

PRÉFACE

Un leadership stratégique et engagé
pour des achats responsables

Jamais le concept d'un monde devenu VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) n'aura été autant d'actualité. La linéarité, la prévisibilité, qui servaient à construire et à développer les modèles industriels et les *supply chain* associés ne traduisent plus l'environnement économique actuel. Face aux défis immédiats du climat, des exigences réglementaires et financières croissantes, et des transformations technologiques disruptives et parfois intrusives, **la fonction Achats doit désormais, au-delà de l'excellence opérationnelle, répondre à ces enjeux économiques, politiques et stratégiques de premier plan.**

Au niveau de l'économie mondiale, la tendance est à la fragmentation de l'environnement commercial. Les règles globales de l'OMC deviennent plus obsolètes. Les accords régionaux et sectoriels définissent et structurent fortement les développements économiques. Ainsi, la géopolitique dessine des pôles d'influence, notamment autour de la Chine, des USA, et de l'Europe, où des communautés alliées sur des valeurs communes, se développent en rivalité mais aussi en coexistence « coopérative ». **Cette situation nécessite pour la fonction Achats des choix et des positionnements affirmés, cohérents et alignés avec les stratégies d'entreprises et le management des risques.**

Les évolutions technologiques, notamment sur l'innovation des nouveaux matériaux bas carbone, l'IA ou la robotique sont de puissants générateurs de croissance, créateurs de valeur, nécessitant une capacité d'adaptation et d'appropriation sans précédent. Elles challengent les modèles managériaux. Les organisations matricielles adoptées par les entreprises pour y répondre s'avèrent de plus en plus complexes. Ces *technos* numériques peuvent alors accroître la productivité et la valeur ajoutée, ou au contraire accentuer cette complexité. **L'enjeu de demain sera de comprendre comment profiter de la croissance que vont générer ces transformations.**

Le changement climatique impose une transition énergétique. L'abandon des combustibles fossiles va entraîner une décentralisation des systèmes énergétiques et un mix probablement très différent d'une zone géographique à une autre. La dynamique systémique va structurer les processus d'atténuation continue des émissions carbone. Ces objectifs de réduction drastique et plus généralement les exigences de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, la RSE, redéfinissent les finalités et les activités de la fonction Achats. En effet, au-delà des dimensions environnementales, le management par les directions Achats de la relation inter-entreprises devra être orienté vers son écosystème, être inclusif, pour s'assurer notamment que les petites et moyennes entreprises bénéficient opérationnellement de ces savoirs et savoir-faire pour stimuler leur propre croissance. **L'enjeu n'est plus seulement économique ou financier, l'acheteur devient Acteur de la transition écologique et sociale.**

La fonction Achats de la décennie actuelle doit se montrer à la hauteur de ces défis. Sa prise de responsabilité en terme d'adaptation et de transformation, sa capacité à renforcer et à développer et à conduire des process systémiques, la mène à prendre sa juste place dans le système décisionnel de l'entreprise. Leur efficacité a accéléré et structuré une mondialisation économique drivée par la performance financière et la maîtrise de supply-chain destinées à soutenir avant tout des opportunités de croissance immédiate. **Aujourd'hui, la mesure des impacts sociaux et environnementaux, la richesse des éléments analytiques, les opportunités offertes par la révolution technologique**

conjugués avec l'expertise des organisations achats, vont permettre à la fonction de jouer un rôle majeur.

Le positionnement privilégié au cœur de la transformation des entreprises et des relations internes et externes nécessite des modèles managériaux modernes privilégiant l'ouverture, le leadership de compétences, la compacité décisionnelle, le travail collaboratif, l'intelligence collective... L'organisation et la direction Achats deviennent un laboratoire managérial prospectif propre à attirer et à intégrer des profils, des talents et des compétences nouvelles et complémentaires. Cet enjeu humain nécessitera une fonction Achats à la pointe des méthodes de recrutement, de management et de gouvernance inclusive. S'engager dans les achats en 2021, c'est participer à une aventure managériale et stratégique de premier plan.

L'ouvrage *Cas en Management des Achats*, que vous tenez entre vos mains, en témoigne. Il invite les lecteurs, qu'ils soient étudiants ou acheteurs confirmés, à prendre le recul qu'exigent des décisions aux impacts de plus en plus forts en interne comme à l'extérieur des organisations. Les nécessaires évolutions des compétences permettant de définir, mettre en œuvre et réussir les stratégies achats à venir y sont particulièrement bien abordées, proposant une vision claire des évolutions en cours et à venir des métiers qui sont les nôtres.

