



**HAL**  
open science

# Comment les achats Lean et Agiles favorisent-ils la création de la Valeur ?

Tunaruz Ibnouzahir

► **To cite this version:**

Tunaruz Ibnouzahir. Comment les achats Lean et Agiles favorisent-ils la création de la Valeur?.  
Gestion et management. 2020. dumas-02995375

**HAL Id: dumas-02995375**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995375>**

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



# Comment les achats Lean et Agiles favorisent-ils la création de la Valeur ?

**Présenté par : Tunaruz IBNOUZHAR**

**Entreprise d'accueil : HUTCHINSON CRI,  
Rue Gustave Nourry, Chalette-Sur-Loing.**

**Date de l'alternance : du 16/09/19 au  
28/08/20**

**Tuteur entreprise : Christian BARAFFE  
Tuteur universitaire : Fabien KRAWCZYK**

**Master 2 (alternance)  
Master en Management stratégique des achats  
Spécialité DESMA  
2019 – 2020**



Mémoire de recherche

# Comment les achats Lean et Agiles favorisent-ils la création de la Valeur ?



**Présenté par : Tunaruz IBNOUZAHIR**

**Entreprise d'accueil : HUTCHINSON CRI,  
Rue Gustave Nourry, Chalette-Sur-Loing.**

**Date de l'alternance : du 16/09/19 au  
28/08/20**

**Tuteur entreprise : Christian BARAFFE  
Tuteur universitaire : Fabien KRAWCZYK**

**Master 2 (alternance)  
Master en Management stratégique des achats  
Spécialité 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.

# RÉSUMÉ

De nos jours, de nombreuses organisations examinent et adaptent leurs performances selon l'occurrence des changements (e.g. la mondialisation, la volatilité, les crises économiques, etc.). Les anciennes méthodes de création de gains économiques sont devenues obsolètes, il est donc nécessaire pour l'organisation de rechercher et de cibler des méthodes de création de valeur beaucoup plus pertinentes. En tant qu'acheteurs, nous sommes les pilotes en amont de la chaîne logistique ; Avec des aspects Lean et Agiles, nous pouvons créer de la valeur et des gains tout en étant rapidement adaptables aux changements. Pour faciliter la mise en œuvre du Lean et de l'Agilité, une feuille de route a été conçue avec, comme facteur de réussite, l'humain.

# SUMMARY

Nowadays, many organizations are reviewing and adapting their performance with the changes happening around (e.g. globalization, volatility, economic crises, etc.). Old ways of creating economical gain became obsolete, thus it is necessary for the organization to seek and target ways of creating value. We as buyers, are the pilots of the upstream of the supply chain, with Lean and Agile aspects, we can create value and gains while being rapidly adaptable to changes. To facilitate the implementation of Lean and Agility, a roadmap was designed, with an important highlight of the human performance as a key success factor.

**MOTS CLÉS** : Lean, Agile, Leagile, Valeur, Réseau de valeur, L'humain, L'outil, Le processus.

**Keywords** : Lean, Agile, Leagile, Value, Value Network, Human, Tool, Process.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : - ETUDE LITTERAIRE : L'AGILITE ET LE LEAN APPLIQUES A LA FONCTION ACHATS.</b> .....	<b>9</b>
CHAPITRE 1 – DES PARADIGMES « LEAN » ET « AGILE » AU SEIN DE LA FONCTION ACHATS.....	10
I. Evolution de la fonction achats dans le temps .....	10
II. Définition des paradigmes Lean, Agile & Leagile .....	11
III. L'Agile Manifesto : le fondement principal des achats agiles.....	14
IV. Les fondamentaux du Lean procurement.....	15
CHAPITRE 2 – LES ACHATS LEAN & AGILES COMME LEVIERS DE PERFORMANCE.....	19
I. Vers une chaîne logistique Agile et Lean .....	19
II. Les facteurs d'agilité de la fonction achats.....	20
III. Les enjeux du Lean et de l'agilité pour la fonction achats .....	21
IV. La finalité des achats Lean & Agiles pour l'entreprise .....	23
V. L'entreprise qui favorise les achats Lean & Agiles .....	23
<b>PARTIE 2 : - L'APPORT DU MODELE ACHATS LEAN &amp; AGILE DANS LA CREATION DE LA VALEUR ....</b> 26	
CHAPITRE 3 – MISE EN AVANCE DU TRIPTYQUE : HUMAIN-OUTIL-PROCESSUS .....	27
I. L'étude terrain des trois vecteurs.....	28
II. De la chaîne de valeur au réseau de valeur .....	29
CHAPITRE 4 – L'OUTIL ET LES METHODES A DISPOSITION D'UNE FONCTION ACHATS LEAN & AGILE .....	31
I. Introduction à l'Outil.....	31
II. Le Lean Thinking .....	31
III. Standardisation des processus – Lean Thinking.....	32
IV. La gestion des projets en SCRUM .....	33
V. Le Business Model Canvas et les Workshops Lean & Agiles .....	34
VI. L'usage de la Big Data .....	39
VII. L'usage de l'Open Data .....	41
VIII. La e-collaboration .....	41
IX. Supports des tierces parties.....	43
CHAPITRE 5 – L'HUMAIN, LEVIER PRINCIPAL D'UNE FONCTION LEAN & AGILE .....	44
I. Introduction à l'Humain .....	44
II. Les leviers d'une collaboration efficace.....	44
III. Les limites cognitives & psychologiques d'une collaboration.....	45
IV. Accroître la valeur sociale perçue.....	47
V. Promouvoir la sécurité psychologique des individus.....	48
VI. Valoriser l'humain avant de valoriser l'organisation .....	49
CHAPITRE 6 – LE PROCESSUS COMME VECTEUR DE TRANSFORMATION .....	52
I. Introduction au processus .....	52
II. Définition des stratégies .....	52
III. Les Fournisseurs.....	55
IV. Les achats face au risque et l'incertitude .....	56
V. Le Contrat Lean & Agile .....	60
VI. Evaluer la performance : Le modèle de Drake & al. ....	61
VII. L'impact de la maturité achats dans l'implémentation du modèle .....	63
<b>PARTIE 3 : - LIMITES &amp; PRECONISATIONS</b> .....	<b>66</b>

CHAPITRE 7 – LES LIMITES DU MODELE .....	67
I.    Les limites de la recherche.....	67
II.   Les limites face à l’implémentation du Lean et de l’agilité dans les achats.....	68
CHAPITRE 8 - LES PRECONISATIONS .....	69
I.    L’Outil.....	69
II.   Le processus.....	70
III.  L’humain .....	71
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>73</b>

## INTRODUCTION

Les Organisations font face de nos jours à divers défis, tel le changement des exigences des clients, un marché incertain (ou volatile) et l'apparition de nouveaux risques. Les chaînes logistiques doivent être adaptables aux changements futurs, pour répondre de manière judicieuse aux exigences du marché. En Lean Management, l'accent est mis sur l'élimination des « gaspillages », mais en Agile Management, l'accent est mis sur la capacité de compréhension et de réponse rapide aux changements.

La différence est que le Lean est souvent associé aux prévisions constantes alors que l'agile est plus concentré sur les dispositions d'une certaine organisation pour faire face à une demande volatile. La fusion des deux concepts n'est apparu que récemment. Cependant pour l'acheteur, en tant que pilote en amont de la chaîne logistique, il est pertinent d'implémenter simultanément les leviers Lean et Agile.

Nouvelle méthode en quête de repères, elle inscrit fondamentalement sa réussite sur l'aspect humain comme vecteur de succès. Dans les deux démarches, Lean et Agile, il est question de favoriser les individus et les interactions plutôt que les processus. De ce fait, l'organisation améliorera la valeur, les compétences relationnelles de son management tout en apportant une adaptabilité aux changements, que ce soit sur le marché, ou bien chez le client.

La finalité de cette recherche est de définir, en premier lieu le comportement de la fonction achats vis-à-vis d'un concept alliant rapidité et sécurité. Par la suite, définir un modèle basé sur trois vecteurs, qui sera une première appréciation pour tout acheteur, afin d'intégrer ; que ce soit de manière tacite ou implicite, le Lean & Agile Management.

**PARTIE 1 :**

-

**ÉTUDE LITTÉRAIRE : L'AGILITE ET LE LEAN APPLIQUES A LA FONCTION  
ACHATS.**

# CHAPITRE 1 – DES PARADIGMES « LEAN » ET « AGILE » AU SEIN DE LA FONCTION ACHATS

## I. EVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS DANS LE TEMPS

Plusieurs axiomes temporels ont participé à modifier la définition de la fonction achats, par exemple de nos jours les organisations sont confrontées à de nombreux aspects tels que la volatilité du marché, la volonté de réduire non seulement les coûts mais aussi le temps, ainsi que l'incertitude des prévisions, car l'économie devient non seulement plus sensible aux aléas externes mais les conditions de vie des individus s'accroissent rendant ainsi le marché beaucoup plus exigeant et plus contraint par les réglementations.

L'importance de la fonction achats a commencé à croître progressivement à la fin 19ème siècle avec l'avènement de la première révolution industrielle. A la suite de la seconde guerre mondiale des pénuries de matériaux et de produits ont favorisé la pertinence de la fonction achats, cependant cette perception stratégique n'était pas universelle et, sans oublier que dans les années 50 et 60, les achats étaient toujours perçus comme une fonction de réduction des coûts.

Cette vision des achats a changé dans les années 70 avec le choc pétrolier qui a entraîné de nombreux défis économiques et industriels. Pour les pays importateurs, une hausse du prix du pétrole impliquait directement la hausse des coûts de production ce qui les amènent à réduire cette dernière ainsi baisser l'offre globale sur le marché, les entreprises ont aussi eu du mal à obtenir des matières premières, à satisfaire les exigences des clients et à gérer l'escalade des coûts des intrants. Ces difficultés ont conduit à l'émergence des achats en tant que fonction autonome avec pour objectif principal de sécuriser les matières premières grâce à l'utilisation d'approches stratégiques.

« La réponse au premier choc pétrolier a été immédiate en termes de diversification d'approvisionnement, à la fois vers les autres énergies fossiles classiques et par le lancement de centrales nucléaires en Europe et au Japon » - Antonin<sup>1</sup>

Au début des années 80, il y a eu un changement important dans la façon dont les achats et leur rôle dans la stratégie commerciale étaient perçus, devenant une fonction qui a adopté un rôle de support, en garantissant la satisfaction des exigences de qualité et de disponibilité des matériaux. Dans les années 90, la fonction achats a commencé à être intégrée dans le processus de planification stratégique des entreprises influençant ainsi la prise de décision et développant des relations davantage plus proches avec les fournisseurs.

---

<sup>1</sup> ANTONIN, Céline. « APRÈS LE CHOC PÉTROLIER D'OCTOBRE 1973, L'ÉCONOMIE MONDIALE À L'ÉPREUVE DU PÉTROLE CHER ». Revue internationale et stratégique, vol. 3, no 91, 2013, p. 139-149.

Le stimulus au changement des entreprises au début du deuxième millénaire vient de la nécessité d'améliorer les processus en symétrie avec les évolutions des technologies de l'information et de la communication ce qui a mis en évidence l'importance stratégique de reconnaître les fournisseurs en tant qu'essentiels à l'atteinte des objectifs commerciaux.

La fonction achats aujourd'hui est considérée comme un contributeur précieux à la prospérité stratégique d'une entreprise, aidant cette dernière à relever les défis d'un environnement de plus en plus volatile et concurrentiel grâce à l'utilisation efficace des techniques contemporaines de gestion des relations avec les ressources internes et externes. La maîtrise de sa Supply Chain est essentielle de nos jours, non seulement en interne, mais également en fonction des besoins des consommateurs afin de prévenir les risques qui touchent à l'image de l'entreprise {exemple : Fraude à la viande de cheval de 2013 .}

Il y a eu un changement aujourd'hui de stratégie autour du sourcing dans des pays « low-cost<sup>2</sup> » vers les pays « best-cost<sup>3</sup> ». Les organisations ont compris que le choix de la source doit être basé, non seulement sur une vue du coût total de possession (TCO), mais plus précisément sur les coûts futurs liés aux enjeux de la RSE, l'innovation, les réglementations et les facteurs géopolitiques.<sup>4</sup>

L'avenir des achats se concentrera sur le coût lié aux enjeux de l'économie circulaire plutôt que le prix grâce à une collaboration plus étroite entre l'acheteur et ses partenaires dans le réseau de valeur, la fonction continuera d'être une source d'avantage concurrentiel grâce à une gestion efficace des relations avec les fournisseurs ainsi que l'anticipation des risques grâce aux évolutions de l'analyse prédictive, l'adaptabilité aux évolutions des nouvelles technologies sera catalyseur de pratiques achats plus efficaces et innovantes, sans transition, le rôle de l'acheteur ne sera plus guidé par les enjeux financiers mais plutôt par une volonté d'améliorer la performance du réseau de valeur de l'entreprise.

Le fin mot de l'histoire est que la fonction achats a su s'adapter aux évolutions temporelles de l'environnement des organisations, présentant de manière implicite l'agilité que peuvent avoir les achats.

## II. DEFINITION DES PARADIGMES LEAN, AGILE & LEAGILE

### A. *Le Lean*

(1) terme anglais signifiant « maigre » ;

---

<sup>2</sup> Pays à bas coûts

<sup>3</sup> Pays mieux disant

<sup>4</sup> ASEFESO, Ade. *Lean Procurement and Supply Chain Management : Key to Reducing Costs and Improving Profitability*. Second Edition, AA Global Sourcing LTD. 2014, p. 43-99.

(2) Méthodologie développée par Toyota au milieu des années 20 à travers la méthodologie TPS {Toyota Production System}. Cela a permis à Toyota de fournir des produits plus innovants que ses concurrents à une vitesse plus rapide et moins de gaspillage, afin d'apporter une meilleure performance aux clients.

### *B. L'agilité*

(1) capacité à se déplacer rapidement et facilement ;

(2) une méthode de gestion de projet caractérisée par la division des tâches en phases courtes (aussi appelées Sprint) avec une réévaluation et une adaptation fréquente.

### *C. Les achats Lean & Agiles (ou Leagile)*

Approche achats basée sur les principes Lean & Agile afin que la fonction puisse s'adapter aux changements et aux connaissances du marché pour exploiter les opportunités rentables avec moins de gaspillage de ressources et un délai d'exécution plus court.

### *D. Définition des approches*

L'approche Lean a été développée pour la première fois par la Toyota Motor Corporation au Japon dans le secteur industriel<sup>5</sup>, l'accent étant essentiellement mis sur la réduction des déchets pour augmenter la valeur ajoutée pour les clients finaux et ainsi maintenir les profits. Le concept de production Lean s'est ensuite étendu en amont de la chaîne logistique, et donc, une Supply Chain dite Lean est celle qui emploie des efforts d'amélioration continue qui se concentrent sur l'élimination des déchets ou des étapes sans valeur le long de la chaîne. Au niveau opérationnel, le paradigme Lean est mis en œuvre en utilisant un certain nombre de techniques telles que le kanban, les cartes visuelles, 5S, etc. et l'application de ces techniques a montré divers inconvénients car ils offrent en effet une certaine flexibilité interne mais une peuvent manquer de réactivité externe aux demandes des clients, ce qui nécessite souvent une adaptation aux changements (e.g. la modification des conceptions de produits, la planification ou changement des délais de mise à disposition).

L'approche Lean a été considérée comme plus performante en cas de volume élevé, de faible variété et de demande prévisible avec un approvisionnement constant. À l'inverse, dans les chaînes logistiques très variées et volatiles, où les exigences des clients sont souvent imprévisibles (e.g. quant à la sensibilité du marché), un niveau d'agilité beaucoup plus élevé est nécessaire. La vision Lean est en effet un élément d'agilité de nos jours dans certaines circonstances, mais ce n'est pas une

---

<sup>5</sup>OHNO, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. CRC Press, 1988.

condition sine qua non pour l'organisation afin de répondre plus rapidement aux besoins précis des clients.

L'objectif de la chaîne logistique est de livrer le bon produit, dans la bonne quantité, dans la bonne condition, au bon endroit, au bon moment et au bon coût. Étant donné que les exigences des clients changent incessamment, les chaînes logistiques doivent être adaptables aux changements futurs pour répondre de manière judicieuse aux exigences du marché. En Lean management, l'accent est mis sur l'élimination des « déchets », mais en Agile management, l'accent est mis sur la capacité de compréhension et de réponse rapide aux changements du marché. Une différence importante est que le Lean est souvent associé aux prévisions constantes alors que l'agile est plus concentré sur les dispositions d'une certaine organisation pour faire face à une demande volatile. La chaîne logistique agile entend avoir la capacité de réagir rapidement et de manière rentable aux changements imprévisibles des marchés et aux niveaux croissants de turbulence environnementale.

Naylor et al. (1999)<sup>6</sup> ont proposé la définition de « Leagile » d'où les principes Lean sont assimilés afin d'atteindre l'agilité. L'approche « Leagile » dépend de la satisfaction du client, de l'amélioration de la qualité, de la minimisation des coûts, de la rapidité de livraison, de l'introduction de nouvelles innovations et d'une forte amélioration du service. Le point le plus important est l'intégration des partenaires commerciaux pour permettre une bonne performance tout au long du réseau de valeur, cependant, la dynamique des configurations interrelationnelles n'est guère prise en compte, ce qui domine est le rapport capitaliste, mais plusieurs entreprises ont compris l'importance de la collaboration sur l'impétration de gains sur le long terme.

Le management en amont d'une chaîne logistique doit tout d'abord appréhender le paradigme Lean et subséquemment s'efforcer de devenir agiles. L'agilité et le Lean sont complémentaires. Pour être agile, il faut être Lean et vice versa. Mais il existe des périmètres où les méthodes divergent<sup>7</sup> :

- Pour être agile, mieux vaut ne pas être trop Lean, c'est-à-dire que la gestion Lean nécessite un volume, des prévisions et une gestion des stocks pour répondre aux besoins des clients, mais les entreprises doivent laisser une marge d'incertitude devant les situations de changements.
- Les organisations appliquent aujourd'hui les principes du Lean Six Sigma, l'un des plus importants dans les projets industriels est le DMAIC<sup>8</sup>, ces méthodes ne sont pas vraiment

---

<sup>6</sup> NAYLOR, J Ben & al. « *Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain* ». International Journal of Production Economics, 20 mai 1999, p. Pages 107-118.

<sup>7</sup> MASON-JONES, Rachel & al. *Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace*. 2000, p. Pages 4061-4070.

<sup>8</sup> Outils du Lean Six Sigma pour la résolution des problèmes, DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer [Improve], Contrôler)

agiles, car la gestion agile nécessite des itérations succinctes lors des projets et s'appuie sur une très grande attention quant à l'efficacité humaine des équipes inter-fonctionnelles.

Kant & al. (2015)<sup>9</sup> ont résumé les principales caractéristiques du Lean, de l'Agile et du Leagile sous différents angles :

Le cadre	Lean	Agile	"Leagile"
Type de marché	Concentré	Fragmenté	Versatile
Demande sur le marché	Prévisible	Volatile	Volatile et imprévisible
Sensibilité aux fluctuations de la demande	Faible	Elevée	Modérée
Variété de produits	Faible	Elevée	Moyenne
Sensibilité au changement dans la conception du produit	Faible	Elevée	Modérée
Coût des petits lots comparé aux grands lots	Elevée	Similaire	Similaire
Cycle de vie du produit	Long	Court	Court
Caractéristiques du produit	Standard	Personnalisé	Modulaire
Type de produit	Fonctionnel	Selon la tendance sur le marché	Selon la demande du client
Influence sur les coûts	Selon la localisation	Selon le marché	Selon les préférences du client
Représentation temporelle	Temps de cycle de production (Biens & services)	Délais de livraison	Lead-time complet
Nombres d'inventaires	Faibles	Elevés	Moyenne
L'éliminations des mudas	Essentiel	Désirable	Arbitraire
Robustesse des processus	Arbitraire	Essentielle	Désirable
Approche clients/vendeurs	Réactive	Réactive et adaptative	Réactive et adaptative

Figure 1 Tableau comparatif des caractéristiques du Lean, Agile & Leagile

### III. L'AGILE MANIFESTO : LE FONDEMENT PRINCIPAL DES ACHATS AGILES

En 2001, l'Agile Manifesto (ou Le Manifeste pour le développement agile de logiciels) est créé par 17 spécialistes - entre PDG des groupes de logiciels et chercheurs universitaires - afin de découvrir de meilleures façons de développer des logiciels tout en s'adaptant aux changements qui se produisaient sur le marché. Les 4 valeurs de l'Agile Manifesto sont définis à travers<sup>10</sup> :

- La favorisation des individus et des interactions plutôt que les processus et les outils.
- Des logiciels fonctionnels plutôt qu'une liste de documentations exhaustives.

<sup>9</sup>KANT, Rajeev & al. « LEAN, AGILE & LEAGILE SUPPLY CHAIN: A COMPARATIVE STUDY ». ELK Asia Pacific Journals – Special Issue, p. Pages 3-4.

<sup>10</sup> Wikipédia. « Méthode agile ». Disponible sur : <[https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_agile](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile)>

- Favoriser la collaboration avec les clients plutôt que les négociations de contrats.
- S'adapter aux changements plutôt qu'aux procédures.

