



HAL
open science

L'utilité des Nudges dans le management de la performance achats

Claire Bardin

► **To cite this version:**

Claire Bardin. L'utilité des Nudges dans le management de la performance achats. Gestion et management. 2018. dumas-02142593

HAL Id: dumas-02142593

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02142593>

Submitted on 22 Oct 2019

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 stage

L'UTILITE DES NUDGES DANS LE
MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ACHATS.

Présenté par : Claire BARDIN

Entreprise d'accueil : ECM Technologies

Date de stage : du 9/04/2018 au 28/09/2018

Tuteur entreprise : Didier METZ

Tuteur universitaire : Jessica GERARD

**Master 2 DESMA FI
Management stratégique des achats
2017 - 2018**



ECM
TECHNOLOGIES

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.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'entreprise ECM Technologies de m'avoir donné un cadre pour réaliser les tests terrains de ce mémoire et en particulier :

- Didier Metz, en qualité de directeur achats et tuteur de stage pour sa confiance et ses encouragements
- Les acheteurs du service pour leur participation aux tests et leur sens du partage lors des phases d'observations : Firmin Bossonet, Amandine Neyret, Louis Fabro, Robert Fournier, Vincent Boudet et Muriel Pascual.

Je remercie également Jessica Gérard en qualité de tutrice universitaire pour m'avoir laissée prendre des libertés quant au sujet de ce mémoire et à la manière de le traiter.

SOMMAIRE

L'UTILITE DES NUDGES DANS LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ACHATS.....	1
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : - L'APPORT POTENTIEL DES NUDGES DANS LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ACHATS.....	11
CHAPITRE 1 – NUDGES : GUIDER LES « SIMPLS MORTELS »	12
I. Les décisions irrationnelles	12
II. Les biais cognitifs	13
III. Les Nudges	15
CHAPITRE 2 –DEFINITION DE LA PERFORMANCE ACHATS ET DE SON MANAGEMENT	17
I. La performance et son management.....	17
II. Un large périmètre pour la performance achats	18
CHAPITRE 3 – LA PLACE DES SIMPLS MORTELS DANS LA PERFORMANCE ACHATS	21
I. Absence d'autorité et autonomie : la liberté décisionnelle de plus en plus présente.....	21
II. Les biais ayant potentiellement un impact important dans le management de la performance achats	24
PARTIE 2 - MISE EN APPLICATION DE NUDGES AU SEIN DE LA FONCTION ACHATS DE ECM TECHNOLOGIES	26
CHAPITRE 4 – APPORT DE LA THEORIE SUR UNE DEMARCHE DE MISE EN APPLICATION DE NUDGES	27
I. Définition du problème à étudier et observation des comportements.....	27
II. Création de Nudges	29
III. Analyse des résultats d'un test terrain Nudge.....	31
CHAPITRE 5 – DEFINITION DES ELEMENTS NECESSITANT UNE AMELIORATION POUR TENDRE VERS LA PERFORMANCE SOUHAITEE PAR ECM TECHNOLOGIES	33
I. Les éléments pris en compte dans la performance des achats chez ECM.....	33
II. Mesure de la performance achats.....	35
III. Identification des leviers « défailants » et de leur root cause	38
CHAPITRE 6 – TEST TERRAIN	42
I. Description du contexte et choix des tests terrain	42
II. Description de la méthodologie suivie.....	45
III. Résultats des tests terrain	47
PARTIE 3 - LIMITES ET PRECONISATIONS DE L'UTILISATION DE NUDGES.....	50
CHAPITRE 7 – LIMITES DE L'UTILISATION DE NUDGES	51
I. La bonne décision ?.....	51
II. Psychologie de l'individu.....	52
III. Limites dans l'application terrain d'un outil Nudge	53
CHAPITRE 8 – PRECONISATIONS QUANT A L'UTILISATION DES NUDGES AU SEIN DE D'UNE FONCTION ACHATS ET CHEZ ECM TECHNOLOGIES	55
I. Le Nudge utile dans plusieurs domaines	55
II. Eviter les pièges de l'architecture du choix	60
III. Des Nudges plus pertinents	62
CONCLUSION.....	64

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un stage de fin d'études de 6 mois au sein de la société ECM Technologies. La présentation de l'entreprise semble importante pour apporter un contexte aux éléments mis en avant au cours de ce mémoire lors de la partie test terrain et préconisations.



ECM Technologies appartient au groupe ECM basé à Grenoble, leader mondial de la cémentation basse pression. Le groupe ECM se place sur le marché des équipementiers de solutions thermiques innovantes pour les industriels et centres de recherche, principalement dans les domaines de l'automobile, du nucléaire, du photovoltaïque, ou encore de l'aéronautique.



L'entreprise d'actionariat familial a connu des hauts et des bas dans son histoire presque centenaire. Mais aujourd'hui la croissance est là et ECM prend de l'ampleur en affichant un chiffre d'affaires d'environ 85 millions d'euros pour l'année 2017. Le groupe s'est développé autour de son entreprise phare ECM Technologies. Après de nombreuses acquisitions ECM a su varier ses expertises pour mieux rendre service à son cœur de métier. S'y sont ainsi ajoutées les filiales Serthel Industrie, Semco Technologies, ECM GreenTech, Cyberstar et Socometal industrie, auxquelles il faut associer la création des filiales à l'étranger en Allemagne, au Kazakhstan, en Chine, en Inde, à Singapour et aux Etats Unis. Le groupe ECM compte aujourd'hui près de 350 collaborateurs contre 80 il y a quelques années.



Les achats ont conservés une part constante dans le chiffre d'affaire pourtant en augmentation, mais la fonction achat a vu ses effectifs se restreindre nécessitant plus d'efficience dans la manière de travailler. Le service achats chez ECM Technologies rassemblent la majorité des achats du groupe qui, à terme, devraient se centraliser davantage. La fonction achats chez ECM technologies compte deux acheteurs sur leur site de Montpellier (pour répondre aux besoins spécifiques en termes de robotique, matériel électrique ou encore électronique embarqué, familles davantage utilisées dans les ateliers de cet établissement), 4 acheteurs et une assistante achats à Grenoble. L'équipe est managée par un responsable achats dépendant de la direction de la production. Les achats dans le groupe fonctionnent en organisation projet. Des acheteurs sont spécialisés dans le suivi des projets pour les pièces sur-mesure et d'autres pour les pièces catalogues.

La vision du service achats dans l'entreprise reste relativement basique : le responsable achats ne siège pas au comité exécutif du groupe et les achats sont très centrés sur les coûts, la qualité et les délais, laissant peut être un peu trop de côté l'apport de valeur ajoutée sur d'autres sujets que peuvent amener les acheteurs. La maturité du service en pâtit, leur laissant peu de marge budgétaire pour le développement d'outils, mais également pour l'implication dans les projets. Il y a cependant une réelle volonté de tendre vers une maturité et une performance plus grande, d'où la nécessité d'employer des outils peu conventionnels pour manager cette équipe.

INTRODUCTION

Les Nudges, du terme anglais « coups de pouce », sont de plus en plus considérés comme un outil incitatif peu coûteux, facile à mettre en place et qui promet des résultats séduisants. De nombreux blogs, ainsi que la presse généraliste et professionnelle nous vantent les mérites de ce concept. En 2008, Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein ont décrit comment ces petits coups de pouces pouvaient nous amener à prendre la « bonne décision ».¹ Les deux américains ont exploité une donnée encore peu utilisée dans l'économie des marchés : les sciences comportementales. Les Nudges apparaissent comme une manière de guider les « simples mortels »² en prenant en compte les mécanismes psychologiques qui opèrent, tels que les biais cognitifs. C'est d'ailleurs grâce au Nudge, et plus largement, grâce à son travail sur l'économie comportementale, que l'économiste Richard Thaler s'est vu décerné le prix Nobel d'économie en 2017.

Dans leur livre *Nudge, Comment inspirer la bonne décision*, les deux auteurs nous donnent des exemples sur le comportement des fumeurs, sur les inscriptions aux dons d'organes, ou encore sur le calcul des pensions de retraites. Le spectre d'action des Nudges est large. Cet outil peut également avoir un impact sur notre comportement en faveur de la protection de l'environnement³, sur le bien vivre en société, sur notre manière de consommer, ou encore de manager les ressources humaines au sein d'une organisation.

En revanche, un domaine n'est pas encore corrélé à la théorie du Nudge : le management de la performance achats. Par cela nous entendons l'atteinte des objectifs achats, la montée en compétence de la fonction, et plus largement l'amélioration de son impact positif sur la performance de l'entreprise elle-même. Nous aurons l'occasion de revenir plus tard sur ce sujet.

Une des missions principales des achats est de convaincre, d'inciter. La fonction achats, pour être performante, doit inciter des publics différents ; que cela soit avec ses fournisseurs, ses clients internes ou via le management des acheteurs eux-mêmes. Nous pourrions nous dire que c'est un terrain de jeu idéal pour le déploiement de Nudges. En effet, dans la plupart, voire la majorité des cas, c'est la liberté de choix qui prime et non le pouvoir hiérarchique ; d'autant plus que l'on tend de manière générale vers une autonomie plus grande de chacun des partenaires business⁴ de l'entreprise. Naturellement, nous pouvons supposer que la liberté de choix des interlocuteurs amène

¹ *Nudge, Comment inspirer la bonne décision*. Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein (2008)

² Comme développé dans leur best seller, le terme caractérise des êtres ayant un comportement parfois irrationnel.

³ Conférence TED : Design to Nudge and change behaviour par Sille Krukow, exemple de déploiement d'un Nudge pour pallier au détritisme laissés sur les plages.

⁴Clients internes et fournisseurs

une dimension comportementale dans le management. Ainsi les Nudges pourraient être utiles pour orienter ces comportements vers la performance achats attendue. T.Powell, D.Lovallo et C.Fox expliquent que les théories du management communément enseignées ne permettent pas d'expliquer totalement l'hétérogénéité des entreprises dans leur performance⁵. Pour eux la stratégie comportementale devrait être un des piliers des théories du management stratégique. L'objet de notre recherche est donc le suivant : **L'utilisation de Nudges peut-elle se révéler pertinente dans le cadre spécifique du management de la performance achats ?**

Dans un premier temps nous rechercherons dans la théorie ce que peuvent apporter les Nudges au management de la performance achats. Dans un second temps, nous verrons ensemble une mise en application de cet outil au sein de la société ECM Technologies. Et enfin, nous étudierons les limites du déploiement d'un tel outil et établirons un certain nombre de préconisations quant à son utilisation dans les fonctions achats, en général, et plus précisément, au sein de la fonction achats de ECM Technologies.

⁵ Article Behavioral Strategy publié dans Strategic Management Journal, Power et al. (2011)

PARTIE 1 :

-

**L'APPORT POTENTIEL DES NUDGES DANS LE MANAGEMENT DE LA
PERFORMANCE ACHATS**

CHAPITRE 1 – NUDGES : GUIDER LES « SIMPLES MORTELS »

Pour connaître le potentiel des Nudges, il est tout d’abord important de comprendre quels sont les tenants et aboutissants de ceux-ci.

I. LES DECISIONS IRRATIONNELLES

Les décisions irrationnelles sont à l’origine de la création de Nudges, sans elles nous n’en aurions pas besoin. Mais qu’est-ce qu’une décision irrationnelle ?

A. La prise de décisions : définition

Une décision s’apparente à un choix. La prise de décision quant à elle peut être décrite d’un point de vue psychologique comme un processus cognitif complexe qui s’apparente à **un choix d’action** parmi plusieurs alternatives⁶. Pour comprendre ce processus il est nécessaire de faire un détour par les sciences cognitives. Les sciences cognitives ont pour objet l’étude des manifestations de l’intelligence humaine.⁷ Alain Berthoz nous propose une description du processus de décision⁸. Il explique que c’est grâce à la cognition (à son intelligence) que l’individu passe de la réaction à l’action, mais pas seulement.

B. Les simples mortels

En effet, la prise de décision n’est pas juste une simple équation de probabilités obéissant à la règle de Bayes sur le principe d’inférence⁹ (associations de probabilités conditionnelles, dépendant du contexte, et de probabilités totales correspondant à la règle générale). C’est par cette règle que les individus réviseraient leur choix en fonction de l’information disponible. En d’autres termes, l’individu serait un parfait statisticien. Il a fallu attendre les années 1970 et une série d’observations empiriques de A. Tversky et D.Kahneman pour montrer que les humains n’étaient finalement pas de si bons statisticiens

.« Le principal courant théorique moderne en économie se fonde largement sur une image irréaliste de la prise de décision par l’Homme. Les agents économiques sont décrits comme les maximiseurs bayésiens de l’utilité subjective pleinement rationnels. [...] il est faux de supposer que les hommes se conforment à cet idéal. » R. STELTEN¹⁰

⁶ Dictionnaire de l’internaute, définition Prise de décision

⁷ Grand dictionnaire de philosophie, Les sciences cognitives, Pierre Jacob (2003)

⁸ La décision, Alain Berthoz (2003)

⁹ Essai sur la manière de résoudre un problème dans la doctrine des risques, Royal Society, Bayes (1763)

¹⁰ Prix Nobel d’économie 1994.

Les théories économiques, notamment libérales, prônent l'autorégulation par les agents économiques qui prennent par nature les meilleures décisions pour eux-mêmes. L'individu se résumerait dans ce cas à un homo economicus qui ne se trompe jamais en toute circonstance sur ce qui est le mieux pour lui. En réalité, comme Thaler et Sunstein (2008) nous l'expliquent, **nous ne sommes que de simples mortels** ; « Dans la vraie vie, les gens ont du mal à faire des divisions à plusieurs chiffres sans l'aide d'une machine à calculer, oublient parfois l'anniversaire de leur épouse et ont la gueule de bois le 1^{er} Janvier ». L'homo economicus, ou écône, comme les auteurs l'appellent dans leur ouvrage, correspond à un personnage imaginaire. **Même si nous avons beau connaître de manière inconsciente les probabilités conditionnelles et totales, nous sommes loin d'être des êtres parfaits.** Si c'était le cas, nous ne n'aurions pas de problème de suivi de process, nous ne procrastinerions jamais, et peut être même que nos réunions seraient plus courtes. A. Berthoz nous indique dans son ouvrage la Décision que le processus de prise de décision doit comprendre également des éléments tels que l'émotion ou encore la mémoire (et par extension, l'oubli). Ces éléments sont à l'origine des biais cognitifs.

II. LES BIAIS COGNITIFS

A. Interaction entre système automatique et système réflexif

Un biais cognitif s'apparente à une erreur commise, souvent de manière systématique, dans le processus de prise de décision. Dans les théories des psychologues et des neuroscientifiques nous retrouvons deux mécanismes de pensée que Thaler et Sunstein synthétisent de la manière suivants :

Table 1 : Les deux systèmes cognitifs, synthèse issue de l'ouvrage de leur ouvrage Nudge.

Système automatique	Système réflexif
Non contrôlé	Contrôlé
Sans effort	Exige des efforts
Associatif	Déductif
Rapide	Lent
Inconscient	Conscient
Exprime un talent	Applique des règles

Le système automatique est considéré comme intuitif, et le réflexif comme rationnel. Par exemple c'est le système automatique qui intervient quand nous sommes surpris de voir un certain montant annoncé sur un devis, c'est le système réflexif qui va chercher à comprendre pourquoi, et

peut être finalement penser que c'est le prix juste. **L'individu va naturellement passer par un certain nombre de raccourcis mentaux que l'on appelle des heuristiques. C'est l'interaction entre ces deux systèmes et la mise en place, parfois inconsciente, d'heuristiques qui expliquent l'existence de biais cognitifs.**

B. Exemples de biais

Il ne s'agit pas ici de faire une liste exhaustive des biais qui existent mais de reprendre les plus cités. Revenons donc au travail de A.Tversky et D.Kahneman. Ces théoriciens israéliens en psychologie ont identifiés 3 principaux heuristiques à l'issue de leurs recherches empiriques : l'ancrage, la disponibilité et la représentativité.

- Le biais d'ancrage : il fait appel à nos références, ce que l'on connaît. Nous allons ajuster notre jugement à cette ancre de référence. Le souci est que le simple mortel estime bien souvent que cet ajustement est suffisant, ce qui peut l'induire en erreur. Par exemple, si un négociateur indique un coût mirobolant au début d'une négociation, son interlocuteur sera sûrement bien heureux d'avoir terminé celle-ci avec un montant équivalent à la moitié de celui annoncé au départ, même si le coût reste tout de même important par rapport à des solutions équivalentes. Le point d'ancrage étant haut, le jugement peut être altéré et l'erreur n'est pas loin.
- Le biais de disponibilité : il fait appel à la disponibilité de l'information ou son aspect récent ou non. Il est très souvent associé à des décisions concernant le risque. Par exemple, nous aurons certainement plus de demande concernant des contrats d'assurance venant de la direction si l'entreprise d'en face a pris feu. Cependant, peut-être ne s'agit-il pas du risque le plus important avec notre activité. Nous retrouvons très souvent ce type de biais après des reportages qui nous montrent un crash d'avion, nous reverrons notre probabilité de se crasher à la hausse, même si celle-ci en parallèle est en baisse dans les faits. Ce biais peut exercer un aspect négatif important quant aux décisions pour préparer une politique de gestion des risques ou encore sur la création d'un outil d'audit.
- Le biais de représentativité : il fait appel à notre façon de nous représenter les choses de manière inconsciente. Le test le plus connu pratiqué par les deux théoriciens est celui de Linda. Linda est décrite comme anciennement étudiante en psychologie ayant été politiquement engagée durant ses études. 8 options ont été présentées à des candidats qui devaient ranger dans l'ordre (suivant leurs estimations) les professions les plus probables que Linda puisse exercer aujourd'hui. Parmi ces 8 options, 2 étaient similaires :
 - (A) Linda est une employée de banque
 - (B) Linda est une employée de banque féministe

La majorité des participants, de manière spontanée, ont indiqué l'option B comme étant la plus probable hors ceci est complètement illogique. En l'occurrence, si c'est une employée de banque, l'option A est plus probable que l'option B qui suppose qu'en plus elle soit féministe. Le raccourci mental a, en utilisant simplement le système automatique, fait ressortir l'idée stéréotypée (qui ne correspond pas à une profession) associée à de l'engagement politique et des études en psychologie.

Bien d'autres biais ont été identifiés, on peut citer les principaux : le biais d'optimisme ou d'excès de confiance (nous nous jugeons dans beaucoup de cas supérieurs à la moyenne), l'aversion à la perte (nous sommes proportionnellement plus triste face à la perte, qu'heureux face au gain), le biais du statu quo (rester dans une situation actuelle pour éviter un éventuel désagrément du changement), les comportements grégaires (conformisme), les biais d'affect (réaction suivant l'émotion), etc.

Une solution existe pour éviter les erreurs que peuvent engendrer les heuristiques, et c'est ce que nous allons découvrir avec les Nudges.

III. LES NUDGES

A. *Le paternalisme libertaire*

Une des notions importantes du Nudge est la liberté de choix. Pour les pères fondateurs du Nudge, Thaler et Sunstein, le meilleur des choix est le choix libre, mais guidé ! Et c'est ce qu'ils décrivent comme étant le paternalisme libertaire.

