Petit. (2013). La check-list des leviers achats. Dans: La boîte à outil de l'Acheteur. Paris: Dunod. p.112.

qualité, logistique, marketing etc...) et l'externe (les fournisseurs). Cela induit donc un rôle de coordination des équipes internes et externes.

L'acheteur est au cœur des relations transversales. En effet, il est en relation avec les services internes de l'entreprise et notamment les services prescripteurs, tels que la recherche et développement, la production, la logistique, le marketing, etc. Elle est également en lien avec les fonctions prestataires appelées également fonctions support de l'entreprise (qui peuvent être aussi dans certains cas des clients internes), telles que le contrôle de gestion, le service juridique, la finance, les ressources humaines.<sup>30</sup> Les relations internes se multiplient et deviennent plus complexes. En effet d'une part, l'acheteur devient coordinateur de la transversalité, d'autre part, il est souvent amené à négocier avec ses interlocuteurs internes, parfois plus qu'en externe, afin de légitimer sa fonction ou bien en mettant en place des conduites du changement.

Son rôle d'interface avec l'externe ne se limite pas seulement à la relation avec les fournisseurs et la mise en place de partenariats ou de processus de la relation fournisseurs (SRM, Supplier Relationship Management) mais également à ses connaissances de l'environnement extérieur. En effet, les achats sont aujourd'hui spécialistes des marchés fournisseurs et mettent en place des veilles technologiques et économiques pour permettre à l'entreprise d'être à la pointe de l'innovation, prendre de l'avance sur ses concurrents et être compétitive sur le marché.

### **2.2.2. Contribution de l'acheteur à la compétitivité de l'entreprise**

Comme vu précédemment, afin d'être plus concurrentielles les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier. Cela conduit automatiquement à une augmentation de la part achats dans le prix de revient. Le cabinet McKinsey, partage en 2007 un tableau recensant la part des achats provenant de divers secteurs industriels :

---

<sup>30</sup> Trimbach, Bruel, Pautrat, Guezet, Daros, Leberre et Legendre (1999). Fonction Achats: la Communication au service de la Performance. Paris: Editions d'Organisation. p. 4.

Combustibles minéraux solides, coke .....	85,5%	Bois, meuble, industrie diversifiée .....	53,9%
Viande et produits laitiers .....	80,9%	Matériels électriques professionnels .....	53,9%
Minerais et métaux ferreux .....	74,4%	Bâtiment, génie civil .....	53,8%
Chimie de base, fibres synthétiques .....	69,5%	Matériaux de construction .....	53,0%
Automobile, matériel de transport terrestre .....	67,7%	Agriculture, sylviculture, pêche .....	52,9%
Construction navale, aéronautique, armement .....	67,0%	Cuirs et chaussures .....	51,7%
Papier carton .....	63,6%	Produits pétroliers, gaz naturel .....	46,6%
Minerais métaux non ferreux .....	63,6%	Verre .....	46,1%
Autres produits agroalimentaires .....	63,5%	Transports .....	39,3%
Biens d'équipement ménager .....	63,4%	Services marchands aux entreprises .....	39,2%
Parachimie, pharmacie .....	61,2%	Assurances .....	38,5%
Construction, mécanique .....	60,7%	Services organismes financiers .....	35,6%
Caoutchouc, matériaux plastiques .....	58,6%	Réparations commerce automobile .....	34,8%
Textiles, habillement .....	58,4%	Hôtels, cafés, restaurants .....	34,1%
Imprimerie, presse, édition .....	55,8%	Electricité, gaz, eau .....	33,7%
Fonderie, travail des métaux .....	54,0%		

Figure 4: La part des achats dans les différents secteurs industriels, Cabinet McKinsey 2007.

Le rôle stratégique des achats prend alors tout son sens. En effet, une réduction des coûts d'achats aura un impact immédiat sur la marge de l'entreprise.

Pour démultiplier les effets sur la marge, l'un des objectifs premiers des services achats est d'augmenter leur couverture achats. Il s'agit là du ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise couverts par le service achats. En effet, la fonction achats a progressivement pris le contrôle des différentes dépenses des entreprises. Cela a conduit, dans un premier temps, à des conflits internes notamment avec les prescripteurs qui n'avaient plus la mainmise sur leurs dépenses. Avec le temps, dans la plupart des entreprises, ces conflits se sont transformés en réels partenariats et travail d'équipe. Toutes les dépenses des entreprises ne font pas encore partie du portefeuille de dépenses des services achats mais l'évolution se poursuit. Aujourd'hui, il est admis que les achats représentent une moyenne de 60% du chiffre d'affaire des entreprises<sup>31</sup>, il y a donc une moyenne de 60% de couverture achats dans les entreprises. Selon une étude menée par Agile Buyer en 2015, 57% des organisations achats

<sup>31</sup> William Ramarques. (2011). La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats. Available: <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>. Last accessed 10 avril 2016.

estiment que l'augmentation de leur taux de couverture achats est un objectif important.<sup>32</sup>

### **2.2.3 Contribution de l'acheteur dans la « réactivité »**

L'un des avantages concurrentiels d'une entreprise passe par sa réactivité. Pour cela, il faut qu'elle diminue au maximum son *Time to market*, c'est-à-dire qu'elle doit être capable de répondre en un minimum de temps à un besoin exprimé. Etant donné que pour fabriquer et vendre leurs produits, les entreprises achètent en grande partie auprès de leurs fournisseurs, il faut que les acheteurs soient réactifs dès que le besoin est détecté, tout en maintenant les délais et les qualités exigées.

### **2.2.4 Contribution de l'acheteur dans la recherche d'innovation**

Le cycle de vie des produits raccourcit. Pour pouvoir répondre aux exigences de plus en plus fortes des clients finaux, les entreprises doivent perpétuellement innover. L'acheteur joue un rôle clé dans ce domaine.

En effet, comme vu précédemment, en intervenant en amont de la *supply chain* (conception, préparation et lancement du produit), l'acheteur, en étroite collaboration avec la recherche et développement, sera capable de capter et de contribuer à l'identification d'innovations (Barreyre, 1976 & Kourim, 2013).

Il joue également un rôle important lorsque le produit arrive en fin de vie. En effet, il faudra sécuriser les approvisionnements et les prix auprès des fournisseurs tandis que les volumes chutent. Il devra collaborer avec les fournisseurs afin de trouver des solutions innovantes pour pallier ces risques.

### **2.2.5 Rôle de l'acheteur dans la gestion du panel fournisseur**

Une gestion du panel fournisseurs maîtrisée permet de contribuer à la compétitivité de l'entreprise. En effet, l'acheteur doit suivre les performances des fournisseurs afin de pérenniser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les offres du marché. Si le fournisseur ne répond pas aux exigences de l'entreprise, l'acheteur devra le remplacer. De plus, le marché évoluant très vite,

---

<sup>32</sup> Agile Buyer. (2015). Les priorités des services Achats en 2015. Available: [http://www.agilebuyer.com/memo/presse/Enquete\\_AgileBuyer-HEC\\_Tendance\\_2015\\_150104\\_web.pdf](http://www.agilebuyer.com/memo/presse/Enquete_AgileBuyer-HEC_Tendance_2015_150104_web.pdf). Last accessed 25 avril 2016.

les fournisseurs doivent également suivre la cadence tant en termes d'innovation qu'en termes de compétitivité.

Nicolas Grau, directeur achats du Plaza Athénée et de l'hôtel Le Meurice estime que son entreprise reste « compétitive en partie grâce à la qualité de ces fournisseurs qu [ 'il] considèr[e] comme de véritables partenaires. ». La mission des acheteurs est de leur donner envie de travailler avec l'entreprise afin qu'ils se surpassent. Les acheteurs doivent donc également travailler sur leur attractivité et à la motivation des fournisseurs.

Natacha Trehan (2011) a repris les travaux de Vroom (1964) sur la théorie des attentes ou modèle VIE pour l'adapter aux entreprises. Le modèle est composé de trois variables : La « Valence », l'Instrumentalité et l' »Expectation ».

- La « Valence » correspond à l'intérêt que le fournisseur attache aux résultats (Est-ce que cela en vaut la peine ?). Cette variable prend en compte les objectifs et besoins du fournisseur (gain financier, pénétration d'un marché, partage de technologie etc)
- L' « Instrumentalité » correspond à la corrélation entre la performance (comment le fournisseur identifie-t-il les critères d'évaluation à sa performance ?) et la rémunération (Quel est la rémunération pour sa performance ?). En somme, l'acheteur doit répondre à la question du fournisseur : Qu'est-ce que j'en retirerai ?
- L' « Expectation » correspond à la corrélation entre l'effort et la performance. Il faut répondre à la question : en suis-je capable ? Le fournisseur doit être capable d'atteindre les objectifs fixés par l'acheteur.

La motivation correspond à l'équation : Valence x Instrumentalité x Expectation

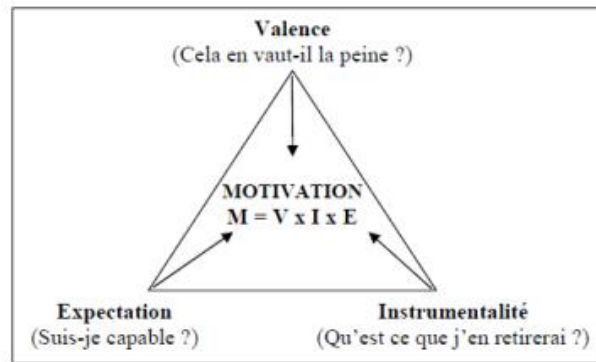


Figure 5: Illustration de la motivation par N.Trehan

De ce schéma, Natacha Trehan, déduit 4 types de fournisseurs :

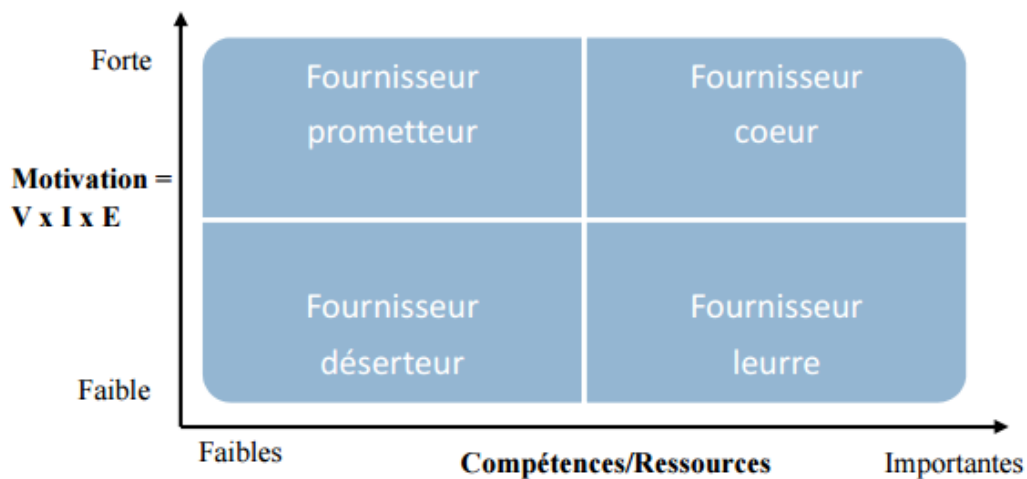


Figure 6: Les 4 types de profil fournisseur selon leur motivation, d'après N.Trehan

Le fournisseur « Cœur » est le fournisseur qui est en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, qui est capable et motivé contrairement au fournisseur « Déserteur » qui doit être sorti du panel car il n'a ni de capacité ni de motivation. Le fournisseur « Leurre » est le fournisseur « best in class » mais qui n'est pas très motivé, l'acheteur devra s'attacher à le transformer en fournisseur « cœur ». Enfin le fournisseur « Prometteur » est le fournisseur qui n'a pas beaucoup de capacités mais qui est très motivé à travailler avec l'entreprise.

Cette analyse doit être réalisée tout au long de la relation acheteur/fournisseur. La prochaine étape pour l'acheteur est de trouver les leviers afin de faire évoluer le fournisseur.

### 2.2.6 Rôle dans l'intégration de la RSE

En intégrant la RSE, les acheteurs ont un impact sur le ROI (*Return On Investment*) en réduisant les coûts. Ceci peut être réalisé, par exemple, en achetant des produits qui consomment moins d'énergie. De plus, les achats responsables permettent de réduire les risques. En effet, cela permet de sécuriser les approvisionnements et d'éviter des scandales environnementaux et de *supply chain* qui ont une répercussion directe sur l'image de l'entreprise. Cela permet également de créer de nouvelles opportunités en redorant son image et en fidélisant la clientèle.

### 2.3.1 Les différentes fonctions dans les achats

On constate que le périmètre d'intervention des acheteurs s'élargit. On dénombre plusieurs fonctions dans le domaine des achats cependant on pourrait les classer en deux grands groupes : les acheteurs de production et les acheteurs hors production.

L'APEC définit les acheteurs de production<sup>33</sup> ou acheteurs industriels comme étant la personne sélectionnant et négociant « des matériaux et/ou des produits consommables nécessaires à la production de l'entreprise, en fonction d'objectifs de volumes, de coûts et de qualité. »<sup>34</sup>

Les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier et choisissent, par conséquent, d'externaliser de nombreuses activités. Les acheteurs hors production, ou acheteurs indirects, se développent donc de plus en plus. Nathalie Merminod définit les acheteurs hors production comme étant responsables de « tous les achats non directement incorporés dans le produit ou service vendu » (Merminod 2003).

L'APEC liste les différentes typologies de familles d'achats de production et hors-production<sup>35</sup>. Voici les résultats :

---

<sup>33</sup> L'acheteur de production est aussi appelé acheteur industriel ou acheteur direct.

<sup>34</sup> APEC. (2015). Acheteur industriel. Disponible : <http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/acheteur-industriel>. (Page consultée : 10 avril 2016).

<sup>35</sup> Brigitte Bos, Sylvie Delattre, May Cha et Blue -search Conseil (2015). Les métiers de la fonction achats: APEC. p.32.

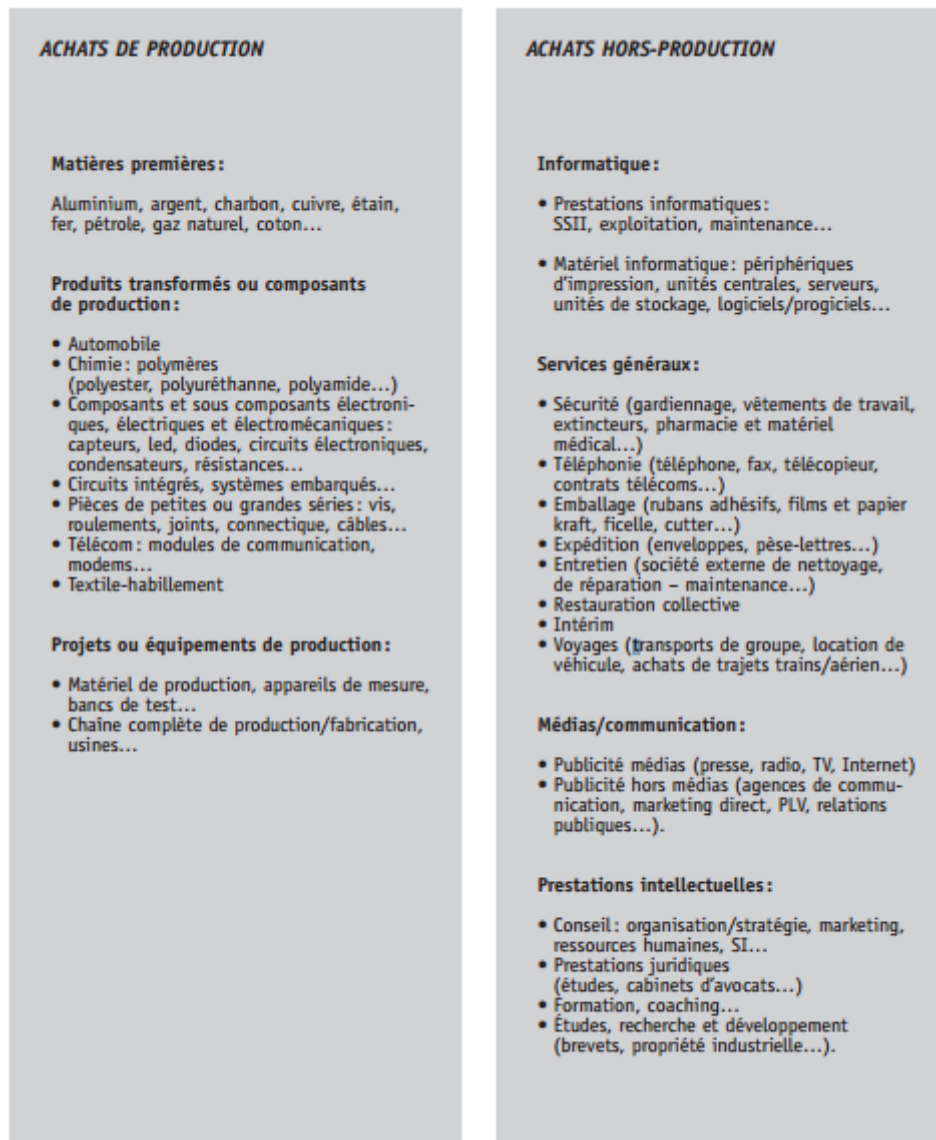


Figure 7: Typologie des familles d'achats en environnement industriel – APEC 2015

Dans cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les acheteurs de production.

### 2.3 Impact sur les missions de l'acheteur

L'évolution de la fonction achat a eu des impacts sur le métier et les missions des acheteurs.



L'APEC a construit un tableau récapitulatif des évolutions permettant de voir l'évolution du process achats en mettant en avant les limites actuelles, les nouvelles tendances et contraintes du métier d'acheteur selon l'activité achats.

ÉVOLUTION DES PROCESS ACHATS		
Relation client/fournisseur	Limites actuelles	Nouvelles tendances et contraintes métiers
Mettre en compétition les fournisseurs sur les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation a posteriori du moindre service supplémentaire par les fournisseurs.</li> <li>Forte mobilisation des équipes achats pour gérer les négociations.</li> <li>Perte de confiance ou démobilité progressive des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction d'une plus forte transparence et de partenariats entre fournisseurs et acheteurs.</li> <li>Concentration des actions achats sur les phases de sourcing et d'évaluation du fournisseur en amont, et de suivi en aval.</li> <li>Montée en puissance d'un profil d'acheteur plus diplomate, pilote et gestionnaire afin d'optimiser les relations fournisseurs.</li> </ul>
Construire un panel fournisseurs programme par programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de synergie entre acheteurs pour l'évaluation des fournisseurs.</li> <li>Augmentation rapide de la base fournisseurs.</li> <li>Difficultés pour optimiser les relations avec chaque fournisseur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté de mieux partager les informations entre acheteurs et de favoriser l'innovation entre l'entreprise et ses fournisseurs.</li> <li>Montée en puissance des compétences en matière d'utilisation des systèmes d'information achats pour les acheteurs comme pour les fournisseurs.</li> <li>Nécessité pour l'acheteur de cadrer et de convaincre ses fournisseurs pour les intégrer aux programmes e-sourcing ou e-procurement de l'entreprise.</li> </ul>
Mettre en permanence les fournisseurs sous pression	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte mobilisation des équipes achats.</li> <li>Perte de temps dans les process entreprise/fournisseurs.</li> <li>Difficultés à pérenniser l'innovation et le partage de compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de plus en plus fréquent d'une équipe projet autour de l'acheteur pour évaluer et piloter les fournisseurs.</li> <li>Forte montée en puissance de la qualité produit et de la qualité fournisseurs.</li> <li>Développement du travail de coordination de l'acheteur qui doit posséder des qualités d'animation de projet et d'équipe.</li> </ul>
Changer de fournisseurs en fonction des variations du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de capitalisation avec les fournisseurs en termes de savoir-faire et d'innovation.</li> <li>Image négative pour l'entreprise en termes de relations fournisseurs.</li> <li>Difficultés à instaurer une relation de confiance entre partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilité technique forte des acheteurs qui doivent pouvoir dialoguer avec le service R&amp;D des fournisseurs.</li> <li>Renforcement des qualités d'anticipation (notamment économique) de l'acheteur et nécessité de construire sur la durée: montée en puissance des activités de veille économique et technologique.</li> </ul>

Figure 8: Evolution des process achats – APEC 2015

On constate donc bien que l'évolution de la fonction a également eu un impact majeur sur les missions des acheteurs. Désormais les achats se concentrent sur la compréhension des structures de coût des achats et mettent des outils en place afin d'évaluer les performances des fournisseurs stratégiques. La fonction travaille également à l'amélioration des flux d'informations entre l'interne et

l'externe ainsi qu'à l'optimisation des organisations et des processus. Les achats mettent l'accent sur l'innovation et le partage de connaissances, sans oublier de veiller à la sécurisation des risques fournisseurs en contractualisant des contrats cadres.

Les missions des acheteurs de production sont beaucoup plus exhaustives que celles présentées par l'APEC.