L'agile Manifesto est basé sur 12 principes fondamentaux, qui à travers le temps sont devenus customisable afin de répondre aux contraintes d'adaptabilité au niveau du management, ces principes fondamentaux sont<sup>11</sup> :

1. Satisfaire le client grâce à une livraison rapide et continue de logiciels à valeur ajoutée.
2. S'adapter aux changements d'exigences, même tard dans un projet (exploiter le changement pour l'avantage concurrentiel du client).
3. Fournir de manière fréquente des logiciels tout en favorisant les délais courts.
4. Les managers et développeurs doivent travailler main dans la main tout au long du projet.
5. Construire des projets autour d'individus motivés en leur donnant l'environnement et le soutien dont ils ont besoin ainsi que la confiance nécessaire pour faire leur travail.
6. Privilégier le dialogue en face-à-face entre les personnes afin de favoriser la transmission d'information.
7. Le principal référentiel de mesure du progrès est un logiciel qui est fonctionnel.
8. Le rythme du processus du développement agile est soutenable, ainsi les demandeurs, développeurs peuvent maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception améliorent l'agilité.
10. La simplicité ou l'art de minimiser le travail à faible voire non-valeur ajoutée est importante.
11. Les meilleures conceptions et exigences émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la façon de devenir plus efficace, puis ajuste son comportement en conséquence.
13. Ces principes se sont transposés avec le temps dans le monde du management en général.

Un achat est celui qui peut s'adapter aux demandes changeantes des clients et aux pressions du marché, saisissant les opportunités et répondant immédiatement aux demandes. Par exemple, pour un acheteur il est idéal de concevoir et de mettre en œuvre des processus adaptatifs et une exécution collaborative des besoins. Cette agilité permet de saisir les opportunités offertes par le marché et éviter que les procédures soient flexibles.

#### IV. LES FONDAMENTAUX DU LEAN PROCUREMENT<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Manifesto for Agile Software Development. *Manifesto for Agile Software Development*, 2001, Disponible sur : < <https://agilemanifesto.org/> >

<sup>12</sup> Lean Procurement : Les Achats Lean

Le Lean procurement (achats Lean) est un concept issu du Lean Management, il représente l'ensemble des activités, outils et processus dédiés à la fonction achats afin de réduire / éradiquer le gaspillage, tout en créant de la valeur pour les clients. L'importance du Lean dans les achats vient du fait que c'est la fonction en amont de la chaîne logistique, qui pilote les flux d'entrée ainsi que les relations avec les fournisseurs et les clients internes. Les acheteurs sont en constante résolution des problèmes dans leurs périmètres :

- Les problèmes liés au marché (réglementations, politiques, offre/demande, etc.)
- Les problèmes liés aux clients internes et le top management
- Les problèmes liés aux clients externes
- Les problèmes liés aux fournisseurs

Il est important de mentionner que diverses organisations n'appliquent pas le Lean comme concept nommé, mais de nombreuses étapes et stratégies utilisées par la fonction achats visent à réduire le gaspillage:

- Les politiques d'impartition (Faire ou faire-faire)
- La digitalisation des activités non essentielles (processus d'approvisionnement, facturation, e-catalogue ,etc.)
- La rationalisation du panel
- La co-conception avec les fournisseurs
- Les outils Lean pour cibler les étapes à forte valeur ajoutée et l'éradication du gaspillage.

#### *A. Le gaspillage*

Les gaspillages ou mudas sont les activités d'un processus qui consomment des ressources en termes de temps, quantité, qualité, etc. sans créer de valeur pour le client. Cibler les Mudas est la première étape de l'amélioration continue ; dès lors que les acheteurs déterminent les centres de gaspillages, ils peuvent commencer à travailler à les éliminer et ainsi créer de la valeur supplémentaire pour l'organisation et son réseau de valeur.

#### *B. L'amélioration continue*

A part les gaspillages, le Lean Management se concentre sur l'amélioration continue, également appelée « Kaizen ». C'est une méthode pour accélérer le processus d'amélioration, à travers des méthodes structurées et une collaboration étroite entre les membres d'une organisation (ou d'un projet). La roue de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Act) est un outil similaire au Kaizen. Les deux principes visent à cibler les causes racines d'un problème (i.e. le gaspillage), et ainsi à les résoudre de manière répétitive afin de satisfaire le client final.

### *C. Le rôle du Lean Procurement dans le développement des relations acheteur-fournisseur*

La culture Lean incite à collaborer avec fournisseurs « cœur » afin de réduire le gaspillage<sup>13</sup>, elle est normalement appliquée avec des fournisseurs qui proposent une qualité, quantité et délais optimaux, et qui appliquent également le Lean Management vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Dans un processus achats traditionnel, les fournisseurs sont évalués sur une base de coûts. Alors que dans un processus Lean, il s'agit principalement de fiabilité, réactivité, qualité et la culture organisationnelle du fournisseur (ainsi que de coût).

La relation acheteur-fournisseur est orientée sur une performance à long terme, avec un accent sur la confiance et la transparence. Les deux parties interviennent mutuellement dans leurs processus, afin d'aider à résoudre les problèmes opérationnels si nécessaire. De plus, l'acheteur et le fournisseur peuvent travailler sur la flexibilisation et la rationalisation des spécifications, ainsi que sur du co-développement et l'élimination actions à non-valeur ajoutée.

Cela, bien sûr ne peut se faire sans une communication transparente entre toutes les parties prenantes.

### *D. Les barrières au Lean procurement*

#### ***Le single sourcing (une seule source d'approvisionnement) :***

Le Lean Procurement a comme stratégie d'avoir une seule source d'approvisionnement, car il engendre de multiples problèmes de coordination liés à l'intégration de plusieurs fournisseurs pour des lots prédéfinis et de petite taille (cas de l'industrie). Ce qui est moins pratique et pourrait produire de la non-valeur dans la chaîne logistique. C'est pourquoi le Lean Procurement se concentre sur une seule source, pour chaque commodité ou produit, afin de renforcer les relations entre acheteurs et fournisseurs. En parallèle, le fait de se concentrer sur une seule source peut engendrer des risques imprévisibles tels que la rupture d'approvisionnement, des prix non compétitifs, un manque de solutions innovantes et une codépendance.<sup>14</sup>

#### ***La localisation du sourcing :***

Le Lean Procurement nécessite une proximité géographique, afin d'atteindre la satisfaction des délais, de la qualité et l'échange d'informations dans la chaîne de valeur. Les échanges internationaux prennent beaucoup de temps et sont moins réactifs face aux changements de conception et de

---

<sup>13</sup> ROY, Ram. « *Pragmatic Lean Procurement in Small to Medium Sized Organisations.* » .Journal of Manufacturing Technology Management, 2009, p. Pages 817-833.

<sup>14</sup> ROY, Ram. « *Pragmatic Lean Procurement in Small to Medium Sized Organisations.* » .Journal of Manufacturing Technology Management, 2009, p. Pages 817-833.

volumes. Cependant, dans certains cas, les fournisseurs internationaux sont très performants, ou bien la vision de l'entreprise impose une ouverture à l'international. Dans ces cas, le Lean Procurement a moins de chances d'être un facteur de succès.<sup>15</sup>

***Le changement des besoins clients :***

Les chaînes logistiques dites Lean, sont basées sur des lots et un stock défini, ainsi que des délais de livraison stables. Les clients peuvent modifier les spécifications et les besoins plusieurs fois, cela nécessite que le logistique en amont soit réactive à ces changements. Avec des politiques Lean définies, il est soit difficile de répondre à temps aux besoins du client, soit les changements peuvent engendrer des coûts supplémentaires (entrepôts, frais d'expédition, etc.). Dans de telles circonstances, la variabilité du délai de livraison et l'incertitude des clients pourraient constituer de sérieux obstacles au succès d'une politique Lean.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> ROY, Ram. « *Pragmatic Lean Procurement in Small to Medium Sized Organisations.* » .Journal of Manufacturing Technology Management, 2009, p. Pages 817-833.

<sup>16</sup> ROY, Ram. « *Pragmatic Lean Procurement in Small to Medium Sized Organisations.* » .Journal of Manufacturing Technology Management, 2009, p. Pages 817-833.

## CHAPITRE 2 – LES ACHATS LEAN & AGILES COMME LEVIERS DE PERFORMANCE

### I. VERS UNE CHAÎNE LOGISTIQUE AGILE ET LEAN

Pour s'adapter aux variations inhérentes de la demande et de l'offre, la chaîne logistique doit réagir au fur et à mesure qu'ils se produisent, pour minimiser les perturbations et optimiser les objectifs, tels que les coûts, les stocks, etc. Selon Ade Asefeso (2014)<sup>17</sup> une chaîne logistique agile aura une certaine redondance intégrée à ses processus- ou ce que l'Agile Manifesto nomme « l'intelligence adaptative » -, ce qui lui permettra de répondre rapidement aux changements attendus ; cette dernière sera la meilleure pour maximiser les niveaux de service ainsi répondant à la demande et aux besoins d'approvisionnement. Ces enjeux d'adaptation conduiront la chaîne logistique à conserver des niveaux de stocks plus élevés pour maintenir les objectifs de traitement des commandes, favoriser les livraisons à temps, etc. Ces chaînes logistiques Agiles auront des contrats fournisseurs plus flexibles qui leur permettront de modifier les quantités de commande, les destinations, les dates de besoin et même de les annuler. Les fournisseurs permettent généralement une telle flexibilité pour un coût beaucoup plus élevé ou un partenariat garanti à long terme.

Dans les tendances actuelles du Lean, les gestionnaires de la chaîne logistique cherchent à créer des relations gagnant-gagnant en se concentrant sur le processus de création de valeur partagée ; ce qui est communément appelé « Value Stream »<sup>18</sup> qui récence la création de valeur depuis l'entreprise fournisseur vers l'entreprise acheteuse. Au lieu d'accepter les niveaux de prix, de qualité, de livraison et de flexibilité offerts par les fournisseurs stratégiques, les managers travaillent avec ces derniers pour mesurer chaque étape du processus de création de valeur. Ce qui est généralement remarqué, c'est que les responsables de la fonction achats travaillent avec les responsables de la chaîne logistique pour dessiner la « Value Stream Map (VSM) »<sup>19</sup> pour un bien donné qui s'étend de l'entreprise du fournisseur jusqu'à l'utilisateur final, cette carte permet de visualiser la valeur, le temps et l'effort réalisé à chaque étape du processus et à partir de la VSM il est possible de définir un état « initial » et ainsi travailler avec le fournisseur afin de définir un état beaucoup plus Lean.

Le fait est que la plupart des chaînes logistiques doivent être Lean et Agiles simultanément. Après tout, les organisations ne peuvent pas avoir un aspect Lean qui soit rentable mais incapable de réagir à des changements ou bien un aspect Agile qui est bon pour répondre aux changements mais simplement non viable financièrement.

---

<sup>17</sup> ASEFESO, Ade. *Lean Procurement and Supply Chain Management : Key to Reducing Costs and Improving Profitability*. Second Edition, AA Global Sourcing LTD. 2014, p. 43-99.

<sup>18</sup> Value Stream : Flux de Valeur

<sup>19</sup> Value Stream Map : Cartographie des Flux de Valeur

## II. LES FACTEURS D'AGILITE DE LA FONCTION ACHATS

Les changements autour des achats poussent les managers à adopter de nouveaux modèles qui mettent en valeur la fonction comme élément stratégique du succès plutôt que comme simple support opérationnel

Selon Nicoletti (2018)<sup>20</sup>, les achats évoluent en raison de multiples défis, qu'il résume dans la méthode 1+4 C. Le premier C représente les « Changements » qui se produisent dans les organisations, qui à leur tour poussent la fonction d'achat à s'adapter (e.g. l'évolution de la culture de l'entreprise, des compétences des collaborateurs, les objectifs de marge, la capacité d'innovation, la structure ...). Les 4 autres C représentent les « Challenges » ou défis interdépendants que les organisations doivent relever afin de soutenir leur constante croissance :

### A. Challenge n°1 : Les clients

Du point de vue des clients, internes et externes, le marché évolue au rythme de la mondialisation, impliquant un transport de matériaux, de pièces et de produits sur de longues distances et, de plus en plus, à partir des marchés émergents qui représentent une menace du point de vue de la concurrence. En outre, de nombreuses organisations externalisent de plus en plus certaines opérations conduisant ainsi à une importance croissante de la fonction achats. De ce fait, les achats adaptent leur conception du processus en fonction des besoins de leurs clients : la valeur souhaitée, la nécessité de maîtriser les coûts, le besoin de sécurité, la compréhension du facteur d'urgence, l'assurance qualité et la nécessité de protéger l'image.

### B. Challenge n°2 : La concurrence

L'adaptabilité aux besoins des clients combinée à une compétition croissante sur le marché poussent les organisations à s'améliorer en interne fournissant ainsi de meilleurs services qui fidélisent leurs clients (i.e. afin de faire face à la concurrence agressive et générale, les achats Lean & Agiles sont une stratégie qui consolide les liens avec les clients).

### C. Challenge n°3 : Les coûts

Malgré les changements autour des enjeux de la fonction achats, la maîtrise des coûts reste le principal point de négociation entre fournisseurs et clients. Les organisations font pression sur la fonction achats pour "faire plus avec moins" afin de maîtriser l'ensemble des coûts opérationnels et ainsi augmenter la rentabilité de l'entreprise. L'acheteur agile développera ainsi une collaboration continue avec les financiers, contrôleurs de gestion et fournisseurs pour travailler de manière à

---

<sup>20</sup> NICOLETTI, Bernardo. *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

déterminer les centres de coûts et les maîtriser sans pour autant « empiéter » sur la performance économique des fournisseurs.

#### *D. Challenge n°4 : Les réglementations*

Les organes gouvernementaux et juridiques introduisent davantage de réglementations et de lois sur les marchés, et comme raison : la protection des individus, l'économie et l'environnement (e.g. Le règlement général sur la protection des données en Europe). De nos jours, l'éthique est devenue très importante et continuera de croître en raison de facteurs macroéconomiques croissants (e.g. la ressource la plus précieuse au monde n'est plus le pétrole, mais les données personnelles) ; de ce fait, l'acheteur doit s'adapter aux changements de réglementations en les incorporant dans sa stratégie et ainsi son réseau de valeur.

NB : La création de nouvelles fonctions achats découle du fait que certaines entreprises ont pris en compte ces changements et les défis actuels (e.g. acheteur spécialisé en RSE<sup>21</sup>, acheteur C.O.C.A<sup>22</sup> ...)

### III. LES ENJEUX DU LEAN ET DE L'AGILITE POUR LA FONCTION ACHATS

Être agile signifie pouvoir penser et évoluer rapidement et laisser de côté les modèles économiques traditionnels figés. Il s'agit d'utiliser la connaissance du marché et la « business intelligence<sup>23</sup> » pour exploiter des opportunités rentables, à une période où la croissance zéro en occident pousse les entreprises à revoir leurs modèles économiques, à innover, et à construire des partenariats stratégiques.

La collaboration entre acheteurs et fournisseurs, dans une démarche Lean et Agile, vise à accroître la capitalisation des gains mutuels, tout en améliorant l'avantage compétitif des deux partenaires sur le marché. Cette volonté de collaborer tient son origine du « Gemba », outils Lean qui signifie en japonais « Sur le terrain », avec l'implication des clients, vendeurs et les salariés, afin de se faire sa propre opinion de ce qui se passe sur le terrain, apprendre et mettre les gens d'accord sur les mêmes termes, et ainsi, encourager la créativité et la prise d'initiative.

Passer du concept à la pratique nécessite beaucoup plus de clarté sur ce qu'est l'achat Lean et Agile. La gestion du temps et des gaspillages ne sont pas souvent associées à des fonctions telles que les achats, mais la mise en œuvre de ce principe apporte une forte valeur ajoutée à l'entreprise.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Responsabilité sociétale des entreprises

<sup>22</sup> Acheteur Carry Over, Carry Accross : fonction achats dédiée à la conception à coûts objectifs.

<sup>23</sup> L'intelligence économique

<sup>24</sup>Lean Agile Procurement . *Lean Agile Procurement*. Disponible sur : <<https://www.lean-agile-procurement.com/>>

### A. Les enjeux principaux des achats Lean & Agiles

- **La stratégie achats** : Atteindre un idéal Agile et Lean à travers la satisfaction des objectifs en termes de gestion des dépenses {Savings, efficience des ressources, gestion des risques, gestion de la performance fournisseur ...}, sans la rigidité d'être coincé dans le modèle opérationnel.
- **L'alignement stratégique** : L'intégration des visions et missions de l'entreprise à travers le processus achats, permet d'implémenter un aspect de dynamisme et de collaboration, afin de bien cibler et fusionner les compétences attendues de l'entreprise avec celles de l'acheteur sur le long terme.
- **La connaissance du marché** : Trouver des solutions aux problèmes de sourcing en répondant aux besoins de croissance de l'entreprise, aux changements économiques et la pression compétitive ; au lieu de se focaliser sur l'aspect traditionnel d'achat et de sourcing selon un besoin prédéfini.
- **Le partenaire interne** : Être réactif vis-à-vis des utilisateurs internes, en solutionnant les meilleurs enjeux collaborativement pour atteindre un besoin mutuel. Cela permet à la fonction achats d'amener le client interne à s'adapter à tout changement du business {nouvelle stratégie, produit / processus ...}
- **L'équipe** : Les projets d'achats nécessitent le développement de l'agilité, à travers des équipes qui présentent certains caractères, tels qu'une vision prospective et une volonté de collaborer. Mais encore, une équipe se comporte comme « Un Category Manager »<sup>25</sup>, en ayant les informations nécessaires sur les parties prenantes, en comprenant les besoins et les résultats à livrer.
- **Le gaspillage** : Le Lean reste une démarche dont l'objectif est d'éliminer le gaspillage. Ce dernier diffère d'un secteur industriel et tertiaire. L'éradication des mudas dans les projets {les retards de planning des appels d'offres, manque de communication, inventaire ou budget incorrect, non-conformité des fournisseurs, duplication des tâches, etc.} est un levier d'amélioration de la performance des achats ; d'un point de vue général cela permet :
  - Un accroissement de la rentabilité économique grâce à l'optimisation du BFR<sup>26</sup> (lié à la baisse des stocks), ainsi qu'une réduction des coûts de gestion.
  - Une meilleure gestion des risques de la chaîne logistique, grâce à une meilleure fluidité des flux.
  - Un impact environnemental, avec la dématérialisation des processus

---

<sup>25</sup> Category Manager : Manager d'une commodité achats

<sup>26</sup> Besoin en Fonds de Roulement

- Une augmentation de la motivation fournisseur, grâce au respect des délais de paiement, le lancement d'une démarche de co-conception, un interlocuteur unique et un partage des méthodes d'amélioration continue.

#### IV. LA FINALITE DES ACHATS LEAN & AGILES POUR L'ENTREPRISE

L'implémentation d'une démarche Lean & Agile au sein du service achats impacte de manière explicite la performance de l'organisation sur le marché. De plus, elle favorise l'adaptabilité et la flexibilité de l'entreprise sur le marché ; lui donnant ainsi un avantage compétitif, parmi les avantages, on retrouve :

- **L'amélioration de la valeur et du profit** : à travers l'augmentation des bénéfices et grâce à l'implication des partenaires depuis la mise en place de la stratégie globale.
- **L'amélioration des Soft/Hardskills** : améliorer la performance de l'équipe achats et interfonctionnelle favorise l'implémentation de délais de mise sur le marché courts, des actions à faible valeur ajoutée ainsi qu'une maîtrise de bout en bout du cycle de vie du produit. A diverses itérations, l'équipe maîtrise cette nouvelle culture de performance, ce qui implique aussi le développement de l'assertivité des individus.
- **La maîtrise des risques** : les acheteurs ainsi que les partenaires sont de plus en plus conscients vis-à-vis des risques. La collaboration en amont permet de conceptualiser et avoir une visibilité sur les éventuels risques qui peuvent impacter la fonction achats et l'organisation.
- **Les clients** : grâce à la réduction de tout risque, l'adaptabilité aux changements des besoins. L'organisation est plus favorable à créer davantage de liens avec les clients.
- **Le time-to-market** : grâce à une flexibilité et une conception collaborative en amont des produits, l'organisation bénéficie de délais de mise-à-disposition beaucoup plus courts.