*« Les paternalistes libertaires veulent aider les gens à faire **ce qu'ils veulent vraiment** et non imposer un carcan à ceux qui souhaitent exercer leur liberté ». THALER et SUNSTEIN¹¹*

Nous attirons l'attention sur « ce qu'ils veulent vraiment ». Bien souvent l'individu ne fonctionne pas comme il le voudrait. Au fond nous savons pertinemment que certains de nos choix ne sont pas les plus sains, les moins risqués, les plus justes, les meilleurs pour nous, notre communauté, nos organisations. Le paternalisme peut être défini comme un « comportement, attitude consistant à maintenir un rapport de dépendance ou de subordination tout en lui (l'individu) donnant une valeur affective à l'image des relations familiales »¹². Il peut être aussi décrit comme un « comportement d'autorité sous couvert de protection qui rappelle celui d'un père à l'égard de son enfant »¹³. De ces deux définitions nous retiendrons deux idées : la notion de bienveillance et d'autorité. Maintenant prenons une définition du terme libertaire : « qui est partisan de la liberté individuelle absolue en

¹¹ Nudges, comment inspirer la bonne décision. P.27.

¹² Définition du dictionnaire en ligne Larousse

¹³ Définition de l'encyclopédie en ligne Universalis

matière sociale et politique »¹⁴. Paternalisme et libertaire paraissent être deux termes antagonistes. Leur association prend un sens en combinant les avantages de ces deux concepts ; **une liberté décisionnelle absolue mêlée à la bienveillance nous guidant vers une meilleure maîtrise de soi, un retour à ce qui est rationnel**. En philosophie, nous distinguons la notion de liberté et d'autonomie¹⁵. La juxtaposition des termes paternalisme et libertaire n'est possible que par le fait que c'est l'autonomie de l'individu qui est diminuée et non sa liberté. Nous reviendrons sur cette notion d'autonomie dans la troisième partie de ce mémoire.

B. Changer l'architecture du choix

Guider sans imposer n'est pas chose aisée. Cela passe par une modification de l'architecture de choix. Dans l'ouvrage de Thaler et Sunstein, il n'y a pas de définition en bonne et due forme des Nudges. **Le concept pourrait ainsi se définir comme (1) une modification de l'architecture de choix (2) faite par un architecte du choix et utilisant les biais cognitifs comme leviers (3) dans le but de mener l'individu à prendre de bonnes décisions**. Trois éléments sont importants dans cette définition : L'architecture de choix, l'utilisation des biais et la bonne décision.

- L'architecture du choix est la manière dont nous organisons notre réflexion. C'est-à-dire par quels chemins passons-nous, quels éléments prenons-nous en considération dans ce qui va faire jaillir la décision.
- L'architecte du choix va utiliser les biais cognitifs des individus (nous autres simples mortels) pour les guider. Par exemple, nous savons que les comportements grégaires sont un biais puissants. Si l'architecte du choix met en évidence le fait que la majorité des personnes font telle ou telle chose, le choix sera davantage guidé vers ce que la majorité des personnes font.
- La bonne décision doit se rapprocher le plus possible de ce que l'individu aurait choisi si il avait mûrement réfléchi (le fameux statisticien Bayésien). Il revient donc à l'architecte du choix de déterminer quelle serait la meilleure option : **le bien être de l'individu et le bien commun** (ce que nous supposons et ce qui est soutenu dans la théorie de base du Nudge).

En tant qu'acheteur nous avons un impact non négligeable le « le bien être » de l'entreprise dans laquelle nous travaillons, mais également chez nos fournisseurs et plus largement sur l'ensemble de notre environnement. Et si les Nudges pouvaient nous rendre plus performants ? Il s'agira donc de voir ensemble ce que nous offre la littérature sur ce qu'est la performance dans les achats et comment nous la manégeons actuellement avant de déterminer où nous pourrions utiliser les Nudges.

¹⁴ Définition Encyclopédie en ligne Universalis

¹⁵ Adrien Barton, Définition et éthique du paternalisme libertaire (2013)

CHAPITRE 2 –DEFINITION DE LA PERFORMANCE ACHATS ET DE SON MANAGEMENT

Après avoir fait un détour théorique par la psychologie cognitive, revenons à ce que les acheteurs connaissent le mieux, ou du moins, ce qu'ils pratiquent davantage pour bien comprendre de quel périmètre d'action nous parlons dans notre recherche.

I. LA PERFORMANCE ET SON MANAGEMENT

Si le mot performance se glisse partout aujourd'hui, il reste compliqué de définir ce concept de manière claire. Nous vous proposons donc d'éclaircir le sujet.

A. Des sens multiples

La performance est présentée bien souvent comme étant un résultat obtenu ou encore un exploit¹⁶ réalisé dans les domaines du sport, de l'art ou encore de la psychologie. Cependant ce n'est pas tout. Pour certains auteurs, la performance allie une notion d'efficacité et d'efficience. Elle n'est pas seulement un résultat mais également le processus qui permet de l'obtenir de la meilleure façon possible. La performance peut être présentée comme un résultat relatif à un référentiel : « Le niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud 1995), mais aussi une action. Y. Pesqueux décrit la notion d'action de la performance comme le processus qui permet « le passage d'une potentialité à une réalisation »¹⁷. Gilbert, quant à lui, propose un modèle où la performance serait un concept multimodal triangulaire.

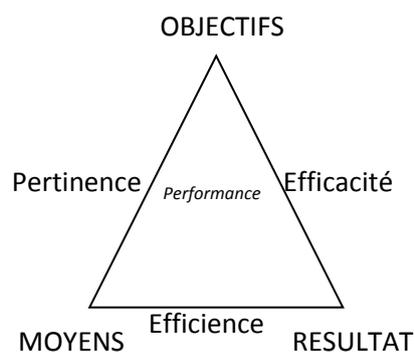


Figure 1: Modèle de Gilbert (1980)

Les objectifs doivent être en adéquation avec les moyens d'où l'idée de pertinence, ceux-ci devront être gérés avec efficience pour atteindre le résultat. Le résultat devra correspondre à l'objectif et être ainsi efficace.

¹⁶ Nous écartons ici la notion d'exploit ou de succès qui relève de l'ordre du subjectif.

¹⁷ Description faite dans son papier, la Notion de performance globale, présenté durant le 5^e Forum international ETHICS en 2004.

La norme ISO 9001 est, elle, beaucoup plus directe dans sa définition de la performance. La performance y est décrite comme « un résultat mesurable », ce qui reprend l'idée de Burlaud. Celui-ci doit porter sur des éléments quantitatifs comme qualitatifs se basant sur une mesure. La norme ISO 9001 est très certainement la norme la plus connue et utilisée dans les entreprises¹⁸. Nous nous baserons donc sur cette dernière pour parler de performance.

B. Management de la performance

La performance telle que décrite par la norme n'est pas nécessairement reliée à des objectifs, il est tout de même indispensable de mettre en place une démarche de mesure ayant pour but de montrer quelque chose. Or, si l'on souhaite voir quelque chose, c'est que (nous l'espérons) nous souhaitons le maintenir, le développer ou le réduire, en bref le gérer et c'est ce qui définit notre objectif. Pour y parvenir nous aurons besoin du management. Le management est l'« Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise »¹⁹. Le management de la performance revient donc à piloter par le biais d'outils de gestion. Bien que nous ayons retenu la définition de la norme ISO 9001 sur la performance, il est tout de même intéressant de reprendre le modèle de Gilbert pour expliquer ce qu'est le management de la performance. Il est évident que dans le monde de l'entreprise le triptyque Objectif/Moyens/Résultat constitue les composantes de base du management et que les lier de manière pertinente, efficiente et efficace nous permettra d'améliorer nos performances (nos résultats). Pour nous, **le management de la performance suivrait donc des (1) objectifs (définis par la stratégie de l'entreprise), mettrait en place des (2) moyens (outils de gestions) pour les atteindre et (3) mesurerait ses performances (ses résultats) afin de pouvoir procéder à des analyses ou rendre des comptes aux parties prenantes (direction, états, potentiels investisseurs, etc.). (4) Pour que le management de la performance fonctionne il doit trouver l'équilibre entre les principes de pertinence, d'efficience et d'efficacité.** C'est ce que reprend d'ailleurs Potage pour décrire la notion de maturité des achats²⁰, là où le management de la performance serait optimal: l'efficacité, l'efficience et la pertinence permettent le plein développement de la fonction et sa contribution à celui de l'entreprise, ce vers quoi elle veut tendre.

II. UN LARGE PERIMETRE POUR LA PERFORMANCE ACHATS

A. Comment déterminer le périmètre de la performance achats

Pour déterminer le périmètre des résultats que peuvent apporter les achats par le biais de leurs actions, il faut comprendre quel rôle doit jouer la fonction au sein de l'entreprise.

¹⁸ Au-delà des normes obligatoires.

¹⁹ Définition Larousse

²⁰ J. Potage. Un modèle de maturité achat intégré : PIMM. Revue de la compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France. Septembre 2010, n°40

Pour Barreyre en 1976, la fonction achats « recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation »²¹.

Avec un contexte économique en perpétuelle mouvance, les achats ont un rôle de maîtrise des fondamentaux tels que les fameux coûts/qualité/délais, mais également de gestion des risques. Aujourd'hui le rôle ultime de la fonction achats est de contribuer à la croissance non seulement de son entreprise mais également de son écosystème. Ainsi, les achats jouent pleinement le rôle de gestionnaire des ressources externes. La fonction peut procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise en organisant une supply chain amont agile et résiliente, en améliorant l'offre de l'entreprise grâce à l'innovation de ses fournisseurs ou encore en gérant l'impact de l'entreprise sur des plans sociaux et environnementaux. Nous parlerons ainsi d'un rôle de création de valeur sur l'écosystème et au sein de l'entreprise. Ce qui nous rapproche, d'ailleurs, de l'idée de bien « commun » du Nudge, qui vise non seulement l'individu, mais aussi son environnement : une dimension d'ouverture.

Le périmètre d'action des achats est variable. Celui-ci va être fonction de la place des achats dans l'entreprise (part du chiffre d'affaire, vision des achats par les clients internes et la direction, etc.) et plus largement du niveau de maturité de celui-ci. Le management de la performance achats doit prendre en compte le niveau de maturité de la fonction et décliner la stratégie élaborée au niveau de la direction pour définir des objectifs pertinents.

B. Exemples de domaines

Voici quelques exemples de domaines dans lesquels les achats ont un rôle à jouer. La presse professionnelle en regorge. Nous pouvons prendre par exemple les dernières tendances achats 2018 publiées par Agile Buyer et le Conseil National des achats. L'étude, se basant sur les réponses de 628 professionnels des achats²², met en lumière les éléments servant à évaluer la performance de la fonction achats.

²¹ P.Y. Barreyre, « La fonction approvisionnement » Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1976, p.61-76.

²² Etude réalisée du 22 novembre au 4 décembre 2017 sur des professionnels de tous secteurs, dans des entreprises de tailles différentes, ayant un poste allant du directeur achats à l'acheteur.

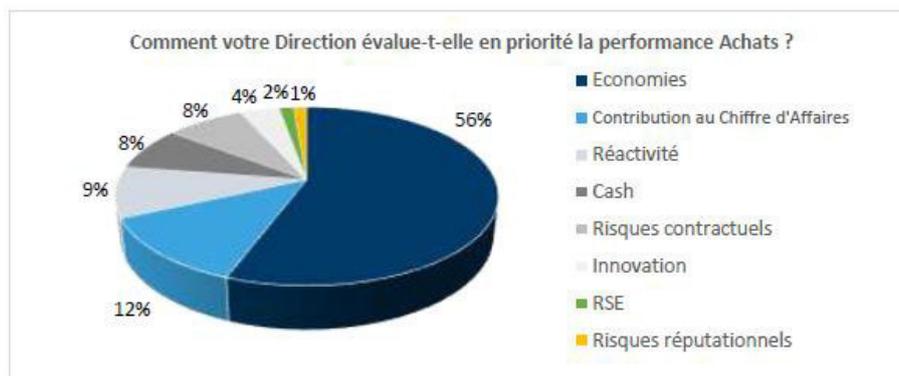


Figure 2: Résultats Agile Buyer CNA – Tendances et priorités du département achats en 2018

C. Les parties prenantes concernées

Les achats impliquent un nombre de parties prenantes importantes de par son rôle de fonction support dans l'entreprise et d'interface avec la supply chain amont. Chacune des décisions achats nécessite la participation de plusieurs parties prenantes. Les éléments d'évaluation de la performance achats cités précédemment par l'étude d'Agile Buyer et du CNA n'impliquent pas uniquement la fonction achats. **Les actions des clients internes, des fournisseurs et des acheteurs eux-mêmes constitue une des variables de la performance achats.** Typiquement, la non conformité en fait partie. Si l'objectif est de réduire les frais administratifs liés aux achats et que des commandes sont passées par des clients internes à des fournisseurs hors d'un contrat cadre, par exemple, bien souvent ces actions ont un effet néfaste sur la performance achats et logiquement sur la performance de l'entreprise. Le management de la performance achats se doit donc de prendre en compte les comportements de l'ensemble de parties prenantes pour parvenir à améliorer ses résultats. Mais comment les amener à prendre des décisions en faveur de la performance achats sans autorité hiérarchique ?

Le périmètre de la performance achats étant large et l'apport pour la performance de l'entreprise pouvant être très important, répondre à cette question présente un intérêt majeur à notre sens.

CHAPITRE 3 – LA PLACE DES SIMPLES MORTELS DANS LA PERFORMANCE ACHATS

L'idée dans ce chapitre est de mettre en lumière de manière plus détaillée les éléments qui peuvent mener à des biais cognitifs néfastes pour la performance achats.

I. ABSENCE D'AUTORITE ET AUTONOMIE : LA LIBERTE DECISIONNELLE DE PLUS EN PLUS PRESENTE

A. *Le pouvoir et l'autorité dans l'organisation*

Pour décrypter le pouvoir dans les organisations, nous allons nous intéresser tout particulièrement aux travaux de Crozier et Friedberg. Dans leur article « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée », les auteurs nous décrivent le pouvoir de la manière suivante. « Le pouvoir est une relation. [...] Il ne peut se manifester que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels ». Par-là, les auteurs expliquent qu'il s'agit d'une relation d'échange (de négociation) et également d'une relation instrumentale. Elle est instrumentale du fait que les acteurs engagent leurs ressources pour atteindre un but. Sauf que vient le moment où un ou plusieurs acteurs ont moins à proposer et la relation est déséquilibrée. Cet état doit correspondre à la position respective des acteurs dans l'action. Il existera alors une relation de pouvoir entre les acteurs. Attention, l'un retire davantage que l'autre sans démunir l'autre. Il y a une notion d'interdépendance. **L'acteurs A a besoin de B pour accomplir une action, et inversement, il y aura des conséquences pour B si il n'accomplit pas cette tâche.**

Crozier et Friedberg expliquent que l'organisation est indissociable du pouvoir, c'est elle qui définit les contraintes structurelles : sa structure et ses règles de l'entreprise qui déterminent les relations de pouvoir, par le biais de son organigramme et par sa réglementation. Les acteurs disposent ainsi de pouvoir les uns sur les autres. L'organisation va donner à certains individus le droit de sanction ou de récompense sur d'autres.

Les auteurs distinguent 4 types de relations de pouvoir au sein de l'organisation :

- Le pouvoir de la spécialité fonctionnelle : Celui qui détient l'expertise.
- Le pouvoir lié aux relations entre une organisation et ses environnements : Celui qui détient la place la plus avantageuse dans l'environnement
- Le pouvoir naissant de la maîtrise de la communication et des flux d'information : celui qui détient l'information

- Le pouvoir issu des règles instaurées dans l'organisation : en d'autre terme le pouvoir hiérarchique qui confère au supérieur hiérarchique le pouvoir de contrôle sur les agents qui lui sont subordonnés.

Fayol²³ va quant à lui utiliser le terme d'autorité. Il définit l'autorité comme étant le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Pour lui, il existe deux types d'autorités dans l'organisation ; il reprend l'idée de la spécialité fonctionnelle avec l'autorité personnelle et du pouvoir hiérarchique par l'autorité statutaire, de par son statut dans l'entreprise. **L'autorité hiérarchique est considérée comme étant la plus forte puisqu'elle s'exerce dans une unité de commandement** : « si elle est violée (la règle d'unité de commandement), l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublé, la stabilité menacée ». **L'autorité personnelle ou le pouvoir fonctionnelle semble alors exercer à un impact bien moindre sur les subordonnés.**

B. Des liens complexes au sein des entreprises

Aujourd'hui bon nombre de structures d'entreprise ne ressemblent pas à de simples structures pyramidales hiérarchiques avec des unités de commandements clairement définies. Avec la complexification des business model, des structures conglomérales, ou encore une multitude de business units suivant la situation géographique ou de la spécialisation métier, **les liens de pouvoir hiérarchiques direct et unique tendent à s'estomper au profit d'une structure du pouvoir dite hiérarchico-fonctionnelle ou « staff and line ».** **Et c'est bien souvent le cas au sein de la fonction achats de grandes entreprises.** Les équipes achats peuvent très bien être rattachées fonctionnellement à une direction achats au niveau groupe et hiérarchiquement au directeur d'une business unit. Les objectifs de la business unit primeront face aux objectifs achats globaux, et c'est bien normale puisque l'unité de commandement s'y trouve. **Les équipes achats exerceront une liberté décisionnelle quant aux sujets achats à traiter (les sujets liés à la performance achats). Mais la direction d'achat à un devoir d'aide à la décision !**

C. L'absence d'autorité hiérarchique ou fonctionnelle avec les clients internes et fournisseurs

Il est parfois bien compliqué de faire appliquer une politique de consommation, de contrôler la manière d'émission du besoin de l'interne aux achats ou encore de changer de fournisseurs. **La fonction achats ne peut obliger les clients internes à prendre telle ou telle décision.** Ces difficultés s'expliquent en parties par l'absence de lien hiérarchique et par extension d'autorité hiérarchique et de règles coercitives. L'autorité fonctionnelle, quant à elle reste faible voire inexistante. D'abord, il

²³ Administration industrielle et Générale, prévoyance-organisation-commandement-coordination-contrôle, H. Fayol, 1916.

faut être reconnu comme expert, or tout le monde au sein de l'entreprise ne le sait pas (ou ne veut pas le savoir). Ensuite les domaines d'expertise peuvent se confronter. Par exemple, un chef d'atelier ayant l'habitude de travailler avec telle ou telle marque de colle se postera en position d'expert face à un acheteur qui lui proposerait une solution sans doute plus économique et qu'il prétend tout aussi performante. Nous pouvons alors faire l'hypothèse que l'autorité personnelle (ou fonctionnelle) s'annule.