Jean-Luc Baras

Président du Conseil National des Achats – CNA
et Directeur des achats du groupe Eiffage

INTRODUCTION

De la valorisation du Management des Achats en sciences de gestion

Gwenaëlle Oruezabala^a et Hugues Poissonnier^b

^a Université de Nantes, FLCE, LEMNA

^b Grenoble École de Management

Intérêt de la méthode des cas en Management des Achats

L'étude de cas en Management est associée à une meilleure compréhension de la complexité organisationnelle au regard des situations réelles ou issues d'expériences professionnelles vécues qu'elle reflète. Une telle méthode ne peut que renforcer le processus d'apprentissage des étudiants/apprenants puisqu'elle constitue une approche dynamique des savoirs, savoir-faire et savoir-être dans un domaine d'activité spécifique. Les aspects théoriques de la discipline enseignée sont appliqués à des situations concrètes, ce qui non seulement favorise l'appropriation des concepts mobilisés mais permet également de développer la méthodologie d'analyse qualitative au travers de questionnements, d'analyses et de synthèses afin de proposer des solutions/recommandations managériales opérationnelles.

La méthode des cas appliquée au Management des Achats ne déroge pas aux bénéfices évoqués ci-dessus. Elle permet aux apprenants de mieux cerner la complexité de la fonction Achats – qui est souvent méconnue –, de découvrir des outils de gestion spécifiques à ce domaine d'activité et de travailler leur capacité à traiter des problématiques réelles et à imaginer des décisions managériales cohérentes avec ces pratiques professionnelles... ce qui peut par ailleurs déclencher des vocations. Plus précisément, la transversalité de la fonction et ses multiples connexions avec la fonction commerciale, la fonction R&D ou innovation, la fonction production, etc. peuvent, grâce à la méthode des cas et à la complétude (certes relative, mais davantage présente que dans de courts exercices) des situations décrites et envisagées, être bien appréhendée par les apprenants.

Certes une étude de cas est difficilement généralisable puisqu'ancrée dans un contexte particulier avec des acteurs aux pratiques managériales diverses selon la taille de l'entreprise, selon le secteur d'activité principal, selon les typologies d'achats, etc. Cependant, cela n'affecte que peu la pertinence de la méthode des cas, qui au lieu de rechercher des convergences permet de faire émerger des processus et des scénarios qui expliquent les décisions et actions prises par les parties impliquées dans un contexte déterminé. Pour arriver à un même résultat, il existe généralement plusieurs chemins, dont les caractéristiques et effets à long terme peuvent s'avérer très divers. Puisque le management, et *a fortiori* le Management des Achats, consiste à choisir un chemin, ainsi que la manière de cheminer sur ce dernier (en privilégiant telle ou telle pratique, en s'appuyant et/ou développant telle ou telle compétence...), puis à en expliquer le sens pour fédérer, les études de cas voient leur pertinence renforcée par les questionnements complexes et l'empathie avec les acteurs de terrain (que ferions-nous à la place des décideurs ?) qu'elles suscitent.

Cet ouvrage cible les étudiants des formations universitaires en Management de niveau Master (1^{re} et 2^e année) et aux étudiants d'écoles de management de niveau Master of Science (MSc.) ou Mastères Spécialisés tant en formation initiale qu'en formation continue, ainsi qu'aux doctorants – en sciences de gestion en général et en Achats en particulier –, qui souhaitent appréhender les problématiques transversales liées au Management des Achats. En effet de nombreux questionnements ont émergé dans les organisations suite à la crise sanitaire mondiale (Covid-19). Les rapides et profondes mutations des chaînes logistiques globales et des pratiques des fournisseurs locaux et internationaux ont mis en évidence l'intérêt stratégique de la fonction Achats. L'organisation des équipes achats, les stratégies et processus achats à déployer, la gestion

des relations fournisseurs, la maîtrise des risques, les technologies de l'information à mettre en œuvre sont autant de sujets qui ont plus que jamais occupé le cœur des réflexions et le pilotage de la fonction Achats.

Cet ouvrage s'adresse également aux praticiens des achats qui s'intéressent aux conceptualisations proposées par des académiques. Cette prise de recul leur permet parfois de porter un autre regard sur la recherche et sur l'intérêt de collaborations conjointes.

Justification de la structure de l'ouvrage

L'ouvrage est composé de 17 études de cas corrigées, centrées sur le « Management des Achats » qui sont structurées en trois grandes parties reflétant un découpage classique dans la discipline des sciences de gestion. Aux cas centrés sur des problématiques organisationnelles, qui permettent de s'interroger sur la place des achats dans l'organisation au sens large, ainsi que sur l'organisation interne de la fonction Achats (partie 1), succèdent des cas visant à mieux appréhender les stratégies d'achats (partie 2), puis l'opérationnalisation des achats (partie 3).