D'un point de vue global, Muller (2001)<sup>36</sup> a identifié une centaine d'activités professionnelles de l'achat qu'il a divisées en vingt-deux catégories présentées ci-dessous :

(1) Identification des besoins	(11) Amélioration de la valeur des achats et des processus achats
(2) Préparation/évaluation des demandes d'achat (de cotation, d'investissement, appels d'offres, etc.)	(12) Globalisation des achats
(3) Analyse et récolte des données fournisseurs	(13) Gestion des biens immobiliers
(4) Processus de négociation	(14) Prévision et stratégies
(5) Rédaction, mise en place et implémentation de contrats,	(15) Vente
(6) Gestion des flux de matières,	(16) Relations avec l'extérieur de l'entreprise
(7) Gestion du transport et de la logistique,	(17) Relations au sein de l'entreprise
(8) Management de l'approvisionnement et des stocks	(18) Technologie de l'information
(9) Planification des ressources,	(19) Gestion des problèmes environnementaux
(10) Gestion de la qualité	(20) Management de la documentation
	(21) Administration et management
	(22) Management des ressources humaines

Figure 9: Les 22 activités des acheteurs Muller 2001

Les auteurs et les institutions françaises de recrutement telles que l'APEC<sup>37</sup> ou l'ANPE<sup>38</sup> ont tendance à s'orienter vers une approche générique où les compétences des acheteurs seraient les mêmes pour tous. Néanmoins, l'APEC,

<sup>36</sup> E. Muller (2001), "Report on the Job Analysis to Update the Certified Purchasing Manager and Accredited Purchasing Practitioner Examinations », Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, 108 p.

<sup>37</sup> APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

<sup>38</sup> ANPE : Agence National Pour l'Emploi

par exemple, réalise des fiches de poste par profil d'acheteur ce qui laisse tout de même penser qu'il y a des particularités dans chacun des profils.

Si l'on se concentre maintenant sur l'acheteur production, il est intéressant de reprendre les résultats de l'étude terrain menée par Nathalie Merminod. En effet, après avoir mené des entretiens avec dix-sept acheteurs production, la chercheuse, a recensé vingt activités<sup>39</sup> que les acheteurs production déclarent réaliser dans le cadre de leur fonction.

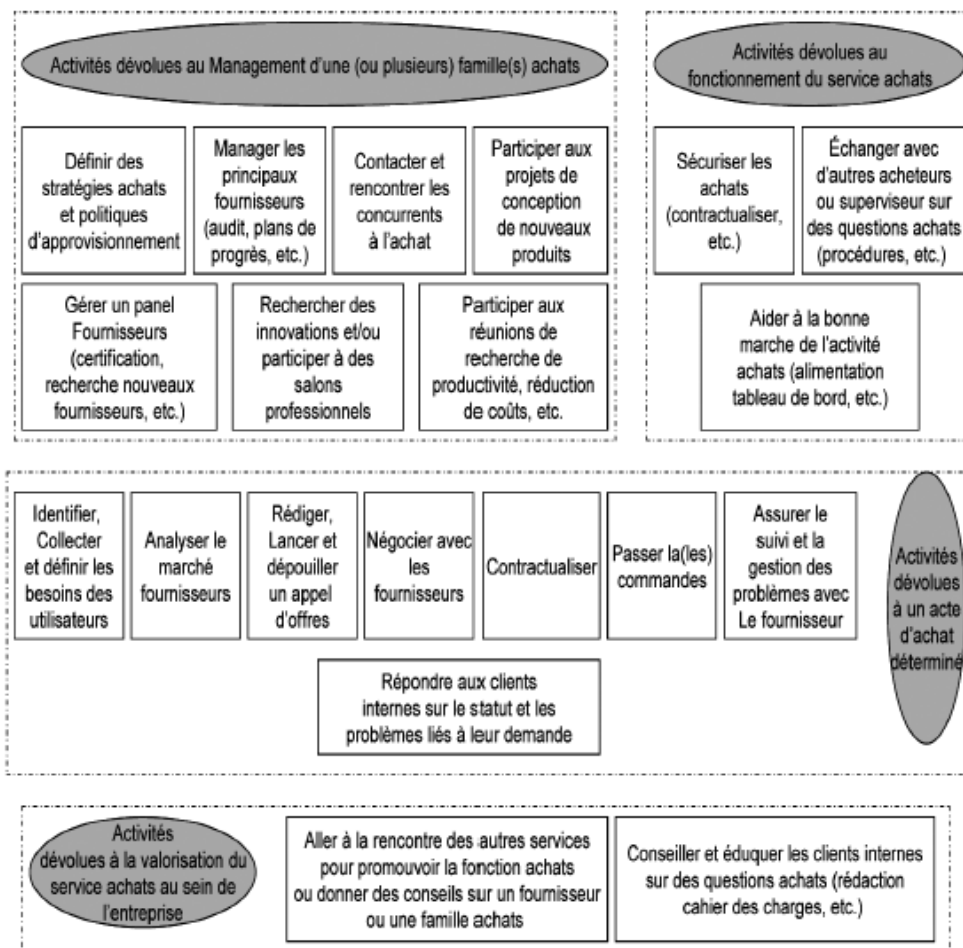


Figure 10: Taxinomie des 20 activités déclarées être réalisées par les acheteurs

<sup>39</sup> Nathalie Merminod, « Le métier d'acheteur de production : une typologie », Management & Avenir 2005/4 (n° 6), p. 95.  
DOI 10.3917/mav.006.0085

## Conclusion

Nous avons pu voir que la fonction achats a évolué pour devenir une fonction vectrice de création de valeur pour ces clients internes et finaux ainsi que pour les actionnaires. Il y a néanmoins des conditions à la création de valeur de la fonction achat :

- Une implication de la Direction Générale
- Degrés de résistance des parties prenantes à collaborer
- Niveau d'implication en amont des achats
- Intégration des aspects liés à la RSE, au développement durable et à l'éthique.

La fonction achats doit désormais composer avec de nouveaux enjeux stratégiques. Ces enjeux sont notamment la recherche de compétitivité, garantir une qualité et un taux de service élevés, raccourcir le *time to market*, sécuriser les approvisionnements, intégrer les dimensions de développement durable avec des critères sociaux et environnementaux. Les achats participent activement à la chaîne de valeur notamment avec une intervention sur l'ensemble de la *supply chain*. Elle est aujourd'hui reconnue dans de nombreuses entreprises. En 2013 53% des directeurs achats appartiennent au Codir mais 70% des acheteurs ne sont toujours pas cités dans la stratégie globale des entreprises françaises (Philippe Petit, manager de l'offre achats à la Cegos). Les acheteurs doivent donc continuer leurs efforts afin de faire reconnaître leur fonction et leur valeur ajoutée au sein des entreprises.

Merminod a identifié les dix activités principales de l'acheteur de production<sup>40</sup> :

- Management de sa famille d'achats (incluant la mise en place d'une stratégie, le management de la relation fournisseur, la recherche d'innovation etc.) ;
- Collaboration avec les parties prenantes internes ;
- Approvisionnement ;
- Gestion des appels d'offres, négociation et suivi du contrat ;
- Sécurisation des achats ;

---

<sup>40</sup> Nathalie Merminod (2004). Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production. Grenoble : Université Pierre Mendès-France, Ecole Doctorale de sciences de Gestion N°275. p.267.

- Capacité d'adaptation face à l'interculturalité et les changements organisationnels ;
- Capacité à exploiter ses connaissances de son environnement interne de travail ;
- Capacité d'adaptation aux différentes situations ;
- Capacité de communication et de fédération ;
- Exploitation de ces compétences en outils achats et de son réseau en interne comme en externe de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Les compétences et les Achats

### Introduction

Dans les chapitres 1 et 2, nous avons défini la notion de compétences et la fonction achats d'aujourd'hui. Ces recherches nous ont permis de constater que la fonction achats avait subi de grandes évolutions au cours de ces 70 dernières années. Cela a fortement impacté les missions et activités de l'acheteur qui occupe aujourd'hui une place stratégique dans les entreprises.

Nous souhaitons dans cette partie étudier les différentes compétences que l'acheteur de production doit maîtriser dans l'exercice de sa fonction. Nous allons dans une première partie (§ 3.1), détailler les compétences mobilisées par les acheteurs en général. Puis, dans une deuxième partie (§ 3.2), nous allons nous concentrer sur les compétences des acheteurs de production en recensant leurs compétences selon les résultats d'études déjà menées auprès des acheteurs eux-mêmes et des employeurs. Enfin, dans une troisième partie (§ 3.3), nous synthétiserons les missions recensées afin d'en dégager un guide des compétences que l'acheteur de production doit mobiliser aujourd'hui (§ Deuxième Partie : Le cadre Empirique de la recherche).

### 3.1 Les compétences des acheteurs

#### 3.1.1 Les compétences de l'acheteur selon le triptyque savoir, savoir-faire et savoir-être

Il y a encore très peu de recherches qui ont été réalisées sur les compétences des acheteurs. Cela s'explique certainement par l'apparition récente de son rôle stratégique. Il est donc également rare de trouver des études menées sur les compétences des acheteurs de production. En effet, aujourd'hui la tendance tend vers une approche générique (Merminod, 2003) des compétences de l'acheteur,

c'est à dire qu'importe le poste occupé par l'acheteur, il doit mobiliser les mêmes compétences.

De nos jours, les spécialistes recrutent et évaluent les acheteurs comme d'autres métiers à l'aide du triptyque savoir (la connaissance), savoir-faire (la pratique) et savoir-être (les attitudes) (Thomas Durand<sup>41</sup>, 2002).

Le savoir et le savoir-faire sont des composantes que le candidat doit obligatoirement remplir avant même d'être convié à un entretien d'embauche. La différence se joue le plus souvent sur le savoir-être.

Le savoir que l'acheteur doit posséder est multiple. Il doit avoir connaissance des besoins des prescripteurs internes et des consommateurs finaux afin de trouver les bons produits chez le bon fournisseur, afin de satisfaire toutes les parties prenantes. Pour cela, il est nécessaire d'apprécier le marché fournisseurs et d'anticiper ses évolutions. Pour être efficient, Ducasse et Hogue (2002), estiment que l'acheteur doit avoir une connaissance de la *supply chain* mais également des technicités des biens ou services achetés. De plus, en jouant le rôle d'animateur transversal, il faut que ses domaines de connaissance en entreprise soit large, allant de la technique à la production en incluant les domaines de la qualité, de la finance, du droit des affaires, du management, de l'économie, du marketing, du commercial, des compétences en langues étrangères et une aptitude à s'adapter à l'interculturalité notamment lors des négociations (Jehan<sup>42</sup>, 2012). Enfin, pour pouvoir atteindre ses objectifs, l'acheteur doit connaître le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise (y compris celle des autres départements) et sa stratégie afin d'être capable d'adapter ses décisions de façon cohérente.

Les savoir-faire de l'acheteur concernent notamment les techniques d'achats comme la rédaction d'un cahier des charges, la négociation, la contractualisation, la qualification et la consultation des fournisseurs. S'ajoute à ceci ses capacités d'analyse, de synthèse et de maîtrise des coûts totaux. Il doit également être

---

<sup>41</sup> DURAND T. (2002). Savoir, savoir-faire et savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise. Essai, Ecole Centrale Paris, p 37.

<sup>42</sup> JEHAN Isabelle. (2012). Comment caractériser les compétences du " bon " acheteur et leurs formes d'apprentissage ? Université de Pau et des Pays de l'Adour. Thèse, p.100.

capable d'utiliser les outils informatiques. Dans un contexte de globalisation, il est aujourd'hui primordial de maîtriser au minimum l'anglais et d'être capable de mettre en place de la veille technologique et économique permettant ainsi à l'entreprise d'être plus réactive sur le marché. (Trimbach 1999). La fonction étant encore en pleine mutation, l'acheteur doit être capable, à travers une maîtrise des outils de communication et de coordination, de se positionner en leader afin de fédérer et d'accompagner ses équipes vers de nouvelles pratiques. Sa fonction transversale implique également une aptitude à gérer les conflits et résoudre les problèmes.

Les savoir-être de l'acheteur peuvent l'aider à se démarquer. En effet, les acheteurs possédant les savoirs et savoir-faire requis doivent encore être capables de les mobiliser efficacement. Il est primordial que l'acheteur soit ouvert d'esprit et curieux (Leclercq 1999). La globalisation implique nécessairement une ouverture multiculturelle. Pour pouvoir répondre aux besoins de ses prescripteurs internes, l'acheteur doit être organisé, pédagogue, psychologue, avoir une capacité d'écoute et un sens du service, et maîtriser la communication interpersonnelle. Dans un contexte de mutation des marchés, notamment avec les fusions et acquisitions, on attend d'un acheteur qu'il soit capable d'anticiper, de s'adapter rapidement à tous changements (Petit 2008) et d'intégrer de nouveaux modes d'apprentissage. Ceci implique nécessairement d'avoir le goût du changement et du risque (Allal-Cherif et alii, 2010). Son esprit créatif, permettra à l'acheteur de trouver des solutions à la réduction des coûts et à la recherche d'innovation. Enfin l'acheteur doit être une personne persévérante, modeste et honnête.

### **3.1.2 Compétences par critères de relations**

L'évolution des marchés ne va pas sans conséquences sur les stratégies mises en place et les activités exercées par les acheteurs. Nous avons vu précédemment que les achats étaient une interface entre l'interne et l'externe et qu'ils jouaient un rôle d'animateur transversal. L'acheteur doit donc être capable de gérer ses relations en interne comme en externe.

### 3.1.2.1 Le profil de l'acheteur en fonction de la relations fournisseurs

Caniëls et Roeleveld (2009) estiment que l'acheteur doit être capable de gérer la relation y compris quand le contexte économique lui est défavorable. Ils ont identifié quatre situations de dépendance entre l'acheteur et le fournisseur<sup>43</sup> :

- forte interdépendance et pouvoir au fournisseur ;
- forte interdépendance et pouvoir à l'acheteur ;
- faible interdépendance et pouvoir au fournisseur ;
- faible interdépendance et pouvoir à l'acheteur.

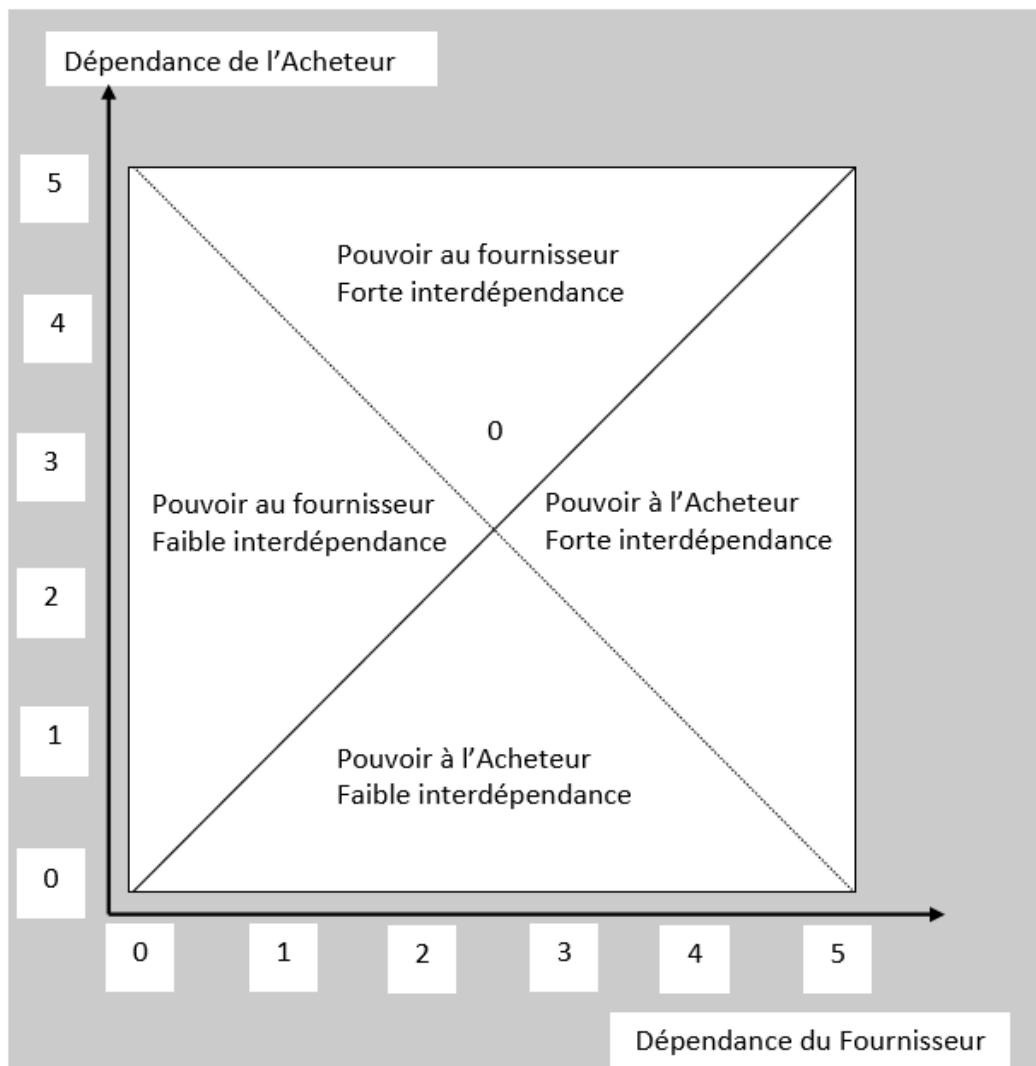


Figure 11: Matrice du pouvoir et de la dépendance dans la relation acheteur-fournisseur de Caniëls et Roeleveld (2009), d'après Cox et al (2003)

<sup>43</sup> Caniëls, M.C.J. and A. Roeleveld (2009), 'Power and dependence perspectives on outsourcing decisions' European Management Journal 27, 402-417. ISI. Impact factor: 0.795.



En fonction de sa position, l'acheteur doit être en mesure d'adapter sa stratégie et ses pratiques. Une des missions de l'acheteur étant de sécuriser les approvisionnements, il doit par conséquent également sécuriser les relations avec ses fournisseurs. Selon Heide et John (1990), Noordewier et al (1990), Ganesan (1994), Kalwani et Narayandas (1995), ses relations peuvent être de deux types : transactionnelle ou collaborative.

Dans une relation transactionnelle, l'acheteur joue plutôt le rôle d'approvisionneur. En effet, on se situe davantage sur du court terme, les achats sont peu critiques et il y a peu d'interdépendance entre les achats et le fournisseur. L'acheteur n'a pas besoin d'un haut niveau de qualification.

Pour les relations collaboratives, en revanche, on se positionne sur le long terme; lequel implique une coopération et un partage d'information afin d'atteindre des objectifs communs. Ce type de relation contribue fortement à la création de valeur (Daugherty et al, 2006), à la compétitivité, aux taux de vente et à des marges plus élevées (Kalwani et Narayandas, 1995).

Les acheteurs n'auront pas besoin de mobiliser les mêmes compétences selon qu'il se trouve dans une relation transactionnelle ou collaborative.

### ***3.1.2.1 Le profil de l'acheteur en fonction des critères d'achat***

Merminod et Bichon (2010)<sup>44</sup> ont réalisé une étude afin de définir les différents profils. Ils expliquent que les profils des acheteurs dépendent de la complexité des relations en interne et en externe.

L'acheteur d'aujourd'hui doit collaborer avec différentes entités de l'entreprise et composer avec les exigences de ses interlocuteurs internes. De plus, avec l'élargissement de son périmètre d'action, l'acheteur est désormais amené à négocier non plus seulement en externe avec les fournisseurs, mais également en interne avec les parties prenantes impliquées dans le processus achats. Il est alors impératif que l'acheteur ait les compétences requises pour gérer des relations internes variées et complexes.

Merminod et Bichon estiment donc que les profils des acheteurs doivent être adaptés à la complexité de l'achat et à la complexité de « la situation que ces

---

<sup>44</sup> N. Merminod, A. Bichon. Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ?. CAHIER DE RECHERCHE 2008-06 E1. 2008, p.6 à 13

professionnels vivent en interne dans le processus d'acquisition des biens et services ». En partant de ce constat, les deux auteurs ont construit une matrice<sup>45</sup> considérant « la variété des situations d'achats en fonction des relations internes à l'œuvre, qui peuvent diverger selon deux éléments »

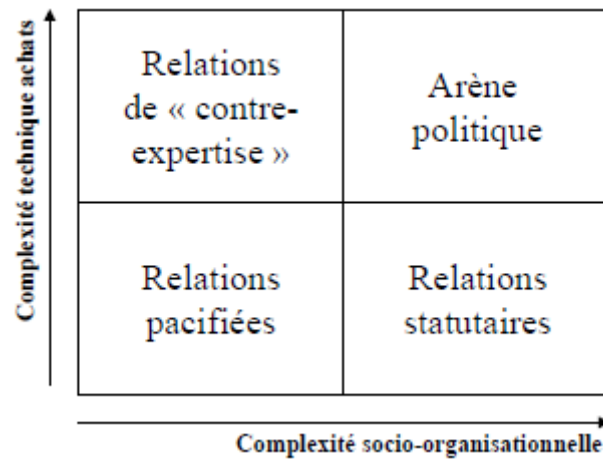


Figure 12: Matrice des relations internes dans un acte d'achat

Cette matrice est composée de deux axes :

- **la complexité socio-organisationnelle du processus achats :**  
fréquence et degré d'intervention des parties prenantes
- **la complexité technique des achats :**  
le degré d'expertise des acheteurs en fonction de la complexité des produits achetés

Cela permet de classer quatre catégories de relations internes :

- « les relations pacifiées » lorsque les parties prenantes reconnaissent peu ou pas d'enjeu de pouvoir et que l'acheteur n'a pas besoin d'un niveau d'expertise technique élevé

<sup>45</sup> N. Merminod, A. Bichon. Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ?. CAHIER DE RECHERCHE 2008-06 E1. 2008, p.13

- « les relations de contre-expertise » lorsque la technicité de l'acquisition devient complexe et provoque des discordes entre l'acheteur et la ou les partie(s) prenante(s)
- « les relations statutaires » lorsque l'achat ne relève pas d'une technicité particulièrement complexe mais que les parties prenantes et l'acheteur souhaitent défendre leur place et leur statut au sein de la société.
- « l'arène politique » lorsque les relations entre les parties prenantes et les acheteurs sont litigieuses à cause de la technicité complexe de l'achat et d'une volonté statutaire.

