

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU

Master académique en Management Des Organisations

**Sophistication de la fonction Achats : Approche Managerielle
Cas : SONATRACH spa**

Elaboré par : ALI ZEMMAMOUCHE

Encadré par : Dr. MOUHAMED CHOIRA

Juin 2018

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, la fonction achats a un impact majeur sur le résultat financier de l'entreprise. De ce fait, d'innombrables auteurs issus de milieux académiques ou professionnels ont tenté d'expliquer les différents niveaux de développement achats avec des modèles afin d'apporter une ligne directrice pour faire évoluer et sophistication la fonction. L'applicabilité de ces modèles dans la pratique a reçu une attention limitée jusqu'à maintenant. En se basant sur l'apprentissage expérientiel, nous avons utilisé deux modèles et un outil sur un cas commun et révélateur pour évaluer l'état actuel de sa fonction achat. Les résultats ont montré que ces modèles doivent être adaptés aux contextes des entreprises pour maximiser leur valeur ajoutée et que le changement devrait s'effectuer par priorités. Aussi, ils ont infirmé l'approche évolutive véhiculée par ces modèles et corroboré le modèle de croissance organisationnelle de Greiner (1972). De plus des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise et à la fonction achats, qui influencent son développement et sa sophistication, ont été identifiés.

Mots clefs : Management des achats, Sophistication des achats, Modèles de développement achats, Compagnie pétrolière nationale

ABSTRACT

In nowadays, the purchasing function has a major impact on the financial result of the company. As a result, countless authors from academic or professional backgrounds have tried to explain the different levels of purchasing development with models in order to provide a guideline for progressing and sophisticating the function. The applicability of these models in practice has received limited attention until now. Based on experiential learning, we used two models and a tool on a common and revelatory case to evaluate the current state of its purchasing function. The results showed that these models need to be tailored to business contexts to maximize their added- value and that change should be by setting priorities. Also, they rejected the evolutionary approach adopted by these models and corroborated the organizational growth model of Greiner (1972). In addition, factors that are endogenous and exogenous to the company and the purchasing function, which influence its development and sophistication, have been identified.

Keywords: Procurement Management, Purchasing sophistication, Purchasing development models, National oil company

ملخص

في الوقت الحاضر، إن وظيفة الشراء لها تأثير كبير على النتيجة المالية للشركة. ونتيجة لذلك، حاول عدد لا يحصى من الباحثين من خلفيات أكاديمية أو مهنية شرح المستويات المختلفة لتطوير وظيفة الشراء باستخدام النماذج من أجل توفير إرشادات لتقدم الوظيفة وتمرسها. وقد تلقى تطبيق هذه النماذج في الممارسة اهتماما محدودا حتى الآن. استنادًا إلى التعلم التجريبي، استخدمنا نمونجين وأداة في حالة شائعة و كشفية لتقييم الحالة الانية لوظيفة الشراء. وأظهرت نتائج البحث أن هذه النماذج يجب أن تعدل حسب سياقات الشركات لتعظيم القيمة المضافة لها ويجب أن يكون التغيير بتحديد الأولويات. أيضا، النتائج أبطلت النهج التطوري الذي اعتمدته هذه النماذج وأيدت نموذج نمو المنظمات لي غرينر (Greiner 1972). بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد عوامل داخلية و خارجية للشركة ووظيفة الشراء تؤثر على تطور وتمرس هذه الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: تسير وظيفة الشراء، تمرس وظيفة الشراء، نماذج تطوير وظيفة الشراء، شركة نفط وطنية

REMERCIEMENTS

En premier lieu, toute ma gratitude et remerciements vont à mon dieu Allah qui m'a donné la foi, l'amour et la patience du savoir ainsi que la volonté, les moyens et le courage pour la réalisation de ce projet.

Je remercie monsieur MOUHAMED CHOHRRA, qui a bien voulu m'encadrer dans ce travail, pour son suivi, sa disponibilité et ses orientations et conseils précieux et également pour ses réponses incisives à mes questions et ce, toute au long de ce projet de recherche.

Mes sincères remerciements vont à mon tuteur au sein de l'organisme d'accueil, Monsieur F.A, pour son accompagnement, sa disponibilité malgré son emploi du temps très chargé et ses mobilités nationales et internationales, les facilitations qui m'a accordé au sein de son entreprise et les managers et collaborateurs dont il m'a donné la chance de rencontrer et effectuer ma recherche avec eux. Je vous dois la richesse et l'excellence de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi aux collaborateurs de mon organisme d'accueil qui m'ont aidé du près ou du loin dans l'accomplissement de ce projet de recherche, en particulier, Mme. A.L., à ceux qui m'ont éclairci sur les modes de fonctionnement du leur business et à ceux qui ont accepté de participer dans mon projet de recherche et partagé leurs riches expériences avec moi.

Je remercie également par l'occasion :

L'ensemble de mes enseignants durant ma formation à l'ENSM, tout le personnel de l'encadrement pédagogique de l'ENSM et à leur tête madame la directrice de l'école Professeur H.A.MESSAID ainsi que ses collaborateurs.

Mes camarades de la 5ème promotion Master «Management des organisations».

Une mention particulière est adressée à ma famille, surtout Ma Mère, pour leurs soutiens, encouragements et croyance en moi.

ALI ZEMMAMOUCHE

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....	6
1. Contexte et objectifs de la recherche.....	7
2. Pertinence de la recherche	9
3. Questions de recherche.....	10
4. Contexte organisationnel.....	11
4.1 L'organisation du groupe SONATRACH.....	11
4.1.1 La direction générale	12
4.1.2 Les structures opérationnelles	13
4.1.3 Les structures fonctionnelles	14
4.2 Activité Exploration-Production (E&P).....	17
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	19
1. Revue de littérature	20
1.1 La fonction achats : impact et importance.....	20
1.1.1 Le lien entre le stade de maturité et la performance	22
1.2 Les modèles de maturité dans la littérature.....	24
1.3 Les modèles de maturité dans le <i>purchasing & supply management</i>	26
1.3.1 Principales similitudes entre les modèles	28
1.3.2 Principales différences entre les modèles	31

1.4	Le débat sur l'approche développementale et évolutive des achats.....	32
1.5	L'utilité des modèles de maturité PSM	33
1.6	Test et application des modèles de maturité PSM.....	34
2.	Cadre conceptuel.....	36
2.1	Développement historique des concepts de la fonction achats	36
2.2	Concepts du <i>purchasing & supply chain management</i>	37
2.3	Niveaux stratégique, tactique et opérationnel de la fonction achat	41
2.4	<i>Strategic purchasing</i> cadre de référence commun	44
2.4.1	Stratégies achats et concepts fondamentaux	45
2.5	Modèles théoriques d'organisation <i>purchasing & supply management</i>	50
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		55
1.	Orientations méthodologiques	56
2.	Sélection du cas étudié	63
3.	Processus de recherche	63
4.	Collection des données	66
4.1	Modèle Schiele modifié	66
4.2	Questionnaire de Rozemeijer	67
4.3	Modèle Van weele	68
4.4	L'analyse documentaire & L'observation	69
4.5	Processus de collecte de données.....	70
5.	Procédures d'analyse des données.....	73
6.	Fiabilité et validité de l'étude.....	75
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION		79
1.	Analyse des résultats.....	80
1.1	Modèle Schiele modifié	80
1.1.1	Planification.....	80
1.1.2	Structure organisationnelle	83