#### V. L'ENTREPRISE QUI FAVORISE LES ACHATS LEAN & AGILES

La gestion des achats Lean et Agiles n'est pas seulement dédiée aux industriels. Elle peut être mise en œuvre dans toutes les organisations qui souhaitent se différencier en minimisant les activités à faible valeur ajoutée au client. Les organisations ont diverses activités dans le domaine des achats qui produisent des déchets en termes de temps, argent, stocks, etc. Ceux-ci doivent être identifiés et éliminés. Afin de favoriser un processus achats qui soit Lean et Agile, les entreprises doivent

examiner attentivement toutes les activités du réseau de valeur dans le but de les améliorer. Les entreprises peuvent ainsi entreprendre quelques actions autour du réseau de la fonction achats<sup>27</sup> :

- **La simplification des relations** : de nombreuses entreprises ont des opérations d'achat complexes. Les grandes organisations dépendent souvent de groupements d'achat ou des fournisseurs de leurs écosystèmes. Cela peut entraîner à des contrats plus longs avec les fournisseurs du panel et des changements de prix selon les localisations. Les organisations engagées dans la gestion Lean et Agiles doivent réduire la charge opérationnelle de leurs activités d'achats afin que chaque fournisseur ait un point de contact, un contrat et offre un prix unique pour tous les sites.
- **Les nouvelles solutions technologiques** : les organisations doivent utiliser de nouvelles solutions pour améliorer les processus achats. Il s'agit notamment de solutions e-achats automatisées, évolutives et interconnectées. En allant vers la digitalisation, l'entreprise favorise le contact entre-elle et les partenaires externes de même qu'elle privilégie une certaine rapidité d'adaptation des acheteurs aux changements d'environnements économiques.
- **Le processus d'approvisionnement** : les organisations souhaitant adopter des pratiques Lean et Agiles pour leur fonction achats doivent tout d'abord examiner les factures utilisées pour les matériaux, équipements, etc. afin d'identifier où pourraient être apportées certaines améliorations. Ils doivent examiner attentivement tous les processus de stockage des matériaux et des composants, tels que la réception, le transfert et le retrait des marchandises. L'objectif est d'identifier les transactions qui n'apportent pas de valeur ajoutée au client. Ceux-ci doivent être éliminés ou au moins réduits. Un domaine dans lequel les organisations devraient viser l'amélioration continue est la réduction des stocks inutiles, par exemple avec l'aide des fournisseurs (e.g. stocks de consignation, stocks avancés aux clients). En réduisant les stocks inutiles, une organisation peut minimiser l'espace de stockage et de manutention, et ainsi réduire les coûts globaux.
- **Le processus logistique** : les organisations souhaitant mettre en œuvre des démarches Lean et Agiles se tournent souvent vers leurs processus logistiques pour les simplifier. Dans de nombreux cas, les organisations remarquent que leurs efforts pour améliorer la satisfaction des clients entraînent une réduction des expéditions, grâce à un effet de consolidation (e.g. parfois les commandes d'un client sont expédiées sans les consolider avec d'autres commandes, ce qui pourrait réduire les coûts, ou sont expédiées par des modes plus chers en raison des demandes des clients). Plusieurs organisations se rendent compte qu'elles

---

<sup>27</sup> NICOLETTI, Bernardo. *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

utilisent inutilement un grand nombre d'opérateurs logistiques lorsqu'elles pourraient réduire le nombre et, par conséquent, les coûts globaux, en consolidant l'approvisionnement avec quelques fournisseurs stratégiques.

Avec ces approches organisationnelles, les professionnels des achats passent moins de temps à réagir aux problèmes persistants et passent plus de temps à développer des relations stratégiques avec leurs partenaires pour mettre en œuvre des processus plus dynamiques. Les missions en interne pour un acheteur sont alors de<sup>28</sup> :

- Eliminer les obstacles à la circulation des flux d'information depuis/vers sa fonction.
- Créer une visibilité en temps réel des matériaux ou des besoins avec ses partenaires interne et externes.
- Favoriser une approche de flux tirés afin de mieux comprendre les besoins des clients
- Travailler de manière plus proactive avec les clients internes afin de gérer les incertitudes et les exceptions.
- Travailler sur des réductions durables des délais, en particulier pour les besoins critiques.
- Éviter les excès dans les prévisions de consommation des besoins
- Collaborer avec l'organisation afin de définir tout ce qui pourrait être externalisé

L'acheteur, dans sa démarche Lean et Agile doit aider ses partenaires internes à :

- Synchroniser la demande et l'offre le long du réseau de l'organisation, afin de minimiser le risque d'un approvisionnement insuffisant même avec des stocks réduits.
- Mettre en place un réseau de production capable de répondre à la demande de l'ensemble de l'infrastructure de l'organisation
- Gérer la logistique et la livraison pour approvisionner, stocker et déplacer les produits de manière rentable pour le réseau de l'entreprise.
- Assurer la traçabilité du réseau d'approvisionnement pour protéger les clients et l'image de marque. Il s'agit d'atténuer les risques financiers et les problèmes liés à la sécurité

---

<sup>28</sup> ASEFESO, Ade. *Lean Procurement and Supply Chain Management : Key to Reducing Costs and Improving Profitability*. Second Edition, AA Global Sourcing LTD. 2014, p. 43-99.

**PARTIE 2 :**

-

**L'APPORT DU MODELE ACHATS LEAN & AGILE DANS LA CREATION DE LA  
VALEUR**

### CHAPITRE 3 – MISE EN AVANCE DU TRIPTYQUE : HUMAIN-OUTIL-PROCESSUS

Les achats Lean & Agiles sont une méthode avec un ensemble d'outils à disposition, c'est aussi une culture à mettre en œuvre pour atteindre plus d'efficacité, d'efficience, d'éthique et plus de valeur. Dans le cas des organisations « traditionnelles », un changement de paradigme est nécessaire. La combinaison Lean & Agile est une opportunité, surtout en ces temps d'incertitude et de crise.

Dans le passé, les organisations visaient à produire le meilleur afin de remporter la «compétition», aujourd'hui, ils doivent essayer de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires, pour éviter le gaspillage, donc réduire les coûts et minimiser le temps de cycle.

C'est l'objectif de l'achat Lean et Agiles dans le but d'apporter les meilleures performances aux clients finaux à travers la valeur et l'humain. La question est alors :

#### Comment créer de la valeur à travers le modèle achats Lean & Agile ?

L'hypothèse qui sera avancée pour répondre à la question est une modélisation de 3 critères clés, complémentaires et interdépendants, avec lesquels une fonction achats peut réussir sa transition vers un aspect Lean & Agile.

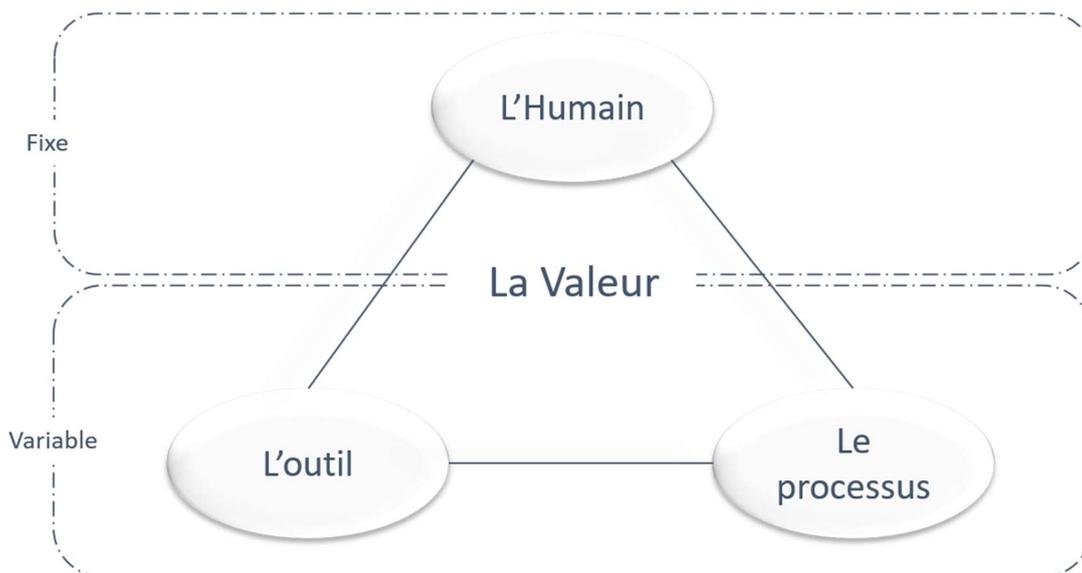


Figure 2 Le modèle Lean & Agile de création de valeur

## I. L'ETUDE TERRAIN DES TROIS VECTEURS

Les différentes manières de mesurer l'impact relatif des méthodes Lean & Agile sur la valeur passent par l'étude des éléments suivants :

### A. L'humain

L'aspect le plus important d'une fonction achats Lean et Agile est le côté relationnel que les personnes développent tout au long de leurs diverses collaborations. Fondement principal de l'Agile Manifesto, ce critère étudie la motivation psychologique d'une équipe multifonctionnelle, ainsi que l'humain, comme facteur clé de différenciation avec les approches traditionnelles.

Afin de déterminer l'impact de l'humain sur une organisation achat Lean & Agile, diverses dimensions psychologiques ont été prises en compte. Afin d'appuyer l'apport sur la valeur, un retour d'expérience a été réalisé avec :

- Darren Thatcher, coach en Agile et en Performance.

### B. L'outil

L'outil ou la méthode est un critère variable, qui facilite l'implémentation de l'agilité et la création de valeur, à travers différentes options à disposition de l'acheteur.

L'objectif de cette partie est de montrer que les méthodes Lean & Agiles sont diverses, certaines sont innomées et d'autres sont fondamentales pour une fonction en quête de flexibilité.

Afin de déterminer ce qui fait la réussite de certaines méthodes, divers entretiens ont été réalisés avec les partenaires suivants :

- Lionel Masseur, coach Agile chez Good : Détermination des leviers et enjeux du Lean Procurement Canvas.
- Mohssin Bekkaoui, ingénieur avant-vente de solutions e-achats à Synertrade : La Big Data comme outil Lean & Agile.

### C. Le processus

A travers l'optimisation des activités clés du processus, l'accent mis sur le changement de marché, les risques, l'incertitude, la stratégie, etc. Un acheteur Lean et Agile construira une fonction qui répondra aux besoins de l'organisation ainsi qu'aux performances du réseau de valeur.

Divers experts achats ont participé à alimenter le vecteur « Processus » afin de favoriser l'implémentation du Lean & Agile :

- Mirko Kleiner, fondateur et Directeur de Lean Agile Procurement© : Les segments concernés par les modèles Lean & Agile.
- Lucie CUILLIEZ, Risk Manager for Global Procurement & Supply Chain chez Orange SA : L'acheteur : Risk Manager de son réseau de valeur.
- Jean Potage, expert consultant en achats et maître de conférences à l'iae de Grenoble : L'impact de la maturité dans les modèles Lean & Agiles.

## II. DE LA CHAÎNE DE VALEUR AU RESEAU DE VALEUR

La chaîne de valeur est un instrument pour décrire les liens enchaînés des activités au sein des entreprises. Cependant, à mesure que les produits et services se dématérialisent et que la chaîne de valeur elle-même n'est plus à analyser de manière linéaire, le concept de chaîne de valeur devient obsolète et pousse de nombreuses industries aujourd'hui à découvrir des sources de valeur meilleures et efficaces dans un périmètre plus grand afin de satisfaire les clients finaux.

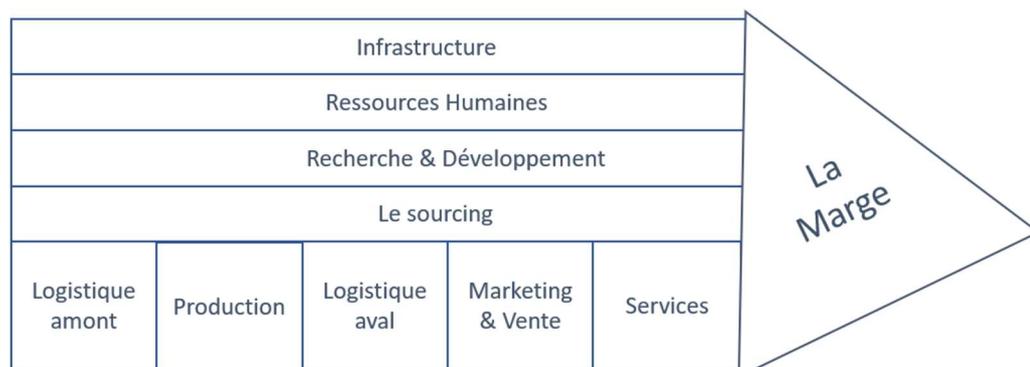


Figure 3 Modèle de la chaîne de valeur de Porter.

Dans les secteurs de services tel la banque, les assurances, ou bien dans les secteurs publics, la notion de valeur est d'autant plus mature vu que de nombreuses compagnies affichent désormais un solide comportement coopératif, les relations interentreprises jouant un rôle important dans la performance stratégique.

Le point primordial de la chaîne de valeur est le produit final et les activités enchainées requises pour le produire. La logique étant que chaque entreprise occupe une position dans la chaîne ; les fournisseurs en amont procurent des intrants avant de les transmettre au second maillon, le client. Les modèles linéaires ne tiennent pas compte de la nature des alliances, des concurrents, des complémentaires et des autres membres des réseaux d'entreprises. Habituellement, les stratégies utilisent la chaîne de valeur pour analyser l'entreprise et ses principaux concurrents ainsi identifier les écarts entre la performance de l'entreprise et la performance d'un concurrent. Une fois les divergences connues, les organisations peuvent mettre en œuvre des plans pour les combler.

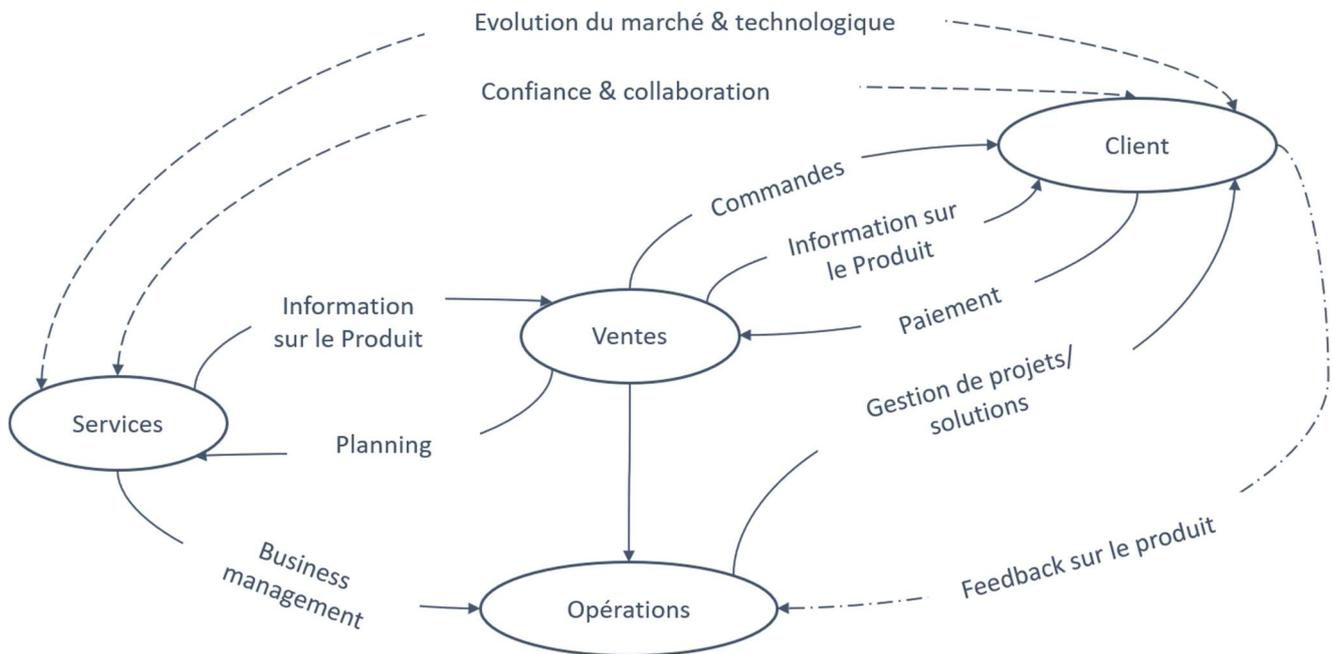


Figure 4 Exemple simplifié du réseau de valeur

Avec le concept de réseau, la valeur est co-crée par une combinaison de coalitions. Les intensités concurrentielles de « l'économie de réseau » exigent que l'acheteur repense les méthodes traditionnelles d'analyse des micro-environnements (e.g. Porter), en analysant des dimensions plus grandes où davantage d'axiomes poussent l'organisation à constamment observer et s'adapter.

La structure du réseau joue un rôle important dans la performance et l'évolution de l'entreprise. En comprenant les relations d'une entreprise avec d'autres membres du réseau plutôt qu'une performance linéaire (économie verticale ou horizontale) ou interne, les organisations peuvent mieux cibler où se situe la valeur dans le réseau et comment elle est co-crée, comment les activités affecteront le réseau et la manière dont les autres membres vont réagir.

En conséquent, l'analyse d'un réseau devient la force directrice pour déterminer comment un modèle économique doit être amélioré ou développé et ainsi faciliter aux acheteurs stratégiques, l'adaptation aux changements ainsi qu'un meilleur ciblage les axiomes à valeur ajoutée.

## CHAPITRE 4 – L’OUTIL ET LES METHODES A DISPOSITION D’UNE FONCTION ACHATS LEAN & AGILE

### I. INTRODUCTION A L’OUTIL

Que ce soit de manière nommée ou innommée, l’acheteur Lean et Agile doit mettre en sa disposition des outils et méthodologies qui faciliteront ses missions, ceux de ses partenaires et l’aideront à s’adapter aux changements. Un certain nombre d’outils et démarches ont été développés pour gérer des opérations qui ont un effet Agile et Lean sur l’ensemble de l’entreprise, ou uniquement sur les organisations achats. Ils ont peut-être été développés à des fins différentes, mais ils ont été modifiés pour répondre aux besoins d’une fonction achats en quête de flexibilité et efficience.

Avant toute chose, une organisation intéressée par l’introduction de méthodes/outils qui soient adaptatifs et Lean, doit répondre à quelques questions de base :

- Quelle valeur ces outils ajoutent-ils aux clients ?
- Sont-ils compatibles avec le modèle économique de l’organisation ?
- Comment gagnent-ils / économisent-ils de l’argent et du temps ?
- Est-il nécessaire de déployer ces outils pour toute étape du processus achats ?
- Peuvent-ils être déployés par une équipe multifonctionnelle interne ou bien est-il nécessaire de les sous-traiter ?

### II. LE LEAN THINKING

La crise économique, la réduction des barrières géopolitiques, l’entrée subséquente de nouveaux concurrents, ainsi que l’augmentation plus que proportionnelle de l’offre, sont autant de facteurs qui ont introduit une forte concurrence sur les marchés. La dynamique des marchés a transféré le pouvoir aux clients, renforçant ainsi leur pouvoir d’achat. C’est maintenant le client et le marché qui décident du prix et de la qualité des produits (Prix-Coût = Marge).

Selon Nicoletti (2018)<sup>29</sup>, le Lean Thinking<sup>30</sup> est un outil majeur pour les organisations, afin d’optimiser les performances et l’agilité en interne ainsi que dans le réseau de valeur. Les problèmes peuvent être réduits ou éliminés en déterminant simplement ce qui ajoute de la valeur, ce qui a moins de valeur et ce qui n’apporte rien, dans la perspective de satisfaire le client (utilisateur final et interne).

---

<sup>29</sup> NICOLETTI, Bernardo. *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

<sup>30</sup> Lean Thinking : Pensée Lean

Tout produit ou service est façonné par des composants pour atteindre un certain objectif. Ainsi, la valeur est une affinité entre l'usage du bien ou service et les coûts, ceux-ci peuvent être répartis en :

- Coûts directs associés à l'achat du produit et du service.
- Coûts indirects liés à la mauvaise performance, à l'occurrence des risques, non qualité ou retards.
- Coûts opérationnels du produit qui concernent l'administration, le suivi et la gouvernance nécessaire à la livraison des produits.

Une fonction achats visant à être Lean et Agile doit délimiter ces centres de gaspillage et tenter de définir la valeur pour les clients finaux afin d'améliorer la performance en amont de la chaîne logistique, un acheteur doit avoir une connaissance concrète :

- Du processus de production / opérationnel.
- Des flux d'informations dans la chaîne logistique.
- Des flux physiques des familles d'achats gérées.
- Des flux financiers du produit ou processus qu'il gère.
- Des déchets et des étapes à valeur ajoutée du processus.

### III. STANDARDISATION DES PROCESSUS – LEAN THINKING

« Il est important d'éviter l'utilisation de processus mal décrits et non standardisés afin de réaliser des achats agiles. La standardisation des processus permet le mouvement ininterrompu d'un produit ou service à travers le réseau de valeur »-Nicoletti<sup>31</sup>.

Cela signifie que les processus de suivi de la performance doivent montrer comment chaque activité ajoute de la valeur au client (cf. Lean Thinking). Les étapes dans cette direction doivent pousser les acheteurs à devenir infaillibles. Voici quelques façons de faciliter cela :

- Utiliser des appareils et des méthodes de mesure qui assurent le suivi d'une performance.
- Standardiser les processus répétitifs sur la base des normes ISO ou IATF (l'amélioration continue).
- Échanger et diffuser ces données avec ses partenaires .
- Déterminer à l'avance comment effectuer au mieux chaque tâche et revoir leur performance régulièrement.
- Cartographier les processus avec des méthodes visuelles.
- Revoir le périmètre des fonctions d'un acheteur régulièrement.

---

<sup>31</sup> NICOLETTI, Bernardo. *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

#### IV. LA GESTION DES PROJETS EN SCRUM

Également connu sous le nom de gestion de projet Agile, le SCRUM est une excroissance du mouvement Agile Manifesto. Un SCRUM est un processus Agile et Lean pour gérer et contrôler le développement des produits dans des environnements en évolution rapide, et où, les caractéristiques changent tout au long du projet.

**Dans les approches traditionnelles**, les spécifications sont figées et l'équipe joue sur les variables qui sont le coût et le Lead-time ; chose qui ne satisfait pas l'atteinte d'un marché dans les bons temps et au meilleur prix (e.g. Si nous demandons au fournisseur de réduire son délai, le prix sera d'autant plus impacté). **Une approche SCRUM** moderne détermine des jalons et un lead-time figé, ainsi que le coût du projet. Avec tous ces axiomes définis au préalable, l'équipe travaille sur les variables liées aux spécifications du produit, afin d'atteindre le meilleur avantage commercial. De plus, la plupart des projets SCRUM soulignent l'importance de l'efficacité de l'équipe, avec cette méthode, l'accent n'est pas mis sur le projet mais sur les individus.