### ***3.1.2.2 Le profil de l'acheteur selon les relations internes et le type d'achat***

Arnaud Bichon, Nathalie Merminod et Dirk-Jan Kamann<sup>46</sup> proposent également une matrice afin d'aider au recrutement d'acheteurs. Pour cela, ils ont fusionné la matrice des relations internes avec la matrice de Kraljic. En effet, selon eux, les compétences de l'acheteur varient selon son rôle et ses activités.

La matrice de Kraljic est utilisée par les achats dans l'analyse des portefeuilles d'achats. En effet, Kraljic (1983) introduit cette matrice de segmentation achats afin de dégager des orientations sur la façon dont la direction d'une entreprise ou d'un service doit élaborer une stratégie pour ses différents types d'achats. Elle permet de reconnaître le niveau de ses risques d'approvisionnement, dans l'objectif de les traiter avec une stratégie adéquate.

Cette matrice est composée de deux axes :

- **Impact sur la rentabilité** : cet axe permet de positionner les achats selon leur impact de rentabilité c'est-à-dire le montant que l'entreprise dépense avec le fournisseur pour un type de produit. Quelle est l'importance de l'achat réalisé ? Son coût d'acquisition ? valeur ajoutée dans le produit proposé au client final ?
- **Risque d'approvisionnement** : cet axe permet de positionner les achats selon les risques de rupture d'approvisionnement. Jusqu'à quel point, l'entreprise est-elle vulnérable à l'erreur ou la disparition d'un fournisseur ?

---

<sup>46</sup> Arnaud Bichon, Nathalie Merminod et Dirk-Jan Kamann. (2010). Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes. Revue française de gestion. 6 N°205 (139-155).

Cela peut aussi être provoqué par un monopole ou oligopole sur le marché, une pénurie, la complexité du marché ou des barrières à l'entrée.

Le point de convergence du positionnement des achats sur ces deux axes permet de classer l'achat selon 4 catégories pour y adapter sa stratégie :

- Les achats simples : mise en concurrence des fournisseurs
- Les achats lourds : jouer sur l'effet de volume et mise en concurrence des fournisseurs.
- Les achats stratégiques : mise en place de partenariats avec les fournisseurs
- Les achats risqués : sécurisation des approvisionnements et recherche d'alternative telle que les produits de substitution.

Ci-dessous la matrice<sup>47</sup> proposée après la fusion des deux matrices :

<b>Nature des relations</b>	Arène politique	Acquéreur Militant	Négociateur Militant	Technicien Militant	Stratège Militant
	Contre-expertise	Acquéreur Militant expert	Négociateur Militant expert	Technicien Militant expert	Stratège Militant expert
	Statutaire	Acquéreur Militant statutaire	Négociateur Militant statutaire	Technicien Militant statutaire	Stratège Militant statutaire
	Pacifiée	Acquéreur	Négociateur externe	Technicien externe	Stratège
		Simple	Lourd	Critique	Stratégique
		<b>Type d'achat</b>			

Figure 13: Matrice prospective des profils selon les compétences clés des acheteurs

<sup>47</sup> N. Merminod, A. Bichon. Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ?. CAHIER DE RECHERCHE 2008-06 E1. 2008, p.17

Il y a seize profils d'acheteurs identifiés. On observe, tout d'abord, quatre profils d'achats selon le type d'achats réalisé dans une relation pacifiée :

- « l'acquéreur » : l'acheteur travaille avec un marché fournisseur simple, des produits sans aucune technicité particulière et de faible valeur financière. Il sera en charge d'activités essentiellement opérationnelles qui requièrent des compétences dites de « techniques achats » (Cavinato, 1987) c'est-à-dire des compétences et une maîtrise de la contractualisation, des outils informatiques afin d'accompagner les prescripteurs dans la demande, le suivi et la gestion des problèmes avec les fournisseurs.
- « le négociateur externe », comme son nom l'indique, exerce des compétences de négociations commerciales. Il intervient en amont du processus achats (définition du cahier des charges, analyse, connaissance du marché fournisseur, préparation et lancement de l'appel d'offre). Le « négociateur externe » travaille sur des achats lourds (de gros volumes avec une forte valeur financière et un marché fournisseur simple), il mettra donc souvent ses fournisseurs en concurrence.
- « le technicien externe » se situe sur des achats techniques de faible valeur et un marché fournisseurs complexes. Il devra avoir une compétence technique sur les produits, une connaissance du marché fournisseur et l'expertise permettant de traiter des problèmes techniques.
- « le stratège » est négociateur et technicien. Il achète des produits techniques à forte valeur financière sur un marché complexe. Il doit mobiliser toutes les compétences citées ci-dessus mais également avoir des compétences stratégiques, c'est-à-dire mettre en place des stratégies, gérer les processus, savoir travailler en équipe, etc.

Viennent s'ajouter à ces quatre catégories de profils, trois autres catégories représentant le niveau de complexité des relations internes :

- Le militant statutaire souhaite montrer la valeur ajoutée des achats afin de se faire reconnaître en interne.

- Le militant expert souhaite se démarquer par son expertise des techniques achats afin de se valoriser face à l'expertise technique sur des produits complexe des prescripteurs internes.
- Le militant joue le rôle du militant statuaire et expert

Lorsque l'acheteur exerce sa fonction avec des relations internes pacifiées, des expertises achats sont suffisantes, cependant devront s'ajouter pour le technicien et le stratège des connaissances approfondies des marchés et des produits achetés. Ce type de profil se situe dans les cases blanches de la matrice. Les acheteurs se positionnant dans la partie en gris clair de la matrice, doivent avoir une expertise achat mais doivent avoir également une capacité de communication relationnelle avec l'interne. Enfin, les dernières catégories, au vu de la matrice d'acheteurs, se positionnant dans la partie en gris foncé, doivent regrouper toutes les expertises citées ci-dessus en plus de compétences en management de projet et de capacité à travailler en équipe.

Cette dernière matrice apporte les arguments nécessaires pour présenter les limites d'une approche générique de la fonction achats.

### **3.2 Les compétences des acheteurs de production selon les employés et les employeurs**

Les auteurs s'accordent pour dire que les acheteurs regroupent la même base de compétences, cependant nous avons pu voir avec les recherches d'Arnaud Bichon, Nathalie Merminod et Dirk-Jan Kamann que, selon le poste qu'il occupe, l'acheteur exercera d'autres expertises.

Dans cette partie, nous allons étudier les compétences propres à l'acheteur de production. Comme expliqué précédemment, les études menées sur les compétences des acheteurs de production sont rares. Nous allons donc associer les résultats de l'étude de terrain réalisée par Nathalie Merminod sur les compétences que les acheteurs de production déclarent mobiliser, à la vision d'un organisme de recrutement. Ceci nous permettra d'identifier les compétences spécifiques aux acheteurs de production.

### 3.2.1 Les compétences des acheteurs du point de vue des acheteurs.

Nathalie Merminod a réalisé une étude afin de déterminer quel profil devait avoir les acheteurs de production. Après avoir interrogé dix-sept acheteurs, elle détermine une liste de 19 compétences<sup>48</sup> que les acheteurs de production déclarent mobiliser.

Compétences	
1. Compétence linguistique	12. Connaissances sur le fonctionnement des achats (structures, procédures, etc.)
2. Capacité de communiquer en public	13. Capacité d'identifier, analyser et traiter un problème (technique, commercial, etc.)
3. Capacité de fédérer différents intervenants autour d'un projet achat	14. Capacité de "gérer" l'information
4. Savoir s'adapter à son interlocuteur (culture, langage, niveau hiérarchique)	15. Capacité de mobiliser son réseau de connaissances (au sein et hors entreprise)
5. Créativité	16. Capacité d'apprentissage
6. Compétences juridiques	17. Capacité de s'adapter rapidement aux changements
7. Connaissances achats (matrices, analyse ABC, etc.)	18. Connaissances des outils informatiques (Internet, enchères inversées, etc.)
8. Connaissances techniques du produit acheté	19. Aptitude à faire face à des situations délicates (problèmes "éthiques", etc.)
9. Connaissances du marché fournisseurs	
10. Connaissances en gestion (finance, gestion de projet, etc.)	
11. Connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise (son organisation, sa culture, etc.)	

Figure 14: Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs

Dans une autre étude, Nathalie Merminod, a analysé les éléments collectés lors de son étude terrain sur les activités et les compétences des acheteurs de production (170 acheteurs production interrogés). Elle en dégage quatre profils du métier d'acheteur de production<sup>49</sup> :

<sup>48</sup> Nathalie Merminod, « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Management & Avenir* 2005/4 (n° 6), p. 94.

DOI 10.3917/mav.006.0085

<sup>49</sup> Merminod Nathalie (2004). *Différentiation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production*. Grenoble : Université Pierre Mendès-France. p.252 à 298.

## ❖ « Les acheteurs famille »

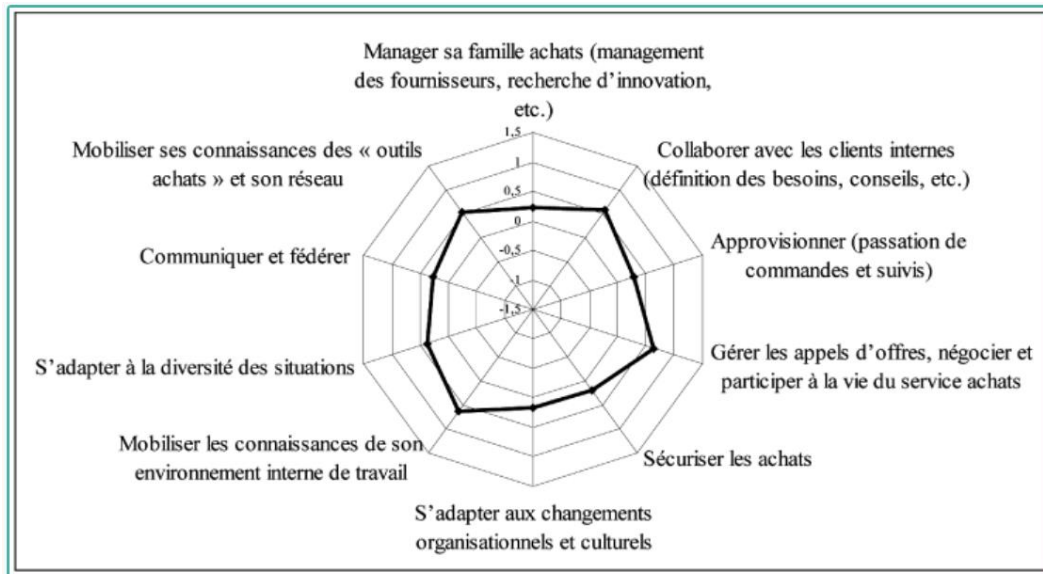


Figure 15: Les compétences mobilisées par les acheteurs famille, Merminod 2004

L'étude montre que ce sont des acheteurs complets qui réalisent l'ensemble des 20 activités présentées dans §2.3 (figure 10) et des 19 compétences (figure 14) identifiées. Les acheteurs famille gèrent en autonomie la famille d'achats dont ils ont la charge (de la définition de la stratégie jusqu'à la passation et le suivi de commande). Ils passent du temps sur l'ensemble du processus achat (de l'amont à l'aval) mais consacrent tout de même un peu plus de temps en amont du processus achat (définir les besoins, conseiller et former les prescripteurs internes, gérer les appels d'offres, négocier). Les principales compétences mobilisées sont les techniques achats, les connaissances du marché fournisseurs, l'adaptation et l'intégration rapide aux changements, l'adaptation à son interlocuteur (interculturalité, langues etc.), analyse et traitement d'un problème, capacité à fédérer autour d'un projet achats, gestion des relations en interne, bon orateur.



## ❖ Les « sécurisateurs achats »

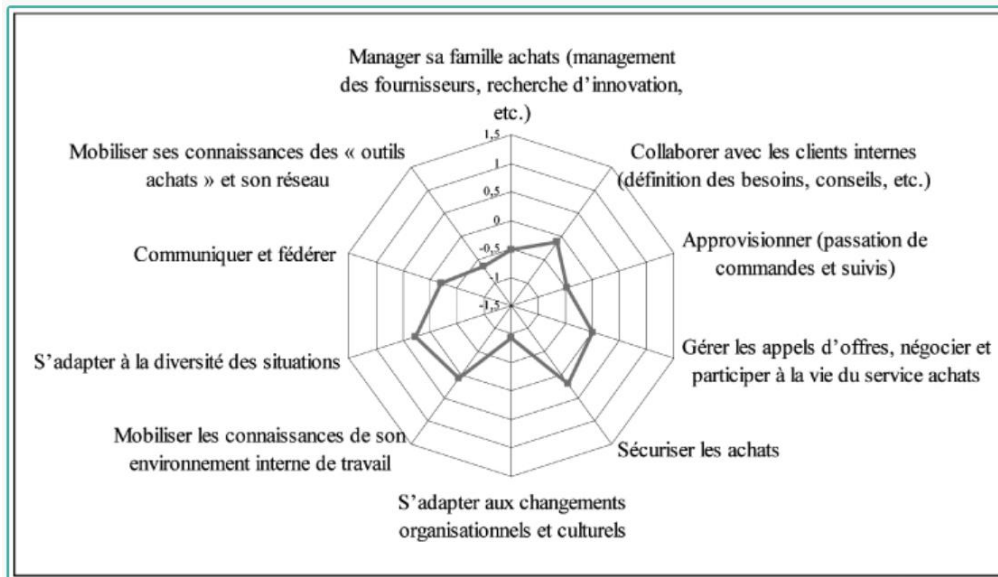


Figure 16: Les compétences mobilisées par les « sécurisateur achat », Merminod 2004

Leur mission consiste en la sécurisation des achats en contractualisant avec les fournisseurs et le respect du process et procédures achats. Le « sécurisateur » achats mobilise avant tout ses connaissances du marché fournisseurs, ses compétences dans l'identification, l'analyse et le traitement d'un problème, la langue anglaise, son adaptation aux changements et aux interlocuteurs.

## ❖ Les « coordinateurs achats »

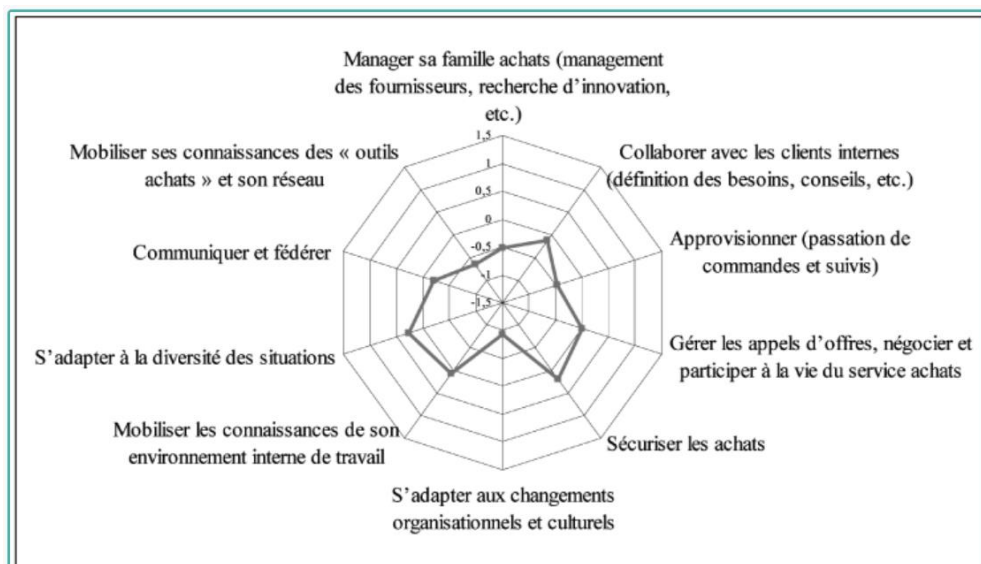


Figure 17: Les compétences mobilisées par les coordinateurs achats, Merminod 2004

Les coordinateurs achats managent une famille d'achats et gèrent des fournisseurs. Ils travaillent bien souvent au sein du siège social, non directement sur le processus achats, mais sur la définition des orientations à suivre pour les familles achats, afin que les acheteurs locaux dans les filiales ou les sites de production puissent les appliquer. Ils peuvent également intervenir dans la conception de nouveaux produits ou dans le management de famille d'achats critiques ou stratégique (selon Kraljic). Ils mobilisent des compétences en anglais, leur connaissance du marché fournisseurs, leur capacité à l'élaboration et la mise en place d'outils achats, la communication en public, la collecte, l'analyse et synthétisation d'informations, la faculté d'adaptation à son interlocuteur et aux changements, ses compétences à fédérer et à mobiliser son réseau de connaissance.

❖ Les « approvisionneurs de production »

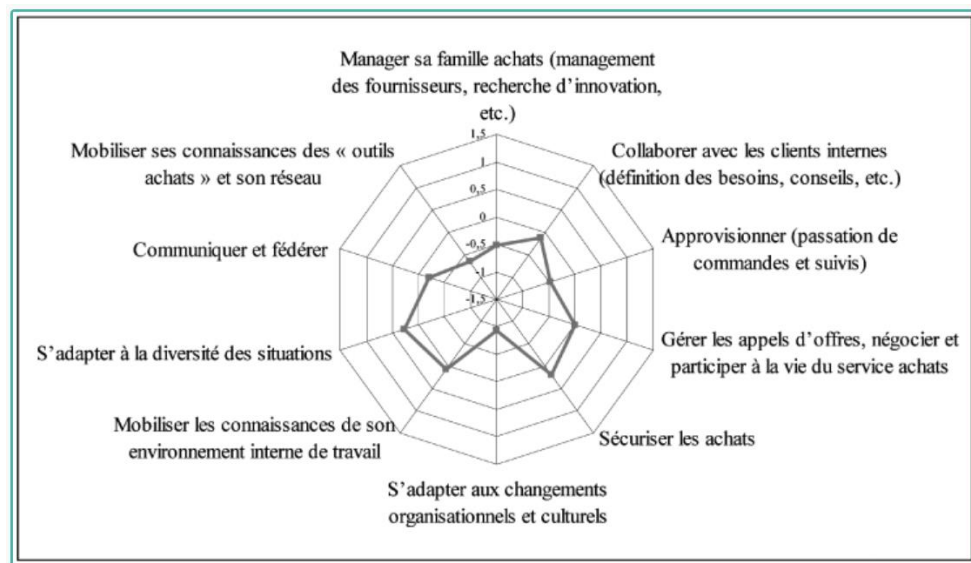


Figure 18: Les compétences mobilisées par les approvisionneurs de production, Merminod 2004

Ces acheteurs ont la responsabilité des demandes d'achats, des résolutions de conflits, du suivi et de l'évaluation après que la demande soit envoyée au fournisseur. Ils sont souvent localisés dans les filiales ou sites de production de grands groupes. Leur principale mission est d'approvisionner les sites de production (les contrats cadres ayant été préalablement négociés par les acheteurs des sièges sociaux). Les compétences mobilisées sont leurs rapidités d'adaptation, d'apprentissage et l'anglais. Ils doivent être réactifs face à la résolution de conflits afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement.

### 3.2.2 Acheteur industriel selon les recruteurs

L'APEC cartographie les métiers des achats en 3 segments :

- Stratégie achats
- Négociation
- Coordination

Il classe les acheteurs industriels, appelé également acheteurs de production ou acheteurs directs, dans le segment des métiers de « Négociation ».