1.1.3	Organisation des processus.....	85
1.1.4	Ressources humaines et leadership.....	89
1.1.5	Contrôle de gestion.....	91
1.1.6	Éthiques et développement durable.....	92
1.2	Combinaison des résultats	93
2.	Discussion des résultats	95
2.1	Suggestions d'amélioration pour la fonction achat du cas étudié.....	95
2.2	L'applicabilité des modèles PSM dans le cas étudié	96
2.2.1	Modèle Schiele	97
2.2.2	Liste de questions de Rozemeijer	98
2.2.3	Modèle Van Weele	98
2.3	Non-adoption de l'approche évolutive véhiculée par les modèles PSM	99
2.4	Les influenceurs de la maturité achats.....	99
	CONCLUSION.....	102
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	106
	ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN	113
	ANNEXE B – QUESTIONNAIRE DE ROZEMEIJER.....	126
	ANNEXE C – MODÈLE VAN WEELE	128

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Comment le management de l'entreprise voit les achats	23
Tableau 2: Modèles de maturité / développement PSM.....	29
Tableau 3: Implication managérielle au niveau des achats	43
Tableau 4: Les quatre stratégies de la matrice Kraljic (Kraljic, 1983) combinées à des stratégies suggérées par van Weele (2005).....	47
Tableau 5: Différentes structures d'entreprise et leur développement dans le temps (Rozemeijer, 2000)	53
Tableau 6: Pragmatisme, les trois types de suppositions et méthodes typiques.....	58
Tableau 7: Raisons du choix d'une méthodologie mixte	60
Tableau 8: Les profils des interviewés	71
Tableau 9: Les tactiques d'étude de cas pour les quatre tests de fiabilité et validité	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme du groupe SONATRACH.....	16
Figure 2: Organigramme Activité E&P	18
Figure 3: Les moyens d'accroître la rentabilité (analyse DuPont modifiée)	21
Figure 4: Amélioration de processus vs. Action unique	34
Figure 5: La Chaîne de Valeur (Michael Porter, 1985).....	38
Figure 6: Concepts Achats (Van Weele, 2005).....	40
Figure 7: Le modèle House of Purchasing and Supply Management™	41
Figure 8: La matrice de portefeuille achats de Peter Kraljic (1983)	42
Figure 9: Les cinq phases de croissance organisationnelle (Greiner, 1972)	52
Figure 10: Approches organisationnelles d'achats corporate (Rozemeijer et al., 2003)	54
Figure 11: Quatre paradigmes pour l'analyse organisationnelle	57
Figure 12: Processus de recherche	64
Figure 13: Processus d'analyse des données.....	74
Figure 14: État actuel de la dimension planification.....	83
Figure 15: État actuel de la dimension structure organisationnelle.....	84
Figure 16: État actuel de la dimension organisation des processus	88
Figure 17: État actuel de la dimension ressources humaines et leadership.....	90
Figure 18: État actuel de la dimension contrôle.....	92
Figure 19: État actuel de la dimension éthiques et développement durable	92
Figure 20: État actuel de la maturité par le modèle Schiele (2007) modifié.....	93
Figure 21: État actuel de la maturité par les trois modèles	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACT: Activités Centrales

ASUG: Americas' SAP Users' Group

API: American Petroleum Institute

BDM: Business Development Marketing

BIG3: McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company

BIG4: KPMG, Deloitte, Price water house Coopers, Ernst & Young

BU: Business Unit

CAPEX: Capital Expenditure

CMM: Capability Maturity Model

CMMM: Contract Management Maturity Model

COM: Commercialisation

CPO: Chief Purchasing Officer

DAO: Dossier d'Appel d'Offres

DAS: Domaine d'Activité Stratégique

DC : Direction Centrale

DCP : Directions *Corporate*

DSCM: Management de la Demand-Supply Chain

EFQM: European Foundation for Quality Management

ÉIF: Équipe Inter Fonctionnelle

ENC: Engineering et Construction

E&P: Exploration et Production

FIN : Finances

FIP : Filiales et Participations

GPL: Gaz de Pétrole Liquéfié

HSE : Santé, sécurité & environnement

ISI : Informatique & Système d'Information

ISM: The Institute of Supply Management

JUR : Juridique

LRP : Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie

MLG : Marchés et Logistique

MRH: Management des Ressources Humaines

NAPA: National Association of Purchasing Agents

NAPM: National Association of Purchasing Management

OPEX: Operational Expenditure

PDG : Président Directeur Général

PLC: Product Lifecycle Model

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PS3M: Purchasing & Supply Management Maturity Model

PSM: Purchasing & Supply Management

QMMG: Quality Management Maturity Grid

RHU: Ressources Humaine

RDT : Recherche & Développement

RSE: Responsabilité Sociétale Des Entreprises

SAP : Société multinationale européenne de logiciels basée en Allemagne qui fabrique des logiciels d'entreprise pour gérer les opérations commerciales et les relations avec la clientèle.

SCM: Management de la Supply Chain

SIE : Service Sûreté Interne de l'Établissement

SLA: Service Level Agreement

SPE : Stratégie, Planification & Économie

TCO: Total Cost of Ownership

TIC: Technologies de l'Information et de la Communication

TQM: Total Quality Management

TRC : Transport par Canalisations

INTRODUCTION

La globalisation des échanges commerciaux a amplifié la concurrence à l'échelle nationale et internationale. Les entreprises accèdent de plus en plus à des marchés qui étaient étrangers dans le passé. Ces nouvelles données ont mis les entreprises à rude épreuves et ont poussées beaucoup d'entre elles à repenser leurs *business models* en se focalisant sur le cœur de métier et externaliser les activités qui sont devenues non-rentables. Par conséquent les volumes des achats ne cessent d'augmenter et aussi leurs parts dans le chiffre d'affaire, en moyenne 60% à 70% du chiffre d'affaires (Arnolds et al., 2012). De ce fait, l'établissement d'une fonction achats stratégique dans les entreprises est devenu une priorité essentielle puisque « il est simplement plus facile de faire des économies que de gagner de l'argent ». En effet, selon l'étude de *the Americas' SAP Users' Group* et SAP (ASUG et SAP, 2005), une entreprise dont les revenus annuels s'élèvent à 1 milliard de dollars américains ajouterait 28 millions de dollars américains à son résultat net en réduisant les dépenses externes de 5%. De plus, les entreprises dont la fonction achats est plus sophistiquée ont réalisé 1,7 fois plus d'économies et de croissance du résultat d'exploitation que toutes les autres entreprises qui ont participé à l'étude. La fonction achats est une fonction critique caractérisée par ces relations dynamiques que ce soit avec les autres fonctions internes de l'entreprise ou avec l'environnement externe de l'entreprise. De nos jours les réseaux de partenaires sont les sources de la valeur. Pour cette raison, analyser uniquement les opérations propres ne suffit pas. L'avantage concurrentiel d'aujourd'hui provient des réseaux de l'entreprise où la plus grande partie de la valeur du client est produite. Les organisations excellentes planifient et gèrent les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources internes afin de soutenir la stratégie et les politiques ainsi que le fonctionnement efficace des processus (EFQM excellence model, 2013, p.5). Cela rend le management des achats un sujet encore plus important à étudier.

