



Centre d'Etudes et de Recherches  
Appliquées à la Gestion C.N.R.S UMR 5820

## CAHIER DE RECHERCHE : 2008-06 E1

Prospective du métier des acheteurs : quels profils pour les  
acheteurs de demain ?

**MERMINOD Nathalie, BICHON Arnaud**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



## RESUME

### **Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ?**

Traditionnellement, les profils des acheteurs sont déterminés en fonction du type de biens achetés et de la nature du marché fournisseurs. Or, l'acte d'achat ne se fait jamais de manière isolée puisqu'il résulte, en interne, de l'interaction de l'acheteur avec des individus issus de fonctions et de niveaux hiérarchiques variés. Ce constat, réalisé dès les années 70 en marketing industriel (Webster et Wind, 1972), est très rarement pris en compte dans la définition des profils des acheteurs. Or, il deviendra crucial à l'avenir car certaines tendances lourdes sont perceptibles tant dans les missions qui sont confiées aux acheteurs (intervention dans les équipes de conception de produits nouveaux, par exemple) que dans leur périmètre d'intervention (immixtion dans des familles achats laissées jusqu'à présent aux mains des clients internes, comme les achats d'intérim). L'objectif de cet article est d'identifier, dans une vision prospective, pourquoi et comment prendre en compte cet environnement interne dans la définition des profils des acheteurs. Dans un premier temps, les changements vécus par la fonction achats seront analysés. Dans un deuxième temps, une matrice identifiant quatre types de relations internes sera présentée en vue, dans un troisième temps, de proposer une méthodologie pour identifier les profils des acheteurs du futur.

**Mots-clés** : acheteur, compétence, client interne, profils, matrice achats

## ABSTRACT

### **A prospective approach of buyers profession: which profiles for purchasers in the future?**

Traditionally, buyers' profiles are based on the characteristics of the purchasing goods and the nature of the vendors market. The purchasing process is however never only done by the professional buyer because it results from interactions of purchasing department with other functions. This observation, made 70 years ago in marketing industry (Webster and Wind, 1972), is surprisingly rarely taken into account in the definition of buyers profiles. However, these interactions will increase in the future due to evolutions both in the tasks entrusted to buyers (intervention in the new product development teams, etc.) and in the boundaries of their function (intervention in purchasing families which have been so far left to the hands of internal customers, such as procurement of temporary labour). The objective of this paper is to identify, in a forward-looking vision, why and how to take into account this internal environment in the definition of buyers profiles. Firstly, the changes which will affect purchasing function will be presented. Secondly, a matrix will be proposed in order to identify four types of internal relations. Thirdly, we will suggest a methodology to identify future buyers' profiles.

**Key-words**: buyers, skills, profiles, internal customers, purchasing matrices

## Introduction

L'environnement concurrentiel des entreprises est aujourd'hui radicalement différent de celui des années 80. La globalisation des marchés (Hammer et Champy, 1993), l'évolution des technologies de l'information et de la communication (Ohmae, 1994) et les changements de comportement des consommateurs (produits personnalisés, service après-vente accéléré, etc.) modifient considérablement la vision des entreprises et leurs stratégies (recentrage sur leur cœur de métier, globalisation, etc.). Les structures s'adaptent en conséquence, les activités s'organisant désormais autour de processus qui relèvent de la satisfaction du client final et non plus des fonctions de l'entreprise.

Ces mutations ont déjà particulièrement affecté le métier des acheteurs. Le développement des processus orientés vers la création de valeur client s'opère généralement par la mise en œuvre d'un *supply chain management* dans lequel l'acheteur joue de plus en plus un rôle primordial d'interface ou d'animateur de la transversalité. Le recentrage de l'organisation sur son cœur de métier s'accompagne d'un renforcement des pratiques d'externalisation et d'une focalisation des différents services de l'entreprise sur leurs activités fondamentales, ce qui amène le professionnel de l'achat à intervenir dans l'acquisition de biens et de services hors production. Conduit à mener de plus en plus de négociations en interne avec les autres salariés de l'entreprise, ses relations de travail ne se limitent plus à un face-à-face avec les fournisseurs.

Les acheteurs ont donc vu – et verront encore – leur périmètre d'intervention augmenter, leurs tâches se diversifier et leur activité se complexifier. Il importe alors d'adopter une vision prospective du métier afin d'identifier les profils des acheteurs de demain. Jusqu'à présent, ceux-ci étaient déterminés la plupart du temps par rapport à la nature des biens ou des services achetés et à l'environnement fournisseurs. Or, l'acte d'achat impliquera aussi à l'avenir davantage de négociations en interne, multiples et variées. Les profils devront donc être adaptés non seulement à la complexité des achats, mais aussi à la complexité des relations internes que l'acheteur déploiera.

Dans ce cadre, après avoir présenté les mutations de la fonction achats (section 1), l'objectif de cette communication est d'expliquer pourquoi l'environnement interne de l'entreprise est

un élément important à prendre en compte pour définir les profils des acheteurs (section 2), puis de proposer une matrice prospective du métier des achats (section 3).