L'équipe SCRUM est généralement une équipe inter-fonctionnelle, composée de cinq à dix personnes, qui travaillent à temps plein sur le projet. L'équipe est auto-organisée, ce qui signifie le plus souvent que le rôle du leader change en fonction des besoins des éventuelles itérations (ou Sprint<sup>32</sup>). Il est important de noter que la composition de l'équipe ne change qu'entre les sprints. Le demandeur ou bien le client du produit est généralement un acheteur (ou client interne) qui a une **problématique** et a besoin d'un développement mutuel avec des partenaires, pour savoir ce qui doit être construit et pour permettre au projet de progresser plus vite que les changements sur le marché.

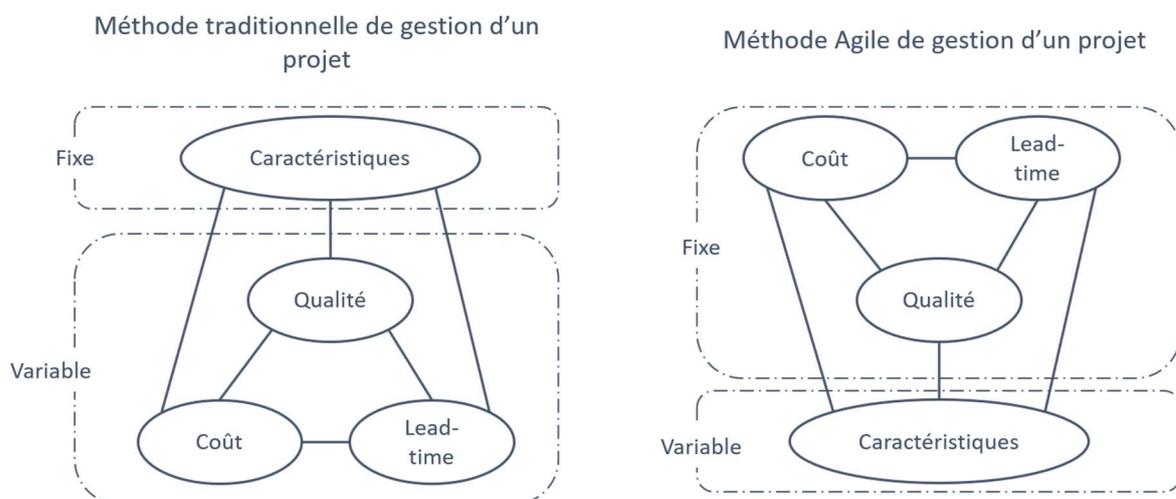


Figure 5 Enjeux d'un projet traditionnel vs. En SCRUM

<sup>32</sup> Un Sprint est un terme utilisé dans les méthodes Agiles qui signifie le jalon ou l'itération lors d'un projet.

Habituellement, un projet en SCRUM est divisé en 4 étapes<sup>33</sup> :

- **Etape 1 : La réunion de lancement (ou le Kick off Meeting)** est structurée pour définir la percée du projet et ses principaux objectifs. Dans divers cas, cette réunion pourrait avoir lieu quotidiennement et ne durerait généralement pas plus de 15 minutes. Lors de cette réunion, chaque membre fait brièvement un retour d'expérience sur l'efficacité de l'équipe et les évolutions possibles d'une itération à une autre.
- **Etape 2 : La réunion de l'équipe SCRUM**, au début de chaque sprint (itération). Ces réunions, qui peuvent durer jusqu'à une journée, se composent de deux parties. Dans la première partie de la réunion, deux activités principales ont lieu. Tout d'abord, le groupe définit une liste des exigences du projet. Après cela, le groupe détermine la finalité du Sprint.
- **Etape 3 : Les sprints** sont différents d'un projet traditionnel, au sens où à la fin des cycles d'itérations définis, le développement du projet est finalisé. Un autre facteur de différenciation est que pendant un sprint, aucune influence extérieure ne doit interférer avec le travail de l'équipe en SCRUM. Cela a plusieurs implications potentielles, la plus importante étant que les exigences du projet ne peuvent pas être modifiées pendant un sprint (Mais les fonctionnalités et la portée peuvent être modifiées facilement et rapidement).
- **Etape 4** : La revue à la fin de chaque itération sert à suivre la progression et permettre à l'équipe de revoir leur satisfaction, dans le but que le travail puisse se dérouler de la manière la plus rapide et la plus Lean lors des prochaines sessions.

## V. LE BUSINESS MODEL CANVAS ET LES WORKSHOPS LEAN & AGILES

Lorsqu'une organisation lance une initiative d'achats Lean & Agile, elle doit se poser la question suivante : **quelle valeur la fonction délivre-t-elle aux clients ?**

Afin d'avoir diverses réponses sur le niveau économique il est nécessaire d'avoir un modèle spécifique pour décrire l'activité. Le Business Model Canvas (BMC) est un modèle issu des dimensions de l'entrepreneuriat et du management stratégique, visant à faciliter la création de valeur pour l'organisation.

---

<sup>33</sup> CERVONE, H. Frank. « *Understanding agile project management methods using Scrum* ». OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, vol. 27, 2011, p. Pages 18-22.

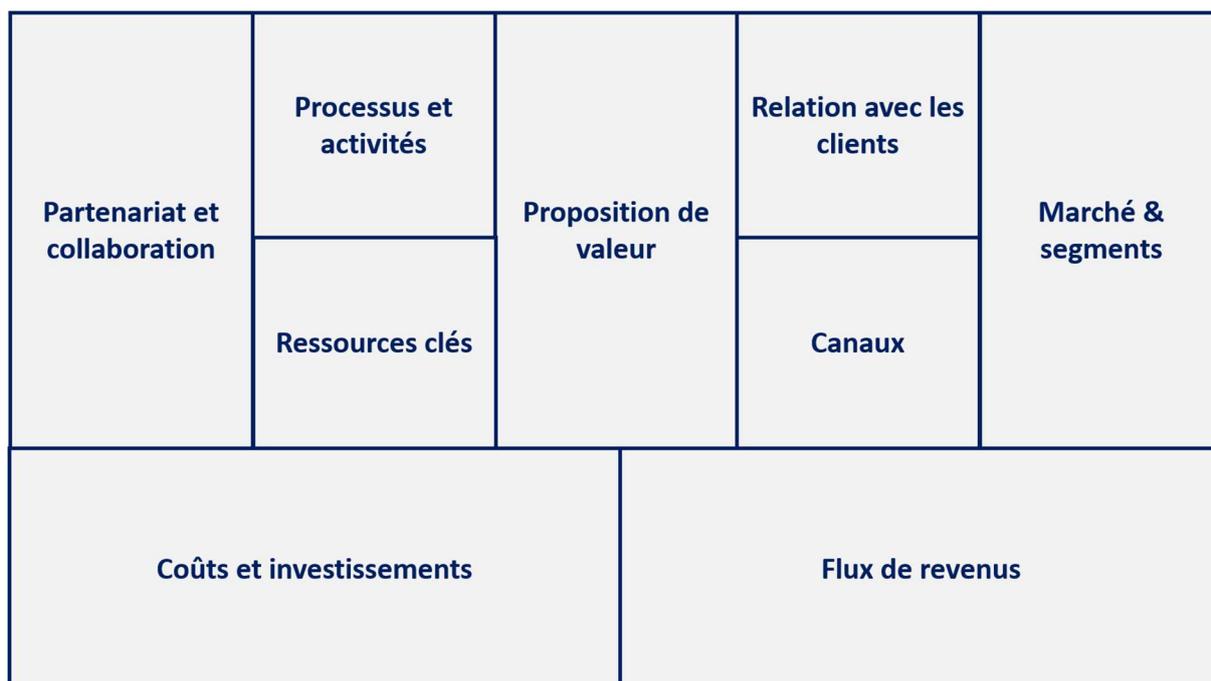


Figure 6 Le Business Model Canvas

Modélisé par Alexander Osterwalder, le Business Model Canvas (BMC) est un outil visuel efficace pour analyser un modèle d'entreprise, il explique pourquoi, comment et à travers quels outils une organisation crée, fournit et capture la valeur<sup>34</sup>.

D'un point de vue visuel, le BMC est un tableau qui permet de décrire neuf éléments. D'un point de vue achats, les éléments seraient traduits de la manière suivante :

- **Partenariat et collaboration** : quels sont les fournisseurs et partenaires clés ? quelles ressources nous allouent-ils ? Que gagnent-ils en travaillant avec nous ?
- **Processus et activités** : quelles sont les activités et processus qui génèrent une plus grande valeur ajoutée ?
- **Ressources clés** : quelles ressources sont essentielles pour livrer la proposition de valeur (e.g. ressources financières, humaines, physiques ...) ?
- **Proposition de valeur** : quels produits sont inclus dans le segment des achats ? quelle valeur l'achat apporte-t-il aux clients internes et externes ?
- **Coûts et investissements** : quels sont les coûts inhérents qui accompagnent ma stratégie achats ? quels sont les plus pertinents ? qu'est-ce qui est fixe et qu'est-ce qui est variable ?

<sup>34</sup> Harvard Business Review. « A Better Way to Think About Your Business Model ». Disponible sur : < <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo.>>

- **Relation avec les clients** : comment une fonction achats peut-elle se construire, se maintenir et s'améliorer pour satisfaire son client?
- **Canaux** : quel est le canal le plus pratique, utilisé par l'organisation pour atteindre le client ? ces canaux sont-ils visibles dans notre scope achats ?
- **Marché & segments** : il comprend les aspects importants des clients, des concurrents et les aspects macroéconomiques qui influencent la performance de l'organisation (e.g. impacts politiques, législatifs ...).
- **Flux de revenus** : combien un client paiera-t-il pour le produit ? comment la fonction achats peut-elle optimiser le prix de revient ?

Chaque cas est critique, il aide l'acheteur à visualiser la portée majeure et les axes d'amélioration qu'il peut établir. Deux entreprises, Lean Agile Procurement© et Good ont modélisé le BMC de manière à répondre à un appel d'offres plus Lean et Agile à travers ces leviers :

- Réduire l'effort et le gaspillage en termes de procédures et d'actions opérationnelles.
- Atteindre un time-to-market optimal, voire inférieur à celui des clients.
- Générer des idées innovantes répondant à la problématique achats.
- Favoriser la pérennité de la relation avec le fournisseur sur le long terme .
- Contractualiser en des temps records.

**Contrairement aux appels d'offres traditionnels**, les Ateliers / Workshops Lean & Agile sont des sessions de 1 à 3 jours (Sprints) incluant les fournisseurs shortlistés, afin de concevoir communément un produit qui réponde à la problématique du client. L'avantage de la méthode est l'importance qu'elle donne aux interactions humaines, en tant que facteur clé, pour réduire les risques, l'incertitude et rendre le produit plus adaptable aux évolutions futures.

Les ateliers Lean & Agile sont basés sur deux aspects :

#### **La nature technique du projet : le Design Thinking**

Le Design Thinking est lié à la construction de nouvelles idées. Le concept est axé sur la collaboration entre les partenaires, afin de développer communément une compréhension des besoins, ou bien apporter une réponse technique à une problématique complexe (i.e. développer et construire des Proof of Concept<sup>35</sup> tout au long des itérations). Initialement appliqué dans le domaine informatique, la méthode a été imputée à des appels d'offres / Workshops Lean & Agile. Sa principale force motrice est l'accélération du temps de mise à disposition du produit, en parallèle avec les progrès technologiques et la créativité des individus.

---

<sup>35</sup> Proof Of Concept : Preuve de Concept

## La nature économique du projet : Le Lean Procurement Canvas<sup>36</sup>

Inspiré du Business Model Canvas, ce modèle facilite les interactions sur les dimensions économiques lors des Workshops Lean-Agile :

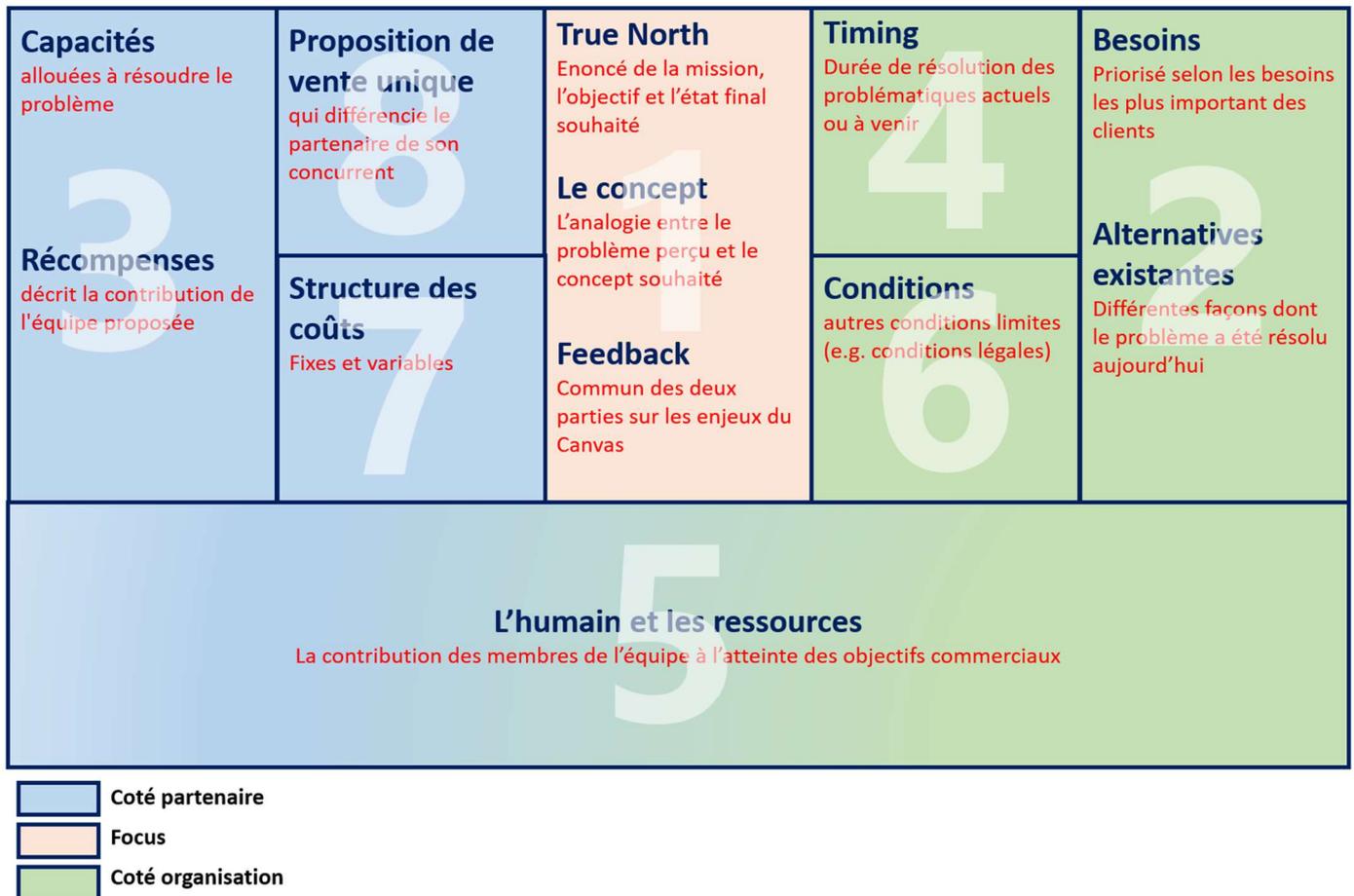


Figure 7 Le Lean Procurement Canvas

### A. Retour d'expérience

Afin de comprendre mieux la démarche Lean-Agile Procurement, Lionel Masseur, coach Agile chez Good a décidé d'expliquer davantage le déroulement d'un Workshop Lean & Agile avec les fournisseurs.

#### Comment s'est réalisé le Workshop Lean-Agile d'Air-France ?

Air-France KLM a eu recours au cabinet Good, le groupe cherchait à sourcer une nouvelle équipe de développement pour une nouvelle ligne de « Truck », un achat qui sans lui, les vols ne

<sup>36</sup> Lean Agile Procurement . *Lean Agile Procurement*. Disponible sur : <<https://www.lean-agile-procurement.com/>>

seraient pas entamés ; le produit ou besoin en question était de développer en externe une application qui accompagnera les camionneurs et les gardes frets.

Le responsable du projet souhaitait développer le besoin en équipe Agile, car la finalité est de délivrer un produit au plus vite possible (vs. 4 à 6 mois en appel d'offres traditionnel), et le choix du solutionnaire allait se faire sur la base de **la meilleure présentation verbale**.

Le groupe souhaitait, à travers un Hackathon Agile, pouvoir tester sur le terrain en temps réel les solutions proposés de 3 candidats. Ce dernier s'est déroulé sur une période de 2 jours à Amsterdam dans les locaux de KLM. Selon Lionel Masseur, ces deux jours de Hackathon avaient déjà permis de construire et de connaître l'équipe avec qui Air-France KLM voulait travailler, car une base de confiance a été créée avec les partenaires.

La première phase est celle de l'ouverture ou le « Warm-up session », qui permet de présenter le projet dans ses grandes lignes. Suivie d'une présentation d'un cas d'étude pour le Hackathon (problématique rencontrée par le responsable du produit). A travers des sessions de 3 heures de travail, avec une présentation à la fin de chacune, les candidats pouvaient déjà échanger sur le développement, ainsi, avoir des retours constructifs pour la seconde itération, non seulement de la part du client mais des concurrents aussi. A la fin de la journée, même sans produit fini, le client disposait déjà d'un Proof of Concept, ainsi que des bases de réflexion pour la problématique, avec les moyens visuels de bord de programmeurs.

Ce qui est technique est réalisé en Design Thinking avec l'équipe technique, et tout ce qui concerne les aspects commerciaux sont discutés, en parallèle avec les individus aptes à signer un contrat en fin de journée (commerciaux, acheteurs des entreprises des candidats ...). L'équipe commerciale travaille dans une grande salle sur le Lean Procurement Canvas et présente, à travers des itérations, les progrès sur les clauses du futur contrat. Même avec une transparence entre les participants et les animateurs, certains axes peuvent rester à la discrétion (eg. Tarifs).

Selon Lionel Masseur, les trois entreprises étaient en concurrence mais cela ne se faisait pas sentir. A la fin des deux jours, **Air-France KLM a sélectionné le fournisseur avec le meilleur aspect humain et verbal**, afin de travailler collaborativement sur le lancement du projet. Au bout d'une semaine, le contrat entre les deux parties a été signé, de plus, les candidats non sélectionnés ont pu déterminer leurs points d'amélioration pour les éventuelles prochaines offres.

#### **Lors de ce Workshop, les candidats étaient déjà existant dans le panel ?**

De manière générale, il n'y a pas de soucis de savoir si le fournisseur est un nouveau candidat, ou bien, est dans le panel, cela dépend de la situation exacte d'une entreprise et la complexité du problème qu'elle essaye de solutionner.

Dans le cas d'Air-France, le groupe a préféré intégrer deux fournisseurs du panel, avec qui, la relation est de longue durée avec des contrats préexistants, plus, nouveau candidat sur le marché.

#### **Pour quels types d'achats le Lean Agile Procurement workshop est fait ?**

Le Lean Agile Procurement est fait pour les achats complexes de manière générale, bien que le cas de l'entreprise Gemalto démontre le contraire.

Le groupe Gemalto a souhaité consolider un achat simple pour ses cartes à puce (e.g. cartes tickets restaurant, etc.). Le besoin en question est un film protecteur fin qui couvre la carte. Chez Gemalto, ce film est considéré comme un achat simple, mais coordonnée pour tous les sites du groupe. Le problème rencontré est que chaque zone géographique disposait d'un process de mise en place du film protecteur différent, ce qui faisait que certaines cartes ne disposaient pas que la qualité attendue en termes de protection, voire certaines n'en avaient pas.

Petit à petit, le besoin est passé d'un segment d'achats simples vers un segment critique. Face à cette complexité, le groupe a souhaité lancer un Workshop Lean & Agile, afin de supprimer le risque naissant dans son panel.

La base du Lean Agile Procurement est d'établir une première relation de confiance et de collaboration, ce qui est le levier principal des achats stratégiques et critiques.

#### **Qu'en est-il pour le secteur privé et public ?**

Il y a une différence d'application entre ces deux secteurs, car les achats publics sont soumis à beaucoup de contraintes et réglementations qui ne font que restreindre le périmètre de liberté alloué à la fonction, de plus que les liens construits avec les fournisseurs.

#### **A la fin d'un Workshop Lean-Agile, comment mesurez-vous la réussite de ce dernier ?**

La mesure de la performance est faite tout au long des deux jours, où tout le monde en profite afin de revoir les échanges humains, la communication, les Proof of Concept et le Lean Procurement Canvas. Il est plus question de définir un système d'évaluation basé sur la pertinence et la satisfaction des équipes.

## **VI. L'USAGE DE LA BIG DATA**

Les technologies de la Big Data sont conçues pour extraire économiquement de la valeur d'une très grande variété de données, en permettant une analyse et un traitement élevés. Les informations contenues dans le processus achats sont massives et hétérogènes, principalement en raison des différentes procédures bureaucratiques et des différents partenaires. L'acheteur, face à ces outils d'analyse, doit adapter et interfacer les modèles traditionnels aux nouvelles informations

constamment disponibles et variables sur le marché ; le point le plus critique de la Big Data, en tant qu'outil Lean et Agile, c'est qu'elle augmente le volume d'informations qu'un acheteur peut avoir et pourrait rendre ces données précieuses moins cohérentes ou significatives, incitant ainsi à aller à l'encontre de la volonté initiale d'une organisation, qui est de rendre sa structure beaucoup plus Lean.