Dans le milieu académique, L'importance et la nécessité d'une fonction achats sophistiquée et stratégique est évidente. Au cours des dernières décennies, de nombreux articles et livres ont été publiés soulignant expressément cette importance, clefs de succès à long terme d'une entreprise (p.ex. Hartmann et al., 2012; Lysons/Farrington, 2012; van Weele, 2010; Monczka et al., 2010; Cousins et al., 2008; Carter et al., 2007; Rozemeijer et al., 2003). Partant de l'article fréquemment cité de Kraljic (1983) intitulé «Les achats doivent devenir *supply management*», d'innombrables auteurs issus de milieux académiques ou managériaux ont tenté d'expliquer les différents niveaux de maturité achats ou plus généralement les aspects d'un management des achats holistique et professionnel afin d'apporter une ligne directrice pour faire évoluer et sophistiquer la fonction. Ainsi, plusieurs modèles de maturité *purchasing*

La globalisation des échanges commerciaux a amplifié la concurrence à l'échelle nationale et internationale. Les entreprises accèdent de plus en plus à des marchés qui étaient étrangers dans le passé. Ces nouvelles données ont mis les entreprises à rude épreuve et ont poussées beaucoup d'entre elles à repenser leurs *business models* en se focalisant sur le cœur de métier et externaliser les activités qui sont devenues non-rentables. Par conséquent les volumes des achats ne cessent d'augmenter et aussi leurs parts dans le chiffre d'affaire, en moyenne 60% à 70% du chiffre d'affaires (Arnolds et al., 2012). De ce fait, l'établissement d'une fonction achats stratégique dans les entreprises est devenu une priorité essentielle puisque « il est simplement plus facile de faire des économies que de gagner de l'argent ». En effet, selon l'étude de *the Americas' SAP Users' Group* et SAP (ASUG et SAP, 2005), une entreprise dont les revenus annuels s'élèvent à 1 milliard de dollars américains ajouterait 28 millions de dollars américains à son résultat net en réduisant les dépenses externes de 5%. De plus, les entreprises dont la fonction achats est plus sophistiquée ont réalisé 1,7 fois plus d'économies et de croissance du résultat d'exploitation que toutes les autres entreprises qui ont participé à l'étude. La fonction achats est une fonction critique caractérisée par ces relations dynamiques que ce soit avec les autres fonctions internes de l'entreprise ou avec l'environnement externe de l'entreprise. De nos jours les réseaux de partenaires sont les sources de la valeur. Pour cette raison, analyser uniquement les opérations propres ne suffit pas. L'avantage concurrentiel d'aujourd'hui provient des réseaux de l'entreprise où la plus grande partie de la valeur du client est produite. Les organisations excellentes planifient et gèrent les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources internes afin de soutenir la stratégie et les politiques ainsi que le fonctionnement efficace des processus (EFQM excellence model, 2013, p.5). Cela rend le management des achats un sujet encore plus important à étudier.

Dans le milieu académique, L'importance et la nécessité d'une fonction achats sophistiquée et stratégique est évidente. Au cours des dernières décennies, de nombreux articles et livres ont été publiés soulignant expressément cette importance, clefs de succès à long terme d'une entreprise (p.ex. Hartmann et al., 2012; Lysons/Farrington, 2012; van Weele, 2010; Monczka et al., 2010; Cousins et al., 2008; Carter et al., 2007; Rozemeijer et al., 2003). Partant de l'article fréquemment cité de Kraljic (1983) intitulé «Les achats doivent devenir *supply management*», d'innombrables auteurs issus de milieux académiques ou managériaux ont tenté d'expliquer les différents niveaux de maturité achats ou plus généralement les aspects d'un management des achats holistique et professionnel afin d'apporter une ligne directrice pour faire évoluer et sophistiquer la fonction. Ainsi, plusieurs modèles de maturité *purchasing*

& *supply management* (PSM), également appelés modèles de développement des achats ou de *procurement* ont vu le jour. Tous ces modèles s'appuient sur l'approche développementale et évolutive. Ils décrivent plusieurs étapes auxquelles les organisations devraient traverser afin de se développer et améliorer leur performance (p.ex. Reck et long, 1988 ; Cammish et Keough, 1991; Van weele, 2000 ; Burt et al., 2003 ; Schiele, 2007).

Néanmoins, notre revue de littérature académique et professionnelle nous a montré qu'il y a beaucoup d'entreprises qui n'ont pas encore une fonction achats mature. Pour nous, ceci est dû soit au non perception encore de l'importance stratégique de cette fonction par le top management et donc le manque d'investissement dans le développement de cette fonction au sein des entreprises. Ou il est dû à l'applicabilité des modèles de maturité *purchasing & supply management* (PSM) puisque la plupart d'entre eux sont conceptuels et leurs tests n'ont pas été faits de manière approfondie (Schiele, 2007). Par conséquent, nous avons vu ce gap dans la littérature une opportunité, en l'exploitant comme projet de recherche conciliant l'apport théorique et managériel.

Le but de ces modèles est d'améliorer la maturité mais, pour l'améliorer il faut faire des changements. Au cours de notre recherche, il est apparu que les degrés de ces changements varient énormément de plus léger au plus profond dans les entreprises sujettes de diagnostic et objet d'amélioration. Dans le cas où les changements sont profonds les managers se trouvent dans la difficulté de comment passer de l'état actuel vers l'état désiré de maturité proclamé par ces modèles et prometteur de performance. Ce qui met en question l'applicabilité de ces modèles à leurs yeux.

Dans le contexte réel du business, pas toutes les entreprises qui sollicitent les spécialistes des services consulting et *advisory* en ce qui concerne la fonction achats. Ceci est dû à des raisons aussi riches et diverses tel que les capacités financières, la perception des décideurs de l'importance d'avoir recours à ces services et les cultures et valeurs des entreprises qui diffèrent d'une région du monde à une autre. De ce fait, les modèles *purchasing & supply management* (PSM) issue de la recherche scientifique constituent la meilleure alternative pour ces entreprises dans l'obligation de diagnostiquer et améliorer la maturité de sa fonction achats en interne. Aussi, la possibilité de solliciter des chercheurs scientifiques pour ces entreprises est à non négliger pour capter la valeur de l'apport d'une vision externe et augmenter l'objectivité. Dans ce cas l'applicabilité des modèles *purchasing & supply*

management (PSM) est un enjeu central pour la réussite de projet de sophistication de la fonction achats vu la non spécialisation de ces entreprises dans le conseil et *l'advisory*.

L'organisme d'accueil de cette recherche s'est trouvé dans l'obligation de réduction des coûts de production pour face à la montée en force des hydrocarbures non-conventionnels nord-américains grâce à leurs efforts de baisse des coûts de production de ce type d'hydrocarbures. Ce qui a causé la baisse des cours du pétrole à l'échelle mondial et donc la récession des marges. D'où les difficultés financières au sein du secteur.