## **1. Diversification et complexification de l'environnement des acheteurs**

La volonté de tenir compte du processus global de création de valeur induit la mise en place d'un *supply chain management* allant jusqu'à dépasser les frontières de l'organisation (management des flux d'informations et de marchandises 'des fournisseurs des fournisseurs' aux 'clients des clients'). En tant qu'interface privilégiée avec l'environnement externe amont, la fonction achats vit donc des mutations (1.1.) qui peuvent être résumées sous la forme d'une matrice pour aider dans la définition des profils des acheteurs (1.2.).

### **1.1. La fonction achats, une fonction en pleine mutation**

Deux types d'évolutions impactent fortement la fonction achats : les changements concernant les stratégies d'achats et la nature des relations avec les fournisseurs, d'une part (1.1.1.), l'augmentation du périmètre d'intervention des acheteurs vers les achats hors production, d'autre part (1.1.2.).

#### **1.1.1. Une nouvelle gestion de l'environnement des fournisseurs**

La mise en place du *supply chain management* modifie les rapports avec les fournisseurs principaux de l'entreprise. En effet, les entreprises dominantes dans la *supply chain* décideront du choix des fournisseurs de premier, deuxième et même troisième rangs, des technologies et des objectifs à atteindre (Merminod, Paché et Calvi, 2007). Les acheteurs et les fournisseurs travailleront par ailleurs de plus en plus en co-développement (Calvi, 2005). Les entreprises appartenant à la même *supply chain* vont progressivement partager leurs ressources (dont la propriété intellectuelle, les informations, les individus). Ce partage sera guidé par la volonté de maintenir une certaine flexibilité. L'acheteur aura donc un rôle de *leader* dans ses relations avec l'environnement amont de la *supply chain*. L'intégration des différents membres et leur coopération augmenteront la complexité de gestion des achats.

La gestion des relations fournisseurs sera elle aussi modifiée. La segmentation et la diminution du panel fournisseurs mènera à une gestion adaptée au type de fournisseurs. En effet, les fournisseurs stratégiques (fort volume financier, maîtrise des technologies nouvelles, etc.) seront sélectionnés et évalués sur des critères plus détaillés et personnalisés afin

d'atteindre, grâce à ces partenaires externes, des avantages technologiques et financiers. L'entreprise accompagnera également le développement de ces fournisseurs de haut niveau sur les marchés émergents. La mise en place d'alliances avec les fournisseurs stratégiques augmentera donc en intensité et en nombre (Carter et al., 2000).

L'utilisation de la mise en concurrence des fournisseurs restera cependant un levier fort de négociation pour de nombreuses entreprises, notamment pour les achats simples (faible niveau financier, pas de risque technologique ou logistique pour l'entreprise). Ces derniers seront de plus en plus automatisés (mise en place de catalogues électroniques, de systèmes de passation de commandes automatique) et certains de ces achats seront confiés à des prestataires extérieurs (Calvi, 1999).

En parallèle de ces évolutions de stratégies et de relations fournisseurs, la fonction achats élargit son périmètre d'intervention au sein de l'entreprise et se voit confier des achats jusqu'alors laissés aux mains des utilisateurs internes, les achats hors production.

#### 1.1.2. Un élargissement du périmètre d'intervention des acheteurs

Alors que leurs enjeux furent longtemps considérés dans l'entreprise industrielle comme mineurs comparés à ceux des achats de matières premières et de composants, les achats hors production suscitent un intérêt croissant dans le secteur manufacturier comme dans les entreprises de services. Les achats hors production peuvent être définis comme « tous les achats non directement incorporés dans le produit ou le service vendu au client » (Merminod et Barreyre, 2002).

Le développement de l'économie de services combiné à la propension de plus en plus forte des entreprises à externaliser (Barreyre, 1998) font que les achats hors production représentent une part croissante des dépenses totales de l'entreprise. 39% des dépenses sont consacrées à ce type d'achats dans les entreprises industrielles, 81% dans les entreprises de services et 62% dans le secteur public (Fearon et Bales, 1995 ; van Weele 2000).

Les achats hors production sont constitués d'un très grand nombre de produits et de services hétérogènes (fournitures de bureau, conseil, intérim, formations, etc.). Chaque acquisition, par son caractère unique, nécessite un travail complet d'acte d'achat : nouvelle spécification du besoin, recherche et sélection des fournisseurs ainsi qu'une contractualisation spécifique. Ce type de démarche demande donc du temps. De plus, les achats hors production impliquent un

très grand nombre de clients internes (potentiellement tout salarié appartenant à l'entreprise peut être demandeur de ce type d'achat) alors que dans le cas des achats de production, seulement quelques unités de l'entreprise sont concernées (bureau d'études, service de production, recherche et développement). Les spécificités des achats hors production (unicité, temps nécessaire pour réaliser l'achat) requièrent donc une forte implication, tant de la part du client interne que du service achats.