Hackett Group<sup>37</sup> a énuméré plusieurs outils d'analyse de Big Data à l'usage d'une fonction achats Lean et Agile, parmi eux :

- **L'analyse prédictive** : est une méthode qui modélise les relations de cause à effet entre les variables, sur la base d'une analyse statistique. Pour un acheteur, cela aide à prévoir les dépenses ou les besoins d'approvisionnement, en fonction des changements prévus dans l'entreprise et des facteurs externes.
- **L'analyse multidimensionnelle** : est une méthode analytique qui permet de présenter des données avec différentes dimensions dans ce que nous appelons des «Cubes». Pour les départements achats, elle peut être appliquée à l'analyse des dépenses sous la forme d'un «Spending Cube<sup>38</sup>» réparti selon les fournisseurs, leur position géographique et leur score de performance.
- **L'analyse des risques** : est une méthode permettant d'identifier et d'évaluer les facteurs susceptibles de compromettre la réalisation d'un objectif commercial. Cette méthode permet également de définir des mesures préventives, pour réduire la probabilité d'occurrence d'un risque en amont de la chaîne logistique.
- **L'exploration de données** : aussi connu sous le terme « Data Mining », la pratique consiste à analyser de grandes quantités de données stockées numériquement pour trouver des modèles ou des tendances qui pourraient offrir un aperçu commercial significatif. Pour un acheteur, cela pourrait favoriser une meilleure compréhension des tendances de dépenses d'une entreprise, ainsi que les performances des fournisseurs.

#### *B. Avis d'experts :*

Selon BEKKAOUI MOHSSIN, ingénieur avant-vente de solutions e-achats à Synertrade, la Big Data rend la fonction achats beaucoup plus agile et flexible, car elle permet l'analyse et la compréhension des enjeux pour une prise de décision plus rapide, avec des scénarios prédictifs et prescriptifs efficaces. Ce qui pousse les achats à adopter des solutions issues de la Big Data, selon lui, est la facilité de cadrer les flux, automatiser le processus, un meilleur pilotage des risques, un moyen

---

<sup>37</sup> CONNAUGHTON, Patrick & al. *Procurement Analytics in the Era of Big Data: What CPOs Need to Know*. The Hackett Group, 2014, p. Page 4.

<sup>38</sup> Spending Cube : Cube des dépenses

efficace de partager la connaissance en interne, l'innovation et la création de valeur pour l'organisation.

## VII. L'USAGE DE L'OPEN DATA

L'Open Data est un mouvement visant à donner à tout utilisateur, pour quelque raison que ce soit, le droit légal d'accéder et de récupérer "ouvertement" les données. La fonction achats doit utiliser les données ouvertes comme un améliorateur de valeur ajoutée pour les clients. Les acheteurs peuvent exploiter la base de données accessible au public, par exemple la base « **Global Open Data Index in Procurement** »<sup>39</sup> afin de se tenir au courant des changements dans leur environnement. Par exemple dans la phase de sourcing, les acheteurs peuvent accéder aux informations concernant les fournisseurs et la tendance de l'offre / demande dans un pays précis.

## VIII. LA E-COLLABORATION

La e-collaboration, selon Nicoletti (2018)<sup>40</sup> est le support de la collaboration par des moyens électroniques. Les interactions humaines sont l'un des impacts les plus puissants qui puissent exister pour la fonction achats. Cela est dû au fait que les modèles économiques sont en train de changer, à travers des interactions beaucoup plus importantes, plutôt qu'un jeu économique à somme nulle.

La collaboration électronique est liée dans le cas de la fonction achats à des actions opérationnelles. L'objectif final étant l'amélioration de l'efficacité des processus, par le partage des connaissances et des informations. La collaboration électronique comprend toutes les activités de nature coopérative entre les clients (internes et externes) et les fournisseurs. Elle comporte trois aspects importants :

- Le partage d'information par voie électronique.
- Des réunions et revues par voie électronique.
- Une gestion collaborative : Crowdsourcing<sup>41</sup>, e-ingénierie, EDI<sup>42</sup> ... (i.e. migration progressive des solutions opérationnelles vers des solutions collaboratives).

Inéluctablement, les outils de collaboration électronique sont très importants pour l'acheteur étant un moyen majeur d'implémenter davantage d'agilité dans toute l'organisation. Afin de comprendre comment, il est important de décomposer le processus organisationnel en étapes techniques :

---

<sup>39</sup>Open Knowledge Foundation. *GLOBAL OPEN DATA INDEX*. Disponible sur : <https://index.okfn.org/dataset/procurement/>

<sup>40</sup> NICOLETTI, Bernardo. *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

<sup>41</sup> L'utilisation des idées d'un grand nombre d'individus afin de solutionner un problème

<sup>42</sup> Echange de données informatisées

- **Le support avant-vente**, qui nécessite le partage de toutes les informations sur les produits, les prix, la disponibilité des marchandises, les conditions de livraison, les plans directeurs de production, etc. Cela aide à mieux définir le meilleur moyen d'acheter.
- **La détermination du besoin avec les clients internes**, y compris la phase de configuration des produits complexes, à travers le travail sur les spécifications.
- **La compréhension des missions logistiques et de transport** de l'organisation, ainsi que celui des fournisseurs, dans le but d'en tirer meilleur partie (e.g. Lots optimaux, stocks avancés fournisseurs, compréhension des ratios kilométriques ...).
- **La compréhension du cycle administratif et comptable**, à travers le traitement des paiements, y compris les activités de rapprochement comptable acheteurs-fournisseurs.
- **Le support après-vente**, qui est un ensemble d'activités très dépendantes de la performance livrée aux clients finaux. Le retour d'information des clients remet en question la performance des produits achetés.

Les outils collaboratifs sont très importants pour un acheteur, afin de suivre parfaitement les cycles d'un produit avec ses partenaires. L'interaction en ligne permet de :

- Réduire les coûts opérationnels.
- Réduire les consommations de papier.
- Enregistrer des informations dans une base de données sûre.
- Augmenter l'efficacité du processus.
- Réduire les erreurs (mudas) (les outils collaboratifs favorisent l'effet d'apprentissage).
- Se focaliser sur des activités à forte valeur ajoutée.

La e-collaboration est un nouvel aspect qui de nos jours n'est pas déployé par toutes les organisations, certaines contraintes limitent l'implantation de cette culture collaborative par voie électronique :

- La nécessité de développer une culture de « partage », il ne s'agit pas des outils mais de la perception humaine et de la nécessité d'opérer en « commun ».
- La revue du processus achats, afin de le rendre plus agile est une première étape avant d'inclure toutes les parties prenantes pour avoir un impact sur celui-ci.
- Le besoin important d'assurer la sécurité des informations et le respect de la vie privée des partenaires, par la connaissance des aspects juridiques (e.g. RGPD<sup>43</sup>, Cloud Act<sup>44</sup>, etc.), de plus, la nécessité d'avoir une infrastructure électronique appropriée.

---

<sup>43</sup> Règlement Général sur la Protection des Données

<sup>44</sup> Loi fédérale américaine sur le traitement et transfert des données personnelles

- La nécessité de justifier l'e-collaboration auprès du top management, du point de vue des bénéfices. En ce qui concerne les avantages intangibles, ils sont clairs, mais une mise en œuvre coûteuse doit être largement justifiée par un retour sur investissement.

## IX. SUPPORTS DES TIERCES PARTIES

Un consultant spécialisé dans le domaine des achats Lean et Agiles peut aider une fonction achats à :

- Définir des plans pour introduire le concept dans le processus traditionnel.
- Créer des portails de collaboration avec les fournisseurs (cf. e-collaboration).
- Fournir des formations sur les processus achats Agiles et Lean.
- Former les utilisateurs internes et externes.
- Gérer les revues organisationnelles et les Benchmarks.
- Apporter de l'expérience dans la conception d'appels d'offres Lean et Agiles (cf. Workshops en Lean Procurement Canvas).

## **CHAPITRE 5 – L’HUMAIN, LEVIER PRINCIPAL D’UNE FONCTION LEAN & AGILE**

### **I. INTRODUCTION A L’HUMAIN**

Divers sont les leviers achats à actionner pour créer de la valeur. Anciennement la concentration se faisait sur le triptyque Qualité, Coût, Délai. À la suite des enjeux de la mondialisation, l’incertitude ou la destruction créatrice, les modèles achats ont introduit la RSE, la mitigation des risques, l’innovation ainsi que la collaboration avec ses partenaires.

Le problème qui se pose face à un modèle économique capitaliste, est que les professionnels ont tendance à négliger le côté humain et collaboratif. Diverses entreprises, face aux crises actuelles, ont compris l’importance de la relation humaine, non seulement dans la recherche de la rentabilité, mais aussi dans la pérennité de l’activité.

Etant membre d’un réseau de valeur, avec divers interactions et intrants, l’acheteur doit devenir le directeur des ressources humaines de son réseau, afin d’amener toute stratégie économique à la réussite sur le long terme.

Ce chapitre vise à être une feuille de route pour tout professionnel des achats, dans le but de mieux comprendre et appréhender :

- Les leviers d’une bonne collaboration
- Les limites cognitives et psychologiques dans les relations humaines
- La valeur perçue par les partenaires
- Le besoin de sécurité des partenaires

### **II. LES LEVIERS D’UNE COLLABORATION EFFICACE**

Le travail en équipe est à la base de toute approche Lean Agile, la collaboration est particulièrement importante. Pour des acheteurs cela implique de travailler avec les clients internes et les personnes extérieures à l’organisation, y compris les fournisseurs, les services financiers, la logistique et les ministères.

L’équipe est l’essence de la production, les idées sont conçues et testées, en même temps quelques problèmes interpersonnels, compétences inadaptées et des objectifs de groupe peu clairs peuvent survenir et entraver ainsi la productivité ; Google a appliqué une démarche nommée «

Project Aristotle »<sup>45</sup> pour découvrir les leviers d'une équipe efficace au sein de sa compagnie, le nom est inspiré de la fameuse citation d'Aristote : « La totalité est plus que la somme des parties. ».

L'étude réalisée par Google était basée sur :

- La composition de l'équipe (traits de personnalité, démographie...)
- La dynamique d'équipe (la perception de l'individu vis-à-vis d'un travail en équipe)
- L'intelligence émotionnelle (exemple : Empathie)

La recherche a montré qu'il s'agissait moins de savoir qui faisait partie de l'équipe mais plutôt de la façon dont ses membres travaillaient ensemble, selon les axiomes psychologiques suivants :

1. **La sécurité psychologique** : cette notion explique l'aversion d'une personne à prendre un risque interpersonnel et obtenir des résultats tels que les contradictions, l'ignorance ou une réaction perturbatrice négative.
2. **La dépendance** : avec des individus dépendants de l'efficacité des tâches, les membres effectuent de manière fiable un travail de qualité dans les délais.
3. **La structure et la clarté** : la compréhension d'une personne des objectifs et du processus pour les atteindre doit être spécifique, stimulant et réalisable, l'équipe doit se poser des questions comme "où je veux aller ?" et "Comment vais-je y arriver ?" définira un objectif clair et les jalons nécessaires pour atteindre les résultats clés.
4. **La finalité personnelle** : du travail peut varier d'un individu à un autre, cela peut représenter la sécurité financière, le soutien familial, la réussite d'une équipe, l'opportunité de s'exprimer...
5. **L'impact** : la perception commune de l'effort de l'individu ainsi que sa reconnaissance, cet aspect de jugement subjectif que l'effort individuel est important pour l'équipe.

### III. LES LIMITES COGNITIVES & PSYCHOLOGIQUES D'UNE COLLABORATION

Nos décisions en tant qu'êtres humains dépendent du contexte de nos interactions. Dans la théorie des jeux comportementaux, de nombreux biais affectent les performances humaines lors des situations de collaboration:

#### A. Les biais cognitifs

- **Le biais d'ancrage** : est un biais cognitif où les individus dépendent d'une information initiale, qui influe sur leurs jugements ultérieurs (eg. Lors d'une prise de décision). En tant

---

<sup>45</sup> Google's Project Aristotle. *Guide: Understand team effectiveness.* Disponible sur : <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

qu'humains, cela nous est perçu dans les entreprises comme une «résistance au changement».

Par exemple, la modification d'une stratégie d'approvisionnement (eg. Internationalisation) pourrait entraîner diverses résistances concernant les clients internes (eg. Managers logistiques) en raison de l'historique des performances.

- **Le biais de confirmation** : En tant qu'humains, nous voulons que certains concepts et idées soient vrais, aussi injustifiés soient-ils. Remarquablement similaire à l'effet d'ancrage, (à la différence près que nous ne prenons en compte que des faits qui confirment ce que nous savons déjà).

Les processus Lean et Agiles reposent sur la créativité et l'ouverture des individus à de nouvelles idées. Dans une équipe à multiples membres, les opinions sont divergentes, mais l'objectif est de trouver une solution ou alternative commune; mais avec un tel biais, il est difficile de maintenir et de respecter les jalons d'un projet.

### *B. Les biais psychologiques*

- **Le biais du Statu quo** : Lorsque le résultat d'un processus ou d'un projet est certain, les individus sont facilement enclins à prendre une décision. Cependant, dans des situations incertaines et risquées, les personnes qui sont plus averses au risque expriment un blocage, de peur de prendre une décision irrationnelle.

Ce qui est contraire aux principes fondamentaux de l'agilité. Le sentiment d'insécurité dans un groupe est un goulot d'étranglement dans le déroulement d'un projet ou processus.

- **Le biais culturel** : Le biais culturel est la situation où l'origine ethnique et culturelle d'un individu affecte la perception qu'il a de son entourage.

Ce biais est connu comme étant un paradoxe économique, car différents contextes culturels pourraient améliorer la créativité lors d'une situation, mais, en même temps, la différence de perception culturelle pourrait être une source de conflits.

Avec des biais incontrôlés, les partenaires consacrent plus de temps, d'efforts et d'énergie à la résolution de situations conflictuelles. En outre, ces situations augmentent l'insécurité psychologique des individus et peuvent mener à un « dilemme du prisonnier ».

Né de perceptions divergentes, le manque de confiance et l'égoïsme, le dilemme du prisonnier est un concept de l'équilibre de Nash, il est défini comme suit:

«Deux personnes volent une banque. Ils sont par la suite arrêtées par la police, soupçonnés d'être des complices. Les détectives expliquent à chaque suspect que, même s'ils ne confessent pas, ils auraient tous les deux une peine d'emprisonnement (par exemple, 2 ans) pour le vol. Si l'un avoue, cependant, ce dernier est

libéré et l'autre purge une peine de prison substantielle (par exemple, 10 ans). Si les deux confessent, les peines de prison seront négociées (par exemple, 5 ans). Une simple transformation de cette histoire explique de nombreuses circonstances économiques réalistes, y compris les prix des oligopoles, les négociations commerciales internationales et l'arbitrage du travail. »- John A. List<sup>46</sup>

En conséquence, les individus dans un processus Lean et Agile préfèrent ne pas collaborer, ce qui conduira à des objectifs non atteints.

Dans la théorie des jeux, un équilibre de Nash est un dilemme (situation) où les individus doivent décider entre une collaboration ou une décision individualiste, chaque décision a un gain ou un résultat différent. L'objectif principal de l'équilibre de Nash (un concept principalement utilisé dans la négociation et les relations internationales) est d'inciter les individus à davantage de collaboration pour :

- Augmenter la valeur d'une situation (dans ce cas un processus ou un projet)
- Générer des gains mutuels
- Favoriser la confiance et la sécurité entre les individus
- Diminuer les chances de divergence
- Pérenniser et fidéliser les relations dans le temps

L'enjeu pour un acheteur et leader est ainsi de réduire ces biais. Pour ce faire, deux aspects sont à développer:

- Accroître la valeur sociale perçue
- Promouvoir la sécurité psychologique

#### IV. ACCROITRE LA VALEUR SOCIALE PERÇUE

Au cours des projets d'achat Lean et Agile, chaque partenaire doit améliorer sa performance dans le groupe, cela fait référence aux comportements individuels qui contribuent aux objectifs organisationnels. Lorsque les employés perçoivent leur travail comme ayant une importance élevée, ils dissolvent une meilleure performance. C'est un jugement subjectif que construit l'individu à travers ses interactions dans le projet.

L'importance donnée par l'environnement aux tâches d'un individu le poussent à investir davantage de temps et d'énergie.

La valeur sociale perçue est la mesure dans laquelle les employés estiment que leur contribution à un projet est appréciée par d'autres personnes. Lorsque les employés voient leur travail comme

---

<sup>46</sup> LIST, A. John. « *FRIEND OR FOE? A NATURAL EXPERIMENT OF THE PRISONER'S DILEMMA* ». NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, 2006, p. 5-26.

important, leurs actions ont un impact fréquent et durable sur les autres. C'est ainsi que les individus plus susceptibles de recevoir des commentaires que d'autres apprécient leurs efforts. Comme résultat, les employés sont d'autant plus aptes à investir du temps et de l'énergie supplémentaires dans leur travail .

Les psychologues suggèrent que la recherche de la valeur sociale est un besoin humain fondamental. Lorsque les employés sentent que leurs efforts personnels sont valorisés, ils sont plus motivés à contribuer. Mais encore, indépendamment des traits de personnalité et de la culture qui pourraient légèrement influencer la valeur sociale pendant un projet ou processus.

Améliorer la valeur sociale que les individus possèdent est le meilleur moyen de faire face aux asymétries d'information, car les personnes se sentent beaucoup plus engagées avec les autres pour aboutir à une finalité commune, développant ainsi un esprit consciencieux et transparent. De plus que les liens entre les personnes est d'autant plus fort ce qui facilitera les discussions et les concessions car l'objectif n'est pas seulement de créer du profit, mais d'en générer sur une très longue durée.

## V. PROMOUVOIR LA SECURITE PSYCHOLOGIQUE DES INDIVIDUS

Le sentiment de confort et sécurité permet aux individus de s'exprimer ouvertement, d'accepter et de comprendre les perceptions des autres. Ainsi, de manière vitale, les partenaires partagent leurs idées, répondent respectueusement aux points de vue des autres et s'engagent dans un débat sain. Les pilotes achats dans les processus Lean et Agiles, doivent définir des points inclusifs afin d'augmenter la sécurité des individus<sup>47</sup> :

1. Faire preuve d'engagement non verbal, afin de mieux exprimer son intérêt pour l'autre et son l'empathie
2. Récapituler de ce qui a été dit par un membre de l'équipe afin de montrer sa compréhension
3. Partager des informations, hors dimensions professionnelle, afin de se rapprocher des gens (de manière décente)
4. Éviter de poser des questions comme : "pourquoi n'avez-vous pas atteint cet objectif ?", mais plutôt : "comment pouvons-nous nous assurer d'atteindre cet objectif la prochaine fois?"
5. Demander le feedback et l'opinion des membres
6. Rappeler constamment le gain final d'un projet
7. Renforcer l'assertivité de l'équipe, en incitant les membres à contester leurs idées

---

<sup>47</sup> SAMSON, Alain & al. « *The Behavioral Economics Guide 2019* ». Behavioral Science Solutions Ltd, 2019. Disponible sur : < [www.behavioraleconomics.com](http://www.behavioraleconomics.com)>

8. Encourager les membres à prendre des risques et à admettre leurs erreurs, sans crainte de jugement.

## VI. VALORISER L'HUMAIN AVANT DE VALORISER L'ORGANISATION

La meilleure réussite pour un processus Lean et Agile consiste à établir des partenariats solides ,pour garantir la confiance et la transparence. Le critère humain est l'aspect le plus important dans la création de la valeur. En comprenant la percée des partenaires et en alignant les objectifs, l'engagement dans un projet Lean et adaptatif devient plus facile. Darren Thatcher, un coach en Agile et en Performance, a mis le facteur humain en-deçà de tout projet Agile, une compilation de réponses explique la raison.

**Dans votre fonction quotidienne, pourquoi pensez-vous que les processus Lean et Agile se concentrent avant tout sur la performance et les interactions humaines?**

Nous ne pouvons pas changer l'ADN. Des modèles tels que 'Agile', 'Lean' et ainsi de suite nous permettent d'amener le travail et l'organisation vers l'être humain. Plutôt que des méthodes de travail traditionnelles, qui tentent d'amener l'être humain vers le travail et l'organisation. Travailler avec la nature humaine est primordial, car nous ne pouvons pas changer l'ADN, mais nous pouvons changer le travail et les méthodes de travail.

**Qu'est-ce que l'intelligence adaptative? et comment est-ce différent de l'intelligence émotionnelle?**

L'humain fait partie d'une image plus grande; une relation, une équipe, un département, un village, un pays, un continent, une planète, un système solaire - certaines philosophies proposent que tout évolue jusqu'à `` l'Être " - tout est juste.

L'écosystème est en constante évolution. En tant qu'humains, nous le reconnaissons et étant donné que nous sommes tous des systèmes d'apprentissage (le réseau neuronal dans nos cavités crâniennes), nous pouvons également percevoir le changement et nous adapter en conséquence.

Le Dr Deming (1900-1993) a dit un jour que le changement est facultatif, mais il en va de même pour la survie. Tout, chaque être humain, passé, présent et futur, fait partie de la chose constante connue sous le nom d'évolution. Nous sommes aussi des êtres intelligents: nous utilisons donc beaucoup l'intelligence adaptative à la découverte émergente et à l'adaptation aux changements dans notre écosystème.

**Les processus Lean se concentrent sur la méthode Gemba (interactions humaines) tandis que les processus Agiles se concentrent sur l'intelligence adaptative. Pourquoi aujourd'hui, les organisations y accordent plus d'importance qu'avant? est-ce dû à l'incertitude, à la complexité ...?**

Tout comme les humains sont des systèmes d'apprentissage, tout le collectif est connu sous le nom de race humaine. La race humaine a également appris plus qu'auparavant; nous en savons plus aujourd'hui qu'auparavant.

