



**HAL**  
open science

# Agilité et Achats. Évolution d'un service achat orienté client vers un service achat agile : le cas de Roche Diabetes Care France

Roxane Dumoulin

► **To cite this version:**

Roxane Dumoulin. Agilité et Achats. Évolution d'un service achat orienté client vers un service achat agile : le cas de Roche Diabetes Care France. Gestion et management. 2020. dumas-02995343

**HAL Id: dumas-02995343**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995343>**

Submitted on 19 Mar 2021

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

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



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



Mémoire de recherche

## Agilité et Achats

**Evolution d'un service achat orienté client vers un service achat agile : Le cas de Roche Diabetes Care France**



**Présenté par : DUMOULIN Roxane**  
**Nom de l'entreprise : Roche Diabetes Care France**  
**Tuteur entreprise : CHAVATTE Stéphane**

**Master 2 Alt.**  
**Master Management stratégique des achats (DESMA)**  
**2019 - 2020**



Mémoire de recherche

## **Agilité et achats**

**Evolution d'un service achat orienté client  
vers un service achat agile : Le cas de  
Roche Diabetes Care France**



**Présenté par : DUMOULIN Roxane**

**Nom de l'entreprise : Roche Diabetes Care  
France**

**Tuteur entreprise : CHAVATTE Stéphane**

**Master 2 Alt.  
Master Management stratégique des achats (DESMA)  
2019 - 2020**





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.

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1 : - ETAT DE L'ART : L'AGILITE ET LES ACHATS .....</b>	<b>9</b>
CHAPITRE 1 – QU'EST-CE QUE L'AGILITE ? .....	10
I.        Definition de l'agilite .....	10
II.       Différentes méthodes agiles .....	16
III.      Bénéfices de l'agilité et des méthodes agiles .....	20
CHAPITRE 2 – L'AGILITE DANS LES ACHATS .....	24
I.        Un processus achat actuel en cascade.....	24
II.       Une fonction davantage agile et centree sur la valeur ajoutee .....	27
III.      Quelle forme d'agilite dans les achats ? .....	31
CHAPITRE 3 – CONDUITE DU CHANGEMENT .....	35
I.        Qu'est-ce que la conduite du changement ? .....	35
II.       Comment conduire le changement dans une organisation ? .....	37
III.      Management de la resistance au changement.....	41
<b>PARTIE 2 - MISE EN APPLICATION DU LAP AU SEIN DU PROCESSUS ACHAT DE RDCF .....</b>	<b>46</b>
CHAPITRE 4 – LEAN AGILE PROCUREMENT : APPORT D'UNE METHODE AGILE ADAPTEE AUX ACHATS .....	47
I.        dans quel cas appliquer une méthode agile lors d'un appel d'offre ?.....	47
II.       Qu'est-ce que le LAP ? .....	52
III.      Les différentes phases du LAP : Retour d'expérience d'Amnesty International France .....	56
CHAPITRE 5 – D'UN SERVICE ACHAT ORIENTE CLIENT A UN SERVICE ACHAT AGILE : LE CAS DE RDCF .....	64
I.        Un service achat oriente client .....	65
II.       Construction d'une matrice de transition.....	68
III.      Transition du service achat vers l'agilité .....	72
<b>PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS AU SERVICE ACHAT .....</b>	<b>76</b>
CHAPITRE 6 – NOS RECOMMANDATIONS AU SERVICE ACHAT RDCF .....	77
I.        Un changement à mener en interne et en externe .....	77
II.       Une transition itérative : réaliser des projets test .....	82
CHAPITRE 7 – EVOLUTION DU SERVICE ACHAT EN REPOSE A L'AGILITE .....	84
I.        Un changement organisationnel et managérial pour répondre à la mise en place de l'agilité ..	84
II.       Transformation du rôle de l'acheteur : quelles nouvelles compétences ?.....	87
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>93</b>

## AVANT-PROPOS

Ce mémoire est réalisé dans le cadre du master 2, Management Stratégique des Achats (DESMA) effectué en alternance dans la société Roche Diabetes Care France (RDCF). Afin de mieux comprendre la problématique de ce mémoire et le contexte qui l'entoure, une présentation de l'entreprise et de ses enjeux actuels semble importante.

RDCF est, depuis 2014, une filiale indépendante du groupe Roche, principal leader de l'industrie pharmaceutique et du diagnostic. RDCF est spécialisée dans la prise en charge du Diabetes et propose des gammes de produit pour l'auto-surveillance glycémique (lecteur glycémique) et l'infusion (pompe à insuline) ainsi que de nombreux services pour faciliter la vie des patients diabétiques (application gluci-check par exemple).

Le marché de l'auto-surveillance glycémique se digitalise et les acteurs du marché proposent de plus en plus d'outils connectés permettant d'analyser les données glycémiques et de contrôler d'avantage la maladie. Parallèlement, le gouvernement a lancé le programme d'Expérimentations de Télémedecine pour l'Amélioration des Parcours En Santé (ETAPE), correspondant à une expérimentation qui encourage et soutient financièrement le déploiement de projets de télésurveillance.

En 2019, RDCF a pris le virage de la transformation digitale en proposant un nouveau *business model* basé davantage sur le service proposé aux diabétiques. L'entreprise développe et commercialise fin 2019 sa plateforme de télésurveillance. Ce changement de *business model*, impacte l'ensemble des services de l'entreprise (Service opérationnel et support). Pour garantir le succès de ce changement, RDCF a décidé de former l'entreprise à l'agilité et plus particulièrement les membres du comité de direction et les chefs de projet aux méthodes agiles. En 2020, l'entreprise souhaite acculturer l'ensemble des services et collaborateurs à l'agilité.

C'est pourquoi nous avons décidé dans le cadre de ce mémoire de nous intéresser à la thématique de l'agilité dans les achats et ainsi comprendre comment le service achat peut s'adapter à la transformation agile en train d'opérer dans l'entreprise.

Ce mémoire est réalisé en prenant en compte l'environnement de Roche Diabetes Care, à savoir une entreprise de 110 collaborateurs sur siège, des achats hors production et des fournisseurs nationaux. La mise en place de l'agilité telle que décrite dans ce mémoire ne prend pas en considération un environnement international (très peu présent dans la filiale).

## INTRODUCTION

Face à une révolution digitale et numérique des entreprises, l'agilité fait de plus en plus parler d'elle comme étant une réponse face à un environnement non-prédictible. Selon une enquête récemment menée par VersionOne, 55% des entreprises planifieraient d'augmenter l'utilisation de l'agilité dans les prochains 12 à 14 mois. Un pourcentage en augmentation et qui devrait continuer d'augmenter au vu du contexte actuel.

L'agilité en entreprise est définie à travers 4 valeurs prônées par le manifeste agile dont les interactions et la collaboration entre individus et l'adaptabilité. Les méthodes agiles quant à elles sont des techniques itératives et collaboratives plaçant le client au centre du processus et prenant en considération l'évolution de son besoin. Ces méthodes représentent de nouveaux outils pour les chefs de projet (et donc comme nous le verrons à travers ce mémoire pour l'acheteur) en réponse à des besoins complexes nécessitant une adaptabilité constante. Ralph Stacey définit la complexité par un niveau d'incertitude et d'accord entre les parties prenantes sur un problème. Selon lui, si le degré d'incertitude et d'accord est élevé, alors les méthodes traditionnelles (gestion de processus/projet en cascade ou de façon séquentielle) manquent d'efficacité.

Le service achat participe depuis les années 2000 à augmenter la performance de l'entreprise et à conserver la marge. Or aujourd'hui, en réponse à la concurrence et à un environnement complexe et mouvant, ce service est confronté à de nouveaux challenges. Les entreprises ont besoin de réinventer leur *business model*, de trouver de nouvelles innovations et de réduire un maximum les temps de mise sur le marché. Comme le stipule Natacha Tréhan, le service achat doit ainsi être au cœur de cette réinvention et être un service créateur de valeurs participant à la croissance du chiffre d'affaires, à la notation extra-financière mais surtout à l'innovation.

De plus, en réponse à ces enjeux, les sociétés se forment de plus en plus à l'agilité et utilisent les méthodes associées pour développer leur projet et ainsi être plus réactives. Cette transformation touche principalement les fonctions opérationnelles mais les entreprises tendent à une acculturation de l'ensemble des collaborateurs.

L'objet de notre recherche est donc le suivant : **De quelle manière le service achat peut-il intégrer le concept d'agilité ?**

Afin de traiter le sujet et de répondre à la problématique tout en effectuant des recommandations pour le service achat de Roche, nous avons effectué plusieurs démarches. Outre les nombreuses

recherches littéraires effectuées sur le sujet, nous avons également opté pour une recherche empirique. Chacune des méthodologies utilisées avait un objectif de collecte d'informations précises. L'observation participante a permis de réaliser un diagnostic des méthodes de travail appliquées par le service achat de Roche Diabète Care France (RDCF), que nous avons complété par des entretiens qualitatifs qui ont permis à la fois de globaliser la démarche observée et de récolter l'opinion des différentes parties prenantes sur le sujet. Enfin, nous avons réalisé une étude de cas sur *le Lean agile procurement* appliquée à l'organisation Amnesty International France qui nous a permis de comprendre comment appliquer une méthodologie agile pour rendre les appels d'offre achat plus agiles.

Nous voudrions comprendre à travers ce travail, comment le concept d'agilité et les bénéfices qui lui sont rattachés peuvent être appliqués dans un service achat. Les besoins de l'entreprise évoluent constamment et les enjeux sont de plus en plus incertains. En tant qu'intermédiaire entre les clients internes et les fournisseurs, l'acheteur a un rôle clé à jouer dans l'évolution de l'entreprise et doit ainsi plus que jamais faire preuve d'agilité mêlant flexibilité, réactivité et innovation.

Pour répondre à cet objectif et à notre problématique, nous avons réalisé un plan en trois parties. Dans un premier temps, nous effectuerons un état de l'art permettant de définir le concept d'agilité et de définir les formes d'agilité existantes ou à exploiter dans les achats. Nous traiterons également dans cette partie de la notion de conduite de changement, notion clé pour appliquer une transformation agile dans un service. Dans un deuxième temps, nous nous concentrerons sur la mise en application d'une méthodologie agile adaptée aux achats : *Le lean agile procurement* et analyserons grâce à une matrice de transition préalablement construite, de quelle manière le service achat de Roche Diabète Care France peut passer d'un service achat orienté client à un service achat agile. Pour finir, nous effectuerons dans un troisième temps des recommandations à l'entreprise, lui permettant d'adapter progressivement cette démarche. Nous clôturerons cette troisième partie sur une ouverture consacrée au changement organisationnel, managérial et sur l'évolution du rôle de l'acheteur qu'implique l'adoption de l'agilité par le service et par l'entreprise.

**PARTIE 1 :**  
-  
**ETAT DE L'ART :**  
**L'AGILITE ET LES ACHATS**

## CHAPITRE 1 – QU’EST-CE QUE L’AGILITE ?

Nous consacrerons ce chapitre à la compréhension du concept d’agilité. Nous définirons dans un premier temps ce concept puis analyserons les principales méthodes agiles qui sont aujourd’hui utilisées dans le secteur de la programmation par les entreprises. Nous aborderons également les bénéfices de l’agilité et de ces méthodes afin de comprendre pourquoi tant d’entreprises se tournent vers cette nouvelle pensée.

### I. DEFINITION DE L’AGILITE

Pour bien comprendre ce que signifie le concept d’agilité, nous reviendrons dans un premier temps sur l’origine du concept puis nous donnerons, dans un second temps, une définition de la philosophie agile ainsi que des méthodes agiles.

#### **A. Origine du concept d’agilité**

Afin de comprendre le sens du terme « agilité », il faut en comprendre l’origine. Bien que les termes « agilité » et « méthodes agiles » se soient démocratisés lors de la ratification du Manifeste agile (texte datant de 2001 et étant considéré comme le texte de référence), de nombreux travaux et auteurs ont travaillé sur « les processus itératifs et incrémentaux destinés à l’industrie ».

Premièrement, les travaux de Walter Shewhart et Edwards Deming menés entre 1930 et 1950 abordent la notion d’approche systémique centrée sur les interactions (approche permettant de prendre du recul sur un environnement pour se concentrer sur les interactions et liens entre les individus plutôt que sur l’individu lui-même) ainsi que le concept d’amélioration continue avec notamment la Roue de deming (*Plan-Do-Check-Act*). Ces deux concepts se rapprochent fortement des valeurs de l’agilité telles que décrites dans le Manifeste agile et se différencient de ce que propose le taylorisme, à savoir la séparation du travail par des tâches simples et séquentielles et une spécialisation des salariés ne favorisant pas les interactions. La prise en considération de l’individu et l’amélioration continue des processus se voient renforcées par l’émergence d’une nouvelle organisation du travail née au Japon au début des années 1960 : Le Toyotisme.

Deuxièmement, dans les années 1990, naissent les premières méthodes agiles (bien avant l’officialisation du concept d’agilité). En 1991, la méthode de « développement rapide d’application » (RAD) est la première méthode agile destinée à l’informatique. Différentes autres méthodes voient ensuite le jour. Elles sont toutes basées sur des valeurs communes: la communication, les interactions humaines, les livraisons fréquentes et le développement court.

Pour finir, suite au développement de plusieurs méthodes, 17 personnes (personnalités du monde de

l'informatique et des méthodes de gestion de projet) se sont regroupées en 2001 afin de définir le concept et les objectifs des méthodes agiles. Les discussions ont abouti à la signature d'un texte nommé « Agile Manifesto<sup>1</sup> » ou « Manifeste pour le développement agile de logiciel » considéré aujourd'hui comme le document de référence sur les méthodes agiles et sur la philosophie agile.

## B. Définition de l'agilité

A travers l'histoire de l'agilité on comprend donc que pour répondre à la question « qu'est-ce que l'agilité ? », il faut répondre à deux sous-questions. La première est : qu'est-ce que les méthodes agiles ? - méthodes apparues avant même la formalisation du concept d'agilité -, et la deuxième : qu'est-ce que la philosophie agile ?

Véronique Messenger Rota définit la méthode agile comme étant : « une approche itérative et incrémentale qui est menée dans un esprit collaboratif avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution du besoin des besoins ». <sup>2</sup> Contrairement à un développement séquentiel comme précédemment décrit, un développement itératif consiste à découper le projet en sous tâches. Chaque sous-tâche doit être réalisée sous un temps court et limité. Ce sont des itérations. Une itération correspond à un mini projet au sein même du projet global. Pour chaque itération, une avancé est attendue et sera présentée au client pour validation. Ainsi, pour chaque sous-étape du projet, le client peut exprimer son accord et/ou désaccord avec ce qui lui est présenté (le développement de la solution ne correspondant pas à son besoin initial ou changement du besoin en-cours du projet). Puis des modifications peuvent être apportées au fur-et-à-mesure du projet. Cette approche correspond au concept d'amélioration continue développé par W. A. Shewhart à travers la Roue de *deming* (PDCA). Il y a une phase d'analyse et de recherche de la solution au sous-projet (Plan) puis une phase de développement de l'itération (Do), suivie d'une phase de test et de présentation au client/utilisateur (check) et enfin une phase d'amélioration en fonction des retours du client (act). Une fois l'itération validée, la fonctionnalité est incrémentée au fur et à mesure, permettant de construire la solution finale. On parle alors

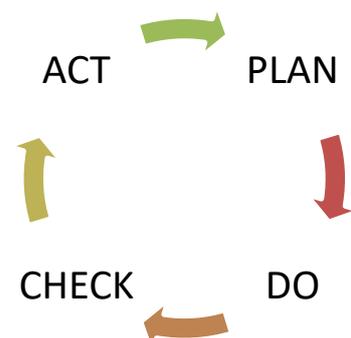


Figure 1: Roue de deming

<sup>1</sup> Agile Manifesto. *Manifesto for agile software development* [en ligne]. Disponible sur : <https://agilemanifesto.org/> (consulté le 06/02/2020)

<sup>2</sup> MESSAGE ROTA, Véronique. *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*. 2<sup>e</sup> édition. Eyrolles, 2007. 290p

d'un mode incrémental : « un système s'enrichissant progressivement pour atteindre les niveaux de satisfaction et qualité requis ». L'objectif d'un développement itératif et incrémental est d'avancer progressivement et de s'adapter au besoin changeant. Ce mode de développement permet dans un premier temps, de dé-complexifier le projet et dans un deuxième temps, d'être en constante communication avec le client interne afin de ne pas se laisser dépasser par les changements ou contraintes qui peuvent apparaître tout au long du projet.

Les méthodes agiles apportent un nouveau cadre de travail. En effet, le développement séquentiel tel qu'expliqué dans la première partie n'est pas adapté à un environnement changeant constamment et très rapidement. Ce fût le cas dans le développement informatique, un secteur en constante innovation, évolution et adaptation. Lancer un projet sur plusieurs mois en utilisant un développement séquentiel est très risqué car ce type de gestion ne favorise pas la communication avec le client/utilisateur. Entre le début et la fin du projet, le besoin du client final aura eu le temps de changer et la solution développée sera obsolète. C'est pourquoi la réactivité et l'adaptabilité sont des points clés de la gestion de projet dans ce secteur d'activité. Les méthodes agiles apportent un cadre de travail centré sur l'interaction entre les parties prenantes du projet. C'est également des méthodes qui se veulent flexibles pour s'adapter à l'évolution des clients et du contexte.

La deuxième sous question à laquelle nous devons répondre afin de définir l'agilité dans son intégralité est : qu'est-ce que la philosophie agile ?

Le manifeste Agile, décrit cette philosophie à travers 4 valeurs et 12 principes qui en découlent. Bien que le manifeste agile fût conçu pour le développement agile de logiciel, les auteurs du texte sont restés génériques. L'interprétation de chaque valeur et principe peut donc être adaptée à tout type de secteur d'activité.

Nous énumérons les 4 valeurs ci-dessous en adaptant leur interprétation (si possible) au secteur des achats :

- **« Les individus et les interactions davantage que les processus et les outils »** : comme précédemment évoqué, la valeur clé de l'agilité est de placer l'individu au cœur du projet. Pour cela, la communication et l'écoute bienveillante du client et de toutes les parties prenantes est primordiale pour le succès du projet. Chacun doit être capable d'exprimer son opinion et de partager son retour d'expérience. C'est dans un climat d'écoute, de partage de l'information et d'échanges que les meilleures améliorations, innovations et résolutions peuvent naître.

De plus, dans un tel climat de partenariat, que ce soit avec le client, les fournisseurs ou au sein

même de l'équipe, la motivation de chacun sera d'autant plus forte et la prise de décision plus efficace.

Les *soft-skills* de l'acheteur doivent être aujourd'hui centrées sur la communication. En effet, l'acheteur est l'intermédiaire entre les clients internes et les fournisseurs. Aujourd'hui, les acheteurs privilégient les relations de partenariat et la collaboration avec leurs fournisseurs afin de favoriser l'innovation produit/*process* et ainsi se différencier par rapport aux concurrents (que ce soit au niveau de la solution proposée ou au niveau du management en améliorant par exemple les processus existants). Pour cela, plus que quiconque dans l'entreprise, l'acheteur doit interagir avec ses clients internes et ses fournisseurs et avoir du *leadership* dans sa façon de les manager.

- **« Les logiciels fonctionnels davantage qu'une documentation exhaustive »** : nous pouvons relier cette valeur à la notion de *Lean management*. Le but est de se concentrer sur ce qui a de la valeur, à savoir la solution, et d'éliminer tout type de gaspillage faisant perdre du temps et de l'argent. Nous priorisons donc la notion de *proof of concept*<sup>3</sup>(POC) davantage que la documentation. Cette dernière peut être néanmoins présente mais elle doit être simple, rationnelle et adaptable.

Dans le secteur des achats, cette notion renvoie donc à la phase d'appel d'offre. Le cahier des charges se veut davantage centré sur le besoin (besoin fonctionnel) et la documentation reçue par les fournisseurs lors de l'envoi de leur proposition commerciale davantage rationnelle. Concernant l'achat de produit, le POC peut être sous forme d'échantillon ou de prototype 3D par exemple.

- **« La collaboration avec le client davantage que la négociation de contrat »** : Comme vu dans l'énumération de la première valeur l'individu est au cœur du projet. L'objectif de l'agilité est de développer une solution correspondant à 100% au besoin du client. Pour cela, il faut impliquer le client tout au long du projet. Par client, nous entendons tous les utilisateurs qui utiliseront de façon directe ou indirecte la solution. Il est primordial d'avoir le retour du client pour toutes les itérations et de les prendre en considération. Le projet doit être réalisé en collaboration et non pas de façon individuelle Il ne faut bien évidemment pas évincer la partie contractuelle qui sera toujours présente mais plutôt faire en sorte que celle-ci n'empêche pas la collaboration. Pour ce faire, le cahier des charges devra être le moins technique possible.

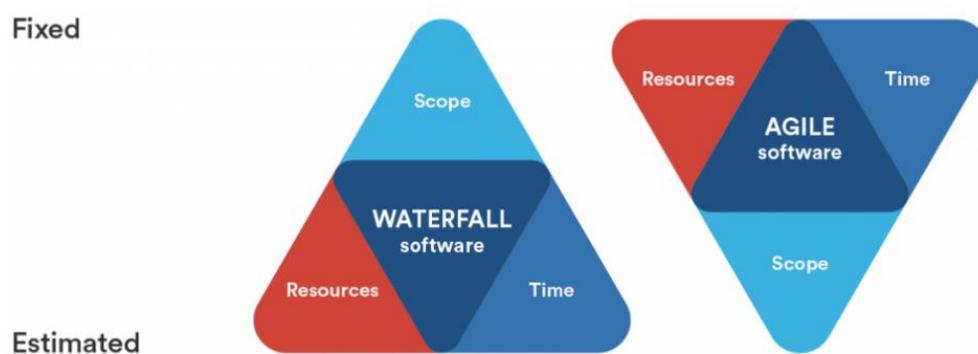
Au sein des achats, il en va du rôle de l'acheteur de redéfinir avec ses clients internes leurs

---

<sup>3</sup> *Proof of concept* (POC) : La notion de preuve de concept ou de démonstration de faisabilité est une « réalisation expérimentale concrète et préliminaire, courte ou incomplète, illustrant une certaine méthode ou idée afin d'en démontrer la faisabilité »

besoins. Il faut raisonner en cahier des charges fonctionnelles et non techniques afin de laisser libre court à l'innovation. De plus, la partie contractuelle est souvent très centrée sur le respect du cahier des charges, ce qui ne favorise pas la mise en place de méthodes agiles. Nous en parlerons dans une seconde partie spécifique à l'agilité dans les achats des contrats agiles.

- « **La réponse au changement davantage que le suivi d'un plan** » : Nous l'aurons compris, l'agilité permet de s'adapter au changement et de faire évoluer la solution en fonction de l'évolution de l'environnement ou de l'évolution du besoin du client. Il ne s'agit pas de tout déterminer au début du projet en suivant à la lettre ce qu'il avait été conclu au départ avec le client mais de déterminer une ligne directrice en se laissant suffisamment de flexibilité pour s'adapter. Dans l'agilité, on part du principe qu'on ne peut pas tout anticiper à l'avance et que le cadre initial peut être amené à changer. En 1969, le Dr Martin Barnes a proposé « *L'iron triangle* » (figure représentée ci-dessous à gauche) pour expliquer le développement des logiciels en cascade. Pour lui le cadre devait rester fixe alors que les ressources et le temps pouvaient être variables en fonction du cadre du projet. *L'iron triangle* a été adapté au développement agile. On part du principe que le triangle est inversé (figure représentée ci-dessous à droite). Ce sont les ressources et le temps qui sont fixés au départ du projet qui doivent le rester. Le périmètre, lui, peut être variable afin de s'adapter. Ces deux figures montrent bien l'opposition entre la vision dite classique d'une gestion de projet (en cascade) et la vision agile.



<sup>4</sup>PAQUET Judicaël. *Qu'est ce que l'iron triangle ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/06/16/quest-ce-que-le-triangle-agile-de-le-triangle-devops/> (consulté le 25/02/2020)

Figure 2 : *Iron Triangle* : A gauche le triangle original proposé par le Dr M. Barnes et à droite le triangle adapté au monde agile

Une démarche agile devra donc répondre à ses 4 valeurs transmises à travers le manifeste agile. De ces valeurs découlent 12 principes qui « apportent des précisions sur la manière de produire agile ». Nous les retrouverons en Annexe 4. Ci-dessous l'explication que nous donnerons à chacun des principes d'un point de vue achat

Explication du point de vue de l'acheteur agile	
1	Intégrer le client tout au long du projet pour lui garantir une solution (prestation, logiciel, produit) correspondant à 100% à son besoin.
2	L'acheteur doit faire preuve de flexibilité et il doit veiller à ce que les parties prenantes internes et externes (fournisseurs) le restent également.
3	Découper le projet en sous-projet. Ainsi à chaque itération le fournisseur devra rendre une partie de la solution finale. Prioriser une approche itérative et incrémentale. Cela permettra de montrer au client que le projet avance et il pourra exprimer son point de vue avant présentation du résultat final.
4	Chaque individu participant au projet a de l'importance. Il ne faut lésiner personne car chacun est source d'idées nouvelles et d'amélioration. Il est important de travailler en synergie et en collaboration.
5	Un projet agile doit être mené avec une équipe motivée. L'acheteur doit être à l'initiative de la conduite du changement envers ses équipes. Communiquer, expliquer et fédérer chacune des parties prenantes afin de les mener vers un objectif commun. Concernant les fournisseurs, l'acheteur devra évaluer leur valence et faire en sorte que les fournisseurs intégrés à un projet agile soient un fournisseur cœur.
6	L'acheteur agile a le rôle d'intermédiaire entre les clients internes et les fournisseurs. Il faut que l'acheteur favorise la communication directe entre client et fournisseur. Il doit être de son rôle de réunir les parties prenantes pour améliorer les relations et la communication.
7	Le pourcentage de satisfaction du client sera le meilleur indicateur du succès d'un projet. Satisfaire les exigences et intégrer les retours faits par le client participera à augmenter le pourcentage de satisfaction
8	Il ne s'agit pas de faire durer le projet dans le temps. Il est préférable d'être concis et efficace sur une courte durée. Il faut prendre en compte la charge de travail et les contraintes de chacun.
10	Il faut raisonner en besoin fonctionnel et non technique. La simplicité permet de répondre au juste besoin et d'éviter des surproductions (coût + temps)

11	Il faut favoriser l'autonomie de chacune des parties prenantes au projet, y compris les fournisseurs, afin d'instaurer un climat de confiance et de susciter la motivation chez chacun.
12	L'acheteur agile doit faire sans cesse preuve d'amélioration continue et d'acceptation du changement pour s'adapter aux constantes évolutions de l'entreprise, des besoins de ses clients internes et ce, dès l'évolution du marché fournisseur

On peut donc conclure que l'agilité est une philosophie d'entreprise basée sur la communication, l'adaptation au changement et l'amélioration continue. Chaque entreprise pourrait faire preuve d'agilité dans sa façon de travailler. L'agilité offre un cadre de travail. Différentes méthodes agiles et cadres de travail ont été développés mais les cadres restent adaptables en fonction de l'entreprise dans laquelle on évolue et en fonction de notre activité.

## II. DIFFERENTES METHODES AGILES

Nous présenterons dans cette sous-partie les méthodes et cadre agiles les plus populaires dans le milieu académique et professionnel et ayant fait l'objet d'une littérature conséquente. L'objectif est d'en comprendre le fonctionnement afin de s'en inspirer pour proposer par la suite une méthode agile ou un cadre de travail agile adapté au processus achat. Il faut toutefois bien distinguer la méthode agile du cadre de travail agile. Selon Bassem El Haddad et Julien Oger, auteurs de l'ouvrage « *Scrum, de la théorie à la pratique* », la méthode « va spécifier un processus global à appliquer de façon stricte et structurée » tous au long du projet (de la définition du besoin à la mise en place de la solution). Le cadre de travail « propose une boîte à outils sur tout ou partie des composantes d'un projet ». Le cadre de travail est donc adaptable.

L'ensemble des méthodes agiles est basé sur les valeurs et principes décrites ci-dessus. Néanmoins, elles se différencient par leur degré de formalisme.

### A. La méthode Scrum

La méthode Scrum est la plus connue des méthodes agiles. Ken Schwaber a publié en 2001 un ouvrage s'intitulant « *Agile software development with Scrum* » participant à la popularisation du terme « Scrum » dans le domaine de l'agilité. Scrum, signifiant initialement « mêlée », a pour idée principale selon Carine Khalil « d'être toujours prêt à réorienter le projet au fil de son avancement »

<sup>5</sup>en favorisant « un environnement basé sur la transparence, l'inspection, le suivi et l'adaptation ». La méthodologie Scrum repose sur 3 piliers : les rôles de l'équipe, les artefacts et le management Scrum .

Premièrement, la méthodologie Scrum est basée sur une équipe projet dédiée ayant des rôles pluridisciplinaires et prédéfinis au début du projet. Des rôles managériaux sont attribués à certains afin de coordonner le projet et l'équipe. Nous retrouvons donc parmi les rôles, le « Scrum master » ayant pour objectif de s'assurer que les principes et valeurs (présentés en première partie) de l'agilité et plus spécifiquement de Scrum soient respectés. Il a également pour objectif de coordonner l'équipe et de faciliter la communication entre chacun des membres. Il va veiller à améliorer la productivité et le savoir-faire de l'équipe. Le « *product owner* » va quant à lui jouer le rôle du client. Il va fixer la priorité sur les fonctionnalités à développer ou corriger, coordonner les tâches et avoir un rôle d'expert métier. Pour finir, nous retrouvons l'ensemble des membres de l'équipe qui sont à la fois polyvalents (aptes à aider et à trouver des solutions aux problèmes rencontrés par les autres membres) et spécialisés dans une activité précise (ex : programmation dans le développement informatique par exemple)

Deuxièmement, cette méthode agile est également basée sur 3 artefacts qui sont dans le jargon Scrum, le « *product-backlog* » qui est, en d'autres mots, un document référençant l'ensemble des fonctionnalités du projet à développer, les tests effectués, les retours clients .... Ce document évolue au fur et à mesure du projet. Le *product-owner* tient à jour ce document. Le « *sprint-backlog* » est un outil contenant la liste des tâches à effectuer durant le sprint<sup>6</sup>. Pour finir, le « *burndown chart* » est un graphique permettant de visualiser l'avancée des tâches au fur et à mesure de l'avancée d'un sprint ou de la globalité du projet. Les membres de l'équipe indiquent pour chaque tâche si elle est réalisée, en cours, ou non commencée.