Les mutations que nous venons d'identifier ne sont que des tendances générales. Les entreprises dont la maturité achats est forte ont déjà vécu bon nombre de ces changements – c'est notamment le cas dans le secteur automobile – alors que d'autres entreprises n'en sont qu'aux balbutiements – dans le secteur de la santé, par exemple. Le principe de contingence reste donc le maître mot : l'activité, la taille et l'intensité de la concurrence font que les évolutions tendanciennes prévisibles auront un impact différent sur les entreprises. La complexité et la diversité croissante des situations vécues par les acheteurs modifient quoi qu'il en soit leurs profils. Dans une approche prospective, il est utile de proposer un outil pour les entreprises afin de les aider à définir ces profils à recruter et à gérer. L'utilisation des matrices, outils d'aide à la décision, constitue une trame pour prendre en compte les contraintes de l'environnement et les spécificités du produit acheté (1.2.).

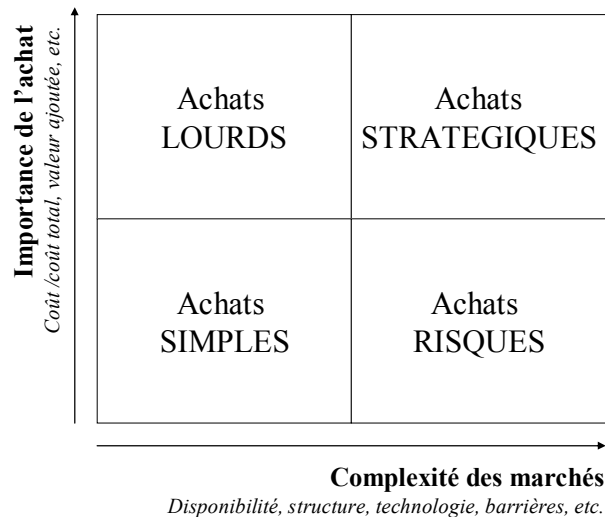
### **1.2. Première matrice pour définir les profils des acheteurs : prise en compte des critères d'achat**

La création et l'utilisation des matrices se multiplient dans la littérature consacrée aux achats (Caniëls et Gelderman, 2005). La matrice de Kraljic (1983), initialement développée pour aider les directions générales à diagnostiquer les forces et les faiblesses de leurs services achats et les inciter ainsi à prendre en compte les problématiques de leurs entreprises, a eu une influence forte sur les professionnels de l'achat (Gelderman, 2003 ; Kamann et Bakker, 2004). Les matrices se sont depuis lors multipliées. Nous pouvons citer par exemple la matrice de Olsen et Ellram (1997) sur la gestion des relations fournisseurs ou celle de Bensaou (1999) sur la structuration des relations clients-fournisseurs. La matrice de Kraljic (1983) (figure 1) reste cependant la référence dans les travaux portant sur les stratégies achats (Gelderman et van Weele, 2003).

Elle considère que les stratégies achats dépendent de deux facteurs :

- (1) *l'importance de l'achat réalisé* : coût de l'acquisition sur le coût total, valeur ajoutée dans le produit vendu, etc.
- (2) *la complexité du marché de fournisseurs* : marché oligopolistique/monopolistique, maturité de la technologie, barrières à l'entrée, complexité logistique, etc.

Figure 1 : Matrice des achats (Kraljic, 1983)



Nous retrouvons ainsi les différents éléments permettant de qualifier l'achat réalisé.

Quatre types peuvent être identifiés :

- *les achats simples* : achats de faible valeur, ne présentant aucune difficulté et dont le marché fournisseurs est simple ;
- *les achats lourds* : achats coûteux dont le marché fournisseurs est simple ;
- *les achats risqués* : achats de faible valeur mais présentant un marché fournisseur complexe ;
- *les achats stratégiques* : achats à forte valeur dont le marché fournisseur est complexe.

Une fois les caractéristiques de l'achat identifiées, des stratégies achats sont préconisées pour chaque case, comme par exemple la mise en concurrence des fournisseurs pour le cas des achats qualifiés de lourds. La question des stratégies achats à développer est donc fondamentale, mais comme le souligne très justement Kraljic (1983), leur déploiement nécessite des acheteurs qualifiés. Pour autant, aucune précision n'est faite quant aux profils et compétences de ces derniers.

C'est pourquoi, en termes de gestion des ressources humaines, nous proposons d'utiliser cette matrice comme trame, pour déterminer les profils des acheteurs et, dans une vision prospective, pour connaître les futurs besoins en recrutement et en formation. En effet, les compétences attendues de l'acheteur ne seront pas les mêmes en fonction de la nature du portefeuille achats dont il prendra la charge. Dans le cas des achats simples et lourds, la contribution attendue de l'acheteur sera la mise en concurrence des fournisseurs. Des compétences en négociation seront indispensables. Dans la situation où les acquisitions sont risquées ou stratégiques, les compétences d'interface seront primordiales, l'acheteur étant garant du lien entre la culture (nationale, technique, etc.) du fournisseur et celle de l'entreprise.