L'APEC<sup>50</sup> considère que l'acheteur industriel doit avoir des compétences en technique achats, notamment de négociation et de consultation fournisseur, il doit avoir une expertise technique des biens achetés, une connaissance de l'environnement interne de son entreprise et de ces contraintes d'organisation et d'économie, une connaissance de la *supply chain*, la maîtrise des règles du commerce international (procédures douanières, transport, assurances, taux de change etc.), une bonne connaissance du droit des affaires, savoir utiliser les outils informatiques (système d'information, tableaux de bord etc.), des compétences linguistiques (anglais obligatoire, une troisième langue est un plus si l'entreprise est internationale)

L'acheteur industriel doit être tenace et capable de gérer son stress afin de n'avoir aucun obstacle dans l'atteinte de ses objectifs. Il doit avoir un bon sens relationnel afin d'entretenir de bonnes relations avec le fournisseur et ainsi obtenir des conditions avantageuses pour la société. Il doit être curieux et avoir le goût de la technique afin de rechercher l'innovation et être capable de suivre l'évolution technique des marchés. Il doit également être rigoureux et fiable ainsi qu'avoir un appétit pour la mobilité.

#### **Professionalisation de l'acheteur**

La fonction s'est fortement professionnalisée. Les acheteurs détiennent pour la plupart un Bac+5 et les formations achats se font de plus en plus nombreuses.

" Le coût le plus important, dans les Achats en production, est dans la qualification des fournisseurs, d'où la nécessité de formations de type mastère ",

---

<sup>50</sup> Brigitte Bos, Sylvie Delattre, May Cha et Blue -search Conseil (2015). Les métiers de la fonction achats: APEC. p.62

précise Perrotin, expert Achats et enseignant à Grenoble Ecole de Management (Trécan 2009).<sup>51</sup>

Dans sa description du profil de l'acheteur industriel, l'APEC<sup>52</sup> consacre une partie sur les diplômes. L'acheteur doit posséder au minimum un diplôme de 3ème cycles :

- Ecole de commerce ou 3ème cycle en gestion, management et économie ;
- Ecole d'ingénieur généraliste ou spécialisée dans le domaine d'activité de l'entreprise,
- Diplôme de 3ème cycles spécialisé dans la fonction achats : DESS MAI à Bordeaux, mastère gestion des achats internationaux de l'Essec, d'HEC, de l'EM Lyon, Desma de Grenoble...
- Formation bac+4 généraliste ou spécialisée sur la fonction achats comme l'Esap.

### **Compétences techniques**

Dans le cadre conceptuel de la recherche, nous avons constaté que quelques recruteurs et acheteurs considèrent que les acheteurs doivent avoir une compétence technique sur les produits achetés.

Onisep estime que dans le secteur industriel les acheteurs doivent avoir une double compétence commerciale et technique<sup>53</sup>. L'APEC est plus modérée et explique que les acheteurs industriels doivent avoir le « goût pour la technique » car ils doivent maîtriser toutes les contraintes et spécificités des biens qu'ils acquièrent pour l'entreprise.

Les acheteurs familles eux-mêmes considèrent que les connaissances techniques du produit acheté sont à 67,3% importantes dans l'exercice de leur fonction.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Isabelle Jehan. (2012). Comment caractériser les compétences du " bon " acheteur et leurs formes d'apprentissage ? Université de Pau et des Pays de l'Adour. Thèse, p.100.

<sup>52</sup> Brigitte Bos, Sylvie Delattre, May Cha et Blue -search Conseil (2015). Les métiers de la fonction achats: APEC. p.63

<sup>53</sup> Onisep. Fiche métier acheteur/acheteuse. Disponible: <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/acheteur-acheteuse>. Page consultée: 24.04.16.

<sup>54</sup> Merminod Nathalie (2004). Différentiation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production. Grenoble : Université Pierre Mendès-France. p.253

Ces compétences techniques peuvent être acquises lors des formations mais également avec l'expérience du terrain des acheteurs. " Les compétences techniques s'acquièrent, les compétences métacognitives et de savoir-être sont plus délicates à intérioriser. " (Expert MD, secteur public). L'acheteur de production travaille souvent en collaboration avec les équipes dites « métier » ou « technique » c'est-à-dire les spécialistes techniques des biens achetés. L'expertise technique est donc maintenue par les équipes de spécialistes ce qui permet à l'acheteur de se concentrer sur son cœur de métier. Garder un regard naïf sur les produits peut être un avantage. En effet, les acheteurs posent des questions sur les produits (le fonctionnement, pourquoi utiliser ce matériau plutôt qu'un autre ? etc.). Cela permet d'apporter un regard neuf et force les spécialistes techniques à se questionner et à remettre en perspective le produit ou une façon de travailler.

### **Conclusion**

Notre revue littéraire montre que l'approche générique des compétences de l'acheteur doit être complétée par une approche typologique. En effet, il existe bien des différences entre les acheteurs en général mais également au sein même des acheteurs de production. Les profils et les compétences par type d'achat ou de relation interne ou externe peuvent permettre d'orienter les recrutements afin d'obtenir une correspondance entre le profil de l'acheteur et le besoin de l'entreprise.

Les achats se sont complexifiés, aujourd'hui l'acheteur doit être hautement qualifié et justifié d'un bac +5.

Nous n'avons pas déterminé quel niveau de connaissance technique des produits l'acheteur doit maîtriser. Certains disent que l'acheteur doit avoir une double compétence et d'autres estiment que ces compétences s'acquièrent sur le terrain, d'autres encore, que les acheteurs n'ont pas besoin de connaissance(s) technique(s). Nous espérons pouvoir trancher ce point grâce à notre étude de terrain.

## Conclusion de la première partie

Dans cette première partie dédiée au cadre conceptuel de notre recherche, nous avons présenté et défini les notions importantes de compétence (§ Chapitre 1) et d'achats (§ Chapitre 2) pour pouvoir faire le lien entre les compétences et la fonction achats (§ Chapitre 3). Cela nous a permis d'identifier et de comprendre les principales compétences mobilisées par les acheteurs de production. Cela nous permettra de les confronter aux résultats obtenus lors de l'étude de terrain (§ Deuxième partie).

Dans cette partie, consacrée au cadre conceptuel, nous avons vu que pour rester compétitives sur le marché, les entreprises ont changé leur stratégie permettant à la fonction achats de devenir stratégique au sein de la société. La fonction achats, une interface entre l'interne et l'externe, devient vectrice de création de valeur tout particulièrement lors d'une intervention en amont du processus achat. Pour que l'entreprise augmente sa compétitivité, les achats peuvent influencer sur le coût de revient permettant ainsi de sécuriser la marge commerciale de l'entreprise. Elle permet également de contribuer à la réduction du « time to market » et à l'identification d'innovation. En maîtrisant la gestion du panel fournisseurs ainsi qu'en pérennisant la relation avec les fournisseurs performants, l'acheteur permet à l'entreprise de devenir attractive sur le marché (modèle VIE). Enfin en intégrant les achats responsables, la fonction achats permet de réduire les coûts.

Cette fonction pluridisciplinaire s'est professionnalisée. Désormais un acheteur doit être hautement qualifié et détenir au minimum diplômé d'un Bac +5. L'évolution de la fonction achats a très fortement impactée les compétences des acheteurs. Le cadre conceptuel de la recherche montre que le savoir (la connaissance) et le savoir-faire (la pratique) ne suffisent plus. Désormais les acheteurs doivent avoir des compétences en savoir-être (attitudes). Le besoin en adaptabilité et en réactivité face à la résolution de conflits et de problèmes est devenu essentiel au poste d'acheteur. On lui demande d'être capable de penser *out of the box* afin d'apporter des solutions nouvelles.

Dans la partie qui suit (cadre empirique de la recherche) nous allons décrire, mener et analyser une étude de terrain afin de faire des préconisations quant aux compétences que doit mobiliser l'acheteur de production.

Pour cela nous sommes partis de différentes hypothèses :

- Hypothèse 1 : Les compétences des acheteurs ne sont pas génériques.
- Hypothèse 2 : Le profil de l'acheteur sera différent en fonction de la relation avec les fournisseurs, de la relation interne et du type d'achat.
- Hypothèse 4 : L'acheteur doit être en possession d'un Bac+5.
- Hypothèse 5 : Le savoir-être (*soft skills*) de l'acheteur est plus important que le savoir et savoir-faire.
- Hypothèse 6 : L'acheteur doit avoir des connaissances poussées sur la technicité des produits qu'il achète.

---

## **Deuxième partie**

# **Le cadre empirique de la recherche**

---



## Deuxième partie : le cadre empirique de la recherche

### Introduction

Cette partie, consacrée au cadre empirique de la recherche, a pour objectif de détailler la préparation, la réalisation et l'analyse de l'étude de terrain menée afin de répondre à la problématique de notre recherche : Quelles sont les compétences qu'un acheteur de production doit mobiliser dans le cadre des activités de sa fonction ?

Dans la partie précédente (Première partie : Le cadre conceptuel de la recherche), nous avons pu dégager un certain nombre de compétences mobilisées par les acheteurs de production et plusieurs hypothèses :

- Hypothèse 1 : Les compétences des acheteurs ne sont pas génériques.
- Hypothèse 2 : Le profil de l'acheteur sera différent en fonction de la relation avec les fournisseurs, de la relation interne et du type d'achat.
- Hypothèse 4 : L'acheteur doit être en possession d'un Bac+5.
- Hypothèse 5 : Le savoir-être (*soft skills*) de l'acheteur est plus important que le savoir et savoir-faire.
- Hypothèse 6 : L'acheteur doit avoir des connaissances poussées sur la technicité des produits qu'il achète.

A travers cette étude de terrain nous allons d'une part vérifier nos hypothèses, d'autre part confirmer si les compétences des acheteurs sont toujours d'actualité, découvrir s'il y en a d'autres, et éventuellement dégager de nouvelles tendances quant à l'évolution du métier d'acheteur de production. Nos conclusions devraient aider les managers achats dans le recrutement des acheteurs de production de leurs équipes en identifiant les compétences adéquates au poste à pourvoir.

Dans un premier chapitre (chapitre 4), nous présenterons notre étude de terrain pour pouvoir ensuite analyser les données récoltées (chapitre 5) et enfin apporter quelques préconisations (chapitre 6).

## Chapitre 4 : Présentation de l'étude de terrain

### Introduction

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à détailler l'étude de terrain en présentant la méthode de la collecte utilisée (§ 4.1), justifiant le choix des experts interrogés (§ 4.2) et présentant le support utilisé pour la collecte des données (§ 4.3).

### 4.1. La méthode utilisée

#### 4.1.1 La démarche et les principes de la méthode utilisée

Pour mener à bien notre étude terrain nous avons suivi la démarche suivante :

1. Identification des utilisateurs de l'étude
2. Choix des experts à interroger
3. Méthode utilisée et conception du guide d'entretien
4. Traitement et analyse des données récoltées

#### Identification des utilisateurs de l'étude

Dans un premier temps, il sera important de définir à qui cette étude sera utile. Dans le cadre de notre recherche, les résultats pourront être utilisés par les recruteurs d'acheteurs de production c'est-à-dire les responsables, les ressources humaines d'une entreprise ou les cabinets de recrutement et/ou de conseil. De plus, cette étude peut également intéresser les acheteurs de production ou les étudiants désirant devenir acheteur de production afin de confirmer s'ils sont réellement faits pour ce métier et/ou d'identifier les compétences qu'il leur reste à acquérir.

#### Choix des experts à interroger

Dans un second temps, il sera nécessaire d'identifier les experts à interroger. Pour cela, nous avons délimité une zone de recherche par secteur d'activité ainsi que le type d'experts à solliciter. Nous détaillerons ce point dans la section suivante (§ 4.2).

#### Méthode utilisée et conception du guide d'entretien

Pour pouvoir concevoir et rédiger le guide d'entretien, il a fallu déterminer quelle méthode devrait être utilisée pour mener l'étude de terrain.

Il y a deux grandes catégories de méthodes possibles : l'étude quantitative ou l'étude qualitative.

Une étude quantitative est réalisée sous forme de questionnaire adressé à un échantillon large d'individus. Elle permet de mesurer, avec des résultats chiffrés, des comportements ou opinions d'un échantillon d'individus. Généralement, l'étude quantitative est précédée d'une étude qualitative. En effet, les résultats de l'étude qualitative permettent de construire l'étude quantitative.

Une étude qualitative permet de recueillir des données non chiffrables. Elle est réalisée par des entretiens collectifs ou individuels ou par observation. Elle doit permettre la compréhension en profondeur des sujets.

Chacune de ces méthodes poursuit donc des objectifs différents et les méthodes de collectes sont distinctes.

Pour réaliser notre étude terrain, nous avons fait le choix d'utiliser la méthode de recherche qualitative. Nous ne cherchons pas à extrapoler des réponses et à les traduire par des chiffres mais à mieux comprendre le métier d'acheteur de production et les compétences qui doivent être mobilisées. Il est important de pouvoir être en face à face ou au téléphone avec un expert, afin de pouvoir échanger sur le sujet. Notre objectif est de mieux comprendre quelles compétences l'acheteur doit avoir et surtout pourquoi. C'est pour cela que les entretiens seront individuels afin que l'interrogé puisse librement exprimer ses opinions, sans être sous pression ou influence d'un groupe. Cela nous permettra de favoriser des réponses spontanées. Nous favoriserons également cette liberté d'expression en protégeant les interrogés par l'anonymat.

Nous avons choisi nous avons choisi de mener nos entretiens de manière semi-directive afin de pouvoir cadrer l'entretien tout en laissant une liberté de réponse à l'interrogé. Le questionnaire est composé de questions ouvertes et fermées. Nous détaillerons ce point dans la section § 4.3.1.

#### Traitement et analyse des données récoltées

Une fois toutes les données récoltées lors des entretiens, l'étape suivante consiste à condenser et analyser les résultats. Nous détaillerons ce point dans le chapitre 5 : Présentation des données de l'étude de terrain.

#### 4.1.2 Limites et impacts de la méthode

Nous avons interrogé 8 experts, ce qui n'est pas un échantillon assez large pour pouvoir en tirer une conclusion représentative. Cependant, dans le cadre de notre recherche nous ne cherchons pas à obtenir des statistiques représentatives, nous cherchons simplement à obtenir des témoignages d'experts afin de voir si les recherches menées dans le cadre conceptuel de l'étude sont en corrélation avec la vision de terrain du métier d'acheteur de production. Ces experts sont les plus à même de nous faire profiter de leur expérience et de nous apporter des éléments nouveaux sur une éventuelle évolution des compétences ou émergence de nouvelles compétences requises.

De plus, le choix de la méthode qualitative par entretien individuel, évite de se voir trop contraint par les questions fermées, autorisant un certain degré de liberté dans les réponses ce qui permettra également de recueillir des éléments auxquels nous n'aurions pas forcément pensé.

#### 4.2 Le choix des experts interrogés

Comme nous avons pu le voir dans le cadre conceptuel de la recherche, un acheteur de production est chargé de l'achat du matériel et des produits permettant à l'entreprise de produire. Par conséquent, nous avons délimité notre panel aux secteurs industriels. Nous avons donc recherché et contacté des experts provenant des secteurs industriels :

- Aéronautique et spatiale
- Agroalimentaire
- Automobile
- Chimique
- Electricité et électronique
- Energétique
- Informatique et télécom
- Maritime
- Mécanique et métallurgique
- Santé
- Textile

Les secteurs industriels ne sont plus les seuls secteurs comportant des acheteurs de production. A travers des discussions, nous avons constaté que certains secteurs tertiaires, tel que le domaine bancaire ou les assurances, estiment que leurs acheteurs IT<sup>55</sup> sont des acheteurs de production. En effet, un conseiller bancaire doit avoir un accès immédiat aux données client afin de « produire » et vendre un service. On voit désormais apparaître des intitulés de poste tel que « acheteur production service bancaire ». Nous avons donc élargi notre périmètre à deux autres secteurs :

- Secteur bancaire
- Secteur des assurances

Concernant le type d'experts à interroger, nous avons choisi de contacter des spécialistes du recrutement d'acheteurs production.

Il existe plusieurs catégories de recruteurs. Dans une entreprise, il y a les ressources humaines, les managers achats ou directeurs achats qui ont l'habitude de recruter. Une entreprise peut également faire appel à des conseillers extérieurs afin de recruter des acheteurs de production pour leur compte. Dans cette catégorie, on retrouve les cabinets de recrutement généralistes du type ADECCO, RANDSTAD, MANPOWER et les cabinets de consulting tels qu'AGGAP 2, ALTRAN, AGILE BUYER.

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous avons choisi de nous concentrer sur les managers achats recrutant pour leur équipe. En effet, nous estimons qu'ils sont mieux placés pour connaître les contraintes du métier et donc des compétences que doit mobiliser l'acheteur dans le cadre de sa fonction.

Nous détaillons ci-dessous la répartition des experts interrogés par :

- Secteur
- Genre
- Âge des experts
- Années d'expérience dans la fonction achats

---

<sup>55</sup> IT : Information Technologies (Technologies de l'Information)

Afin d'avoir une vision la plus large possible, il est important de ne pas se focaliser sur un seul secteur. Nous avons tâché d'interroger des experts d'un maximum de secteurs différents.

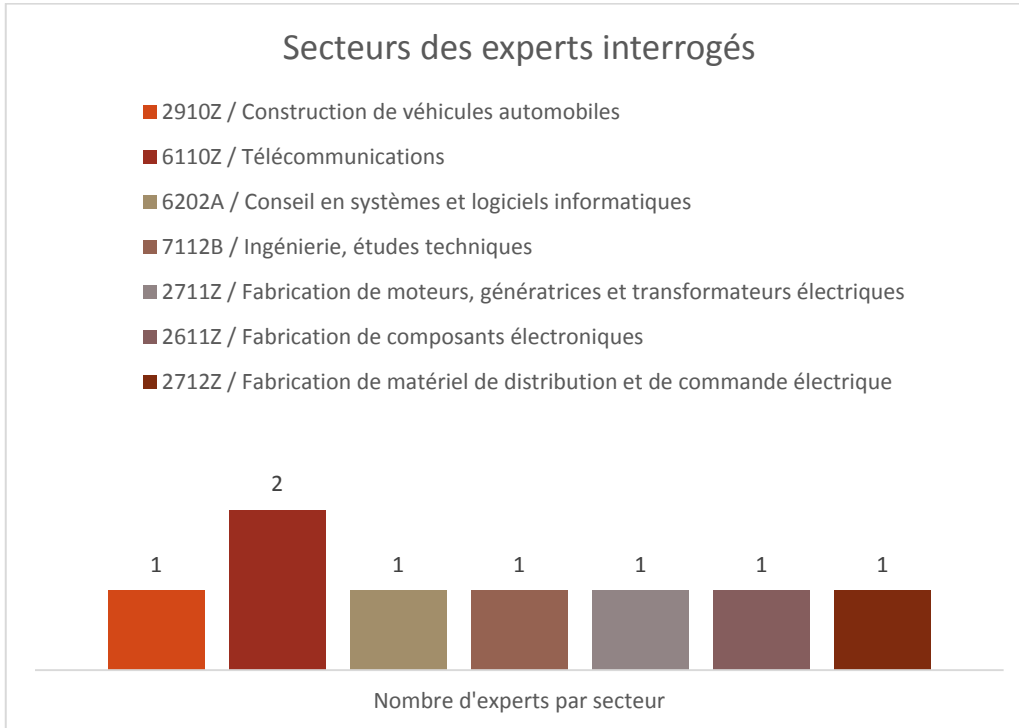


Figure 19: Secteurs des experts interrogés (selon code APE)