A la lumière de ca, le but de notre recherche affiné est double. Pour le coté manageriel, nous visons l'évaluation de la maturité de la fonction achats de notre organisation et la participation dans son projet de développement et d'évolution des achats vers l'excellence. Pour le coté théorique, nous visons l'exploration et la description de l'applicabilité des modèles de maturité PSM, présentés dans la littérature, dans le contexte de notre organisation.

Afin d'opérationnaliser ce but ainsi que les questions de notre recherche. Nous avons décliné le but sur plusieurs objectifs. Ces objectifs expriment comment nous avons structuré le processus de recherche pour répondre aux questions et atteindre le but. Le premier objectif est de faire une revue de la littérature sur les modèles de maturité PSM, en adoptant la triangulation théorique telle qu'elle est définie par Denzin (1978). Ceci nous conduit au deuxième objectif qui consiste à sélectionner les modèles les plus pertinents par rapport à nos questions de recherche et par rapport à notre contexte organisationnel. Après, le troisième objectif est d'appliquer ces modèles sélectionnés pour l'évaluation de la maturité de la fonction achats de notre organisation. A partir de cet apprentissage expérientiel source de connaissance et de compréhension : nous essayons de décrire la façon comment le stade de maturité/ développent de la fonction achats peut être identifié, Ceci constitue notre quatrième objectif. Ainsi, nous essayons de décrire la façon comment ces modèles de maturité *purchasing & supply management* (PSM) peuvent être utilisés pour développer la fonction achats, ce qui constitue notre cinquième objectif. Notre dernier objectif est de rester attentif tout au long de processus de recherche afin de capter d'éventuels nouveaux concepts et propositions théoriques émergents des volumes de données à lesquels nous sommes confrontés. Cet objectif n'est pas toujours pris en considération dans les recherches scientifiques. Par ces objectifs nous visons de situer notre recherche dans le quadrant pasteur de la taxonomie de Stokes (1997) (voire Chapitre 1- Section 2).

Pour répondre à nos questions et atteindre nos objectifs, nous avons suivi une méthodologie mixte, majoritairement qualitative, avec des entretiens spontanés faiblement directifs (plus de cinq (5) entretiens), dix (10) entretiens semi-directifs, dix (10) questionnaires, observations et analyse documentaire. Notre intervention était dans la fonction achats centrale de l'organisme d'accueil et son plus important DAS, L'activité E&P. Les données ont été analysées selon *The Data Display and Analysis approach* de Miles et al. (2014).

Sur le plan théorique, la contribution de notre recherche concernant l'originalité est incrémentale (Corley et Gioia, 2011) dans la mesure où nous avons participé à enrichir la littérature sur les achats par les leçons apprises sur l'applicabilité des modèles de développement *purchasing & supply management* (PSM), l'identification de facteurs endogènes et exogènes à la fonction achats et à l'entreprise qui influence la maturité et la sophistication de cette fonction, et l'infirmerie de l'approche évolutive véhiculée par les modèles *purchasing & supply management* (PSM) et en même temps la corroboration du modèle de croissance organisationnelle de Greiner (1972) dans le contexte des achats. Ces contributions résultent de la rigueur de nos choix méthodologiques. Deux conditions satisfaites qui procurent l'utilité scientifique à notre recherche (Corley et Gioia, 2011).

Sur le plan managérial, nous avons participé au projet de développement de la fonction achats *corporate* de l'organisme d'accueil par l'évaluation de la situation actuelle, l'identification des points faibles et la suggestion de pistes d'amélioration ainsi que des facteurs nécessaires à la réussite du projet. Ceci procure l'utilité pratique à notre recherche (Corley et Gioia, 2011). D'après les contributions présentées ci-dessus, il devient évident que cette recherche a fourni des résultats de valeurs à la fois pour la science et la pratique du management.

Le présent mémoire fruit de cette recherche est structuré en quatre chapitres. Dans le premier chapitre intitulé « problématique » le problème de la recherche est détaillé en question et sous-questions ainsi que la pertinence de la recherche et le contexte organisationnel. Dans le deuxième chapitre, le cadre conceptuel englobant les différents concepts et théories mobilisés dans cette recherche est développé ainsi que la revue de littérature qui retrace quelques principaux écrits sur le thème. Dans le troisième chapitre, tous nos choix méthodologiques du début jusqu'à la fin de la recherche sont articulés. Dans le quatrième chapitre, les résultats sont exposés ainsi que la discussion et l'implication de ces résultats par rapport à nos objectifs et questions de recherche de départ.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

1. Contexte et Objectifs de la recherche

Beaucoup d'entreprises agissent sur les achats par l'urgence pour maximiser leurs profits parfois au détriment de la qualité de leurs produits. Mais, Ils ne se rendent pas compte de l'effet de sophistiquer et développer d'avantage leur fonction achats qui est la maximisation continu et systématique de ces profits. Dans le milieu scientifique, l'importance stratégique de la fonction achats est aperçue et constitue un consensus. Mais dans les conseils d'administration et les comités exécutifs cette perception n'est pas encore claire. le développement de la connaissance que connaît le domaine des achats est dynamique, des études annuelles sur les tendances et les défis par les organisations spécialisées dans les achats et les boîtes de conseils (BIG3, BIG4,...etc.) ainsi que leurs services *advisory*, plus de 20 *Frameworks* de management des achats, et plus de 40 modèles de maturité PSM (Schweiger et al., 2015) sans oublier les livres et le journaux scientifiques.

Au cours des deux dernières décennies, la littérature du domaine des achats a présenté plusieurs modèles de maturité PSM, également appelés modèles de développement des achats ou de *procurement*. Tous ces modèles s'appuient sur l'approche développementale et évolutive. Ils décrivent plusieurs étapes auxquelles les organisations devraient traverser afin de se développer et d'améliorer leur performance. Le premier et le plus influent (Stolle, 2008, p.19) modèle est celui de Reck et long (1988). Il est l'un des travaux les plus référencés dans les discussions sur la maturité des achats (Andreasen, 2012). Ainsi, plusieurs tentatives de décrire le stade de maturité de la fonction achats ont également évolué dans la littérature après celui-là. Un autre modèle de développement achats cité également de manière significative est celui créé par Cammish et Keough (1991) modifié ensuite par Keough en 1993 en ajoutant un autre stade «*World class supply management*» au modèle et, plus tard, van Weele (2000) a ajouté les stades finales cinq et six et les a nommées «*Supply chain management*» Et «*Value chain orientation* », où la stratégie des achats dans ce stade sera basée sur la reconnaissance que le plus important pour le succès est de fournir de la valeur au client final. Parmi les modèles les plus récents est celui de Schiele (2007) qui apporte une approche manageriel à la maturité de la fonction achat. Ce modèle est la troisième tentative de tester empiriquement le lien entre la maturité achat et la performance de l'entreprise après celle de Cousins, Lawson & Squire 2006; Paulraj, Chen & Flynn 2006.