Or, rares sont les recherches consacrées aux profils des acheteurs. De plus, la plupart d'entre elles présentent une vision générique des activités et compétences de ces derniers (Cavinato, 1987 ; Ellram et Pearson, 1993 ; Michaels, Kumar et Samu, 1995 ; Cruz et Murphy, 1996 ; Giunipero et Vogt, 1997 ; Hallenbeck, Hautaluoma et Bates, 1999 ; Muller 2001). Seules les recherches les plus récentes (Feas, Knight et Matthyssens, 2001 ; Merminod, 2005) proposent des typologies d'acheteurs.

Toutefois, si la matrice de Kraljic (1983) offre l'occasion de profiler les acheteurs en fonction de la diversité des activités qu'ils sont amenés à réaliser, en revanche, la dimension interne de l'acte d'achat n'est pas prise en compte. Or, l'acte d'achat n'est pas un acte isolé et nombreux sont les individus impliqués dans le processus achats (Webster et Wind, 1973). Dans la section suivante, nous allons donc expliquer pourquoi et comment prendre en compte la dimension interne dans les profils des acheteurs.

## **2. Diversification et complexification des relations internes de l'acheteur**

Les mutations de l'environnement externe qui affectent les stratégies et la nature des activités achats modifient subséquemment les tâches exercées par les acheteurs en lien avec les clients internes. En effet, les évolutions constatées dans la section précédente ont des conséquences sur les pratiques d'achats réalisées à l'intérieur de l'entreprise, pratiques qui associent de multiples partenaires de statuts et d'expertises variées. L'acte d'acquisition de biens ou de services se fera de moins en moins de façon isolée par un professionnel de l'achat, dont les



relations de travail se limiteraient à la négociation avec les fournisseurs. Au contraire, des salariés issus de fonctions et de niveaux différents seront davantage impliqués, ce qui compliquera la tâche de l'acheteur, conduit à composer avec les exigences de ces partenaires (2.1). La capacité à gérer des relations internes diverses et complexes deviendra un impératif pour le professionnel des achats. La construction d'une matrice nous permettra d'appréhender la variété des situations qu'il vit au sein de l'entreprise (2.2).

### **2.1. Une fonction achats davantage caractérisée par la gestion des relations internes**

Les relations avec les autres salariés de l'entreprise impliqués dans le processus d'achats se multiplient et se complexifient, non seulement parce que l'acheteur devient un véritable acteur-animateur de la transversalité (2.1.1), mais aussi parce qu'il est amené à négocier avec des acteurs rétifs à son intervention, en raison de l'extension du périmètre d'action de sa fonction (2.1.2).

#### **2.1.1. L'acheteur, au cœur de relations transversales**

La mise en place du *supply chain management* de même que l'intégration de la fonction achats en amont des projets de co-développement font que les tâches de l'acheteur se trouvent de plus en plus souvent enlacées dans des processus transversaux. Si certains auteurs voient surtout les effets bénéfiques d'une telle organisation des achats, à la seule condition de prendre les précautions nécessaires lors de la création des équipes transversales (Trent, 1998), d'autres considèrent que l'existence même de la plurifonctionnalité fait naître inévitablement des conflits d'intérêts, tant sur les finalités que sur la manière d'acheter, qui peuvent avoir des impacts importants aussi bien d'un point de vue financier (coût des achats plus élevé) qu'en termes d'image auprès des fournisseurs partenaires de l'entreprise (Lonsdale et Watson, 2005).

Ces conflits d'intérêt peuvent être dus à l'affrontement de rationalités distinctes et non nécessairement convergentes, par exemple entre celle de l'acheteur, d'une part, et celles des concepteurs, des producteurs ou des commerciaux, d'autre part. D'autant plus que chacun peut avoir une représentation différente du rôle de la fonction achats. Pour les acheteurs, leur mission s'appuie sur leur technicité achat, souvent en phase avec les attentes de la direction générale concernant la maîtrise des coûts, tandis que pour les autres acteurs internes, le rôle des achats intègre des éléments qualitatifs tels que leur dynamisme et leurs qualités

relationnelles. Ainsi, selon van Weele (2000), la représentation que les acheteurs développent à l'égard de leur propre mission – obtenir des prix bas, négocier de bons contrats et sélectionner les fournisseurs les plus compétitifs – ne converge pas toujours avec celle des autres services, beaucoup plus attentifs au respect des délais de livraison, des quantités et de la qualité attendues, à la rapidité dans les réponses en cas de problème, à une grande accessibilité et à la réactivité des acheteurs.

La transversalité introduit donc de nouvelles attentes en matière de compétences à l'égard des acheteurs. Ceux-ci ne pourront plus se contenter d'être des experts pointus de l'achat. Les exigences de la transversalité nécessitent qu'ils deviennent, selon l'expression de Midler (1993), des « spécialistes généralistes ». Concrètement, il s'agit pour eux de développer des qualités de pédagogues pour être capables d'expliquer les contraintes liées à l'acte d'achat, tout en tenant compte des impératifs des clients internes, et ainsi se mettre d'accord sur des enjeux et des objectifs d'action.