Chez les fournisseurs c'est la même chose. En aucun cas il n'y a d'autorité hiérarchique ou d'autorité fonctionnelle. Il existe certes des relations de pouvoir qui sont bien évidemment non négligeables tel que le pouvoir du contrat. Cependant, parfois ce pouvoir ne suffit pas. Il arrive qu'il y ait des erreurs. Pour y remédier, les acheteurs mettent en place, dans certains cas, des plans d'amélioration fournisseurs en travaillant avec eux sur les aspects qui posent problèmes. **La liberté décisionnelle des fournisseurs conditionne la réussite de ces plans d'amélioration par leur bonne volonté et ainsi la performance achats.**

D. Une autorité hiérarchique en perte de vitesse par la notion d'agilité

Nous évoquons l'autorité comme un moyen de mener vers la bonne décision. Si nous n'avons pas l'autorité nous pourrions éventuellement remonter à la direction pour que celle-ci impose de nouvelles règles coercitives pour répondre au mieux à notre performance achats et à la performance de l'entreprise. Les effets resteraient tout de même limités. L'autorité elle-même est parfois remise en questions. **Ce qui remet en perspective les principes avancés par Fayol sur la nécessité d'une unité de commandement pour assurer l'ordre et la stabilité. La stabilité n'est plus de mise lorsque que dans un monde mouvant, instable il s'agit d'être agile pour être résilient. Or l'agilité ne répond pas aux carcans des règles.** L'agilité devient un principe supérieur parfois à l'autorité. Crozier et Friedberg expliquent que pour faire fonctionner correctement un service il faut réaliser davantage que ce qui prescrit par la règle. Le supérieur détenant le pouvoir grâce à la règle et étant jugé sur les résultats de son service, il se retrouve en position de faiblesse. Le pouvoir dans sa définition nécessite un rapport de déséquilibre dû à des conséquences négatives pour B qui est dans l'inaction de ce qui est demandé par celui qui détient le pouvoir A. Mais, hors de la règle, les conséquences pour B n'existent pas. A « n'a aucun moyen » pour obtenir ce qu'il veut de B (dans notre cas : la performance achats). Nous nous confrontons bien à la liberté décisionnelle de B là encore. Nous nuancerons tout de même le propos de ces auteurs sur le fait qu'il n'y ait « aucun moyen ». Le leadership peut être utilisé pour convaincre et pourquoi pas les Nudges !

E. Une autonomie de plus en plus importante exigée

Les entreprises demandent de plus en plus d'autonomie dans les professions de la fonction achats pour justement faire preuve d'agilité. En effet, la notion d'autonomie paraît récurrente dans les offres d'emploi. Les acheteurs doivent pouvoir faire face à une multiplicité de choix. Les décisions sont de plus en plus complexes à prendre dû à une multiplicité de facteurs, ce qui ajoute des éléments dans l'équation de la décision et autant plus de chance de passer par des heuristiques pour prendre des décisions rapides, incertaines. **Même l'individu autonome reste un simple mortel. Il utilise de manière souvent inconsciente des biais cognitifs lui desservants et desservants potentiellement la performance achats.**

Les individus sont dans le processus achats bien souvent livrés à leur liberté décisionnelle avec tous ses bienfaits mais aussi ses inconvénients.

II. LES BIAIS AYANT POTENTIELLEMENT UN IMPACT IMPORTANT DANS LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ACHATS

Ce sujet n'ayant jamais été traité en lien avec les achats (à notre connaissance), le choix des biais ci-dessous ne se base pas sur des statistiques mais uniquement sur des observations terrain ou des lectures de blogs, magazines ou autres sites web.

A. Les biais de statu quo

Nous observons régulièrement des biais de statu quo dans les achats ; chez les clients internes et même chez les acheteurs. Le biais de statu quo consiste à préférer rester dans la même situation ou une situation antérieure afin d'éviter les risques d'une mauvaise initiative. A la source, de ce biais l'idée est de protéger son égo d'éventuels dommages.²⁴C'est la prise d'action qui rompt le statu quo, **l'individu endosse la responsabilité de cette prise d'action. Et cette responsabilité nous met sous les feux d'éventuelles critiques en cas de d'échec. Le risque psychologique est moins important dans la sécurité d'une inaction.** Le biais du statu quo s'applique d'autant plus qu'il y ait un nombre important de choix, du fait d'un effort plus important pour choisir autre chose que ce que nous avons dans la situation actuelle, c'est confortable. Bien souvent nous retrouvons ce type de situation avec le cahier des charges (« pourquoi en changer ça fonctionne »), des fournisseurs historiques que nous ne remettons pas en question ou encore des processus non optimaux enlisés dans la routine.

Pourtant il a bien été prouvé que c'est au moment de la formulation du cahier des charges que les acheteurs en travaillant avec les clients internes peuvent potentiellement faire le plus de gains.²⁵

²⁴ The hidden traps in decision making, Harvard Business Review, p. 47 à 58, Septembre-Octobre 1998

²⁵

Les gains sur la performance achats de la remise en question de fournisseurs historiques ou encore l'amélioration des processus peuvent être des leviers non négligeables dans certains cas.

B. Les biais de confirmation

Les biais de confirmation nous amène à faire un tri dans les informations que nous recevons pour voir ce que nous souhaitons. **Nous allons avoir tendance à sélectionner toutes les éléments qui vont dans le sens de l'affirmation de nos hypothèses ou croyances, et à prêter moins d'attention à ce qui les contredit.** Plus l'incertitude est grande sur un sujet ou plus il y a débat, plus le biais est fort. Par exemple nous avons fraîchement rentré au panel un fournisseur puisque nous sommes convaincu qu'il est tout à fait compétent nous aurons tendance à mettre en avant ses atouts et porter moins d'attention, en premier lieu, à d'éventuels retours négatifs en interne. De même, dans des cas inverses. Un client interne ou un acheteur pourra très bien mettre sans cesse en avant le moindre défaut chez un fournisseur qu'il croit incompetent, ou bien souvent, « moins bien que celui d'avant ».

C. La difficulté des bénéfices à long terme

L'individu a tendance naturellement à appliquer la politique des bénéfices maintenant et des coûts plus tard. C'est exactement comme avec le sport, les bénéfices viennent après les coûts donc trop peu de gens font du sport. Dans les achats nous le verrions davantage avec par exemple le temps passé sur des éléments de stratégie. La stratégie coûte en temps et en réflexion, mais les résultats nous apportent au final des bénéfices pour notre performance achats. Chez les fournisseurs cela peut se manifester par des conclusions trop hâtives sur l'annonce de délais ou encore sur l'absence d'une étape supplémentaire de contrôle pour éviter des non-conformités. **Au final les individus ne perçoivent pas le bénéfice de l'effort étant donné que celui-ci est trop lointain.**

Dans cette première partie du mémoire nous avons fait un détour par la psychologie cognitive et montré que les individus n'étaient pas des êtres totalement rationnels. Ils ne sont en réalité que de « simples mortels » utilisant parfois des raccourcis pour prendre leurs décisions donnant lieu à des biais cognitifs. Le management de la performance achats est complexe et nécessite la bonne volonté de diverses parties prenantes pour arriver à ses fins. Cependant derrière chacune d'entre elle se cachent de simples mortels avec leur propres biais qui comme nous l'avons montré peuvent avoir un impact important sur la performance achats. Les Nudges nous promettent alors une solution pour éviter les biais ayant une portée négative sur nos décisions. C'est ce que nous allons tenter de montrer grâce à des tests terrain.

PARTIE 2

-

MISE EN APPLICATION DE NUDGES AU SEIN DE LA FONCTION ACHATS DE ECM TECHNOLOGIES

CHAPITRE 4 – APPORT DE LA THEORIE SUR UNE DEMARCHE DE MISE EN APPLICATION DE NUDGES

Puisque les pères fondateurs du concept de Nudge ne nous éclairent pas sur une démarche de mise en application des Nudges, nous nous inspirerons d'une méthodologie issue du monde du consulting. Ce chapitre est fortement inspiré des grandes lignes méthodologiques du cabinet Proches, publiée dans la Harvard Business Review, sur la création et le déploiement de Nudges. Son directeur explique qu'il y a 5 grandes étapes au déploiement de stratégies Nudges :

- N°1 : DEFINE
Il faut définir ce que nous cherchons à améliorer
- N°2 : EMPATHIZE
Il est nécessaire d'analyser les comportements et les biais qui en découlent
- N°3 : IDEATE
Il faut imaginer des Nudges dont l'efficacité pourra être vérifiée
- N°4 : EXPERIMENT
Les Nudges doivent être testés dans un environnement réduit
- N°5 : DEPLOY
Il s'agit de la phase de déploiement à plus grande échelle, comprenant une mesure de l'efficacité et d'ajustements éventuels

I. DEFINITION DU PROBLEME A ETUDIER ET OBSERVATION DES COMPORTEMENTS

Les Nudges ont vocation à guider vers la bonne décision. Si les bonnes décisions sont déjà prises, ils se révèlent donc inutiles. Il faut ainsi dans un premier identifier quelles sont les décisions qui posent problème, identifier la cause.

A. Comment définir le problème

Pour définir un problème rien de tel que les méthodes utilisées en management de la qualité. L'idée est de partir des performances réalisées au niveau achats et de les comparer aux objectifs et moyens. **Si la performance n'est pas celle souhaitée, nous allons chercher à comprendre quel est notre problème.** Nous pouvons nous inspirer de la phase de description de problème du modèle 8D. Celle-ci comprend l'**utilisation d'un QQQCCP**, puis débouche sur la définition du problème. L'outil du QQQCCP permet de dimensionner un problème de manière à organiser la réflexion.

QQOQCCP	DESCRIPTION	QUESTIONS A SE POSER	CIBLES
QUOI ?	Description de la problématique, de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il ? Que s'est-il passé ? Qu'observe-t-on ?	Objet, actions, procédés, phase, opération, machine...
QUI ?	Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants	Qui est concerné ? Qui a détecté le problème ?	Personnel, clients, fournisseur...
OU ?	Description des lieux	Où cela s'est-il produit ? Où cela se passe-t-il ? Sur quel poste? Quelle machine ?	Lieux, atelier, poste, machines...
QUAND ?	Description du moment, de la durée, de la fréquence	Quel moment ? Combien de fois par cycle ? Depuis quand ?	Mois, jour, heure, durée, fréquence, planning, délais...
COMMENT ?	Description des méthodes, des modes opératoires, des manières	De quelle manière ? Dans quelles circonstances ?	Moyens, fournitures, procédures, mode opératoire...
COMBIEN ?	Description des moyens, du matériel, des équipements	Quel coût ? Quels moyens ? Quelles ressources ?	Budget, pertes, nombre de ressources...
POURQUOI ?	Description des raisons, des causes, des objectifs	Dans quel but ? Quelle finalité ?	Action correctives, préventives, former, atteindre les objectifs...

Figure 3: Tableau explicatif du QQOQCCP²⁶

Répondre à ces questions admet de mesurer des éléments pour pouvoir les dimensionner, ce qui correspond tout à fait à la description de la performance en tant que résultat. Une fois le problème dimensionné il est intéressant de le formaliser en une phrase nous donnant un objectif de résolution.

B. Analyser les causes : Observation des comportements

Une fois le problème défini vient la subtilité de l'analyse des causes. Pour tout problème défini il est nécessaire dans un premier temps de **réduire les causes possibles à des causes comportementales**. Nous pourrions donc dégrossir le problème à l'aide du diagramme d'Ishikawa puis procéder à un fonctionnement de type « 5 why ». Une fois une cause comportementale et/cognitive identifiée comme « root cause » (cause première), il faut comprendre quels types de biais opèrent dans la situation définie grâce au dimensionnement du problème. Le cabinet Proches cité précédemment explique que **pour analyser les comportements il est nécessaire de passer dans une phase d'observation empruntée à l'anthropologie ou encore ethnologie**.

L'observation va permettre **de mettre en lumière l'architecture de choix** des individus observés, c'est-à-dire, par quel processus cognitif les individus passent pour atteindre les différentes options possibles d'action. Cela revient à formuler différents scénarios.

²⁶ Extrait du site www.qualiblog.fr

Selon Kruglanski et Gigerenzer (2011), il existe deux types de facultés cognitives qui se rapprochent du système automatique et réflexif de Tversky et Kahneman (1974) que Thaler et Sunstein synthétise dans leur ouvrage sur le Nudge (voir figure 1) :

- Les facultés délibératives : requièrent un effort cognitif et dont le processus est conscient
- Les facultés non délibératives : requièrent peu d'effort cognitif, processus cognitif non conscient

Barton(2013) explique que les Nudges n'ont d'effet que sur les fonctions non délibératives soit en les déclenchant soit en les bloquant du fait de l'aspect non conscient. La root cause qui nous intéresse donc pour les Nudges sont les **facultés non délibératives**.

II. CREATION DE NUDGES

A. *Changer l'architecture de choix*

Dans leur définition, les Nudges ont vocation à modifier l'architecture de choix pour mener à prendre la bonne décision. **Pour changer l'architecture de choix il faut modifier la manière dont sont présentés les choix.** L'architecte du choix va chez le contexte de la prise de décision. Une des prérogatives du changement de l'architecture de choix est de respecter les principes du paternalisme libertaire. **Il ne faut jamais oublier de viser l'objectif du Nudge** le bien être de l'individu, de l'organisation via la performance achats et de l'environnement dans lequel nous évoluons. Une autre condition à prendre en compte est également le fait que si le Nudge est en contradiction avec les valeurs de l'individu, ses goûts (ce que Grüne - Yanoff et Hertwig appellent les préférences explicites), il ne fonctionnera pas²⁷.

Pour résumer les conditions sont les suivantes :

- Le but est de rapprocher l'individu de sa préférence finale (nous devons faire l'hypothèse que sa préférence sera tournée vers son bien-être et celui de ceux qui l'entourent).
- Dans tous les cas, un Nudge n'a pas d'effet sur des individus ayant des préférences explicites contraires
- Il doit garantir de la liberté décisionnelle : ne peut être une pression réglementaire voire financière

²⁷ Nudge Versus Boost : How Coherent are Policy and Theory ?, Grüne - Yanoff et Hertwig, p.149-183, Minds Machines, 2016

B. Etre créatif tout en maîtrisant les moyens

Une fois que ces quelques prérogatives sont intégrées par l'architecte de choix, **il peut avoir libre court à son imagination pour créer les Nudges, à une condition prêt : maîtriser les moyens.** Dans le management de la performance, nous avons pu voir que la notion d'efficacité rentrait aussi en jeu dans l'utilisation des moyens pour atteindre le résultat. Déployer des outils très coûteux pour l'entreprise sans pouvoir les compenser par des effets positifs directs ou indirects pour celle-ci serait contre-productif.

Voici quelques exemples peu coûteux et qui présentent des résultats séduisants

- Les choix par défauts

Parfois un simple choix par défaut peut tout changer. Par exemple, certains Etats ont fait le choix du don d'organe comme option par défaut, dans d'autres Etats, les citoyens sont invités à déclarer leur consentement pour le don d'organes. Les résultats sont les suivants :

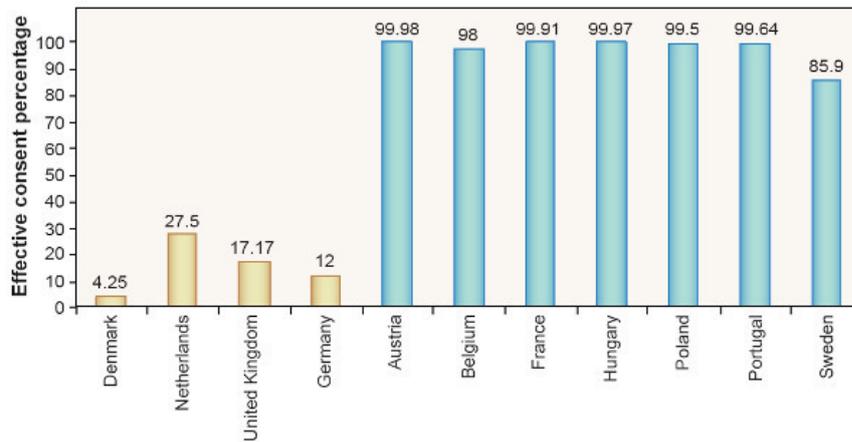


Figure 4: Consentement effectif pour le don d'organe par pays

En jaune nous pouvons observer les pays où l'option par défaut est « non consentant », et en bleu les pays où l'option est « consentant ». ²⁸

- Les rappels

Une étude terrain a été menée dans 3 banques différentes de 3 pays différents. L'objet de cette étude était d'observer si les rappels avaient un effet sur l'épargne des clients de ces banques. Les résultats ont montré que les échantillons ayant reçu les rappels leur rappelant le but de l'épargne réalisaient plus d'économie qu'en temps normal, les rappels les aidant à rapprocher dans leur esprit les bénéfices de cette épargne. ²⁹

- Les indices

²⁸ E. Johnson et D. Goldstein, Do Defaults Save Lives?, Science 302 (2003)

²⁹ D. Karlan, M. McConnel, S. Mullainathan et J. Zinman, Getting to the Top of Mind: How Reminders Increase Saving (2014)

Les indices ou *channel factors* de Lewin (1952) ont été exploités dans une expérimentation par Leventhal, Singer et Jones, en 1965. L'expérimentation avait pour objet la vaccination au sein du campus de Yale aux Etats Unis où seul 3% des étudiants s'étaient fait vaccinés contre le tétanos. A la suite d'une conférence, on leur avait remis un plan du campus avec le dispensaire bien signalé. Il leur a ensuite été demandé de voir à quel moment ils pouvaient s'y rendre et par où ils passeraient pour s'y rendre, ce qui a invité les étudiants à préciser leur intention et les a poussés à l'action. Suite à l'expérience 28% des étudiants s'étaient fait effectivement vaccinés.³⁰

III. ANALYSE DES RESULTATS D'UN TEST TERRAIN NUDGE

A. Le test terrain

Harrison et List (2004) décrivent le **test terrain comme un test ayant lieu dans l'environnement** naturel des différentes composantes du test. Les auteurs ont identifié les six composantes qui permettent de décrire un test terrain :

- La nature du ou des sujets observés
- La nature de l'information que les sujets apportent au test (leurs expériences passées)
- La nature du test, son objet
- La nature des règles déjà opérantes dans l'environnement
- La nature des enjeux
- La nature de l'environnement³¹

Le test terrain a souvent une valeur plus forte que le test laboratoire de par sa nature en conditions réelles, dont les résultats sont plus aisés à extrapoler à plus grande échelle (lorsqu'il y a eu une expérience laboratoire de manière préliminaire idéalement). Il faut également prendre en compte que lors du test terrain, il y a une multitude de composantes qui interagissent. Les résultats sont donc plus difficiles à valider...

B. Déterminer si les résultats sont concluants

Guala (2005) nous donne une idée des différents types de validité d'un test terrain. Selon lui il existe deux types de validité :

- La validé interne, « à l'intérieur de l'expérience »
- La validé externe, hors du cadre de l'expérience³²

³⁰ Exemple présenté dans l'ouvrage de Thaler et Sunstein, *Nudge*, p.131 de l'édition française, 2008

³¹ Fiel Experiments, G. Harisson et J. List, *Journal of Economic Literature*, Vol.XLII (2004)

³² *The Methodology of Experimental Economics*, F. Guala, Cambridge

Mourot (2017) propose une extrapolation de ces validités aux expérimentations faites avec des Nudges. **Ainsi un test terrain devrait, pour être valide, prouver que la modification du comportement est bien la conséquence du test et non de facteurs extérieurs** (validité interne), et qu'il serait légitime de penser que le ou les Nudges donneront des effets comparables dans des contextes similaires (validité externe). Dans notre cas, il s'agira donc d'effectuer une mesure de la performance avant le test terrain et de la mesurer de nouveau à la fin du test. Le tout sera d'établir un listing des facteurs extérieurs survenus durant la période de test pour établir s'ils pourraient avoir un effet potentiellement positif ou négatif qui altéreraient les résultats et la validité du test terrain.