La littérature a abordé la question de maturité des achats sous différentes perspectives. Ceci, afin de comprendre et de donner des recommandations sur la façon dont la fonction achats

- Limiter le nombre des centres de décision et réduire l'éventail de subordination du président directeur général.
- Permettre une décentralisation poussée des pouvoirs et des responsabilités.
- Assurer un *reporting* permanent et fiable sur l'ensemble des activités du groupe, de son fonctionnement et de l'évolution de ses centres des coûts.
- Renforcer de manière significative la fonction ressources humaines groupe.
- Donner la priorité aux activités opérationnelles, assurer l'appui des unités fonctionnelles aux opérations et développer le partage des ressources.
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à l'efficacité globale du groupe.

Ainsi, ce schéma organisationnel s'articule autour de trois grandes parties : La direction générale, les structures opérationnelles, et Les structures fonctionnelles qui sont détaillées dans ce qui suit.

4.1.1 La direction générale

Elle est assurée par le PDG qui est assisté dans l'exercice de ses fonctions par :

- Un secrétaire général : il est chargé d'apporter l'appui nécessaire dans le suivi et la cohérence du management du groupe.
- Comité exécutif : il a pour mission d'examiner et de se prononcer sur les dossiers ayant trait à la réalisation des objectifs et à l'évaluation de la fonction de l'ensemble de l'entreprise.
- Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG, qui apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe.
- Un service sûreté interne de l'établissement (SIE).

4.1.2 Les structures opérationnelles

Les Structures Opérationnelles sont organisées par Activités selon la division habituelle de l'industrie pétrolière et gazière. Chaque Activité exerce ses métiers et développe son portefeuille d'affaires. Elles contribuent également, par les métiers relevant de son domaine de compétences et le support en expertise nécessaire, au développement et à la conduite des activités internationales, ainsi qu'aux filiales et participations nationales et internationales. En outre, chaque activité est dotée de structures fonctionnelles communes qui assurent, chacune dans son domaine de compétences, le *reporting* aux Directions Centrales.

La première, qui constitue *l'upstream*, est l'activité exploration-production (E&P). Elle comprend essentiellement les domaines opérationnels suivants : recherche et développement, production et exploitation, engineering et construction. Dans le domaine fonctionnel, elle s'occupe de la gestion des associations d'exploration-productions de SONATRACH et ses partenaires. Cette activité est abordée en détail dans la section suivante parce qu'elle constitue le niveau opérationnelle du terrain de notre projet de recherche.

La deuxième, qui constitue le *midstream*, est l'activité transport par canalisations (TRC). Elle est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations. Elle couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants : étude et développement, exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires, et maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires.

La troisième, qui constitue la première partie de *downstream*, est l'activité liquéfaction, raffinage et pétrochimie (LRP). Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Cette Activité couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines opérationnels suivants : Liquéfaction du gaz naturel, séparation des GPL, raffinage du pétrole brut et du condensât, pétrochimie, et études et développement.

La quatrième, qui constitue la deuxième partie de *downstream*, est l'activité commercialisation (COM). Elle est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures et sur le marché national. L'Activité couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

commercialisation du pétrole brut et produits pétroliers, commercialisation du gaz, transport maritime des hydrocarbures, et l'importation des produits pétroliers selon la demande.

Pour conclure, l'activité exploration-production (E&P) et l'activité liquéfaction, raffinage et pétrochimie (LRP) sont placées chacune sous l'autorité d'un vice-président directeur général vu leurs importance stratégique pour le groupe. Tandis que les deux autres activités transport et commercialisation, elles sont placées chacune sous l'autorité d'un directeur générale adjoint. Ces quatre top managers forme avec le PDG et les quatre directeurs exécutifs des directions *corporate* (voir sous-section suivante) le comité exécutif de la direction générale.

4.1.3 Les structures fonctionnelles

Les Structures Fonctionnelles ont pour rôle de :

- Assurer l'élaboration et veiller à l'application des politiques et stratégies de la société.
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles de la société.
- S'affirmer en un centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs.
- Se constituer en centres d'information du groupe et contribuer au *reporting* général du groupe.

Les structures fonctionnelles sont organisées autour de quatre directions *corporate* (DCP) :

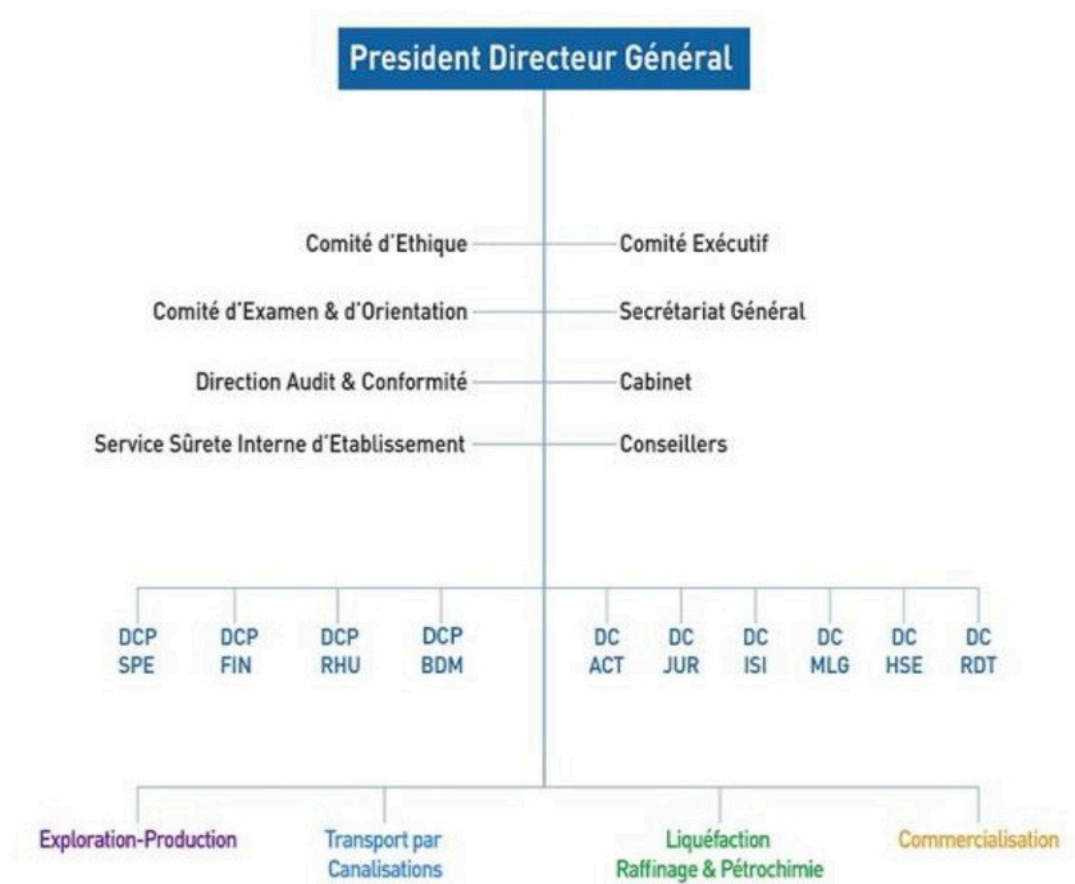
- Stratégie, Planification & Économie (SPE).
- Finances (FIN).
- Ressources Humaines (RHU).
- Business Développement Marketing (BDM).