Tous les modèles sont incomplets, certains modèles sont utiles - des modèles tels que «agile» et «Lean» ont été conçus pour aider les humains à un stade plus avancé de leur développement aux seins d'organisations, à éduquer et à guider d'autres humains qui sont sur leur chemin, tout comme une cartographie.

**Pour les projets Lean et Agiles, les membres de l'équipe doivent aligner à la fois les aspects individuels et le but commun du projet afin de réussir. Mais qu'en est-il des situations où les humains résistent au changement ? Et comment les inciter à collaborer?**

Les sciences sociales nous apprennent que différentes personnes vivent leur vie différemment. De plus, chaque être humain est unique - les empreintes digitales proviennent d'un ADN unique; les structures internes du réseau neuronal dans notre cerveau proviennent également du même ADN unique. Tout ce que nous pouvons faire est de reconnaître le caractère unique de chaque être humain.

L'enseignement agile nous incite à valoriser « l'individualité des individus », alors que le Lean nous enseigne à `` respecter les gens " et `` tout remettre en question ". Tout ce que nous pouvons faire est de respecter chaque être humain. Un individu a peut-être passé 25 ans à construire son empire au travail et peut percevoir une menace lorsqu'une nouvelle façon de travailler se présente.

« L'instinct de survie » est plus répandu que l'instinct de croissance. L'essentiel est de demander ce que veulent les individus et améliorer la valeur qu'il a de soi.

**Peut-on mesurer la performance humaine par le résultat d'un projet? ou en favorisant la sécurité psychologique de l'équipe?**

La théorie du jeu comportemental est une méthode de tous les jours. Une mauvaise mesure peut entraîner des résultats indésirables. La sécurité psychologique est un besoin de Maslow et nous aimerions que la charge cognitive se concentre sur la résolution du problème au travail, tout en fournissant de la valeur aux parties prenantes, plutôt que de jouer avec le système et de se concentrer sur la résolution de dysfonctionnement de l'équipe. Les évaluations de performance individuelles peuvent provoquer des comportements politiques, stratégiques indésirables, qui

peuvent profiter à l'humain à court terme mais nuire à la vision stratégique de l'entreprise à long terme.

## CHAPITRE 6 – LE PROCESSUS COMME VECTEUR DE TRANSFORMATION

### I. Introduction au processus

Les achats Lean et Agiles nécessitent des changements tout au long de l'activité. Pour faire face à tous les changements dans son micro ou macro-environnement, l'acheteur doit façonner un processus facilement adaptable aux changements avec l'optimum : la création de la valeur.

L'achat implique beaucoup de choix stratégiques qui définissent la structure de son processus : d'abord, il est nécessaire d'analyser l'organisation et de comprendre la volonté d'impartition (i.e. que faire et que faire faire). Par la suite, il est important de définir une stratégie achats, basée sur les visions et missions de l'organisation (cela ne veut pas dire que la fonction achats ne doit pas challenger régulièrement la vision d'entreprise, un acheteur Lean et Agile doit travailler sur l'amélioration de la performance de son organisation).

Dans ce chapitre, il est question de revoir les bases et les leviers de sa fonction achats, afin de devenir un modèle simple, flexible, adaptatif et collaboratif.

### II. Définition des stratégies

La phase initiale de l'achat est une décision stratégique de l'organisation, associée à la politique de faire, faire-faire ou des partenariats. Tous ces cas impliquent la fonction achats.

Le premier cas nécessite l'acquisition de matières premières (et / ou de composants et de services). Le deuxième cas nécessite l'acquisition de biens et services complets et le troisième nécessite de trouver un partenaire, avec qui, il est primordial de centraliser les besoins en communs.

A priori, il faut distinguer entre les spécifications (techniques/fonctionnelles) et les exigences des produits :

- Les spécifications fonctionnelles et techniques du produit permettent à l'organisation de segmenter les produits afin de définir, coordonner et orienter les politiques achats vers les objectifs commerciaux.
- Les exigences du produit se réfèrent à toutes les spécifications nécessaires pour sélectionner les fournisseurs, y compris les critères de qualité, logistique, juridique, éthique, environnemental, etc.

Mais cela ne suffit pas, pour définir la stratégie achats parfaite, il est important de travailler sur le portefeuille fournisseur et la nature des composants. Le modèle de Kraljic divise une matrice selon :

- **La complexité des achats** : la complexité est définie par chaque organisation en fonction de ce qui est porteur de risque, connus ou inconnus (eg. Les monopoles, les barrières à l'entrée, etc.).
- L'importance de l'achat déterminée par **la valeur du produit**.

Conformément à cette classification, l'organisation peut définir la stratégie optimale pour chacun des quatre types comme suit :

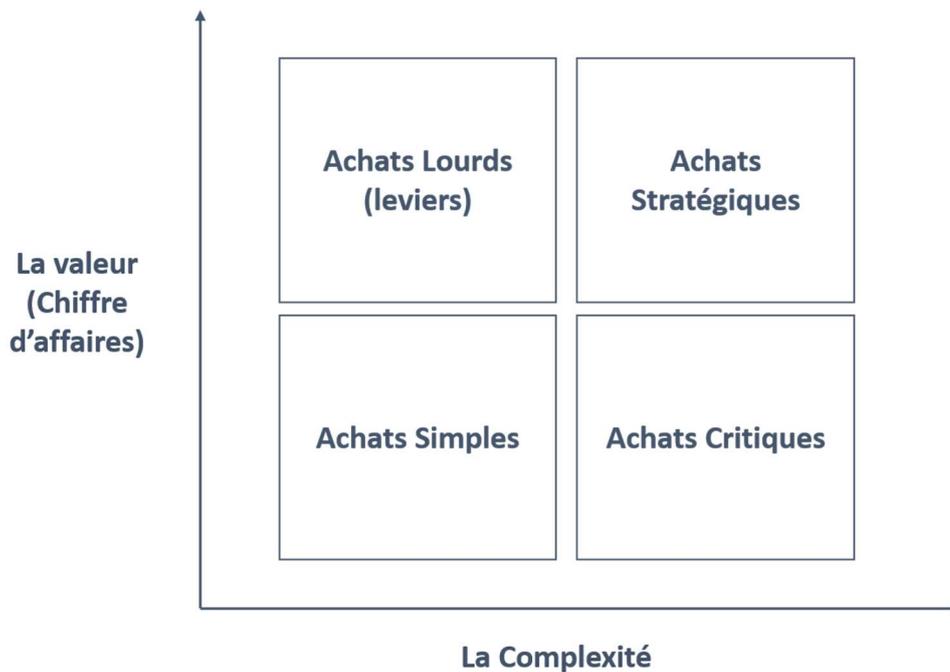


Figure 8 Matrice de Kraljic

- **Les achats simples** comprennent des composants à faible impact sur l'organisation. Ils sont disponibles en abondance et / ou sur les marchés à faible revenu. Pour ces types de composants, l'acheteur négocie périodiquement un accord type et délègue la responsabilité à d'autres partenaires (e.g. E-catalogues).
- **Les achats leviers (ou lourds)** sont des composants importants pour l'organisation, mais ils sont disponibles en abondance sur les marchés avec peu de complexité. La gestion optimale de cette catégorie est de tirer le meilleur parti du pouvoir de négociation (i.e. la Mise en concurrence)
- **Les achats critiques (ou goulots d'étranglement)** sont ceux qui ont un faible impact économique, mais représentent pour l'organisation un risque élevé. La stratégie visée est de renforcer les relations à moyen et long terme entre tous les partenaires du réseau de valeur, en mettant moins l'accent sur le prix.

- **Les achats stratégiques** quant à eux sont importants pour l'organisation en termes d'impacts économiques et de complexité. L'horizon dans ce cas est de se concentrer sur le moyen et le long terme, avec un suivi continu de la situation commerciale du marché, du développement technique, des éventuelles alternatives de croissance, etc.

*A. Dans quel segment appliquer les méthodes Lean et Agile ?*

**L'aspect le plus important des achats stratégiques et critiques est que les deux sont élevés en termes de complexité, nécessitant le développement constant de partenariats intelligents et stables, ainsi qu'une collaboration transparente avec les clients internes.**

En interrogeant Mirko Kleiner, fondateur et Directeur de Lean Agile Procurement®, sur la différence entre un processus traditionnel et une approche Lean agile, sa réponse a été « la valeur », en se concentrant sur davantage de partenariats afin de réduire fortement « les risques ». Les approches Lean et Agile atténuent les risques en se concentrant sur deux aspects :

- **La pertinence commerciale** (valeur ajoutée, co-développement, etc.)
- **L'apport humain et culturel** (une collaboration constante peut nous faire éviter un risque prévisible ou imprévisible)

Les approches Lean et Agiles sont principalement appliquées aux achats complexes, mais cela ne signifie pas que les achats simples et leviers sont exclus :

- **Un achat simple**, par exemple, est un produit à faible impact qui pourrait occuper le temps d'un acheteur, ce produit doit être géré selon une méthode agile et Lean afin de le rendre le plus autonome possible, libérant ainsi les acheteurs pour qu'ils se concentrent sur des tâches plus stratégiques. (E.g. l'automatisation des processus ou les catalogues électroniques sont des outils Lean et Agiles). La plupart des entreprises mettent en œuvre des catalogues électroniques, le plus difficile est le fait d'adhérer les clients à ces outils, il est donc important d'améliorer l'humain et la collaboration pour rendre de nouveaux concepts acceptables.
- **Les achats leviers** sont en effet élevés en termes de valeur. Avec une approche Lean, l'acheteur pourrait se concentrer sur la détermination des aspects à fortes et faibles valeurs ajoutées. L'impact économique est important, mais bien sûr, il ne faut pas oublier de challenger régulièrement les fournisseurs et les contrats (pour éviter les risques d'ententes ou d'abus de dépendance économique)

### III. LES FOURNISSEURS

#### A. *Le sourcing*

La manière dont les acheteurs sourcent les fournisseurs impacter le changement complet de la stratégie. Selon Asefeso (2014)<sup>48</sup>, les éléments qui constituent un marketing fournisseur adaptatif efficace sont les suivants :

- La recherche constante de partenaires potentiels et de fournisseurs appropriés, non pas à partir des besoins, mais à partir de la définition d'un « problème » dont l'organisation doit trouver une solution (e.g. De cette façon, les acheteurs donnent plus de liberté aux vendeurs et généralement au marché, pour fournir de nouvelles solutions, alternatives, une conception mutuelle, etc.)
- La remise en question régulière des fournisseurs et des partenaires, avec la prise en compte des changements sur les marchés, ainsi que la création de valeur économique (e.g. les approches traditionnelles se concentrent sur la réduction des coûts pour augmenter la valeur, mais les méthodes Lean et Agiles incitent à travailler collaborativement sur les processus des fournisseurs soit en réduisant leur cout de revient tout en augmentant leur marge, soit en développant de nouveaux concepts).

#### B. *Une fonction qui inspire ses fournisseurs*

Un rôle clé pour les achats est de construire des voies de communication entre leur entreprise et les fournisseurs. Selon Nicoletti (2018)<sup>49</sup>, cela peut se faire en de simples étapes:

- Définir mutuellement le niveau de qualité exigé.
- Écouter les problèmes et les contraintes des fournisseurs.
- Résoudre les problèmes historiques.
- Établir des voies de communication, à travers des personnes et des systèmes.
- Contribuer au profit et non à la réduction des coûts.

Les fournisseurs doivent collaborer dans le nouveau changement de la fonction achats, vers des aspects Lean et Agiles. Il est en effet impossible d'influencer les fournisseurs dans nos principales perspectives, nous devons donc nous concentrer sur nos fournisseurs dits « cœur », qui ont une vision collaborative à long terme, et donc, ces derniers encourageront la performance de l'organisation en :

- Minimisant ses temps de cycle.

---

<sup>48</sup> ASEFESO, Ade. *Lean Procurement and Supply Chain Management : Key to Reducing Costs and Improving Profitability*. Second Edition, AA Global Sourcing LTD. 2014, p. 43-99.

<sup>49</sup> NICOLETTI, Bernardo. *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

- Améliorant la capacité de ses process et en tirer la qualité appropriée.
- Collaborant à la conception de composants et de produits avec les clients.
- Possédant une bonne performance logistique et transport.
- Connaissant l'entreprise / la performance des clients.
- Connaissant le centre de rentabilité des clients.
- Utilisant / Souhaitant utiliser les nouvelles technologies.
- Priorisant leurs ressources humaines en tant que partenaires clés.

#### IV. LES ACHATS FACE AU RISQUE ET L'INCERTITUDE

La gestion des risques et de l'incertitude est une priorité absolue pour la plupart des acheteurs tout en supposant le meilleur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La question à se poser est donc : le processus actuel assure-t-il la performance du panel et anticipe-t-il les risques potentiels ? Les processus peuvent soit amplifier, soit absorber l'effet des risques dans la chaîne logistique. Selon le « Global Chief Procurement Officer Survey 2018 »<sup>50</sup> -un sondage réalisé par le groupe Deloitte auprès de 500 directeurs achats à travers le monde – les trois priorités stratégique commerciale des leaders en achats sont :

- La réduction des coûts (78% des participants)
- Développer de nouveaux marchés/ produits (58% des participants)
- *Le management et la mitigation des risques (54% des participants)*

##### A. Les risques inter-processus

Les clients s'attendent à ce que les acheteurs – en tant que leaders en amont de la chaîne logistique - résolvent les risques immédiats et futurs. L'évolution de la stratégie achats vers plus de mitigation des risques et de l'incertitude est importante afin de fournir la meilleure valeur aux clients. A travers des modèles Lean & Agile, l'acheteur doit en priori faire un Brainstorming des risques inter-processus :

Les étapes du processus achats	Le risque inter-processus	L'effet probable
Définition du besoin et élaboration des spécifications	La surestimation du besoin	Dépenses accrues et faible concurrence des fournisseurs
	La mauvaise interprétation des besoins des clients	Achat totalement non conforme
	Un financement	Retards importants, coûts supplémentaires

<sup>50</sup>Deloitte. « The Global Chief Procurement Officer Survey 2018. Leadership: Driving innovation and delivering impact ». Disponible sur : <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/operations/articles/cpo-survey.html>>

	insuffisant du besoin	
	Un calendrier du projet impraticable	Réponses inadéquates des fournisseurs, concurrence réduite, non-atteinte des délais de mise à disposition chez les clients
	Des spécifications très détaillées	Peu ou pas d'alternatives innovantes et créatives, augmentation des coûts (chaque fonction a un coût, moins les membres de l'équipe accordent de flexibilité à une fonction, plus elle coute chère), réclamations des fournisseurs pour des offres abusives ou inatteignables.
<b>Définition et élaboration de la stratégie</b>	Une mauvaise appréciation du marché	Manque d'offres sur le marché, variation importante des coûts par rapport au budget, incapacité à s'adapter à l'évolution du marché (perte d'avantage concurrentiel)
	Des politiques, lignes directrices et procédures achats figées	Difficultés d'adaptation aux évolutions constantes des besoins des clients, faible ouverture aux propositions du marché en termes d'innovation et de différenciation, génération de nouveaux risques en interne.
<b>Lancement des appels d'offres</b>	Une mauvaise clarification du besoin aux fournisseurs	Des offres avec des pratiques déloyales (ententes), retrait d'offres, réponses aux offres qui ne couvrent pas la problématique, enjeux légaux et des délais de mise à disposition du produit plus longs.
	Aucun alignement et compréhension des enjeux par l'équipe multifonctionnelle du projet	
	Le risque de favoritisme involontaire en fournissant des informations sur l'appel d'offres	
<b>Sélection et suivi de la performance des offres</b>	Des procédures d'évaluation traditionnelles et non pertinentes	Une sélection subjective, des offres obsolètes, produit contraire à l'éthique et non conforme
	La sélection du mauvais fournisseur (e.g. mieux disant mais enjeux collaboratif et relationnel non pris en compte dans sa sélection)	Le non-respect du contrat (ou sa résiliation), multiplication des problèmes de qualité, délais plus longs, position commerciale et absence d'ouverture à des solutions alternatives.
	Aucun alignement des objectifs et intérêts entre l'acheteur et le fournisseur	Des litiges contractuels, variation des coûts, réduction de la valeur du contrat, désengagement et ressourcement probables, actions en justice.
	Un modèle de contrat prédéfini et figé	Pas d'adaptation aux changements de stratégie et de marché, nécessité de renouveler le contrat en cas de changement de fonctionnalités et de spécifications.
<b>Evaluation de la performance</b>	Incapacité à cibler les contraintes de performances des fournisseurs et des achats	Des objectifs achats qui ne satisfassent pas la stratégie de l'organisation, des plans d'action inefficaces, la génération de risques inexistant dans le panel, l'incapacité d'améliorer l'aspect collaboratif ainsi que la construction de partenariats stratégiques sur le long terme avec les fournisseurs.

Figure 9 Tableau des risques inter-processus et leur occurrence

### *B. L'acheteur : Risk Manager de son réseau de valeur*

Afin de comprendre davantage comment les modèles Lean & Agiles mitigent le risque, un sondage a été réalisé auprès d'experts en la matière. Dans ce sondage, plusieurs solutions ont été proposées, ces dernières sont divisées en trois aspects :

#### **Aspect n°1 : L'automatisation des processus**

- La mitigation des risques à travers la digitalisation des processus Supply Chain et Achats

#### **Aspect n°2 : La communication & collaboration**

- Un système de réunion opérationnel (Réunions hebdomadaires, mensuelles, rétro...) et un management visuel bien exploité et qui se met à jour.

#### **Aspect n°3 : La performance**

- Le cadrage du projet et sa limite budgétaire en amont .
- La possibilité de suivre la mesure d'avancement d'un produit fonctionnel au travers de démos régulières (avec le fournisseur) avec la possibilité d'arrêter le contrat si les résultats de ne sont pas au rendez-vous (contrairement à un contrat traditionnel).
- Donner la priorité au management du risque et de la valeur (plutôt qu'aux Savings)
- En étant toujours centré sur le client (et la valeur apportée), plutôt que sur le processus. Le client apportera des flux de trésorerie, ce qui par la suite améliorera l'infrastructure (le processus).
- Mesurer le Lead-time et le temps de cycle de chaque étape du processus Lean & Agile, se rapprocher de la production, pour comprendre le processus et être engagé dans les prises de décision en interne.

Selon Lucie CUILLEZ, Risk Manager for Global Procurement & Supply Chain chez Orange SA, suivre et mitiger le risque est une mission fondamentale d'une fonction achats souhaitant être Lean et Agile :

#### **Comment la fonction achats doit agir / se transformer afin de s'adapter et faire face aux incertitudes ?**

Les incertitudes dans la fonction achats concernent surtout les fournisseurs, il faut donc adapter les processus pour être en mesure de pallier rapidement la défaillance d'un fournisseur par exemple. Il faut analyser le fournisseur sur de nombreux aspects avant toute contractualisation, transformer les contrats avec de nouvelles clauses pour s'adapter aux nouvelles réglementations, éventuellement prévoir des fournisseurs « back-up » pour les produits ou services stratégiques pour l'entreprise. La

fonction achats doit être en mesure d'améliorer constamment ses processus car il y aura toujours un nouveau risque.

**Les récentes crises économiques (Subprime, Covid-19,etc.) ont démontré l'importance de manager et mitiger les risques de nos fournisseurs. Pourquoi l'acheteur doit-il intervenir vis-à-vis de ses partenaires ?**

Lors d'une crise, l'acheteur peut rassurer le fournisseur sur les engagements pris, sur la continuité des paiements. Evidemment l'acheteur attend aussi du fournisseur une réassurance, par exemple sur la livraison d'un produit même avec un délai allongé. L'acheteur qui connaît les risques d'un fournisseur peut essayer de les gérer, les limiter. Et échanger sur les difficultés rencontrées permet parfois de trouver des solutions ensemble. Dans tous les cas, la communication renforce la relation commerciale.

**En cette période de crise sanitaire (Covid-19), quels sont les nouveaux risques qui impactent la fonction achats ?**

Les plus gros impacts de la crise sanitaire actuelle sont surtout portés sur la partie purement logistique de l'approvisionnement (gestion des stocks, retards de livraisons...) et un peu moins sur les achats. Toutefois, il faut aussi être en mesure de trouver des fournisseurs en urgence : je pense par exemple aux commandes de masques, de gels hydroalcooliques, sans quoi certaines activités de l'entreprise ne peuvent reprendre (activités au contact des clients notamment). Plutôt que de parler de « nouveaux risques », on peut constater que des risques déjà présents depuis toujours, comme la dépendance fournisseurs, ont vu leur probabilité d'occurrence augmenter.

En substance, la fonction achats doit adapter son processus de manière à avoir une visibilité sur les risques et leur occurrence, soit en interne ou en externe. Face aux imprévus, une couverture en amont du démarrage d'une relation est indispensable, de même que le fait d'inciter ses partenaires à travailler mutuellement, dans le but de supprimer l'occurrence d'un risque précis.

Face à la crise sanitaire récente, plusieurs organisations ont vu surgir des risques dit « nouveaux » ou préexistants. Parmi eux :

- Des soucis d'approvisionnement et de livraison (eg. Pénuries, fermeture des frontières ,etc.)
- Des situations de dépendance économique du fournisseur
- Des situations de dépendance face à une source d'approvisionnement unique
- Des retards sur les Lead-time d'un produit/ process
- Des retards de paiement des fournisseurs

- Des résolutions/ résiliations de contrats
- Des pénuries de matières premières
- Des conflits géopolitiques accentués (eg. Chine et Etats-Unis, davantage de mesures protectionnistes, embargos, etc.)
- ...