Pour finir, la méthodologie Scrum est basée sur un certain nombre de pratiques managériales favorisant la communication constante entre toutes les parties prenantes au projet et les équipes travaillant sur le développement de la solution. Cette communication est faite lors de réunions spécifiques à chaque phase du projet. Deux types de réunions sont spécifiques à la méthodologie agile et donc importantes à retenir. Ce sont les « *daily scrum* » qui sont des courtes réunions quotidiennes d'environ 15 minutes où l'ensemble des membres de l'équipe se réunit (même endroit, même heure)

---

<sup>5</sup> Carine Khalil. Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques : une analyse "par la pratique". Gestion et management. Télécom ParisTech, 2011. Français. pastel-00683828f

<sup>6</sup> *Sprint* : phase courte de travail durant laquelle une équipe se concentre sur l'élaboration spécifique d'un travail à réaliser (travail subdivisé en tâches). A l'issue du sprint, l'équipe présente le travail réalisé au client. Appelé également itération

afin de communiquer ce qui a été réalisé la veille, les tâches sur lesquelles ils travailleront aujourd'hui et quel problème est rencontré. Le but est de suivre l'avancée du projet mais surtout de répondre au problème rencontré très rapidement afin qu'il n'y ait pas de point bloquant. Deuxièmement, il y a les réunions de rétrospective qui sont réalisées à la fin de chaque itération (et après que l'équipe ait présenté au « *product-owner* » l'avancée de la solution). L'objectif est d'évaluer le déroulement de l'itération et d'avoir une prise de recul sur le travail effectué par l'équipe : ce qui s'est bien passé, les problèmes rencontrés, le fonctionnement de l'équipe et identifier les améliorations à effectuer durant l'itération suivante.

### **B. eXtreme Programming (XP)**

Cette méthode agile a été initiée par Ken Beck et Ron Jeffries et expérimentée en 1996 lors d'un projet pilote. L'objectif de cette méthode est de pousser à l'extrême chacune des pratiques. La philosophie des auteurs de cette méthode est de dire que si quelque chose fonctionne il faut alors le faire de façon extrême. Si on prône par exemple le succès des itérations fréquentes, il faut alors adopter un développement itératif avec des phases les plus courts possibles. Et si nous constatons qu'il est favorable quand le client est associé au projet, alors nous intégrerons directement le client dans l'équipe de réalisation. Comme les valeurs mises en avant par le manifeste agile, la méthode XP repose sur 4 valeurs qui sont la communication, la simplicité (plus la solution sera simple, plus il sera facile de la faire évoluer), les *feedbacks* tout au long du projet et le courage (dû à la polyvalence de chaque participant).

Nous ne rentrerons pas dans le détail de l'ensemble des 13 pratiques mises en avant à travers cette méthode, mais nous retiendrons les essentielles qui pourront ensuite nous servir de *best practice* à appliquer au sein de notre processus achat. Ces pratiques sont expliquées par Véronique Messenger Rota, autrice de l'ouvrage « *Gestion de projet : vers les méthodes agiles* » :

Types de pratiques	Nom de la pratique	Explication de la pratique
Pratiques relative à la programmation	Conception simple	Plus la solution de base sera simple, plus il sera facile de la faire évoluer durant les itérations suivantes. Il en va de même pour la documentation
Pratiques collaborative	Programmation en binôme	L'objectif est de faire travailler par deux les développeurs afin d'avoir une relecture des codes/du travail. Le principe à retenir est l'intelligence collective. Travailler en équipe génère des idées complémentaires et une vision différente.
Pratiques collaborative	Propriété collective du code	Il n'y a pas un détenteur unique du code. Chacun est polyvalent et peut être susceptible de travailler sur le sujet d'un autre. L'objectif est d'être compréhensible par tous et tirer profit de la pluridisciplinarité de l'équipe
Pratiques relatives à la gestion de projet	Client sur site	Client faisant partie de l'équipe projet afin de communiquer et ajuster en temps réel son besoin, arbitrer les priorités et donner son retour tout au long du projet. Pour faciliter la communication, il est important qu'il y ait une proximité géographique.
Pratiques relatives à la gestion de projet	Livraison fréquente	« Livraison fréquente de versions intermédiaires assure que le produit en cours de développement correspond bien aux attentes ». Permet un ajustement constant.

### C. Le Hackathon

Le terme *Hackathon* provient d'une contraction du mot « Hack » faisant référence au hacker et plus particulièrement dans ce cas à de la programmation exploratrice et du mot « marathon » faisant référence au rythme soutenu de l'exercice qui a lieu durant deux jours environ. Ce terme est apparu en 1999 et a été inventé par l'équipe marketing de l'entreprise Sun MicroSystem mais le concept s'est popularisé auprès des start-up puis des entreprises à partir des années 2000.

Le *hackathon* est un événement regroupant différentes personnes (internes ou externes) aux compétences variées afin de travailler sur un objectif d'entreprise commun dans un temps court et imparti (généralement deux jours). A l'origine, ce type d'événement réunissait principalement des développeurs informatiques car le but était de développer un nouveau logiciel. Or aujourd'hui, ce type

d'évènement s'est démocratisé et est fortement utilisé par les entreprises pour favoriser la Co-innovation et obtenir un début de solution voire une solution complète en un temps record.

Les bénéfices d'un tel évènement sont multiples. Il permet de créer du lien entre les participants et de favoriser une relation de partenariat et de collaboration. Le fait de rassembler l'ensemble des personnes dans un lieu unique permet de favoriser les échanges et l'intelligence collective. Cela donne lieu à de nombreuses innovations. De plus, les équipes doivent en deux jours seulement apporter une solution concrète, un prototype que le client pourra tester à la fin du sprint. Ce challenge permet de stimuler les participants et de les motiver davantage à travailler sur le projet en relevant le challenge.

Le concept de Hackathon ne fait pas partie des méthodes référencées comme agile. Néanmoins ce type de concept correspond aux valeurs et principes décrites par le manifeste agile. Ce nouveau modèle d'innovation s'appuie également sur un développement itératif et incrémental.

### III. BÉNÉFICES DE L'AGILITE ET DES METHODES AGILES

L'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui se veut changeant. Les entreprises sont en pleine transformation digitale et nombreuses d'entre elles changent leur business model et se tournent vers de la « servicisation »<sup>7</sup>. De plus, les entreprises font face à de plus en plus de concurrence. Elles doivent être réactives à tout niveau de l'organisation. « L'agilité » ne fait donc plus seulement sens dans le secteur informatique mais pour tout type de secteur changeant et évoluant rapidement. On constate aujourd'hui un grand nombre d'entreprise se tournant vers une transformation agile. Au-delà de la mise en place de méthode agile dans la gestion de projet, il y a une réelle volonté de la part des sociétés à adopter un état d'esprit davantage tourné vers l'amélioration continue et l'adaptabilité. Cet état d'esprit « agile », se veut par les directions, être adopté non pas seulement par les équipes projet mais également par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (opérationnel et support) et avec l'ensemble des parties prenantes (externes ou internes)

#### **A. Quels bénéfices à l'adoption d'une philosophie agile**

L'agilité (pour rappel, différente des méthodes agiles) apporte différents bénéfices aux organisations. L'état d'esprit étant partagé par tous, les bénéfices sont transverses à tous les services y compris la fonction achat à laquelle nous nous intéressons particulièrement (nous nous concentrerons dans une partie suivante sur l'agilité dans les achats) :

---

<sup>7</sup> Servicisation : correspond au fait de ne plus vendre un produit seulement mais une solution complète avec un produit et un service associé.

- **Création de valeur ajoutée** : Par sa philosophie, l'agilité pousse les entreprises à se recentrer sur ce qui a de la valeur pour le client. En effet, alors même que dans une gestion classique, le plan est au centre du processus, une entreprise agile placera le client au centre de son organisation. La société cherche donc à s'améliorer continuellement et prend en considération les retours fréquents du client, permettant ainsi une grande adaptabilité de l'entreprise à évoluer dans un environnement changeant rapidement.
- **Innovation** : L'agilité pousse à l'innovation interne et externe. En effet, le fait de travailler avec des équipes pluridisciplinaires favorise l'intelligence collective et la créativité de chacun et permet ainsi de renforcer l'innovation en interne. Comme nous l'avons vu précédemment, l'un des bénéfices de l'agilité est de placer le client au cœur du processus et de recentrer l'activité sur ce qui génère de la valeur ajoutée pour celui-ci. Nous allons donc nous intéresser davantage à répondre à son besoin fonctionnel. Par cet état d'esprit, nous allons utiliser des techniques telles que l'analyse fonctionnelle poussant à recenser les différentes fonctions à satisfaire et les contraintes à respecter pour arriver à la fin à les hiérarchiser en identifiant celles ayant le plus de valeur ajoutée pour le client. Il existe aussi la méthode du *design thinking*, permettant de répondre à un problème complexe ou à un projet d'innovation. L'objectif est de faire collaborer une équipe ayant des compétences différentes pour stimuler la créativité et les idées de chacun sur une problématique. L'environnement dans lequel évolue cette dernière est observé, analysé et suscite différentes pistes de projet qui seront par la suite prototypées, testées et améliorées. Ces différentes démarches d'innovation ne peuvent fonctionner que dans un environnement d'entreprise agile. La communication directe, l'intégration du client, la collaboration, l'amélioration continue sont les clés pour réussir un processus d'innovation rapide.

Par ailleurs, l'agilité favorise également l'innovation externe. Les fournisseurs sont intégrés en amont du projet. Grâce à la construction, voire à la co-construction d'un cahier des charges fonctionnel (et non plus technique), le fournisseur, expert sur son marché, est à même de proposer des solutions innovantes favorisant ainsi l'open-innovation (innovation fondée sur le partage et la collaboration). Une fois de plus, la communication directe favorise la relation avec le fournisseur et la transparence. La confiance accordée favorise la motivation du fournisseur permettant ainsi de collaborer sur de la Co-innovation.

- **Motivation des collaborateurs** : L'une des grandes valeurs de l'agilité est de mettre en avant l'individu et les interactions et de favoriser la communication directe entre chacun. Les collaborateurs, clients, fournisseurs sont libres de s'exprimer et sont entendus par tous. Chaque *feedback* est analysé et pris en considération par chacun. Cette reconnaissance participe à la motivation de chaque membre de l'équipe. La transversalité des équipes est également un facteur de motivation chez les différentes parties prenantes qui sont davantage stimulées en sortant de leur activité quotidienne.

### ***B. Bénéfices des méthodes agiles***

Si l'adoption d'un nouvel état d'esprit est bénéfique à l'organisation et à l'acheteur, il en va de même pour la mise en place des méthodes agiles/cadre agiles. Certains concepts que l'on retrouve dans les méthodes/cadres agiles peuvent apporter de nombreux bénéfices s'ils sont adoptés par les différents services dans leur travail quotidien et spécifiquement dans le développement d'une nouveauté (solution, management, produit etc.). Nous présentons ci-après les éléments clés des méthodes agiles qui présentent le plus de bénéfices pour une équipe et plus spécifiquement pour l'acheteur.

- **POC** : L'une des notions que l'on retrouve dans l'ensemble des méthodes agiles est la notion de démonstration de faisabilité (« *proof of concept* » en anglais) permettant de tester (dans son intégralité ou partiellement) un concept, une solution de façon concrète. Comme expliqué dans la partie relatant des méthodes agiles, le POC est généralement démontré à chaque itération. Les avantages du POC sont multiples. Il permettra, tout d'abord, d'identifier et de maîtriser les risques liés au changement ou au développement d'une nouvelle solution. L'objectif de l'acheteur est de maîtriser les risques qualité, coût et délai. En utilisant le concept de POC durant la phase d'appel d'offre ou de développement d'une nouvelle solution avec un fournisseur, l'acheteur (avec l'aide des différents utilisateurs finaux ou autre partie concernée) identifie et corrige progressivement les différents problèmes qualité ou composant qui pourraient ensuite générer un surcoût. Cela permet également au fournisseur d'affiner son chiffrage et à l'acheteur de maîtriser son budget. En identifiant l'ensemble des prérequis au développement du projet, l'acheteur limite le risque de surcoût. Pour finir, le fait d'intégrer les parties prenantes dans la présentation et la validation du POC, permet à l'acheteur de faire accepter plus facilement le projet ou le changement, d'une part à sa direction, et d'autre part, aux différentes personnes concernées.

- **Processus itérative** : Un autre grand principe que nous retrouvons dans l'ensemble des méthodes agiles est le fonctionnement et le développement par itération. En effet, chaque projet est découpé en sous-tâches qui sont travaillées lors de cycles courts. Ce mode de développement permet de gérer les projets complexes grâce à une meilleure visibilité sur le projet (en mesurant et en évaluant l'avancement du projet). Des retours très fréquents de la part du client permettent de s'adapter progressivement et de corriger les éventuels écarts entre la réalisation et le besoin attendu par le client (qualité, coût et délai). Cela permet donc de réduire considérablement les risques d'échec du projet et les surcoûts. Pour finir, un fonctionnement itératif favorise également la transparence du projet vis-à-vis du client, permettant ainsi de renforcer la relation de confiance entre les parties.
- **Réduction du *time to market*** : En effet, les méthodes agiles permettent de réduire considérablement le temps de mise sur le marché d'un nouveau produit. Comment ? Premièrement, grâce à une communication directe entre chaque partie prenante et décisionnaire permettant de réduire la prise de décision. Deuxièmement, chaque service est intégré dès le début du projet, ils peuvent ainsi travailler simultanément sur la construction de la solution. Le fait de supprimer la séquentialité des tâches permet de mieux répartir le travail, d'éviter le phénomène de goulot d'étranglement et la perte de temps entre chaque tâche. Enfin, le fait d'intégrer le client au sein de l'équipe projet permet d'avoir des retours fréquents sur le développement du projet et ainsi de s'adapter au fur et à mesure. On évite alors l'effet surprise en fin de projet lié à un produit qui serait obsolète et ne correspondrait plus aux attentes du client.

## CHAPITRE 2 – L'AGILITE DANS LES ACHATS

Nous avons défini dans le premier chapitre le concept d'agilité et ses méthodes agiles et démontré les bénéfices de ces dernières. L'agilité est un concept appliqué de plus en plus par les entreprises et par les différents services. Néanmoins, fort de constater que les achats manquent de flexibilité dans les processus et les méthodes de travail utilisées, nous analyserons dans ce chapitre comment appliquer le concept d'agilité dans les achats. Nous étudierons donc dans un premier temps le processus achat actuel puis grâce aux recherches menées, nous apporterons un premier élément de réponse quant à l'agilité dans les achats avec notamment la digitalisation et l'analyse fonctionnelle. Enfin, pour aller plus loin, nous ferons part aux acheteurs et aux lecteurs, de différents axes de travail pour faire preuve de plus de flexibilité et d'agilité dans son travail.

### I. UN PROCESSUS ACHAT ACTUEL EN CASCADE

Durant des années, les acheteurs ont été formés à appliquer un processus achat unique quel que soit le type d'achat. Un processus basé sur des activités séquentielles. Nous verrons dans cette partie comment les acheteurs gèrent le processus achat actuel et nous essayerons de remettre en cause ce processus en analysant les failles que l'on peut rencontrer en utilisant celui-ci dans certains achats.

#### **A. Gestion du processus achat en cascade**

Depuis les années 1970, la fonction achat a fortement évolué, passant d'une logique de réduction des coûts à une gestion des risques et de création de valeur. Elle a su s'adapter à l'évolution de son environnement socio-économique et est de plus en plus mature et reconnue dans les entreprises. Les achats couvrent un périmètre de plus en plus large dans les sociétés avec des achats directs, des achats indirects, des achats projet, des achats d'innovation etc. Quelle que soit la typologie d'achat, le processus achat reste identique. Nous le représentons ci-dessous :

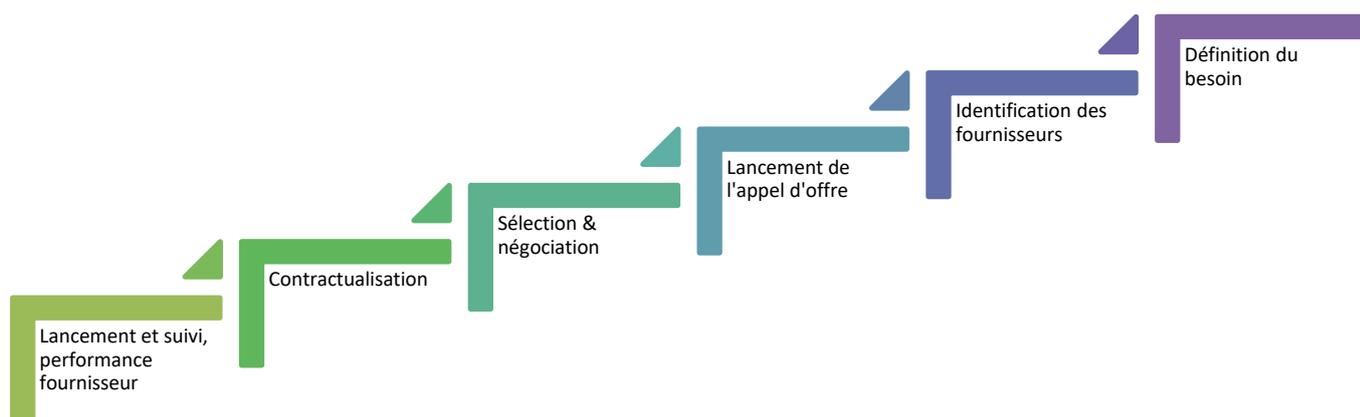


Figure 3 : Processus achat en cascade

Comme nous pouvons le constater à travers la figure ci-dessus, le processus achat est représenté en « cascade ». Cela signifie que le processus se caractérise par des phases séquentielles qui se succèdent les unes après les autres, une fois que la précédente a terminé d'être réalisée.

Tout d'abord, l'acheteur identifie et définit le besoin client puis rédige un cahier des charges technique ou fonctionnel. Une fois établie, il identifie et consulte sur le marché ou dans son panel les fournisseurs potentiels pouvant répondre aux besoins préalablement définis à travers le cahier des charges puis lance un appel d'offre. Une fois le fournisseur sélectionné, le contrat est établi et la prestation lancée. Le suivi et la performance fournisseur sont mesurés en dernier lieu, faisant ensuite place à une amélioration continue si nécessaire. A chaque phase, un processus de validation (formel ou informel) est établi, permettant de passer à la phase suivante.

L'ensemble des critères ainsi que les potentiels risques sont identifiés en amont du processus, à savoir lors de la définition du besoin et ne sont souvent pas revus le long du processus. Cette méthode de travail pousse l'acheteur à tout planifier avant de lancer l'appel d'offre. Il n'est d'ailleurs pas rare de communiquer au fournisseur le planning de l'appel d'offre avec des dates prédéfinies qui déterminent à l'avance une phase de question, une phase de présentation de la solution fournisseur, une phase d'analyse etc. On qualifie cette approche de prédictive.

Nous verrons dans une deuxième partie que cette approche dite séquentielle et prédictive n'est pas la plus adaptée pour un environnement qui nous est peu connu et lors d'un projet ou d'un appel d'offre complexe (besoin incertain et connaissance marché peu connue). Son manque de flexibilité face à l'imprévu peut conduire à des situations qui elles-mêmes conduisent le processus à l'échec ou à des

effets non escomptés. De plus, dans un environnement incertain ou peu connu, nous avons besoin d'avancer de façon progressive et devons avoir la possibilité de revenir en arrière, ce que nous permet que très peu le processus achat actuel.

### ***B. Les failles d'une approche séquentielle***

Si une approche séquentielle peut avoir de nombreux bénéfices pour des achats de type standard ou clé en main sur un marché, elle peut néanmoins montrer différentes failles pour des projets ou achat plus complexes pour lesquels nous avons un niveau d'incertitudes élevé sur la connaissance de notre besoin ou de la solution souhaitée. Les limites d'une approche séquentielle sont mises en avant par l'auteur Véronique Messenger Rota dans son ouvrage intitulé : « Gestion de projet : vers les méthodes agiles ».

Premièrement, lors d'un projet achat de développement de produit, de co-conception fournisseur ou de tout autre type de projet à long terme (6 à 12 mois voir plus), le client interne ou externe participe à la phase de recueil du besoin puis revoit 6 mois à 1 an plus tard l'acheteur ou l'équipe projet présentant le résultat final du projet. Ceci est appelé l'effet tunnel. Le manque de communication, d'interaction et de collaboration entre le client et/ou d'autres parties prenantes et l'acheteur, durant les différentes phases du processus achat, peut résulter à une incohérence entre le besoin exprimé initialement et le résultat final. Ce phénomène est d'autant plus fréquent dans les grandes entreprises où le client utilisateur et autre partie prenante ne sont pas proches physiquement. L'effet tunnel peut également, dans le cas de projets complexes ou d'achats risqués, rendre difficile l'acceptation au changement par les utilisateurs du bien ou de la solution finale. Nous verrons par la suite qu'il est plus facile d'accepter le changement lorsque les individus se sentent maître de leur décision. Inclure le client tout au long du projet, communiquer et collaborer en sera tout autant bénéfique.

Deuxièmement, on constate via une approche prédictive et séquentielle un manque de flexibilité et d'agilité. En effet, la séquentialité des phases ne rendent pas le processus flexible. Il est difficile de faire évoluer le cahier des charges ou d'inclure un nouveau fournisseur une fois l'appel d'offre lancé. Ainsi, l'innovation fournisseur bien que très recherchée par les acheteurs n'est pas favorisée par une telle approche. En se tenant de façon rigide au cahier des charges initialement conçu, (alors même qu'un fournisseur pourrait avoir une approche innovante qui nécessiterait de revoir le cahier des charges) l'acheteur peut passer à côté d'innovations. L'acheteur cherche à maîtriser préalablement les

risques mais ne laisse que très peu de marge de manœuvre pour faire face à un évènement imprévisible ou à une évolution du besoin client. Dans le cas où le besoin client évolue, la rigidité du processus (ne permettant pas de faire des aller-retours entre les différentes phases de l'appel d'offre) plus l'effet tunnel, peut conduire de nombreuses fois un projet à l'échec.

De plus, le processus achat tel qu'il est actuellement appliqué, fait que le développement de la solution et la phase test interviennent seulement en dernier lieu alors même que le fournisseur a déjà été sélectionné et le contrat signé. Comme le dit justement l'autrice Véronique Messenger Rota, « l'impact des risques augmente avec l'avancement du projet, puisque plus une anomalie est détectée tardivement, plus le retour en arrière est complexe, plus sa correction, coûtera cher et plus les effets de bords seront menaçant »<sup>8</sup>. Un processus itératif avec un POC inclut de façon fréquente tout au long du projet, permet de réduire fortement les risques tout en s'adaptant aux différents évènements imprévisibles, ce que ne permet pas un processus séquentiel avec un développement intervenant en dernière phase.

Outre la levée tardive des facteurs à risques, le *time to market* sera fortement rallongé si le fournisseur ne convenait pas et s'il fallait refaire le processus d'appel d'offre.

## II. UNE FONCTION DAVANTAGE AGILE ET CENTREE SUR LA VALEUR AJOUTEE

Si la séquentialité du processus achat tel qu'identifiée dans la partie précédente est très peu remise en cause dans la littérature, on constate néanmoins dans la presse spécialisée achat, que de nombreuses entreprises ont une volonté de rendre le processus plus efficient et d'avoir un service achat plus réactif et agile face aux besoins des clients internes qui sont de plus en plus complexes. La fonction achat se digitalise de plus en plus dans les entreprises permettant ainsi d'automatiser les tâches à non-valeur ajoutée et de se recentrer sur le client et sur ce qui fait sens pour lui : Une première preuve d'agilité des services achat.

### A. Une analyse du besoin de plus en plus fonctionnelle

A travers la théorie de l'iceberg, visant à comprendre les achats d'aujourd'hui et de demain et mettant en avant le fait que 10% de la partie visible de l'Iceberg représente « la société matérialiste de consommation et d'accumulation de biens tangibles » et que 90% de la partie immergée de l'Iceberg

---

<sup>8</sup> MESSAGE ROTA, Véronique. *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*. 2<sup>e</sup> édition. Eyrolles, 2007. 290p

représente « la société humaniste et une consommation de bien intangibles »<sup>9</sup>, Jerome Barrant démontre qu'il y a aujourd'hui une prise de conscience de la société. Les individus souhaitent en effet consommer davantage des usages respectant leurs valeurs plutôt que posséder un maximum de biens tangibles. De ce fait, les entreprises vont être amenées à ne plus baser leur modèle économique sur des volumes et de l'obsolescence programmée mais bien sur un partage d'émotions, et d'usages. Cela nécessite donc d'investir dans la conception et le design et demande au service achat de faire preuve d'agilité en amont du processus en se recentrant sur ce qui est créateur de valeur ajoutée pour le client.

Pour cela, les acheteurs travaillent de plus en plus en collaboration avec le client interne pour construire un cahier des charges fonctionnel, basé sur des fonctionnalités davantage que sur des aspects techniques, et travaillent également dès la phase de conception à affecter les coûts sur ce qui a de la valeur pour le client en utilisant la technique d'analyse de la valeur.

L'afnor (NF X 1325 50-152) définit l'analyse de la valeur comme étant « une méthode de compétitivité, organisée et créative, visant à la satisfaction de l'utilisateur, par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. » Cette méthode d'analyse est née aux Etats-Unis à la sortie de la seconde guerre mondiale et est arrivée dans les années 1960 en Europe. Elle a été conceptualisée par L.D. Milles. Elle a pour objectif de placer le client au centre et de raisonner en termes de fonctionnalité (en réalisant notamment une analyse fonctionnelle). Nous chercherons à travers une analyse de la valeur à affecter et à investir les ressources de façon optimale pour obtenir le juste bien ou la solution répondant au besoin de la façon la plus juste (pas de sur ou sous qualité, au juste prix).

L'analyse de la valeur peut être également définie par un ratio qui correspond à :

$$Valeur = \frac{Satisfaction\ de\ la\ fonction}{Coût\ engendré}$$

De façon opérationnelle, l'acheteur retravaille, pour un produit déjà existant, le cahier des charges en détaillant l'ensemble des fonctionnalités du produit et les contraintes associées, dans le but de reconcevoir un produit moins cher ou à plus forte satisfaction pour le client. Pour le développement

---

<sup>9</sup> BARRANT, Jerome. Prospective de la fonction achat dans la société de l'information. *Les achats et l'Agilité - Excellence HA*. 2015, N°5, pp2-59 (page 9)

d'un nouveau produit ou d'une solution, l'acheteur est intégré dès la phase de conception afin d'avoir davantage de bénéfices.

Une analyse de la valeur se déroule en 3 étapes :

- Etape 1 : Orienter et cadrer l'action d'analyse de la valeur : Il s'agit de s'aligner entre les différentes fonctions sur le périmètre (quel produit/solution, quel est l'enjeu, quelles sont les limites et contraintes) et les objectifs (coût, qualité, délai, risques etc.)
- Etape 2 : Exprimer et analyser le besoin fonctionnel : déterminer les fonctions, les exprimer et les hiérarchiser (quelle fonction a le plus de valeur pour le client)
- Etape 3 : Analyser la réponse existante aux besoins : il s'agit ici d'évaluer la satisfaction actuelle de chaque fonction déterminée dans la phase précédente par le client utilisateur puis de répartir les coûts par fonction. La comparaison des deux évaluations (satisfaction actuelle par fonction et répartition des coûts par fonction) permettra de déterminer les fonctions à examiner en priorité à savoir les fonctions hiérarchiquement importantes mais ayant été évaluées comme peu satisfaites et les fonctions trop coûteuses pour leur importance.
- Etape 4 : Construire des solutions et faire preuve d'innovation. Il s'agit de trouver des pistes d'amélioration pour les fonctions que l'on aura déterminées à l'étape précédente comme étant source d'insatisfaction alors même que cette fonction était importante pour l'utilisateur ou trop onéreuse quand la fonction avait très peu d'importance pour le client.
- Etape 5 : Choisir et mettre en œuvre la solution la plus optimale. Cette dernière est choisie par le ou les décideurs ainsi que toutes les parties prenantes concernées par le changement et la mise en œuvre. Tous les membres du projet se rassemblent pour partager le point de vue de chacun et prendre une décision collective.

Les fonctions achats travaillant à partir d'une analyse de la valeur pour les projets complexes ou achats stratégiques font preuve d'agilité. En effet, cette méthode de travail partage les valeurs de l'agilité, à savoir placer le client au centre du processus afin de générer de la valeur pour ce dernier et favoriser la collaboration et les interactions entre chaque partie. Tout au long du processus, les différents services collaborent ensemble dans le but d'améliorer ou concevoir un produit ou une solution.

## **B. Digitalisation de la fonction achat source d'agilité**

Selon l'édition 2020 de l'étude « Tendances et priorités des départements achats » menée par le cabinet AgileBuyer et le CNA, « 62% des directions achats ont déjà mis en place ou sont en train de mettre en place une stratégie de transformation digitale des achats »<sup>10</sup>. L'objectif d'une telle transformation de la fonction est de pouvoir se concentrer sur les tâches créatrices de valeur ajoutée et de rendre automatiques les tâches administratives quotidiennes de l'acheteur. Selon cette même étude, on constate néanmoins qu'au sein du secteur de la pharmacie et de la santé, seules 3% des directions achats ont développé une stratégie de digitalisation de la fonction.

En quoi la digitalisation permet-elle au service achat de devenir plus agile ? La communication est un élément essentiel d'une organisation agile. L'acheteur étant l'intermédiaire entre l'interne et l'externe, il se doit d'assurer une bonne communication et une transparence envers chacun sur les données marché ou client qu'il détient. A terme, l'objectif de la digitalisation achat est le traitement des données en masse à travers l'intelligence artificielle afin de les rendre exploitables de manière efficace par les différents services et différents fournisseurs.