CHAPITRE 5 – DEFINITION DES ELEMENTS NECESSITANT UNE AMELIORATION POUR TENDRE VERS LA PERFORMANCE SOUHAITEE PAR ECM TECHNOLOGIES

I. LES ELEMENTS PRIS EN COMPTE DANS LA PERFORMANCE DES ACHATS CHEZ ECM

A. Des critères globaux

La fonction achats de ECM Technologies se base sur des critères de performance relativement basique de type coût/qualité/délais, avec en plus de cela, un attention particulière sur les flux de trésorerie. Ce type de critères découlent de l'activité d'ECM qui fonctionne sur des projets de plusieurs mois de fabrication nécessitant des investissements importants avant paiement par les clients (décalage de trésorerie), et une culture industrielle forte qui reste ciblée sur les fondamentaux historiques des achats. Voici donc les critères suivis par la direction :

- **(1) Réduction des coûts achats à hauteur de 20%**
- **(2) OTD (On time delivery) de tous les fournisseurs > à 90%**
- **(3) Des coûts de non-conformité < à 1% du CA achats**
- **(4) Gestion optimale du flux de trésorerie** (pas d'objectif chiffré dans ce cas)

Les objectifs (2) et (3) peuvent être considérés comme des sous objectifs du (1), mais ils sont mis en avant également comme indicateurs de la bonne qualité des fournisseurs d'ECM.

B. Mais de nombreux leviers

Si les objectifs sont globaux, il est tout de même nécessaire de décomposer les éléments qui participent à atteindre la performance souhaitée pour mieux les managers, ce que nous retrouvons généralement dans des fonctions achats plus matures. Nous avons nos objectifs, nous calculerons les résultats, mais d'abord **identifions quels sont nos leviers en adéquation avec nos moyens**. L'objectif n'est pas ici de faire une liste exhaustive de ce qui est possible chez ECM en fonction des moyens accordés³³, mais de donner un certains nombres d'exemples qui orienteront la prochaine étape de mesure de la performance sur des éléments plus précis, ainsi que nos préconisations. Voici un tableau reprenant des leviers possibles :

³³ Par moyens accordés nous souhaitons mettre en avant que d'autres leviers sont envisageables mais l'équipe ne peut pour le moment disposer d'une ressource humaine supplémentaire ou encore d'un budget pour des outils achats plus performants.

Tableau 1: Exemples de leviers pour atteindre les objectifs souhaités en fonction des moyens disponibles

REDUCTION DES COUTS ACHATS A HAUTEUR DE 20% (1)	OTD DE TOUS LES FOURNISSEURS > A 90% (2)	DES COUTS DE NON- CONFORMITE < A 1% DU CA ACHATS (3)	GESTION OPTIMALE DU FLUX DE TRESORERIE (4)
Augmenter la couverture des achats pour mieux contrôler les budgets	Arbitrer entre retirer les fournisseurs les moins performants en termes de OTD du panel ou les faire monter en compétence	Arbitrer entre retirer les fournisseurs les moins performants en termes de non-conformité du panel ou les faire monter en compétence	Augmenter les délais de paiement fournisseurs
Négocier % sur la base des prix standards de la base de données	Introduire des pénalités de retard dans les contrats	Se rendre plus attractif pour le fournisseur	Passer un maximum d'achats sous franchise de TVA
Concentrer les volumes	Se rendre plus attractif pour le fournisseur	Instaurer chez les fournisseurs des contrôles de sortie	Organiser les livraisons le plus tard possible pour diminuer le stock
Mettre davantage en concurrence les fournisseurs lourds	Améliorer le délai en interne de génération de la demande d'achats (anticiper)
Réduire le nombre de commandes	...		
Automatiser les achats simples			
Maitriser les politiques de consommation en interne			
Réduire les coûts liés a la non-conformité fournisseur (voir objectif (3))			
Réduire les retards fournisseurs voir objectif (2))			
Réfléchir suivant une logique TCO			
Intégration des achats dans les phases de conception des produits			
...			

II. MESURE DE LA PERFORMANCE ACHATS

Le sujet de ce mémoire ne concernant pas la pertinence de la mesure de la performance achats nous tenterons de prendre un certain nombre d'indicateurs génériques pour faciliter notre étude et constituer une base de travail pour **identifier les éléments « défailants »** qui pourraient être améliorés grâce aux Nudges. Nous allons, comme énoncé, précédemment reprendre les leviers possibles au sein de ECM.

A. Réduction des coûts achats à hauteur de 20%

Tableau 2: Sous indicateurs de mesure de la performance objectif (1)

	INDICATEURS DE REFERENCE POUR L'ETUDE	PERFORMANCE
REDUCTION DES COÛTS ACHATS A HAUTEUR DE 20%	Périmètres: tous les comptes achats du compte de résultat au prorata du CA de ECM – diminution éventuelle de frais administratifs (S2 2017 --> S1 2018)	Information non disponible
AUGMENTER LA COUVERTURE DES ACHATS POUR MIEUX CONTROLER LES BUDGETS	Couverture achats 2017 (unique information disponible)	87%
NEGOCIER % SUR LA BASE DES PRIX STANDARDS DE LA BASE DE DONNEES	% d'évolution des prix d'achats (S2 2017 --> S1 2018)	-17%
CONCENTRER LES VOLUMES CHEZ UN NOMBRE PLUS REDUIT DE FOURNISSEURS	% d'évolution du CA moyen par fournisseurs (S2 2017 --> S1 2018)	-17%
METTRE DAVANTAGE EN CONCURRENCE LES FOURNISSEURS LOURDS	Moyenne du nombre de fournisseurs par AO envoyés sur les familles lourdes	3 ³⁴
REDUIRE LE NOMBRE DE COMMANDES	Evolution du nombre de commandes au prorata du CA achats (S2 2017 --> S1 2018)	20%
AUTOMATISER LES ACHATS SIMPLES	Nombre de catalogues fournisseurs pour ECM avec des prix négociés en ligne (à comparer avec le nombre de familles simples identifiées)	4 (5% des familles simples)
MAITRISER LES POLITIQUES DE CONSOMMATION EN INTERNE	Nombre d'actions mises en place pour réduire la non-compliance (à comparer avec les sujets concernant la consommation en interne)	0
REDUIRE LES COÛTS LIES A LA NON-CONFORMITE FOURNISSEUR (VOIR OBJECTIF (3))	% d'évolution des coûts de NC (S2 2017 --> S1 2018) en proportion des achats passés	52%
REDUIRE LES RETARDS FOURNISSEURS VOIR OBJECTIF (2))	% d'évolution du nombre de commandes hors fenêtre OTD (S2 2017 --> S1 2018)	1% ³⁵
REFLECHIR SUIVANT UNE LOGIQUE TCO	Nombre d'analyses TCO réalisées (à comparer au nombre de commandes)	0

³⁴Information estimée par l'équipe achats n'ayant pas de moyen de mesure mise en place actuellement

³⁵ Information estimée par l'équipe achats n'ayant pas de moyen de mesure mise en place actuellement

N’ayant pas d’indicateur ferme concernant ce premier objectif, nous nous baserons donc sur les sous indicateurs décrits ci-dessus. Malgré une couverture achats relativement importante et une réduction des prix d’achats remarquable (qui contribue à répondre à l’objectif principal de réduction des coûts de manière importante), nous pouvons retenir les éléments suivants comme sujets à amélioration :

- La concentration des volumes chez les fournisseurs des familles considérées comme lourdes (au sens de Kraljic) est en recul : le chiffre d’affaire moyen par fournisseur est en baisse.
- Le nombre de commande est en augmentation
- Le nombre de catalogues pour les familles simples est réduit
- Il n’y a pas d’action mise en place pour maîtriser les politiques de consommation
- Les coûts de non-conformité sont en hausse
- La réduction des retards fournisseurs est limitée
- L’analyse en TCO³⁶n’est pas de mise
- Les achats ne sont pas suffisamment intégrés en amont

B. OTD de tous les fournisseurs > 90%

Tableau 3: Sous indicateurs de mesure de la performance objectif (2)

	INDICATEURS DE REFERENCE POUR L'ETUDE	PERFORMANCE
OTD DE TOUS LES FOURNISSEURS > A 90%	% de lignes dans la fenêtre définie (Périmètres: S1 2018)	74%
ARBITRER ENTRE RETIRER LES FOURNISSEURS LES MOINS PERFORMANTS EN TERMES DE OTD DU PANEL OU LES FAIRE MONTER EN COMPETENCE	/	/
INTRODUIRE DES PENALITES DE RETARD DANS LES CONTRATS	Nombre de pénalités de retard sur nombre de commande en retard hors [+7; -7]	>1% ³⁷
SE RENDRE PLUS ATTRACTIF POUR LE FOURNISSEUR	Evolution de la note d'attractivité fournisseur	Information non disponible
AMELIORER LE DELAI EN INTERNE DE GENERATION DE LA DEMANDE D'ACHATS (ANTICIPER)	% de ligne de génération achats faite hors délais	15% ³⁸

³⁶ Coût complet

³⁷ Information estimée par l’équipe achats n’ayant pas de moyen de mesure mise en place actuellement

³⁸ Information estimée par l’équipe achats n’ayant pas de moyen de mesure mise en place actuellement

Concernant les délais de livraison, même si nous avons pu voir précédemment qu'il y avait une très légère baisse des retards de 1%, l'objectif n'est pas encore atteint :

- Il y a peu de moyens coercitifs mis en place avec un système de pénalités, du moins il est peu appliqué
- Le besoin est généré de manière très tardive parfois en interne

Aucune information mesurée nous permet de déterminer l'attractivité fournisseurs.

C. Coûts de non-conformités < 1% du CA achats

Tableau 4: Sous indicateurs de mesure de la performance objectif (3)

	INDICATEURS DE REFERENCE POUR L'ETUDE	PERFORMANCE
DES COÛTS DE NON-CONFORMITE < A 1% DU CA ACHATS	% des coûts de non-conformité / CA achat (périmètre S1 2018)	0,82%
<i>ARBITRER ENTRE RETIRER LES FOURNISSEURS LES MOINS PERFORMANTS EN TERMES DE NON-CONFORMITE DU PANEL OU LES FAIRE MONTER EN COMPETENCE</i>	/	/
<i>SE RENDRE PLUS ATTRACTIF POUR LE FOURNISSEUR</i>	Attractivité fournisseur	Information non disponible
<i>INSTAURER CHEZ LES FOURNISSEURS DES CONTROLES DE SORTIE</i>	% des fournisseurs réalisant des contrôles avant expédition de manière systématique pour les pièces sur plan	5% ³⁹

Les coûts de non-conformités sont inférieurs à l'objectif demandé, ce qui est une très bonne chose. Cependant, ils ont augmenté de manière importante si nous nous fions au tableau 2. En parallèle il y a très peu de contrôle amont chez les fournisseurs instaurés de manière systématique sur les pièces suivant des plans (sur lesquelles les non-conformités sont plus vite arrivées et ont un impact en terme de coût souvent plus important qu'une pièce catalogue).

D. Gestion optimale du flux de trésorerie

Tableau 5: Sous indicateurs de mesure de la performance objectif (4)

	INDICATEURS DE REFERENCE POUR L'ETUDE	PERFORMANCE
GESTION OPTIMALE DU FLUX DE TRESORERIE	/	/

³⁹ Information estimée par l'équipe achats n'ayant pas de moyen de mesure mise en place actuellement

AUGMENTER LES DELAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS	% d'évolution du délai moyen de paiement (S2 2017 --> S1 2018)	Au maximum légal
PASSER UN MAXIMUM D'ACHATS SOUS FRANCHISE DE TVA	% : achats passés en franchise de TVA/achat passés dans les conditions de la franchise TVA	65,99%
ORGANISER LES LIVRAISONS LE PLUS TARD POSSIBLE POUR DIMINUER LE STOCK	% d'évolution des jours en stock (en jour de CA)	Information non disponible

Le dernier objectif n'est pas chiffré, et nous avons, pour l'étude, un accès restreint à certaines informations. Nous retiendrons que les montants passés en franchise de TVA peuvent être augmentées. La règle de la comptabilité est : pas de franchise TVA sur les commandes de moins de 5000€ et seulement pour les affaires correspondant à des commandes clients pour l'étranger. Nous pouvons considérer qu'au-delà de cet indicateur il y a également une part de perfectible dans la concentration des commandes, leur réduction (dû à un montant minimum), pour passer le maximum de montant en franchise de TVA.

III. IDENTIFICATION DES LEVIERS « DEFAILLANTS » ET DE LEUR ROOT CAUSE

A. Définition des problèmes

Nous avons pu grâce à une étape de mesure de la performance identifier 12 leviers défaillants ou sujets à amélioration :

- 1. La concentration des volumes
- 2. Le nombre de commandes
- 3. Les catalogues
- 4. La maîtrise des politiques de consommation en interne
- 5. Les coûts de non-conformités
- 6. Les retards fournisseurs
- 7. Les analyses TCO
- 8. La présence des achats dans les processus amont
- 9. Les pénalités de retard
- 10. L'émission du besoin
- 11. Les contrôles qualité pratiqués par les fournisseurs
- 12. Les montants achats passés en franchise de TVA

Pour l'intérêt du lecteur et dans le souci de propos concis nous n'allons pas **décrire tous les problèmes avec la méthode QQQCCP**, mais simplement quelques exemples qui nous paraissent intéressants.

Levier n°3 :

Table 2: Définition du problème n°3

QQQCCP	DESCRIPTION
QUOI ?	On observe que le nombre de catalogues mis en place pour les clients internes sur les familles simples sont trop peu nombreux. Les catalogues sont mis au point en collaboration avec les fournisseurs assurant un choix de produits standards bénéficiant de tarifs spécifiques, ou une simple sélection d'articles consultables. Les clients internes peuvent s'y référer et orienter les acheteurs pour le passage de commandes. Les catalogues permettent un gain de temps important pour les acheteurs comme pour les clients internes et généralement des économies avec des tarifs négociés.
QUI ?	Ce problème est conditionné par les possibilités fournisseur mais surtout par les acheteurs. 3 acheteurs sont chargés de pièces du commerce.
OU ?	Le problème a lieu au service achats de Grenoble comme de Montpellier.
QUAND ?	Il n'y a pas de changement depuis plusieurs années.
COMMENT ?	Ces catalogues sont prévus par des contrats cadres entre les deux parties. Il convient donc d'échanger avec les fournisseurs, analyser les avantages et la faisabilité, négocier des tarifs avantageux et contractualiser le tout.
COMBIEN ?	4 catalogues sont mis en place, ils couvrent seulement 5 % de familles simples dans lesquelles ce type d'outil est efficace. Mettre en place un catalogue est bien souvent gratuit et mis à disposition par la plupart des fournisseurs. Ce type de démarche demande du temps à l'acheteur, mais qui est vite rentabilisé (nous n'avons ici pas d'estimation du temps nécessaire)
POURQUOI ?	Les acheteurs ne prennent pas le temps pour ce type de sujet, les familles « simples » (au sens de Kraljic) ne sont pas clairement identifiées. Le travail sur des éléments stratégiques ne fait pas partie des priorités face à des demandes opérationnelles nombreuses et bien souvent dans l'urgence.

Levier n°12 :

Table 3: Définition du problème n°12

QQQCCP	DESCRIPTION
QUOI ?	ECM bénéficie d'accords avec l'Etat pour utiliser une franchise de TVA pour les projets destinés à l'export. Cependant, la franchise TVA n'est pas suffisamment inscrite sur les commandes. Ce qui fait que les factures reçues contiennent le % de TVA associé au montant de la commande. ECM doit donc déverser cette TVA au lieu de conserver les liquidités en trésorerie.
QUI ?	Les acheteurs sont responsables de la modification de la commande pour qu'elle soit en franchise de TVA. Le service comptabilité finance est lui impacté et indirectement les achats dans les délais de paiement fournisseurs.
OU ?	La modification s'opère dans le module d'édition des commandes de l'ERP au bureau des achats.
QUAND ?	Le passage en franchise de TVA s'opère au moment d'éditer les commandes pour les projets à destination de l'étranger mais également lors de la répartition des commandes au niveau stratégique. Ce système est en place depuis plusieurs années.
COMMENT ?	La TVA est par défaut à 20%. Pour passer une commande en franchise de TVA les acheteurs doivent ouvrir un onglet qu'ils n'ouvrent pas en temps normal (sans besoin de franchise) pour les règlements et doivent sélectionner une nouvelle règle de TVA. En plus de l'ajout de la règle qui supprime le montant de TVA, les acheteurs doivent ajouter, dans un onglet commentaire, un message préenregistré pour signaler aux fournisseurs que la facture devra comporter un taux de TVA à 0%.
COMBIEN ?	Plusieurs millions d'euros peuvent être passé sous franchise et la TVA à taux normal est à 20%. 65 ,99% des montants sont passés sous franchise de TVA.
POURQUOI ?	Les acheteurs oublient parfois de passer en franchise de TVA, les règles ne sont pas clairement définies et la franchise de TVA ne rentre pas en considération dans une optique de regroupement ou division de commandes.

B. Analyse des causes

Nous allons poursuivre nos deux exemples cités ci-dessus, afin de **déterminer la root cause cognitive qui pourrait être évitée ou modifiée grâce aux Nudges.**

Levier n°3 : Les catalogues fournisseurs

Après observation, les acheteurs en charge des pièces du commerce ne se dégagent pas de temps pour réfléchir à des éléments de stratégie en achats. La priorité reste le court terme et les résultats visibles rapidement par les clients internes dans les projets ; chacun ayant une pression importante en termes de délais et de prix. Dans les causes, nous écarterons ici le rythme de l'entreprise qui n'est pas lié directement à des comportements mais davantage à des caractéristiques organisationnelles et stratégiques au plus haut niveau de la société. En revanche, deux biais principaux limitent les acheteurs dans l'utilisation de ce levier de manière optimale: le biais de l'effet d'immédiateté et le biais de représentativité. Comme nous l'avons décrit dans la première partie de ce mémoire. L'effet d'immédiateté vise des bénéfices maintenant et des coûts plus tard. Ce biais est associé également à un biais de disponibilité. En effet, entendant peu parler de stratégie en achats lors de réunion ou n'ayant pas de lecture sur le sujet de manière régulière, la stratégie semble être peu présente dans les habitudes des acheteurs. Nous pouvons de plus ajouter sans doute un effet de procrastination (tout à fait commun) qui ne permet pas de préciser leurs intentions.

Levier n°12 : La franchise TVA

Pour le levier de la franchise TVA la cause est comportementale certes, mais est liée à une mauvaise architecture de choix dans l'ERP. L'option par défaut est la TVA à 20%. L'option par défaut est un biais puissant surtout lorsqu'il est associé à un part d'oubli. Les acheteurs savent qu'ils doivent mettre certaines commandes en franchise de TVA, cela demande que très peu de temps. Cependant, à cause de l'absence de présentation du choix, l'oubli l'emporte et ils passent à côté de certaines commandes. Nous pouvons également faire référence à un biais de cadrage. Le biais de cadrage s'explique par le fait que nous sommes influencés par la manière dont un problème nous est présenté. Le problème n'étant pas présenté d'aucune manière, sous aucune forme aux acheteurs au quotidien, c'est comme si il n'existait pas.