Le choix de présenter les cas abordant les questions organisationnelles avant les cas traitant de questions relatives à la stratégie n'a pas manqué de nous interroger, ravivant l'un des vieux débats qui ont animé la communauté scientifique par le passé (et c'est en réalité sans doute encore un peu le cas). Dans son ouvrage initialement publié en 1962 et traduit en français en 1989 (sous le titre *Stratégies et Structures de l'entreprise*, Paris, Organisation), Alfred Chandler estime que la structure est déterminée par la stratégie. Dans plusieurs de ses ouvrages, Henry Mintzberg s'est, de son côté, attaché à montrer à quel point les choix organisationnels et la structure influencent fortement la stratégie. La réalité justifie la reconnaissance, qui était d'ailleurs celle des auteurs cités ci-dessus, contrairement aux postures caricaturales qui leur sont souvent associées, d'un lien double, allant dans les deux sens et caractérisé par une rétroaction entre organisation et stratégie. Si la stratégie et ses évolutions justifient et expliquent des changements parfois profonds des structures organisationnelles, nous avons fait le choix, bien sûr discutable, de rassembler en première partie les cas centrés sur l'organisation des achats, avant de proposer en deuxième partie les cas traitant des stratégies d'achats. Ce choix, qui semble s'inscrire en plus grande cohérence avec les travaux de Mintzberg qu'avec les conclusions de Chandler, s'explique avant tout par des considérations purement pédagogiques et le besoin, souvent premier chez les apprenants, de bien comprendre la place des achats dans l'organisation, ainsi que le fonctionnement d'une fonction Achats. La troisième partie que nous proposons intègre des cas qui permettront aux lecteurs et apprenants de mettre en œuvre de façon concrète les meilleures pratiques en termes d'opérationnalisation des achats.

Finalement, nous avons fait le choix de proposer une structure d'ouvrage qui suit la démarche adoptée par les entreprises dans le cadre de l'élaboration de leur politique Achats.

Présentation des cas développés dans l'ouvrage

Les contributeurs et rédacteurs de cet ouvrage sont des enseignants-chercheurs et des professionnels, tous spécialisés dans ce domaine d'expertise des Achats.

La première partie « Organisation des Achats » est indispensable pour structurer le Management des Achats, l'objectif final du pilotage de la fonction consistant à aligner la politique Achats avec la vision globale de l'organisation/entreprise concernée en cohérence avec les moyens dont elle dispose. Les thématiques de maturité des achats, de recrutement d'acheteurs et d'organisation/ré-organisation sont donc développées au travers de cinq cas.

La deuxième partie « Stratégies d'Achats » propose au travers de six cas de balayer des pratiques diverses d'achats responsables, d'écosystème d'affaires et de management des risques.

Enfin la troisième et dernière partie met le focus sur quelques domaines spécifiques des achats en lien avec l'incontournable digitalisation de la fonction mais également en lien avec des achats plus atypiques mais non moins récurrents de prestations.

La répartition de ces 17 études de cas dans les trois grandes parties de l'ouvrage est synthétisée dans le tableau suivant.

	Thématiques	Nom du cas	Contributeurs
Partie 1 : Organisation des Achats	Maturité de la fonction Achats	SIC	O. Favier et M.-A. Le Dain
	Pilotage de la politique Achats selon le niveau de maturité	Manitou	G. Oruezabala
	Réorganisation des achats suite à un changement stratégique	Op.Efficiency	R. Bellière-Lottier et H. Poissonnier
	Recrutement d'acheteurs en PME manufacturière au Canada	Ropack	M. Beaulieu, A. Tchokogué et J. Nollet
	Achats publics – hôpitaux de Marseille	AP-HM	M. Huc, C. Donsimoni et G. Paché
Partie 2 : Stratégies d'Achats	Achats responsables	Patagonia	O. Allal-Chérif
	Achats responsables	Picture Organic Clothing	I. Frelet, L.Viale et R. Calvi
	Démarche d'achats responsables en TPE (1/2)	Milémil	B. Ageron et O. Lavastre
	L'achat français, pilier d'un écosystème d'affaires local (2/2)		
	Management des risques fournisseurs	CIRC	F. Naoui-Outini, A. Siau, G. Oruezabala et R. Plantey
	Relation fournisseurs, gestion de risques de dépendance	Chantier Pleine Mer	R. Servajean-Hilst
Partie 3 : Opérationnalisation des Achats	Achat de prestation logistique	Airbus France	H. Abbad
	Achats de prestations TI	Groupe Médias Télévisuels (GMT)	P. Leconte et A. Mourrain
	Digitalisation des achats et gestion de stocks en Afrique	Mandco	J. Babei
	Portail fournisseurs	Electra	F. Garcia
	Évaluation de la performance fournisseurs	Ville de Lévis	M. Beaulieu, A. Tchokogué et J. Nollet
	Réorganisation d'une chaîne logistique	Atelier d'Ariane	N. Touratier-Muller