Pour l'heure, la digitalisation de la fonction a davantage vocation à simplifier le processus achat et à automatiser les tâches administratives à non-valeur ajoutée réalisées par l'acheteur. Toujours selon l'étude menée par le cabinet Agile buyer et le CNA, 56% des services achats ont déjà opté pour une suite e-achat en intégrant un ou plusieurs modules permettant la gestion des contrats, la dématérialisation des factures, un suivi et une gestion des dépenses par catégorie, une gestion simplifiée des achats de catégorie C (80% des achats représentant seulement 20% du montant des dépenses). Les plateformes e-achat rendent également possible la digitalisation des appels d'offre permettant d'automatiser leur modélisation, les relances et d'accélérer l'analyse des offres. Certains outils intègrent également des *Marketplaces* permettant à l'acheteur d'identifier de nouveaux fournisseurs. Enfin, les plateformes e-achat améliorent également la collaboration entre les clients internes et les fournisseurs en les interconnectant et en optimisant les échanges et la circulation d'informations.

L'automatisation des processus achat permet de gagner en efficacité sur des tâches quotidiennes non créatrices de valeur. Cette démarche répond au concept de *lean management* qui a pour objectif d'éliminer ou de réduire les tâches sources de perte de temps ou d'argent. En automatisant le

---

<sup>10</sup> Décision Achats. La fonction achats accélère sa digitalisation [en ligne]. Disponible sur :

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/fonction-achats-accelere-digitalisation-345643.htm> (consulté le 24/04/2020)

processus, on dégage ainsi du temps à l'acheteur afin de le rendre plus flexible et réactif sur des opérations à forte valeur ajoutée telles que la recherche d'innovation ou la collaboration avec ses fournisseurs et ses clients internes. La digitalisation permet de rendre ainsi le processus plus agile.

### III. QUELLE FORME D'AGILITE DANS LES ACHATS ?

Nous avons donc constaté dans la partie précédente que les services achats se recentraient sur le client et sur ce qui était source de valeur ajoutée pour lui. Pour ce faire et pour libérer du temps aux acheteurs, la fonction achat se digitalise et automatise un grand nombre de tâches. Pour aller plus loin avec l'agilité des services achat, nous proposons dans cette troisième partie, différentes pratiques qu'un service achat peut mettre en place pour être encore plus agile. L'objectif de l'agilité n'est pas de remettre en cause toutes les pratiques des acheteurs mais de les améliorer pour être plus efficient, réactif et flexible. Ce dernier point est un des enjeux principaux des fonctions achats qui se veulent être plus agiles. Nous allons donc voir trois exemples permettant de gagner en flexibilité.

#### ***A. Allotissement du cahier des charges***

Une des pratiques que l'on retrouve le plus dans les achats publics est l'allotissement du cahier des charges. Cela consiste à découper son marché en plusieurs lots et à attribuer à différents fournisseurs les lots. Dans le secteur privé, on pourrait ainsi imaginer découper notre projet et allotir le cahier des charges en fonction des prestations. L'allotissement fait sens dans le cas où les corps de métier nécessaires à la réalisation du projet sont différents ou si la zone géographique est étendue et que nous avons un besoin de réactivité par exemple. L'allotissement présente différents avantages qui pourraient être mis à profit dans le secteur privé. Par exemple, si le projet dans sa globalité représente un investissement important pour le fournisseur en termes de développement et si le projet nécessite des prestations différentes, il peut être intéressant de répartir notre cahier des charges en fonction des spécialités de métiers, et de sélectionner des fournisseurs innovants pour chaque lot. Ainsi, cela permet de limiter les contraintes, motiver les fournisseurs les plus innovants et spécialisés dans leur domaine d'activité et de créer une collaboration entre les différents fournisseurs du projet pour arriver au résultat final. L'expertise de différents fournisseurs collaborant ensemble dans la réalisation du projet global permet de partager entre eux et les équipes internes différentes visions et de faire travailler l'intelligence collective au profit de l'entreprise demandeuse.

## **B. Différentes formes de rémunération pour favoriser la collaboration**

L'acheteur doit être capable d'adapter le mode de rémunération des fournisseurs en fonction du type de projet. En effet, l'investissement fournisseur ne sera pas le même en fonction d'un projet standard, clés en main et un projet où un développement et une adaptations propre à notre besoin est nécessaire. Ainsi, la motivation et la force de proposition doivent être rémunérées par l'acheteur.

Il s'agit donc de découper le budget global que l'on souhaite allouer à une prestation pour le répartir sur plusieurs aspects. Outre la partie opérationnelle qui est rémunérée de façon fixe, la partie relationnelle et motivation du fournisseur peut être également rémunérée sous forme d'une variable (prime de réactivité ou encore d'innovation). Dans ce cas, les critères d'obtention de la prime doivent être spécifiés dans le cahier des charges. Un tel mode de rémunération permet d'augmenter la motivation fournisseur à répondre de façon créative à l'appel d'offre et récompenser leur force de proposition si cela correspond à notre besoin. On est dans ce cas dans une rémunération incitative.

Une autre forme de rémunération que les acheteurs commencent à pratiquer (15% seulement<sup>11</sup>) dans le cadre de la valeur cocrée ou co-innovation, est le partage des gains :est-à-dire que tout bénéfice réalisé par l'entreprise dans le cadre d'une innovation co-créée avec le fournisseur, sera partagé selon un pourcentage défini avec le fournisseur. Cela participe à la motivation des fournisseurs à innover en répondant à nos besoins fonctionnels et/ou aux besoins liés à notre *business model*.

Pour finir, dans une démarche d'agilité, on mettra l'accent sur une rémunération incrémentale à savoir un premier paiement en phase de lancement (phase de cadrage de la prestation. En fonction de la force de proposition du fournisseur, une prime peut dès ce moment-là être obtenue) puis un deuxième paiement en phase opérationnelle (paiement effectué en fonction des sprints. Cela permet de motiver les équipes tout au long du projet) et enfin un paiement en phase de finalisation qui correspond à des primes de réalisation en fonction du respect du coût, du délai et de la qualité.

---

<sup>11</sup> Source : Harvard Business Review, *De la sous-traitance à la coopération : comment l'économie de la fonctionnalité révolutionne la relation client-fournisseur*. [en ligne] <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28008-de-la-sous-traitance-a-la-cooperation-comment-leconomie-de-la-fonctionnalite-revolutionne-les-relations-clients-fournisseurs/> Consulté le 21/05/202

### **C. Un contrat agile et incrémental**

Nous l'aurons compris, l'agilité dans les achats correspond à la capacité à rester flexible. Les besoins des clients internes évoluent rapidement et pour cette raison, les acheteurs doivent adapter leur façon de travailler pour ne plus avoir un effet tunnel. Or dans un contrat classique, on retrouve le coût, le délai mais surtout le détail du périmètre de la prestation. L'acheteur souhaite connaître en détail ce pour quoi il paie et anticiper les risques. Il en va de même pour le service juridique qui souhaite avoir un maximum de détails sur la prestation pour se couvrir en cas de risque.

Afin d'avoir recours à un développement agile, le contrat doit lui aussi évoluer. Si le coût et le délai restent présents au contrat, nous recherchons, dans un contrat agile, à nous laisser la possibilité de faire évoluer le périmètre de la prestation. Ainsi, nous n'avons plus une prestation détaillée mais juste une expression du besoin fonctionnel. L'objectif est de rester le plus large possible pour laisser la possibilité au fournisseur d'adapter sa solution en fonction de l'évolution de notre besoin sans pour autant devoir changer le contrat.

Dans la pratique :

Les deux entreprises et leur équipe projets respective (dont le service juridique) organisent une session de travail pour co-construire le contrat. Cela facilite la démarche et permet de gagner du temps. Un contrat cadre est établi indiquant plusieurs éléments généralistes sur la prestation dont :

- Objet du contrat : restant large. Ex : développement logiciel/Développement d'une prestation de communication
- Découpage du projet en sous-projet/sous-tâches et planning de livraison des sous-projets. Le périmètre des sous-projets n'étant pas connu à l'avance, il n'est pas détaillé dans le contrat cadre
- Explication du processus agile et définition des termes agiles (principe des itérations par exemple)
- Critère de validation d'un sous-projet et acceptation finale du projet (basé sur un % de la satisfaction client par exemple)
- Modalité et échéance des paiements : souvent répartie par phase
- Clause spécifique

Changer la date et le budget n'est pas possible néanmoins le périmètre reste flexible dans le contrat général. Le périmètre peut évoluer librement dans la mesure où le budget est respecté. Ensuite pour chaque sous-projet, un contrat d'application est réalisé et signé par les parties prenantes.

Il est également possible de ne pas réaliser des contrats d'application mais seulement un contrat agile. Les éléments décrits ci-dessus (pour le contrat cadre) sont identiques. Dans le contrat agile, on retrouvera en plus une exécution du contrat qui est découpée en 3 phases à savoir : la phase de lancement correspondant à la phase de cadrage, la phase opérationnelle correspondant à la réalisation des sprints et la phase de finalisation en cas d'atteinte anticipée des objectifs.

## CHAPITRE 3 – CONDUITE DU CHANGEMENT

Instaurer une nouvelle philosophie et une méthodologie de travail au sein d'une entreprise ou d'un service implique systématiquement un changement pour les collaborateurs. Afin que ce changement soit accepté par l'ensemble des parties prenantes, mener une conduite du changement semble nécessaire. Nous essayerons à travers ce chapitre de comprendre dans un premier temps ce qu'est la conduite du changement puis comment la mettre en place tout en respectant les principes de l'agilité. Enfin, nous analyserons de quelle manière manager les résistances, résistances pouvant être exprimées par certains durant le projet de conduite du changement.

### I. QU'EST-CE QUE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?

Nous définirons dans un premier temps la notion de changement et plus particulièrement le changement conduisant à une rupture significative. Nous répondrons également à la nécessité du changement en entreprise et ce qu'entraîne le non changement. Dans un second temps, nous définirons les objectifs de la conduite de changement.

#### ***A. Définition de la notion de changement***

On retrouve dans la littérature différentes définitions de la notion du changement. Selon la physique, un changement est « le passage d'un état A à un état B ». On constate en effet en sciences sociales que le changement s'opère quand on passe d'une situation initiale à une situation nouvelle. Néanmoins, tout changement ne conduit pas à une rupture significative des modes de fonctionnements. On considère que le changement est une rupture significative quand les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation, le métier, la stratégie ou encore la culture sont modifiées. Nous nous intéresserons dans la suite de ce chapitre au changement qui induit une rupture importante nécessitant un effort d'adaptation. Cette notion de changement implique la perte de repères jusqu'à la mise en place de nouveaux repères. Face à une remise en cause de notre quotidien, cela peut générer différents freins et différentes peurs chez les individus.

En entreprise, il peut être fréquent de la part des collaborateurs de se poser la question : « pourquoi changer ? ». Cette question est d'autant plus posée quand tout va bien et que le processus semble fonctionner. Comme l'indique Christine Marsan dans son œuvre « Réussir le changement » :

« L'organisation se passe de diagnostic qui pourrait nécessiter une remise en question <sup>12</sup>». Néanmoins, le non changement indique la non-adaptation et de nombreuses entreprises ont disparu dans une telle situation. Le manque de prise de risques, de créativité et d'initiative modifiant l'état de routine et rendant l'entreprise plus dynamique conduisent à une mort lente de ces dernières. Pour illustrer ces propos, nous pouvons prendre l'exemple de l'entreprise Kodak ou encore BlackBerry qui, après avoir sorti une innovation disruptive, se sont stabilisées laissant ainsi passer devant elles des nouveaux concurrents.

Le changement est signe d'amélioration continu de l'entreprise et facteur de réussite.

### ***B. Qu'est-ce que la conduite du changement ?***

Nous avons montré que le changement était nécessaire en entreprise. Néanmoins, remettre en question une situation actuelle peut être considéré dans certains cas comme une prise de risque. Or comme le disent David Autissier et Jean-Michel Moutot « le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre »<sup>13</sup>. Il est donc primordial d'accompagner et de faire adhérer les personnes pour que le changement devienne réalité.

La conduite du changement a trois objectifs. Le premier réside dans l'adhésion des principaux acteurs passant par une compréhension de leurs attentes et une mise en place de dispositifs (communication, formation, accompagnement). Le deuxième objectif repose sur la transformation en mettant en application des actions concrètes menant les individus au changement. Le troisième objectif est l'évolution, une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Il convient donc d'analyser les résultats opérationnels, projet (respect du business et planning), et l'adhérence culturelle obtenue. Lors d'une conduite de changement, le résultat visé est principalement culturel.

---

<sup>12</sup> MARSAN, Christine. *Réussir le changement* [en ligne]. Boeck Supérieur, 2008, [consulté le 26/04/2020].

Disponible sur : <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/reussir-le-changement--9782804156282.htm>

<sup>13</sup> AUTISSIER et MOUTOT. *Méthode de conduite du changement* [en ligne]. Dunod, 2016, [consulté le 28/04/2020]. Disponible sur : <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/methode-de-conduite-du-changement--9782100754014.htm>

## II. COMMENT CONDUIRE LE CHANGEMENT DANS UNE ORGANISATION ?

On retrouve un grand nombre d'écrits sur la conduite du changement en entreprise. L'objectif de cette partie est de comprendre quelles sont les étapes à mener pour conduire un changement en entreprise. Pour cela, nous nous appuyons sur les écrits de David Autissier et Jean-Michel Moutot qui ont une approche pertinente pour diagnostiquer le changement ainsi qu'une approche agile de la conduite de changement. En corrélant la méthodologie Scrum et l'approche agile du changement proposée par les deux auteurs, nous proposerons au lecteur une représentation du processus de la conduite du changement agile.

### ***A. Diagnostiquer le changement***

La conduite du changement est à appréhender comme un projet à part entière. La première étape s'apparente donc à faire un diagnostic du projet de changement afin d'en déterminer la dimension et ainsi l'ampleur des actions à mener auprès des collaborateurs pour conduire le changement. La phase de diagnostic est ainsi construite en 3 phases selon David Autissier et Jean-Michel Moutot :

- **La note de cadrage** : elle permettra de déterminer les enjeux principaux que l'on souhaite atteindre à travers une démarche de changement. L'objectif est de rappeler les origines du besoin de changement, les résultats attendus (il peut être par exemple l'adoption d'une nouvelle méthodologie de travail rendant le processus plus flexible et agile), les gains attendus (ils peuvent correspondre à un aspect financier, une satisfaction client etc.), les risques perçus (risques pouvant perturber le projet, liés principalement aux résistances sociale que l'on pourrait rencontrer) et enfin de cartographier les acteurs concernés par le projet en identifiant leur niveaux d'implication (différents profils d'acteurs : porteurs, participants, bénéficiaires, collatéraux et autres acteurs)

Une fois les différents éléments de la note de cadrage identifiés, les auteurs de l'ouvrage corréleront les différentes informations à travers deux cartographies. La première permet d'identifier les zones à risques et la deuxième permet d'identifier les groupes cibles. Nous les représentons ci-dessous <sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

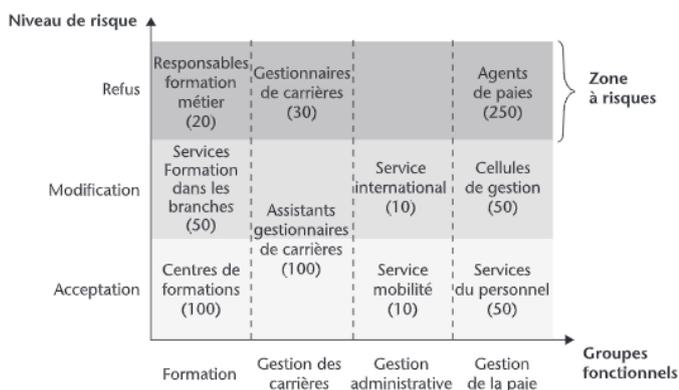


Figure 4 : Cartographie des zones à risques



Figure 5 : Cartographie des groupes cibles

Les deux cartographies permettent de dimensionner de façon claire et visuelle la conduite de changement qu'il va falloir opérer.

- **Le dimensionnement de la conduite de changement :** le projet de changement se dimensionne en fonction de la largeur du changement, c'est-à-dire du nombre de personnes concernées par le changement et de la profondeur du changement (autrement dit l'impact du changement sur les différentes personnes concernées). Plus le projet de changement concerne de personnes ou de sites, et plus l'impact est fort (profonde remise en question de leurs pratiques ou simple ajustement), plus le projet de changement sera important.

En fonction de l'importance des deux axes, on retrouve trois configurations de conduite de changement. Il y a les configurations :

- De soutien : changement de faible ampleur nécessitant principalement de la communication et une formation si nécessaire.
- De déploiement : changement concernant un nombre important d'acteurs ou de forts changements spécifiques. En plus d'une communication et formation, un accompagnement est nécessaire.
- Et d'intégration : même critère que la phase précédente nécessitant néanmoins un nombre de personnes supérieur dans le projet de changement, dû à un nombre d'acteurs concernés par le changement beaucoup plus important que pour la phase précédente.

- **L'organisation de la conduite de changement :** En fonction de la configuration du changement (si nous sommes dans une phase de déploiement ou d'intégration), une équipe dédiée au

changement (constituée de personnes motivées par les objectifs et la dynamique du projet) et rattachée au chef de projet est nécessaire d'être mise en place. Elle doit être organisée afin de déployer les actions d'accompagnement, convaincre les acteurs et faire remonter des informations terrains sur les acteurs concernés par le changement.

Une fois le diagnostic du changement établi, nous aurons une bonne compréhension de la conduite à mener et de l'ampleur du projet de changement à mettre en place. Les actions de communication, formation ou accompagnement seront proportionnées en fonction des enjeux et de la configuration de conduite de changement prédéfini.

### ***B. Une conduite agile du changement***

La conduite du changement correspond à la mise en place des actions pour amener un individu ou un groupe d'individus vers une situation initiale à une situation souhaitée. Le schéma ci-dessous permet de visualiser un processus classique de la conduite du changement : une phase de diagnostic (précédemment expliquée) puis la mise en place de leviers et enfin un pilotage de la conduite du changement afin de pérenniser le changement. On retrouve de nouveau un processus séquentiel qui est davantage basé sur des explications rhétoriques et injonctives. La conduite du changement est certes menée à travers une forte communication, la formation des différents acteurs et un accompagnement, mais reste néanmoins peu collaborative et participative.

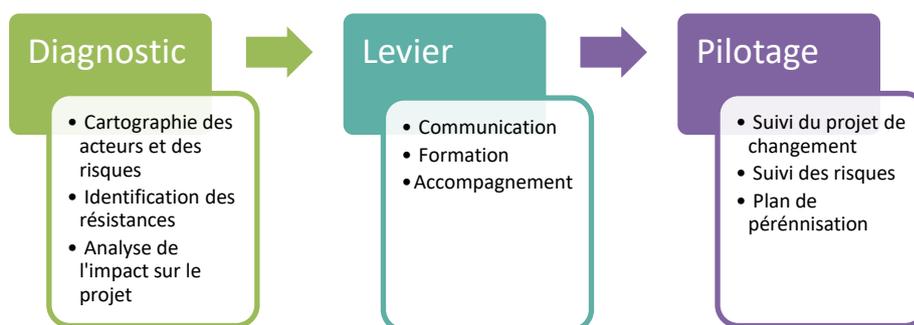


Figure 6: Processus séquentiel de la conduite du changement

On constate néanmoins que les individus font de plus en plus preuve de résistance face à un management autoritaire et ne souhaitent plus être de simples exécutants. Ils ont besoin davantage de valorisation quel que soit le niveau, et cela passe notamment par une implication des acteurs dans le projet et le processus de changement.

Face à ce constat, Autisser et Moutot ont proposé un modèle de changement agile en menant la conduite de changement de façon itérative et participative. En se basant sur la méthodologie Scrum (Chapitre 1) et le modèle de changement Agile proposé par les deux auteurs (chapitre 11 de leur ouvrage « Méthode de conduite du changement »), nous proposerons notre propre représentation de conduite du changement agile à travers le schéma ci-dessous :

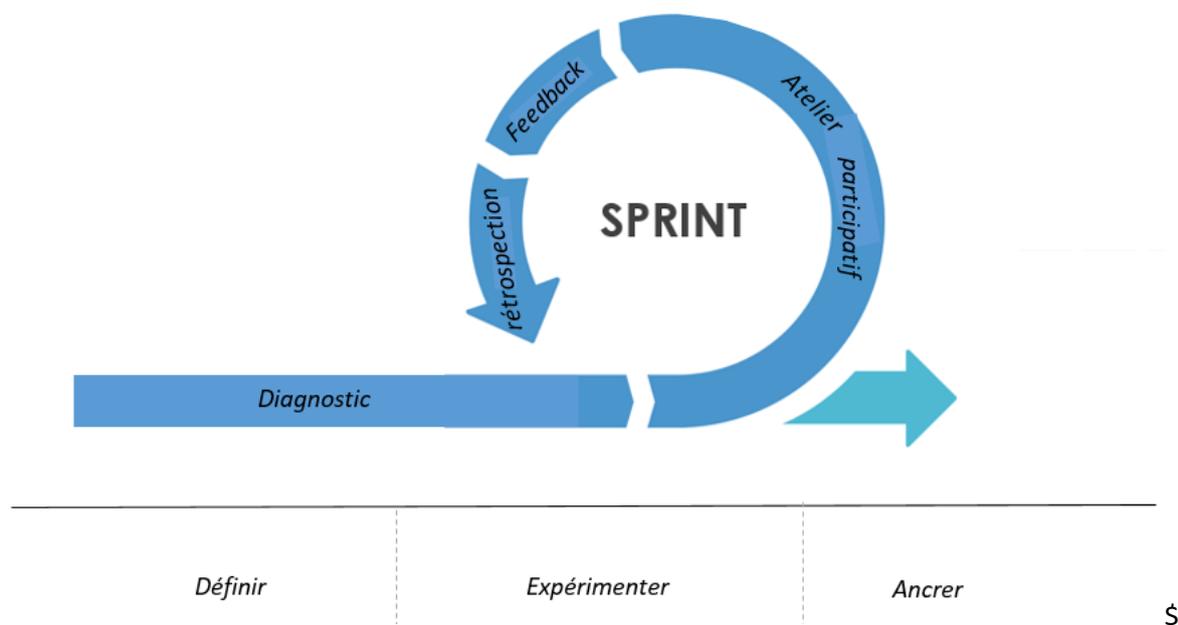


Figure 7 : processus de changement Agile

Nous avons en amont défini la phase de diagnostic. L'objectif est de réaliser un diagnostic de changement du projet mené le plus en amont possible. En identifiant les acteurs intervenants dans le projet et étant impactés par le changement dès la phase d'identification du besoin, cela permettra d'agrandir l'équipe projet et d'intégrer les acteurs pouvant être résistants. En les impliquant et en les faisant participer au projet, on réduit considérablement les facteurs de résistance.

La phase d'expérimentation est composée d'ateliers participatifs, de *feedback* des acteurs concernés par le changement et de rétrospection de la part de l'équipe qui conduit le changement. Les ateliers

participatifs consistent à proposer des expériences ou retours d'expérience, des phases de tests, des moments pédagogiques durant lequel les bénéficiaires du changement sont et se sentent impliqués dans le changement. On parle alors de co-constuction du changement. Chaque atelier est suivi d'une phase de feedback et d'enquête de satisfaction afin d'adapter par la suite les différents ateliers et de s'assurer d'une bonne dynamique du changement.

Pour finir, la phase ancrage consiste à analyser l'organisation et sa capacité à changer. Cette phase est réalisée après chaque itération et consiste à faire des ateliers de rappels pour que les nouvelles méthodes ne soient pas oubliées par les collaborateurs et s'inscrivent dans les habitudes de chacun.

Dans une conduite du changement agile, on met en place le changement de manière progressive et itérative afin de pouvoir changer notre façon de conduire le changement si cela ne fonctionne pas. Il est privilégié de tester la nouvelle méthode de travail à mettre en place ou le projet sur un petit échantillon avant de l'étendre. Le changement est ainsi basé sur une proposition d'expérience et une communication d'échange. Cela permet au bénéficiaire du changement de mieux comprendre les enjeux et les changements et ainsi d'intégrer de façon durable les nouvelles méthodes de travail

Cette nouvelle méthode de conduite de changement tout comme la mise en place de l'agilité au sein de l'entreprise nécessite un management participatif de la part de la direction. On accorde davantage d'autonomie et de responsabilité au niveau opérationnel. La communication est davantage horizontale (et non descendante et unilatérale comme elle a pu l'être) et est favorisée par l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que par les réseaux sociaux d'entreprise.

### III. MANAGEMENT DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Cette partie s'appuie sur le travail de recherche mené par Christine Marsan et présenté dans son ouvrage « Réussir le changement »<sup>15</sup>. Nous nous appuyons sur son chapitre consacré à la résistance au changement afin de comprendre ce que signifie dans un premier temps, la résistance puis dans un deuxième temps à quoi cette dernière est liée et pour finir, comprendre comment manager et gérer les résistances au changement afin de ne pas conduire notre projet à l'échec.

---

<sup>15</sup> MARSAN, Christine. *Réussir le changement* [en ligne]. Boeck Supérieur, 2008, [consulté le 26/04/2020].

Disponible sur : <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/reussir-le-changement--9782804156282.htm>

### **A. Qu'entend-on par résistance ?**

Les sciences physiques sont les premières à déterminer le concept de résistance. C'est un phénomène physique qui réagit et s'oppose à une action. Selon les sciences humaines, le terme de résistance pourrait se rapprocher « d'endurance » en qualifiant une personne de résistante lorsqu'elle supporte un fort état de fatigue par exemple ou encore lorsque durant la guerre, les hommes faisaient preuve de courage et étaient robustes. Ils étaient qualifiés de résistants. Un terme à portée positive, élogieuse et lié à la rébellion. C'est pourquoi, aujourd'hui, on constate encore que les Français aiment l'image qui est associée à ce terme et éprouvent un sentiment de satisfaction et de fierté en étant qualifiés de résistant. Ils aiment rentrer dans une situation de conflit pour régler un problème.

Au sein de l'entreprise, le terme de résistance à néanmoins une vision très négative. Les directions d'entreprises et les manager décrivent la résistance comme étant un « phénomène irrationnel, contre-productif mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise »<sup>16</sup>. Les différents auteurs ayant défini le terme de résistances au sein de l'entreprise en parlent également en termes très péjoratifs. Coch et French (cité par Chritine MARSAN) décrivent la résistance au changement comme étant « une réaction individuelle, liée à un sentiment de frustration et de réactions collectives, issues de forces induite par le groupe »<sup>17</sup>.

### **B. Résistance individuelle et culturelle**

Afin de gérer la résistance, il faut premièrement savoir l'identifier pour mieux la comprendre. A quoi les résistances sont-elles liées ? On identifie dans la littérature, trois types de raisons qui influent sur la résistance au changement : des phénomènes culturels (liés à notre culture nationale et à la culture de l'entreprise) ainsi que des raisons individuelles (liées aux motivations propres à l'individu improuvant de la résistance).

Premièrement, Christine Marsan explique que les résistances au changement sembleraient profondément ancrées dans la culture nationale française. Les Français sont connus pour leur sens de la rébellion à travers les différentes manifestations sociales et leur opposition à l'autorité. Selon l'auteur de « *réussir le changement* », la Révolution française ainsi que les autres grandes manifestations sociales telles que Mai 1968, auraient marqué notre histoire et ainsi forgé l'identité des Français sur la dynamique de la rébellion. Selon elle, « [...] cette étape de notre histoire nationale a

---

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

ainsi imprimé un rythme particulier aux relations sociales dans notre pays. Lorsqu'une situation sociale se dégrade, les citoyens laissent faire, assez longtemps dans une certaine inertie [...] et, tout d'un coup, cela « pète »<sup>18</sup>. Il y a crise et il semble que ce soit le seul moyen pour qu'il puisse y avoir un changement. Néanmoins, selon Bruno Robbes<sup>19</sup>, les citoyens réagissent le plus souvent face à une autorité autoritariste, c'est-à-dire face à des décisions imposées sans dialogue possible. Ainsi, il est important dans un contexte de changement en entreprise de prendre en compte ce phénomène culturel et le rapport qu'entretiennent les Français face à une certaine forme d'autorité.

Deuxièmement, les résistances proviennent également de la culture de l'entreprise en elle-même. On caractérise cette dernière comme une forme de personnalité collective dont nous observons les comportements (facilement identifiables) en fonction de différentes situations rencontrées. L'organisation, les valeurs, les modes de décisions, le type de management ou encore le niveau de conflictualité sont autant d'éléments pris en compte pour caractériser la culture d'entreprise.

On constate ainsi que les entreprises ayant une culture familiale, stable et/ou ne faisant pas preuve d'adaptation dans le temps, sont plus résistantes au changement qu'une start-up pour laquelle l'agilité fait partie intégrante de sa culture.

On constate également que le type de management exercé au sein de l'entreprise peut être facteur de résistance. Une entreprise exerçant un management hiérarchique et ayant une relation très distante avec les collaborateurs favorise les résistances individuelles dues à un manque de collaboration et d'écoute des collaborateurs. A contrario, le management participatif favorise l'acceptation au changement, par la participation active des collaborateurs dans le projet. Le fait de pouvoir exprimer librement son avis (sans crainte hiérarchique) et d'être écouté par l'entreprise favorise un dialogue. Cela permet ainsi de réduire les résistances individuelles ou collectives des collaborateurs, manager ou de la direction.

Pour finir, les résistances au changement sont fortement liées aux mécanismes de défense de chaque individu et à des comportements individuels. En effet, l'individu a naturellement une préférence pour la stabilité et réagit face à des situations inconnues. Différents auteurs catégorisent les origines des résistances individuelles en fonction de plusieurs paramètres : le plus fréquent est l'intérêt personnel. Si le changement est au détriment de l'intérêt personnel de l'individu (intérêt ou conséquence financière, jalousie, pouvoir d'intérêt interpersonnel etc.) alors la personne est amenée à faire preuve

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Bruno Robbes : Maître de conférences en science de l'éducation

de résistance face à un changement afin de ne pas contrarier ses intérêts. Le manque d'ouverture d'esprit lié au niveau de connaissances et à l'éducation ainsi qu'une faible aptitude au changement (volonté de connaissances et de renouveau) est le deuxième facteur cité par les auteurs travaillant sur le sujet. Enfin on retrouve également un manque de confiance des individus qui ont peur de ne pas réussir à développer les nouvelles compétences attendues et ont un manque de confiance dans les personnes qui exercent le changement.