CHAPITRE 6 – TEST TERRAIN

I. DESCRIPTION DU CONTEXTE ET CHOIX DES TESTS TERRAIN

A. Description du contexte

Nous tenons à préciser que le test terrain est **réalisé lors d'une période courte** de par des contraintes liées au stage et au rendu de ce mémoire. Nous voulons également éclairer le lecteur sur le fait que nos échantillons sont contraints en taille par le nombre de fournisseurs actifs durant la période d'observation (la plupart ferment sur la période estivale), par l'équipe achats en place et par leur interlocuteurs en interne. Une équipe de 4 acheteurs est en place sur le site de Grenoble. 2 autres acheteurs travaillent sur le site de Montpellier. **L'architecte du choix étant basé à Grenoble, les tests seront réalisés suivant les comportements sur le site de Grenoble.** En effet, la proximité et l'étude facilitée par une observation quotidienne sont des éléments non négligeables.

B. Choix des tests, et objectifs de la modification de l'architecture de choix

Le choix des tests terrains s'est réalisé en fonction du **lapse de temps très court et sans budget alloué. L'idée était de présenter des types de support varié et des sujets différents.**

TEST TERRAIN N°1 : Rappel sur les commandes fournisseurs

Nous nous sommes dans un premier temps intéressés aux leviers n°5 et n°11 concernant les non-conformités et leur contrôle fait par les fournisseurs en amont. La root cause cognitive identifiée pour ces sujets est l'effet d'immédiateté chez les fournisseurs qui ne pratiquent pas de contrôle pour la qualité sortante.

- La nature du ou des sujets observés : Les fournisseurs de ECM
- La nature de l'information que les sujets apportent au test : Le traitement d'une non-conformité arrivée chez le client coûte plus cher que lors d'une détection en interne
- La nature du test, son objet : Ce test a pour objet la modification de l'architecture de choix en remplaçant la notion de coûts plus tard par une notion de proximité temporelle dans l'esprit des fournisseurs observés. Le test sera donc sous-forme d'un rappel reprenant l'idée du message de rappel Karlan et al. (2010).
- La nature des règles déjà opérantes dans l'environnement : A moins d'un accord signé entre ECM et ses fournisseurs, les fournisseurs se doivent de répondre à la garantie légale de conformité par rapport à un cahier des charges établi, mais n'ont aucune obligation quant à la mise en place d'un dispositif de contrôle qualité en sortie de chez le fournisseur.
- La nature des enjeux : Un manquement par le fournisseur sur les consignes indiquées dans le cahier des charges peut entraîner l'arrêt de la production causant des retards dans les

livraisons aux clients. Dans le pire des cas, la non-conformité est détectée uniquement chez le client et peut causer l'arrêt de la machine. Des pénalités de retard sont imposées à ECM de manière quasi systématique par les clients en cas de retard. Les enjeux financiers sont donc importants et la performance achats est impactée. Pour éviter cela il est nécessaire d'augmenter les contrôles chez les fournisseurs et de réduire les occurrences de non-conformité.

- La nature de l'environnement : Le test terrain est réalisé en milieu industriel, en majorité sur des marchés liés à la mécanique, la chaudronnerie, la tôlerie et des composants électriques.

TEST TERRAIN N°2 : Questionnaire Stratégie Achats

Nous avons observé que de nombreuses root causes cognitives étaient identiques à celle énoncé pour le levier n°3. En effet nous pouvons englober un nombre important de leviers causés par les mêmes biais qui poussent les acheteurs à moins travailler sur des éléments de stratégie.

- La nature du ou des sujets observés : Les acheteurs ECM Technologies
- La nature de l'information que les sujets apportent au test : Les acheteurs apportent leur niveau de compétence et leurs expériences passées sur des éléments de stratégie achats. Peu d'entre eux ont des formations en stratégie achats.
- La nature du test, son objet : Ce test a pour objet la modification de l'architecture de choix en donnant un cadre aux acheteurs qui évoque des éléments de stratégie pour jouer sur le même biais de disponibilité en mémoire. Mais cette fois-ci, l'objectif est de provoquer l'effet inverse. Le test a également pour objet de guider les acheteurs pour que ceux-ci précisent leurs intentions dans l'objectif de provoquer l'action. Cela reprend l'idée de Lewin avec l'exemple de la vaccination au sein d'un campus (Leventhal, Singer et Jones, 1965) décrite dans le chapitre 4 de ce mémoire.

« L'influence que l'on exerce en demandant aux gens ce qu'ils ont l'intention de faire s'accroît encore si on leur demande en outre quand et comment ils ont l'intention de le faire » Thaler et Sunstein⁴⁰

- La nature des règles déjà opérantes dans l'environnement : Les acheteurs n'ont pas d'objectifs individuels chiffrés sur des points précis de stratégie, il n'y a donc pas de pression de l'autorité dans ce cas, de l'autonomie leur est demandé.
- La nature des enjeux : Les acheteurs, en passant plus de temps sur des éléments stratégiques et des objectifs plus précis, permet de simplifier leur travail au quotidien et

⁴⁰ Nudges, comment inspirer la bonne décision, 2008, p.131 de l'édition française.

d'augmenter le niveau de performance achats même sur les éléments qui ne sont pas mesuré actuellement comme l'attractivité fournisseurs.

- La nature de l'environnement : Le service achats

TEST TERRAIN N°3 : La jauge franchise tva

Ce test terrain reprend tout à fait l'analyse du levier n°12 comme base et nous paraît facilement applicable.

- La nature du ou des sujets observés : Les acheteurs ECM Technologies Grenoble
- La nature de l'information que les sujets apportent au test : Les acheteurs apportent leur maîtrise de l'ERP pour ce test et leur connaissance sur le sujet de la franchise TVA.
- La nature du test, son objet : L'objet de ce test est la modification de l'architecture de choix pour contrer l'option par défaut de l'ERP et représenter le choix de la règle de TVA aux acheteurs.
- La nature des règles déjà opérantes dans l'environnement : La franchise TVA ne concerne que les commandes sur affaires supérieures à 5000€. Il est nécessaire d'afficher le commentaire de franchise de TVA sur les commandes et indiquer le code TVA n°2. La comptabilité transfert par la suite les documents nécessaires aux fournisseurs. La règle n'est pas suivie de manière systématique par les sujets.
- La nature des enjeux : Les enjeux sont importants pour la trésorerie et donc pour la performance achats. L'objectif est de voir une proportion plus importante de montant passés en franchise de TVA.
- La nature de l'environnement : Le service achats

Pour synthétiser nos attentes vis-à-vis de ces tests terrains que nous avons choisis, voici les résultats que nous espérons :

- **Test n°1 : Voir l'occurrence de non-conformités fournisseurs diminuer**
- **Test n°2 : Voir un temps passer sur des éléments de stratégie plus importants et des objectifs individuels plus concrets**
- **Test n°3 : Voir une proportion plus importante de montants passés en franchise de TVA**

II. DESCRIPTION DE LA METHODOLOGIE SUIVIE

A. Rappel sur les commandes fournisseurs

- Echantillon : Notre échantillon pour ce test se base sur **les fournisseurs ayant le plus fort taux d'occurrence dans les non-conformités**⁴¹, soit 41 au total. Etant donné le temps limité, nous avons plus de chance d'observer des résultats sur ce type de panel cible, que sur l'intégralité des fournisseurs. L'occurrence est calculée de la manière suivante en interne :

*Taux d'occurrence = Nombre de non-conformité sur la période / Nombre de lignes d'articles reçus sur la période*⁴²

- Déroulement : L'idée de ce Nudge est d'introduire un **message sur le document qui est certainement le plus parcouru par les fournisseurs : la commande**_(Voir ANNEXE 1). Il existe des onglets libres dans l'ERP utilisé par ECM dans les fiches fournisseurs. Suivant une règle que nous lui soumettons le message indiqué dans l'onglet peut apparaître de manière automatique sur chaque commande passée avec ce fournisseur. Cette opération nécessite l'intervention d'un responsable informatique en interne. Le temps de la démarche est d'environ 15min le temps de transmettre le besoin et de l'exécuter. Puis, les acheteurs devront compléter l'onglet dans la fiche du fournisseur ciblé (approximativement 20 min pour les 41 fournisseurs ciblés). Cette description un peu plus technique est importante car cela signifie que **ce Nudge est simple à mettre en œuvre** et que les achats sont très peu sollicités dans sa mise en action. **Le coût de l'opération est très faible**. De plus, de cette façon nous mettons une option par défaut qui Nudge également les acheteurs d'un oubli d'indiquer le message sur la commande.
- Période de test : La période du test est de **7 semaines**.

B. Questionnaire stratégie achats

- Echantillon : Pour ce test l'échantillon sera constitué de **5 acheteurs** sur les 6 au global d'ECM Technologies, l'un des acheteurs de Grenoble n'ayant pas été présent sur la première session de réponses. Le test pouvant être soumis à distance, et pour avoir un panel de réponses plus large, nous avons inclus les 2 acheteurs de Montpellier.
- Déroulement : Pour rendre le questionnaire plus attractif, nous avons pris la décision de le réaliser sur une plateforme en ligne. Le **questionnaire** (voir ANNEXE 2) était ensuite soumis aux 5 acheteurs via un **lien inséré dans un mail** lors de 2 sessions (questionnaire

⁴¹ Statué en interne à supérieur ou égale à 4% d'occurrence.

⁴² Nous ne sommes pas ici sur une production en série, les articles sont variés et souvent nouveaux.

identique). Le mail d'envoi du Nudge ne faisait en aucun cas référence au Nudge ou à un sujet de test. L'idée était de l'introduire dans le cadre d'une mission d'accompagnement stratégique, pour faire le point avec les acheteurs. Même si la notion d'objectivité était énoncée dans le mail, ce n'est pas ce que nous regarderons sur les résultats. Ce qui nous intéressera sera de voir une évolution positive dans les réponses. Là encore nous attirons l'attention sur **l'aspect économique et rapide de mise en application du Nudge**.

- Période de test : Le test nécessitera **2 réponses au même questionnaire par acheteurs espacées de 6 semaines**.

C. *La jauge franchise TVA*

- Echantillon : L'échantillon pour ce Nudge sera composé des **4 acheteurs** sur le site de Grenoble. Les acheteurs de Montpellier étant mis à part pour des soucis de mise à jour du Nudge et par le fait que les résultats puissent éventuellement être biaisés par une maîtrise toute nouvelle de leur ERP qui pourrait induire plus facilement de mauvaises manipulations.
- Déroulement : Le support du Nudge est une **feuille au format A3** avec une jauge à colorier au fur et à mesure des montants accumulés (voir ANNEXE 3). Des feuillets adhésifs permettent de mettre à jour les montants accumulés en numéraire, ainsi que la date de mise à jour et le pourcentage d'évolution par rapport à l'année passée. La mise à jour était hebdomadaire et fournie par la comptabilité fournisseurs. Cela demande donc un mail de la comptabilité toutes les semaines et **5 minutes à la personne mettant à jour la jauge**. Le support est à la vue de tous les acheteurs **sur le tableau d'affichage du suivi des affaires** qu'ils consultent quotidiennement et qu'ils voient directement de leur bureau.
- Période de test : La jauge sera affichée pendant **7 semaines**.

III. RESULTATS DES TESTS TERRAIN

A. Rappel sur les commandes fournisseur

PERIODE	NOMBRES DE FOURNISSEURS SURVEILLES	NOMBRE DE LIGNES D'ARTICLES OU PRESTATIONS RECEPTIONNEES SUR LA PERIODE	NOMBRE DE NON-CONFORMITES	TAUX D'OCCURRENCE
1 ANNEE COMPLETE AVANT LA DATE DU DEBUT DU TEST	41	2795	153	5,47%
PERIODE DU TEST	18/41	129	1	0,78%
			DIMINUTION DU TAUX D'OCCURRENCE	-86%

Comme nous pouvons le voir **les résultats bruts nous donnent une vision optimiste de l'utilité des Nudges**. Il est tout de même important de mettre en avant les éléments qui peuvent avoir une influence sur le résultat.

- 55,03% des lignes réceptionnées durant la période sont issues de fournisseurs ayant une moyenne d'occurrence comprise entre la moyenne (5,47%) et 4% (le seuil d'ECM pour les occurrences fortes). C'est une légère majorité certes mais elle peut expliquer une diminution logique de l'occurrence des non-conformités.
- Certains de ces fournisseurs ont été visités (3 fournisseurs) avant la période de test en évoquant le sujet des non-conformités importantes. Ce qui a une influence normalement sur le taux d'occurrence. Cependant les lignes passées chez ces fournisseurs représentent seulement 6,97% du total des 129 lignes réceptionnées durant la période de test.

B. Questionnaire stratégie achats

QUESTIONS POSEES	DANS LA REPARTITION DE VOS TACHES, COMBIEN DE TEMPS ESTIMEZ-VOUS PASSER SUR DE LA STRATEGIE ACHATS? EN % ESTIME.	SUR QUELS PROJET(S) DE STRATEGIE (NON AFFAIRE) TRAVAILLEZ-VOUS OU SOUHAITERIEZ-VOUS TRAVAILLER?	COMMENT PENSEZ-VOUS VOUS PRENDRE?	COMPTEZ-VOUS DEGAGER DU TEMPS POUR CELA?
EVOLUTION DES REPONSES APRES LA PERIODE DE TEST				
EN AUGMENTATION/PLUS PRECIS	40%	25%	60%	25%
STABLE	60%	80%	40%	75%

EN REGRESSION/MOINS
PRECIS

0%

0%

0%

25%

Les réponses complètes sont accessibles en ANNEXE 4.

Les éléments recueillis montrent a priori une **légère amélioration du temps passé sur des tâches plus stratégiques et une vision plus précise des actions visés**. Les réponses sont cependant davantage partagées sur la question : « Comptez-vous dégager du temps pour cela ? ». La pression des projets et le travail en urgence rendent la réponse à cette question plus floue, l'inattendue faisant partie du quotidien de ces acheteurs et le Nudge a logiquement un effet faible. Un facteur peut avoir influencé également le résultat, cette fois-ci de manière positive. Au-delà du questionnaire, la question de travail sur des éléments plus stratégiques a été évoquée une fois lors d'une réunion durant la période de test (contre plusieurs fois avant la période de test : réunions + entretiens individuels). Les acheteurs seront invités à travailler sur la stratégie de manière formelle qu'après la période de test (élément de performance fournisseurs et audit). Le Nudge ne peut avoir qu'un impact limité à cause de la composante organisationnelle, mais nous pouvons supposer aux vues de résultats des questions 1 et 3 (que nous considérons comme les plus importantes) que celui-ci a eu une influence positive sur les acheteurs.

C. La jauge franchise TVA

Pour mesurer les résultats de la jauge franchise TVA nous avons comparé deux éléments :

- Le pourcentage des montants passés sous franchise TVA (dans le cadre de leur éligibilité)
- Le pourcentage de commandes passées sous franchise TVA (dans le cadre de leur éligibilité), pour s'assurer qu'il n'y ait pas simplement d'erreur sur un nombre réduit de commande avec des gros montants.

Ces deux éléments vont être comparés entre le premier semestre 2018 et la période de test.

	1ER SEMESTRE 2018 (AVANT LA PERIODE DE TEST)	PENDANT LA PERIODE DE TEST	DIFFERENTIEL
% DES MONTANTS PASSES SOUS FRANCHISE TVA	65,99%	67,44%	2,2%
% DE COMMANDES PASSEES SOUS FRANCHISE TVA	60,40%	62,22%	3%

Comme nous pouvons le voir **les résultats n'ont que très légèrement augmentés**. **L'option par défaut dans le logiciel a un impact bien trop fort dans le choix de l'option de TVA** et un simple signal visuel en guise de rappel sur le tableau du service des achats n'a pas suffi. De plus, la jauge a

été nettement visible par les acheteurs seulement sur une partie de la période de test, un déménagement de mobilier (en l'occurrence le tableau sur lequel est affichée la jauge) et une accumulation d'éléments sur le tableau d'affichage auraient pu diminuer l'efficacité de celle-ci. Nous notons également que les erreurs ont été commises sur des montants légèrement supérieurs à la période précédente, ce qui limite la progression à 2,2% au lieu de 3% si nous suivons la logique des commandes sans erreurs passées durant la période de test.

D. Retours sur les résultats

Un des premiers retours sur ces tests est de dire que les résultats ne sont pas extraordinaires, mais **vont plutôt dans le bon sens**. Une période plus importante nous permettrait de déterminer davantage l'impact de l'utilisation de ces Nudges. Pour le test n°1 sur les commandes fournisseurs, il serait peut-être plus pertinent de **mettre plus en avant le message pour éviter qu'il se noie dans la liste de commentaires en haut de la commande** afin d'avoir plus d'impact. Concernant le test n°2 du questionnaire, **des indices plus précis pourraient sans doute avoir plus d'impact**. Par exemple « Sur quelle famille pensez-vous travailler ? », « Avez-vous des audits à réaliser ? Si oui, chez qui ? » ou encore « Quels sont vos projets pour travailler sur l'attractivité fournisseur ? ». Ces indices pourraient soulever des questions auxquelles les acheteurs n'auraient pas nécessairement pensé de prime abord. Enfin, pour le test n° 3 de la jauge, **un visuel numérique avec simplement un maximum de jauge qui correspondrait aux montants éligibles et une mise à jour instantanée serait l'idéal**. Sinon, voici une solution bien moins coûteuse et plus simple à mettre en place : que l'ERP pose la question de manière systématique à l'acheteur sur le code TVA à appliquer plutôt que l'option par défaut.

Nous avons pu voir dans cette partie, que mettre en application des Nudges n'est pas une chose simple. Il n'existe pas de méthodologie claire, et même si les résultats semblent positifs, d'autres facteurs peuvent les influencer. Nous verrons effectivement que l'utilisation des Nudges a ses limites. Nous établirons donc des préconisations quant à leur déploiement au sein des fonctions achats de manière générale, et plus spécifiquement, au sein de la fonction achats de ECM Technologies.

PARTIE 3

-

LIMITES ET PRECONISATIONS DE L'UTILISATION DE NUDGES

CHAPITRE 7 – LIMITES DE L'UTILISATION DE NUDGES

I. LA BONNE DECISION ?

Les Nudges se basent sur une manière de guider le comportement des individus, ce qui peut poser quelques problèmes éthiques. La principale limite du Nudge apparaît lors du choix de la « bonne décision » et ce n'est pas toujours facile pour l'architecte de choix de la suivre ...

A. *Conflit d'intérêt des architectes du choix en entreprise*

Peut-on vraiment parler de Nudge quand cela sert les intérêts des entreprises ? Cette question fait évidemment polémique, puisque rien ne garantit que les intérêts de l'entreprise ne correspondent aux intérêts de tous. Eric Singler, responsable de Nudge France, explique que si c'est le cas, cela relève aux mieux de l'incitation, voire de la manipulation, mais en aucun cas du Nudge. Prenons l'exemple d'Uber ; la société a utilisé la même méthodologie que pour le Nudge et a changé le design de son application pour leurs chauffeurs afin de les rendre plus productifs. Si l'application se veut plus conviviale pour ceux-ci, elle les incite également à ne pas s'arrêter de travailler, leur annonçant des nouvelles courses, les zones de forte affluence et surtout ce qu'ils peuvent perdre en ne travaillant pas, jouant ainsi sur le biais de l'aversion à la perte. Ce type de « Nudge » ne permet pas de répondre à l'intérêt des chauffeurs qui parfois ont intérêt à se reposer ou encore diminuer leurs heures pour leur permettre de profiter d'autres activités d'ordre personnel. Ces techniques sont aussi utilisées en marketing, cette fois-ci pour pousser leur client à consommer. Plusieurs entreprises, comme par exemple Procter & Gamble, ont déjà créé des unités « Nudge » pour faire vendre davantage et pas nécessairement de manière rationnelle.