Ce qui peut être retenu de ces situations est que l'acheteur devient pilote de l'agilité, il en est de son devoir de rassurer ses partenaires sur la continuité de l'activité, et pour ce faire, la communication et la constante collaboration restent le levier primordial de toute fonction achats Lean et Agile.

## V. LE CONTRAT LEAN & AGILE

Ayant depuis longtemps été la priorité du secteur informatique, les contrats Lean et Agiles sont une notion globale dans la fonction achats. Les acheteurs « agiles » ont besoin de partenaires « agiles » afin de répondre aux exigences d'une entreprise en constante évolution. Les organisations attendent une flexibilité, une collaboration et des fonctionnalités plus élevées, avec des coûts maîtrisés dans les contrats.

Les contrats Lean et Agiles sont réalisés afin de faire face à l'incertitude d'un projet, ainsi qu'à la complexité du produit (bien ou service). Ils précisent les objectifs, les intérêts mutuels et les jalons à respecter. Le contrat est axé sur les décisions de l'équipe et les fonctionnalités en constante évolution, plutôt que sur des clauses prédéfinies et sur les aspects de coût et de bonus / malus.

Les clients (internes et externes) changent constamment d'avis, il est donc nécessaire que l'acheteur, en tant que leader du réseau de valeur, comprenne ces changements et en anticipe d'autres. Mais dès lors que les procédures sont prédéfinies, cela ne laisse aucune place à une adaptation rapide. C'est le cas des modèles prédéfinis par l'organisation.

En conséquence, beaucoup trop de temps est consacré à la modification des normes, avec un risque accru de désaccords (dans une relation) et une augmentation du prix des spécifications convenues. Le tableau suivant reprend les grandes différences entre un contrat traditionnel et « Lean & Agile » :

Les grandes étapes du contrat	Le contrat traditionnel	Le contrat Lean & Agile
Définition de l'objet du contrat	Les spécifications sont conçues pour répondre aux exigences et besoins en interne.	<u>Les contrats agiles</u> se concentrent sur diverses itérations (sprint) afin de répondre à un problème (plutôt qu'à une spécification), les résultats sont divisés en objectifs plus petits que l'équipe doit gérer. <u>Les contrats en même temps Lean &amp; Agiles</u> essayent de livrer le meilleur résultat plus rapidement et avec moins de ressources.
L'élaboration du contrat	Les interactions sont établies entre les acheteurs et les fournisseurs, à travers un objectif commercial déjà défini par l'une des parties.	L'équipe (les partenaires et les membres l'organisation) ont le pouvoir de décision et de conception sur le produit et le contrat, par définition des jalons définis pour un gain mutuel. A travers du Lean Thinking, les parties donnent plus d'ampleur à l'innovation et à la différenciation dans le contrat ainsi qu'un périmètre de responsabilité commun.
L'exécution du contrat	Les contrats traditionnels ont tendance à supposer les événements futurs comme certains, ils supposent également que ce qui est écrit dans le contrat est destiné à atteindre un résultat ce qui rend le contrat obsolète dès lors qu'un changement en lien avec les enjeux du marché (événements incertains, nouvelles technologies, risques, etc.) est à réaliser.	Les contrats Lean et Agile suppriment le risque d'obsolescence d'un projet, car pendant les diverses itérations, les solutions qui ne fonctionnent pas et/ou qui peuvent présenter un risque sont supprimées en amont du projet. De plus, le changement dans le contrat est possible sans pour autant affecter les structures de coûts et de temps.

Figure 10 Tableau comparatif entre un contrat traditionnel vs. Lean & Agile

## VI. EVALUER LA PERFORMANCE : LE MODELE DE DRAKE & AL.

En tant que pilote du Lean et de l'Agilité, le responsable des achats a pour première mission de soutenir les stratégies organisationnelles. Selon les recherches, la fusion des deux concepts en tant que mesure de la performance dans la chaîne logistique reste un défi.

Certains aspects des deux principes sont en effet appliqués dans les organisations les plus matures mais de manière innomée. Drake et al. (2013)<sup>51</sup> ont étudié la fusion du Lean et de l'agilité comme moyen de mesure, en adaptant les aspects fonctionnels et innovants à l'amont de la chaîne logistique.

Le modèle développé par Drake & al. (2013) est divisé en deux dimensions, avec au total 4 critères à prendre en compte.

<sup>51</sup> DRAKE, Paul R & al. « *The lean and agile purchasing portfolio model* ». Supply Chain Management : An International Journal, Revised edition, 2013, p. Pages 4-20.

***Les critères ont été revus afin de faciliter la mesure à la fois de la performance des achats [vis-à-vis des clients internes] et des fournisseurs :***

- **La qualité** : est mesurée sur la base de la durabilité, la fiabilité et l'innovation concernant un produit. La qualité est associée à la conformité, afin de satisfaire les exigences des clients. La mise en œuvre de l'innovation en tant que mesure est importante, en raison de l'avantage concurrentiel qu'elle peut apporter à l'organisation.
- **Le coût** : reflète le coût total lié au cycle de vie du produit. En tant qu'indicateur Lean, l'objectif principal est lié au Total Value of Ownership (TVO)<sup>52</sup>, une mesure similaire au Total Cost of Ownership (TCO)<sup>53</sup>, à la différence que le TVO prend en compte les avantages d'un achat alternatif et des coûts d'opportunité.
- **La flexibilité** : se réfère à la capacité de changer de volume, de faire des modifications et de s'adapter aux propositions technologiques du marché, afin d'améliorer ses avantages compétitifs.
- **Le temps** : est le facteur d'agilité le plus important, il améliore le respect des délais afin de livrer le produit (biens ou services) aux clients, même avec de légères modifications. De plus, délivrer une performance rapide est devenue de nos jours un facteur de différenciation majeur sur le marché.

---

<sup>52</sup> Total Value of Ownership : Valeur Totale de Possession

<sup>53</sup> Total Cost of Ownership : Coût Total de Possession

Critères de performance achats Lean	Critères de performance achats Agiles
<b><u>Critères de qualité</u></b>	<b><u>Critères de flexibilité</u></b>
<b>La durabilité du produit :</b> La capacité à fournir des produits durables	<b>La flexibilité des volumes :</b> La capacité et la volonté des fournisseurs de modifier les volumes des commandes
<b>La fiabilité du produit :</b> La capacité à fournir des intrants fiables (conformes)	<b>La flexibilité des modifications :</b> La capacité du fournisseur à concevoir de nouveaux produits ou à apporter des modifications de conception aux produits existants
<b>L'innovation du produit :</b> La capacité à concevoir de nouveaux produits ou à apporter des modifications aux produits existants	<b>La capacité technologique :</b> Le niveau de capacités technologiques que le fournisseur possède et la volonté de partager ces informations clés
<b><u>Critères de coût</u></b>	<b><u>Critères de temps</u></b>
<b>Le coût total d'achat :</b> Le coût total associé au produit (eg. Prix, audits, coûts des transactions, coûts des non-conformités, les investissements ...)	<b>Le rythme de livraison :</b> La rapidité et la capacité à livrer rapidement
<b>Le coût d'opportunité :</b> Le coût (optimal) proposé par le marché aux compétiteurs	<b>La fiabilité de livraison :</b> La capacité à livrer régulièrement, aux dates et délais prévus
	<b>La vitesse de développement :</b> Capacité à innover et répondre à une problématique produit rapidement

Figure 11 Tableau des indicateurs de performance Lean & Agiles

## VII. L'IMPACT DE LA MATURITE ACHATS DANS L'IMPLEMENTATION DU MODELE

La mesure de la performance achats dans les organisations des secteurs privé et public a été au centre de l'attention ces dernières années. La performance se concentre généralement sur la maturité de la fonction, à travers des évaluations, des mesures et des améliorations continues en interne, ainsi qu'avec les partenaires du réseau de valeur.

A l'échelle du temps, les achats ont su évoluer et s'adapter aux changements internes et externes, se faisant ainsi une place d'importance au sein de l'organisation. Vu l'accélération du

marché et la hausse de l'incertitude face à des événements environnementaux, légaux et géopolitiques, etc. l'acheteur doit suivre méticuleusement l'évolution de sa performance, afin de faire face rapidement aux aléas du marché et de l'entreprise.

La fonction achats a toujours besoin de nouveaux modèles pour mûrir (i.e. obsolescence du modèle Cost-Killer), mais qu'en est-il des paradigmes Lean & Agile ?

Afin de mieux comprendre l'impact sur la maturité de cette fonction, Jean Potage, expert consultant en achats s'est engagé à en expliquer le lien.

**Une fonction achats de nos jours doit être Lean et Agile, selon vous, est-ce que l'impact sur la performance sera différent selon le niveau de maturité de la fonction ?**

Effectivement, car les méthodes Lean et Agiles ont le mérite d'aller à l'essentiel. Cela ne remplace pas la maturité sur les pratiques clés de performance. Si celle-ci n'est pas là, Lean, Agile, ou toute autre méthode ne porteront pas de fruits.

**Est-il possible pour un fonction achats naissante d'appliquer les principes d'agilité et de Lean ? Pourquoi ?**

Si la fonction est naissante, elle n'est finalement pas « engoncée » dans toutes sortes de procédures et pratiques « habituelles », mises en place avec le temps. Et donc aller directement à l'essentiel. Cela permettra par ailleurs une économie de moyens (maîtrise voire baisse du coût de la fonction).

**A votre avis, quels sont les futurs enjeux de la fonction achats ?**

Généralement, les futurs enjeux cités sont :

- Maîtriser le panel fournisseurs dont l'entreprise a besoin
- Maîtriser la relation avec ces fournisseurs selon les enjeux
- Devenir une véritable Direction des Ressources Externes de l'entreprise

**Dans votre ouvrage « Maturité des services achats et relation client fournisseurs » vous mentionnez qu'il existe plusieurs modèles de maturité achats et que certains ne proposent pas un étalonnage et un lien direct entre la maturité et la création de la valeur. Comment pensez-vous que les aspects Lean et Agiles peuvent créer cette convergence vers une meilleure création de valeur ?**

Par définition, ces méthodes ont pour principe de « détruire les tâches qui ne créent pas de valeur ». Après cela nous renvoie à votre première question : si la maturité n'est pas là il n'y a pas création de valeur par les « leviers » achats.

En substance, il est nécessaire que la fonction achats soit continuellement à la recherche de la meilleure maturité ; les paradigmes Lean & Agile ne sont que facilitateurs de l'évolution des achats.

Une concentration sur ces méthodes, sans un processus efficace, ne sera qu'un effet de mode. De plus, une fonction achats naissante aura plus de facilité à implémenter ces démarches Lean & Agile car elle n'est pas contrainte par des procédures régulières ni une certaine résistance au changement en interne.

En faisant mention d'un acheteur en tant que directeur des ressources externes, M. POTAGE Jean met la lumière sur une fonction garante de la performance humaine avant toute chose ; améliorer les liens avec les fournisseurs partenaires ainsi qu'un développement mutuel pour améliorer la valeur sont les clés d'une fonction achats en constante quête de maturité. Hormis les différents modèles/outils de mesure de la performance, ces derniers ne garantissent pas une création de valeur mais la mise en place d'un référentiel qui permet de maîtriser et supprimer les tâches à non-valeur ajoutée. En ce qui concerne la valeur, c'est aux acheteurs d'en créer à travers diverses collaborations et échanges avec leurs partenaires internes et externes.

**PARTIE 3 :**  
-  
**LIMITES & PRECONISATIONS**

## CHAPITRE 7 – LES LIMITES DU MODELE

### I. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

#### A. *Un concept inconnu à la recherche de repères*

La recherche de littérature, ainsi que les retours d'experts démontrent la limite face à « la fonction achats Lean & Agile ». Divers paradigmes ont été certes expliqués dans la recherche, néanmoins, ce qui est constaté est que l'achat Lean & Agile n'est pas forcément nommé au sein des organisations. De plus, l'importance de ce principe n'a été mentionné de manière tacite qu'en 2015 avec la conférence « CPO AGENDA<sup>54</sup> ». La popularité du concept binaire a été appliquée par diverses entreprises tels Lean Agile Procurement© et Good uniquement dans la phase d'appels d'offres, ce qui est certes un avantage sur le long terme, mais il est nécessaire de faire comprendre aux professionnels que le Lean et l'Agilité doivent se faire tout au long du processus.

Divers professionnels tentent d'amener les aspects d'adaptabilité, de rationalisation ou de collaboration dans leurs fonctions, sans pour autant se dire « acheteur Lean & Agile » ou bien d'ancrer cela dans leurs procédures. Il a été dans ce cas nécessaire d'énoncer un modèle simple, avec trois grandes lignes directrices (i.e. l'humain, l'outil et le processus), que chaque professionnel retrouve dans son activité, qui puissent servir de feuille de route, afin de facilement intégrer en totalité, ou en partie, les enjeux du couple {Lean ; Agile}.

#### B. *La fusion des deux paradigmes en pratique*

Comme la recherche le démontre, une chaîne logistique Lean est basée sur :

- Un grand volume
- Demande inchangée de la part des clients
- La certitude
- La réduction des actions à (faible) non-valeur ajoutée

Quant à la chaîne logistique agile, elle est basée sur :

- Le changement du besoin des clients
- La volatilité sur le marché
- L'incertitude
- La rapidité

---

<sup>54</sup> Vietnam Supply Chain. *THE CPO AGENDA 2015 CONFERENCE*. Disponible sur : <<http://vietnamsupplychain.com/en/learn/events/view/the-cpo-agenda-2015-conference-chief-procurement-o/430>>

En ce qui concerne la fusion des deux principes, ou ce qui est appelé « Leagile », ce dernier semble marier les enjeux du Lean et de l'Agile au sein d'une chaîne logistique, néanmoins, rares sont les mises en application qui démontrent sa réussite. Face au risque de créer des injonctions paradoxales dans le mémoire de recherche, il a été question de fusionner le Lean et Agile en tant que mode de management et non pas comme outil, et cela afin de donner un sens pratique à la littérature tout en se focalisant sur l'aspect commun qui est « l'apport humain ».

## II. LES LIMITES FACE A L'IMPLEMENTATION DU LEAN ET DE L'AGILITE DANS LES ACHATS

Avant toute implémentation de la démarche Lean & Agile au sein de sa fonction achats, il est nécessaire de savoir que, comme tout autre modèle, il y'a des risques et des limites qui interviennent en amont. Avoir conscience de ces points bloquants, amènera tout pilote achats à pérenniser sa performance. Afin de déterminer ces limites, un sondage a été réalisé auprès de divers experts en Lean, Agile et Leagile. Selon les experts, les aspects suivants peuvent amener la démarche achats Lean & Agile à l'échec :

- Intégrer une méthode ou outil qui ne correspond pas à la réalité de l'entreprise.
- Définir un processus Lean et Agile « parfait », qui ne reflète pas la réalité de l'entreprise.
- Une culture bureaucratique où les décisions sont latentes.
- Implémenter la démarche dans l'unique but de réduire les coûts, ou bien pour d'améliorer son image.
- Communiquer et avoir le support du Top Management plutôt que les autres individus de la hiérarchie (i.e. Le Middle Management).

Toutes ces limites peuvent être mitigées à priori à travers l'aspect communicatif et collaboratif, où il est question de comprendre l'objectif de chaque partie prenante et les amener à travailler sur une finalité commune. Les économies et l'image sont des gains en aval de l'application de la démarche. La finalité principale doit rester celle de créer de la valeur dans son réseau (fournisseurs, clients internes, clients externes, etc.), sinon l'acheteur restera toujours bloqué dans un esprit de « cost-Killing ».

## CHAPITRE 8 - LES PRECONISATIONS

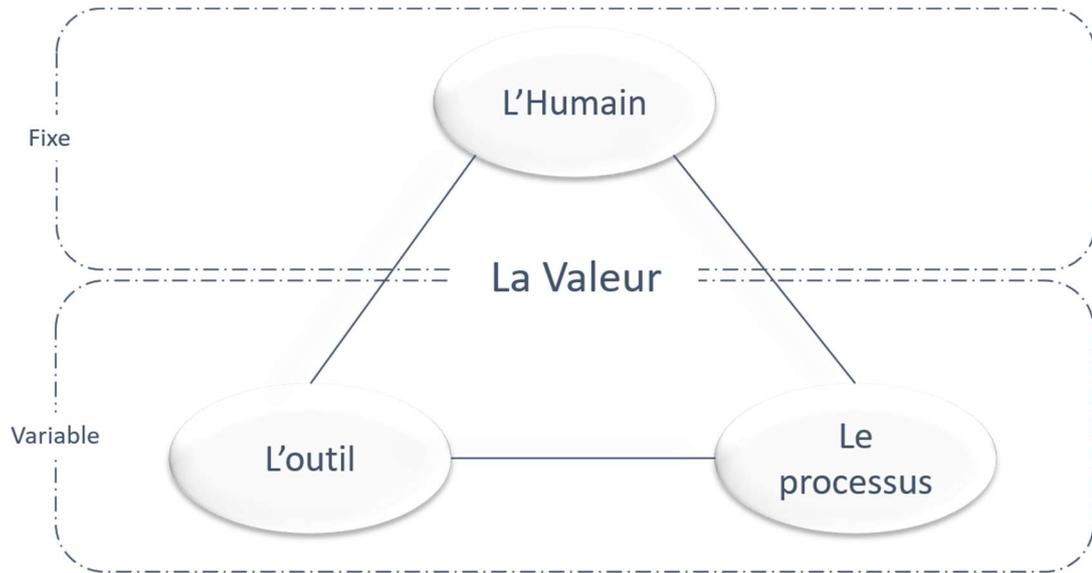


Figure 12 Le modèle Lean & Agile de création de la valeur

Diverses bonnes pratiques ont été énoncées dans la revue de littérature et dans l'analyse du modèle Lean & Agile. Pour chaque vecteur, voici les préconisations :

### I. L'OUTIL

Avant toute chose, **l'outil n'est qu'un moyen pour atteindre l'agilité et le Lean**, il ne doit en aucun cas devenir « le référentiel » de réussite du modèle, c'est pour cela que c'est est un vecteur variable dans le triptyque. De plus, utiliser les nouveaux outils liés à la digitalisation est important, dans le but d'améliorer l'expérience des clients internes et des autres partenaires de la chaîne de valeur.

Entre numérisation, démarches Lean ou nouveaux modèles conceptuels dédiés au Lean et à l'agilité, ce qui définit le succès des outils, est leur alignement avec la stratégie des organisations. Dans le cas contraire, la synergie entre la fonction achats et les objectifs organisationnels divergera lentement.

---

*Il est important pour la fonction achats de mettre en place un outil qui bénéficiera avant toute chose l'organisation, puis le rendre le plus ergonomique possible pour ses partenaires.*

---

En tant que pilote de la fonction achats, il est primordial de se rappeler de l'implémentation d'un outil ou méthode peuvent prendre du temps et peuvent nécessiter un certain investissement. Dans la majorité des cas, l'appréciation de chaque individu de ce qu'est le Lean et l'Agile reste abstraite, il est donc chose normale, voire nécessaire, d'être accompagné par des consultants et coachs au début de la démarche.

## II. LE PROCESSUS

Ce qui diffère entre un processus traditionnel et « Lean & Agile » est sa capacité à s'adapter de manière régulière à tout changement, de manière simple, intelligente et en participation avec les autres processus interdépendants. Le processus est un vecteur variable qui diffère d'un instant à un autre. Pour l'acheteur, les pratiques à mettre en place sont :

**L'amélioration continue** : Principe incontournable du Lean management et de l'agilité, l'amélioration continue ou KAIZEN reste un principe primordial de chaque processus. Il est question ici que le pilote de la performance achats revoit régulièrement sa fonction, en définissant les points à faible valeur ajoutée. En participation avec les métiers transversaux, l'acheteur met à jour de manière régulière sa performance en prenant en compte les changements sur le marché et en interne à l'organisation.

**Les processus interdépendants** : L'amélioration du processus achats nécessite l'amélioration de tous les processus qui s'y rapportent. Un acheteur peut offrir de nombreuses opportunités aux partenaires internes en alimentant leurs connaissances sur la performance externe, et au contraire, les clients internes pourraient alimenter le processus de l'acheteur avec diverses connaissances organisationnelles.

**La segmentation de son produit** : Toutes les familles ou segments d'achats ne nécessitent pas forcément d'adopter un processus Lean & Agile, cela diffère d'une organisation à une autre. Pour un pilote achats cela se traduit par essayer de définir les risques ou la complexité encourus, de plus que

la valeur. Par la suite, il faut déterminer si le segment nécessite de la fiabilité de la part de l'acheteur et/ou une réduction de la valeur (Total Value of Ownership VTO<sup>55</sup>).

**Notifier ses partenaires** : La part de réussite du modèle Lean & Agile vient de la collaboration, pour ce faire, tout changement dans le processus doit être notifiée aux fournisseurs, cela les incitera à aller, non seulement dans la même percée, mais devenir Lean & Agiles à leur tour vis-à-vis de leur client (l'entreprise acheteuse).