Ces trois facteurs culturel (culture national et culture de l'entreprise) et individuel seront à prendre en considération pour gérer aux mieux les résistances exprimées lors d'une conduite de changement.

### **C. Comment gérer les résistances**

Carton (Cité par Christine Marsan<sup>20</sup>) catégorise dans son ouvrage *Eloge du changement*, quatre formes de résistances :

- L'inertie : elle correspond à de la résistance passive. L'individu laisse croire qu'il accepte le changement mais reste inactif face à son application.
- L'argumentation : elle représente la résistance la plus naturelle et la plus facile à gérer. L'argumentation fait partie d'un « besoin naturel qu'ont les individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure ». Elle prend la forme d'une négociation face à l'initiateur du changement.
- La révolte : elle apparaît après une phase de négociation non aboutie. L'individu tente d'influencer la décision de changement par des menaces. L'objectif est de mettre en avant les conséquences négatives que provoque le changement. C'est une sorte de chantage effectué face à l'initiateur du projet ou face au manager.
- Le sabotage : face à un manque d'écoute ou de prise en considération du désaccord exprimé à l'initiateur du changement, l(es) individu(s) va tenter de démontrer la non efficacité du changement en cherchant à décrédibiliser l'auteur de la situation.

Face à toute forme de résistance, l'entreprise se doit de réagir rapidement afin ne pas amplifier le phénomène. Pour cela, l'écoute et la participation sont les deux principales façons de gérer les résistances. On constate en effet que les personnes ont tendances à résister davantage à la manière dont le changement est introduit plutôt qu'au changement lui-même. Il faudra donc dans un premier

---

<sup>20</sup> MARSAN, Christine. *Réussir le changement* [en ligne]. Boeck Supérieur, 2008, [consulté le 26/04/2020]. Disponible sur : <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/reussir-le-changement--9782804156282.htm>

temps, faire preuve d'écoute sans jugement de valeur dès la première manifestation de résistance et faire preuve de pédagogie. En identifiant les raisons de la résistance, le manager pourra ainsi argumenter et rassurer le collaborateur. Il ne faut pas oublier que si résistance il y a, c'est principalement dû à un manque de pédagogie de la part de l'auteur du changement. Dans un deuxième temps, l'individu a tendance à se rattacher à l'avis du groupe, il est alors intéressant de travailler sur le groupe pour obtenir un changement collectif. Face au groupe, il faudra valoriser les forces positives du changement et miser sur ses effets positifs pour l'individu ou l'équipe. Dans le cas de l'agilité, l'effet positif peut être la proximité des équipes et leur motivation à travailler sur un projet concret.

## PARTIE 2

-

MISE EN APPLICATION DU LAP AU SEIN DU PROCESSUS ACHAT DE RCDF

## CHAPITRE 4 – LEAN AGILE PROCUREMENT : APPORT D’UNE METHODE AGILE ADAPTEE AUX ACHATS

Les enjeux principaux des fonctions achats aujourd’hui est l’innovation fournisseur et être créateur de valeur pour l’entreprise. Il est donc de plus en plus fréquent que les services achats des grands groupes s’intéressent aux start-up et les incluent dans les appels d’offres. Or, travailler avec une start-up requiert agilité et souplesse dans les processus. Il faut être capable d’être réactif et de prendre une décision rapidement, système à l’antipode des grands groupes qui ont des cycles de décision longs et des processus d’appels d’offre séquentiels et rigides.

De plus, l’environnement étant de plus en plus complexe et changeant rapidement, il est primordial de revoir le processus d’appel d’offre pour le rendre plus agile et plus itératif, permettant ainsi de répondre au mieux au besoin client malgré l’évolution rapide de ce dernier. C’est pour ces deux raisons principalement, qu’après avoir vu comment la fonction achat pouvait faire preuve d’agilité, nous proposerons dans ce chapitre un processus d’appel d’offre plus agile à travers le *Lean Agile Procurement* (LAP).

### I. DANS QUEL CAS APPLIQUER UNE METHODE AGILE LORS D’UN APPEL D’OFFRE ?

Nous avons précédemment constaté que l’agilité ainsi que les méthodes agiles étaient source de plusieurs bénéfices pour les organisations. L’un d’entre eux est la gestion de la complexité via le développement itératif. De nombreuses entreprises sont poussées à constater que les projets ou achats les plus complexes rencontrent soit un échec, soit un dépassement du coût ou du délai. Il devient néanmoins de plus en plus important en tant qu’acheteur de savoir s’adapter et gérer ces projets et achats complexes qui sont amenés à croître. En effet, comme l’évoque Oliver D’Herbemont dans son ouvrage intitulé Booster l’intelligence collective : la stratégie agile de transformation durable des organisations<sup>21</sup>, il y a 3 raisons pour lesquels certains achats et projets sont de plus en plus complexes et critiques :

- La taille des projets achat augmente : Il y a plusieurs raisons qui expliquent cela. Il y a tout d’abord la taille des organisations : plus l’organisation devient importante, plus la tailles des

---

<sup>21</sup> D’HERBEMONT Olivier. *Booster l’intelligence collective : la stratégie agile de transformation durable des organisations*. Armand Collin. 2012. 368p

projets achats augmente également. Une entreprise ayant plusieurs filiales cherchera à mutualiser davantage ses achats. Par conséquent, la taille du projet augmentera : budget, quantité, décisionnaire... La mondialisation est également une raison qui explique un projet plus complexe. Les parties prenantes peuvent être plus nombreuses, culturellement différentes. La distance géographique ne facilite pas non plus la gestion d'un projet. Le caractère humain est relativement important dans la gestion de la complexité.

- La concurrence : La concurrence entre les entreprises est de plus en plus accrue. La direction exerce alors une certaine pression pour que l'entreprise soit davantage réactive. On ne peut pas se permettre de repousser un projet dans le temps ou pire, de le mener à l'échec. Il sera donc important de faire preuve d'agilité pour répondre à la concurrence.
- Les technologies : Face à la digitalisation, le service achat ainsi que l'entreprise de façon globale est confrontée de plus en plus aux technologies. L'intelligence artificielle, la robotique, la digitalisation sont autant de nouvelles technologies rendant les projets et achats plus complexes et soulevant de nouvelles problématiques pour l'ensemble des services (juridique, marketing, achat...)

Pour ces différentes raisons, l'acheteur doit faire preuve d'agilité en tant qu'individu mais surtout dans sa façon de travailler. Le service achat doit évoluer et s'adapter au contexte changeant. Nous proposerons donc dans cette partie une méthodologie pour caractériser les achats/projets complexes et cibler dans quels cas la mise en place d'une méthode agile est pertinente.

### **A. Matrice de Stacey : définir la complexité**

Nous répondrons à la question, « dans quels cas se servir d'une méthode agile ? » en plusieurs étapes. La première étape consiste à identifier la complexité du projet. Ralph Stacey, théoricien britannique de l'organisation, présente la notion de complexité via la matrice qu'il a mise au point : « *The Stacey Matrix* ». Via cette matrice, Ralph Stacey, définit la complexité en fonction de deux critères :

- Le niveau d'accord (axe Y) : Est-ce que l'ensemble des parties prenantes sont en accord sur le besoin ? Sur le résultat souhaité ? Plus le degré d'entente est faible, plus la notion de complexité augmente. L'incertitude est également à prendre en compte vis-à-vis du besoin. Suis-je certaine de mon besoin, du résultat que je veux obtenir ? Ce que nous cherchons à déterminer ici c'est le « Quoi ? ». Si notre besoin est flou et peut être amené à changer dans le temps ou évoluer, alors notre niveau d'incertitude sera élevé.
- Le niveau d'incertitude face à la situation (X) : Est-ce que je suis certaine de la technologie ou de l'approche retenue pour arriver à mon résultat, à ce que je souhaite obtenir ? Est-ce que

l'ensemble des parties prenantes au projet sont en accord sur cette approche et sur la technologie retenue ? Ce que nous cherchons à déterminer ici c'est le « Comment ? ». On évalue le degré de certitude sur comment mener/construire le projet. Exemple : le client à une idée de son besoin mais ne sait pas à quoi va ressembler la solution finale.

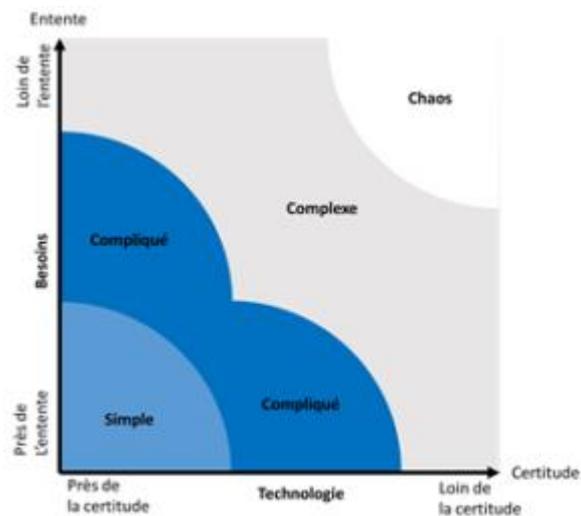


Figure 8<sup>22</sup> : Matrice de Stacey

Une fois le niveau certitude identifié pour notre besoin et la technologie utilisée, nous sommes en mesure d'identifier via la matrice (voir représentation ci-dessus) si notre besoin est dit complexe ou non. En effet, Ralph Stacey identifie ensuite 4 états décrits ci-après :

- Simple : Le niveau d'incertitude est quasi nul pour les deux axes. Nous sommes situés en bas à gauche du graphique. Cela signifie que nous savons exactement ce dont nous avons besoin et comment l'obtenir. Il s'agit ici d'achat simple en termes de complexité (et non pas selon la matrice de Kraljic vu précédemment. Nous reviendrons sur le lien entre ces deux matrices dans un troisième temps) ou achat standard, étant facilement identifiable sur le marché.

Il s'agira donc pour l'acheteur d'appliquer le processus d'appel d'offre/projet dit classique qui est très efficace dans le cas où le besoin est connu et stable dans le temps. L'acheteur réalisera son cahier des charges fonctionnel et technique et lancera sa consultation auprès des fournisseurs identifiés dans son panel ou sur le marché. Un travail en étroite collaboration avec les fournisseurs n'est dans ce cas-là pas recherché en priorité et la méthode de travail itératif telle que le veut l'agilité n'est pas pertinente dans ce cas.

<sup>22</sup>GUIETTE Thiery. *Comment définir un projet complexe ?* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.guiette.fr/2018/01/31/comment-definir-un-projet-complexe/> (consulté le 29/03/2020)

- **Complicé** : Il y a davantage d'éléments connus qu'inconnus. Le niveau d'incertitude est faible à moyennement fort pour l'un des deux axes.

Etant donné que les incertitudes sont faibles et que le niveau d'accord entre les parties prenantes relativement élevé, l'objectif pour l'acheteur est d'avancer sur le projet. Les éléments qui restent inconnus pourront être clarifiés par le fournisseur en posant davantage de questions au fournisseur. C'est à l'acheteur de travailler avec les parties prenantes pour faire avancer le projet. C'est également à l'acheteur de faire appliquer son *leadership* si quelques personnes (et non pas la majorité) ne sont pas en accord ou réfractaires au changement. Il n'y a dans cette catégorie pas d'issue majeure qui pourrait bloquer le projet.

- **Complexe** : Il y a davantage d'inconnus que d'éléments connus. C'est un besoin nouveau pour lequel nous ne sommes pas certains de ce que nous voulons (nous avons une idée vague ou un enjeu connu mais nous ne savons pas y répondre techniquement). Dans ce cas il est intéressant pour l'acheteur de travailler avec les clients internes et parties prenantes via un développement de projet dit itératif et incrémental. La méthode agile permettra dans ce cas de travailler en collaboration avec le(s) fournisseur(s) et de retravailler petit à petit le cahier des charges avant d'arriver à la solution finale correspondant totalement au besoin du client. Le nombre important d'inconnus ne permet pas à l'acheteur d'avancer efficacement et en satisfaisant pleinement le client interne via un processus achat séquentiel. Le manque d'interaction entre chacune des parties prenantes ne permettant pas de tester les idées ou solutions émanant du fournisseur ou du client interne. Grâce à la mise en place d'une méthode agile, chaque inconnue pourra être testée, adaptée et validée progressivement tout au long du projet.

Dans cet état « complexe », l'achat n'est pas standard et la solution finale nécessite une adaptation, une personnalisation voire un développement propre à l'entreprise.

- **Chaotique** : très peu d'éléments sont connus aussi bien au niveau du besoin/enjeu qu'au niveau de la technologie/solution. Ce sont des projets qui bien souvent sont remis chaque année sur la table et où il n'y a pas d'avancement car les parties prenantes ne trouvent pas d'accord et ont un degré d'incertitude trop élevé. Dans ce type de projet, Stacey dit que l'acheteur/chef de projet doit savoir faire preuve de *leadership* et prendre les décisions, trancher entre les parties prenantes et faire accepter la décision si un trop grand nombre ne tombe pas d'accord. L'acheteur devra ici mener une conduite du changement avec les membres réfractaires à la décision.

## **B. Matrice de Kraljic : Gestion des priorités**

Bien que la méthode agile que nous décrivons par la suite fait preuve de nombreux bénéfices, le fait de mettre en place une équipe projet peut être contraignant pour les différents collaborateurs. Il ne s'agit donc pas de mettre en place la méthodologie pour chaque achat que nous réalisons mais seulement pour les plus complexes d'entre eux et pour les achats dont l'engagement financier et le niveau de risque est important.

Il peut donc être intéressant de lier la matrice de Stacey précédemment expliquée à la matrice de Kraljic afin de gérer les priorités et de savoir dans quel cas se lancer dans un processus d'appel d'offre agile.

La deuxième étape consiste donc à réaliser une cartographie des achats à travers la matrice de Kraljic mettant en corrélation l'engagement financier et l'analyse des risques. En effet, afin de cerner dans quel cas et pour quel type d'achat la méthode agile doit s'adapter, il faut tout d'abord disposer d'une bonne cartographie de nos achats. Ce premier point passe donc par une segmentation de nos achats, à savoir regrouper les achats par famille homogène. Une famille d'achats doit correspondre à un marché fournisseur homogène réagissant au même stimulus. Une fois notre segmentation achat faite et mise à jour (la segmentation évolue en fonction des évolutions sur le marché. Il faut donc faire de la veille et ne pas hésiter à faire évoluer nos familles), la loi Pareto doit être réalisée sur familles d'achats. On identifiera les d'achat appartenant à la classe A, B ou C. La classe A représente 20% des familles d'achats réalisant 80% du chiffre d'affaires achats cumulé. Ce sont les achats les plus conséquents en termes de dépenses uniquement. On interprète la classe B comme représentant 50% des familles d'achats réalisant 95% du chiffre d'affaires cumulés. Enfin la classe C, représente une multitude de petits fournisseurs, c'est-à-dire que 50% des familles d'achats représente seulement 5% du chiffre d'affaires cumulés. Le Pareto permet de nous indiquer sur l'engagement financier que représente chacune des familles d'achat. Il ne nous permet pas néanmoins de connaître la criticité des familles. Pour cela il faut réaliser une analyse de criticité pour chaque famille en fonction de différents critères (critère pondéré en fonction des risques les plus impactant pour l'entreprise). Les risques financiers, *supply chain*, marché fournisseur et fournisseur, technique et technologique, les risques liés au service et enfin, les risques liés aux clients finaux seront analysés et noté de 1 à 10, donnant ensuite une note globale pour chaque famille d'achats.

Une fois le critère financier et la criticité déterminés, les deux aspects pourront être corrélés et présentés sous forme de matrice que l'on représente ci-dessous. Cette matrice appelée matrice de Kraljic (théorisée en 1983 par Peter Kraljic) permet ainsi de classer nos achats et de déterminer s'ils

sont considérés comme lourds, stratégiques, simples ou risqués. La stratégie achat et les leviers d'action seront ensuite différents en fonction de la catégorie d'achat.

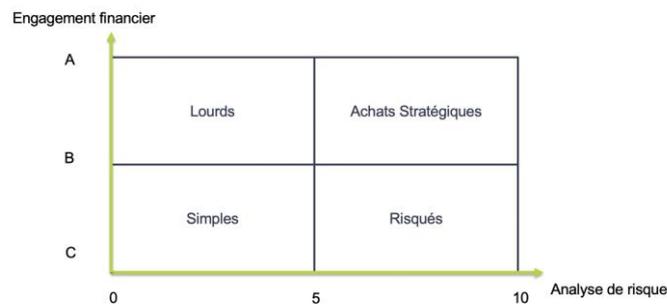


Figure 9 : Matrice de Kraljic

Concernant les achats simple et lourd, la stratégie est de standardiser un maximum les achats, voire de réduire le nombre de fournisseurs pour les achats simples. Pour ces deux catégories, l'objectif va être de retravailler le cahier des charges afin de le simplifier et de standardiser l'achat. Bien qu'il soit tout à fait possible d'avoir un achat simple catégorisé comme complexe via la matrice de Stacey, la plupart du temps les achats sont standards et/ou clés en main sur le marché fournisseur. La mise en application d'une méthode agile implique une relation de collaboration sur le long terme avec le fournisseur. Une stratégie que nous souhaitons davantage mettre en place avec nos fournisseurs d'achat stratégique. C'est pourquoi nous ciblerons en priorité cette catégorie ainsi que les achats dits critiques pour mettre en place une méthodologie agile dans le cadre d'un appel d'offre. Attention toutefois, la méthode agile ne s'applique que dans les cas où le projet a été identifié comme complexe via la matrice de Stacey. Il est tout à fait possible d'avoir des achats stratégiques n'étant pas complexes car toutes les variables du projet sont identifiables et connues.

## II. QU'EST-CE QUE LE LAP ?

Suite à la lecture d'un article sur le *lean agile procurement* (LAP) qui a fortement attisé ma curiosité, je me suis rapprochée de l'auteur pour en savoir davantage. Je remercie donc Sophie Durand pour m'avoir initiée au LAP et pour avoir évincée mes craintes quant à cette méthode certes agile, mais pour le peu inhabituel par rapport à ce à quoi nous avons été formatés en tant qu'acheteur dans la gestion des appels d'offre. En tant qu'acheteur ou même partie prenante des appels d'offre, le lecteur peut ressentir de nombreuses craintes quant à la méthodologie qui sera présentée ci-après. Je l'invite donc à faire preuve d'ouverture d'esprit et à lire, en préambule, le paragraphe ci-dessous :

Imaginez qu'un appel d'offre lancé pour un achat stratégique puisse être conduit en 6 semaines seulement ! Comment ? En construisant une équipe pluridisciplinaire à travailler sur ses enjeux et en rassemblant L'ENSEMBLE des fournisseurs et parties prenantes participant à l'appel d'offre dans une même salle durant 2 jours pour construire la solution la plus adaptée à votre besoin ! Cela semble irréaliste, inconcevable du point de vue de l'acheteur et des fournisseurs ? Air France KLM accompagné de l'entreprise Goods a tenté l'expérience qui fût un réel succès pour tous, comme en témoigne Dominique Guillet, *business analyst* chez Air France : « *Le lean agile procurement est un accélérateur de partenariat qui permet d'identifier et de sélectionner la bonne équipe avec les bonnes personnes ayant les compétences et l'état d'esprit qui nous vont le mieux* ». Pour en savoir davantage, je vous invite à poursuivre votre lecture.

Le concept de *Lean Agile Procurement* (LAP) est né en 2016 avec Mirko Kleiner, co-fondateur de la société flowdays (société suisse spécialisée dans l'agilité en entreprise) et coach en agilité pour les entreprises. Il est parti du constat qu'un grand nombre d'entreprises cherche de plus en plus à développer des projets en mode agile et confie ce développement à des prestataires précédemment sélectionnés via un processus en cascade. Les échanges effectués pendant la phase d'appel d'offre étant réalisés de façon séquentielle, les échanges entre prestataire et client interne sont quasi-nuls. Cela rend le développement agile par la suite plus compliqué à la mise en place, pouvant même être parfois, source d'échec dans le développement du projet.

De plus, nous pouvons constater également que le *time to market* est bien souvent ralenti par un processus achat pouvant être long et que de ce fait, la vision initiale peut être obsolète avant même que le projet débute. On constate également que les personnes menant l'appel d'offre, à savoir l'acheteur, n'est pas le client utilisateur de la solution ou du bien, et que celui-ci compare des offres décrites dans une documentation rendant l'évaluation dotant plus complexe et subjective.

La phase d'appel d'offre n'étant en aucun point agile par la lourdeur des échanges et de la documentation, Mirko Kleiner a souhaité rendre le processus plus ludique, *lean* et agile. C'est à partir de ce constat qu'il a développé le LAP : une méthode de gestion d'appel d'offre agile.

Le LAP est basé sur les principes d'agilité et de *lean* ainsi que sur l'objectif de recentrer le processus d'appel d'offre sur des tâches essentielles et à valeur ajoutée. Le processus est donc centré davantage sur l'enjeu business et le relationnel entre les parties que sur un cahier des charges lourd et un partage de nombreux documents. Cela permet ainsi de réduire considérablement le délai de l'appel d'offre et de sélectionner un prestataire répondant parfaitement à l'enjeu business et humain.

De façon opérationnelle le LAP consiste dans un premier temps à réunir l'ensemble des parties prenantes au projet à travers un atelier afin de définir les enjeux du projet. Pourquoi souhaitons-nous investir ? Dans un deuxième temps, il convient d'inviter les fournisseurs (précédemment sources et présélectionnés par l'acheteur et les parties prenantes) à participer à un atelier d'un ou deux jours. Durant ce dernier, nommé « pocathon », chaque fournisseur aura un temps limité pour co-construire la solution adaptée au mieux à l'enjeu du client. Cet atelier fonctionnera par itération où à chaque fin d'itération, le fournisseur présentera devant tous, (devant les autres fournisseurs et devant l'équipe projet) sa solution. Chaque participant fera des retours en direct sur la solution présentée de manière à ce que chaque fournisseur puisse améliorer leur solution. Durant cet atelier, d'autres aspects seront également vus tels que la négociation et les aspects contractuels. Le seul document (ou presque) qui sera rempli tout au long du processus par les clients et fournisseurs sera le *Lean procurement Canvas* (défini dans la partie suivante). A l'issue du « Pocathon », l'équipe projet sera à même de prendre une décision sur le fournisseur remportant l'appel d'offre et fera des retours personnalisés à chacun des fournisseurs. Nous détaillerons chaque étape du LAP dans la partie suivante. Le but de cette partie est d'avoir une première compréhension de la méthode et de mettre en avant les bénéfices que l'on peut en tirer.

Le LAP place l'humain, la relation et la collaboration entre les parties prenantes au cœur du processus. Ainsi c'est une approche, qui permet de façon simple de répondre à des projets complexes en rendant fluide les échanges entre tous. Cette méthode a pour objectif de réduire les efforts de préparation : que ce soit du côté de l'acheteur, des clients internes ou du fournisseur, le LAP permet de réduire le temps consacré à la rédaction du cahier des charges et de la proposition. D'une part le temps de rédaction est long et lourd à réaliser, et d'autre part la lecture des documents l'est également. Les propositions décrites dans un document de 50 à 80 pages ne motivent pas l'acheteur à lire l'intégralité et peut conduire à une perte d'informations de la part des deux parties. Elle a également pour objectif de réduire les risques liés à la sélection du mauvais prestataire (prestataire testé durant la journée de pocathon sur les critères business et sur les critères humains) et les risques liés à la solution. Les principaux problèmes que le client pourrait rencontrer sont résolus en amont grâce au POC.

Pour illustrer ce point, je propose de prendre l'exemple de l'appel d'offre mené par Roche Diabetes Care lancé pour sélectionner une agence d'intérim préférentiel au niveau global (incluant 6 pays sur 3 continents différents). Le caractère relationnel était essentiel à la sélection des prestataires, étant

donné que le fonctionnement d’une agence d’intérim est plus ou moins similaire et que l’importance pour un service de ressources humaines est de travailler avec une agence qui comprenne l’entreprise et qui propose des profils de qualité. Néanmoins, durant cet appel d’offre nous avons basé nos critères de sélection sur le prix (35%) et sur l’aspect services et processus de recrutement (65%) évalué à travers la réponse à une trentaine de questions subjectives. Ainsi, nous avons reçu environs 5 documents comprenant la présentation de l’entreprise, la description du processus de recrutement (parfois un document par pays), la grille tarifaire, un fichier comprenant la réponse à nos questions et d’autres documents complémentaires. Premièrement sur l’ensemble des documents reçus seuls 2 ont retenu notre attention. Deuxièmement, le nombre d’informations était extrêmement lourd à traiter et difficilement comparable et évaluable. Nous avons ainsi pré-sélectionné et éliminé des fournisseurs en basant notre évaluation sur un caractère marketing et subjectif plutôt que sur le feeling entre recruteur et demandeur et une offre adaptée à chaque service. Nous voyons à travers cet exemple l’utilité que peut avoir le choix de la méthode agile pour une entreprise

Nous symboliserons les avantages du LAP par ces représentations ci-dessous mis en avant sur le site de Mirko Kleiner et opposant la vision classique d’un appel d’offre à une vision agile:

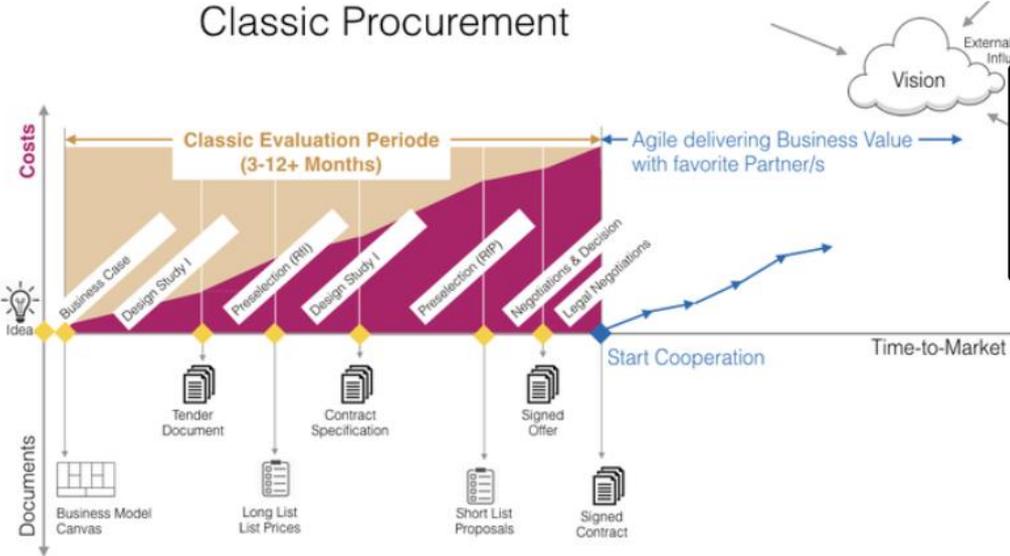


Figure 10: Vision d'un appel d'offre classique

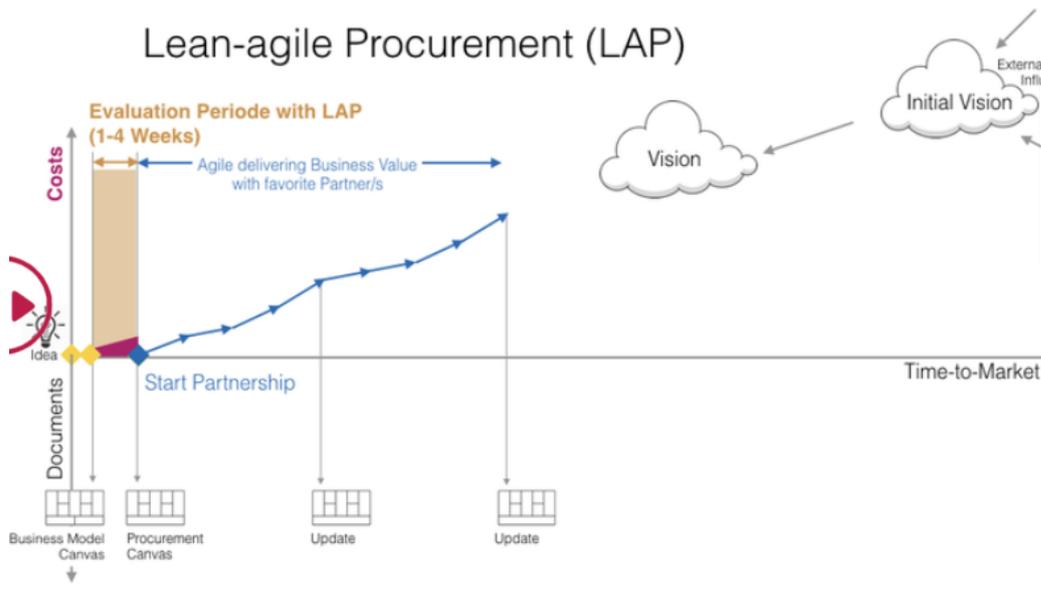


Figure 11: Vision agile d'un appel d'offre

### III. LES DIFFERENTES PHASES DU LAP : RETOUR D'EXPERIENCE D'AMNESTY INTERNATIONAL FRANCE

L'objectif de la deuxième partie de ce mémoire était de pouvoir mettre en application le LAP au sein de la société Roche Diabetes Care. Néanmoins, en raison de la pandémie mondiale (COVID-19) et dû au confinement, la phase test du LAP a dû être reportée au mois de Juillet/Août (seule l'identification du projet test a été réalisée). Il fût néanmoins intéressant dans le cadre de ce travail de rester agile et de m'adapter aux circonstances.