Aussi, la nature plurifonctionnelle des équipes transversales implique le développement de compétences qui ne se limitent pas à des connaissances de métiers, mais des savoir-faire spécifiques d'intégration (Baron, 1993) : élaborer des langages de communication inter-métiers, constituer et animer des réseaux, acquérir des méthodes de diagnostic et de structuration de problème, etc. On ne peut durablement travailler de façon coopérative dans des processus transversaux sans apprendre l'entreprise dans sa globalité, sans la « pratiquer » concrètement. Devenir un « contre-expert » (Baron, 1993) au questionnement constructif exige de développer des connaissances sur le rôle de l'ensemble des métiers.

#### 2.1.2. La multiplication et la complexification des relations internes

L'extension du périmètre d'intervention du métier jusqu'aux achats hors production contribue également au développement de relations internes toujours plus variées et complexes en raison de la diversité des sujets abordés impliquant un contact permanent avec les différents métiers de l'entreprise. En effet, à l'image traditionnelle d'un professionnel focalisé sur des achats de production et cantonné à travailler toujours avec les mêmes individus, qui partagent par ailleurs une même culture métier, s'oppose une nouvelle figure de l'acheteur dont les relations de travail sont davantage tournées vers de multiples clients internes, aux cultures métier différentes. Pour les achats hors production, toutes les personnes travaillant au sein de l'entreprise peuvent être à l'origine d'une demande d'achat. L'acheteur hors production devra

donc gérer un centre d'achat complexe (pluralité d'acteurs, niveaux hiérarchiques variés, utilisateurs et décideurs), ce qui implique de savoir s'adapter à des cultures métiers contrastées.

Avec l'élargissement du périmètre des achats naissent également des jeux politiques internes, au sens de Crozier (1977). En effet, si l'environnement industriel de l'acheteur traditionnel était peu politisé car standardisé par des règles et des procédures, ce sera à l'avenir de moins en moins le cas. Selon Mintzberg (1983), plus l'organisation est standardisée, moins les décisions découlent de négociations en face à face qui permettent l'expression de jeux politiques internes. Moins nombreuses et plus formalisées, les relations internes de l'acheteur traditionnel s'en trouvaient ainsi facilitées. A l'inverse, l'acheteur hors production travaille dans une organisation mouvante, en raison de la modification permanente des sujets à traiter, avec peu ou pas de procédures. Les décisions découlent donc d'un ajustement mutuel entre les acteurs et de négociations qui laissent la possibilité aux jeux politiques internes de s'exprimer.

Cela est d'autant plus vrai que la mise en place d'une fonction achats hors production est souvent réalisée à la faveur d'un contexte de changement organisationnel important qui crée des tensions internes. Issue d'une volonté de recentrer les différents acteurs de l'entreprise sur leur métier de base, la professionnalisation des achats hors production est vécue par ceux-ci comme une dépossession d'une partie de certaines tâches qu'ils assumaient jusqu'alors : refus d'être cantonnés aux rôles de prescripteur ou d'utilisateur et de perdre leurs prérogatives de décideur ou d'acheteur. Le renforcement de la fonction achats engendre donc un sentiment de perte de pouvoir pour les clients internes les conduisant à élever des barrières de façon à gêner l'intervention des acheteurs.

La capacité à surmonter ces jeux politiques nécessitera de la part des acheteurs le développement de compétences spécifiques afin de mieux gérer leurs relations internes complexes et variées : obtenir l'acceptation, la confiance, la coopération et l'accord de clients internes aux cultures professionnelles différentes, affronter les difficultés liées aux relations émotionnelles des utilisateurs qui ont du mal à changer leurs habitudes d'achats et donc développer des propositions utiles et acceptées par ceux-ci, gagner l'appui de la direction générale pour conforter la position des achats au regard des autres services, etc.

Bien que cette complexité interne puisse être un facteur d'échec important pour la fonction achats, aucune étude ne semble avoir été réalisée pour l'intégrer dans la définition des profils du métier. Constat très étonnant quand on sait que les acheteurs, toutes spécialités confondues, déclarent eux-mêmes passer entre 60% et 80% de leur temps de négociation à négocier en interne<sup>1</sup>.

## **2.2. Deuxième matrice pour définir les profils des acheteurs : prise en compte des relations internes**

Selon nous, le profil des acheteurs devra donc à l'avenir être adapté non seulement à la complexité de l'achat, comme le montrait la matrice de Kraljic, mais aussi à la complexité de la situation que ces professionnels vivent en interne dans les processus d'acquisition des biens et services. Afin d'aider à la prise en compte de cette dimension interne dans la définition des profils, nous proposons de construire une nouvelle matrice, à l'instar de celle présentée dans la première section.

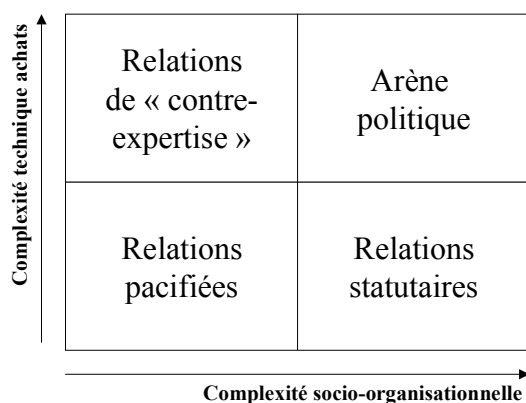
Cette fois, il s'agit pour nous de considérer la variété des situations d'achat en fonction des relations internes à l'œuvre, qui peuvent diverger selon deux éléments :

- (1) *la complexité socio-organisationnelle du processus achats* : nombre et niveaux d'intervention des acteurs internes dans les processus transversaux, nombre et variété de rôles des clients internes dans les centres d'achat, diversité des identités professionnelles en présence, etc.
- (2) *la complexité technique des achats* : importance de l'expertise liée au métier du client interne, complexité technologique du bien ou service acheté, etc.