### III. L'HUMAIN

Développer la qualité des interactions avec l'ensemble des partenaires est un levier majeur pour les acheteurs. Ils évolueront des notions de «cost-killer» à créateur de valeur dans le réseau, du fait qu'ils prennent davantage conscience des enjeux et des risques de leur environnement. La collaboration avec chaque partie prenante permet de découvrir différentes façons d'obtenir un avantage concurrentiel qui n'est pas pécunier. Divers modèles économiques sont toujours basés sur la matrice de PORTER ou il est question de se différencier soit par :

- Cibler une niche
- La massification
- La différenciation du produit
- La réduction des coûts

La question est alors : **Et si la nouvelle tendance ne serait pas l'humain ?**

L'économie réussit car il existe diverses interactions entre les individus, depuis le dernier millénaire, l'humain a essayé de trouver le meilleur moyen de rendre sa communication plus simple, à travers l'avènement des nouvelles technologies de communication et d'aide à la décision. De plus, les diverses crises économiques ou sanitaires ont bien démontré l'importance des interactions entre les organisations, afin de non seulement rassurer ses partenaires mais assurer aussi une continuité de l'activité en proposant de nouvelles alternatives, toutes collaboratives. Afin d'expliquer davantage, ce point, trois crises économiques sont à étudier : **(1) Les deux chocs pétroliers** dans les années 70 ont démontré une grande agilité de la part des industries pour se diversifier et trouver d'autres alternatives, ainsi communiquer avec de nouveaux intrants sur le marché => la communication des industriels était axée sur le secteur pétrolier, l'avènement de la crise a « ouvert les yeux » sur ce que la mondialisation peut offrir comme alternative avec divers concurrents et collaborateurs. **(2)** Hormis l'impact économique qu'a eu **la crise des Subprime**, elle a engendré un vrai retournement sur la vie des individus impliquant ainsi plus d'entreprises à adopter les enjeux humains, des sécurité et

---

<sup>55</sup> Valeur Totale de Possession

environnement dans leurs stratégies => il n'est plus question de définir sa stratégie ou son modèle selon un degré de protectionnisme ou de libéralisme, mais plutôt de définir les enjeux qui touchent aux travailleurs, qui agrandissent les disparités, qui touchent à l'image et au climat. **(3)** De nos jours, **la crise actuelle du Covid-19** a fait sentir beaucoup plus l'importance de l'humain dans la continuité de la performance. Les pays se sont rendu compte que l'important n'est pas le PIB mais le savoir vivre et surtout : vivre en tant qu'un groupe ( divers individus).

---

### *La performance économique = Le levier humain*

---

Toutes ces crises ont démontré une certaine nécessité à devenir plus adaptatif tout en gardant ou en créant de la valeur. L'agilité et le Lean sont tous deux des démarches basées sur l'humain. La fusion de ces deux aspects transforme les interactions, ainsi que les collaborations, en leviers heuristiques pour les organisations. L'acheteur, pilote de la transformation et des ressources humaines amènera davantage de valeur à son organisation à travers :

**La compréhension de l'intérêt des individus** : travailler en collaboration ou en équipe nécessite que l'effort collectif donné facilite l'atteinte des objectifs. Avant toute chose, il est important d'être à l'écoute de ses partenaires afin de mieux connaître les intérêts de chaque individu, cet intérêt est catalyseur de la valeur sociale perçue ainsi que le niveau de satisfaction des personnes.

**La mesure de la performance humaine** : inspiré du modèle SCRUM, il est question pour les pilotes achats d'introduire diverses méthodes de mesure de la performance humaine afin de donner un plus avantage qualitatif à un projet. Il n'est pas forcément question de définir des métriques ou bien des KPIs mais d'avoir, dans un premier temps, un retour subjectif.

**S'accommoder aux diverses personnalités** : sans pour autant se détacher de la sienne. Chaque individu est contrôlé par des biais et des histoires différentes qui forgent leur personnalité. Certaines peuvent être contradictoires (eg. Dans un projet en équipe), il est dès lors important que l'acheteur assume ses différences et incite les individus à leur tour à respecter les divergences. L'acheteur créera un environnement où tout individu s'exprime librement, a droit à l'erreur et où les partenaires visent à atteindre le même objectif ( que ce soit psychologique ou professionnel).

## CONCLUSION

La fonction achats est toujours en quête de repères, que ce soit en entreprise ou sur le marché. La recherche menée à démontré que la fonction ne cesse de changer, elle change en parallèle avec l'occurrence de nouveaux évènements, ou dans des temps de crise.

L'objectif n'est pas d'inciter les individus à un nouveau mode de management, mais de déterminer les grandes lignes du Paradigme, pour mener à bien la recherche de valeur dans le réseau de son entreprise. L'avantage sera pour l'acheteur de revaloriser sa position dans l'organisation en tant que stratégique (et indispensable) à l'activité.

La démarche a été basée dans un premier lieu sur les trois vecteurs qui sont : l'outil, l'humain et le processus. Ce qui a été démontré est que l'aspect humain (ou collaboratif) reste une condition sine qua non à la réussite d'un management achats Lean & Agile. A travers diverses adaptations psychologiques et behavioristes , le constat a été que les individus cherchent avant tout à augmenter la valeur qu'ils ont d'eux-mêmes (à travers la perception de leurs partenaires), de plus, ils seront plus aptes à aller vers un objectif commun de l'équipe quand leur sécurité psychologique est avérée.

L'outil et le processus quant a eux ont été des modèles variables, la difficulté a été d'expliquer comment ces dernières s'adaptent selon la typologie d'achats, la localisation ou la taille de l'entreprise. C'est pour cela que les deux vecteurs restent variables dans le triptyque modélisé, il en est de la volonté de chaque pilote achat, selon les structures et les aléas du marché, de définir le meilleur processus Lean & Agile, ainsi que le meilleur outil de pilotage.

La fonction achats n'a cessé d'évoluer depuis la première révolution industrielle, elle s'est d'autant plus forgée à la suite des diverses crises économiques. La recherche a été réalisée en période de crise sanitaire du Covid-19 qui a en premier lieu impacté la santé et l'économie mondiale. Cependant, la manière dont la fonction achats Lean & Agile peut faciliter la sortie de crise reste abstraite, les grandes lignes restent celles de rassurer et travailler conjointement avec ses partenaires afin de sécuriser l'activité.

La question est alors des savoir : **Comment la fonction Achats Lean & Agile peut-elle faire face aux crises actuelles et aux enjeux futurs de la mondialisation ?**

## BIBLIOGRAPHIE

**ANTONIN, Céline.** « APRÈS LE CHOC PÉTROLIER D'OCTOBRE 1973, L'ÉCONOMIE MONDIALE À L'ÉPREUVE DU PÉTROLE CHER ». *Revue internationale et stratégique*, vol. 3, no 91, 2013, p. 139-149.

**ASEFESO, Ade.** *Lean Procurement and Supply Chain Management : Key to Reducing Costs and Improving Profitability*. Second Edition, AA Global Sourcing LTD. 2014, p. 43-99.

**CERVONE, H. Frank.** « Understanding agile project management methods using Scrum ». *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, vol. 27, 2011, p. Pages 18-22.

**CONNAUGHTON, Patrick & al.** *Procurement Analytics in the Era of Big Data: What CPOs Need to Know*. The Hackett Group, 2014, p. Page 4.

**DRAKE, Paul R & al.** « The lean and agile purchasing portfolio model ». *Supply Chain Management : An International Journal*, Revised edition, 2013, p. Pages 4-20.

**EDMONDSON, Amy.** « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams ». *Administrative Science Quarterly-Harvard University*, 1999, p. 350-383.

**KANT, Rajeev & al.** « LEAN, AGILE & LEAGILE SUPPLY CHAIN: A COMPARATIVE STUDY ». *ELK Asia Pacific Journals – Special Issue*, p. Pages 3-4.

**LIST, A. John.** « *FRIEND OR FOE? A NATURAL EXPERIMENT OF THE PRISONER'S DILEMMA* ». *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*, 2006, p. 5-26.

**M. GRANT, Adam.** « The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions ». *Journal of Applied Psychology*, 2008, p. 1-17.

**MASON-JONES, Rachel & al.** *Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace*. 2000, p. Pages 4061-4070.

**NAYLOR, J Ben & al.** « Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain ». *International Journal of Production Economics*, 20 mai 1999, p. Pages 107-118.

**NICOLETTI, Bernardo.** *Agile Procurement : Adding Value with Lean Processes*. 2018, p.43-149.

**OHNO, Taiichi.** *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. CRC Press, 1988,

**ROY, Ram.** « Pragmatic Lean Procurement in Small to Medium Sized Organisations. » *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2009, p. Pages 817-833.

## SITOGRAPHIE

**Deloitte.** « The Global Chief Procurement Officer Survey 2018. Leadership: Driving innovation and delivering impact ». Disponible sur :

<<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/operations/articles/cpo-survey.html>>

**Google's Project Aristotle.** Guide: Understand team effectiveness. Disponible sur :

<<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>>

**Harvard Business Review.** « A Better Way to Think About Your Business Model ». Disponible sur :

<<https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>>

**Lean Agile Procurement .** Lean Agile Procurement. Disponible sur : < <https://www.lean-agile-procurement.com/>>

**Manifesto for Agile Software Development.** Manifesto for Agile Software Development, 2001, Disponible sur : < <https://agilemanifesto.org/>>

**Open Knowledge Foundation.** GLOBAL OPEN DATA INDEX. Disponible sur :

<<https://index.okfn.org/dataset/procurement/>>

**SAMSON, Alain & al.** « *The Behavioral Economics Guide 2019* ». Behavioral Science Solutions Ltd, 2019. Disponible sur : < [www.behavioraleconomics.com](http://www.behavioraleconomics.com)>

**Vietnam Supply Chain.** THE CPO AGENDA 2015 CONFERENCE. Disponible sur :

<<http://vietnamsupplychain.com/en/learn/events/view/the-cpo-agenda-2015-conference-chief-procurement-o/430>>

**Wikipédia.** « Méthode agile ». Disponible sur : <[https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_agile](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile)>

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 TABLEAU COMPARATIF DES CARACTERISTIQUES DU LEAN, AGILE & LEAGILE.....	14
FIGURE 2 LE MODELE LEAN & AGILE DE CREATION DE VALEUR .....	27
FIGURE 3 MODELE DE LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER.....	29
FIGURE 4 EXEMPLE SIMPLIFIE DU RESEAU DE VALEUR.....	30
FIGURE 5 ENJEUX D'UN PROJET TRADITIONNEL VS. EN SCRUM .....	33
FIGURE 6 LE BUSINESS MODEL CANVAS .....	35
FIGURE 7 LE LEANPROCUREMENT CANVAS .....	37
FIGURE 8 MATRICE DE KRALJIC .....	53
FIGURE 9 TABLEAU DES RISQUES INTER-PROCESSUS ET LEUR OCCURRENCE.....	57
FIGURE 10 TABLEAU COMPARATIF ENTRE UN CONTRAT TRADITIONNEL VS. LEAN & AGILE.....	61
FIGURE 11 TABLEAU DES INDICATEURS DE PERFORMANCE LEAN & AGILES.....	63
FIGURE 12 LE MODELE LEAN & AGILE DE CREATION DE LA VALEUR.....	69

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

**BFR** : Besoin en fonds de roulement.

**COCA** : Carry Over, Carry Accross.

**DMAIC** : Define, Measure, Analyze, Improve, Control.

**EDI** : Echange de données informatisées.

**POC** : Proof of concept, preuve de conceptualisation.

**RGPD** : Règlement général sur la protection des données.

**RSE** : Responsabilité sociétale et environnementale.

**TCO** : Total Cost of Ownership, coût total de possession.

**VSM** : Value Stream Mapping, cartographie des flux de valeur.

## TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE : ACHATS LEAN & AGILES (FR/EN)

ANNEXE 2 : LES OUTILS D'AGILITE POUR LES ACHATS

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE : RISQUE & INCERTITUDE

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE SUR L'IMPACT DE LA PERFORMANCE HUMAINE

## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE : ACHATS LEAN & AGILES (FR/EN)

### Questionnaire Lean & Agile Procurement

\* Required

1. Nom & Prénom \*

---

2. Fonction \*

---

3. Comment une entreprise peut favoriser la transition de sa fonction achats vers le management Lean et Agile ? \*

---

---

---

---

---

4. Selon vous, quel est l'aspect le plus important pour réussir ses achats Lean & Agiles ? \*

*Mark only one oval.*

- L'humain à travers la collaboration
- Les outils mis à disposition
- Le processus qui s'adapte aux changements
- Other: \_\_\_\_\_

5. Quelles différences peut-on trouver entre un processus achats traditionnel et un processus Lean & Agile ? \*

---

---

---

---

---

6. Quels outils peuvent-êtr mis à disposition d'un processus achats Lean et Agile ? \*

---

---

---

---

---

7. Comment une fonction achats Lean et Agile peut mitiger les risques ? \*

---

---

---

---

---

8. Quels indicateurs peuvent mesurer la performance des achats Lean & Agiles ? \*

---

---

---

---

---

9. Pour quelle typologie une démarche achats Lean & Agiles peut réussir ? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Achats publics	<input type="radio"/>	Achats privés				

10. Pour quelle typologie une démarche achats Lean & Agiles peut réussir ? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Achats complexes	<input type="radio"/>	Achats simples				

11. Pour quelle typologie une démarche achats Lean & Agiles peut réussir ? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Achats de biens	<input type="radio"/>	Achats de services				

12. En tant qu'expert(e), quelles sont les difficultés ou les erreurs qui peuvent accompagner le Lean Agile Procurement ? Avez-vous eu des exemples sur le terrain ? \*

---

---

---

---

---

13. En tant qu'expert(e), quels conseils donnerez-vous aux acheteurs qui souhaitent intégrer la démarche Lean et Agile ? \*

---

---

---

---

---

## ANNEXE 2 : LES OUTILS D'AGILITE POUR LES ACHATS

### Questionnaire : les outils d'agilité des achats

\* Required

1. Nom & Prénom \*

---

2. Fonction \*

---

3. Entreprise / Groupe \*

---

4. Comment est-ce que la Big Data rend-elle la fonction achats beaucoup plus agile et flexible ? \*

---

---

---

---

---

5. En tant que fournisseur de solutions achats, qu'est-ce qui pousse, selon vous, une entreprise à adopter des outils digitaux pour les achats? \*

---

6. Selon vous, pour quelles étapes du processus achats les organisations favorisent-elles une certaine automatisation ? \*

---

---

---

---

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE : RISQUE & INCERTITUDE

### La fonction achats face au risque et l'incertitude

\* Required

1. Nom & Prénom \*

---

2. Fonction \*

---

3. Entreprise \*

---

4. Comment la fonction achats doit agir / se transformer afin de s'adapter et faire face aux incertitudes ? \*

---

---

---

---

---

5. Les récentes crises économiques (Subprime, Covid-19, etc.) ont démontré l'importance de manager et mitiger les risques de nos fournisseurs. Pourquoi l'acheteur doit-il intervenir vis-à-vis de ses partenaires ? \*

---

6. Avec une croissance rapide sur les marchés émergents, les guerres commerciales et l'intensification des préoccupations concernant l'environnement, les chaînes logistiques deviennent de plus en plus complexes . Est-ce qu'en adoptant des principes Lean et d'agilité, l'acheteur peut-il réduire l'incertitude et le risque qui couvrent son réseau de valeur ? Si oui, comment ? \*

---

---

---

---

---

7. En cette période de crise sanitaire (Covid-19), quels sont les nouveaux risques qui impactent la fonction achats ? \*

---

---

---

---

---

8. Quels sont les principaux leviers qu'un acheteur doit déclencher afin de s'adapter et réduire l'incertitude sur son réseau de valeur ? \*

---

---

---

---

---

9. Comment l'apport humain/ collaboratif entre les acheteurs et les partenaires (clients et fournisseurs) réduit-il les risques ? \*

---

---

---

---

---

10. Je vous remercie pour votre collaboration, avez-vous des questions ou des commentaires ? \*

---

---

---

---

---

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE SUR L'IMPACT DE LA PERFORMANCE HUMAINE

# Impact of human performance on the success of Lean and Agile methods

\* Required

1. Full name \*

---

2. Function \*

---

3. Agility Guides us to the way humans works. In your daily function, why do you think Lean and Agile processes focus first and foremost on human performance and interactions ? \*

---

---

---

---

---

4. What is the adaptive intelligence ? and how it is different from emotional intelligence ? \*

---

5. Lean processes focus on the Gemba method (human interactions) while Agile processes focus on Adaptive intelligence. Why nowadays, organizations give more importance to it rather than before ? is it due to uncertainty, complexity ... ? \*

---

---

---

---

---

6. For Lean and Agile projects, team members need to align both individual aspects and the common purpose of the project in order for it to be successful. But what about situations where humans resist the change and how to give them the incentive to collaborate ? \*

---

---

---

---

---

7. Do you have an example of a work situation where the human performance was the key success factor ? \*

---

---

---

---

8. Can we measure human performance by the outcome of a project ? or by fostering the psychological safety of the team ? could you develop this question ? \*

---

---

---

---

---

9. Thank you for your return, do you have any question ? \*

---

---

---

---

---

# TABLES DES MATIERES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT</b> .....	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>7</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : - ETUDE LITTERAIRE : L'AGILITE ET LE LEAN APPLIQUES A LA FONCTION ACHATS.</b> .....	<b>9</b>
CHAPITRE 1 – DES PARADIGMES « LEAN » ET « AGILE » AU SEIN DE LA FONCTION ACHATS .....	10
I. Evolution de la fonction achats dans le temps .....	10
II. Définition des paradigmes Lean, Agile & Leagile .....	11
A. Le Lean .....	11
B. L'agilité .....	12
C. Les achats Lean & Agiles (ou Leagile) .....	12
D. Définition des approches .....	12
III. L'Agile Manifesto : le fondement principal des achats agiles .....	14
IV. Les fondamentaux du Lean procurement .....	15
A. Le gaspillage .....	16
B. L'amélioration continue .....	16
C. Le rôle du Lean Procurement dans le développement des relations acheteur-fournisseur .....	17
D. Les barrières au Lean procurement .....	17
CHAPITRE 2 – LES ACHATS LEAN & AGILES COMME LEVIERS DE PERFORMANCE .....	19
I. Vers une chaîne logistique Agile et Lean .....	19
II. Les facteurs d'agilité de la fonction achats .....	20
A. Challenge n°1 : Les clients .....	20
B. Challenge n°2 : La concurrence .....	20
C. Challenge n°3 : Les coûts .....	20
D. Challenge n°4 : Les réglementations .....	21
III. Les enjeux du Lean et de l'agilité pour la fonction achats .....	21
A. Les enjeux principaux des achats Lean & Agiles .....	22
IV. La finalité des achats Lean & Agiles pour l'entreprise .....	23
V. L'entreprise qui favorise les achats Lean & Agiles .....	23
<b>PARTIE 2 : - L'APPORT DU MODELE ACHATS LEAN &amp; AGILE DANS LA CREATION DE LA VALEUR ....</b> <b>26</b>	
CHAPITRE 3 – MISE EN AVANCE DU TRIPTYQUE : HUMAIN-OUTIL-PROCESSUS .....	27
I. L'étude terrain des trois vecteurs .....	28
A. L'humain .....	28
B. L'outil .....	28
C. Le processus .....	28
II. De la chaîne de valeur au réseau de valeur .....	29
CHAPITRE 4 – L'OUTIL ET LES METHODES A DISPOSITION D'UNE FONCTION ACHATS LEAN & AGILE .....	31
I. Introduction à l'Outil .....	31
II. Le Lean Thinking .....	31
III. Standardisation des processus – Lean Thinking .....	32
IV. La gestion des projets en SCRUM .....	33
V. Le Business Model Canvas et les Workshops Lean & Agiles .....	34
A. Retour d'expérience .....	37
VI. L'usage de la Big Data .....	39
B. Avis d'experts : .....	40

VII.	L'usage de l'Open Data .....	41
VIII.	La e-collaboration .....	41
IX.	Supports des tierces parties.....	43
CHAPITRE 5 – L'HUMAIN, LEVIER PRINCIPAL D'UNE FONCTION LEAN & AGILE .....		44
I.	Introduction à l'Humain .....	44
II.	Les leviers d'une collaboration efficace.....	44
III.	Les limites cognitives & psychologiques d'une collaboration.....	45
	A. Les biais cognitifs.....	45
	B. Les biais psychologiques.....	46
IV.	Accroître la valeur sociale perçue .....	47
V.	Promouvoir la sécurité psychologique des individus.....	48
VI.	Valoriser l'humain avant de valoriser l'organisation .....	49
CHAPITRE 6 – LE PROCESSUS COMME VECTEUR DE TRANSFORMATION .....		52
I.	Introduction au processus .....	52
II.	Définition des stratégies .....	52
	A. Dans quel segment appliquer les méthodes Lean et Agile ? .....	54
III.	Les Fournisseurs.....	55
	A. Le sourcing.....	55
	B. Une fonction qui inspire ses fournisseurs .....	55
IV.	Les achats face au risque et l'incertitude .....	56
	A. Les risques inter-processus.....	56
	B. L'acheteur : Risk Manager de son réseau de valeur .....	58
V.	Le Contrat Lean & Agile .....	60
VI.	Evaluer la performance : Le modèle de Drake & al. ....	61
VII.	L'impact de la maturité achats dans l'implémentation du modèle .....	63
<b>PARTIE 3 : - LIMITES &amp; PRECONISATIONS.....</b>		<b>66</b>
CHAPITRE 7 – LES LIMITES DU MODELE .....		67
I.	Les limites de la recherche.....	67
	A. Un concept innommé à la recherche de repères .....	67
	B. La fusion des deux paradigmes en pratique .....	67
II.	Les limites face à l'implémentation du Lean et de l'agilité dans les achats.....	68
CHAPITRE 8 - LES PRECONISATIONS .....		69
I.	L'Outil.....	69
II.	Le processus.....	70
III.	L'humain .....	71
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>74</b>
<b>SITOGRAFIE .....</b>		<b>75</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>		<b>76</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....</b>		<b>77</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>		<b>78</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>		<b>90</b>