Nous avons donc souhaité effectuer une étude de cas (consistant à analyser une entreprise dans le but d'approfondir nos connaissances sur un sujet spécifiques et obtenir des informations qualitatives précises) afin de proposer à RDCF et au lecteur un retour d'expérience des participants dans la mise en place de cette nouvelle méthodologie agile.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons fait la découverte du LAP via un article et avons approfondi le sujet via plusieurs entretiens avec Sophie Durant, coach en agilité et consultante LAP. Cette dernière a accompagné deux entreprises sur la mise en place du LAP lors d'un appel d'offre stratégique et complexe : Air France KLM et Amnesty International. C'est cette dernière que nous avons sélectionnée pour réaliser notre étude de cas et analyser la mise en place de la solution au sein de leur entreprise ainsi que leur retour d'expérience.

## **A. Identification du besoin chez AIF**

Amnesty International (AIF) est une organisation mondiale dénonçant et combattant les atteintes aux droits humains. L'organisation compte de nombreux bureaux régionaux dans différentes régions du monde dont un à Paris. Afin de sensibiliser le grand public aux causes que l'organisation défend et afin d'être le plus impactant possible auprès des gouvernements, il est important pour eux d'avoir une bonne communication et d'être de plus en plus digitalisé. La communication est donc un enjeu stratégique pour AIF. En 2018, il avait besoin de trouver un nouveau partenaire en communication pour les aider sur le long terme à :

- Maintenir en condition opérationnelle un ensemble varié d'outils digitaux
- Développer de nouveaux usages digitalisés au service de la mobilisation des militants

La coopération, la réactivité et la simplicité étaient les aspects les plus recherchés chez le nouveau prestataire.

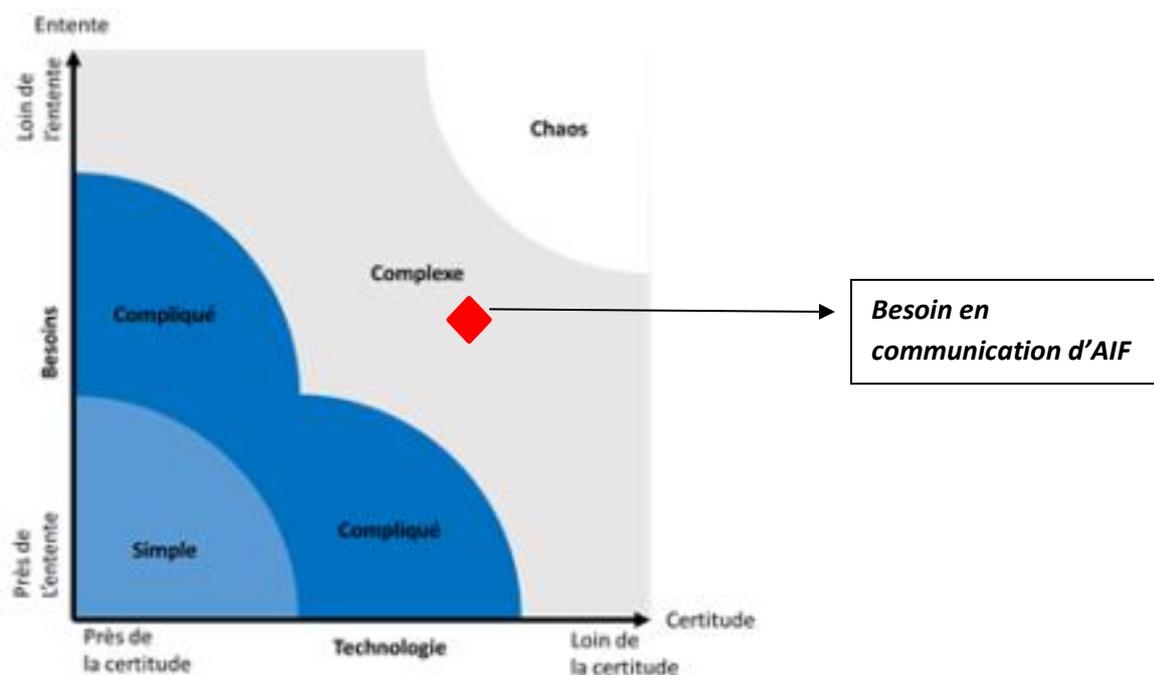
En 2016, à l'occasion de la refonte de leur site internet, le bureau de Paris se forme à l'agilité et travaille avec l'entreprise goods et plus précisément avec la coach Sophie Durand qui les accompagne dans leur transformation agile. Auparavant et malgré l'absence d'un service achat, les appels d'offre se réalisaient de façon traditionnelle et séquentielle. La comparaison des fournisseurs était faite à travers de nombreux documents transmis par les fournisseurs. En Novembre 2018, lorsqu'AIF parle de son besoin d'externalisation de la communication digitale à l'entreprise goods, Sophie Durant leur introduit le LAP. Séduite par l'approche agile de l'appel d'offre, l'équipe d'AIF décide de tester cette nouvelle approche.

### Identification de la complexité du projet et de la typologie d'achat :

Afin de déterminer le niveau de complexité du projet d'externalisation de la communication, nous nous appuyons sur la Matrice de Stacey (présentée en chapitre 5). Comme vu auparavant et repris dans la matrice ci-dessous, nous basons notre analyse sur le niveau d'entente entre les parties/compréhension du besoin et le niveau d'incertitude sur la technologie/méthodologie ou solution souhaitée pour répondre au mieux à notre besoin.

Concernant le besoin, suite à la fermeture de leur prestataire en communication avec lequel AIF travaillait, l'organisation a eu besoin de retrouver de façon très rapide un partenaire pouvant se charger de leurs projets digitaux (design/web/mobile). Le besoin était exprimé par le responsable de la communication digitale. Les parties prenantes à ce projet étaient le service communication, le *product owner* chargé d'innovation numérique (et personne amenée à collaborer avec le futur prestataire), le service juridique, le service finance. Les enjeux de chacun étant différents, le niveau

d'accord entre les parties était plus ou moins loin de l'entente. De plus, si les enjeux liés à la communication étaient clairement identifiés pour chacun, le besoin en communication digitalisée n'était pas bien défini par le client et restait flou pour tous. Il en allait de même pour la technologie ou moyen à mettre en œuvre pour répondre à notre besoin. Ainsi, si l'on place notre besoin sur la matrice de Stacey, on constate que sur l'axe vertical, notre besoin se situe plus ou moins loin de l'entente entre les parties. Concernant le niveau de compréhension du besoin, , notre curseur se situe fortement sur la droite de l'axe horizontal, indiquant que l'on ne maîtrise que très peu les technologies utilisées pour répondre à notre besoin et/ou encore que nous avons une grande incertitude quant aux moyens à développer pour servir notre besoin. Les éléments inconnus sont supérieurs aux éléments connus. Nous sommes donc bien dans une situation dite complexe et l'approche LAP semble la plus appropriée pour faire face à une problématique de réactivité et d'innovation et de personnalisation de la solution qui nous sera présentée par le prestataire.



Concernant la typologie d'achat selon la matrice de Kraljic, le montant de la prestation représente l'une des plus fortes dépenses d'AIF et la communication est un élément très risqué en termes d'image pour l'organisation. Nous sommes donc sur des achats stratégiques.

Au vue de la complexité du besoin et de la typologie, une méthodologie LAP semble tout à fait adaptée pour répondre au mieux au besoin. Cela permettra de co-construire une solution correspondant au

besoin d'AIF et de limiter le temps d'échanges et la documentation, tout en sélectionnant le prestataire le plus adapté relationnellement et commercialement.

### **B. Définition et alignement des enjeux**

La première étape du LAP consiste à créer une équipe pluridisciplinaire composée de l'ensemble des parties prenantes qui seront amenées à travailler avec le futur prestataire, ainsi que les décideurs et personnes intervenant dans le processus de l'appel d'offre. On retrouve donc bien souvent le client interne, les utilisateurs de la solution ou du bien, l'acheteur mais également les décideurs financiers ou stratégiques, le juridique etc. Il est primordial que chacun soit intégré aux prémices du projet et participe au premier atelier qui aura pour objectif d'aligner les différents services sur leurs enjeux respectifs, besoins et contraintes.

Pour cela, nous allons regrouper lors d'une journée de travail (temps à définir en fonction de la complexité du projet et du nombre de participants) toute l'équipe projet afin de travailler sur cet alignement. L'approche LAP se base sur un document (presque unique) qui est le *Lean procurement Canvas*. Le principe de ce document est expliqué ci-dessous.

L'alignement des enjeux est la première étape du LAP. Elle consiste donc à rassembler l'équipe pluridisciplinaire constituée des différents décideurs du projet et partie prenante à réfléchir et à s'aligner sur pourquoi il souhaite investir chez un nouveau partenaire, quel est l'enjeu pour l'entreprise ? Ensemble ils rempliront la partie *Focus et Company facing* du *Lean procurement Canvas*.

#### Qu'est-ce que le *Lean procurement Canvas* et comment cela fonctionne-t-il ?

Le *Lean procurement canvas* s'appuie sur le modèle du *lean canvas* et du *business model Canvas* utilisés par les entreprises pour construire un *business model* et a été adapté à la fonction achat par Mirko Kleiner. Le principe est de remplir de façon collaborative le canvas tout au long de l'appel d'offre. Ci-dessous, une représentation du canvas :

## Lean Procurement Canvas

Name of Initiative		Owner of Initiative	Partner	Date	# Iteration
<b>3</b> Capabilities <i>Top capabilities to resolve the needs</i>  Rewards <i>Outline the contribution of the proposed team</i>	Unique Selling Proposition <i>Differentiators to your competitors</i>  <b>8</b>	<b>1</b> True North <i>Prioritized &amp; weighted business goals</i>  High-Level Concept <i>x for y analogy, e.g. youtube = flicker for videos</i>  <b>Focus</b>  Peer Feedback <i>Vote of all participants, e.g. confidence level 1-5</i>	Timing <i>Time-boxes of needs solved now, or later</i>  <b>4</b>	Needs <i>Prioritized top customer needs</i>  <b>2</b>  Existing Alternatives <i>How are these needs solved today</i>	Conditions <i>Further bounding conditions</i>
	Cost Structure <i>Variable &amp; fixed costs</i>  <b>7</b> Partner facing		Conditions <i>Further bounding conditions</i>		
People & Resources <i>List your best minds to achieve the business goals</i>		PARTNER	COMPANY	<b>6</b> Company facing	
		<b>5</b>			

- Nous retrouvons sur la partie du milieu (*focus*) l'objectif principal du projet, l'enjeu majeur pour l'entreprise. Il s'agit dans un premier temps de réunir l'ensemble de l'équipe projet pluridisciplinaire ayant des enjeux différents pour s'aligner sur un enjeu commun et répondre à la question « pourquoi ? »
- Sur la partie de droite (*company facing*), il s'agit pour l'entreprise de rentrer plus en détail sur le besoin de l'entreprise (quoi ?). Nous pouvons indiquer ainsi le délai du projet, le besoin détaillé de façon fonctionnelle, les alternatives (comment le besoin est-il comblé aujourd'hui ?) et les ressources mises à disposition pour atteindre notre enjeu.
- Sur la partie de gauche (*Partner facing*), le prestataire remplit ainsi au fur et à mesure et de façon itérative le canvas, en indiquant la solution proposée (comment ?) pour répondre au besoin de l'entreprise, la structure de coût, les points de différenciation de sa proposition et le personnel et ressource mis à disposition pour répondre à notre besoin.

L'objectif du canvas est premièrement de limiter un maximum la documentation. En effet, en collaborant sur un document unique pour l'entreprise et le prestataire, cela facilite l'analyse et permet de ne retenir que l'essentiel du besoin et de la solution mise en avant. Bien évidemment, il est possible

de compléter le canvas avec des documents annexes pour rentrer plus en détail mais toujours de manière exhaustive. Deuxièmement, le canvas permet de comparer facilement les différents prestataires. En comparant les numéros 1, 2 et 3 du canvas (voir sur la représentation ci-dessus), nous pouvons facilement identifier si le prestataire répond à notre besoin ou non. En comparant les numéros 6 et 7 du canvas, nous pouvons également facilement identifier si les conditions du prestataire et les conditions énumérées par l'entreprise *match* entre elle.

Le canvas est évolutif tout au long du projet, c'est-à-dire qu'il peut être modifié tout au long de l'appel d'offre par le prestataire en fonction des retours qui auront été faits durant le pocathon.

Si nous reprenons pour exemple le cas d'AIF, les équipes se sont réunies le temps d'une journée pour préparer le canvas et déterminer les besoins et objectifs du projet ainsi que préparer un POC sous forme de *pitch*<sup>23</sup>. L'objectif de ce dernier était de pouvoir présenter aux fournisseurs un cas concret en début de journée Pocathon pour les aider à mieux visualiser le besoin.

### **C. Le POCATHON**

Le pocathon est un mélange des termes *Proof of concept* (POC) et *Hackathon* (termes définis dans le chapitre 1). C'est un événement réunissant l'ensemble de l'équipe projet et des fournisseurs présélectionnés par l'acheteur dans le cadre d'un appel d'offre pour un projet complexe. L'atelier se déroule entre 1 et 2 jours, temps durant lequel les fournisseurs accompagnés de l'équipe projet vont travailler sur la construction de leur offre répondant au besoin de l'entreprise, et durant lequel l'équipe projet va évaluer les différents fournisseurs sur deux aspects :

- La proposition de solution (*business fit*) : ce point est évalué au travers du canvas qui sera, tout au long du pocathon, rempli et ajusté par le fournisseur. Le prix, la qualité et autres critères jugés comme étant importants par l'équipe seront évalués.
- Le relationnel (*human fit*) : le bénéfice d'un pocathon rassemblant les différents fournisseurs en un même lieu permet à l'acheteur et les clients utilisateurs d'observer la manière dont le fournisseur travaille et réagit. Cela permet également d'observer vers quel fournisseur le client a le plus de facilité relationnel et d'entente. Ce point est primordial quand on envisage un partenariat et une relation de long terme avec un fournisseur.

---

<sup>23</sup> Pitch : bref résumé ou accroche permettant de présenter son projet

### Fonctionnement d'une journée de pocathon :

Si nous reprenons le cas d'AIF, l'acheteur a réalisé en amont avec son équipe une phase de *sourcing* auprès d'environ 10 fournisseurs potentiels pour lesquels l'entreprise a vérifié que chacun correspondait à leurs critères (chiffres d'affaire, fonctionnement en mode agile, maîtrise des technologies utilisées par AIF). Ils ont décidé de les rencontrer durant une réunion d'une heure, ce qui leur a permis de faire une short-list de 2 fournisseurs avec qui ils réaliseraient le Pocathon. La démarche innovante de l'appel d'offre a été expliquée aux deux fournisseurs short-listés et le canvas (rempli par l'entreprise) ainsi que les principales exigences contractuelles ont été transmis aux fournisseurs. L'objectif est de fournir très peu d'éléments en amont pour que l'offre soit co-construite le jour de l'atelier. En préparation, le fournisseur construit une équipe pluridisciplinaire constituée de décideurs et de collaborateurs qui travailleront sur le projet. L'objectif est de pouvoir prendre toutes les décisions stratégiques et opérationnelles lors du pocathon.

L'équipe d'AIF a souhaité organiser la journée dans un lieu neutre afin de ne pas créer des liens de subordination entre l'entreprise et les fournisseurs et favoriser un climat de confiance et de collaboration. La journée de pocathon est constituée de 2 à 4 itérations (2 itérations de 1h30 pour le cas d'AIF). Pour chacune d'entre elles, les fournisseurs travaillent chacun de leur côté sur les aspects techniques de la solution, les aspects contractuels et l'aspect tarifaire. Le client est au centre de la salle et répond en direct à chacune de leur question. A la fin de chaque itération, tous les participants au pocathon se retrouvent pour faire une présentation de leur solution (devant les autres fournisseurs) et recevoir des retours constructifs de la part de tous. Le canvas est présenté ainsi qu'un POC (cela peut être une présentation, un logiciel ou toute autre démonstration permettant de démontrer la faisabilité). Pour le cas d'AIF, le fournisseur sélectionné avait décidé de présenter l'atelier sur lesquels il avait travaillé pour déterminer le besoin utilisateur qui consistait à définir le profil type de l'utilisateur de la plateforme ainsi que son état d'esprit en se rendant sur le site (besoin, type de communication qu'il souhaitait, onglet favori, freins, frustrations, etc.) pour ensuite proposer des solutions.

L'objectif principal de la journée est de laisser place à la proactivité, l'innovation et co-construire avec chacun des fournisseurs la meilleure solution. Ainsi, à chaque fin d'itération, l'objectif n'est pas de chercher à éliminer le fournisseur qui aurait la moins bonne solution, mais bien de faire des retours constructifs pour améliorer chacune des solutions fournisseurs et faire en sorte que chacune soit la meilleure possible. A chaque nouvelle itération, les fournisseurs continuent à travailler sur leur offre commerciale en prenant en compte les retours faits à la fin de l'itération précédente. Les aspects tarifaires et contractuels sont négociés en direct et de façon (généralement) individuelle avec chacun des fournisseurs. La trame de contrat est également travaillée avec chacun des fournisseurs durant cette journée.

A la fin du pocathon, le fournisseur doit avoir construit en partie ou complètement sa solution (pas forcément un livrable mais offrir à l'entreprise toutes les clés pour se projeter dans la solution qui est envisagée et la collaboration) et tous les points de l'appel d'offre doivent avoir été négociés par l'acheteur. L'objectif pour l'équipe projet est d'avoir pu évaluer chacun des fournisseurs sur leur proposition commerciale et sur leur relationnel avec l'entreprise. Ainsi, après une phase de débriefing, les membres de l'équipe sont à même de faire un retour à chacun des fournisseurs et de prendre une décision sur le prestataire sélectionné.

Comme le spécifie Sophie Durant, le LAP n'est pas un processus que l'on réplique à l'identique à chaque fois, il doit être adapté par les entreprises en fonction de l'enjeu, du besoin et du contexte.

## **CHAPITRE 5 – D’UN SERVICE ACHAT ORIENTE CLIENT A UN SERVICE ACHAT AGILE : LE CAS DE RDCF**

Ce chapitre a un double objectif. Le premier consiste à comprendre la façon dont les acheteurs du service achat de RDCF gèrent à l’heure actuelle les appels d’offre dit complexes. Le second est d’effectuer une matrice de transition permettant de comprendre les différents stades de maturité agile pour chacune des étapes d’un appel d’offre et d’identifier où se situe le service achat RDCF. Cela permettra ensuite d’effectuer des recommandations pour évoluer vers un service achat agile et mener une conduite du changement progressive.

Afin de réaliser cette partie, nous avons utilisé la méthodologie de l’observation. Elle permet de se focaliser sur les comportements des individus plutôt que sur leurs dires. Cela consiste à observer l’individu dans son environnement et à analyser sa façon de travailler en situation réelle. Afin de dresser un diagnostic le plus juste possible, nous avons opté pour une observation participante. C’est-à-dire que l’observé n’est pas informé de l’observation et de la présence de l’observateur. Cette technique permet de ne pas biaiser le comportement de l’observé et permet ainsi à l’observateur de prendre du recul et d’analyser une situation.

Dans le cadre de la mise en place du LAP au sein de RDCF, il était intéressant d’avoir une phase d’observation non participante sur la façon dont les acheteurs travaillent sur un appel d’offre et notamment sur un appel d’offre identifié comme complexe. Une acheteuse travaillant au sein du service achat « service généraux et support » a été sujet à l’observation, durant tout (ou presque) le processus achat appliqué à un projet dit complexe. Nous avons donc observé de Fin décembre 2019 à Mars 2020, sa façon de travailler ainsi que sa façon de gérer les relations avec les clients internes et fournisseurs depuis la phase d’identification du besoin à la phase de contractualisation (la phase développement n’ayant pas encore démarrée).

Afin de couvrir le service achat de RDCF dans sa globalité et d’analyser la façon de travailler des autres acheteurs, nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs (un guide d’entretien présent en annexe a été construit en amont pour conduire les entretiens) durant lequel nous avons consacré une partie de l’entretien à la méthodologie d’appel d’offre tel qu’appliquée par les acheteurs actuellement. Cela a ainsi permis d’analyser si la méthodologie utilisée par l’observé était également appliquée par les autres acheteurs et a permis également de récolter des informations plus ciblées.

## I. UN SERVICE ACHAT ORIENTE CLIENT

Nous présenterons ci-dessous les observations effectuées lors de l'appel d'offre observé afin de dresser un diagnostic sur la façon dont le service achat de RDCF gère un appel d'offre complexe. Celui-ci permettra dans une troisième partie d'identifier le degré de maturité actuel et ainsi de détecter le degré de difficulté pour atteindre un niveau de maturité agile.

Dans le cadre du lancement de la nouvelle plateforme de télésurveillance (nouveau business model de RDCF), un nouveau besoin a émané de la part du service comptabilité. Il avait besoin d'un logiciel de télétransmission des factures. L'idée était de digitaliser le processus et télétransmettre les factures directement à la CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie) plutôt que de les saisir manuellement. Le service achat a donc été contacté dès le début par le service utilisateur afin de réaliser l'appel d'offre.

Pour généraliser un maximum notre observation, nous baserons également nos constats sur deux autres appels d'offres complexes (l'un concernant le nouveau business RDCF et l'autre la digitalisation des outils commerciaux) réalisés par l'équipe achat Roche et pour lesquels nous avons eu un témoignage lors des entretiens semi-directifs.

### A. **Constat n°1 : L'intégration des parties prenantes**

Une des forces et des spécificités de l'organisation achat de RDCF est d'être orienté client et ainsi faire preuve d'agilité. En effet, les achats sont scindés en deux et rattachés hiérarchiquement à deux services différents. Les achats de service généraux et supports sont rattachés hiérarchiquement aux ressources humaines. Le but de ce rattachement était de se rapprocher physiquement, hiérarchiquement et relationnellement de ce service, non couvert jusqu'à présent par les achats. Nous retrouvons également le service achat promotionnel rattaché au service marketing opérationnel. Là encore dans le but d'être proche du client interne et d'être le plus intégré possible. Suite à l'observation menée sur l'appel d'offre de la téléfacturation, on constate en effet que le client demandeur et utilisateur (service comptable) est fortement intégré dès la définition du besoin. Une première réunion pour établir le cahier des charges est effectuée avec l'acheteur. Ce dernier inclut ensuite le client lors de la phase de *sourcing*, de présentation des offres et de sélection du prestataire (le client participe également à la notation via une *matrice de décision*<sup>24</sup>). On constate donc une

---

<sup>24</sup> Matrice de décision : outils d'aide à la décision permettant de comparer et de sélectionner le prestataire de façon objective. Il convient en amont de définir avec le client interne différents critères de notation et de les pondérer en fonction de leur importance puis ensuite d'évaluer chaque fournisseur.

collaboration dans le processus d'appel d'offre avec le client demandeur.

Néanmoins, on observe que l'acheteur travaille tout de même de manière séquentielle et que les autres décisionnaires et parties prenantes ne sont pas inclus tout au long du projet. Ils sont inclus seulement de façon ponctuelle à travailler uniquement sur la partie qui les concerne (élaboration du contrat, RGPD, Développement IT, communication...) et seulement, une fois le moment venu selon le processus d'appel d'offre.

Pour finir, outre l'aspect réactivité et innovation généré par l'intégration de tous les décisionnaires et parties concernés dès le début du projet, on constate à travers les retours d'expérience au LAP principalement que l'intégration en amont achat permet d'augmenter le sentiment d'intégration/de reconnaissance et de ce fait augmenter la motivation de chacun à travailler sur le sujet.

### ***B. Constat n°2 : La capacité à se projeter avec un fournisseur comme principal critère de sélection***

A la question « quel est le principal critère de sélection d'un fournisseur dans le cadre d'un appel d'offre complexe ? », la réponse émise par les clients utilisateurs ainsi que par les différents acheteurs est : la capacité à se projeter dans la collaboration avec un prestataire.

En effet, dans un appel d'offre catégorisé comme complexe et où la collaboration est amenée à durer dans le temps, il est primordial de cerner/mesurer très rapidement l'entente business et relationnelle entre le prestataire et l'équipe avant d'investir des ressources importantes dans le développement du projet et se risquer à sélectionner le mauvais prestataire alors même que nous souhaitons partager une vision à long terme. A travers la capacité à se projeter dans la collaboration, on mesurera différents aspects tels que la capacité du fournisseur à être innovant et force de proposition, la motivation fournisseur et la capacité à s'adapter aux différents interlocuteurs en fonction du profil (spécifiquement dans sa façon de communiquer). Par exemple dans le cadre de l'appel d'offre de la téléfacturation et celui concernant le nouveau business model, pour les deux prestataires sélectionnés, l'élément de différenciation entre eux et les concurrents a été leur capacité à cerner les profils des décisionnaires et s'aligner sur le canal de communication. Ainsi, le prestataire a utilisé une communication axée business et chiffres pour un directeur général et un jargon informatique pour la partie technique avec le responsable informatique.

Pour le cas de RDCF, la capacité à se projeter est essentiellement mesurée lors des soutenances fournisseurs. C'est le seul moment d'échange interactif et participatif où une présentation d'un POC peut être réalisée. Ce point pourrait donc être amélioré pour limiter le risque lié à une mauvaise sélection du prestataire.

### ***C. Constat n°3 : La contractualisation : facteur de retard dans le projet***

Nous avons observé dans de nombreux projets que les aspects contractuels étaient traités seulement en fin de processus (conséquence néfaste lié à la séquentialité du processus dans les cas complexes). En effet, le service juridique intervient une fois le prestataire sélectionné et commence la rédaction du contrat seulement à ce moment-là. Lors d'un entretien réalisé avec la juriste de Roche, elle nous a confié qu'une fois le prestataire déterminé, les informations étaient centralisées par l'acheteur qui lui faisait un résumé de la prestation. Cela suscite de nombreuses questions de la part du juriste pour mieux comprendre le besoin et déterminer les clauses à ajouter au contrat. On constate donc une perte d'informations de la part des parties prenantes (nécessité pour l'acheteur de refaire une réunion) et pour le fournisseur (pas de contact direct entre la juriste et le fournisseur).

Dans le cadre de l'appel d'offre observé, le juriste fût intégré lors des soutenances fournisseurs, ce qui lui a permis de mieux comprendre la prestation et le marché fournisseur. Un alignement entre les différentes parties prenantes concernées (tel que le juridique mais également l'IT, la RGPD et les utilisateurs) aurait néanmoins été nécessaire pour prioriser les clauses et aspects légaux les plus importants en termes de protection. Les aspects juridiques n'ont pas été discutés en amont et il y a eu un désaccord par la suite (au moment de la réalisation du contrat) entre les parties sur certains aspects. Cela a mené à de nombreux échanges par email et téléphone et la prestation a dû être repoussée car le contrat n'était pas réalisé (une équipe spécifique devait être allouée en Avril pour le développement du projet. Projet décalé en Septembre sans avoir la certitude d'avoir une équipe dédiée). Cela a également fortement dégradé les relations entre le fournisseur et Roche alors même que nous étions sur un marché tendu et dans un rapport de force inversé.

Dans 90% des cas, le service juridique est intégré en fin de processus et cela cause plusieurs dysfonctionnements. Au-delà du retard de projet que cela peut impliquer, le service juridique confie ne pas être source de valeur ajoutée en étant inclus à la fin. Ce fonctionnement cause une perte de temps à la fois pour le projet mais également pour le juriste lui-même. Ce dernier déclare être prêt à évoluer dans sa façon de travailler avec les acheteurs. Il y est donc important de faire évoluer ce fonctionnement. Nous analyserons dans la dernière partie de ce chapitre les recommandations faites à RDCF.

On constate ainsi que le service achat de RDCF est orienté client d'une part, par son organisation et d'autre part, dans l'intégration du client interne tout au long de son processus achat. Néanmoins, on constate également une séquentialité des tâches exécutées lors de l'appel d'offre faisant apparaître de nombreuses failles telles que le retard dans le projet dû à la contractualisation ou encore le risque de dégradation de la relation. On constate un fort degré d'amélioration possible dans le processus d'appel d'offre RDCF afin d'être davantage agile.

## II. CONSTRUCTION D'UNE MATRICE DE TRANSITION

Selon la définition inscrite dans le Larousse, le terme de transition définit « un passage progressif entre deux états ». Afin de mener une conduite du changement progressive au sein du service achat de RDCF, nous construirons une matrice de transition. Nous verrons donc dans cette partie l'utilité de construire une telle matrice ainsi que les critères sur lesquels nous nous sommes basés pour la réaliser.

### ***A. Pourquoi utiliser une matrice de transition***

Afin de s'inscrire dans la démarche agile menée par RDCF, le service achat doit mettre en place un plan d'action afin d'introduire l'agilité dans ses processus et instaurer de façon progressive une nouvelle façon de travailler. Pour rappel, nous avons vu à travers la littérature que le changement en entreprise était nécessaire pour s'adapter de façon continue aux nouveaux enjeux et qu'il devait être fait de façon pédagogique et participative. En effet, une conduite agile du changement se co-construit et passe par des ateliers participatifs pouvant prendre plusieurs formes et des retours des participants.