Au sein de la fonction achats, nous pouvons également voir que les intérêts de l'entreprise pour être performant (du moins ceux qui sont perçus par la direction) **ne correspondent pas toujours avec les intérêts des fournisseurs ou encore de l'environnement.** Par exemple, la loi LME existe puisqu'il y a parfois un décalage dans les « intérêts » de chacun (délais de paiement, rupture abusive de contrat, etc.).

B. *L'architecte de choix : problématique de compétences et simple mortel*

En admettant que les intérêts soient convergents, il se pose encore le problème de la compétence de l'architecte du choix. Aujourd'hui, a priori, **les managers achats ne sont pas formés à l'analyse des comportements et plus particulièrement à l'architecture de choix et aux biais cognitifs.** Mettre en place des Nudges suppose également des qualités de créativité pour leur conception qui ne sont pas innées et les managers achats sont trop rarement sélectionnés pour leurs

compétences créatives. A cela nous pouvons ajouter le fait que l'architecte de choix doit dans un premier temps apprendre à distinguer ses propres biais lorsqu'il s'agit de réaliser une observation objective des comportements. Passer par un biais de confirmation, comme nous avons vu dans la première partie de ce mémoire, influencerait sur les conclusions de l'observation.

II. PSYCHOLOGIE DE L'INDIVIDU

Thaler et Sunstein ont vu leur concept critiqué de manière relativement vive par des politiques ou des académiciens. Cela soulève des questions d'ordre moral.

A. Perte d'autonomie et droit à l'erreur

Nous expliquons dans la première partie de ce mémoire que la juxtaposition des concepts paternaliste et libertaire n'est possible que par le fait que c'est l'autonomie de l'individu qui est diminuée et non sa liberté. **Il y a donc un coût pour l'individu qui se laisse guider par le Nudge qui perd en autorégulation.** Par exemple, le concept du Nudge emprunte à son côté paternaliste une difficulté plus grande dans la réalisation des erreurs pour les individus, or les détracteurs du concept mettent en avant le bien fait des erreurs dans l'apprentissage. C'est une manière pour eux de diminuer l'individu ou du moins de ne pas participer à son élévation. L'individu n'est plus challengé pour apprendre mais se laisse guider par ceux qui créent les Nudge, comme une sorte de paresse (L. Bovens, 2009). **Pour nous la limite est relative puisque certains Nudge nous poussent également à approfondir notre réflexion et à se challenger** (ex : notre questionnaire stratégie achats).

B. Sentiment de manipulation

Même si nous collons parfaitement à la définition du Nudge, il persiste toujours une résistance qui est celle du sentiment de manipulation. Le Nudge est perçu comme une manipulation lorsqu'il n'est pas transparent. Thaler et Sunstein, dans leur ouvrage « Nudge », se posent eux-mêmes la question du Nudge et de la publicité subliminale. La publicité subliminale oriente l'individu dans ses décisions et peut très bien guider vers le bien commun, donc correspondre à un Nudge. La limite en ce sens est floue et le sentiment de manipulation n'est jamais bien perçu. En général en tant qu'individu nous cherchons à nous en protéger. C'est le **phénomène de réactance psychologique** décrite par Brehm (1966) : la réaction négative des individus face à une tentative de restreindre leur liberté de choix.

III. LIMITES DANS L'APPLICATION TERRAIN D'UN OUTIL NUDGE

A. Les limites de l'intention et du niveau de maturité

Jusqu'ici nous avons fait l'hypothèse que les Nudges pouvaient convaincre, mais un ajustement s'impose. Eric Singler explique que les Nudges nous permettent de passer de l'intention à l'action. Or, **si l'intention n'existe pas le Nudge ne fonctionnera pas**. C'est d'ailleurs ce qui peut expliquer les résultats du test terrain n°2 « Questionnaire Stratégie achats ». Les questionnaires d'acheteurs n'ayant pas affiché une intention apparente de travailler sur des tâches de type stratégiques ne montrent pas de résultats en hausse. D'un côté cela prouve que la « manipulation », qui en inquiète certains, reste limitée. Si les sujets du Nudge n'ont pas l'intention, la préférence, ou l'envie de performer dans la direction souhaitée, le Nudge ne fonctionnera pas. La démarche de mise en application de Nudge ne doit donc en aucun cas se soustraire à une démarche d'apprentissage et à l'exercice du leadership. **Le Nudge permet de convaincre, non pas dans l'intention, mais dans le passage à l'action.**

Au-delà de l'intention il y a également la limite de la maturité des achats. Schiele (2007) met en avant le concept de « purchasing absorptive capacity »⁴³ : si la maturité d'une organisation est trop faible, les « best practices » peuvent échouer. Le coût d'absorption (coût de déploiement de nouvelles méthodes) est alors trop important pour être supporté par un niveau de maturité trop faible (voir figure ci-dessous) le Nous pouvons donc imaginer qu'il y ait un lien entre intention, Nudge et maturité achats. Si l'individu a l'intention d'augmenter sa performance et si des Nudges sont là pour le guider dans sa démarche, il peut être limité par ses propres compétences ou encore les outils de l'entreprise.

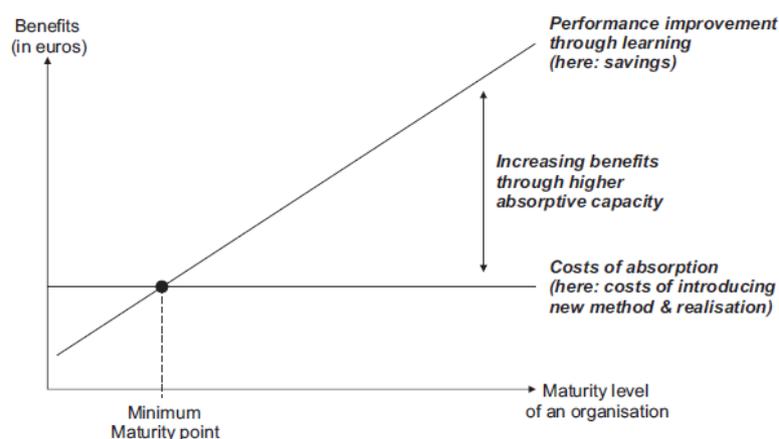


Figure 5: Le point de maturité minimum (Schiele, 2007)⁴⁴

⁴³ Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link, H. Schiele, Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 13, 2007, p.274-293

⁴⁴ p.282

B. Nudges et différences culturelles : exportation difficile ?

Si les Nudges peuvent fonctionner de manière locale, ce n'est pas forcément le cas dans d'autres entreprises ou simplement avec d'autres cultures. Une expérience a été réalisée à Bergame en Italie en 2015 et 2016⁴⁵. La ville et des sociétés de cartes bancaires se sont associées pour réduire l'évasion de TVA. Ils ont créé un Nudge basé sur une loterie. Les personnes payant avec leur carte bancaires pouvaient participer à la loterie pour tenter de gagner des prix. Le Nudge a fait son effet en augmentant d'environ 10% les paiements par carte bancaire. Ce taux continuait d'augmenter malgré le fait que la loterie ait eu lieu. Nous pouvons considérer que ce Nudge fut une réussite. Xavier Troussard, responsable de l'unité comportementale au Laboratoire de l'Union Européenne, explique dans l'une des conférences organisée par Nudge France que ce Nudge a malheureusement été exporté dans d'autre pays de l'Union Européenne sans succès. Si le fameux autocollant en forme de mouche dans les urinoirs de l'aéroport d'Amsterdam a permis de réduire de manière significative les frais de nettoyage, le symbole de la mouche n'est pas forcément perçu de la même manière dans d'autres cultures. Nous pouvons imaginer que certain pourrait être offensé de voir une mouche dans les toilettes (Selinger and Whyte 2010). Autre exemple ; BMW avait introduit un signal sonore avec une voix de femme pour inciter à réduire la vitesse. La firme s'est vite rendue compte que le signal n'avait pas d'influence sur les conducteurs hommes allemands. Selinger et Whyte (2011) vont jusqu'à dire **qu'il est impossible de connaître le sens qu'un groupe d'individu va donner à un Nudge sans une observation sociologique et psychologique au niveau local.**

C. Difficulté de mesure de l'efficacité d'un Nudge

Enfin, **en nous servant de notre propre expérimentation terrain nous avons rencontré des difficultés quant à l'affirmation de la réussite ou non d'un Nudge.** Les résultats sont concluants lorsqu'ils sont d'abord valides en interne (à l'intérieur de l'expérience) et en externe (dans d'autres situations similaires), comme nous avons pu le voir dans le chapitre 4 de ce mémoire. Si nous n'avons pas pu valider l'externe par souci de temps et de limite d'exploration, **la validité interne est de base compliquée à déterminer. De nombreux facteurs peuvent avoir une influence sur le Nudge** et les quantifier peut rapidement devenir une mission impossible. La validité de l'efficacité d'un Nudge est donc toujours à prendre avec des pincettes. Pour relativiser, si les résultats vont dans le sens de l'objectif du Nudge, nous ne pouvons être que content de la tournure des choses dans tous les cas. Le retour sur investissement de la mise en place d'un Nudge est plus complexe à avoir. Si nous souhaitons être sûr à 100% des effets du Nudge, **l'idéal serait de faire un test laboratoire préliminaire** ; chose que nous imaginons mal pour des applications au cas par cas dans des entreprises....

⁴⁵ Cashless City, <http://teNudge.eu>, The European Nudging Network

CHAPITRE 8 – PRECONISATIONS QUANT A L'UTILISATION DES NUDGES AU SEIN DE D'UNE FONCTION ACHATS ET CHEZ ECM TECHNOLOGIES

I. LE NUDGE UTILE DANS PLUSIEURS DOMAINES

A. *Les outils achats*

Les Nudges peuvent se montrer utiles dans la conception d'outils du management de la performance achats. Nous avons identifié 3 types d'outils que nous pourrions qualifier de « Nudgeables » : Le management visuel, les systèmes d'information achats et les processus.

LE MANAGEMENT VISUEL

Le management visuel est une méthode issue du lean management. Il se base sur l'affichage d'éléments pour les mettre en avant et pour gagner en agilité. Le management visuel prend toute son efficacité dans l'effet de supériorité de l'image. Parfois une image, un schéma vaut mieux qu'un long discours. L'utilisation de visuels, comme dans notre test n°3 avec la jauge affichée à des endroits stratégiques, peut avoir un impact sur notre architecture de choix. **Cela nous apporte un cadre et augmente le biais de représentativité sur les sujets affichés.** Il faut tout de même être créatif pour trouver les supports percutants et organiser les différents éléments de manière à en faire ressortir les plus importants. Nous pouvons utiliser des codes couleurs différents ou envisager l'affichage sur des tablettes, écrans ou tableaux numériques afin d'avoir un rendu « propre » et une mise à jour plus simple. Le management visuel en associant des pourcentages et des symboles peut comporter plusieurs types de Nudges. Un manager peut utiliser le biais de cadrage. **Le biais de cadrage fait que nous réagissons de manière différente à l'information en fonction de comment celle-ci nous est présentée.** Par exemple, il est possible d'afficher un taux d'échec plutôt qu'un taux de réussite pour inciter à s'améliorer. Thaler et Sunstein mettent avant la force des symboles tels que les smileys, les pouces en l'air ou encore les couleurs pour guider les individus, les pousser à l'action, là où le simple indicateur ne transmet qu'une information. Au sein du service des achats de ECM les indicateurs ne sont pas associés à des couleurs ou des symboles de succès ou d'échec, nos biais cognitifs nous poussent donc à y accorder moins d'attention. **Pour gagner en compréhension, et en bonnes décisions venant de la part des collaborateurs, nous préconisons une utilisation systématique de signaux associés à l'information.**

Le management visuel permet aussi d'afficher les gros titres de la presse professionnelle achats **pour que les acheteurs soient baignés dans les meilleures pratiques achats.** A force de lire simplement les entêtes ou les titres des articles des webzines ou magazines tels que la Lettre des Achats par exemple, cela **joue sur leurs biais de représentativité mais également sur leurs biais de disponibilité en mémoire.** La probabilité de faire des audits RSE ou des analyses fonctionnelles

semblera plus forte aux yeux des acheteurs. Nous espérons que ce type de Nudge puisse participer non seulement à l'augmentation du niveau de maturité mais également à l'apprentissage des acheteurs et au développement de leur créativité, et indirectement à la performance achats. Au sein de ECM Technologies, ce type d'affichage dans le service, mais également dans les espaces fréquentés par des services tels que le bureau des études ou le département des chargés d'affaires, pourrait créer un biais de représentativité en faveur de la performance achats en impliquant davantage les achats sur les tâches à forte valeur ajoutée. **Nous pourrions penser que chez ECM, cela permettrait grâce à l'utilisation d'articles ciblés de lancer des projets de conception à coût objectif pour réduire les coûts d'achats.**

Le management visuel peut également être utilisé pour **atteindre des objectifs sous forme de jeux utilisant l'effet de l'incertitude motivante**. En effet nous sommes guidés vers l'action grâce à des choses qui sont parfois incertaines. C'est le même principe qu'avec la loterie si les habitants de Bergame payaient par carte bancaire. Nous avons, quant à nous, pensé à un système de puzzle dont les pièces se retournent pour recréer un message ou une image. Bien entendu pour que le Nudge puisse être réutilisable et pour ne pas décevoir vos collaborateurs, une récompense à la hauteur des efforts devrait être contenue dans l'image ou le message. Chez ECM, afin de s'adapter à la culture d'entreprise, le facteur humour pourrait avoir des effets importants. Une création humoristique pourrait bien pousser les acheteurs à se concentrer paradoxalement sur les retards fournisseurs.

LES SYSTEMES D'INFORMATION ACHATS

Les systèmes d'information achats (SI achat) forment un terrain propice au Nudge. Il rassemble les modules achats des ERP mais encore les outils de e-sourcing ou e-procurement. Si les acheteurs ont la possibilité de les modifier ou d'assister à leur conception dans ce cas il ne faudra pas négliger la force des options par défaut. Nous avons vu que celles-ci pouvaient contrer les effets d'autres Nudges (comme dans notre test n°3). **Il est nécessaire de faire la part des choses quant à l'utilisation d'options par défaut ou de mise en avant de choix**. Par exemple, une option « demander un accusé de réception » lors de la passation d'une commande ou « envoyer la charte achats » à la création d'un nouveau fournisseur, peuvent être aisément des options par défaut. Pour les décisions ayant un impact plus important, il est sans doute préférable de mettre en avant un choix, mais pas n'importe comment. Pour guider les acheteurs, les fournisseurs, ou les clients internes susceptibles d'utiliser un SI achats, il est de mise de **limiter le nombre de choix ou du moins afficher une option suggérée** (celle qui convient le mieux dans la plupart des cas). Enfin, « nudger » par la simplification des affichages et du parcours de l'utilisateur dans le système fera gagner en efficacité et efficience.

LES PROCESSUS

Les processus sont de véritables architectures de choix et pour Kahneman **ceux-ci sont de mise dans les environnements aléatoires**. Ils permettent de **préconiser des règles pour éviter d'être piégé par des biais cognitifs**. Par exemple, lors d'achats à risque, il pourrait y avoir un processus conçu avec le service juridique pour orienter les acheteurs dans tel ou tel cas. Une arborescence décisionnelle avec des réponses binaires types Oui/Non est un Nudge. La couverture du risque contractuel n'est pas à l'ordre du jour chez ECM Technologies, mais nous préconisons d'aller dans ce sens. Il faut conserver à l'idée qu'il ne s'agit pas de processus imposés mais d'aide à la décision, qui plus est de guide vers la ou les bonnes décisions pour la performance achats.

Pour guider les acheteurs dans leur démarche, **nous pouvons les amener grâce au Nudge à formuler de manière claire leur processus d'action pour atteindre leurs objectifs, et ceci grâce au biais de précision de l'intention**. C'est ce que nous avons évoqué dans nos retours de résultats tests terrain avec l'idée des indices via un questionnement précis. Ce qui peut être très intéressant pour que les acheteurs ne perdent pas en autonomie c'est qu'ils se créent leurs propres questionnaires Nudge, afin d'éviter que des biais cognitifs ne viennent impacter de manière négative leur performance. Chez ECM, ce type de démarche permettrait d'éviter, dans les moments d'urgence de prendre des décisions trop hâtives ou d'oublier des éléments. Ceci pourrait être une excellente démarche pour intégrer davantage d'analyse en coûts complets entre deux options. Ex : Passer par un zingueur, un tôlier et faire le montage dans une filiale du groupe OU passer par un unique assembleur ? **Ce type de Nudge aurait également une fonction pédagogique en développant les capacités réflexives des acheteurs**.

Les processus forment des repères permettant de créer des rappels pour « nudger » les acheteurs au bon moment sous forme d'alertes. Par exemple, chez ECM Technologies, il pourrait y avoir un rappel avant une consultation ou lorsque que des offres de fournisseurs reviennent au sein du service achats pour des montants importants. Le message pourrait indiquer « Avez-vous vérifié que les données de performance de ce fournisseur sont à jour ? ». Ce Nudge **introduirait davantage d'objectivité** dans la prise de décision et diminuerait les risques éventuellement liés aux non-conformités ou aux délais.

B. La communication fournisseurs

LES AUDITS ET DEMANDE D'INFORMATION (RFI)

Les Nudges peuvent être également très utiles dans notre communication envers nos fournisseurs. **Notre manière de communiquer de façon verbale ou écrite avec les fournisseurs peut influencer leur comportement.** Par exemple, nous pouvons demander au fournisseur : « Avez-vous l'intention de lancer des outils de lean management dans vos ateliers ? ». Cette question **joue sur l'effet de mesure.** C'est comme poser une graine dans la tête de l'interlocuteur. **Cela augmente la facilité avec laquelle des éléments nous viennent à l'esprit.** Thaler et Sunstein nous expliquent que demander ce que les individus ont l'intention de **faire accroît la probabilité qu'ils le fassent.** ⁴⁶ Pour certains fournisseurs chez ECM cela pourrait relever de phrases du type « Avez-vous un système de suivi de commande hebdomadaire avec certains de vos clients? ». Premièrement, c'est une information intéressante, et deuxièmement, s'il ne le fait pas encore, cela le poussera sans doute à le faire. Ceci pourrait réduire un certain nombre de retards. Nous pourrions imaginer ce type de démarche lors d'un audit ou d'une simple demande d'information avant un appel d'offre par exemple.

LES PLANS D'AMELIORATION FOURNISSEURS

Comme pour les acheteurs avec leur travail sur la stratégie, nous pourrions guider les fournisseurs à préciser leur intention avec le même **système d'indices** qu'avec le test n°2. Il s'agirait par exemple de questions du type : « Quelle partie de l'usine comptez-vous sécuriser en priorité? », « Comment allez vous transférer la production dans ce cas ? », « Comment comptez-vous diminuer vos quantités de déchets dans la fabrication de cette pièce ? ». L'idée est de poser ce type de question à l'écrit pour **amener l'interlocuteur à prendre le temps pour se projeter davantage dans son action.** Bien évidemment, ce type de démarche de plans d'amélioration ne doit pas se faire avec n'importe quel fournisseur, mais en fonction de notre niveau d'attractivité. Mais ce choix ne relève plus du simple Nudge.