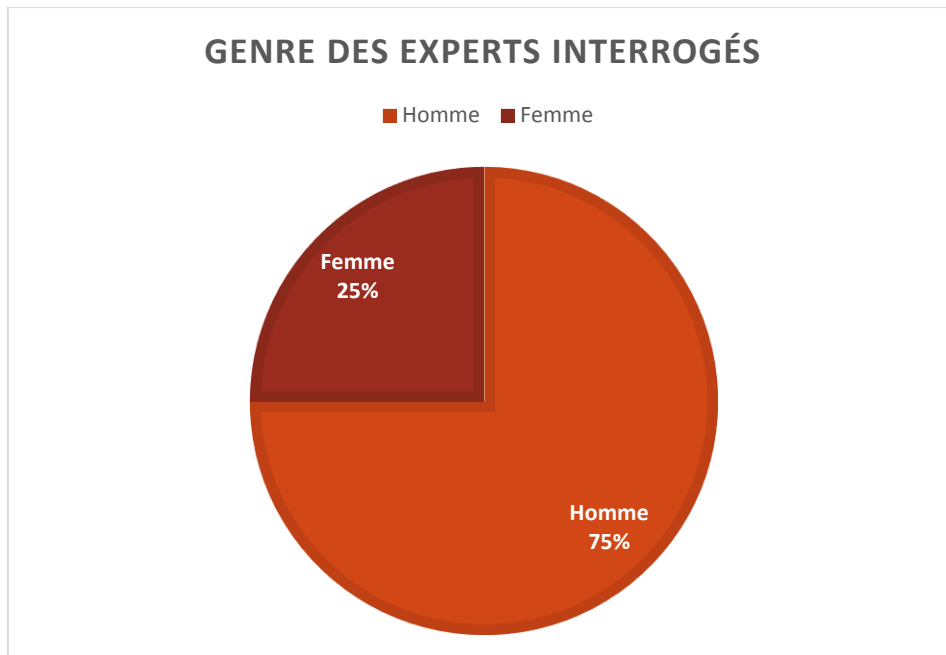


Figure 20: Genre des experts interrogés

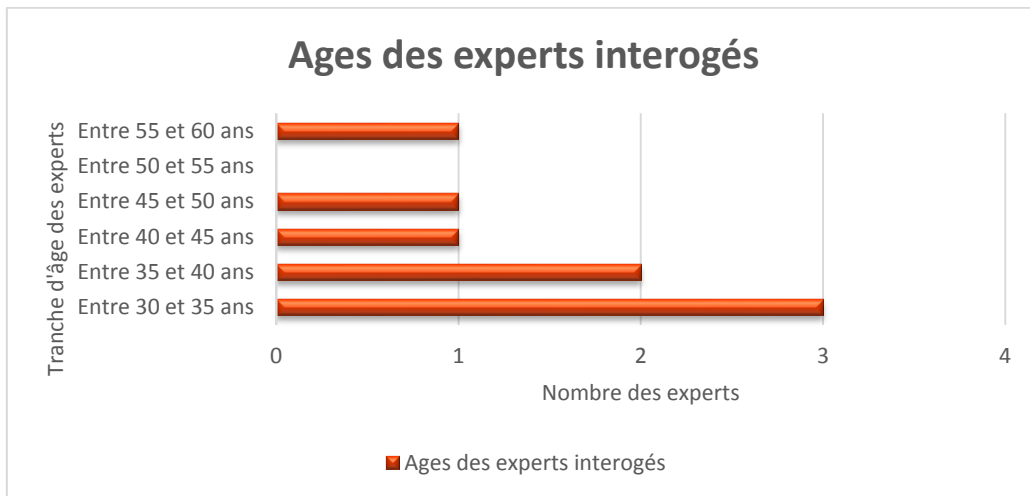


Figure 21: Âges des experts interrogés

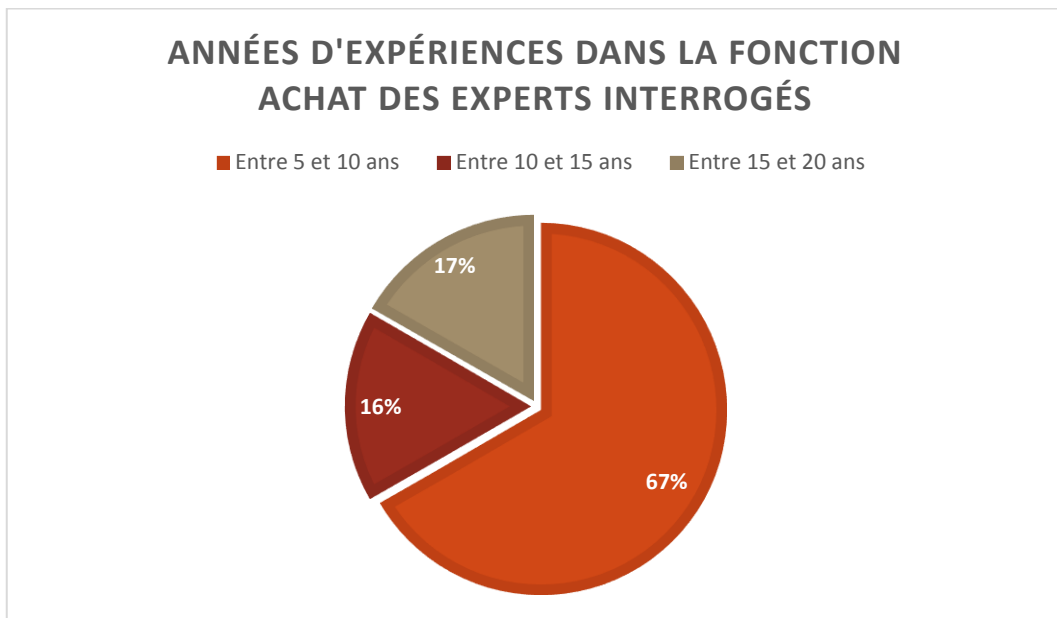


Figure 22 : Années d'expérience dans la fonction achats des experts interrogés

### 4.3 La collecte des données

Comme expliqué précédemment, nous avons recueilli les témoignages d'experts à l'aide d'un guide d'entretien. Nous allons maintenant détailler comment ce guide a été construit, rédigé et soumis aux experts interrogés.

### 4.3.1 Construction et rédaction du guide d'entretien

Pour pouvoir mener l'enquête qualitative, il a été nécessaire de rédiger un guide d'entretien. Ce guide permet à l'enquêteur de suivre une démarche réfléchie avec une liste de thèmes et questions à poser lors de l'entretien.

L'objectif des questions posées étant que les réponses apportées nous permettent de répondre à nos propres interrogations, il est important de les formuler en fonction. Elles doivent être claires, concises, n'émettre qu'une seule idée à la fois, et être neutres afin de ne pas influencer la réponse de l'expert. Il est également important d'utiliser le même langage que l'interrogé afin d'être compris.

Ensuite, il faut déterminer quels types de questions seront posés. Dans le cadre de cette enquête, nous avons mélangé questions ouvertes et fermées. Les questions fermées se situent en début d'entretien afin de répondre à des questions très précises telles que : « Quel est l'intitulé de votre poste ? ». Les questions ouvertes seront posées lorsque l'enquêteur rentrera dans le vif du sujet, c'est-à-dire les questions concernant les compétences mobilisées par l'acheteur de production.

Ce guide d'entretien a été rédigé en suivant une logique dite « d'entonnoir », c'est-à-dire que l'on va du plus générique vers le plus spécifique. Il se découpe en 4 étapes successives :

- Une présentation de l'expert
- Une présentation des activités effectuées par les acheteurs de production
- Une présentation des compétences mobilisées par les acheteurs de production
- Une présentation de la professionnalisation des acheteurs de production



Nous allons détailler ci-dessous le contenu de notre guide d'entretien.

Genre : Age :  Secteur d'activité : Couverture achats en % : Profil/poste :  Lieu : Date : Durée de l'entretien : Enregistrement (dictaphone):
--

Figure 23: Tableau informations générales de l'expert, de son entreprise, du lieu, date et durée de l'entretien

Dans un premier temps, notre guide d'entretien comporte un tableau avec des éléments nous permettant d'une part de reconnaître avec qui s'est entretenu et d'autre part des informations concernant l'entreprise. Ici nous voulons connaître le contexte global dans lequel l'interrogé travaille. Le secteur de l'entreprise, le taux de couverture achat, le poste et l'âge de l'expert, nous permettront, le cas échéant, pourquoi les réponses sont différentes de notre recherche littéraire ou des autres experts.

### Présentation de l'expert et de son poste

#### Vous

- Q.1 Pourriez-vous indiquer votre niveau d'étude ?
- Q.2 Possédez-vous une double formation ? Quelle est votre formation de base ? (Commercial, technique, juridique, autres etc...)
- Avez-vous travaillé dans d'autres secteurs que les achats ?
  - Comment êtes-vous arrivé aux achats ? Pourquoi ?
- Q.3 Depuis votre arrivée dans la vie active, avez-vous suivi une ou plusieurs formations achats ?
- Q.4 Quel est votre nombre d'années d'ancienneté dans la fonction achat ?

#### Votre poste

- Q.5 Quel est votre nombre d'années d'ancienneté sur ce poste ?
- Q.6 Quel est l'effectif d'acheteurs dont vous avez la charge ?
- Q.7 De quelle famille d'achats avez-vous la charge ?
- Q.8 Quelle est la typologie de ces achats (ex : stratégique, risqué, simple, lourd) dont vos acheteurs de production ont la responsabilité/vous avez la charge ?
- Q.9 Pourriez-vous décrire les relations avec vos fournisseurs (interdépendance/dépendance ?)?
- Q.10 Pourriez-vous décrire les relations avec vos stakeholders ?

Figure 24: Première partie de l'entretien, la présentation de l'expert et de son environnement de travail

La première étape consiste à mieux connaître l'expert et son environnement de travail. Pour cela, nous devons connaître son parcours professionnel et universitaire. Nous avons également besoin de savoir à quel point l'expert est expérimenté et depuis combien de temps il exerce sur son poste actuel. D'après le cadre conceptuel de ma recherche, nous pensons que le type d'achat réalisé aura une conséquence directe sur les compétences que l'acheteur devra mobiliser. La combinaison de ces informations permettra de mieux comprendre certaines réponses. Si nous trouvons des réponses similaires, il devrait être possible de les recouper en fonction de la similitude de poste, de l'expérience, et de la formation des interrogés.

### **Les activités effectuées par vos acheteurs de production**

- Q.11 Selon vous, quelles sont les activités principales des acheteurs de production ?
- Q.12 Quelles sont les activités auxquelles les acheteurs consacrent le plus de temps ?
- Q.13 Quelles sont les activités les plus importantes ?
- Q.14 Combien de temps et sur quelles activités les acheteurs de production travaillent seuls ?
- Q.15 Quelles sont leurs activités transversales ?
- Q.16 Quel est le degré de dépendance sur ces activités transversales ? (Est-ce que l'acheteur peut effectuer sa mission sans l'aide/intervention/support/livrable d'une autre fonction ?)

Figure 25: Deuxième partie de l'entretien, la présentation des activités effectuées par les acheteurs de production

La deuxième partie de l'entretien est consacrée à la présentation des activités effectuées par l'acheteur de production. Ici, nous cherchons à comprendre quelles activités sont fondamentales à la fonction et si ce sont également celles qui nécessitent le plus de temps à l'acheteur. On cherche également à connaître le degré d'interaction et de dépendance vis-à-vis des autres entités/services/fonctions de l'entreprise.

La compréhension des activités effectuées par l'acheteur nous permettra de mieux comprendre quelles compétences qu'il doit mobiliser pour pouvoir être performant.

**Les compétences que les acheteurs de production doivent mobiliser**

- Q.17 Quelles sont, selon vous, les compétences nécessaires pour exercer le métier d'acheteur de production ? (savoir, savoir-faire, savoir être)
- Q.18 Quelles sont les compétences les plus souvent mobilisées ?
- Q.19 Les plus importantes ?
- Q.20 Quels sont les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction ?
- Q.21 Quelles compétences, selon vous, permettraient à l'acheteur d'être plus efficace dans la résolution de ces difficultés/problèmes ?

Figure 26: Présentation des compétences mobilisées par l'acheteur de production

Dans cette troisième partie, l'objectif est d'identifier les compétences que l'acheteur de production doit mobiliser dans le cadre de sa fonction.

**La professionnalisation des acheteurs de production**

- Q.22 Quel est le niveau d'étude de vos acheteurs de production ?
- Q.23 Quelles formations ont-ils suivi ?
- Q.24 En interne, ont-ils suivi une formation technique liée à leur famille d'achats ?
- Q.25 Selon vous, est-ce que l'acheteur de production a besoin d'avoir des compétences techniques sur les produits qu'il achète ?
- Quel degré de connaissance doit-il avoir sur les produits ?
  - Doit-il avoir suivi une formation type ingénieur ? Si non, pourquoi ? Que peut-il apporter de différents ?
- Q.26 Comment recrutez-vous ? Quels points regardez-vous en priorité chez un candidat ?
- Q.27 Avez-vous constaté une évolution des compétences des acheteurs ?
- Q.28 Selon vous, quelles compétences l'acheteur devraient acquérir pour pouvoir évoluer dans sa fonction ?

Figure 27: la professionnalisation des acheteurs de production

Dans cette quatrième et dernière partie, nous souhaitons identifier le niveau de professionnalisation attendu des acheteurs de production notamment en termes de niveau d'étude et de type de formation suivie. Au cours de nos recherches sur le sujet, il a été difficile de trancher sur les compétences techniques que l'acheteur doit avoir concernant le produit acheté. Nous avons pu voir précédemment que certains recruteurs et auteurs estimaient nécessaire la connaissance des produits achetés. Mais est-ce que cela signifie que l'acheteur doit avoir une double compétence ou une double formation acheteur/ingénieur,

par exemple ? Certains estiment que cela s'acquiert avec l'expérience. L'objectif de cet entretien est de déterminer quelle hypothèse est la plus pertinente.

Enfin, les deux dernières questions doivent permettre à l'expert de nous faire part de sa vision quant aux évolutions à venir de la fonction achats et des compétences de l'acheteur (nouvelles compétences ? Autre formation pour les acheteurs ?).

#### **4.3.2 Choix d'administration du guide d'entretien**

Il existe plusieurs canaux de distribution pour transmettre un questionnaire : par courrier postal, par e-mail, via un site internet, par téléphone ou en face à face.

Dans le cadre de notre enquête, il est plus judicieux d'échanger en face en face ou par téléphone avec l'interrogé. En effet, bien qu'un guide d'entretien ait été préparé, ces modes de distribution permettent à l'enquêteur de reformuler les questions ou de réorienter l'expert en cas d'incompréhension.

Pour prendre contact avec les experts, nous avons envoyé un e-mail de demande de rendez-vous. Dans cet e-mail<sup>56</sup>, nous présentons le sujet et son contexte. Après avoir expliqué la problématique, nous invitons l'expert à apporter son témoignage. Pour qu'il puisse se faire une idée du temps et du type de questions qui seront posées, nous indiquons la durée de l'entretien (30 minutes) et le plan du guide (comme évoqué dans la partie §4.3.1).

En fonction de la date de rendez-vous et de la position géographique de l'interrogé, nous fixons des entretiens en physique ou par téléphone.

---

<sup>56</sup> Annexe 1 : E-mail 1 envoyé aux experts



**Figure 28: Répartition des entretiens face à face et téléphone**

Une fois que le rendez-vous a été fixé, nous avons envoyé un e-mail<sup>57</sup> afin d'expliquer que l'entretien serait réalisé anonymement. Nous expliquons également que nous serons munis d'un smartphone afin de pouvoir enregistrer notre échange ; l'objectif étant de retranscrire plus facilement par écrit les réponses apportées. Nous soulignons que l'entretien sera confidentiel et qu'une fois la retranscription écrite effectuée, l'enregistrement sera effacé.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, il a été exposé comment l'enquête qualitative a été menée. Nous avons détaillé la façon dont le guide d'entretien a été construit. Nous avons utilisé des questions ouvertes et fermées et décidé de le transmettre par téléphone ou en face à face afin de pouvoir réaliser un entretien semi-directif et ainsi réorienter l'expert si nécessaire. Si l'échantillon est réduit, il devrait néanmoins permettre de corroborer ou d'infirmer plusieurs de nos hypothèses.

Dans le chapitre suivant (§5), nous présenterons les résultats des enquêtes menées.

---

<sup>57</sup> Annexe 2 : E-mail 2 envoyé aux experts

## Chapitre 5 : Présentation et analyse des données de l'étude de terrain

### Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter et analyser les données qualitatives récoltées lors de notre étude de terrain.

En amont de l'analyse, il est important d'extraire tous les éléments importants. Pour cela, nous allons faire état de la démarche effectuée afin de condenser les données (§5.1). Nous présenterons et analyserons, ensuite, les données récoltées (§5.2).

### 5.1 Démarche en amont de l'analyse

#### 5.1.1 La condensation des données

Le guide d'entretien a été conçu pour ne durer que 30 minutes. En effet, les managers ayant généralement des emplois du temps très chargés, il fallait optimiser le temps au maximum. Cependant certains ont consacré un peu plus de temps à la discussion.

Huit managers achat ont été interrogés par entretien de 30 à 90 minutes selon la disponibilité de l'expert.

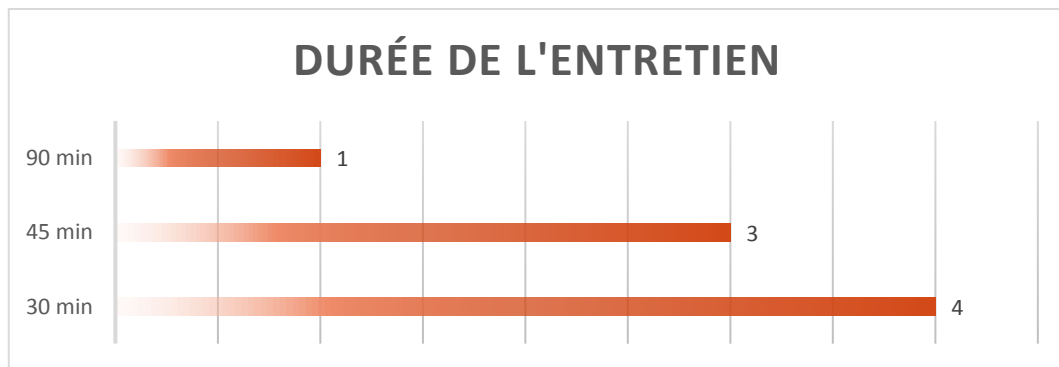


Figure 29: Durée des entretiens de l'étude terrain

Avant d'analyser les données, nous avons retranscrit chacun des entretiens oraux par écrit sous forme de fiche de compte-rendu d'entretien (une fiche par entretien). Chaque fiche de compte rendu reprend les questions posées au cours de l'entretien avec les réponses de l'interrogé. Dans un souci de synthèse, nous avons retranscrit uniquement les éléments répondant directement à la question.

En effet, le volume d'informations collectées lors des entretiens étant conséquent, il ne favorisait pas le travail d'analyse. Chaque fiche de compte rendu a ensuite été envoyée à l'expert concerné afin qu'il valide les informations retranscrites<sup>58</sup>. Deux managers achats ont souhaité que l'intégralité de l'entretien soit anonyme. Plusieurs managers ont souhaité ne pas divulguer une partie des éléments de réponse. Et d'autres n'ont pas répondu à notre email. Nous avons donc pris la décision de ne pas mettre les fiches de compte-rendu en annexe.

### 5.1.2 La méthode d'analyse

A partir des fiches de comptes rendus, nous avons réalisé un tableau de synthèse de toutes les données.

Le tableau de synthèse se décompose en 5 grandes parties :

- Entreprise
- L'expert et son équipe
- Activités effectuées par les acheteurs production
- Compétences des acheteurs production
- Professionnalisation et évolution des acheteurs

Toutes les informations importantes ont été reportées dans le tableau pour une lecture simplifiée des données.

C'est à partir de ce fichier que l'ensemble des données ont été traitées. Nous avons pu les comparer entre elles.

## 5.2 Présentation et analyse des données

### 5.2.1 Présentation des cursus universitaires et formations

L'étude de terrain montre que l'ensemble des managers détiennent au minimum un Bac+3 : 62,5% ont suivi des formations de gestion, commerciale ou achat, 12,5% sont diplômés d'une Ecole d'ingénieur et 25% d'une formation technique type DUT.

---

<sup>58</sup> Annexe 3 : Email 3 envoyé aux experts

Récapitulatif des cursus universitaires et formations des managers			
Sujets	Réponses	Nombre	%
Formation de base	Gestionnaire/commerce/achat	5	62,5
	Ecole d'ingénieur	1	12,5
	Autre formation technique	2	25,0
Formation complémentaire	Oui	2	25,0
	Non	6	75,0
Expérience dans un service autre que les achats	Oui	6	75,0
	Non	2	25,0

Figure 30: Formations des managers achats

Les acheteurs de production sont majoritairement diplômés d'un Bac+5 ou Bac +6. Les managers déclarent à 75% que leurs équipes sont majoritairement composées de profil gestionnaire/commerce/achat et 25% que leurs équipes sont composées à 50% de profil gestionnaire/commercial/achat et 50% de profil technique. Aucune équipe n'est composée majoritairement de profil technique.

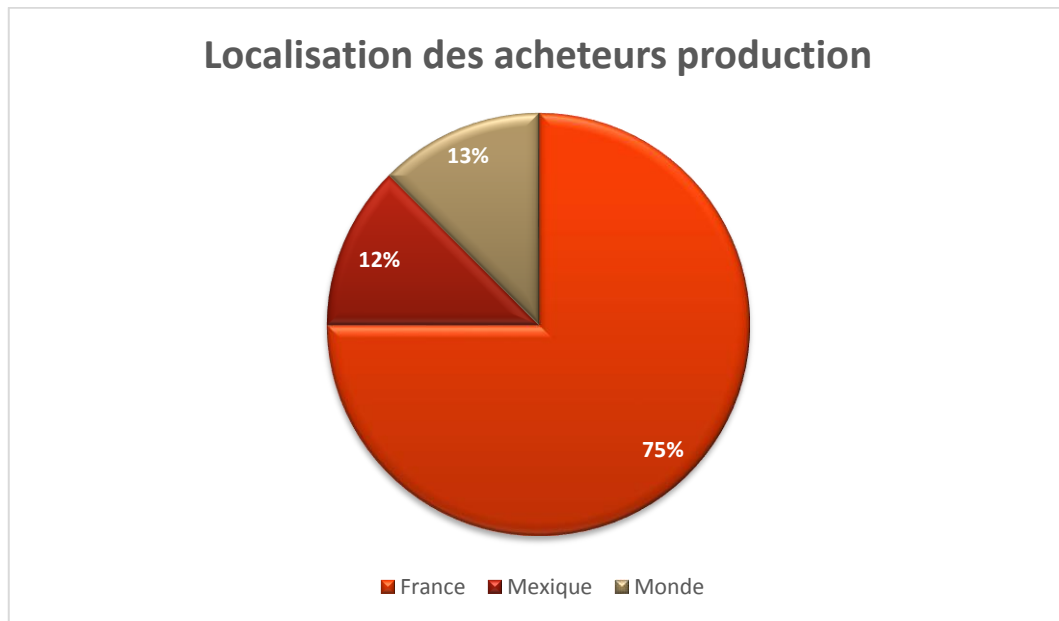
Les données récoltées lors des entretiens sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Récapitulatif des cursus universitaires et formations des acheteurs (global de l'équipe)			
Sujets	Réponses	Nombre	%
Niveau d'étude	Entre Bac et Bac+6	1	12,5
	Entre Bac+3 et Bac+6	2	25,0
	Entre Bac +5 et Bac+6	5	62,5
Formation de base	Majoritairement gestionnaire/commerce/achat	6	75,0
	Majoritairement technique	0	0,0
	50/50	2	25,0

Figure 31: Formations des acheteurs de production

Il faut noter que certaines équipes d'acheteurs étaient basées hors de France. Ci-dessous se trouve un graphique présentant la localisation des acheteurs de production par pays. Un des experts interrogés était basée en France mais ses équipes étaient basées à travers les filiales du monde entier. C'est pour cela que nous avons créé une catégorie « monde ». Pour les équipes basées dans un seul pays, nous avons directement identifié le pays en question.