---

<sup>1</sup> Selon une enquête de la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France).

Figure 2 : Matrice des relations internes dans un acte d'achat



Quatre types de relations internes peuvent être ainsi distingués :

- *les relations pacifiées* qui surviennent lorsque les acteurs en présence perçoivent peu d'enjeu de pouvoir, voire aucun, et que l'achat en question ne nécessite pas d'expertises techniques particulières ;
- *les relations de « contre-expertise »* qui apparaissent lorsque la complexité technique de l'achat est telle qu'une tension survient entre l'expertise professionnelle du client interne et l'expertise de l'acheteur ;
- *les relations statutaires* qui résultent moins de la complexité des spécifications techniques de l'achat que d'une opposition d'intérêts entre les acteurs qui cherchent à défendre leur position dans la structure de l'entreprise, d'un point de vue statutaire, hiérarchique ou identitaire ;
- *l'arène politique* qui correspond à la situation particulièrement conflictuelle dans laquelle la lutte entre les parties en présence naît d'une forte complexité technique et statutaire.

Les relations qu'entretiennent les acheteurs avec les autres membres de l'entreprise apparaissent donc de complexité variable. L'analyse de cette complexité sera de plus en plus cruciale dans le recrutement, la formation et le développement professionnel des acheteurs. Se contenter de la matrice de Kraljic pour définir le profil des acheteurs de demain semble trop limité, c'est pourquoi il paraît souhaitable de tenir compte également de la variété des relations internes.

### 3. Profils des acheteurs selon les critères d'achat et les relations internes

Afin d'aider les responsables des ressources humaines et les responsables achats, nous proposons de construire une matrice permettant d'appréhender les évolutions prévisibles affectant les profils d'acheteurs. Celle-ci combine les deux approches proposées dans les sections précédentes : les critères d'achat et les relations internes (3.1). Elle offre un regard nouveau sur le métier des achats, notamment en élargissant le spectre des compétences que, potentiellement, les professionnels seront amenés à mobiliser (3.2).

#### 3.1. Matrice prospective des profils types d'acheteurs

La définition des profils types d'acheteurs doit se faire sur la base des spécificités de l'environnement des fournisseurs et des caractéristiques de l'acquisition réalisée, identifiées grâce à la matrice de Kraljic présentée dans la section 1.2. La nature des relations internes est aussi un élément indispensable au profilage des professionnels de l'achat. Pour cela, nous pouvons prendre appui sur la matrice dressée dans la section 2.2. La combinaison de ces deux matrices nous conduit à l'identification de seize profils types d'acheteurs (figure 3).

Figure 3 : Matrice prospective des profils types d'acheteurs

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

En premier lieu, quatre types d'acheteurs peuvent être identifiés lorsque les relations internes sont qualifiées de pacifiées (première ligne horizontale de la matrice) :

- *l'acquéreur* : il évolue dans un environnement fournisseurs simple et les acquisitions qu'il doit réaliser ne pose pas de difficulté particulière ;
- *le négociateur externe* : les achats dont il a la charge n'ont pas de caractéristiques technologiques, logistiques ou financières fortes ; l'environnement fournisseurs est également simple et la mise en concurrence reste le levier majeur à mettre en œuvre ;
- *le technicien externe* : il intervient sur des familles achats de montant faible mais les relations qu'il entretient avec le marché fournisseur reposent sur des compétences techniques (technologie non mature, travail en juste-à-temps, etc.) ;
- *le stratège* : les types de produits ou de services dont il a la charge sont lourds financièrement et complexes non seulement dans leurs caractéristiques mais également en raison du marché fournisseurs correspondant (monopole, internationalisation, etc.) ; il doit avoir une très bonne maîtrise des éléments relatifs à sa famille achats et au marché fournisseurs.

Ces quatre catégories correspondent à la vision traditionnelle que l'on a du métier : celle d'un professionnel dont le profil est essentiellement défini en fonction des relations qu'il entretient avec les fournisseurs, elles-mêmes déterminées par les caractéristiques de l'achat. Mais les mutations que connaît la fonction modifient les activités de l'acheteur, amené à l'avenir à composer aussi avec de multiples partenaires salariés de l'entreprise. A ces quatre types peut donc être ajoutée une qualification liée à la nature des relations que développent les acheteurs avec leur environnement interne. Nous avons nommé « militants » les acheteurs évoluant dans un environnement interne non pacifié. Ils doivent en effet œuvrer tant en externe qu'en interne et leur profils sont rendus plus complexes en raison de ces relations.