Pour rappel et afin d'avoir une vision plus macro de l'ensemble des éléments que nous avons précédemment abordés et du projet que nous souhaitons mettre en place au sein de RDCF, il est utile de se référer au schéma ci-dessous :

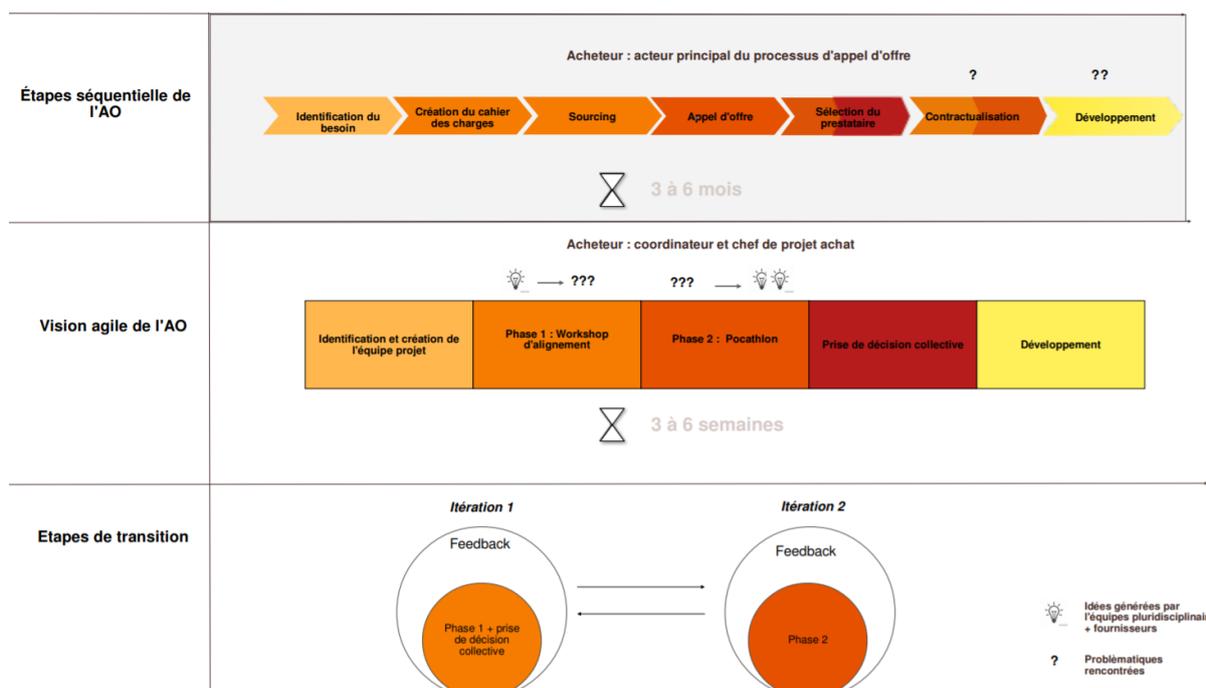


Figure 12 : Vision macro du projet de changement au sein de RDCF - Source : création personnelle

RDCF utilise actuellement un processus séquentiel dans sa gestion des appels d'offre complexes. Ce que nous souhaitons pour le service achat, c'est de mettre en place un appel d'offre agile dans ce cas précis et d'instaurer de l'agilité dans sa façon de travailler avec les fournisseurs stratégiques. Pour arriver à mettre en place cette nouvelle façon de travailler, nous proposons une transition basée sur des itérations. Comme nous l'aborderons juste après, les changements devront être faits progressivement. Nous travaillerons simultanément sur la mise en place de changements au niveau de la phase 1 et 2 mais sur des projets distincts.

Une matrice de transition (ainsi l'avons-nous appelée), permet de cartographier pour chaque étape actuelle du processus achat où se situe l'entreprise et les étapes à mener pour atteindre son objectif. Nous avons constaté dans la littérature et la presse spécialisée, l'existence d'une feuille de route (*road map* en anglais) se rapprochant d'une certaine façon de la matrice de transition telle qu'imaginée. Il nous semble important dans une démarche de changement, de permettre à l'entreprise et au service achat de visualiser clairement là où il se situe et les changements à effectuer. C'est pourquoi nous avons décidé de créer cet outil. Outre le fait d'avoir une vision d'ensemble et de connaître les étapes de transitions à mener, cette matrice permet également de vendre le projet de changement en interne

à notre direction et représente un excellent outil de mesure pour le service achat afin de matérialiser sur le long terme son évolution.

Pour finir, la matrice de transition tel qu’imaginée ainsi que la mise en œuvre de cette dernière s’inscrit dans les valeurs de l’agilité et dans la conduite agile du changement. Elle met au centre du changement les individus et leurs retours d’expérience et permet une fois de plus de communiquer de façon participative en interne et en externe.

### B. Critère de la matrice de transition

C’est durant les entretiens qualitatifs et plus précisément lorsque qu’une des répondantes a exprimé l’importance pour elle de mener un changement progressif, que la construction d’une matrice de transition nous a semblé nécessaire.

Afin de construire cette dernière et de déterminer les critères les plus pertinents, nous avons dans un premier temps mené notre réflexion à travers la technique QQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi). L’objectif était de répondre à l’enjeu suivant : comment faire en sorte que les équipes Roches améliorent de façon agile, leur façon de travailler ? Comment arriver à mettre en place de façon progressive une méthodologie LAP ? ». La technique précédemment citée permet d’analyser toutes les dimensions d’un problème et de trouver des solutions. Grâce à une telle démarche, nous avons créé un schéma apportant au lecteur une vision macro (figure 9) du projet de changement et d’amélioration au sein de RDCF. Cela nous a également permis d’effectuer plusieurs versions de la matrice, chacune ayant permis d’arriver à une matrice synthétique.

Ci-dessous, une représentation de la matrice de transition :

Etapas		Maturité achat			Degrés de difficulté à la mise en place
		Compétitivité : Faible maturité	Confiance : Service achat intégré	Agilité : Forte maturité	
Phase de l'appel d'offre	Identification du besoin				
	Création d'une équipe projet				
	élaboration du cahier des charges				
	Lancement de l'appel d'offre				
	Questions fournisseurs				
	Réception des offres				
	Soutenance fournisseurs				
	Négociation				
	Evaluation et sélection du prestataire				
	Contractualisation				
Performance fournisseur					

Figure 13: Template matrice de transition - source : Création personnelle

- Mise en avant des étapes de l’appel d’offre

Nous avons ainsi choisi de mettre en avant dans cette matrice, chaque étape de l'appel d'offre qui est actuellement connue et exécutée par les acheteurs dans le but d'avoir des critères et des repères sur lesquels ils peuvent facilement s'identifier. Les différentes étapes ont été détectées lors de la phase d'observation menée sur une acheteuse au sein du service achat service généraux et support. Nous avons choisi de détailler chaque étape de l'appel d'offre pour apporter par la suite un maximum de recommandations et que la transition puisse être facile à mettre en œuvre par les acheteurs. Nous avons rajouté l'étape d'évaluation de la performance fournisseur qui est une étape du processus achat (mais ne fait pas partie des étapes du processus d'appel d'offre) car il nous semble pertinent de pouvoir apporter par la suite des recommandations pour être plus agile.

➤ Identification de la maturité achat

Le deuxième critère que nous avons sélectionné pour construire notre matrice de transition est le niveau de maturité. Le terme « maturité » peut être défini par la capacité d'un individu, d'une organisation ou encore d'un état à atteindre son plein développement. Pour une fonction achat, Jean Potage, définit la maturité comme la capacité d'« atteindre un objectif global de création de valeur pour l'entreprise, tout en optimisant les moyens mis en œuvre. Cela s'obtient en maîtrisant au mieux [...] les domaines clés de la fonction achat »<sup>25</sup>. Nous avons fait le choix de sélectionner ce critère car il permet de comparer un niveau de développement actuel à un niveau de développement visé. Il permet donc de visualiser de façon claire notre objectif d'amélioration et de développement continu. Il sera donc intéressant lors de la construction de la matrice de décrire pour chaque étape les exigences d'aptitude selon le niveau de maturité. Cela offre la possibilité à l'entreprise d'avoir plan d'action permettant de progresser en maturité et de se fait en agilité.

Jean Potage, met en avant dans sa matrice de maturité PIMM (*purchasing integrated maturity model*), 5 niveaux de maturités : les deux premiers correspondent à « la création de valeur par la réduction de coût provenant des gains achats », les niveaux 3 et 4 correspondent aux « coûts évités par les pratiques achats « métiers » » Nous sommes dans un niveau de confiance mais pas de croissance contrairement au dernier niveau. Le niveau 5 correspond à la « création de valeur par le co-investissement et la co-

---

<sup>25</sup> POTAGE, Jean. *Maturité des services achats et relation client-fournisseurs : nouveaux modèles et nouveaux outils de gestion des ressources externes*. Maxima. 2016. 206p

innovation avec les fournisseurs Croissance ». Dans le dernier niveau nous retrouvons un esprit de collaboration entre les parties prenantes dans une optique de création de valeur visant à la croissance. On peut donc dire que le dernier niveau de maturité correspond à un service achat mature et agile.

Afin de simplifier un maximum notre matrice de transition, nous retiendrons 3 niveaux de maturité:

- Niveau 1 : Compétitivité correspondant à un faible niveau de maturité
- Niveau 2 : Confiance correspondant à un service achat intégré
- Niveau 3 : Agilité, correspondant à une forte maturité

Pour chaque étape, nous décrivons les exigences d'aptitudes en nous basant sur la littérature existante, les observations faites en entreprise ainsi que sur les valeurs de l'agilité étudiées à travers la littérature et le LAP.

### III. TRANSITION DU SERVICE ACHAT VERS L'AGILITE

Comme expliqué précédemment, nous avons construit une matrice de transition afin de permettre au service achat de RDCF d'améliorer ses processus actuels et de tendre à une méthodologie LAP et/ou à un processus d'appel d'offre plus agile. Pour chaque étape, nous avons décrit les exigences d'aptitudes à un niveau de maturité agile en nous basant sur la littérature existante, les observations faites en entreprise ainsi que sur les valeurs de l'agilité étudiées à travers la littérature et le LAP.

Nous retrouvons ci-dessous la matrice de transition.

**Etat des lieux de la maturité agile chez RDCF : mesurer son degré d'agilité avant une transition LAP**

<b>Etape de l'appel d'offre classique</b>	<b>Compétitivité : Faible maturité agile</b>	<b>Confiance : Service achat intégré</b>	<b>Agilité : Forte maturité agile</b>	
<i>Identification du besoin</i>	Besoin identifié par le client interne	Proactivité de l'acheteur + Bonne connaissance de ses clients internes	Un environnement interne et externe maîtrisé par l'acheteur et les fournisseurs  Force de proposition, d'innovation et de proactivité	Workshop d'alignement
<i>Création d'une équipe projet</i>	Inexistante L'acheteur travaille seul sur son appel d'offre	Client interne intégré en amont et tout au long du projet  Parties prenantes (autre que CI) interviennent à un moment T sur leur fonction opérationnelle	Equipe pluridisciplinaire composée des parties prenantes et décisionnaires  Chef de projet achat : coordinateur de l'équipe	
<i>Elaboration du cahier des charges (CDC)</i>	Cahier des charges technique CDC fixe et prédictif  Réalisé par le client interne ou acheteur seul	Cahier des charges fonctionnel  Co-construction du CDC entre acheteur et client interne	Workshop d'alignement inter-fonctionnel : définition des principaux enjeux  CDC fonctionnelle : l'acheteur utilise des techniques de créativité pour déterminer l'ensemble des fonctions  CDC itératif et incrémental  <i>Lean procurement canvas</i>	
<i>Lancement de l'appel d'offre</i>	Cahier des charges et documentations envoyés par email  Principal contact : acheteur	Inviter l'ensemble des fournisseurs une demi-journée pour lancer l'appel d'offre et discuter du cahier des charges fonctionnel  Inclure le client interne dans les discussions de lancement  Réduire le temps de réponse	Workshop : journées réunissant au même moment tous les fournisseurs (équipe opérationnelle et décisionnaire) présélectionnés et l'équipe projet.  Minimum d'information communiquée : Enjeux principaux /Pas de documentation	Workshop fournisseur : POCATHLON

<p><i>Construction de l'offre</i></p>	<p>Construite par le fournisseur</p> <p>Phase de questions/réponses limitée dans le temps</p> <p>Construction unilatérale et faiblement ajustable.</p> <p>Orienté coût</p> <p>Relation concurrentielle entre acheteur et fournisseur</p>	<p>Co-construction entre acheteur + client interne et fournisseur en amont du développement</p> <p>Le fournisseur connaît les principaux enjeux et est force de proposition</p> <p>Transparence et partage des questions et réponse entre les différents fournisseurs</p> <p>Orienté client</p> <p>Relation de confiance et de transparence</p>	<p>Basé sur l'intelligence collective : Collaboration de toutes les parties prenantes + fournisseurs dans le but de répondre à un objectif commun</p> <p><i>Lean procurement canvas</i></p> <p>Construction par itération et de façon incrémentale, permettant d'ajuster le besoin client tout au long du développement</p> <p>Orienté création de valeur</p> <p>Relation collaborative et partenariale : entre fournisseur concurrent, fournisseur et entreprise et entre membre de l'équipe projet.</p>
<p><i>Soutenance fournisseurs</i></p>	<p>Soutenance réalisée avec l'acheteur uniquement</p> <p>Pas de POC</p>	<p>Réalisée avec les parties prenantes et l'acheteur</p> <p>Echanges basés sur les besoins du client</p> <p>Introduction d'un POC</p>	<p>Démonstration de faisabilité (POC)</p> <p>Itératif : L'équipe projet cherche à améliorer la proposition</p> <p>Multiplés : soutenance à chaque fin d'itération</p>
<p><i>Evaluation et sélection du prestataire</i></p>	<p>Basée sur l'offre tarifaire : Coût d'achat</p> <p>Solution répondant à un CDC technique</p>	<p>Matrice de décision co-construite avec les parties prenantes</p> <p>TCO + solution orientée client</p>	<p>Solution répondant à notre enjeu global</p> <p>Capacité à se projeter dans la collaboration avec le fournisseur</p> <p>Sélection selon le <i>Lean procurement canvas</i></p>

<i>Contractualisation</i>	Contrat classique : délai, coût et périmètre fixe	Travail sur le contrat réalisé dès la phase d'élaboration du cahier des charges	Evolution du périmètre possible : contrat agile
	Intervient en fin de processus	Prioriser les clauses pour simplifier le contrat	Spécificité contractuelle travaillée durant le « pocathlon » avec chacun des fournisseurs
	Budget alloué au projet fixe contre partie fixe	Raisonner en fonctionnalité	Rémunération fixe : incitative et incrémentale
		Rémunération incitative	Rémunération variable : incitative

Pour chaque étape, nous avons identifié en couleur la maturité actuelle du service achat de RDCF basé principalement sur les éléments mis en avant dans la partie I de ce même chapitre. Nous rappelons que l'évaluation de la maturité porte sur le niveau d'agilité dont fait preuve RDCF dans sa gestion de l'appel d'offre. Nous ne cherchons pas à évaluer le degré de maturité de la fonction achat dans sa globalité.

On remarque de façon générale que la gestion des appels d'offre telle qu'effectuée par le service achat de RDCF est orientée client et basée sur une relation de confiance avec les fournisseurs. En effet, 6 des 8 étapes de l'appel d'offre intègre dans une certaine mesure l'état d'esprit agile. Néanmoins, afin d'être totalement agile dans le processus d'appel d'offre, le service achat devra aller plus loin dans sa façon de travailler avec les différents parties prenantes et fournisseurs et faire preuve davantage de collaboration pour être un service achat créateur de valeur. De plus, on constate que 2 étapes ont une faible maturité agile et manque de flexibilité. L'étape du lancement de l'appel d'offre ainsi que la contractualisation nécessiteront d'intégrer progressivement des notions d'agilité avant de tendre vers une démarche totalement agile.

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous effectuerons nos recommandations au service achat RDCF afin de transiter vers une démarche LAP. A travers ces recommandations, nous expliquerons également de quelle manière la transition peut être effectuée en respectant le principe d'itération et de *feedback* utilisateur.

## PARTIE 3

-

### RECOMMANDATIONS AU SERVICE ACHAT

## CHAPITRE 6 – NOS RECOMMANDATIONS AU SERVICE ACHAT RDCF

Nous avons réalisé dans une première partie un état de l'art sur l'état d'esprit agile et montré comment le service achat pouvait être plus flexible en s'inscrivant dans une démarche agile et en adaptant sa façon de travailler de façon générale. Dans une deuxième partie, nous avons mis en avant une méthodologie agile pour la gestion des appels d'offre complexes : la méthodologie LAP. Pour adopter une conduite du changement progressive et mener le service achat Roche vers un fonctionnement agile, nous avons créé une matrice de transition appliquée au cas de RDCF. Par cette matrice, nous avons constaté certains écarts entre la maturité agile actuelle et le niveau souhaité.

Nous allons dans cette partie effectuer des recommandations au service achat Roche pour les mener vers une gestion complètement agile des appels d'offre complexes et vers un état d'esprit agile. Nous ferons également des recommandations concernant la conduite du changement agile à mener.

### I. UN CHANGEMENT A MENER EN INTERNE ET EN EXTERNE

Nous effectuerons ci-dessous des recommandations au service achats qui seront basées d'une part, sur un changement à effectuer en interne, à savoir avec l'ensemble des parties prenantes, et d'autre part, en externe avec nos fournisseurs.

#### **A. Un changement interne : motiver les parties prenantes**

Comme nous l'aurons constaté dans la matrice de transition, la méthodologie agile appliquée à un appel d'offre complexe ne devrait pas causer de difficultés majeures pour les équipes RDCF. En effet, on constate que le service achat est déjà orienté client et travaille en collaboration avec ses clients internes. RDCF est fréquemment audité sur ses processus et sur sa capacité à améliorer continuellement sa façon de travailler. C'est pourquoi, nous recommandons aux équipes achat plusieurs améliorations afin de gagner en flexibilité et agilité et ainsi être un service source de créativité et de valeur pour l'entreprise. Nous avons à travers le Chapitre 5 partie I, diagnostiqué les principaux manques de flexibilité dans la gestion des appels d'offre complexes. Nous effectuerons donc des recommandations pour améliorer chacun des points cités.

La première recommandation que nous pouvons faire concerne l'intégration de l'ensemble des parties

prenantes. Si les acheteurs travaillent déjà en collaboration avec leur client interne, on constate que l'ensemble des décisionnaires aux projets ou parties prenantes intervenant de près ou de loin dans le processus d'appel d'offre, ne sont pas pris en compte par l'acheteur dès la phase amont mais sont sollicités à un moment T sur le projet, sans même avoir suivi les différents échanges et connu l'objet et les enjeux de l'appel d'offre. La difficulté que nous pourrions rencontrer dans la mise en place de l'agilité au sein du service achat et plus spécifiquement de la mise en place d'un Pocathon fournisseur (rassemblant fournisseurs et équipe projet) est le temps sollicité par la préparation de cette journée et la journée elle-même. Il ne faut pas oublier également le sentiment des personnes travaillant sur le projet de ne pas être nécessaire à chacune des réunions (présence requise bien que le domaine de compétences de la personne ne soit pas sollicité durant la réunion). Il convient à l'acheteur d'expliquer à travers des exercices pratiques la puissance de l'intelligence collective et la pluridisciplinarité de l'équipe. Un expert sur un domaine peut apporter son avis sur un autre domaine qui ne le concerne pas. Nous recommandons à l'acheteur d'organiser dans un premier temps une réunion de deux heures (ou plus si nécessaire) réunissant l'ensemble des parties prenantes au projet. Il conviendra dans la première partie de cette réunion de mettre en avant les avantages à travailler en équipe sur le projet: chacun peut apporter son expertise et son avis. L'acheteur devra également vendre en interne sa nouvelle méthodologie de travail en valorisant les aspects suivants :

- Gain de temps pour chacun grâce à des échanges optimisés
- Un niveau de connaissance égale du projet
- L'aspect bien-être au travail par le fait que les compétences de chacun sont valorisées tout au long du projet
- L'opportunité d'évaluer le niveau de collaboration du fournisseur et ainsi se projeter dans la relation future

Dans la deuxième partie de la réunion, nous recommandons à l'acheteur de mettre en pratique la réflexion collective. Il conviendra ainsi d'utiliser des outils tels que le *brainstorming* (technique de recherche d'idées consistant à regrouper des collaborateurs pour que chacun émettent des idées de façon spontanée sur un sujet donnée) ou encore le *team building* (atelier consistant à renforcer la cohésion de groupe et à créer un environnement de travail propice) pour créer un climat favorable et faire émerger des idées créatives. L'objectif est de séduire les parties prenantes avec cette nouvelle approche pour ensuite les amener à réitérer ce travail avec les équipes fournisseurs lors d'une journée de Pocathon. En effet, une fois que le cadrage des principaux enjeux auxquels devront répondre les fournisseurs dans le cadre de l'appel d'offre et le mode de fonctionnement aura été validé par les parties prenantes pour l'élaboration du cahier des charges fonctionnel, il sera plus facile à l'acheteur d'inviter les parties prenantes à intervenir et à participer à la journée de Pocathon. Si les premières

réunions de cadrage ont été suffisamment stimulantes et valorisantes pour chacun, alors les membres de l'équipe devraient se sentir intégrés au projet et ainsi accepter de participer à la journée de Pocathon sans difficulté. Si les membres de l'équipe sont réfractaires à participer à l'intégralité de la journée, il faudra alors penser à favoriser un planning d'intervention où chacun interviendra durant quelques heures pour répondre aux interrogations des fournisseurs. A noter que la collaboration des équipes internes avec les fournisseurs participants dans la construction de la solution est essentielle et favorise l'innovation.

La deuxième recommandation est liée à la relation entre le service achat et le service juridique. On constate en effet, que l'un des principaux écarts observés sur la matrice de transition concerne la phase de contractualisation. Comme nous l'avons remarqué chapitre 5 partie I, le service juridique intervient en fin de processus, causant des retards dans le projet. Les échanges entre l'entreprise et le fournisseur sont souvent longs et certaines clauses sont négociées en fin de processus. Pour optimiser cette phase, nous recommandons au service achat d'intégrer le service juridique dans l'équipe projet afin de leur permettre d'avoir un premier degré de connaissances des enjeux et du cahier des charges communiqués. L'acheteur pourra ainsi mener un travail avec le juriste qui consiste à faire prioriser les clauses et rendre le contrat plus minimaliste et flexible. Comme précédemment expliqué, nous cherchons à travailler avec un contrat agile, c'est-à-dire que le périmètre reste flexible tout au long de la relation pour un même type de prestation. A terme, l'objectif est de travailler la partie contractuelle durant la journée de Pocathon en réunissant le service juridique RDCF et du fournisseur pour optimiser un maximum les échanges et pouvoir commencer le début de la prestation quasiment immédiatement après la journée consacrée à la co-construction de l'offre.

### ***B. Un changement externe : accompagner les fournisseurs dans cette nouvelle démarche***

Les fournisseurs jouent un rôle clé dans la transition du service achat vers l'agilité et spécifiquement sur l'adoption de nouvelles méthodes de travail. On constate en effet, via la matrice de transition que de nombreux écarts entre la maturité actuelle et la maturité agile souhaitée sont directement liés à la relation entretenue et la façon dont nous travaillons avec nos fournisseurs.

Un service achat agile implique premièrement un changement d'état d'esprit en interne mais également en externe. S'il peut être facile (au vu de l'état d'esprit actuel de RDCF) d'évoluer en interne vers un état d'esprit plus flexible et tourné vers la collaboration, il peut-être plus difficile de conduire

ce changement avec nos fournisseurs actuels. Comme nous l'avons expliqué Chapitre 3, les résistances lors d'une conduite de changement sont fortement liées à la culture de l'entreprise. Ainsi, il pourrait être difficile d'évoluer avec des fournisseurs n'étant pas tournés vers la collaboration, la transparence et l'écoute et ne répondant pas aux valeurs de l'agilité. Au sein de RDCF, les différents chefs de projets sont actuellement formés à utiliser la méthodologie SCRUM. Le développement des nouveaux projets se pratique de plus en plus en mode agile. Pour que le développement fonctionne et que le projet soit une réussite, il est nécessaire que la phase d'appel d'offre se réalise également en mode agile. Il est fortement risqué de sélectionner un prestataire avec lequel nous allons utiliser des méthodes de développement agile sans même avoir la certitude que nos deux cultures d'entreprise soient alignées.

Annoncer aux fournisseurs que nous réaliserons l'appel d'offre en mode agile et analyser ses réactions représentent déjà pour l'acheteur et les utilisateurs un premier aperçu du comportement du fournisseur face à une situation inconnue et de son ouverture d'esprit. Cela peut ainsi offrir une première opportunité de se projeter ou non avec un fournisseur en fonction de sa réaction.

Néanmoins, parmi les fournisseurs les plus ouverts, certaines craintes subsistent. En effet, nous avons constaté lors de nos différents entretiens que l'un des principaux freins à une méthodologie LAP était de regrouper dans une même salle les fournisseurs répondant à l'appel d'offre. La question de la transparence et de la propriété intellectuelle étaient deux aspects pouvant mener les acheteurs et les fournisseurs à une certaine résistance.

Afin de conduire le changement chez nos fournisseurs et introduire de façon progressive la transparence et la collaboration inter-fournisseur, nous effectuons plusieurs recommandations aux acheteurs :

- Challenger les fournisseurs à être force de proposition grâce à un cahier des charges fonctionnel et orienté enjeux.
- Inviter les fournisseurs durant une demi-journée pour connaître davantage les parties prenantes et ainsi leur donner l'opportunité de mieux cerner nos enjeux. Cette demi-journée permet de mettre en place un fonctionnement collaboratif entre fournisseur et partie prenante. Cela permet également de réduire les différents échanges et donc le temps.

De plus, C'est également une bonne transition avant la mise en place d'une journée complète de workshop invitant les différents fournisseurs. Pour aller plus loin dans la transition, on peut durant cette demi-journée inviter l'ensemble des fournisseurs. Ainsi, l'acheteur introduit de façon progressive le fait de rassembler l'ensemble des fournisseurs dans une même pièce. La

participation et l'échange entre les différents fournisseurs sera favorisée par un climat de confiance.

- Signer en amont de cette demi-journée ou journée un accord de confidentialité protégeant ainsi l'ensemble des données (provenant de RDCF, du fournisseur ou des fournisseurs concurrents) qui circulent dans le cadre de l'appel d'offre.
- Introduire la notion d'itération : challenger les fournisseurs à proposer une première version de leur proposition dans un temps très restreint. Cela permet aux fournisseurs d'instaurer au sein de leur organisation un fonctionnement en équipe sur la réponse à l'appel d'offre. Les challenger également sur la présentation d'un POC à chaque version transmise.
- Challenger les fournisseurs à réduire un maximum la documentation en leur demandant de ne répondre que sur les critères du *lean procurement canvas*

Une pratique utilisée par de nombreuses entreprises pourrait également être envisagée chez RDCF : le forum fournisseur. La Société Générale, Orange ou encore Alstom sont autant d'entreprises invitant une fois par an l'ensemble de leurs fournisseurs à participer à un séminaire. Durant cet événement, l'entreprise expose sa vision court terme et long terme et ses enjeux *business*. C'est ainsi l'occasion pour les fournisseurs de comprendre la stratégie de l'entreprise et d'être force de proposition. Durant ce type d'évènement, il est également possible d'organiser des groupes de travail sur des thématiques et de rassembler les fournisseurs pour les faire collaborer sur un sujet spécifique. Ces forums entreprises sont ainsi un bon moyen d'introduire de façon progressive le travail collaboratif inter-fournisseurs et la transparence dans la relation.

Afin de motiver les fournisseurs à participer au *workshop*, nous recommandons à l'acheteur de :

- Mettre en avant le gain de temps lié à la réduction des échanges et de la documentation
- Valoriser le côté relationnel de cette nouvelle approche
- Mettre en avant un travail collaboratif basé sur les retours utilisateurs et l'amélioration de la proposition (on ne cherche pas à éliminer les fournisseurs mais à améliorer chacune des propositions) : co-construction de l'offre
- Miser sur l'opportunité de se projeter dans la collaboration future.

Pour finir, dans une démarche d'agilité, nous recommandons à l'acheteur de travailler sur son attractivité et sur des éléments de motivation vis-à-vis des fournisseurs. La rémunération est souvent

sous forme unique. Un budget global est communiqué au fournisseur. Or, pour motiver le fournisseur dans une démarche de co-innovation, nous recommandons à l'acheteur de répartir le budget global et de consacrer une partie du budget à une rémunération variable. Comme évoqué Chapitre 2, on recommande à l'acheteur de miser sur une rémunération incitative pouvant stimuler le fournisseur en terme de qualité, délai, innovation, relationnel (etc.). Par ailleurs, nous mettons en garde l'acheteur sur la clarté des indicateurs à atteindre pour obtenir la prime sous peine de dégrader la relation avec le fournisseur si ce point n'est pas cadré.

## II. UNE TRANSITION ITERATIVE : REALISER DES PROJETS TEST

Comme nous l'avons précédemment vu dans la matrice de transition, le service achat de RDCF n'est pas encore agile dans sa gestion du processus d'appel d'offre. Il est orienté client mais il doit encore faire évoluer ses pratiques pour gagner en flexibilité et être davantage créateur de valeurs. Pour passer d'un stade de maturité à un autre, nous recommandons à l'entreprise de transiter progressivement en intégrant dans l'esprit des collaborateurs et des fournisseurs l'état d'esprit agile.

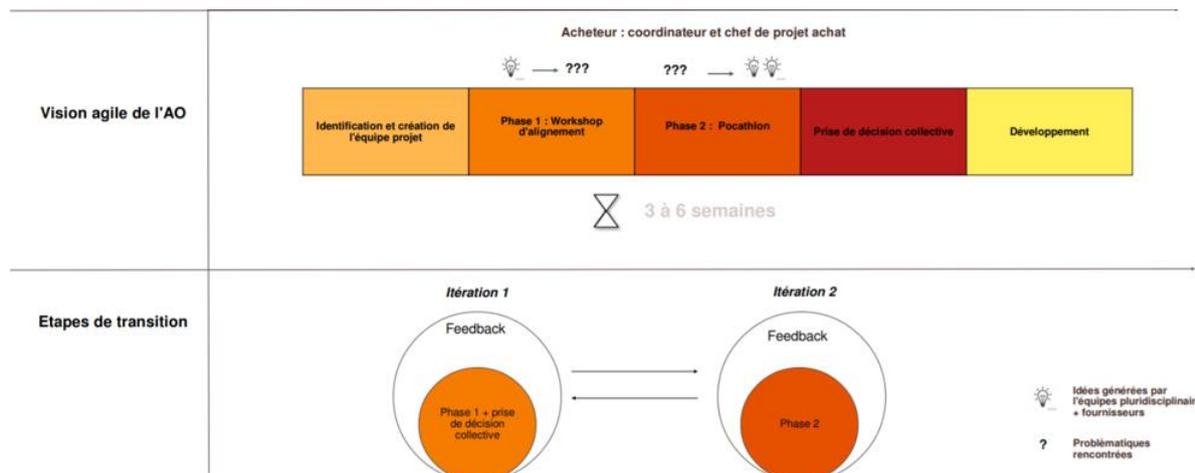
RDCF prend un nouveau virage vis-à-vis de la mise en place de l'agilité dans l'entreprise. En effet, après avoir formé la direction et les chefs de projet aux méthodes agiles, l'entreprise entame une deuxième phase dans sa transformation qui est l'acculturation de l'ensemble des collaborateurs à l'agilité. Quand bien même RDCF a instauré depuis longtemps un mode de travail basé sur la collaboration inter-services, le raisonnement des collaborateurs est amené à évoluer et à être plus ouvert d'esprit sur cette nouvelle façon de travailler. Cela représente une parfaite opportunité pour le service achat d'instaurer des nouvelles méthodologies en interne et d'impliquer davantage toutes les parties prenantes dans le processus d'appel d'offre. La difficulté de mise en place d'une méthodologie agile en interne sera donc faible. Néanmoins, la principale difficulté sera la mise en place d'une telle méthode avec les parties prenantes externes à savoir les fournisseurs n'ayant pas un état d'esprit agile.