**Figure 32: Localisation des acheteurs production dans le monde**

D'après les résultats de cette étude terrain, nous constatons que les acheteurs basés en France sont majoritairement diplômés au minimum d'un Bac+5 tandis que ceux basés à l'étranger jouissent au minimum d'un bac+4. On constate donc une nette évolution et une augmentation du niveau de diplôme du métier d'acheteur. Le témoignage d'un des experts reflète aussi cela : il observe que les personnes de moins de 35 ans embauchées au sein de son entreprise sont très largement diplômées d'un Bac+5 de formation de type commercial ou achat avec une grande part de DESMA ou MAI alors que les plus de 35 ans ont plutôt un profil technique et un niveau d'études inférieur.

### **5.2.2 Présentation des activités des acheteurs de production**

Nous avons demandé aux experts de citer les principales activités des acheteurs, celles auxquelles ils consacrent le plus de temps et celles qu'ils considèrent comme les plus importantes. Au total, 20 activités principales<sup>59</sup>, 16 activités prenant le plus de temps<sup>60</sup> et 10 activités les plus importantes<sup>61</sup> ont été mises en avant. Pour trouver les listes complètes, vous pourrez vous référer aux annexes 4,5 et 6.

<sup>59</sup> Annexe 4 : Les activités principales des acheteurs de production

<sup>60</sup> Annexe 5 : Les activités prenant le plus de temps aux acheteurs de production

<sup>61</sup> Annexe 6: Les activités les plus importantes d'un acheteur de production

Dans le tableau ci-dessous, nous avons classé les activités effectuées par les acheteurs selon leur intervention dans le processus achats.

**Tableau 1: Les activités des acheteurs selon leur intervention dans le processus achats.**

Le processus achats	Activités des acheteurs			
<b>Amont</b>	Audit Qualification fournisseur	Analyser le marché fournisseur		Compréhension du besoin
	Négociation			Marketing achat
				Elaboration stratégie achat
	Gestion de la relation fournisseur			Cahier des charges
<b>Acte d'achat</b>				Conduite d'appel d'offre/sourcing
<b>Aval</b>	La politique		Sécuriser les achats	Reporting
	Coordination		Assurer le suivi	
	La gestion des sujets transversaux		Passage de commandes	
	Gestion de projet		Suivi de performance fournisseur	
	Recherche d'innovation		Gestion des ruptures	
			Actions performance économique	
			Implémentation	
			Benchmark	
	Animation des contrats			
	Management des dossiers et des usines			

\*(ex: Optimisation industriel, Eco-tech)

Nous pouvons constater que beaucoup d'activités s'effectuent tout au long du processus achats, de l'amont jusqu'à l'aval.

Ici, « négociation » signifie aussi bien négociation en interne que négociation en externe. Elle intervient avec les entités internes de l'entreprise tout au long du processus achat en amont sur l'élaboration des cahiers des charges et la recherche d'innovation, pendant les consultations pour la sélection du fournisseur et en aval lors de la recherche d'actions de performance économique. Par exemple, l'acheteur peut vouloir initier un changement technique sur une pièce afin de faire des gains économiques. Cela devra être

négocié aussi bien en interne qu'en externe ; ainsi le travail en collaboration est primordial.

Nous avons compilé dans le tableau ci-dessous les activités qui ont été citées au moins par 2 experts :

**Tableau 2: Les activités des acheteurs les plus citées par les managers**

<b>Activités principales</b>	
Activités	Nbr experts
Conduite d'appel d'offre/sourcing	3
Gestion de la relation fournisseur	3
Reporting	2
Négociation	2
Assurer le suivi	2
Garantir la disponibilité des composants au sein des usines (Quantité, temps, qualité et les meilleurs prix du marché)	2
Cahier des charges	2
Compréhension du besoin	2
<b>Activités prenant le plus de temps</b>	
Activités	Nbr experts
Gestion de la relation interne	4
Négociation	3
Consultation / sourcing	3
Gestion de la relation fournisseur et le management de la performance fournisseur	3
La politique	2
Passage de commandes	2
Suivi de performance fournisseur	2
Qualité	2
<b>Activités les plus importantes</b>	
Activités	Nbr experts
Comprendre le besoin des parties prenantes et en faire l'adéquation avec le marché fournisseur.	2
Elaboration stratégie achat	2

Globalement les experts estiment que l'acheteur ne passe pas assez de temps à élaborer sa stratégie achat, alors que celle-ci est une activité très importante.

**Tableau 3: Activités des acheteurs (principales vs le plus de temps & principales vs les plus importantes)**

	Identiques	Différentes
Activités principales vs activités prenant le plus de temps	50%	50%
Activités principales vs activité les plus importantes	75%	25%

Les activités principales que nous retrouvons dans les activités prenant le plus de temps sont : la conduite d'appel d'offre, le management de la relation et la performance fournisseur, la garantie de la disponibilité des composants au sein des usines (quantité, temps, qualité et les meilleurs prix du marché), consultation, qualification/audit des fournisseurs, négociation, rencontre fournisseur (détection d'innovations), suivi des contrats, surveillance de la santé financière de l'entreprise.

Certains experts estiment passer plus de temps à faire de la politique, à traiter leurs e-mails et à passer des commandes qu'à se consacrer aux activités les plus importantes.

### **5.2.3. Présentation des compétences des acheteurs de production**

Nous cherchons ici à savoir si les compétences des acheteurs sont génériques ou si elles sont différentes selon le type d'achat, la relation avec les fournisseurs et les relations en internes de l'entreprise.

Lorsque qu'on demande aux managers quelles sont les compétences que doivent mobiliser les acheteurs dans l'exercice de leur fonction, les mêmes compétences sont très souvent citées. Cependant, lorsque nous demandons quelles sont les compétences les plus souvent mobilisées ou les plus importantes, nous constatons des différences.

Dans un premier temps, nous avons recensé les compétences les plus souvent citées en les classant en trois différentes catégories :

- Savoir
- Savoir-faire
- Savoir-être

Tableau 4: Les savoirs de l'acheteur de production le plus souvent cités par les managers

Savoir	
Compétences	Nbr experts
Finance	4
Bonne connaissance de l'entreprise et des activités des différents services	4
Maitrise des langues (2 langues étrangères)	4
Supply chain, connaître les flux de production et la gestion des stocks	3
Connaissance technique du composant acheté	2
Economie	2
Connaissance du marché fournisseur	2

Tableau 5: Les savoirs faire de l'acheteur de production le plus souvent cités par les managers

Savoir-faire	
Compétences	Nbr experts
Communication orale et écrite	5
Habilité de négociation/savoir mener une négociation	3
Capacité de synthèse	3
Adaptation (Adapter ses compétences aux autres et à son savoir)	2
Compréhension de ce qu'on achète/Ouverture technique	2
Maitrise des techniques achats	2
Communication en langues étrangères	2
Gestion de la relation fournisseur	2
Excel	2
Management (Savoir se manager et manager les autres : savoir manager les ressources externes de l'entreprise /Savoir manager fonctionnellement et non pas hiérarchique)	2
Capacité d'analyse	2

Tableau 6: Les savoir-être de l'acheteur de production le plus souvent cités par les managers

Savoir-être	
Compétences	Nbr experts
Savoir se positionner/ s'affirmer	5
Curiosité	3
Sens relationnelle/création d'un réseau	3
Adaptabilité	2
Présentation	2
Ethique / faire passer une image positive de la fonction	2

Dans un second temps, nous avons utilisé la matrice des profils de Bichon et Merminod (voir §3.1.2.2). Les informations récoltées lors des entretiens nous ont permis de placer sur la matrice le profil des acheteurs de production dont les managers ont la charge.

Vous trouverez en annexe le tableau d'analyse<sup>62</sup> utilisé pour pouvoir déterminer le profil. Ci-dessous, les profils repérés ont été grisés :

Tableau 7: Matrice des profils selon Bichon et Merminod avec les résultats de l'étude terrain

Nature des relations				
Arène politique	Acquéreur Militant	<b>Négociateur Militant</b>	<b>Technicien Militant</b>	<b>Stratège Militant</b>
	Acquéreur Militant expert	<b>Négociateur Militant expert</b>	<b>Technicien Militant expert</b>	<b>Stratège Militant expert</b>
Contre-expertise	Acquéreur Militant statuaire	<b>Négociateur Militant statuaire</b>	Technicien Militant statuaire	<b>Stratège Militant statuaire</b>
	Acquéreur	Négociateur externe	Technicien externe	Stratège
Statuaire				
Pacifiée				
	Simple	Lourd	Critique	Stratégique

Nous remarquons qu'une expertise achat est suffisante pour les acquéreurs et les négociateurs externes (en gris clair sur la matrice) car ils exercent leur fonction sur des périmètres d'achats simples ou lourds avec de bonnes relations internes. En effet, ils mobilisent plus souvent des compétences purement achats notamment la négociation en externe. Ils mettront les fournisseurs souvent en concurrence et développent généralement des compétences en négociation très différentes de celles des autres acheteurs. Ils travailleront beaucoup plus sur le

<sup>62</sup> Annexe 7 : tableau d'analyse profil d'acheteurs

prix et ne chercheront pas la collaboration avec le fournisseur. De plus leurs activités se concentrent surtout sur l'acte d'achat et l'aval du processus achat.

Les profils négociateur militant, acquéreur militant expert, négociateur militant expert et le négociateur militant statutaire (en gris foncé sur la matrice) doivent avoir une expertise achat mais doivent avoir également une capacité de communication relationnelle avec l'interne. Ils doivent avoir une bonne capacité de communication orale et écrite, de la diplomatie et s'avoir s'affirmer. Les compétences les plus importantes sont l'adaptation et la communication.

Les profils techniciens militant, stratège militant, technicien militant expert stratège militant expert, stratège militant statutaire doivent maîtriser un plus large périmètre de compétences et avoir une bonne connaissance de leurs produits et du marché fournisseur. Les compétences les plus importantes sont la créativité, la curiosité et la gestion de projet.

Notons que le négociateur militant statutaire et le stratège militant statutaire devra avoir des compétences plus développées en termes de relationnel et de gestion des conflits.

### **Le savoir-être des acheteurs**

Il est essentiel de relever que la majorité des experts considèrent que les compétences de savoir-être sont primordiales chez un acheteur. En effet, ils expliquent que si la personne ne les possède pas, il sera difficile de les acquérir tandis que le savoir et savoir-faire peuvent s'apprendre. Il suffit d'être motivé et curieux. Un expert dit « *le savoir-être est l'élément qui pourra différencier un acheteur moyen d'un bon acheteur* ». Cet atout lui permettra d'évoluer beaucoup plus facilement dans la fonction.

#### **5.2.4 Evolution des compétences**

Globalement tous les experts s'accordent pour dire que la fonction achats a plus de valeur ajoutée qu'auparavant et que cela continue d'évoluer.

La fonction devient de plus en plus stratégique. Les achats sont désormais force de proposition en solutions stratégiques et en matière d'innovation. Ils ont également une meilleure connaissance du marché fournisseur et pratiquent

systématiquement du *sourcing* à l'international. De plus, l'acheteur s'est complexifié : avec la rationalisation des effectifs, l'acheteur a été contraint d'effectuer de plus en plus de tâches couvrant un plus large périmètre de compétences.

Les acheteurs ont une plus grande autonomie par rapport à la hiérarchie. Après obtention de leur diplôme, ils commencent leurs carrières en tant que cadre et sont responsables d'un portefeuille de plusieurs millions d'euros. Ils sont en relations avec des chefs d'entreprise et ont une responsabilité sociale et sociétale importante. Après 5 ou 6 ans d'expérience dans la fonction, avec une réelle prise de responsabilité et de la relation fournisseur, ils gèrent des ressources externes et deviennent décideurs. Ils vont devoir sécuriser les flux et ont le pouvoir de faire fermer des usines : « *Ils deviennent patron* » (manager achat, secteur électrique).

### **Compétences à acquérir, à développer davantage**

Pour que l'acheteur soit plus performant et puisse progresser, il doit être structuré, organisé, avoir une capacité à prendre du recul pour faire les bonnes analyses et orienter les négociations dans le bon sens aussi bien en interne qu'en externe. Plusieurs experts déclarent également que, de par l'évolution de la fonction, les acheteurs doivent développer des compétences en management et gestion de projet, en management de la relation, en compétences interculturelles et développer fortement leur créativité.

Quelques experts ont également cités des compétences opérationnelles à acquérir. Les notions liées au commerce international (gestion des devises, douane, transports, différence culturelle qu'on peut avoir entre différents pays) sont essentielles afin de gérer les contraintes induites par le « *sourcing* » international. De plus, afin de mieux les coûts, la sécurisation et le verrouillage des TCO doivent être contrôlés. En effet, certaines entreprises observent encore des écarts liés à des coûts supplémentaires (« *side cost* ») par rapport à ce qui a été contractualisé.



### **Evolution de la fonction.**

Un expert pense que la fonction achat va encore évoluer. En effet, la France se concentre de plus en plus sur le secteur tertiaire ce qui aura pour impact un changement des modèles et donc un impact direct sur les achats. Selon lui, les entreprises vont de plus en plus faire le choix d'externaliser leur service achat notamment en faisant appel à des consultants ou « freelances » qui seront experts dans leur domaine et certainement sur un type d'achats.

#### **5.2.5 Présentations des compétences techniques sur le(s) produit(s) acheté(s)**

Comme vu précédemment, les experts interrogés déclarent que leurs équipes d'acheteurs de production sont à 75% composées majoritairement de profils commerciaux et aucune équipe n'est composée majoritairement de profil technique.

#### **L'acheteur doit avoir une connaissance globale du produit**

100% des experts interrogés déclarent que le rôle de l'acheteur n'est en aucun cas de traiter des aspects techniques des produits : c'est le rôle des équipes techniques. L'acheteur a pour rôle de comprendre le besoin. Un expert nuance néanmoins en expliquant que cela est le cas dans les grands groupes mais peut-être pas pour les plus petites structures qui n'auront pas nécessairement des équipes techniques en soutien.

87,5% des experts s'accordent pour dire que l'acheteur doit connaître le produit acheté de façon « high level », c'est-à-dire de façon globale. Un expert précise que l'essentiel est de cerner tous les risques commerciaux liés aux produits. Un autre explique qu'avec l'expérience et la curiosité, l'acheteur peut connaître tout ce qu'il y a d'important à savoir sur le produit. En effet, les acheteurs sont tout à fait capables d'apprendre sur le terrain tout ce qu'ils ont besoin de savoir sur le produit. Un seul expert, provenant d'une filiale d'un grand groupe, estime que cela pourrait être un avantage « *d'être au même niveau que les ingénieurs même si on en a pas forcément l'utilité cela pourrait tout de même faire la différence* ». Dans tous les cas, il faut avoir une appétence pour la technique.

**Le risque d'un profil ingénieur sur un poste d'acheteur est une focalisation trop importante sur des sujets techniques au détriment des parties commerciales.**

Cinq experts sur les 8 experts déclarent que les ingénieurs ont tendance à se focaliser trop souvent sur l'aspect technique des produits ce qui peut provoquer des conflits en interne avec les équipes techniques en charge. De plus, l'acheteur/ingénieur ne passerait plus assez de temps sur les parties commerciales notamment la négociation.

**De par leur expérience, certains managers achats ont constaté que le savoir-être des ingénieurs n'était pas en corrélation avec le métier d'acheteur.**

37,5% déclarent que ce type de profil a des lacunes en compétences métacognitives et comportementales. Les savoir-être ne seraient pas assez développés. Encore une fois, il y a des exceptions. Un expert souligne qu'il a « *remarqué que les ingénieurs avaient du mal à présenter des projets et des difficultés de communication* ». De plus, de manière générale l'ingénieur aurait tendance à vouloir tout comprendre et tout contrôler au niveau technique, ce qui n'est pas son rôle. Cependant, un ingénieur curieux et motivé pourrait être tout aussi compétent qu'un acheteur. De même, qu'un acheteur curieux pourra avoir de très bonnes connaissances techniques sur le produit.

**Une double compétence du type ingénieur avec une année de spécialisation en achat est un plus : « Une double compétence a ses avantages et inconvénients mais dans un grand groupe cela ne me semble pas nécessaire. Il y a des équipes techniques en support pour cela. »**

Une formation technique de base sur le produit est un plus, mais avoir une formation ingénieur pour être acheteur ne semble pas obligatoire car il y a des équipes techniques dédiées à cette partie. De plus, avec l'expérience on apprend à bien connaître le produit. Il suffit d'être ouvert et curieux et l'acheteur peut apprendre tout ce qu'il y a d'important à savoir sur le produit : « *A partir du moment où tu es curieux et que tu souhaites apprendre tu seras bon et cela est valable sur tous les métiers* ». Un expert explique que l'acheteur n'a pas « *besoin*

*d'être un expert, il faut avoir une capacité d'analyse pour comprendre comment s'articule la technique mais sans aller jusqu'à décortiquer le produit. Il faut comprendre le fonctionnement, les problématiques industrielles (comment est réalisée la pièce) et les impacts produit process du produit. De nos jours, internet nous donne toutes les informations utiles. »*

100% des experts estiment qu'une double compétence, c'est-à-dire un ingénieur avec une année de spécialisation en achat aurait des avantages mais qu'il y aurait tout de même des manques de connaissances concernant les techniques des achats, le juridique, la finance et l'évaluation du risque.

## **Conclusion**

A l'aide de cette analyse, nous allons pouvoir répondre aux différentes hypothèses formulées à la fin de notre première partie, le cadre conceptuel de la recherche.

### **Hypothèse 1 : Les compétences des acheteurs ne sont pas génériques.**

Nos recherches ont montré que nous retrouvons très souvent les mêmes compétences selon les différents profils. Nous pourrions donc être tentés de dire que les compétences des acheteurs sont génériques. Cependant, celles mobilisées le plus souvent sont différentes selon les profils. Ce qui confirme également notre deuxième hypothèse.

### **Hypothèse 2 : Le profil de l'acheteur sera différent en fonction de la relation avec les fournisseurs, de la relation interne et du type d'achat.**

Les acheteurs doivent globalement avoir les mêmes compétences cependant ils en mobiliseront différentes selon leur profil. Le profil est déterminé selon le montant financier que représente le produit ou la famille de produit, la complexité du marché fournisseur, les relations en internes et la complexité technique du produit.

### **Hypothèse 4 : les recruteurs ont tendance à recruter les acheteurs diplômés d'un Bac+5.**

Notre enquête de terrain confirme que la fonction achats s'est complexifiée. En France, les entreprises ont désormais tendance à embaucher des candidats

avec au minimum un Bac+5. A noter que les acheteurs issus de formations gestionnaire/commerce/achat sont préférés.

**Hypothèse 5 : Le savoir-être (soft skills) de l'acheteur est plus important que le savoir et le savoir-faire.**

L'étude terrain confirme que le savoir-être de l'acheteur est une composante essentielle à son embauche. En effet, le savoir et le savoir-faire sont des compétences que l'on peut acquérir sur le terrain. Il est beaucoup plus difficile de développer du savoir-être. De plus, la fonction d'acheteur implique une forte mobilisation de ce type de compétences.

**Hypothèse 6 : L'acheteur doit avoir des connaissances poussées sur la technicité des produits qu'il achète.**

Une connaissance poussée sur la technicité du produit n'est pas nécessaire. L'acheteur doit définitivement avoir une appétence pour la technique et tous les experts s'accordent à dire qu'il faut avoir un vernis technique sur les pièces que l'acheteur achète. En revanche, il n'est pas utile d'être un expert sur la partie technique.

## Chapitre 6 : Préconisations

Afin d'aider les managers achats dans le recrutement d'acheteurs de production, nous proposons une procédure par étapes.

Pour élaborer cette procédure nous avons repris le travail sur la matrice des profils de Bichon et Merminod en y apportant de nouveaux éléments.

Nous souhaitons souligner qu'avec les préconisations suivantes, nous apportons un guide, des axes à suivre.