Trois catégories de militants peuvent être distinguées :

- *le militant statutaire* : son rôle est avant tout de faire reconnaître et de défendre la place de la fonction achats au sein de l'entreprise ;
- *le militant expert* : son rôle de contre-expertise est fondamental dans l'exercice de ses fonctions ; il s'agit pour lui d'être le garant de l'expertise achat en concurrence de l'expertise métier défendue par le partenaire interne ;
- *le militant* : son rôle est double, celui de militant statutaire et celui de militant expert ; il est concerné par la reconnaissance et la défense des achats tant du point de vue

politique et identitaire que du point de vue de la maîtrise d'une expertise technique particulière.

En tenant compte de ces nouveaux rôles de « militant », l'intérêt de la matrice prospective proposée dans la figure 3 est de repérer les évolutions possibles dans les profils des acheteurs, notamment par rapport à la définition qui en est faite encore aujourd'hui. Ceci a des conséquences sur les compétences à détenir et à mobiliser.

### **3.2. Un élargissement des compétences clés des acheteurs**

Si le métier se transforme, en modifiant le rôle à jouer ainsi que la nature des tâches à réaliser, il a besoin que les salariés se métamorphosent avec lui. Les mutations de la fonction introduisent de nouvelles attentes à l'égard des salariés en matière de compétences. Même s'il sera toujours fait appel aux salariés pour leurs maîtrises des expertises techniques de l'achat, ils seront amenés à les mettre en œuvre de manière très différente en raison de la complexification des situations de négociation interne. Accompagner les transformations futures, recruter, stimuler et former les acheteurs de demain nécessitent de percevoir l'évolution des compétences à gérer. Aussi, les 16 profils types d'acheteurs peuvent être regroupés en trois catégories, au regard des compétences clés à détenir (figure 4).



Figure 4 : Matrice prospective des profils selon les compétences clés des acheteurs

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

La première catégorie d'acheteurs regroupe les professionnels de l'achat travaillant dans des environnements où les relations sont pacifiées (cases blanches de la matrice). Les compétences détenues par ces acheteurs sont principalement des compétences purement achats, à savoir par exemple dans le cas du négociateur externe, sa capacité à maîtriser le processus achats, à négocier ou encore à rédiger un contrat. Pour le cas du technicien externe et du stratège, leurs compétences clés sont également des compétences purement métier liées à l'acquisition réalisée et au marché des fournisseurs correspondant. Ces compétences ont bien été identifiées dans la littérature consacrée aux achats.

La deuxième catégorie d'acheteurs regroupe les acheteurs travaillant sur des achats dont la complexité n'est pas forte (fournitures de bureau par exemple) mais dont les relations internes sont difficiles (cases gris clair de la matrice). Dans cette situation, les compétences à détenir ne sont pas uniquement des compétences de métier mais aussi et surtout des compétences relationnelles, de contre-expertise, de leadership et de communication. Elles sont cruciales pour que l'acquisition se fasse au profit de l'entreprise toute entière et non d'un service spécifique.

La dernière catégorie d'achat regroupe les acheteurs intervenant sur des portefeuilles achats complexes (marché fournisseurs difficile, complexité technique) et dont les relations avec l'environnement interne sont difficiles. Ces acheteurs doivent donc maîtriser, en parallèle de leurs compétences de métier, des compétences relationnelles fortes. Ils représentent donc des acheteurs de haut niveau, capables à la fois de maîtriser leur environnement interne que l'environnement externe. Le recrutement et la formation de ces acheteurs est critique pour l'entreprise car ils seront garants de la gestion des achats risqués et stratégiques et donc in fine des acquisitions créant de la valeur pour le client final.

## **Conclusion**

Les évolutions vécues et à venir dans la fonction achats modifient le périmètre d'intervention des acheteurs. Dans la première partie de cette communication, un panorama des changements affectant la gestion de l'environnement fournisseurs et le périmètre d'intervention des professionnels vers les achats hors production a été réalisé et opérationnalisé à l'aide de la matrice de Kraljic (1983). Cette matrice, prenant en compte l'importance de l'achat pour l'entreprise et la complexité du marché fournisseur relatif à cette acquisition, constitue un premier outil d'aide à la décision pour définir les profils des acheteurs de demain. Elle n'intègre toutefois pas la complexité interne des achats, dont la gestion devient fondamentale pour l'acheteur. La deuxième partie a alors visé à mieux comprendre l'importance de cette gestion des relations entre l'acheteur et son environnement interne et à traduire, sous la forme d'une seconde matrice, les types de complexité auquel il pourra être soumis. Dans une vision prospective, nous avons enfin couplé ces deux matrices pour renouveler la représentation du métier des achats et identifier l'ensemble de compétences que les professionnels seront amenés à mobiliser à l'avenir.