Et sept directions centrales (DC) :

- Activités Centrales (ACT).
- Juridique (JUR).
- Informatique & Système d'Information (ISI).
- Marchés et Logistique (MLG).
- Santé, sécurité & environnement (HSE).
- Filiales et Participations (FIP).
- Recherche & Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise.

Dans le contexte de SONATRACH, il existe une différence entre une direction *corporate* et une direction centrale. La première a plus de sous-directions que la deuxième dans les différentes structures du groupe. Aussi, la direction *corporate* a plus d'autorité sur l'opérationnel que la direction centrale qui a le caractère de conseil et d'assistance à l'opérationnel. Du plus, le conseil d'administration considère la direction *corporate* stratégique et pas la centrale qui est considérée comme une fonction d'assistance et de conseil. De ce fait les directeurs centraux ne nous font pas partis du comité exécutif. Néanmoins, ils peuvent faire partie en cas de besoin sur invitation du PDG.

La fonction qui constitue le niveau stratégique du terrain de notre projet de recherche est la direction marchés et logistique (MLG). La dénomination marchés est hérité du langage des achats publics puisque l'entreprise est publique. La direction générale a engagé récemment un projet de restructuration de cette direction avec des nouvelles missions assignées. Ce projet a le potentiel de propulser cette direction vers une fonction achats stratégique du groupe. D'où l'affinement de notre problème de recherche comme expliqué précédemment. Pendant la période où nous avons effectué notre projet de recherche, le projet est en cours et la direction étaient chargée de : suivi des activités des commissions des marchés qui contrôle les achats de l'entreprises, développement et coordination de la mise en place des cadres contractuels communs pour couvrir les besoins stratégiques de la société en matière d'approvisionnement en biens et services, l'évaluation des affaires complétées, l'appui aux projets de la société, l'information et le *reporting*.

Figure 1: Organigramme du groupe SONATRACH

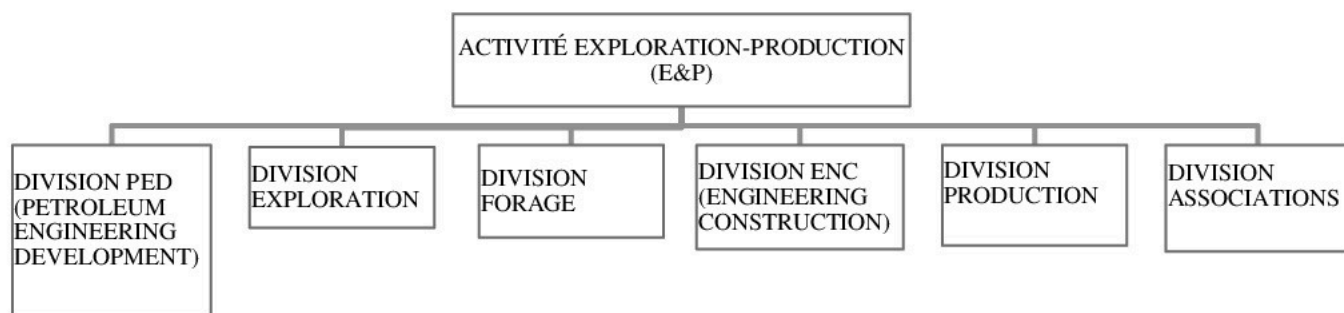
Source : Site internet de l'entreprise

4.2 Activité Exploration-Production (E&P)

L'Activité exploration-production recouvre les métiers de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures (voir figure 2). SONATRACH opère des gisements géants, dans différentes régions du Sahara algérien, tels que Hassi Messaoud, Hassi Rmel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouye Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas, en effort propre ou en association avec des compagnies pétrolières partenaires. Dans le but de remplir ses missions prioritaires, celles de développer les gisements découverts, d'améliorer le taux de récupération, et de renforcer les capacités de production pétrolières et gazières, SONATRACH a initié et réalisé des projets de grandes envergures. Les bassins sédimentaires algériens couvrent plus de 1,5 million de kilomètres carrés avec une épaisseur dépassant 3000 mètres dans la plupart des cas. Sur la plate-forme saharienne et le Nord de l'Algérie, le potentiel en hydrocarbures est très important et ce aussi bien en gaz qu'en huile. Avec une densité moyenne de forage d'exploration de 15 puits par 10 000 km², le domaine minier algérien reste inégalement et nettement sous explorée. SONATRACH a consenti des efforts considérables pour la recherche et le développement des hydrocarbures, seule ou en association. Cette volonté d'intensification de l'effort d'exploration a connu des avancées notables, notamment grâce à l'introduction du procédé de sismique 3D. Depuis l'an 2000, les efforts en matière de sismique 3D sont passés de près de 300 Km² à plus de 8 000 Km² en 2011. Aussi, 106 puits d'exploration ont été réalisés en 2011 contre 28 en 2000. En effet, l'activité exploration-production se compose de six divisions : exploration, forage, Production, Associations, PED (*Petroleum Engineering Development*), et *engineering construction*.

Il est communément admis que les achats représentent en moyenne 60% du chiffre d'affaire. Entre 2009 et 2013 les dépenses CAPEX de cette activité est de 39.4 milliards de dollars, ce qui représentent 24% de chiffres d'affaires des quatre années ensemble de cette période et 62% des dépenses CAPEX de SONATRACH spa. Ceci confirme la position qu'occupe cette activité comme cœur de métier du groupe, sa source principale de revenue mais aussi son centre principale de couts (70% des achats de de SONATRACH spa). Par conséquent, nous avons choisi cette activité comme niveau opérationnel de notre terrain de recherche.

Dans cette section nous avons montré comment les deux niveaux stratégique et opérationnel du notre terrain de recherche ont été sélectionné à l'intérieur de l'organisme d'accueil. Dans le chapitre méthodologie nous allons détailler pourquoi nous avons choisi cette entreprise comme terrain de notre recherche.

Figure 2: Organigramme Activité E&P

Source : Document interne

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1. Revue de littérature

Avant d'aborder la revue de littérature, il nous a semblé important de commencer par l'impact et l'importance de la fonction achats. Afin que la perception de son importance stratégique devienne un consensus, il est de notre devoir en tant que chercheurs académiques de fournir des résultats de recherche pratiques et aussi de démontrer cette importance. Dans cette première section, nous allons aborder des travaux qui s'inscrivent dans cette mission.

1.1 La fonction achats : impact et importance

Dans le ralentissement économique, les entreprises se concentrent davantage sur les améliorations de rentabilité. La première chose qui se fait habituellement est de réduire les coûts, mais il existe également plusieurs autres actions qui pourraient être réalisées pour améliorer la rentabilité. L'analyse détaillée DuPont¹, présentée à la figure 3, fournit les actions de base qui peuvent être réalisées pour améliorer la rentabilité. Certaines des actions peuvent être mises en œuvre plus rapidement et certaines sont plus à long terme, celles où PSM a un impact majeur sont marquées en gris. Le moyen le plus rapide d'obtenir un impact sur la rentabilité est d'attaquer les processus d'achat: utiliser un contrôle des coûts plus strict, combiner les volumes et se concentrer sur les appels d'offres. La bonne chose à propos des économies de coûts est que tous les économies vont directement à la ligne du bénéfice net. Pour obtenir le même bénéfice d'une économie de 1% dans l'achat, l'entreprise devrait vendre 10% de plus (étant donné que la marge bénéficiaire est d'environ 10%).