LA COMMUNICATION ACHATS

La fonction achats peut dans certains cas développer des **supports de communication à destination des fournisseurs.** Cela peut être une newsletter achats, une présentation pendant une journée fournisseurs, un bas de page ou entête sur une commande ou dans la signature d'un email. Pensez aux nombreuses signatures d'email dans lesquelles il est indiqué en grand qu'il est préférable de ne pas imprimer cet email. Et bien ceci est un Nudge, et nous pouvons faire la même chose dans nos emails envoyés aux fournisseurs. **Nous préconisons dans ce type de communication d'utiliser**

⁴⁶ Nudges, comment inspirer la bonne décision, 2008, p.129 de l'édition française.

les comportements grégaires (biais de conformisme) ou encore **le biais de disponibilité en mémoire**. Par exemple, introduire des messages du type « Grâce à une collaboration étroite avec nos fournisseurs nous avons pu développer tel produit ou résoudre tel problème et leur ouvrir de nouveaux marchés, êtes-vous prêts pour que nous innovions ensemble ? », ou encore « 95% de nos fournisseurs nous livrent dans les délais impartis ». Il peut être aussi pertinent d'exposer des cas de succès de collaboration fournisseurs-donneur d'ordres. L'objectif est de donner un cadre de réussite et montrer à ceux qui sont les moins performants que la « norme » fait mieux qu'eux. Aussi pragmatique que ceci peut être, d'une part **l'effet « norme » peut neutraliser un possible biais d'excès de confiance** (nous avons très souvent tendance à nous positionner au dessus de la moyenne), d'autre par **nous sommes poussé à rentrer dans la norme performante**. Mais attention, il ne s'agit pas de s'inventer des réussites, nous ne sommes pas dans une démarche de manipulation. De plus il faut que celle-ci soient franches pour attirer l'attention. Nous ne pensons pas pour ECM que communiquer l'actuel taux de livraison à la date prévue aurait vraiment un impact. Une majorité des livraisons sont à l'heure, mais la partie en retard reste suffisamment importante pour que les fournisseurs ne soient sujets à un biais de conformisme. Il faudra peut être attendre de voir le taux augmenter un peu pour ensuite guider les derniers fournisseurs récalcitrants. **Ce type de communication peut aussi motiver les fournisseurs à se dépasser, voyant leur performance bien au dessus de la moyenne**. Une communication plus ciblée sera donc préférable dans ce cas. Nous pensons également que ce type de communication « nudgée » peut jouer un rôle important dans une démarche d'achats responsables ou dans la recherche d'innovation.

C. La communication aux clients internes

Nous pensons que **les Nudges pourront se révélés utiles dans la gestion des consommations des clients internes**. Les autres sujets d'interaction avec les clients internes nécessitent pour nous davantage de pédagogie que de Nudges...

Pour faire certaines économies, nous pouvons nous orienter sur les consommations. Les Nudges peuvent aider les clients internes à être plus raisonnables. Par exemple, il est possible de commencer par installer les fameux autocollants mouches dans les urinoirs pour réduire la fréquence de passage des services de nettoyage. Il est possible également de « nudger » la consommation de carburant en incitant à des conduites plus éco-responsables comme avec des statistiques de consommation au 100 km par salariés, visible par tous. Le papier et les toners peuvent aussi être économisés en passant simplement en option par défaut les impressions en recto verso et en noir et blanc. C'est la même chose avec les énergies. **Le biais de conformisme nous pousse à faire attention**. Pour cela nous pouvons simplement prendre l'exemple de mon propre IAE qui a mis en place un système d'étiquettes sur la porte des toilettes avec un message semblable à : « 86% des

français éteignent la lumière en quittant une pièce, et vous ? ». Ceci fonctionne bien évidemment quand vous n'avez pas déjà un système de lumière automatique. Chez ECM, les fournitures de bureau et les impressions pourraient être sujet à des Nudges pour participer à l'effort d'économie. Pour le cas des fournitures, de simples symboles associés à des images de quantités différentes pourraient suffire. Pour les impressions, au-delà de l'option par défaut, un message sur l'imprimante « J'espère que tu n'as pas imprimé tes mails cette fois-ci... », participera aux économies de papier et toner. **Ce message utilise le même mécanisme psychologique que les images sur les paquets de cigarette**, sauf qu'il n'y a pas d'addiction aux impressions (pas déclarée en tout cas, à ce que nous sachions). **Cela ne coûte presque rien à mettre en place** et c'est déjà cela de gagné.

II. EVITER LES PIEGES DE L'ARCHITECTURE DU CHOIX

A. Eviter les zones de conflit

Pour qu'un Nudge soit durable, et que vos relations avec vos fournisseurs, acheteurs et clients internes le soient aussi, **il est nécessaire d'éviter les zones où les intérêts sont contraires**. Typiquement le seul Nudge possible pour les délais de paiement est le compromis entre au plus court et au plus tard, c'est dans l'intérêt de chacun (à évaluer bien entendu en fonction de la santé financière de chacun des acteurs). Généralement, si l'architecte du choix est un acheteur d'un équipementier dans la filière automobile le compromis est aux antipodes des objectifs de performance énoncés.⁴⁷Influencer, au nom de la performance achats, de mettre des délais de paiement au maximum peut donc être à la limite de la définition du Nudge et dans ce cas faire naître tous les aspects négatifs lié à la réactance psychologique. Nous pouvons trouver ce type de situations également avec le fait d'inciter les acheteurs à utiliser des moyens coercitifs tels que les pénalités. La limite n'est jamais loin et il serait dommage de perdre l'essence même du Nudge.

B. Code de déontologie et éthique

Pour ne pas prendre le risque de dérapages dans l'utilisation des Nudges et éviter le sentiment de manipulation, la création de Nudges pourraient être régulée par les codes de déontologie et d'éthique des entreprises. L'objectif serait d'expliquer ce qu'est réellement la bonne décision. L'idéal serait qu'un organisme indépendant rédige ses conseils pour orienter les architectes du choix. Nous serions donc loin des conflits d'intérêt de l'entreprise, tout en essayant de percevoir dans quel sens nous pouvons avancer afin de pas nuire aux autres. Un simple ajout d'un article au code de déontologie et d'éthique pour rappeler les règles du Nudge et une **diffusion en interne voire également aux fournisseurs via une charte achats est recommandée pour plus de transparence**. Ce

⁴⁷ Comprenez par ici que la plupart des grands donneurs d'ordres au bout de la filière pratiquent des méthodes de paiement au plus tard, voire au-delà de ce que nous pouvons appeler « au plus tard ».

type de diffusion peut également **jouer sur des biais de représentativité qui permettront de valoriser la fonction** par le caractère innovant de ces approches.

C. La prise de conscience des biais

Si les Nudges sont utiles pour nous améliorer, **former les acheteurs aux mécanismes qui régissent l'architecture du choix apporte une plus-value pour atteindre nos performances.**

MAITRISE DES NEGOCIATIONS

Si nous essayons le plus possible d'éviter les zones de conflit, les fournisseurs ne le feront pas nécessairement. Il y a des pièges qui peuvent être évités grâce à la prise de conscience des biais cognitifs. Des pratiques de la négociation utilisent les biais cognitifs pour guider l'interlocuteur dans son sens. Par exemple il y a **l'effet de la double porte** (ou du pied dans la porte) **qui utilise typique le biais d'ancrage.** Par exemple, demander en premier lieu à l'acheteur s'il serait prêt à ce que les prix augmentent, puis lui demander d'augmenter la part d'acomptes. Cette méthode permettrait d'obtenir plus de faveurs pour la deuxième option par effet d'ancrage, plutôt que si elle nous avait été proposée seule.

DES SERVICES ET OUTILS PLUS PERFORMANTS

La prise de conscience des Nudges permet aux acheteurs de **satisfaire davantage les clients internes et clients de l'entreprise** en créant plus de valeur et en **contribuant ainsi au chiffre d'affaires** de l'entreprise. **Sélectionner un outil ou un service en observant les biais qui peuvent interagir quant à leur utilisation peut rentrer dans les critères de sélection des offres.** Par exemple, pour les solutions complètes vendues avec un service associé assuré par un prestataire (exemple chez ECM : un logiciel de guidage machine et maintenance), nous pouvons voir si le parcours utilisateur est optimisé : options par défaut, simplification, présence de symboles, de rappels etc. Il en va de même pour l'achat CAPEX (d'investissement) dans des outils de production : est-ce que l'opérateur est « nudgé » pour l'inciter à la bonne utilisation du matériel mais aussi à sa propre protection.

EVITER L'ENTETEMENT

Les biais de confirmation sont puissants et en prendre conscience est une bonne chose. Nous tentons toujours de trouver les arguments qui confirment notre thèse en évitant ce qui l'infirment. **Savoir prendre du recul en se demandant dans les décisions complexes : « qu'est-ce que je préférerais voir ? »** (cela pourrait être une phrase Nudge inscrite sur des goodies présents sur les bureaux de vos collaborateurs par exemple). Nous pouvons retrouver ce type de situation lors d'un arbitrage sur la rationalisation du panel fournisseur ou lors de la continuation d'un plan

d'amélioration fournisseur ou non. A partir du moment où l'on est fixé sur ce que nous préférons voir, nous aurons sûrement tendance à **prendre conscience d'un éventuel favoritisme (jusqu'à lors inconscient)** dans notre choix et à considérer des arguments en contradiction avec cette préférence. La conscience des biais cognitifs est au service de notre objectivité.

III. DES NUDGES PLUS PERTINENTS

A. *Une mesure de la performance achats pertinente*

Dans un souci d'optimisation des moyens, tel que le prévoit le management de la performance achats, faire du Nudge pour faire un Nudge ne sert pas à grand-chose. **Il est nécessaire de se baser sur des éléments objectifs et fiables de mesure pour comprendre où se situent les points d'amélioration, et où notre investissement doit être le plus important.** De plus, certains Nudges se basent sur la communication de ces propres indicateurs. Nous dirons donc que sans une mesure pertinente de la performance achats, la détection des éléments à améliorer et la mesure de l'efficacité des Nudges est bien plus complexe, voire impossible. Un déploiement Nudge devrait, dans un premier temps, être accompagné d'un travail sur les moyens de mesure de la performance achats. Chez ECM Technologie, peu d'indicateurs sont disponibles pour traduire l'avancement des objectifs achats. Trouver les bons indicateurs, et surtout créer les passerelles pour pouvoir récolter la donnée, seraient le premier travail à envisager pour aller plus loin dans la démarche.

B. *La pédagogie et le leadership pour développer l'intention*

Le déploiement d'un outil Nudge ne doit **en aucun cas se soustraire à la pédagogie et au leadership. Ces approches sont complémentaires.** La pédagogie et le leadership permettent de **développer l'intention** qui est une condition sine qua non du Nudge. Nous avons évoqué que le Nudge ne peut contraindre les valeurs et les préférences explicites des individus. Nous ne pouvons pas « nudger » des clients internes qui ont une mauvaise vision des achats au sein de l'entreprise à ne pas court-circuiter les achats en passant en direct avec les fournisseurs. Malheureusement ce mémoire ne décrit pas la recette magique pour de bonnes méthodes pédagogiques ou comment développer son leadership. D'autres le font déjà très bien. Nous invitons donc les lecteurs intéressés à se renseigner sur le sujet (s'il n'est pas déjà maîtrisé).

Dans le développement de l'intention nous pouvons également **considérer le niveau de maturité achats.** Il est plus complexe de préciser son intention sur des outils pointus si nous ne les maîtrisons pas. Il est donc important de **niveler le type de Nudges en fonction du niveau de maturité.** Ne partez pas dans une communication Nudges avec une newsletter par exemple à destination des fournisseurs si les fondamentaux ne sont pas maîtrisés. Nous pensons que ceux-ci n'auront que peu d'efficacité.

C. L'expérience pour se perfectionner

Enfin, le meilleur moyen pour que les Nudges soient pertinents c'est de **les tester et de les perfectionner. Après un premier retour d'expérience, les architectes du choix devraient pouvoir ajuster leurs Nudges**, les rendre plus impactant, être plus créatif. C'est d'ailleurs ce que nous pensons faire chez ECM. Pour la franchise TVA nous allons très certainement mettre en place une jauge évolutive avec les montants qui correspondent à la règle de franchise TVA sur les commandes engagées au lieu du montant maximal que ECM a négocié avec l'Etat. L'objectif est plus proche donc plus facilement atteignable. Les écritures seront plus grosses et un émoticône donnera la tendance de la semaine ou du mois (en fonction des affaires). Pour le questionnaire nous partirons la prochaine fois sur des indices plus ciblés, etc. L'expérience est aussi essentielle dans l'exportation des Nudges. **Une observation des résultats pas seulement globaux, mais locaux, les rendons plus efficaces.**

Nous pouvons voir que les Nudges apportent des solutions aux objectifs achats de ECM comme pour la majorité des tendances achats citées pour 2018. Cependant les préconisations se limitent à notre simple expérience personnelle. Si nous voulions aller plus loin dans la démarche et prendre de l'inspiration, la prochaine étape serait de faire éventuellement un questionnaire quantitatif diffusé au sein des fonctions achats de tous types de secteurs d'activités pour recueillir les biais les plus fréquents qui font obstacle à la performance achats. Ce serait aussi l'occasion de voir si des solutions Nudges sont déjà déployées au sein des services achats et quand est-il de leur utilité.

CONCLUSION

Ce mémoire nous a permis de faire un tour d'horizon de ce que pouvait être le Nudge. Plus qu'un simple outil, c'est une véritable philosophie : celle du paternalisme libertaire, qui dans la liberté de choix nous guide pour tendre vers le bien commun (bon pour nous, notre organisation, notre société et notre environnement). Même si nous avons pu voir que la théorie a ses limites et fait parfois débat, nous sommes convaincus que le Nudge peut apporter des solutions dans la recherche de la performance achats. Ce concept peut nous permettre d'atteindre nos résultats (efficacité), avec des solutions simples et peu coûteuses (efficience), comme avec les émoticônes associés aux indicateurs ou encore les questions d'intention. Il nous faudrait très certainement continuer nos tests terrains pour mettre davantage en évidence les résultats positifs (et aussi les négatifs pour éviter tous biais de confirmation), mais les premiers éléments sont encourageants pour une période de test courte et pour un premier essai.

Le Nudge dans le management de la performance achats, se distille dans de nombreuses petites décisions du quotidien. Des choses qui peuvent nous paraître évidentes, mais qui ne sont pas forcément bien exploitées ou qui ne prennent pas en compte l'action sur les biais cognitifs des collaborateurs et fournisseurs. Nous n'avons pas des solutions pour tous les biais, certains d'entre eux étant complexes à éviter, mais nous avons tout de même pu voir que le Nudge pouvait être appliqué dans les outils achats avec le management visuel, dans nos systèmes d'information achats ou encore dans nos processus achats. Le Nudge, peut guider nos fournisseurs dans des plans d'amélioration, lors d'audit, de RFI ou au travers de la communication achats. Enfin, le Nudge peut se montrer utile dans la gestion des consommations des clients en interne. Mais pour qu'il soit un outil pertinent (pertinence des moyens par rapports aux objectifs du triangle de la performance) il faut l'accompagner d'une politique de mesure de la performance adaptée et ne surtout pas oublier la pédagogie pour développer l'intention et l'expérience pour gagner en créativité et efficacité.

Donc oui, nous pensons que l'utilisation de Nudges peut se révéler pertinente dans le cadre spécifique du management de la performance achats, mais pas seulement ! Une démarche Nudge peut tout à fait être développée dans un service achats comme dans d'autres départements de l'entreprise. Nous pourrions penser que si les résultats sont concluants, ECM pourrait envisager d'exporter ces méthodes à la production, au bureau d'études ou encore à la finance.

Ce qui nous semble important de noter est que la réflexion même d'une démarche Nudge est une avancée dans notre vision de la performance. Le Nudge nous aide à nous poser les questions des causes de comportements mais aussi d'éthique, de convergence des intérêts, etc. Et si se fixer des intérêts divergents n'était qu'un biais cognitif. Ne connaissant pas toutes les variables de l'équation

de la décision (risque d'image, risques sociaux, environnementaux ...), suivre la voie du Nudge nous aiderait sans doute à être non seulement performants de manière durable dans nos achats, mais aussi à nous guider vers le bien commun. En ce sens, le Nudge est un concept qui répond à des problématiques actuelles. Il prône la liberté de décision tout à fait cohérente avec des modes de management agile ou encore avec le concept des entreprises libérées. Tout en aidant les collaborateurs dans leur prise de décision, il peut éventuellement se substituer à des moyens de pression coercitifs qui ne sont pas toujours bien accueillis ou une autorité qui est tout simplement absente. L'étude du Nudge pousse les acheteurs à avoir une réflexion sur des sujets de l'ordre de l'éthique dans les relations avec les fournisseurs et plus globalement sur toutes les problématiques de responsabilité sociale des entreprises. Les Nudges constituent une innovation managériale qui pourra prendre de l'ampleur grâce au data management. Avec l'émergence des data dans tous les domaines, les Nudges peuvent être de plus en plus interactifs. Par exemple, nous pourrions imaginer plus tard que certains Nudges utiliseront des données sur les émissions de gaz à effet de serre et sur l'empreinte eau⁴⁸ produite par nos achats, sur le taux d'accidents du travail chez nos fournisseurs ou sur la proportion de nos pièces qui sont fabriquées localement. Nous ferions sans doute de grands pas dans les domaines de la RSE et dans ce cas vers l'essence même du Nudge : tendre vers le bien commun. Et ainsi, ce concept, qui peut paraître de prime abord saugrenu, nous amènerait à modifier notre manière d'acheter.

⁴⁸ <http://www.empreinteh2o.com>

BIBLIOGRAPHIE

M. Agogué, « Modéliser l'effet des biais cognitifs sur les dynamiques industrielles: innovation orpheline et architecte de l'inconnu ».

J. A. Aimone, S. Ball, et B. King-Casas, « 'Nudging' risky decision-making: The causal influence of information order », *Economics Letters*, vol. 149, p. 161-163, déc. 2016.

I. Barth, C. Bourion, et B. Rappin, *L'entreprise libérée*. 2017.

A. Barton, « Définition et éthique du paternalisme libertarien (1) | Implications philosophiques ».

A. Berthoz, *La décision*. Odile Jacob, 2003.

J. W. Brehm, *A theory of psychological reactance*. Oxford, England: Academic Press, 1966.

H. Bompard, « D. Kahneman : ces biais cognitifs qui nous trompent », *Nalo*, 22-mai-2017.

J. F Chanlat, F Seguin, « L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique, tome II, Les composantes de l'organisation, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 1987, p. 377-396.

Crozier M., Friedberg E., « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée », Tessier, R., & Tellier, Y. (1990). *Théories de L'Organisation. Personnes, Groupes, Systèmes et Environnement*. PUQ. P.133-153

S. Dehaene, « Psychologie cognitive expérimentale », *L'annuaire du Collège de France. Cours et travaux*, n° 109, p. 343-369, mars 2010.

M. Egan, « Nudge Database v1.2 »

H. Fayol, *Administration*. Dunod, Paris, 1970.

J. S. Hammond, R. L. Keeney, et H. Raiffa, « The hidden traps in decision making », *Harvard business review*, vol. 76, n° 5, p. 47-58, 1998.

G. W. Harrison et J. A. List, « Field Experiments », *Journal of Economic Literature*, vol. 42, n° 4, p. 1009-1055, 2004.