Quand on parle d'agilité, on ne peut effectuer un changement sans prendre en compte le fonctionnement itératif. C'est pourquoi, nous recommandons au service achat de mener une transition de façon itérative et incrémentale. Comment cela s'effectue-t-il ? Pour chaque phase du processus, un stade de maturité agile a été identifié. Si le service ne se situe pas au stade de maturité agile le plus fort, alors des actions peuvent être mises en place pour y arriver progressivement.

Nous conseillons aux acheteurs de ne pas chercher à mettre en place l'ensemble des actions d'une

seule traite sur un même projet. Il faut laisser le temps aux parties prenantes internes et externes (fournisseurs) de s'acculturer avec le nouveau mode de fonctionnement et leur permettre de faire des retours avant de mettre en place des nouvelles actions. Il faut faire preuve d'adaptation envers chacun et ajuster au fur et à mesure les nouvelles pratiques.

Nous reprenons la partie basse du schéma présenté en chapitre 5 partie II de ce mémoire. Il met en avant le fonctionnement itératif de la transition.



Pour chaque étape de l'appel d'offre (ou plusieurs étapes si l'écart entre l'état de maturité agile actuel et souhaité est faible), on peut effectuer un atelier participatif qui peut prendre la forme d'un projet test pour lequel on introduirait une nouvelle façon de travailler. Par exemple, pour la phase « construction du cahier des charges », nous pouvons réaliser dans le cadre d'un projet dit complexe, un atelier réunissant toutes les parties prenantes et décisionnaires afin de réfléchir ensemble, grâce à des outils de créativité, aux différentes fonctionnalités auxquelles notre besoin devra répondre. A la fin de l'atelier, les participants effectueront des retours afin de permettre à l'acheteur d'adapter le prochain atelier basé sur la même thématique. Parallèlement, sur un autre projet, l'acheteur pourra conduire un deuxième atelier visant à réunir client interne et fournisseurs durant une demi-journée. Les retours des participants devront là encore permettre à l'acheteur d'adapter les prochains ateliers pour répondre aux résistances de chacun. Chaque niveau de maturité identifié dans la matrice de transition doit être assimilé avant de passer au niveau suivant.

## CHAPITRE 7 – EVOLUTION DU SERVICE ACHAT EN REPONSE A L'AGILITE

L'objectif de ce dernier chapitre est de proposer une ouverture au lecteur. En effet, nous avons répondu à travers les 6 précédents chapitres à la problématique : « De quels manières le service achat peut-il intégrer le concept d'agilité ? ». Nous avons mis en avant différentes formes d'agilité puis avons fait part d'une méthodologie agile : Le LAP. Néanmoins, la transformation du service achat vers l'agilité implique pour ce faire, des changements organisationnels et humains avec une transformation de l'organisation achat, du management et du rôle et profil de l'acheteur.

### I. UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET MANAGERIAL POUR REPONDRE A LA MISE EN PLACE DE L'AGILITE

Nous évoquerons dans cette partie la transformation du rôle de l'acheteur amenant à repenser l'ensemble de l'organisation achat mais également l'espace de travail afin de favoriser l'intelligence collective, la fluidité des échanges et ainsi augmenter les opportunités d'innovation. Pour répondre aux valeurs de l'agilité, le management est également repensé, permettant une plus grande autonomie des équipes et une valorisation de chacun des collaborateurs au sein de l'équipe. On parlera de management participatif.

#### A. *D'acheteur à chef de projet achat*

Dans le cadre d'un service achat agile, l'intitulé « acheteur » même est amené à être repensé. Le terme acheteur ne reflète plus le rôle de ces acteurs de demain. On peut parler de chef de projet achat. Le rôle de ce dernier serait alors de coordonner les différents acteurs de sorte à que tous collaborent ensemble. Les différentes parties prenantes au projet achat auraient alors toutes un rôle d'acheteur avec des missions achats au sein même du projet, c'est-à-dire que chacun devrait, en fonction de son implication dans le projet, chercher à optimiser les coûts, les délais et la qualité de la solution proposée en collaborant avec les membres de l'équipe et le fournisseur. Le chef de projet achat aura pour mission de stimuler la créativité de chacun, suivre les indicateurs d'innovation, de suivi du projet et de favoriser l'attractivité et la motivation fournisseur en adaptant les processus, la rémunération et la forme de contrat.

Ainsi en imaginant non plus des acheteurs centralisés mais des chefs de projet achat travaillant sur les processus de créativité et d'innovation en interne, on peut imaginer une nouvelle organisation. Les services achats, ont cherché ces dernières années à centraliser la fonction afin de mutualiser les coûts. Néanmoins cette organisation a pour conséquence le manque de réactivité face aux enjeux du client interne et un manque de relationnel. Si l'enjeu coût persiste, les entreprises recherchent

aujourd'hui davantage de différenciation face à la concurrence. Il faudrait donc réorganiser la fonction achat entre centralisation et décentralisation permettant d'avoir des chefs de projet achat implantés localement et orientés client (proche des problématiques techniques).

L'entreprise Spotify est un bon exemple d'organisation agile. Ils se sont organisés autour d'équipes pluridisciplinaires appelées « Squads » chargées d'une mission à long terme. Par exemple : « Faire de Spotify la meilleure plateforme pour écouter de la musique ». L'équipe travaille de façon autonome sur cette mission et s'organise comme elle le souhaite pour atteindre l'objectif. Un « Squad » est ainsi à même de prendre des décisions pour les projets qu'elle souhaite mener. Le leader de l'équipe est chargé de l'alignement avec le reste de l'entreprise. On retrouve donc des acheteurs, des marketeurs, des responsables IT ou autres profils dans chaque « Squad ». Des réunions entre personnes partageant les mêmes fonctions sont organisées dans le but de partager des sujets, des bonnes pratiques et de développer les compétences de chacune pour qu'elles puissent changer facilement de « Squad » par la suite. L'objectif de cette organisation est basé sur le partage pluridisciplinaire et une forte communication à travers les réseaux d'entreprise.

### ***B. Un nouvel espace de travail favorisant l'intelligence collective***

Cette nouvelle organisation pensée et décrite précédemment a pour objectif de favoriser la mixité et la collaboration inter-service. La mise en place d'un nouveau management et d'un nouvel espace de travail renforce l'émergence de l'intelligence collective. On peut définir ce concept comme étant la capacité à mettre en œuvre les connaissances et l'intelligence de chacun au profit d'un objectif commun. La qualité des interactions et donc la communication entre chacun est primordiale. Selon un l'article « qu'est-ce que l'intelligence collective ? » proposé par Microsoft, l'intelligence collective permet d'augmenter la créativité et cela est d'autant plus vrai quand une pluridisciplinarité est observée (bénéfices supérieurs à ce qu'ils auraient obtenu en agissant seuls). Les profils divers peuvent provenir de l'interne (salariés) ou de l'externe (collaborateurs externes, clients, fournisseurs). Néanmoins, on constate que ce concept est parfois limité dans sa mise œuvre en entreprise et que les échanges en interne entre les différents services (échanges permettant à l'acheteur de capter le besoin et d'identifier les sources d'amélioration) sont restreints dû à la distance géographique. En effet, au sein de la société, les collaborateurs ont tendances à créer des liens avec les personnes de leur service ou les plus proches géographiquement de leur bureau. Ce sont les personnes qu'ils côtoient quotidiennement et avec qui ils échangent davantage sur leur travail quotidien. On observe au sein de

RDCF qu'il est plus facile pour l'acheteur de capter le besoin des services qui l'entourent que pour les services plus éloignés avec qui les échanges sont plus rares.

Ainsi se pose la question de la réorganisation des espaces de travail. Et si la nouvelle tendance *du flex-office* favoriserait l'intelligence collective et la communication inter-service? Le *flex-office* correspond au fait de ne plus avoir un espace de travail attribué. Ainsi, les collaborateurs choisissent un bureau ou un espace en fonction de leurs besoins au cours de la journée. Des casiers individuels sont mis à disposition pour les affaires personnelles et certains espaces sont réservés à une activité ou à un métier. De nombreux groupes tels que Danone, PSA, Bouygues télécom ont déjà testé ce mode de fonctionnement et mettent en avant les avantages constatés dont le renforcement de la productivité, l'amélioration du relationnel avec des personnes d'autres secteurs et l'amélioration de la créativité. Néanmoins, on constate également qu'un grand nombre de salariés déplore le sentiment de déshumanisation (avec une perte de personnalisation de son espace de travail qui permet de se sentir bien au bureau) et pour certains, une limitation des échanges. Ainsi, ce système reste intéressant pour favoriser la créativité et l'intelligence collective mais nous préconisons néanmoins de limiter son usage à quelques journées dans le mois pour commencer afin de favoriser les échanges entre différents services et de dédier des espaces spécifiques pour les équipes projets avec notamment des salles créatives telles que mises en place au sein des locaux de Hardis groupe (salle avec des jeux stimulants la collaboration et la créativité, mobilier modulable et non homogène favorisant le lâché prise, *dashboard* visuel, outils digitaux et autres matériels nécessaires au prototypage tels que du carton, de la pâte à modeler ou encore des lego.)

### ***C. Management participatif et transversal***

Comme nous l'avons précédemment vu dans le chapitre réservé à la conduite du changement (chapitre 3, III.B), le management évolue et représente un facteur clé de motivation des équipes et ainsi de succès du projet et de productivité des individus. En effet, le management hiérarchique et autoritaire ne fonctionne plus, les individus ont besoin de reconnaissance et de se sentir impliqués dans la prise de décision et dans la mise en œuvre de projet. Le management évolue vers davantage de participation. On parle ainsi de management participatif. Ce nouveau mode de gestion consiste à favoriser l'engagement et la prise d'initiatives des collaborateurs en les impliquant dans la vie quotidienne de l'entreprise et lors de la prise de décision. Ce nouveau mode est basé sur une culture d'entreprise favorisant l'individu et la communication et autres valeurs partagées par l'agilité. En

favorisant l'aspect humain et social au sein de l'entreprise, on constate que la motivation des salariés est renforcée et qu'une meilleure communication entre chacun favorise l'émergence de projet réussis.

Ainsi le management participatif devrait être adopté par tous. D'une part par les managers avec leurs acheteurs, notamment pour attirer et conserver les nouveaux acheteurs de la génération Y, Z, Millénial, mais également par les acheteurs eux-mêmes, dans leur façon de manager les clients internes, les fournisseurs et le projet dans sa globalité. Dans une optique d'un service achat plus agile et de la mise en place de méthodologie LAP, les acheteurs devront impliquer les parties prenantes internes et externes dans le projet. Ainsi, les collaborateurs et partenaires ne répondent plus à des ordres mais à des objectifs à atteindre. Cette approche motive tout un chacun à s'impliquer pour la réussite et l'atteinte de l'objectif.

Dans le cadre de la gestion de projet achat comme nous l'entendons dans une organisation achat futur, nous parlons également de management transversal. Il permet d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes. Le management transversal se différencie du management hiérarchique. Ainsi, cela correspond à faire travailler différents services ensemble dans le but de l'atteinte d'un objectif commun sans avoir de pouvoir hiérarchique sur eux. En tant que chef de projet achat, l'acheteur devra mettre en œuvre un management à la fois transversal et participatif. Il lui faudra ainsi concilier les objectifs de chaque service avec ceux du projet (on retrouve ici l'enjeu même des *workshop* d'alignement dans la méthodologie LAP), veiller à la cohésion et à l'engagement de l'équipe et assurer une bonne communication.

## II. TRANSFORMATION DU ROLE DE L'ACHETEUR : QUELLES NOUVELLES COMPETENCES ?

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'entreprise ainsi que les fonctions achats tendent à devenir de plus en plus agiles afin de s'adapter et de répondre aux enjeux de demain. Ainsi la fonction achat va être de plus en plus digitalisée et automatisée afin que les acheteurs se concentrent sur des nouvelles tâches à valeur ajoutée. Par conséquent, le profil de l'acheteur de demain (compétence et *soft skills*) est amené à évoluer. Natacha Tréhan, Docteure en Sciences de Gestion s'est intéressée de près à l'évolution de la fonction achat et au profil de l'acheteur de demain. Nous appuierons donc nos dires sur la recherche prospective menée par l'autrice de « la fonction achat de demain : analyse prospective par la méthode MP » ainsi que sur les entretiens que nous avons menés dans le cadre de ce mémoire.

### **A. Nouvelles compétences de l'acheteur agile**

Auparavant l'acheteur était perçu comme un *cost killer*, à savoir un négociateur féroce intervenant sur la partie négociation et contractualisation avec le fournisseur. Or on constate finalement que plus l'acheteur est en amont du processus plus le pourcentage de *saving* est important. Il est aujourd'hui de plus en plus intégré dans les entreprises et intervient dans la majorité des cas durant la phase de *sourcing*. Le besoin et le cahier des charges sont définis par le client interne qui fait appel à l'acheteur pour la gestion de l'appel d'offre (du *sourcing* jusqu'à la contractualisation). Les enjeux de l'entreprise évoluent rapidement et le marché est de plus en plus complexe. Le rôle de l'acheteur est donc en pleine mutation. Il y a un réel besoin d'innovation et de création de valeur ajoutée dans les entreprises nécessaires à la différenciation de cette dernière. La fonction achat évolue pour devenir de plus en plus agile et se concentrer sur ces nouveaux objectifs. Ainsi, la digitalisation de la fonction va permettre d'automatiser les tâches administratives qui représentent 49%<sup>26</sup> du temps des acheteurs et de leur libérer du temps.

Le rôle de l'acheteur évolue pour devenir lui-même plus agile. Selon Jerome Barrant, l'acheteur agile se doit de cumuler plusieurs objectifs. Il doit à la fois conserver son objectif de réduction des coûts et chercher à augmenter « valeur, innovation et qualité relationnelle ». L'acheteur est au cœur de l'approche de création de valeur pour suivre et enrichir les relations étroites entre client interne et fournisseurs stratégiques. Cette évolution dans le poste de l'acheteur s'apparentera de plus en plus à celui de chef de projet. Il devra en effet coordonner l'interne et l'externe dans un but commun (participant à l'innovation ou à une création de valeur pour le client) tout en respectant des objectifs de qualité coût et délai propre au projet achat. Cette évolution nécessite des nouveaux savoirs et savoir-faire :

- Compétence technique en innovation : Quand on parle de création de valeur ou d'innovation, on attend de l'acheteur qu'il accompagne (grâce à l'utilisation de techniques, d'outils et de méthodes) les clients internes à changer leur raisonnement technique vers un raisonnement en termes de fonctionnalité. Pour cela, il devra savoir animer des ateliers dédiés à l'innovation avec ses clients internes et fournisseurs, ateliers qui favorisent la collaboration entre chacun.

---

<sup>26</sup> Manutan. *Comment la fonction achats se réinvente à l'ère digitale ?* [En ligne], Disponible sur : <https://www.manutan.com/blog/fr/digital/comment-la-fonction-achats-se-reinvente-a-lere-digitale-dossier-partie-1> (consulté le 12/05/2020)

De plus, dans un projet de création de valeur et d'innovation, la négociation fournisseur ne sera plus de type « marchandage » ou « gagnant-gagnant » mais de type « co-créative ». Dominique Rondot explique que « dans la négociation co-créative les deux parties vont ensemble rechercher des solutions en sortant du cadre grâce à l'utilisation de technique de créativité qui permettent l'innovation »<sup>27</sup>. Nous sommes ainsi dans une logique de coopération favorisant les relations sur le long terme et l'atteinte des objectifs pour les deux parties.

- Connaissance du marché fournisseur : L'acheteur devra avoir une compréhension fine des enjeux de l'entreprise et du marché fournisseur associé. Ils seront les plus à même d'identifier les potentiels partenaires avec lesquels nous serions à même de collaborer pour répondre à notre besoin et apporter une solution différenciant. Afin de favoriser le *sourcing* de fournisseur innovant, il peut être intéressant d'organiser des évènements spécifiques 1 à 2 fois par ans pour partager avec nos fournisseurs les enjeux et projets de l'entreprise.
- Gestion de projet : Pour mener à bien des projets d'innovation ou encore des projets d'appel d'offre agile, l'acheteur devra avoir des compétences en termes de gestion de projet et de gestion de projet agile. Il devra ainsi coordonner les différents membres de l'équipe et avoir un suivi sur les actions et itération. Il devra également suivre des indicateurs de projet et achat. Un indicateur doit permettre la mesure d'un objectif défini. Il doit être simple, compréhensible et fiable. Il permet à l'acheteur de communiquer sur les résultats obtenus. Si les indicateurs de *saving* seront toujours présents, d'autres indicateurs permettant de mesurer la valeur ajoutée devront être pris en compte. Ci-dessous, certains exemples d'indicateurs agiles permettant au service achat de mesurer sa performance :
  - Satisfaction client : doit être mesurée à chaque sprint pour permettre de corriger les éléments d'insatisfaction. Peut être mesuré sur une échelle de 1 à 10.
  - Satisfaction des équipes et fournisseurs travaillant sur le projet : Peut être mesuré à chaque sprint également ou fin de projet. Permet de maintenir la motivation de l'équipe à travailler sur le projet. Une équipe se sentant investie est davantage productive.
  - Nombre de projets achat lancés par les achats. Les indicateurs mesurant l'innovation restent néanmoins subjectifs. Il faut faire adhérer l'état d'esprit agile,

---

<sup>27</sup> Dominique Rondot : Créateur de la négociation co-créative et auteur de l'ouvrage « Négocier avec la process Com – la négociation co-créative »

à savoir de collaboration et de communication intense, pour favoriser la créativité et l'innovation interne et externe. On mesurera donc davantage la participation de chacun au projet.

Pour permettre l'évolution des acheteurs actuellement en poste, nous recommandons la formation de ces derniers sur deux grandes thématiques : le développement des techniques de créativité et la gestion de projets. Concernant les futurs acheteurs, ils seront par nature agiles. En effet, selon la troisième édition du baromètre des décideurs achats réalisée en 2019, Les générations Y, Z, Millénales sont davantage agiles par leur façon de travailler. En étant constamment connectés aux outils digitaux, les générations citées génèrent des gains de productivité. Cela s'explique par leur capacité à s'informer, communiquer et travailler en réseau. De plus, « ces générations n'ont pas de barrière, elles sont moins procédurières et ne pensent pas dans un cadre défini ce qui leur permet d'être plus créatives, de proposer des alternatives, des nouvelles façons de réfléchir et de remettre en question plus facilement les processus en place »<sup>28</sup>. Pour finir, nous recommandons également à l'acheteur de travailler sur des outils de projet et sur des outils de communication tels que Slack<sup>29</sup>, favorisant un travail collaboratif, une communication instantanée et une communication centralisée où chacun des membres de l'équipe peuvent suivre et retrouver les informations.

### **B. Les softs skills de l'acheteur agile**

Alors que le rôle de l'acheteur évolue, les *softs skills* de ce dernier vont également changer. Selon les managers achat, les savoirs-être sont de plus en plus recherchés comparativement aux compétences techniques liées au métier. Cela s'explique notamment par l'importance du facteur humain dans une dynamique business de plus en plus complexe. En effet, afin de répondre aux enjeux actuels, les acteurs (internes ou externes) sont de plus en plus sensibles à l'aspect relationnel et construisent les solutions futures sur une collaboration de long terme. En tant qu'intermédiaire entre le client interne et le fournisseur, l'acheteur est au cœur du processus de création de valeur et doit être doté de

---

<sup>28</sup> Determine, *Le baromètre 2019 des décideurs achats*. [en ligne]. Disponibles sur : <https://www.determine.fr/wp-content/uploads/2019/04/Barom%C3%A8tre-des-d%C3%A9cideurs-achats-2019-FINAL.pdf> (consulté le 13/05/2020)

<sup>29</sup> Slack : Réseau social d'entreprise. Permet la création d'espace privé dédié à des projets en centralisant les échanges, documents et informations en un seul et même endroit. Permet un travail collaboratif. A la différence, Hangout (utilisé par Roche) qui ne favorise pas le travail et la communication de groupe.

différents savoir-être pour faire collaborer les différents acteurs dans l'atteinte d'un objectif commun.

Ainsi, plusieurs savoir-être sont recherchés chez les acheteurs de demain, acteurs que nous pouvons catégoriser comme agiles dû à la forte adaptabilité qui leur sera demandée :

- L'intelligence émotionnelle : Concept abordé en 1990 par les psychologues Jonh Mayer et Peter Salovey. L'intelligence émotionnelle est la capacité à comprendre ses propres émotions et celle des autres pour adapter ensuite notre comportement en fonction de la situation. Faire preuve d'intelligence émotionnelle c'est être capable de faire preuve d'écoute, de s'intéresser à autrui et d'adapter notre communication en fonction des émotions exprimées chez notre interlocuteur. L'acheteur communiquant en transparence et en utilisant l'intelligence émotionnelle sera ainsi capable de créer avec ses clients internes et ses fournisseurs un climat favorable à la collaboration et à la créativité.
- Le leadership : Afin de répondre aux enjeux, l'acheteur doit faire preuve de leadership : il doit avoir la capacité d'influencer les clients internes et les fournisseurs sans pouvoir hiérarchique sur ces derniers. Ce *soft skill* est de plus en plus recherché par les managers car l'acheteur de demain doit être capable dans une situation où le pouvoir est inversé, de convaincre les fournisseurs que son entreprise est client cible. Dans le cadre d'utilisation de processus d'appel d'offre agile, l'acheteur devra également faire preuve de leadership avec les fournisseurs pour les convaincre de coopérer avec les concurrents participant à l'appel d'offre.
- L'adaptabilité et créativité : Un acheteur agile est un acheteur analysant une situation, comprenant les enjeux et faisant preuve d'adaptation dans son comportement, dans sa capacité de travailler et dans le choix des procédures et outils utilisés. Ainsi, l'acheteur de demain, faisant preuve d'agilité sera capable d'être créatif dans le but d'être plus flexible, pour répondre à la fois à son client interne et à ses fournisseurs. La créativité peut se retrouver dans la phase de définition du besoin (analyse de la valeur, *design thinking* etc.), dans la phase de *sourcing* mais également par la forme du contrat (ex : contrat d'application, contrat agile ou encore les modes de rémunération (prime, partage des gains ect.). Cette flexibilité et créativité permettra de s'adapter au fournisseur et augmenter la motivation du fournisseur.

De plus, l'acheteur sera amené à travailler avec des équipes pluridisciplinaires et en tant que chef de projet, sur des sujets divers. Là encore, sa capacité à s'adapter à différents profils sera une compétence recherchée.

La communication, la collaboration et l'adaptabilité seront les *soft skills* clés recherchées chez un acheteur. Ce dernier devra assurer un rôle de coordinateur des différentes parties prenantes afin de stimuler l'intelligence collective pour permettre l'innovation. En tant que chef de projet achat, il sera amené à porter les projets devant le comité d'entreprise. Il devra ainsi être bon communicant en étant convainquant auprès de son auditoire.

## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était de comprendre de quelle manière le service achat peut intégrer le concept d'agilité et ainsi passer d'un service achat orienté client à un service achat agile. Nos recherches nous ont permis de comprendre que l'agilité ne se résumait pas seulement à des méthodologies mais à un état d'esprit général plaçant au cœur les individus. Ainsi, en agilité, tout *process*, documentations, et prédictibilité doit laisser place à l'adaptabilité, le retour d'expérience et la collaboration entre les individus. Les méthodes agiles offrent quant à elles un cadre de travail intégrant les valeurs mises en avant par l'agilité. De nombreux bénéfices tels que la réduction du *time to market*, l'augmentation de la satisfaction client ou encore l'innovation ont largement été prouvés dans le secteur de la programmation et de plus en plus dans la gestion de projet en entreprise. Au sein du secteur achat, l'agilité est encore appréhendée au sens premier du terme, à savoir une « rapidité de mouvement ». On retrouve dans la littérature différentes formes d'agilité telle que la digitalisation. Cette dernière permet au service achat de gagner en rapidité au niveau de ses *process* et d'automatiser toutes les tâches à non-valeur ajoutée, pour être davantage un service créateur de valeur. A travers une analyse de la valeur, nous avons montré que le service achat pouvait également faire preuve d'agilité en plaçant au cœur du processus le client utilisateur. D'autres formes d'agilité dans les achats ont été évoquées tels que l'allotissement, la contractualisation agile, la rémunération incrémentale et incitative permettant au service achat d'être plus flexible face aux différents types de fournisseurs (notamment les start-up et pme) et ainsi augmenter notre attractivité face à nos concurrents à l'achat.

Outre les formes d'agilité possibles dans les achats, la première partie nous aura principalement permis de comprendre que travailler en mode agile signifie réussir à travailler en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Pour que la collaboration opère, il est nécessaire que le concept soit adapté le plus en amont possible par tous. Ainsi, les entreprises recherchant à développer une solution en mode agile (utilisant la méthodologie SCRUM par exemple) devront s'assurer que la sélection du prestataire soit en adéquation avec les valeurs de l'agilité. Néanmoins, on constate au travers de l'entreprise Roche Diabète Care France que malgré un service achat orienté client (à savoir intégrant tout au long de l'appel d'offre le client interne), le processus de sélection est encore trop séquentiel et pas assez tourné vers la collaboration fournisseur. Afin d'améliorer le processus de sélection du prestataire et de mener un appel d'offre de façon agile, nous avons focalisé notre deuxième partie de mémoire sur le *lean agile procurement*. Ce nouveau cadre de travail est bénéfique pour toute prestation identifiée comme complexe, à savoir où le niveau d'incertitude est élevé et où une collaboration entre équipes cross-fonctionnelle et fournisseurs permet de co-construire une solution de façon itérative, incrémentale et 100% adaptée au besoin

client. A travers les recherches effectuées ainsi que l'étude de cas menée à propos de l'organisation Amnesty international, nous avons vu que le *lean agile procurement* favorise l'innovation grâce à l'intelligence collective mais surtout offre la possibilité à l'acheteur et à l'équipe projet de se projeter dans la collaboration future grâce à un *workshop* fournisseurs rassemblant l'ensemble des participants et durant lequel l'équipe projet cross-fonctionnelle co-construit la meilleure offre de façon itérative avec chacun des fournisseurs.

Nous pouvons conclure que le *lean agile procurement* permet d'intégrer non seulement le concept d'agilité au sein du service achat mais permet également à ce service de participer au succès des projets qui seront développés en mode agile grâce à la sélection du bon prestataire.

Néanmoins, comme nous l'avons montré tout au long de ce mémoire, transiter vers l'agilité nécessite une conduite du changement et entraîne une évolution du métier d'acheteur ainsi que des changements organisationnels et managériaux au sein du service. Une matrice de transition permet de diagnostiquer la maturité agile actuelle d'un service achat et d'analyser les étapes à atteindre afin de transiter progressivement vers l'agilité. En réalisant des projets tests et en incluant les parties prenantes internes et externes dans ces derniers, nous avons prouvé que l'acheteur diminuera les résistances au changement.