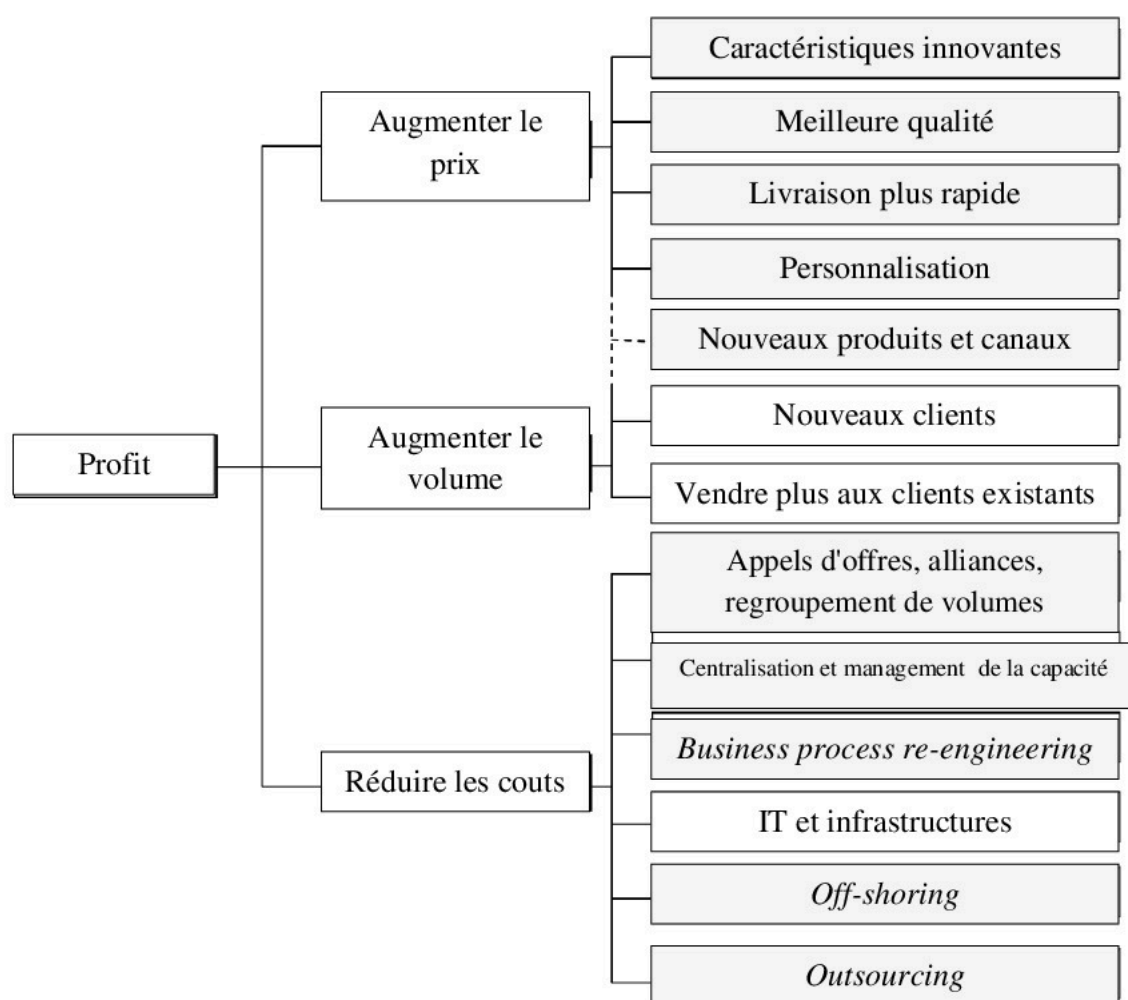
Encore mieux, cette entreprise peut vendre 10% de plus et avoir des économies, si l'on applique la bonne stratégie pour l'initiative d'économiser. Cela suppose que les économies de coûts n'auront aucun effet négatif sur d'autres choses comme le service à la clientèle ou la qualité du produit.

Cependant, PSM n'affecte pas seulement sur lui-même, mais il a également des effets indirects sur le développement de nouveaux produits, les partenariats, le marketing et les ventes (Gottfredson et al., 2005). Pour ces raisons, le développement de PSM est important et non seulement avec l'initiative d'économie de coûts puisqu'il offre un avantage concurrentiel de plusieurs autres manières.

¹ L'analyse DuPont est une méthode de mesure de la performance qui a été créé par DuPont Corporation.

Le développement du PSM doit être holistique. Dans de nombreuses études, il a été constaté que la meilleure performance est obtenue avec la maîtrise de différents aspects du PSM (Brandmeier & Rupp, 2010). Pour tous ces aspects à prendre en compte, il est nécessaire de disposer de méthodes de travail structurées et d'une amélioration durable des processus afin de maintenir le développement en mouvement. C'est la raison pour laquelle les initiatives ponctuelles de réduction des coûts ne dureront pas, ce qui signifie que les capacités doivent être développées pour maintenir l'avantage concurrentiel.

Figure 3: Les moyens d'accroître la rentabilité (analyse DuPont modifiée), ceux où le PSM peut avoir un impact majeur sont marqués en gris.



Source : modifications basées sur le livre finance, Joel G Siegel; Jae K Shim, 1991

On a récemment souligné dans la littérature que l'accent devrait être mis sur les compétences des personnes dans les achats, puisque les relations jouent un rôle important dans les achats (Dubois & Pedersen, 2002). Dans les partenariats et les relations d'achat

réussis, il s'agit le plus souvent de relations personnelles et de compétences de négociation (Dubois & Pedersen, 2002). Les capacités du personnel des achats sont importantes car l'environnement change constamment et, par conséquent, des ajustements constants doivent être apportés.

1.1.1 Le lien entre le stade de maturité et la performance

La sophistication ou la maturité des achats reflète le niveau de professionnalisme dans la fonction exprimé dans des dimensions telles que le rôle et le statut organisationnel de l'organisation achats, la disponibilité des systèmes d'information d'achat, la qualité des personnes impliquées dans l'achat et le niveau de collaboration avec les fournisseurs. (Rozemeijer, van Weele & Weggeman 2003, 10.)

Comment mesurez-vous la performance de la fonction d'achat? les performances des achats sont difficiles à mesurer car les achats ont tant de dépendances avec d'autres fonctions. C'est difficile mais ce n'est pas impossible. Les indicateurs bien élaborés sont une partie importante du contrôle de la fonction achat ainsi que se rendre compte de l'influence que le personnel des achats a sur l'ensemble de l'entreprise. Les mesures de la performance peuvent également être décrites en différents stades. La façon dont les entreprises mesurent leurs performances d'achat illustre la sophistication (maturité) de la fonction (van Weele, 2005). Dans le tableau 1 ci-dessous, il existe différents types de mesures de performance achat et leurs relations avec les points de vue sur la fonction achat, la position hiérarchique et le focus. Le tableau montre que le focus des achats devrait être en efficacité et pas seulement en efficience. L'efficacité signifie un soutien holistique et une intégration à d'autres fonctions, ce qui met l'accent sur le fait que l'achat ne devrait pas s'auto-optimiser, mais plutôt travailler ensemble de manière transparente pour produire la satisfaction client.