L'apport de ce travail réside donc dans la prise en compte de la nature des relations internes dans la définition des profils des acheteurs. A notre connaissance, aucune recherche n'avait encore intégré, de manière explicite, cette dimension ô combien importante du métier. Notamment, l'identification des profils qualifiés de militants incitera les responsables de ressources humaines et les responsables achats à recruter et à former de manière spécifique ce type d'acheteurs, pour qui les compétences à détenir et à mobiliser seront certes des compétences métiers mais surtout des compétences relationnelles, de contre-expertise et de

diagnostic de jeux d'acteurs. Les formations à la gestion des achats devront également s'adapter en proposant par exemple aux participants des modules consacrés au management des conflits, à la résolution de problèmes complexes ou encore à la gestion de projet.

Ce travail n'est cependant pas exempt de limites, la principale portant sur la confrontation de la matrice prospective des profils types d'acheteurs à un terrain d'investigation. La prochaine étape de cette recherche portera donc sur l'application de cette matrice en entreprise avec l'exploitation dans un premier temps d'une monographie pour montrer comment déterminer les profils des acheteurs hors production au sein d'un grand groupe industriel dans le secteur du gros électroménager.

## **Bibliographie**

P.Y. Barreyre (1988), « The concept of 'impartition' policies: a different approach to vertical integration strategies », *Strategic Management Journal*, No. 9, p. 507-520.

X. Baron (1993), « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projet », *Gestion 2000*, Vol. 9, No. 2, p. 201-213.

M. Bensaou (1999), « Portfolios of buyer-supplier relationships », *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, p. 35-44.

R. Calvi, E. Blanco, T. Koike (2005), « Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain : un réel défi pour les entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, No. 156, p. 187-202.

R. Calvi (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achats », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, No. 1, p. 27-47.

M. Caniels, C.J. Gelderman (2005), « Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.11, p. 141-155.

P. Carter, M. Carter, M. Monczka, H. Slaughter, J. Swan (2000), « The Future of Purchasing and Supply: A Ten-Year Forecast », *The Journal of Supply Chain Management*, vol.36, No. 1, p.14-26.

J. Cavinato (1987), « The Purchasing Skills You Need », *Distribution*, Vol.86, No. 12, p.42-43.

- C. Cruz et E. Murphy (1996), « Purchasing's New Importance Requires a Broader Education. Purchasing », *Purchasing*, Vol.121, No. 9, p.46-49.
- M. Crozier, E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- L. Ellram, J. Pearson (1993), « The Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, No. 3, p.3-9.
- W. Faes, L. Knight, P. Matthyssens (2001), « Buyer profiles: an empirical investigation of changing requirements », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.7, No. 3, p.197-208.
- E. Fearon, A.W. Bales (1995), *Purchasing of Nontraditional Goods and Services*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona.
- C.J. Gelderman (2003), *A Portfolio Approach of the Development of Differentiated Purchasing Strategies*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- C.J. Gelderman, A.J. van Weele (2003), « Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, No. 5-6, p. 207-216.
- L.C. Giunipero, J.F. Vogt (1997), « Empowering the Purchasing Function: Moving to Team Decisions », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, No. 1, p.8-15.
- G. Hallenbeck, J. Hautaluoma, S. Bates (1999), « The Benefits of Multiple Boundary Spanning Roles in Purchasing », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol.35, No. 1, p.38-43.
- M. Hammer, J. Champy (1993), *Reengineering the Corporation*, Haper Collins, 257 p.
- D.F. Kamann, E.F. Bakker (2004), « Changing supplier selection and relationship practices: A contagion process », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10, No. 2, p. 55-64.
- P. Kraljic (1983), « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, p. 109-117.
- C. Lonsdale, G. Watson (2005), « The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.11, p. 159-171.
- N. Merminod, 2005, « Le métier d'acheteur de production : une typologie », *Revue Management & Avenir*, No. 6, p. 85-103.

- N. Merminod, P.Y. Barreyre (2002), « The Place and Professionalization of Non-production buying in large firms : Modes of organization, trends and factors of change », *Proceedings 11th IPSERA Conference*, University of Twente, p.507-518.
- N. Merminod, R. Calvi, G. Paché (2006), « Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats: proposition d'un modèle CCO », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 25, No. 3, p.29-46.
- R. Michaels, A. Kumar, S. Samu (1995), « Activity-Specific Role Stress in Purchasing », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.31, No. 1, p.13-19.
- C. Midler (1993), « La révolution de la Twingo », *Gérer et Comprendre*, No. 31.
- H. Mintzberg (1983), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- E. Muller (2001), « Report on the Job Analysis to Update the Certified Purchasing Manager and Accredited Purchasing Practitioner Examinations », *Center for Advanced Purchasing Studies*, Tempe, 108 p.
- K. Ohmae (1994), *Competitive advantage in the information age*, Northern Telecom, Annual Report, cité par A.J. van Weele (2000).
- R.F. Olsen, L.M. Ellram (1997), « A portfolio approach to supplier relationships », *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, p. 101-113.
- R. Trent (1998), « Individual and collective team effort: A vital part of sourcing team success », *International of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No. 3, p. 46-54.
- A.J. van Weele (2000), *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2nd Edition.
- F.E. Webster, Y. Wind (1973), « A general model of organizational buying behavior », *Journal of Marketing*, Vol. 36, p. 44-55.