C'est au manager de faire son choix en prenant en compte tous les éléments pertinents.

### 6.1 Etape 1 : Formation

La formation dont est issu le candidat est un élément très important à prendre en compte. Il conditionnera les compétences du candidat.

Selon nos recherches, il est recommandé d'embaucher des candidats détenant un Bac+5 de préférence avec une formation gestionnaire/commerciale/achat.

Il est également possible de recruter des ingénieurs avec une double compétence achat ou commerciale. Une double compétence n'est pas nécessaire mais reste un atout pour l'acheteur sous certaines conditions. En effet, il sera beaucoup plus efficace en termes de connaissance technique de ce qu'il achète. Cela peut lui permettre de mieux gérer la partie négociation, mieux appréhender le marché fournisseur et être éventuellement force de proposition vis-à-vis des bureaux d'études et des personnes qui travaillent sur le design du produit. Cependant, il faudra s'assurer des compétences en termes de savoir commercial et surtout de savoir-être. De plus, il faudra prendre garde au risque d'une concentration trop importante sur la partie technique au détriment de la partie commerciale.

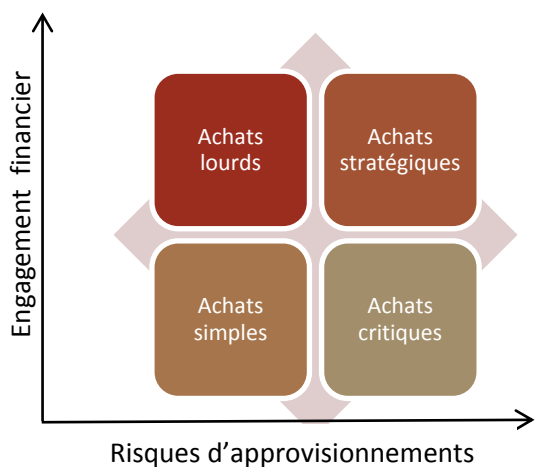
## 6.2 Etape 2 : Déterminer le profil recherché

Avant d'embaucher un nouvel acheteur, nous conseillons tout d'abord de faire un travail de réflexion afin de déterminer quel profil d'acheteur est recherché.

### 1. Le type d'achats selon le montant financier et la complexité du marché fournisseur

Pour cela, il faut identifier de quel type d'achats dont il aura la charge :

Figure 33: Matrice type d'achats (Kraljic)



- Lourds : montant financier important et marché fournisseur simple
- Simples : montant financier faible et marché fournisseur simple
- Risqués : montant financier faible et marché fournisseur complexe
- Stratégiques : montant financier important et marché fournisseur complexe

### 2. Le type de relations selon les relations internes et la complexité technique du produit

Puis il faut évaluer la relation en interne.

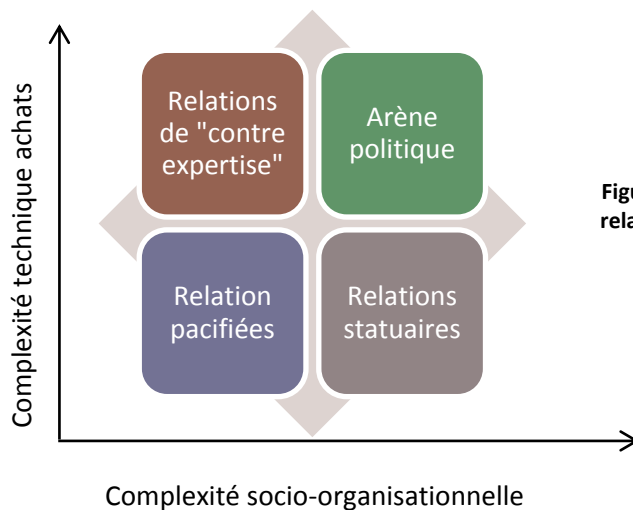


Figure 34: Matrice du type de relations selon les relations internes et la complexité technique des produits selon Bichon et Merminod

- « les relations pacifiées » lorsque les parties prenantes reconnaissent peu ou pas d'enjeu de pouvoir et que l'acheteur n'a pas besoin d'un niveau d'expertise technique élevé
- « les relations de contre-expertise » lorsque la technicité de l'acquisition devient complexe et provoque des discordes entre l'acheteur et la ou les partie(s) prenante(s)
- « les relations statutaires » lorsque l'achat ne relève pas d'une technicité élevée mais que les parties prenantes et l'acheteur souhaitent défendre leur place et leur statut au sein de la société.
- « l'arène politique » lorsque les relations entre les parties prenantes et les acheteurs sont litigieuses à cause de la technicité élevée de l'achat et d'une volonté statutaire.

### **3. Combinaison du type d'achat et du type de relations trouvés précédemment**

En reprenant le type d'achat défini dans le point 1 et le type de relations identifié dans le point 2, il est maintenant possible d'en déduire le profil de l'acheteur.

Nature des relations				
Arène politique	Acquéreur Militant	Négociateur Militant	Technicien Militant	Stratège Militant
Contre-expertise	Acquéreur Militant expert	Négociateur Militant expert	Technicien Militant expert	Stratège Militant expert
Statuaire	Acquéreur Militant statuaire	Négociateur Militant statuaire	Technicien Militant statuaire	Stratège Militant statuaire
Pacifiée	Acquéreur	Négociateur externe	Technicien externe	Stratège
	Simple	Lourd	Critique	Stratégique

Figure 35: Matrice des profils des acheteurs selon Bichon et Merminod

- « l'acquéreur » travaille avec un marché fournisseur simple et achète des produits non complexes et de faible valeur financière.
- « le négociateur externe » entretient des relations en interne et en externe simples, les achats sont non techniques mais d'un montant financier important.
- « le technicien externe » se situe sur des achats techniques de faible valeur financière et un marché fournisseurs complexes.
- « le stratège » achète des produits techniques à forte valeur financière sur un marché complexe.

Viennent s'ajouter à ses quatre catégories de profils, trois autres catégories représentant le niveau de complexité des relations internes :

- Le militant statutaire souhaite montrer la valeur ajoutée des achats afin de se faire reconnaître en interne.
- Le militant expert souhaite se démarquer par son expertise des techniques achats afin de se valoriser face à l'expertise technique sur des produits complexe des prescripteurs internes.
- Le militant joue le rôle du militant statutaire et expert

### **6.3 Etapes 3 : Les compétences selon le profil**

Le métier d'acheteur s'est fortement complexifié et son périmètre d'actions s'est élargi. Par conséquent, un acheteur complet devrait idéalement posséder toutes les compétences des tableaux plus bas.

Cependant selon son profil, certaines compétences sont beaucoup plus souvent mobilisées dans le cadre de sa fonction. Il est donc primordial de regarder ces compétences-ci en priorité (voir la matrice des profils p.90 et 91).

Nous rappelons également que le plus important est le savoir-être. En effet, les savoir et savoir-faire peuvent être acquis sur le terrain.

Nous avons donc décomposé les compétences selon le triptyque savoir, savoir-faire et savoir être.



**Tableau 8: L'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être des acheteurs de production**

<b>Savoir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• Bonne connaissance de l'entreprise et des activités des différents services</li> <li>• Stratégie entreprise</li> <li>• Maîtrise des langues (2 langues étrangères)</li> <li>• SC, connaître les flux de production et la gestion des stocks</li> <li>• Connaissance technique du composant acheté</li> <li>• Economie</li> <li>• Connaissance du marché fournisseur</li> <li>• Connaissance du besoin interne</li> <li>• Droit des affaires</li> <li>• Marketing</li> <li>• Commercial</li> <li>• Contrôle de gestion</li> <li>• Commerce international (incoterms, transport), Connaissances des marchés</li> <li>• Géopolitique</li> <li>• Qualité</li> <li>• Connaissance des structures de coûts des produits achetés</li> <li>• Gestion de projet</li> <li>• Management</li> <li>• Logistique</li> <li>• Connaissance interculturelle</li> </ul>

<b>Savoir-faire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction cahier des charges</li> <li>• Négociation</li> <li>• Qualification fournisseur</li> <li>• Consultation fournisseur</li> <li>• Maîtrise des coûts totaux (<i>TCO</i>)</li> <li>• Maîtrise des outils informatiques</li> <li>• Veille technologique et économique</li> <li>• Maîtrise outils de communication et coordination</li> <li>• Anticipation</li> <li>• Communication orale et écrite</li> <li>• Capacité d'analyse</li> <li>• Adaptation (Adapter ses compétences aux autres et à son savoir)</li> <li>• Connaissance de ce qu'on achète/Ouverture technique</li> <li>• Techniques achats</li> <li>• Communication en langues étrangères</li> <li>• Gestion de la relation fournisseur</li> <li>• Excel</li> <li>• Management</li> <li>• Capacité d'analyse</li> <li>• Organisation</li> <li>• Capacité d'anticipation</li> <li>• Capacité à convaincre</li> </ul>

- Savoir contractualiser
- Connaissance sur la confidentialité
- Gestion de crise (chaque action est une crise : négo, défaillance qualité...)
- Structuration (mettre la bonne action au bon niveau)
- Contractualisation
- Gestion projet
- Concaténation des informations diffuses
- Compréhension une situation et en déduire une stratégie, une action, une réaction qui va dans le sens de l'entreprise.
- Capacité de fédération
- Capacité à accompagner le changement
- Gestion du conflit

### Savoir être

- Capacité à se positionner
- Curiosité
- Sens relationnelle/création d'un réseau
- Adaptabilité
- Ethique / faire passer une image positive de la fonction
- Politique/diplomatie
- Empathie
- Affirmation de soi
- Imitation de la position du commercial (fonction miroir)
- Capacité à convaincre
- Persévérant
- Créatif
- Ouvert
- Efficacité
- Etre à l'écoute
- Anticipation (vision claire de la santé financière de ces fournisseurs)
- Réactivité (répondre aux problématiques de *time to market*)
- Autonome
- Bonne présentation
- Ponctualité
- Image
- Créatif

Dans un second temps, il faudra vérifier que le candidat possède des compétences particulièrement bien développées selon son profil:

Tableau 9: Les compétences spécifiques particulièrement développées par profils d'acheteur

Nature des relations				
<b>Arène politique</b>	Technique achat Gestion de la relation interne Politique Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation	Technique achat Gestion de la relation interne Politique Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation	Gestion de la relation interne Politique Communication orale et écrite SCM Relation FNR Créativité Curiosité Gestion de projet	Gestion de la relation interne Politique Communication orale et écrite SCM Relation FNR Créativité Curiosité Gestion de projet Connaissance marché FNR Maîtrise de sa famille d'achat
<b>Contre-expertise</b>	Technique achat Convaincre Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation	Technique achat Convaincre Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation	Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation SCM Relation FNR Convaincre Communication orale et écrite Créativité Curiosité Gestion de projet	Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation SCM Relation FNR Connaissance marché FNR Maîtrise de sa famille d'achat Appétence technique Créativité Curiosité Gestion de projet
	<b>Simple</b>	<b>Lourd</b>	<b>Critique</b>	<b>Stratégique</b>
	<b>Type d'achat</b>			

**Nature  
des  
relations**

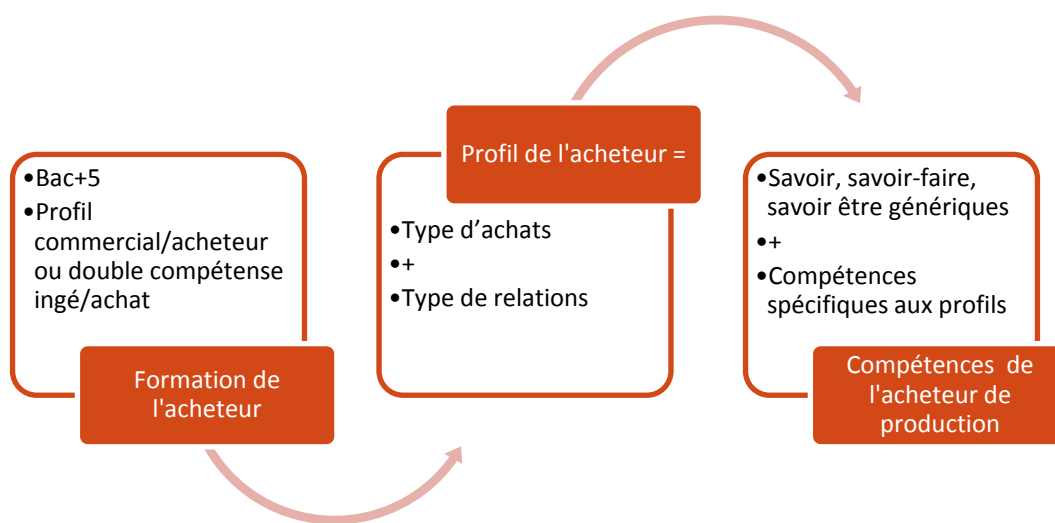
<b>Statutaire</b>	Technique achat Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation Gestion du conflit	Technique achat Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation Gestion du conflit	Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation Gestion du conflit SCM Relation FNR Convaincre Diplomatie Créativité Curiosité Gestion de projet Gestion du conflit	Gestion de la relation interne Communication orale et écrite Affirmation de soi Adaptation Gestion du conflit SCM Relation FNR Convaincre Diplomatie Créativité Curiosité Gestion de projet Gestion du conflit Connaissance marché FNR Maîtrise de sa famille d'achat	<b>Type d'achat</b>
	<b>Simple</b>	<b>Lourd</b>	<b>Critique</b>	<b>Stratégique</b>	
<b>Pacifiée</b>	Technique achat	Technique achat	SCM Relation FNR Convaincre Diplomatie Affirmation de soi Communication orale et écrite Créativité Curiosité Gestion de projet	SCM Relation FNR Convaincre Diplomatie Affirmation de soi Communication orale et écrite Créativité Curiosité Gestion de projet Connaissance marché FNR Maîtrise de sa famille d'achat	

## Conclusion

A partir des éléments trouvés dans le cadre conceptuel de la recherche et ceux de l'étude de terrain, nous proposons une procédure de définition du profil de l'acheteur et de ses compétences en 3 étapes :

1. La formation de l'acheteur
2. Le profil de l'acheteur
3. Les compétences de l'acheteur

Les étapes peuvent être synthétisées de la façon suivante:



## Conclusion de la deuxième partie

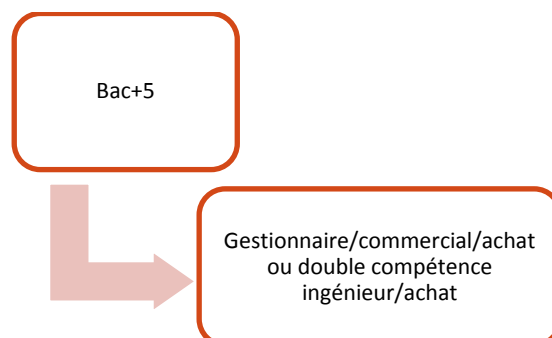
Nous avons mené une enquête qualitative auprès de 8 managers achats issus de secteurs et d'entreprises différentes. Les entretiens de 30 à 90 minutes ont permis de répondre aux hypothèses posées dans le cadre conceptuel de la recherche et de dégager des compétences que l'acheteur pourrait davantage développer afin d'être plus performant dans l'exercice de ses fonctions.

- Les acheteurs de production sont majoritairement diplômés d'un Bac+5 en gestion, commerce ou achats. La double compétence ingénieur/achats peut être un atout.
- Les compétences les plus mobilisées par les acheteurs varient selon leur profil. Ce profil peut être déterminé selon le type d'achats (complexité du marché fournisseurs et montant financier de l'achat), la relation en interne et le degré de complexité technique du produit acheté.
- Le savoir-être est une composante essentielle à l'embauche d'un acheteur.
- L'acheteur doit avoir une appétence pour la technique et comprendre globalement le fonctionnement et la criticité du produit.

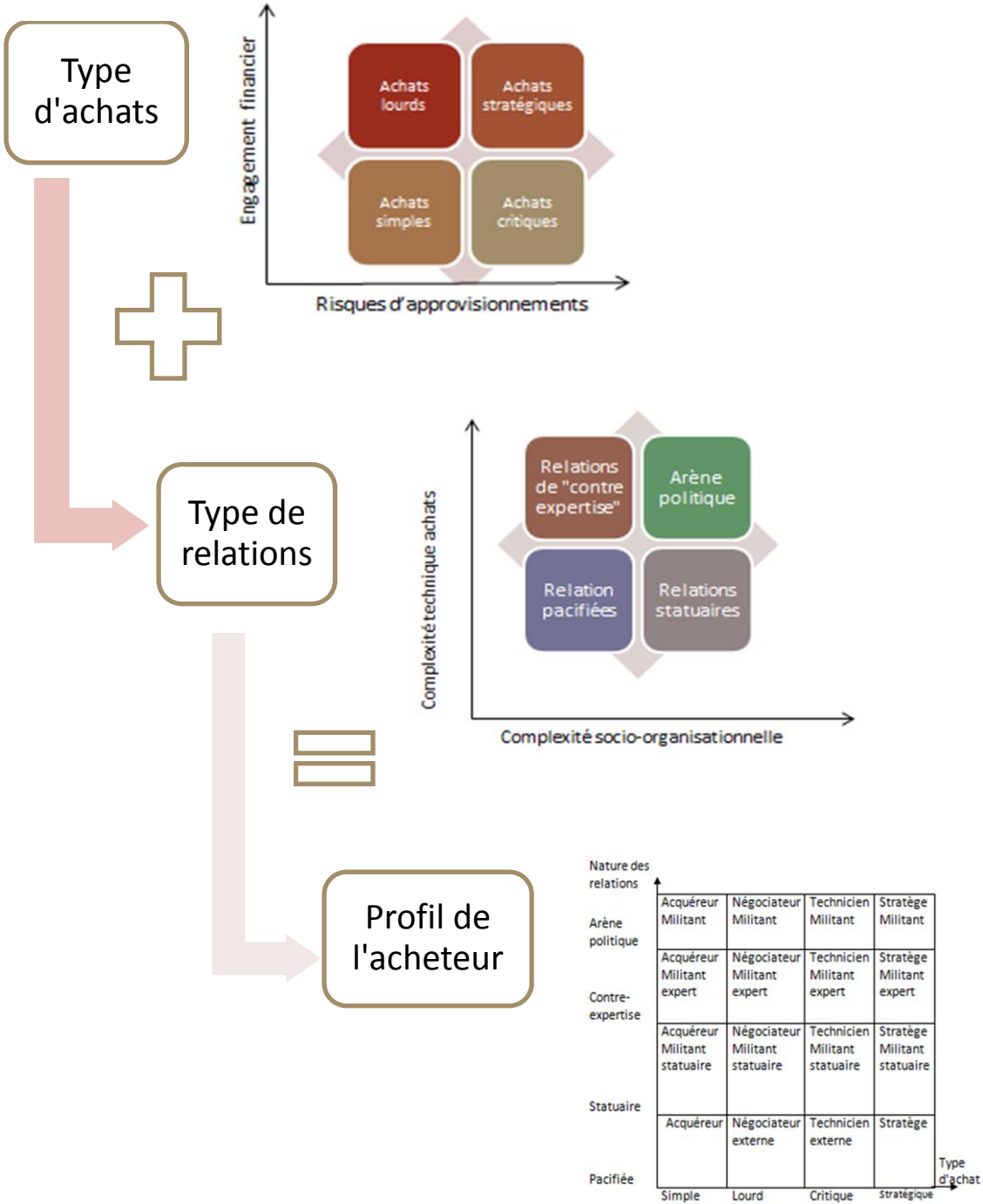
Selon les experts interrogés, les acheteurs peuvent progresser en développant des compétences en organisation, négociation, management, gestion de projet, management interculturel, et en commerce international. De plus, la créativité, la capacité de prise de recul et d'analyse sont des éléments permettant également d'être plus performant.

Dans le dernier chapitre (§ Chapitre 6) de cette deuxième partie, nous proposons une procédure de définition du profil de l'acheteur et de ses compétences.

### Etape 1 : Formation de l'acheteur



Etape 2 : Profil de l'acheteur



**Etape 3 : Compétences de l'acheteur****Savoir**

- Finance
- Bonne connaissance de l'entreprise
- Stratégie entreprise
- Maîtrise des langues
- Chaîne d'approvisionnement
- Connaissance technique du composant acheté
- Economie
- Connaissance du marché fournisseur
- Connaissance du besoin interne

**Savoir-faire**

- Rédaction cahier des charges
- Négociation
- Qualification fournisseur
- Consultation fournisseur
- Maîtrise des coûts totaux (TCO)
- Maîtrise des outils informatiques
- Veille technologique et économique
- Maîtrise outils de communication et coordination
- Anticipation
- Communication orale et écrite
- Capacité d'analyse
- Adaptation

**Savoir-être**

- Capacité à se positionner
- Curiosité
- Sens relationnelle/création d'un réseau
- Ethique / faire passer une image positive de la fonction
- Politique/diplomatie
- Empathie
- Affirmation de soi
- Imitation de la position du commercial (fonction miroir)
- Capacité à convaincre
- Persévérant
- Créatif



Compétences liées au profil de l'acheteur (cf p.90 et 91)



## Synthèse

### Intérêt de la recherche

Dans un premier temps, notre étude a permis de vérifier ce qui avait été trouvé dans nos recherches présentées dans le cadre conceptuel. Elle nous a également permis de trancher sur un élément où, de par nos recherches, nous n'avons pas réussi à trouver de réponse précise. En effet, nous avons pu confirmer que les compétences des acheteurs ne sont pas génériques et que celles qui sont les plus souvent mobilisées seront différentes selon le profil de l'acheteur. Ce profil est déterminé selon le montant financier que représente le produit ou la famille, la complexité du marché fournisseurs, les relations en internes et la complexité technique du produit. En France, on a tendance à recruter les acheteurs au niveau Bac+5. L'étude confirme que le savoir-être de l'acheteur est une composante essentielle à son embauche. En effet, le savoir et le savoir-faire sont des compétences que l'on peut acquérir sur le terrain. Il est beaucoup plus difficile de développer du savoir-être. De plus, la fonction d'acheteur implique une forte mobilisation de ce type de compétences.