Nous terminerons cette conclusion par quelques points de vigilance quant à la mise en place de l'agilité au sein du département achats. Comme évoqué dans ce mémoire, les méthodes agiles n'ont pas pour vocation de remplacer les méthodes traditionnelles appliquées par le service achat. Chacune des deux méthodes a ses avantages et ses limites en fonction des projets. Prenant en compte la contrainte liée à la proximité (géographique, culturelle, hiérarchique et relationnelle), nous avons montré que l'agilité était bénéfique dans le cas de projet/appel d'offre complexe.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

BOISVERT Mathieu et Al. *Choisir l'agilité : du développement logiciel à la gouvernance*. Dunod. 2011. 320p

D'HERBEMONT Olivier. *Booster l'intelligence collective : la stratégie agile de transformation durable des organisations*. Armand Collin. 2012. 368p

EL HADDAD Bassem et al. *Scrum, de la théorie à la pratique*. Eyrolles. 2017. 264p

MESSAGE ROTA, Véronique. *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*. 2<sup>e</sup> édition. Eyrolles, 2007. 290p

POTAGE, Jean. *Maturité des services achats et relation client-fournisseurs : nouveaux modèles et nouveaux outils de gestion des ressources externes*. Maxima. 2016. 206p

## Articles de revue

BARRAND, Jerome. Prospective de la fonction achat dans la société de l'information. *Les achats et l'Agilité - Excellence HA*. 2015, N°5, pp2-59

BOCOK, T. le point de vue d'un praticien sur l'article : l'agilité dans les achats. *Excellence HA*. 2015, N°5, pp2-59

## Thèse

Carine Khalil. Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques : une analyse "par la pratique". Gestion et management. Télécom ParisTech, 2011. Français. ffpastel-00683828f

# SITOGRAPHIE

## Ouvrages en ligne

AUTISSIER et MOUTOT. Méthode de conduite du changement [en ligne]. Dunod, 2016, [consulté le 28/04/2020]. Disponible sur : <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/methode-de-conduite-du-changement--9782100754014.htm>

LEGRAS, Séverin . *L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise*. Cairn, 2014. [Consulté le 29/01/2020]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2014-4-page-4.htm>

MARSAN, Christine. *Réussir le changement* [en ligne]. Boeck Supérieur, 2008, [consulté le 26/04/2020]. Disponible sur : <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/reussir-le-changement--9782804156282.htm>

## Sites WEB

Agile Manifesto. *Manifesto for agile software development* [en ligne]. Disponible sur : <https://agilemanifesto.org/> (consulté le 06/02/2020)

Décision achat. *Achats agiles : révolution ou effet de mode ?* [en ligne], Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Achats-agiles-revolution-effet-mode-339288.htm> (consulté le 29/01/2020)

Décision Achats. *La fonction achats accélère sa digitalisation* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/fonction-achats-accelere-digitalisation-345643.htm> (consulté le 24/04/2020)

DEL POZO,A. *La digitalisation des achats améliore les relations fournisseurs* [en ligne]. Disponible sur : <https://entreprisedigitale.info/digitalisation-des-achats/> (consulté le 25/04/2020)

Determine. *Les achats agiles, qu'est-ce que c'est ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.determine.fr/blog/les-achats-agiles-qu-est-ce-que-cest-vraiment> (consulté le 29/01 /2020)

Determine, *Le baromètre 2019 des décideurs achats*. [en ligne]. Disponibles sur : <https://www.determine.fr/wp-content/uploads/2019/04/Barom%C3%A8tre-des-d%C3%A9cideurs-achats-2019-FINAL.pdf> (consulté le 13/05/2020)

GUIETTE Thiery. *Comment définir un projet complexe ?* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.guiette.fr/2018/01/31/comment-definir-un-projet-complexe/> (consulté le 29/03/2020)

HERBI. *Why agile ? The stacey complexity model* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.scrum-tips.com/2016/02/17/stacey-complexity-model/> (consulté le 29/03/2020)

Hardvard Business Review, *De la sous-traitance à la coopération : comment l'économie de la fonctionnalité révolutionne la relation client-fournisseur*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28008-de-la-sous-traitance-a-la-cooperation-comment-leconomie-de-la-fonctionnalite-revolutionne-les-relations-clients-fournisseurs/> (Consulté le 21/05/2020)

JACQUET Stéphane. *Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise : seconde partie : « quelle structuration actuelle pour l'entreprise » ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/structures-organisation-2.pdf> (consulté le 23/02/2020)

KLEINER Mirko. *Sucess story pocathon at CSS insurance : A participative evaluation in just 3 days* [en ligne], Disponible sur : <https://www.lean-agile-procurement.com/blog-1/2017/6/13/pocathon-participative-evaluation-in-just-3-days-at-css-insurance-switzerland> (consulté le 21/02/2020)

Manutan. *Comment la fonction achats se réinvente à l'ère digitale ?* [En ligne], Disponible sur : <https://www.manutan.com/blog/fr/digital/comment-la-fonction-achats-se-reinvente-a-lere-digitale-dossier-partie-1> (consulté le 12/05/2020)

Mathieu Blossier. *Contre toute attente, l'allotissement est une opportunité pour les acheteurs et un bénéfice à valoriser pour les entreprises !* [en ligne] Disponibles sur : <https://www.francemarches.com/blog/2018/allotissement-opportunite-acheteurs/> (consulté le 21/05/2020)

Microsoft. *Qu'est-ce l'intelligence collective ?* [en ligne]. Disponibles sur : <https://experiences.microsoft.fr/business/new-culture-of-work-business/intelligence-collective-definition/> (consulté le 13/05/2020)

MIEZAN, Ange. *Un poc ? mais pour quoi faire ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://islean-consulting.fr/fr/organisation-dsi/un-poc-mais-pour-quoi-faire/> (consulté le 05/04/2020)

PAQUET Judicaël. *Qu'est ce que l'iron triangle ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/06/16/quest-ce-que-le-triangle-agile-de-le-triangle-devops/> (consulté le 25/02/2020)

PAQUET Judicaël. *Le hackathon au service de l'agile* [En ligne]. Disponible sur : <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/01/14/le-hackathon-au-service-de-lagile/> (consulté le 25/02/2020)

Troopers. Un appel d'offre 100% agile ? On a testé pour vous ! [en ligne]. Disponible sur : <https://troopers.agency/fr/blog/un-appel-d-offres-100-agile-on-a-teste-pour-vous> (consulté le 02/05/2020)

VICKOFF, Jean-Pierre. *Agile historique et évolution* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.entreprise-agile.com/HistoAgile.pdf> (consulté le 29/01 /2020)

## TABLES DES FIGURES

Figure 1: Roue de deming .....	11
Figure 2 : <i>Iron Triangle</i> : A gauche le triangle original proposé par le Dr M. Barnes et à droite le triangle adapté au monde agile .....	15
Figure 3 : Processus achat en cascade.....	25
Figure 4 : Cartographie des zones à risques .....	38
Figure 5 : Cartographie des groupes cibles.....	38
Figure 6: Processus séquentiel de la conduite du changement .....	39
Figure 7 : processus de changement Agile .....	40
Figure 8 : Matrice de Stacey .....	49
Figure 9 : Matrice de Kraljic .....	52
Figure 10: Vision d'un appel d'offre classique .....	55
Figure 11: Vision agile d'un appel d'offre .....	56
Figure 12 : Vision macro du projet de changement au sein de RDCF - <i>Source : création personnelle</i> .....	69
Figure 13: Template matrice de transition - source : Création personnelle.....	70

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

**AIF** : Amnesty International France

**LAP** : Lean Agile Procurement

**POC** : Proof Of Concept – démonstration de faisabilité

**RDCF** : Roche Diabetes Care France

## GLOSSAIRE

**PRODUCT OWNER** : Représentant du produit, du client et des utilisateurs. Dans le cadre des achats, le product owner peut correspondre à notre client interne principal.

**SCRUM MASTER** : Animateur d'une équipe appliquant la méthode agile. Dans le cadre des achats, le scrum master peut être l'Acheteur ou un membre de l'équipe projet achat.

**SQUAD** : Equipe pluridisciplinaire et 100% autonome sur le travail et la prise de décision. Un squad répond à une mission précise orienté client.

**TIME TO MARKET** : Correspond au temps de mise sur le marché d'un produit ou solution.

## TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Entretien qualitatif non-directif : Sophie Durand, Entreprise Goods .....	102
Annexe 2 : Entretien semi-directif – service achat Annexe 2: Entretien semi-direct - Service achat RDCF.....	106
Annexe 3: 12 principes du manifeste agile .....	109

# ANNEXE 1 : ENTRETIEN QUALITATIF NON-DIRECTIF : SOPHIE DURAND, ENTREPRISE GOODS

## Entretien n° 1

- **Qu'est ce que le LAP ?**

Pas de processus unique. Plus des principes lean agile.

Appel d'offre : problème complexe de l'entreprise. A besoin de s'associer à un partenaire pour l'aider. Pas de solution unique → Comment faire le tri entre les différentes solutions ?

On cherche à évaluer 2 points :

- Business fit
- Human fit : est-ce que dans la phase d'appel d'offre on s'entend déjà bien avec le fournisseur ?

Intégrer la capacité d'un client à faire du partenariat / collaboration. (Motivation fournisseur).

- **Quel type d'achat / prestation ?**

Principalement sur les projets IT.

Le LAP = réponse à un processus achat complexe, mené séquentiellement avec boucle de décision longue (cascade de décision) → Besoin de réactivité ou proactivité pour se positionner le plus tôt

- **Déroulement du LAP ?**

1. Formulation des enjeux plus que formuler le besoin (remplacer le CDC par alignement des fonctions (juridique, commercial ..) car différentes fonctions = différents objectifs → alors que l'objectif commun est pour l'entreprise : essayer de réduire le renfermement de chaque fonction  
Aligner les différentes fonctions pour que chacun amène la valeur ajoutée. Objectif : gagnant pour l'entreprise
2. Ensuite on fait rentrer les partenaires : sans leur donner la solution (pour laisser court à l'innovation)  
Co-construction plutôt que échange documentaire : workshop de 1 à 2 journée avec 2 ou 3 fournisseurs à consulter.  
Réunir dans un même lieu et même format de co-construction (Hackathon pour de l'IT avec client interne ou client / pokathlon)  
Confidentialité : laisser libre court au fournisseur sur cette aspect

- **Structure & l'animation du workshop**

Discussions 1 to 1 avec le fournisseur + 1 espace partage avec tous les fournisseurs

Tous les parties prenantes font partie du pokathlon (partage l'information et prennent des décisions ensemble au même moment)

EX : Swiss casino (fournisseur pour un ERP spécifique chez eux : Microsoft) : Pokathlon : les 3 fournisseurs se rendent compte d'un problème et travaille ensemble pour travailler sur un modèle. Proximité crée des occasions. Meilleures solution qui en ressort.

- **Comment fonctionne les itérations ?**

4 itérations par jours par exemple

Pendant l'itération : chaque fournisseur travail à la fois contractuellement et à la fois sur la solution dans son coin.

Phase où il y a tout le monde (itération) : début et clôture (effet démo, regarder où parte les autres idée ... )

- **Quels résultats ?**

A la fin des deux jours :

- Co-construction de la solution (prix / solution) + aspect contractuel
- Capacité de l'évaluation de l'affinité que l'équipe client à travailler avec les fournisseurs
- A l'issue du work-shop = prise de décision : extrêmement rapide
- Formalisation va vite car déjà balayé les aspects contractuels : partie du contrat

Une semaine après par exemple début de la prestation

Budget : plafond budgétaire déjà établie avant le pokathon

Echange aussi avec les perdants : pour repartir avec des clés / bonne raison

Point de vue du fournisseur :

Moins couteuse qu'un appel d'offre classique (car plus direct : moins de travaille espacé sur plus de temps).

- **Lean procurement canvas :**

- Aide à structure la documentation
- S'assure qu'on a que les bonnes informations
- Cadrer la proposition commerciale
- Alignement des objectifs des parties prenantes
- Thru north : enjeux du projet
- Rempli ensuite avec chacun des fournisseurs potentiels
- Centralisation des informations du partenariat

## **Entretien n°2 :**

- **Conduite du changement ?**

Acheteur : attiré par le LAP : au centre de la chaine de valeur. Plus en bout de course pour la simple négociation

Démarche agile pour opérationnelle : pas de peur de la transparence / afficher l'enjeux = grand changement

LAP : chaque entreprise façonne le LAP à sa sauce pour remplir les enjeux.

Effectuer le changement progressivement : phase test / pilote du LAP (petit projet au départ).

Expérimentation : Permet que les personnes soient critiques auprès de la démarche  
Compliance : expérimentation par quelques chose de petit

- **Qu'est-ce qu'un contrat agile ?**

Lean procurement canvas signé

En suisse : signé par une avocate : fait foi le fait de signé le lean procurement canvas

Pas de contrat tout fais agile car complexité et personnalisation : contrat qui se construit de façon itérative.

EX : Air France : 1<sup>er</sup> année d'expérience sans contrat pour aller vers un contrat ensuite plus original.

Cat qui verrouille le scope non agile car nous met en situation de renégociation du contenu.

Beaucoup de délai et d'énergie pour formaliser le changement du contenu contractuel plutôt que dans l'expérience du changement.

**Autre contrat** : combien l'entreprise est prête à mettre pour ce sujet (sommés versus enjeux) sans prendre en compte le prestataire. J'affine le contenu ensuite par rapport au différentes solutions. Impératif délai et budget par rapport à l'enjeux

Itératif du contrat : contractualise une partie du contrat mais pas la totalité. Puis ensuite feedback auprès des juristes. Est-ce que le contrat est un frein ou une aide ?

Service juridique : pas enclin à avoir une démarche agile car pas facile d'être moins rigoureux pour un juriste et droit. Culture du métier. Grand démarche du changement.

EX : Amnestie : perte de temps d'inclure le juridique dès le départ.

Exhaustivité = amène à des semaines et des semaines de contractualisation et de négo. En discutant en avance et dès la première phase = raccourcie le temps.

Clause non négociable pour les juristes : réflexion à mener en premier/ hiérarchiser l'important. Faire une préparation avec eux. Démarche de gestion du risques (le pire qui puisse arriver sur une prestation). LAP va pousser à Re-explorer les freins que l'entreprise s'auto met. Est-ce que sa protège tant que ça ? Regard critique des processus et règles mise en place par l'entreprise  
Ensuite les faire participer au pockathlon pendant 2h par exemple.

Ne pas verrouiller le contenu du contrat.

Critère d'arrêt de la prestation très très large et rapide (avec quoi on se quitte mais dans un délai rapide).

2 choses à retenir :

- Hiérarchiser les clauses en fonction des risques de la prestation
- Avoir un contrat itératif : avec des feedbacks du contrat : ce qui freine ou non le contrat :
- 
- ***Dans quel cas avoir une démarche lean dans les achats ?***

Agilité contexte complexe : complexité (théorie des systèmes complexe → Voir matrice de Stacey et matrice de cynefin)

Degrés de complexité du cas traité

Matrice Stacey : problématique à traiter / axe de la solution → Différentes catégories :

- Kao : rien n'est prédictible
- Simple : 0 et 0 : standard existant
- Complexe : Toutes les approches qui sont de types prédictif : on planifie, exécute le plan : ne fonctionne pas. Aller vers quelques choses de plus empirique : à taton, test

Achat critique et stratégique : pas lourd car juste de la négoce recherché.

Prestation d'intellectuel : enjeux relation humaine

LAP :

Learning expedition : très bon cas → prix différents + différents offres.

Réunir pendant 1 journée d'atelier → Voir qui arrive le mieux dialoguer avec nous. Démontrer le dispositif en life. Intérêt de ne pas perdre du temps / Prestataire : approche original et différentes. vont amener à cerner des problématiques

Amener des personnes qui ont des approches différentes

## ANNEXE 2 : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – SERVICE ACHAT ANNEXE 2: ENTRETIEN SEMI-DIRECT - SERVICE ACHAT RDCF

Il était intéressant dans le cadre de ce mémoire de réaliser un entretien qualitatif auprès des différents services de RDCF afin de récolter leur point de vue sur l'agilité dans les achats ainsi que sur le LAP. Les entretiens ont été réalisés auprès de collaborateur RDCF. Nous avons interrogé un manager achat, deux acheteuses, une juriste et un client interne faisant partie du service comptabilité.

L'échantillon de personne interviewé étant hétérogène, le guide d'entretien a été adapté en fonction du profil de l'interrogé. La trame a été construite dans le but de couvrir l'ensemble des parties abordés dans ce mémoire. Nous avons ainsi abordé 5 thèmes principaux à savoir : la gestion du processus achat dans le cadre d'un appel d'offre complexe, l'agilité dans les achats, la conduite de changement, le LAP et l'acheteur agile. Chacun de ces thèmes étaient ensuite décliné en sous-thème afin de couvrir l'ensemble du sujet. Nous avons conservé des thèmes généraux afin de laisser la liberté à l'interlocuteur de s'exprimer. Des questions plus ciblés avaient également été préparées mais non communiquée (à l'inverse des thèmes qui avaient été communiqués au préalable à l'interlocuteur) à l'interrogé afin de préciser le sous-thème abordé en cas d'incompréhension. Néanmoins, les questions, n'ont quasiment pas été utilisées durant les entretiens.

ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF SERVICE ACHAT

Thèmes abordés	Sous-thèmes	Réponses		
Profil de l'interviewé		Responsable Achat Service Généraux et support	Acheteuse service généraux et support	Acheteuse marketing et événementiel
1. Gestion du processus <i>Ex: gestion d'un appel d'offre complexe</i>	Definition du besoin / enjeux	AD : Développement d'un nouveau business model : mise en relation des patients avec les professionnels de santé. Trouver un prestataire stratégique pouvant construire une plateforme dans le cadre de l'ordonnancement 51 du gouvernement. Problème de confidentialité au début du projet donc service achat non intégré à l'AD. Cahier des charges co-construit avec un prestataire extérieur. Puis problème de confidentialité avec ce dernier donc les achats ont ensuite été intégré. Equipe projet sur le sujet constitué de quelques membre du CODIR.	AD : Trouver un prestataire pour améliorer les process de facturations suite au nouveau business model. Difficulté = Programme ETAPE = projet pilote donc peut de fournisseur disposant des agréments pour répondre à notre besoin.	Rationalisation des outils commerciaux.  CDC : Retracé les flux et interrogation des clients finaux : document avec les fonctionnalités attendu : très général mais pas assez précis pour savoir exactement la solution
	Relation avec les CI		Motivation fournisseur : Pas de motivation financière car faible volume mais nouveauté sur le marché donc possible d'utiliser Roche comme référence + pionnier sur un marché amené à ce développer. Programme déjà développé est adapté pour les prochains clients. --> Partenariat.	Lancement de l'AD : 4 fournisseurs  Développement agile
	Relation avec les fournisseurs	Phase de sourcing important pour s'assurer de la confidentialité. Pas de lien entre le prestataire et les GAFA	Besoin du prestataire : forte adaptabilité de la plateforme (Roche n'a pas besoin de l'ensemble des modules proposés par les prestataires pour le moment. Possibilité d'adapter par la suite les modules).	beaucoup d'échange avec les fournisseurs pour répondre à leur question avant la phase soutenance. L'équipe projet au complet pour la soutenance aussi.
	Gestion de l'AD	Soutenance fournisseur : Présentation de l'entreprise + POC Ce qui a fait la différence entre un fournisseur et un autre fût adaptabilité du prestataire en fonction de ses interlocuteurs (discours orienté business et non pas programmation) + bonne compréhension des enjeux démontrés à travers le POC	CDC déterminé entre acheteur et Client utilisateur. Fonctionnelle et technique. "Que la facture soit envoyé à la CPAM en 1 clic". Corrigé au fur et à mesure de la phase sourcing	Critères principaux pour les CI : - Force de proposition - POC - Capacité du bien à se projeter dans la collaboration avec le prestataire (opérationnel CI & administratif pour l'achat) - Motivation Complémentarité des équipes.
	Relation avec les CI		3 fournisseurs sélectionnés avec qui des soutenances ont été réalisées : Pour l'un = manque d'adaptation (nous faisait payer la totalité du logiciel alors que nous n'avions pas besoin de la totalité) Pour l'autre = logiciel trop limité + démo qui n'a pas fonctionné : moins d'expertise en digitalisation = plus de risque. 1 fournisseur est sortie du lot durant les soutenances car adaptation de sa communication	Aspect contractuel qui vient après et négocier qui vient après
	contractualisation		Documentation : Présentation commerciale / Présentation de leur hébergeur de donnée / Proposition commerciale / contrat Client interne + Julie Tamba juriste à participé à la soutenance Pas le responsable RGPD durant les soutenances donc deuxième réunion ensuite pour présenter le fournisseurs envisagé	
développement		Beaucoup d'aller retour pour la partie développement IT, RGPD (pas les mêmes enjeux entre l'acheteur et le responsable IT) et contractualisation (pas géré en amont). Problème rencontré lors du contrat. Pas leur priorité. Relationnelle affecté avec le fournisseur + résistance de la juriste à travailler avec ce fournisseur.		

Agilité dans les achat	Définition de l'agilité Forme d'agilité Innovation chez RDCF	Répondre très rapidement à un besoin exprimé : réduction du temps Capacité d'adaptation : équilibre entre ressource et coût Flexibilité : Caractériser le besoin du CI et l'adapter. Ne pas avoir des procédures disproportionnées par rapport au besoin. Comportement humain et relation avec le prestataire : indépendant à la personne avec qui l'on traite. Innovation : avoir le temps pour benchmarker, entretenir le réseau et les échanges de best practice, échanger en interne également pour capter l'innovation	/	Intervenir à n'importe quel moment dans le projet en apportant de la valeur ajoutée. Si durant un AO tu ne rends compte que ça ne match pas alors possibilité de partir sur une nouvelle idée Avoir un CDC allégé : CDC par lot : possibilité de faire une partie des lots ou l'ensemble. Prime de qualité : basé sur des critères d'évaluation Budget global à répartir entre une partie variable et une partie fixe Contractualisation : contrat cadre + contrat d'application
3. Conduite du changement	Culture de l'entreprise Comportement du CI face au changement Comportement du F. face au changement	RDCF = entreprise qui évolue rapidement avec un état d'esprit start-up : membre du CD pas nombreux. Structure favorable à un management participatif. Pas de gap hiérarchique chez RDCF. Interaction et transversalité chez RDCF au niveau du management Pédagogie : prouver que nous avons mis tous les gardes fou. Prouver nos actes et les communiquer pour favoriser l'acceptation du changement. Travailler en transparence	Intégrer les parties en amont dans le projet pour les aider à comprendre tous les enjeux Bonne communication	Faire ses preuves auprès des clients internes. Facile de prouver en interne que les méthodes agiles tel que le LAP car sur certains aspects, l'équipe achat travail déjà en mode agile avec les clients internes. Donc pas de grand gap entre état actuel et fonctionnement agile ; = conduite du changement en interne facilité. Amélioration des processus + que changement total. Changement disruptif = Hackathon --> Possibilité de faire de façon incrémentale ?
4. Le LAP	Définition du LAP Avis à chaud Cas concret 2ème avis	LAP Limites : Si communication du budget : limité en terme d'opportunité de saving. Ex : pour l'AO pas de communication de budget et les propositions commerciales en terme de coût était très différentes (600KJ de différence). Au final, la prestation ayant un prix intermédiaire convenait au besoin. QUID des ententes entre fournisseurs ? Persuader le client et le fournisseur Acheteur = coordinateur dans le LAP et moins une posture de négociateur donc peut-être influencé par l'émotionnel. Attention d'avoir la bonne équipe opérationnelle car si pas les mêmes interlocuteur = perte des bénéfices	QUID de l'entente entre fournisseur ? QUID de la confidentialité Quel est le rôle de l'acheteur ?	Contraintes : propriété intellectuelle Très bonne méthodologie pour mesurer la capacité à se projeter avec un fournisseur LAP permet de challenger les fournisseurs à être force de proposition. On attend des fournisseurs qu'il creuse le besoin.
5. Acheteur agile	Définition Soft Skills Evolution de la relation avec le Changement d'organisation	Soft Skills : communication et écoute Capacité d'analyse et contre argumenter de façon efficace Ne pas toujours suivre les process ou les adapters Hard skills : bonne maîtrise technique et connaissance du marché Rôle d'acheteur à coordinateur	/	L'acheteur doit être capable de s'adapter en fonction de la situation (adaptation de la méthodologie) Appréhender les enjeux (curiosité / relation client) et être intégré avec le client interne. Profil de l'acheteur : Chefferie de projet : Orchestre et coordinateur S'intégrer au maximum et être force de proposition. Il faut faire ses preuves pour être bien intégré auprès des clients internes Cherche à être plus agile : repenser les processus de base des grands groupes pour travailler avec des start-up. Vision holistique sur les process pour trouver des optimisations possible.

## ANNEXE 3: 12 PRINCIPES DU MANIFESTE AGILE

N°	Principe
1	« Notre première priorité est de satisfaire le client en livrant tôt et régulièrement des logiciels utiles »
2	« Le changement est accepté même tardivement dans le développement. Les processus agiles exploitent le changement comme avantage compétitif pour le client »
3	« Livrer fréquemment une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois avec une tendance pour la période la plus courte »
4	« Les expert métier et les développeurs doivent collaborer quotidiennement au projet »
5	« Bâissez le projet autour de personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et croyez en leur capacité à faire le travail »
6	« La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face à face »
7	« Un logiciel fonctionnel est la meilleure unité de mesure de la progression fonctionnelle »
8	« Les processus agiles promeuvent un rythme de développement durable. Commanditaires, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir le rythme indéfiniment »
9	« Une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception améliore l'agilité »
10	« La simplicité - l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire est essentielle »
11	« Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont issues d'équipes qui s'auto-organisent »
12	« A intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace puis accorde et ajuste son comportement dans ce sens »

# TABLES DES MATIERES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT</b> .....	<b>5</b>
<b>AUTORISATION DE DIFFUSION</b> .....	<b>6</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>7</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>PARTIE 1 : - ETAT DE L'ART : L'AGILITE ET LES ACHATS</b> .....	<b>9</b>
CHAPITRE 1 – QU'EST-CE QUE L'AGILITE ? .....	10
I.        Definition de l'agilite .....	10
A.        Origine du concept d'agilité .....	10
B.        Définition de l'agilité .....	11
II.        Différentes méthodes agiles .....	16
A.        La méthode Scrum .....	16
B.        eXtreme Programming (XP) .....	18
C.        Le Hackathon .....	19
III.        Bénéfices de l'agilité et des méthodes agiles .....	20
A.        Quels bénéfices à l'adoption d'une philosophie agile .....	20
B.        Bénéfices des méthodes agiles .....	22
CHAPITRE 2 – L'AGILITE DANS LES ACHATS .....	24
I.        Un processus achat actuel en cascade .....	24
A.        Gestion du processus achat en cascade .....	24
B.        Les failles d'une approche séquentielle .....	26
II.        Une fonction davantage agile et centree sur la valeur ajoutee .....	27
A.        Une analyse du besoin de plus en plus fonctionnelle .....	27
B.        Digitalisation de la fonction achat source d'agilité .....	30
III.        Quelle forme d'agilite dans les achats ? .....	31
A.        Allotissement du cahier des charges .....	31
B.        Différentes formes de rémunération pour favoriser la collaboration .....	32
C.        Un contrat agile et incrémental .....	33
CHAPITRE 3 – CONDUITE DU CHANGEMENT .....	35
I.        Qu'est-ce que la conduite du changement ? .....	35
A.        Définition de la notion de changement .....	35
B.        Qu'est-ce que la conduite du changement ? .....	36
II.        Comment conduire le changement dans une organisation ? .....	37
A.        Diagnostiquer le changement .....	37
B.        Une conduite agile du changement .....	39
III.        Management de la resistance au changement .....	41
A.        Qu'entend-on par résistance ? .....	42
B.        Résistance individuelle et culturelle .....	42
C.        Comment gérer les résistances .....	44
<b>PARTIE 2 - MISE EN APPLICATION DU LAP AU SEIN DU PROCESSUS ACHAT DE RCDF</b> .....	<b>46</b>
CHAPITRE 4 – LEAN AGILE PROCUREMENT : APPORT D'UNE METHODE AGILE ADAPTEE AUX ACHATS .....	47
I.        dans quel cas appliquer une méthode agile lors d'un appel d'offre ? .....	47
A.        Matrice de Stacey : définir la complexité .....	48
B.        Matrice de kraljic : Gestion des priorités .....	51
II.        Qu'est-ce que le LAP ? .....	52
III.        Les différentes phases du LAP : Retour d'expérience d'Amnesty International France .....	56

A.	Identification du besoin chez AIF.....	57
B.	Définition et alignement des enjeux.....	59
C.	Le POCATHON.....	61
CHAPITRE 5 – D’UN SERVICE ACHAT ORIENTE CLIENT A UN SERVICE ACHAT AGILE : LE CAS DE RDCF .....		64
I.	Un service achat oriente client .....	65
A.	Constat n°1 : L’intégration des parties prenantes .....	65
B.	Constat n°2 : La capacité à se projeter avec un fournisseur comme principal critère de sélection .....	66
C.	Constat n°3 : La contractualisation : facteur de retard dans le projet.....	67
II.	Construction d’une matrice de transition.....	68
A.	Pourquoi utiliser une matrice de transition.....	68
B.	Critère de la matrice de transition.....	70
III.	Transition du service achat vers l’agilité.....	72
<b>PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS AU SERVICE ACHAT .....</b>		<b>76</b>
CHAPITRE 6 – NOS RECOMMANDATIONS AU SERVICE ACHAT RDCF .....		77
I.	Un changement à mener en interne et en externe .....	77
A.	Un changement interne : motiver les parties prenantes.....	77
B.	Un changement externe : accompagner les fournisseurs dans cette nouvelle démarche .....	79
II.	Une transition itérative : réaliser des projets test .....	82
CHAPITRE 7 – EVOLUTION DU SERVICE ACHAT EN REPONSE A L’AGILITE .....		84
I.	Un changement organisationnel et managérial pour répondre à la mise en place de l’agilité ..	84
A.	D’acheteur à chef de projet achat .....	84
B.	Un nouvel espace de travail favorisant l’intelligence collective .....	85
C.	Management participatif et transversal .....	86
II.	Transformation du rôle de l’acheteur : quelles nouvelles compétences ?.....	87
A.	Nouvelles compétences de l’acheteur agile .....	88
B.	Les softs skills de l’acheteur agile .....	90
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>95</b>
<b>SITOGRAFIE .....</b>		<b>96</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>		<b>99</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....</b>		<b>100</b>
<b>AIF : AMNESTY INTERNATIONAL FRANCE .....</b>		<b>100</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>		<b>100</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>		<b>101</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>		<b>110</b>

# RÉSUMÉ

Partant du constat que l'agilité et ses méthodes sont de plus en plus appliquées par les entreprises et les différents chefs de projet, nous nous sommes intéressés à la façon dont le service achat pouvait à son tour devenir plus agile et recentrer son activité sur la création de valeur grâce aux méthodes agiles. Les processus achats et plus spécifiquement l'appel d'offre achat sont effectués de façon séquentielle, ne favorisant pas la flexibilité, la réactivité et l'innovation. C'est pourquoi, à travers ce mémoire, nous proposons au service achat de Roche Diabète Care France de mettre en place pour ses appels d'offre dit complexes une méthodologie appelée *Lean agile procurement*, basée sur des itérations et sur la collaboration entre équipes pluridisciplinaires et fournisseurs. Un changement des méthodes de travail implique néanmoins une conduite progressive et agile du changement en interne comme en externe qu'il faudra appliquer de façon participative. (148 mots environ)

## SUMMARY SINTESI RESUMEN ZUSAMMENFASSUNG

Having seen that companies and various project managers increasingly apply agility and its methods, we were interested in how the purchasing department could in turn become more agile and refocus its activity on value creation through agile methods. Purchasing processes, and more specifically the request for proposal, are carried out in a sequential way that does not favour flexibility, reactivity and innovation. This is why, through this paper, we will propose to the purchasing department of Roche Diabetes care France to set up for complex request for proposal a methodology called Lean agile procurement, based on iterations and collaboration between a multidisciplinary team and suppliers. A change in working methods nevertheless implies a progressive and agile management of change both internally and externally, which will have to be applied in a participative manner. ( 148 words approximately)

**MOTS CLÉS** : Agilité, achat, lean agile procurement, appel d'offre agile, innovation, gestion de projet achat, conduite du changement