R. Hertwig et T. Grüne-Yanoff, « Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions », *Perspect Psychol Sci*, vol. 12, n° 6, p. 973-986, nov. 2017.

P. S. Jacquet, « Management_de_la_performance___des_concepts_aux_outils », p. 18.

E. J. Johnson et al., « Beyond nudges: Tools of a choice architecture », *Marketing Letters*, vol. 23, n° 2, p. 487-504, juin 2012.

Y. Pesqueux, « La notion de performance globale ».

J. Potage, « Un modèle de maturité achat intégré : PIMM ».

T. C. Powell, D. Lovallo, et C. R. Fox, « Behavioral strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 32, n° 13, p. 1369-1386, déc. 2011.

S. Mourot, « Comment évaluer l'efficacité d'un nudge ? ». Mémoire de recherche. Paris ENS. 2017.52 pages.

E. Selinger et K. Whyte, « Is there a right way to nudge? The practice and ethics of choice architecture », *Sociology Compass*, vol. 5, n° 10, p. 923–935, 2011.

H. Schiele, « Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 13, n° 4, p. 274-293, déc. 2007.

C. R. Sunstein, « Nudges That Fail », Social Science Research Network, Rochester, NY, SSRN Scholarly Paper ID 2809658, juill. 2016

R. Tessier et Y. Tellier, *Théories de L'Organisation. Personnes, Groupes, Systèmes et Environnement*. PUQ, 1990.

R. H. Thaler et C. R. Sunstein, *Nudge, Comment inspirer la bonne décision*, Pocket, texte de 2008, réédition 2017.

K. M. M. Zinman, « Getting to the Top of Mind: How Reminders Increase Saving ».

ISO « Définition Performance qualité - ISO 9001 », *Certification QSE*, 19-déc-2017. .

SITOGRAPHIE

« 25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle », *Psychomédia*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>. [Consulté le: 11-août-2018].

G. Jochen, « 71 Biais Cognitifs à Connaître pour mieux Optimiser vos Conversions (mis à jour) », *Convertize Blog*, [En ligne]. Disponible sur: <https://convertize.blog/fr/71-biais-cognitifs-optimisation-conversions/> [Consulté le: 13-août-2018].

M. van Loon, « Biais cognitifs », version Grand Public (2016), dans M. Kristanek (dir.), *l'Encyclopédie philosophique* [En ligne]. Disponible sur: <http://encyclo-philo.fr/biais-cognitifs-gp/> [Consulté le: 11-août-2018].

H. Guillaud, « De la conception comportementale appliquée aux environnements de travail », *InternetActu.net*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.internetactu.net/2017/04/12/de-la-conception-comportementale-appliquee-aux-environnements-de-travail/>. [Consulté le: 03-août-2018].

J. Bros, « Influencer les comportements par le nudge : de la théorie à la pratique », *Proches*, 09-mars-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://agenceproches.com/equipe/influencer-les-comportements-par-le-nudge-de-la-theorie-la-pratique-par-jonathan-bros>. [Consulté le: 05-août-2018].

S. Bentalab, « La méthode QQQQCCP, un outil d'analyse simple et performant | **Qualiblog** | Le blog du manager QSE ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiblog.fr/OUTILS-ET-METHODES/METHODE-QQQQCCP-OUTIL-ANALYSE-SIMPLE-ET-PERFORMANT/>. [Consulté le: 05-août-2018].

P. Jacob, « Les sciences cognitives ». [En ligne]. Disponible sur: <https://jeannicod.ccsd.cnrs.fr/file/index/docid/53459/filename/index.html>. [Consulté le: 05-août-2018].

« Manager la performance : comment créer de la valeur ? » *ManagerGo.com* [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/management-de-la-performance.htm>. [Consulté le: 05-août-2018].

J. Bros, « Nudge, influencer les comportements en 5 étapes » *Havard Business Review* [En ligne]. Disponible sur: <https://www.hbrfrance.fr/CHRONIQUES-EXPERTS/2017/07/16300-NUDGE-INFLUENCER-COMPORTEMENTS-5-ETAPES/> [Consulté le: 5-août-2018].

Proches Influence & Marque, « Nudge, une révolution au service de la conduite du changement », 13:29:47 UTC. [En ligne]. Disponible sur : https://fr.slideshare.net/Agence_Proches/nudge-une-rvolution-au-service-de-la-conduite-du-changement [Consulté le: 11-août-2018].

O. Allal-Chérif et R. Plantey, « Optimiser vos achats - Construisez votre performance de demain ! - 2011 ». **Afnor**[En ligne]. Disponible sur: <https://www.boutique.afnor.org/livre/optimiser-vos-achats-construisez-votre-performance-de-demain-/article/715748/fa091644>. [Consulté le: 05-août-2018].

« Prise de décision : Définition simple et facile du dictionnaire ». **L'internaute** [En ligne]. Disponible sur: <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/prise-de-decision/>. [Consulté le: 05-août-2018].

P. Boyer, « SNASUB-FSU-Pouvoir hiérarchique ».[En ligne]. Disponible sur: <https://www.snasub.fr/spip.php?article131>. [Consulté le: 05-août-2018].

« The Use of Lotteries to Promote Card payments », *The European Nudging Network*. [En ligne]. Disponible sur: <http://tenudge.eu/project/use-lotteries-promote-card-payments/>. [Consulté le: 08-août-2018].

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1: MODELE DE GILBERT (1980)	17
FIGURE 2: RESULTATS AGILE BUYER CNA – TENDANCES ET PRIORITES DU DEPARTEMENT ACHATS EN 2018	20
FIGURE 3: TABLEAU EXPLICATIF DU QQQCCP	28
FIGURE 4: CONSENTEMENT EFFECTIF POUR LE DON D'ORGANE PAR PAYS.....	30
FIGURE 5: LE POINT DE MATURETE MINIMUM (SCHIELE, 2007)	53

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Test terrain n°1 : rappel commande fournisseurs

Annexe 2 : Test terrain n°2 : le questionnaire stratégie achats

Annexe 3 : Test terrain n°3 : jauge franchise de TVA

Annexe 4 : Réponses au questionnaire

ANNEXE 1 : TEST TERRAIN N°1 : RAPPEL COMMANDE FOURNISSEURS

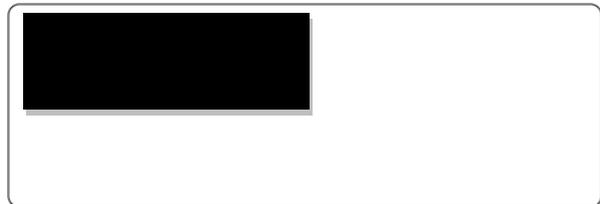


EXEMPLAIRE N° 1/1

COMMANDE N° 115345 / 3277

Date	Votre Offre	N/Réf.
17/07/2018		

LIVRAISON
 ECM TECHNOLOGIES
 46 rue Jean Vaujany
 38029 GRENOBLE cedex 2



FACTURATION
 ECM TECHNOLOGIES
 46 rue Jean Vaujany
 38029 GRENOBLE CEDEX 2



Condition de port	Règlement	TVA Intracommunautaire
Franco		.

Veillez accuser réception de cette commande.

Emetteur : BARDIN CLAIRE

Incoterms : DDP : Rendu droits acquittés, lieu de destination convenu

Controle Qualité Entrante : SERA CONTROLEE

Attention commande en franchise de TVA.
Merci de facturer seulement le montant HT de la commande.
Voir documents et attestations ci-joints.

Affaire	Poste	Pièce / Désignation	Délai	Quantité	PUHT	Prix Total
---------	-------	---------------------	-------	----------	------	------------

ANNEXE 2 : TEST TERRAIN N°2 : LE QUESTIONNAIRE STRATEGIE ACHATS

Achats et stratégie

*Obligatoire

Adresse e-mail *

Votre adresse e-mail

Dans la répartition de vos tâches, combien de temps estimez-vous passer sur de la stratégie achats? en % estimé.

Les tâches stratégiques se différencient des tâches opérationnelles comme passer des commandes, lancer des AO et comparer des devis. Ce sont les tâches sur lesquelles l'apport de valeur ajoutée est le plus important. Cela peut se matérialiser par l'analyse du portefeuille et la mise en place de stratégies distinctes en fonction des risques et de l'enjeu financier de la famille d'achats, la gestion de la relation fournisseur, la mise en place d'accords cadres pour le groupe, la veille technologique etc.

Votre réponse

Sur quels projet(s) de stratégie (non affaire) travaillez-vous ou souhaiteriez-vous travailler?

Votre réponse

Comment pensez-vous vous y prendre?

Votre réponse

Comptez-vous vous dégager du temps pour cela?

Votre réponse

ANNEXE 3 : TEST TERRAIN N°3 : JAUGE FRANCHISE DE TVA

Franchise TVA – Somme des Montants HT 2018

DECEMBRE
NOVEMBRE
OCTOBRE
SEPTEMBRE
AOUT
JUILLET
JUIN
MAI
AVRIL
MARS
FEBRIER
JANVIER

Maximum d'exonération HT

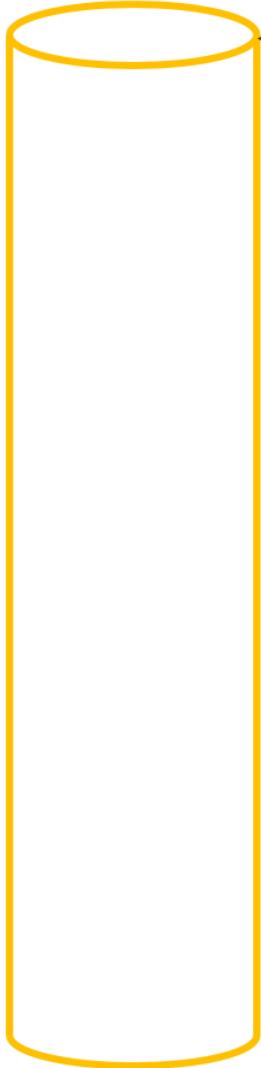
- Commandes sur affaires
- Commandes > 5 000€
- Afficher commentaire franchise de TVA sur commande + code TVA 2
- S'assurer que le fournisseur ait bien notre document de franchise de TVA pour l'année 2018

Montant actuel : [redacted] €

+10% 2017

Mise à jour faite le : 23/07

Franchise TVA – Somme des Montants HT 2018

DECEMBRE		 HT
NOVEMBRE		Maximum d'exonération
OCTOBRE		→ Commandes sur affaires → Commandes > 5 000€ → Afficher commentaire franchise de TVA sur commande + code TVA 2 → S'assurer que le fournisseur ait bien notre document de franchise de TVA pour l'année 2018
SEPTEMBRE		
AOUT		
JUILLET		
JUIN		
MAI		Montant actuel : <input data-bbox="825 965 1121 1104" type="text"/>
AVRIL		
MARS		
FEVRIER		
JANVIER		Mise à jour faite le : <input data-bbox="825 1308 1121 1447" type="text"/>

ANNEXE 4 : REPONSES AU QUESTIONNAIRE

Réponses	Acheteurs	Dans la répartition de vos tâches, combien de temps estimez-vous passer sur de la stratégie achats? en % estimé.	Sur quels projet(s) de stratégie (non affaire) travaillez-vous ou souhaiteriez-vous travailler?	Comment pensez-vous vous y prendre?	Comptez-vous vous dégager du temps pour cela?
n°1	FBT	10%	Sourcing de fournisseurs	Impossible à dire pour l'instant	Impossible à dire pour l'instant
n°2		20%	Sourcing de nouveaux fournisseurs sur famille problématique	Visite de salon, internet et autre annuaire sous-traitance.	Impossible à dire dans l'état actuelle des choses.
n°1	MPL	5%	Je ne travaille sur aucun projet de stratégie actuellement. Nous n'avons pas assez de temps pour le moment avec les urgences fabrications.		Oui dès que nous serons revenu à la normale, une demi journée si possible.
n°2		5%	Pour le moment aucun projet de stratégie. uniquement du travail sur affaire.		Dès que nous aurons un peu plus de temps, je compte dégager une journée voire une demi-journée
n°1	LFO	30%	Négo par famille (JNP...DFV...RAN..TYM) à regrouper par fournisseur	Faire des extractions clipper par famille ci dessus	Je vais le faire en temps masqué
n°2		80%	Travail sur les familles DFV...PMP...RAL	Consommation année 2018 par code et appel d'offre	Oui
n°1	VBT	5%	Je travaille sur les affaires: 3264, 3266, 3269, 3274, 3279	Je fais le maximum car clipper (ERP) n'est toujours pas complet .je n'ai toujours pas de pièces lancer en AO. délai de livraison très court. je prends les affaires déjà réalisées pour essayer de comparer les prix, Ou bien toujours la même procédure faire AO à plusieurs fournisseurs, voir celui qui est le mieux placé et se mettre d'accord sur le délai de livraison. sachant que cela glisse tout le temps.	Le maximum de temps.
n°2		5%	Réalisation cuve inox (enjeu délai + prix et qualité)	faire faire les pièces séparées ,puis voir délai si raccourci ou pas voir prix si cela est fait l'affaire (recherche nouveau fournisseur	2 heures par semaine.
n°1	ANT	5%		Équilibrer les commandes chez les 4 frs. Sourcing d'un Seme frs depuis juin 2018.	Si possible oui mais les taches opérationnelles sont bcp trop conséquentes pour libérer du temps.Nous avons à peine le temps de se rendre chez nos frs, peu de temps pour les opérations stratégiques, sourcing et autre.
n°2		5%		Nouveau frs à auditer suite à la recherche d'un 5 ème frs	Pour l'instant non.
En augmentation/plus précis		40%	25%	60%	25%
Stable		60%	80%	40%	75%
En régression/moins précis		0%	0%	0%	25%

La partie en noire a volontairement été masquée pour des questions de confidentialités.

TABLES DES MATIERES

L'UTILITE DES NUDGES DANS LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ACHATS.....	1
DECLARATION ANTI-PLAGIAT.....	4
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : - L'APPORT POTENTIEL DES NUDGES DANS LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ACHATS.....	11
CHAPITRE 1 – NUDGES : GUIDER LES « SIMPLES MORTELS »	12
I. Les décisions irrationnelles	12
A. La prise de décisions : définition	12
B. Les simples mortels	12
II. Les biais cognitifs	13
A. Interaction entre système automatique et système réflexif.....	13
B. Exemples de biais	14
III. Les Nudges	15
A. Le paternalisme libertaire.....	15
B. Changer l'architecture du choix.....	16
CHAPITRE 2 –DEFINITION DE LA PERFORMANCE ACHATS ET DE SON MANAGEMENT	17
I. La performance et son management.....	17
A. Des sens multiples	17
B. Management de la performance.....	18
II. Un large périmètre pour la performance achats	18
A. Comment déterminer le périmètre de la performance achats	18
B. Exemples de domaines	19
C. Les parties prenantes concernées	20
CHAPITRE 3 – LA PLACE DES SIMPLES MORTELS DANS LA PERFORMANCE ACHATS	21
I. Absence d'autorité et autonomie : la liberté décisionnelle de plus en plus présente.....	21
A. Le pouvoir et l'autorité dans l'organisation.....	21
B. Des liens complexes au sein des entreprises.....	22
C. L'absence d'autorité hiérarchique ou fonctionnelle avec les clients internes et fournisseurs	22
D. Une autorité hiérarchique en perte de vitesse par la notion d'agilité.....	23
E. Une autonomie de plus en plus importante exigée.....	24
II. Les biais ayant potentiellement un impact important dans le management de la performance achats	24
A. Les biais de statu quo	24
B. Les biais de confirmation.....	25
C. La difficulté des bénéfices à long terme	25
PARTIE 2 - MISE EN APPLICATION DE NUDGES AU SEIN DE LA FONCTION ACHATS DE ECM TECHNOLOGIES	26
CHAPITRE 4 – APPORT DE LA THEORIE SUR UNE DEMARCHE DE MISE EN APPLICATION DE NUDGES	27
I. Définition du problème à étudier et observation des comportements.....	27
A. Comment définir le problème	27
B. Analyser les causes : Observation des comportements	28
II. Création de Nudges	29
A. Changer l'architecture de choix.....	29
B. Etre créatif tout en maîtrisant les moyens	30
III. Analyse des résultats d'un test terrain Nudge.....	31

A.	Le test terrain	31
B.	Déterminer si les résultats sont concluants.....	31
CHAPITRE 5 – DEFINITION DES ELEMENTS NECESSITANT UNE AMELIORATION POUR TENDRE VERS LA PERFORMANCE SOUHAITEE PAR ECM TECHNOLOGIES		33
I.	Les éléments pris en compte dans la performance des achats chez ECM.....	33
A.	Des critères globaux	33
B.	Mais de nombreux leviers	33
II.	Mesure de la performance achats	35
A.	Réduction des coûts achats à hauteur de 20%	35
B.	OTD de tous les fournisseurs > 90%	36
C.	Coûts de non-conformités < 1% du CA achats.....	37
D.	Gestion optimale du flux de trésorerie.....	37
III.	Identification des leviers « défailants » et de leur root cause	38
A.	Définition des problèmes	38
B.	Analyse des causes	41
CHAPITRE 6 – TEST TERRAIN		42
I.	Description du contexte et choix des tests terrain	42
A.	Description du contexte	42
B.	Choix des tests, et objectifs de la modification de l’architecture de choix.....	42
II.	Description de la méthodologie suivie.....	45
A.	Rappel sur les commandes fournisseurs	45
B.	Questionnaire stratégie achats.....	45
C.	La jauge franchise TVA.....	46
III.	Résultats des tests terrain	47
A.	Rappel sur les commandes fournisseur.....	47
B.	Questionnaire stratégie achats.....	47
C.	La jauge franchise TVA.....	48
D.	Retours sur les résultats	49
PARTIE 3 - LIMITES ET PRECONISATIONS DE L’UTILISATION DE NUDGES		50
CHAPITRE 7 – LIMITES DE L’UTILISATION DE NUDGES		51
I.	La bonne décision ?.....	51
A.	Conflit d’intérêt des architectes du choix en entreprise	51
B.	L’architecte de choix : problématique de compétences et simple mortel	51
II.	Psychologie de l’individu.....	52
A.	Perte d’autonomie et droit à l’erreur	52
B.	Sentiment de manipulation.....	52
III.	Limites dans l’application terrain d’un outil Nudge.....	53
A.	Les limites de l’intention et du niveau de maturité.....	53
B.	Nudges et différences culturelles : exportation difficile ?	54
C.	Difficulté de mesure de l’efficacité d’un Nudge	54
CHAPITRE 8 – PRECONISATIONS QUANT A L’UTILISATION DES NUDGES AU SEIN DE D’UNE FONCTION ACHATS ET CHEZ ECM TECHNOLOGIES		55
I.	Le Nudge utile dans plusieurs domaines	55
A.	Les outils achats.....	55
B.	La communication fournisseurs.....	58
C.	La communication aux clients internes	59
II.	Eviter les pièges de l’architecture du choix	60
A.	Eviter les zones de conflit	60
B.	Code de déontologie et éthique	60
C.	La prise de conscience des biais	61
III.	Des Nudges plus pertinents	62
A.	Une mesure de la performance achats pertinente.....	62
B.	La pédagogie et le leadership pour développer l’intention	62

C. L'expérience pour se perfectionner.....	63
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIE	66
SITOGRAFIE	68
TABLES DES FIGURES	70
TABLES DES ANNEXES.....	71
TABLES DES MATIERES.....	77