Au cours de nos recherches nous n'avons pas réussi à déterminer si l'acheteur devait avoir des connaissances poussées sur la technicité des produits qu'il achète. L'étude terrain, nous a permis de confirmer qu'une connaissance poussée sur la technicité du produit n'est pas nécessaire. Cependant l'acheteur doit avoir une appétence pour la technique et comprendre globalement le fonctionnement et la criticité du produit.

La recherche menée nous a également permis d'aller plus loin dans l'identification des compétences à mobiliser selon le profil d'acheteur. En effet, à partir de la matrice de Bichon et Merminod, nous avons pu, en combinant les éléments trouvés dans la revue littéraire et ceux obtenus dans l'étude de terrain, cibler les compétences les plus souvent mobilisées des acheteurs selon leur profil.

Cette étude peut être utilisée par les managers ainsi que toute autre personne ou entité d'une entreprise cherchant à recruter des acheteurs de production.

### Limite de la recherche

Cette recherche a néanmoins des limites. Nous avons fait le choix d'interroger des responsables achats provenant de secteurs d'activités et d'entreprises différents afin d'avoir la vision la plus globale et générale possible. Le but étant de ne pas rester trop spécifique à un domaine d'activité et de faire en sorte que l'étude soit utile au plus grand nombre d'entreprise. Chaque secteur et chaque entreprise possède ses propres particularités qui ne sont pas visibles dans notre étude. C'est pour cela que nos préconisations ne sont qu'un guide qui devra éventuellement être adapté.

De plus, l'enquête qualitative ne permet pas aux experts interrogés de prendre assez de recul dans les réponses apportées. Ceci s'observe notamment dans les réponses concernant les compétences mobilisées par les acheteurs de production. En effet, certaines compétences, comme les techniques achats par exemple, sont tellement évidentes, que les experts ne les ont pas nécessairement citées dans leurs réponses. On peut donc penser qu'il y a beaucoup d'autres compétences qui n'ont pas été évoquées bien qu'elles soient importantes.

### **Perspective de la recherche**

Notre travail a permis de dégager les compétences mobilisées de façon très générale selon le profil de l'acheteur de production. L'étape suivante est de réaliser une étude quantitative afin d'obtenir des résultats plus précis. Pour cela, il serait intéressant de s'adresser aux acheteurs de productions eux-mêmes. La première partie pourrait être composée de questions permettant d'établir le profil de l'acheteur (le montant financier des achats ? la complexité du marché fournisseur ? les relations internes ? la complexité technique du produit acheté ?) puis une deuxième partie composée de questions sur les activités de l'acheteur et enfin une troisième partie sur les compétences mobilisées par l'acheteur.

Une autre approche serait d'interroger tous les types de recruteurs d'acheteurs de production (responsables achats, ressources humaine, cabinets de conseil, cabinets de recrutement, agences d'emplois) et de comparer leurs réponses. En effet, cela permettrait d'avoir une vision plus large avec des points de vue différents.

Enfin, il serait également possible de réaliser la même étude auprès d'une seule entreprise en interrogeant aussi bien les acheteurs de production, les responsables achats et les ressources humaines puis de comparer et/ou combiner les résultats obtenus. Comme vu précédemment, les entreprises, même issues d'un même secteur, n'auront pas les mêmes besoins en compétences. En effet, cela dépendra de son organisation, ses problématiques et sa stratégie.

## Bibliographie

Agile Buyer. (2015). Les priorités des services Achats en 2015. Available:

[http://www.agilebuyer.com/memo/presse/Enquete\\_AgileBuyer](http://www.agilebuyer.com/memo/presse/Enquete_AgileBuyer)

HEC\_Tendance\_2015\_150104\_web.pdf. Last accessed 25 avril 2016.

Ducasse Alain et Hogne Jessica. (2002). L'acheteur du futur. Accenture, p.2.

Jehan Isabelle, Comment caractériser les compétences du « bon » acheteur et leurs formes d'apprentissage ? (2012), Université de Pau et des Pays de l'Adour Ecole Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanité, p18.

Merminod Nathalie, « Le métier d'acheteur de production : une typologie », Management & Avenir 2005/4 (n° 6), p. 95 et 94. DOI 10.3917/mav.006.0085

APEC. (2015). Acheteur industriel. Disponible : <http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/acheteur-industriel>. (Page consultée : 10 avril 2016).

Bichon Arnaud , Merminod Nathalie et Kamann Dirk-Jan . (2010). Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes. Revue française de gestion. 6 N°205 (139-155).

Bos Brigitte , Delattre Sylvie, May Cha et Blue -search Conseil (2015). Les métiers de la fonction achats: APEC. p.12, 32, 62 et 63

Caniëls, M.C.J. and A. Roeleveld (2009), 'Power and dependence perspectives on outsourcing decisions' European Management Journal 27, 402-417. ISI. Impact factor: 0.795.

Canonne Stéphane et Petit Philippe. (2013). La check-list des leviers achats. Dans: La boîte à outil de l'Acheteur. Paris: Dunod. p.112.

Corbel Pascal . (2010). Les capacités dynamiques. Available:

<http://www.innopi.fr/encyclopedie/capdynamiques.htm>. Last accessed 3 avril 2016.

Dejoux Cécile. Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences. CNRS - IAE de Nice, p.3.

Donnadieu G., Denimal P. Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, Liaisons, p 140

DURAND T. (2002). Savoir, savoir-faire et savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise. Essai, Ecole Centrale Paris, p 37.

E. Muller (2001), "Report on the Job Analysis to Update the Certified Purchasing Manager and Accredited Purchasing Practitioner Examinations », Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, 108 p.

Eisenhardt, K. et Martin, J.A. "Dynamic Capabilities: What are they?", Strategic Management Journal, vol.21, 2000, p.1105-1121

Elien Guy . (2014). Stratégie achats. Disponible: <http://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2014-09-SC-strategie-achat-v07-construire-plan-strategique.pdf>. (Page consultée: 08.04.16). Dans le cadre du Master 1 Achat à l'université Paris Sud.

Gouvernement français. La fonction achat. Disponible : <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-achats>. (Page consultée: 4 avril 2016).

Hamel G., Prahadal CK. , La conquête du futur, Interédition, chapitre un, p 9-32

Henry Ford, Fordisme, <http://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/>, (page consultée le 3 avril 2016)

Institut G4. (.). La Double Compétence. Disponible : [http://www.g-4.fr/Ecole\\_de\\_la\\_double\\_competence](http://www.g-4.fr/Ecole_de_la_double_competence). Page consultée : 10 avril 2016.

JEHAN Isabelle. (2012). Comment caractériser les compétences du " bon " acheteur et leurs formes d'apprentissage ? Université de Pau et des Pays de l'Adour. Thèse, p.100.

Le Boterf Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2004.

Le Boterf Guy. (2015). Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences. Dans: Construire les compétences individuelles et collectives. 7th ed. Paris: Eyrolles. p.19 et 21

M. Stroobants " la compétence à l'épreuve de la qualification "dans JP. Durand, Vers un nouveau modèle productif, Syros, p 269

Merminod Nathalie (2004). Différentiation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production. Grenoble: Université Pierre Mendès-France. p.252 à 298.

Merminod, A. Bichon. (2010). Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ? HAL archives-ouvertes. p.4.

Merminod, A. Bichon. Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ?. CAHIER DE RECHERCHE 2008-06 E1. 2008, p.4, p.6 à 13, p.17

Moatty Frédéric . (1998). Zarifian Philippe, Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. [compte rendu]. Persee. Volume 39 Numéro 1, p.231.

Onisep. Fiche métier acheteur/acheteuse. Disponible:

<http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/acheteur-acheteuse>. Page consultée: 24.04.16.

Parlier - Article " La compétence au service d'objectifs de gestion " p 91 - 107 issu du livre de M. Parlier; F. Minet, S. Witte de, La compétence mythe, construction ou réalité ?, Edition l'Harmattan, 1994

Ramarques William . (2011). La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats. Available: <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>. Last accessed 10 avril 2016.

RG. Mcgrath, IC. Macmillan, S. Venkataraman, " Definig and developing Competence : a strategic process Paradigm ", Strategic Management Journal, Vol16, 1995, p 251-275

Rouby Evelyne, Catherine Thomas. (2004). LA codification des compétences organisationnelles. Cairn. N°149, p.53 et 54

Teece, D.J.; Pisano, G. et Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, vol.18, n°7, 1997, p.509-533

Trimbach, Bruel, Pautrat, Guezet, Daros, Leberre et Legendre (1999). Fonction Achats: la Communication au service de la Performance. Paris: Editions d'Organisation. p. 4.

Tywoniak A. Stephane . Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?. Disponible: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/downl>. (page consultée le 3 avril 2016).

Université Lyon 2, Compétence individuelle, [http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.aman\\_a&part=36428](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.aman_a&part=36428), (page consultée le 3 avril 2016)

## Table des figures

Figure 1 : Les caractéristiques récurrentes de la notion de compétences, selon Loufrani-Fdida (2006)	15
Figure 2 : Les activités Achats d'après Coulandre (2007)	20
Figure 3: Valeur ajoutée des achats selon le moment d'intervention dans le cycle achats- APEC 2015	23
Figure 4: La part des achats dans les différents secteurs industriels, Cabinet McKinsey 2007	25
Figure 5: Illustration de la motivation par N.Trehan	28
Figure 6: Les 4 types de profil fournisseur selon leur motivation, d'après N.Trehan	28
Figure 7: Typologie des familles d'achats en environnement industriel – APEC 2015	30
Figure 8: Evolution des process achats – APEC 2015	31
Figure 9: Les 22 activités des acheteurs Muller 2001	32
Figure 10: Taxinomie des 20 activités déclarées être réalisées par les acheteurs	33
Figure 11: Matrice du pouvoir et de la dépendance dans la relation acheteur-fournisseur de Caniels et Roeleveld (2009), d'après Cox et al (2003)	38
Figure 12: Matrice des relations internes dans un acte d'achat	40
Figure 13: Matrice prospective des profils selon les compétences clés des acheteurs	42
Figure 14: Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs	45
Figure 15: Les compétences mobilisées par les acheteurs famille, Merminod 2004	46
Figure 16: Les compétences mobilisées par les « sécurisateur achat », Merminod 2004	47
Figure 17: Les compétences mobilisées par les coordinateurs achats, Merminod 2004	47
Figure 18: Les compétences mobilisées par les approvisionneurs de production, Merminod 2004	48
Figure 19: Secteurs des experts interrogés (selon code APE)	60
Figure 20: Genre des experts interrogés	60
Figure 21: Âges des experts interrogés	61
Figure 22 : Années d'expérience dans la fonction achats des experts interrogés	61
Figure 23: Tableau informations générales de l'expert, de son entreprise, du lieu, date et durée de l'entretien	63
Figure 24: Première partie de l'entretien, la présentation de l'expert et de son environnement de travail	63
Figure 25: Deuxième partie de l'entretien, la présentation des activités effectuées par les acheteurs de production	64
Figure 26: Présentation des compétences mobilisées par l'acheteur de production	65
Figure 27: la professionnalisation des acheteurs de production	65
Figure 28: Répartition des entretiens face à face et téléphone	67
Figure 29: Durée des entretiens de l'étude terrain	68
Figure 30: Formations des managers achats	70
Figure 31: Formations des acheteurs de production	70
Figure 32: Localisation des acheteurs production dans le monde	71
Figure 33: Matrice type d'achats (Kraljic)	84
Figure 34: Matrice du type de relations selon les relations internes et la complexité technique des produits selon Bichon et Merminod	84
Figure 35: Matrice des profils des acheteurs selon Bichon et Merminod	85

## Table des tableaux

Tableau 1: Les activités des acheteurs selon leur intervention dans le processus achats.....	72
Tableau 2: Les activités des acheteurs les plus citées par les managers .....	73
Tableau 3: Activités des acheteurs (principales vs le plus de temps & principales vs les plus importantes).....	74
Tableau 4: Les savoirs de l'acheteur de production le plus souvent cités par les managers.....	75
Tableau 5: Les savoirs faire de l'acheteur de production le plus souvent cités par les managers .....	75
Tableau 6: Les savoir-être de l'acheteur de production le plus souvent cités par les managers .....	75
Tableau 7: Matrice des profils selon Bichon et Merminod avec les résultats de l'étude terrain .....	76
Tableau 8: L'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être des acheteurs de production	87
Tableau 9: Les compétences spécifiques particulièrement développées par profils d'acheteur .....	89

## Table des annexes

Annexe 1: Email 1 envoyé aux experts.....	103
Annexe 2: Email 2 envoyé aux experts.....	104
Annexe 3: Email 3 envoyé aux experts.....	105
Annexe 4: Les activités principales des acheteurs de production .....	106
Annexe 5: Les activités prenant le plus de temps aux acheteurs de production.....	107
Annexe 6: Les activités les plus importantes d'un acheteur de production .....	107
Annexe 7: Tableau d'analyse profil d'acheteurs .....	108



## Annexe 1: Email 1 envoyé aux experts

Bonjour Mme ou M XXX,

Je me permets de vous contacter car dans le cadre de mon mémoire, je cherche à répondre à la problématique suivante : **Quelles sont les compétences qu'un acheteur de production doit mobiliser dans le cadre des activités de sa fonction ?**

Dans le cadre d'une étude terrain, je suis à la recherche de professionnels des achats afin de récolter leur témoignage sur le sujet.

L'entretien serait d'une durée de 30 min et décomposé en 4 parties :

- Partie 1. Présentation de l'expert et de son équipe
- Partie 2. Les activités effectuées par vos acheteurs de production
- Partie 3. Les compétences que les acheteurs de production doivent mobiliser
- Partie 4. Professionnalisation des acheteurs de production (comprenant des questions du type : Niveau d'étude requis ? Besoin d'une formation technique sur les produits ? Avez-vous constaté une évolution des compétences, une nouvelle tendance ?)

Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire.

Merci d'avance de votre aide.

Cordialement,

Sandra Felice

## Annexe 2: Email 2 envoyé aux experts

Bonjour Mme ou M XXX,

Nous avons rendez-vous XXX à XXheure, pour une enquête terrain que je réalise dans le cadre de mon mémoire.

La problématique est la suivante : **Quelles sont les compétences qu'un acheteur de production doit mobiliser dans le cadre des activités de sa fonction ?**

Cet entretien sera anonyme sauf autorisation écrite de votre part et toutes les informations que nos échangerons seront confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de mes recherches.

Je serai muni d'un smartphone afin de pouvoir enregistrer cet échange. L'objectif est de me permettre de retranscrire notre entretien oral par écrit. Une fois la retranscription effectuée, l'enregistrement sera effacé.

La retranscription vous sera ensuite envoyée pour que vous puissiez la valider et/ou apporter des éléments supplémentaires.

Je tiens à souligner qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Dans l'attente de notre conversation téléphonique/rencontre,

Cordialement,

Sandra

### **Annexe 3: Email 3 envoyé aux experts**

Bonjour Mme ou M. XXX,

je vous remercie encore une fois pour le temps que vous m'avez accordé.  
Les réponses apportées vont être d'une grande aide.

Comme convenu, merci, de trouver ci-joint la retranscription de notre entretien par écrit (certains passages ont été synthétisés).

Si cette version vous convient, m'autorisez-vous à la mettre en annexe de mon mémoire ? Si non, pourriez-vous, je vous prie, m'indiquer les changements souhaités ?

Dans l'attente de votre retour.

Cordialement,

Sandra Felice

## Annexe 4: Les activités principales des acheteurs de production

Activités principales
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Conduite d'appel d'offre/sourcing</b></li><li>- <b>Gestion de la relation fournisseur</b></li><li>- <b>Reporting</b></li><li>- <b>Négociation</b></li><li>- <b>Assurer le suivi</b></li><li>- <b>Garantir la disponibilité des composants au sein des usines (Quantité, temps, qualité et les meilleurs prix du marché)</b></li><li>- <b>Cahier des charges</b></li><li>- Compréhension du besoin</li><li>- Sécuriser les achats</li><li>- Analyser le marché fournisseur</li><li>- Passer les commandes</li><li>- Marketing achat (analyse du marché + connaissance du besoin)</li><li>- Participation salon</li><li>- Répartition de marché (déterminé la stratégie achat et fournisseur)</li><li>- Audit/qualification</li><li>- Gestion de projet</li><li>- Implémentation</li><li>- Benchmark</li><li>- Animation des contrats</li><li>- Management des dossiers et des usines</li></ul>

## Annexe 5: Les activités prenant le plus de temps aux acheteurs de production

Activités prenant le plus de temps
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de la relation interne</li><li>- Gestion de la relation fournisseur et le management de la performance fournisseur</li><li>- Négociation</li><li>- Consultation/sourcing</li><li>- La politique</li><li>- Passage de commandes</li><li>- Suivi de performance fournisseur</li><li>- Qualité</li><li>- Organisation</li><li>- Logistique</li><li>- Vérification santé financière de l'entreprise.</li><li>- Suivi des activités séries</li><li>- La gestion de petits achats</li><li>- Gestion des ruptures</li><li>- Coordination</li><li>- La gestion des sujets transversaux</li></ul>

## Annexe 6: Les activités les plus importantes d'un acheteur de production

Activités les plus importantes
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comprendre le besoin des stakeholders et en faire l'adéquation avec le marché fournisseur</li><li>- Elaboration stratégie achat</li><li>- Négociation</li><li>- Les activités relatives à la vision de la performance économique.</li><li>- Actions performance économique :</li><li>- Optimisation industriel</li><li>- Eco-tech</li><li>- Performance technique</li><li>- Choix et valorisation de choix...</li><li>- La relation fournisseur / management de la relation fournisseur.</li></ul>

## Annexe 7: Tableau d'analyse profil d'acheteurs

	Entretiens							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Type d'achats</b>	Achats stratégiques et lourds	Achats lourds et simples	Achats stratégiques	Achats stratégiques et lourds	Tous	Stratégiques, risqués et lourds	Achats risqués	Achats stratégiques
<b>Degré de dépendance aux fournisseurs</b>	Inter-dépendance collaboration	Dépendance des FNR transactionnelle	Inter-dépendance collaboration	Inter-dépendance collaboration	Interdépendance collaboration	Inter-dépendance collaboration	Inter-dépendance collaboration	Inter-dépendance collaboration
<b>Relation avec les stakeholders</b>	Relation statuaire	Relations pacifiées	Relations de « contre-expertise »	Relations de « contre-expertise »	Relations pacifiées Relations de « contre-expertise »	Relations de « contre-expertise » Arène politique	Relations de « contre-expertise »	Relations de « contre-expertise »
<b>Complexité de la technicité</b>	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
<b>Profil selon la matrice des profils types d'acheteurs</b>	Stratège Militant statutaire/ Négociateur Militant statutaire	Négociateur externe/ Acquéreur	Stratège Militant expert	Stratège Militant expert Négociateur Militant expert	Acquéreur Militant expert Négociateur Militant expert Technicien Militant expert Stratège Militant expert	Stratège Militant/ Technicien Militant/ Négociateur Militant	Stratège Militant expert	Stratège Militant expert



## **Abstract**

Pour rester attractives sur le marché, les entreprises externalisent une partie de leurs activités conduisant inévitablement à l'élargissement du périmètre d'action des achats de l'entreprise. La fonction achats devient alors de plus en plus stratégique. Cela a nécessairement eu des impacts forts sur les activités et les compétences de l'acheteur. Une des problématiques des activités managériales d'une entreprise est de définir les compétences que doit mobiliser l'acheteur afin de recruter le profil correspondant à ses besoins. Notre étude répondra donc à la problématique suivante : Quelles sont les compétences qu'un acheteur de production doit mobiliser dans le cadre des activités de sa fonction ?

Pour y répondre, nous avons dans un premier temps fait des recherches littéraires sur le sujet. Puis afin de confirmer les hypothèses issues du cadre conceptuel de la recherche, nous avons mené une étude de terrain en interrogeant des responsables achats issus de secteurs et d'entreprises différentes. Cela nous a permis de mettre en évidence les compétences mobilisées par les acheteurs de production.

A partir des résultats obtenus, nous proposons une matrice des compétences à mobiliser suivant le profil d'acheteur. Cette matrice pourra être utile lors de la préparation de recrutements d'acheteurs de production.