Rozemeijer a découvert dans sa recherche (*creating corporate advantage in purchasing*) que les entreprises ayant une maturité plus élevée utiliseront des mesures de plus en plus avancées pour créer un *corporate advantage* dans les achats que ceux ayant une faible maturité des achats (Rozemeijer, 2000). Cela donne preuve à l'affirmation que l'achat peut fournir un *corporate advantage*. L'étude de Paulraj et al prouve scientifiquement la même chose formulée précédemment; qu'avoir un niveau supérieur des achats stratégiques a un avantage réel pour l'entreprise et un impact profond sur la performance de *la supply chain*. Selon cette étude, les entreprises devraient accroître leur focus stratégique sur les achats,

leur implication et leur visibilité dans l'entreprise afin d'obtenir de meilleures performances. (Paulraj et al., 2006). L'étude de Cousins, Lawson and Squire (2006) montre que les achats stratégiques ont un effet important sur l'avantage concurrentiel.

Schiele dans son étude a mesuré la performance de l'entreprise par son succès dans un programme de réduction des coûts d'achats. Ses résultats ont montré une relation très significative entre le niveau de maturité des achats et les résultats de réduction des coûts.

Tableau 1 : comment le management de l'entreprise voit les achats

Points de vue alternatifs	Position hiérarchique des achats	Mesures de performance	Focus
Fonction opérationnelle et administrative	Bas dans l'organisation	Nombre de commandes, carnet de commandes,	efficience
		délais d'administration des achats, autorisation,	
		procédures, etc.	
Activité commerciale	Fait rapport à la direction	Économies, réduction de prix, mesures de ROI, rapports d'inflation, rapports de variance	efficience
Fait partie de management logistique intégré	Intégré avec d'autres fonctions liées aux articles approvisionnés	Économies, réduction des coûts, fiabilité de livraison des fournisseurs, taux de rejet, réduction de délais	efficience
Fonction stratégique de l'entreprise	Représenté en top management	Analyses (coûts qui devraient), participation anticipée des fournisseurs, produire-ou-acheter, réduction de la <i>supply base</i>	efficacité

Source : (van Weele, 2005)

D'une manière quelque peu contre-intuitive, un potentiel d'économies plus important a été identifié dans des entreprises plus développées. Cette constatation s'explique par un nouveau concept appelé «capacité d'absorption des achats». Si la maturité d'une organisation est trop faible, l'introduction de meilleures pratiques, comme une méthode innovante de réduction des coûts, pourrait échouer (Schiele, 2007). Dans leur article (*Maturity matters: Performance determinants of the procurement business function*),

Batenburg & Versendaal (2008) prouve que les achats (appelée *procurement* dans cet article) a un effet positif sur la performance des entreprises. La dernière étude trouvée sur la mesure de la maturité des achats est écrite par Kerkfeld & Hartmann, à travers les résultats de leur étude ils formulent que les améliorations apportées aux diverses activités de PSM (sophistication du PSM) contribuent à une amélioration des performances PSM, eux, à leur tour, contribuent à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1.2 Les modèles de maturité dans la littérature

Tout développement organisationnel ou de processus se déroule généralement plutôt dans de petites étapes évolutives que révolutionnaires (Lockamy et McCormack 2004, 272), et c'est aussi l'hypothèse clé dans l'approche du développement des achats. Développer une organisation à un état plus mature nécessite un changement dans la façon dont les choses se font. Les étapes typiques pour changer l'ancienne façon de faire suit habituellement l'enchaînement suivant: définir la situation, indiquer les zones de changement, réfléchir au processus de changement (implémentation), piloter le processus de mise en œuvre, apprendre et suivre. (Axelsson et al., 2005, 49-52).

Les modèles de maturité fonctionnent comme un guide dans ce processus de réflexion. Ces modèles sont de bons *frameworks* pour les managers pour vérifier l'état actuel (définissant la situation), ils fournissent également une indication de la direction possible pour le développement futur (indiquant les zones de changement) (p. ex., Reck & Long 1988).

Cette section met l'accent sur les modèles de maturité achat présentés dans la littérature au cours des dernières décennies, la pertinence de l'approche globale derrière ces modèles, ainsi que leur utilité et applicabilité.

Selon diverses études concernant l'accumulation des connaissances dans les entreprises et leurs processus métier (par exemple, Niazi, Wilson et Zowghi 2005, Ibbs et Kwak 2000), le développement des connaissances peut être catégorisé et décrit dans des phases ou des étapes distinctes et ces modèles s'appellent les modèles de maturité. Leur idée de base est que, parce qu'une organisation ne peut pas mettre en œuvre toutes les meilleures pratiques en une phase, les modèles de maturité les aident à les implémenter par étapes (Niemi, Huiskonen & Kärkkäinen 2009, 162).

Les modèles de maturité ont été développés pour décrire l'accumulation des connaissances en différents niveaux d'analyse: les niveaux d'employé, de processus et d'organisation

peuvent être distingués (Niemi et al., 2009, 163). Au niveau des employés, les approches se concentrent généralement sur les attitudes des employés envers le management des connaissances. Les modèles de maturité au niveau processus sont intéressés par des processus métier spécifiques, tels que les achats ou la gestion des stocks. Les modèles de maturité au niveau de l'organisation évaluent la performance globale du management de la connaissance d'une entreprise entière, y compris, par exemple, l'estimation du capital de connaissances de l'entreprise. (Niemi et al., 2009, 163.).

Un exemple bien connu d'un modèle de maturité est le modèle du cycle de vie du produit (modèle PLC) présenté par William Cox Jr. (1967). Il présente le cycle de vie d'un produit (d'où le nom) en quatre étapes: Introduction, Croissance, Maturité et Déclin. Ce concept est largement utilisé dans la littérature de marketing et de développement de produits. Un autre modèle de maturité bien connu est la grille de maturité du management de la qualité (QMMG) présentée par Phillip Crosby (1979) dans son best-seller, «La qualité est gratuite». Le point de ce modèle de maturité est quelque peu similaire au modèle du cycle de vie du produit; Il permet de comprendre le problème et de promouvoir les actions de développement. Lorsque la grille de maturité est présentée aux cadres, ils comprendront l'étape actuelle et verront le potentiel du travail du management de la qualité qui pourrait être fait. Pour conclure sur les exemples, le modèle de maturité de capacité (CMM) est largement utilisé dans le développement de logiciels pour évaluer les processus de sous-traitants de programmation et s'assurer que leurs modes de travail sont au niveau requis (Paulk et al., 1993). Le succès commercial de ce modèle a également inspiré d'autres domaines pour développer des modèles pour leurs besoins, dont un exemple est le modèle de maturité de la gestion des contrats (CMMM) présenté par Rendon (2008).

Les modèles de maturité dans le contexte business sont utilisés dans diverses disciplines, telles que l'analyse stratégique, le management de la production, le management des processus, l'ingénierie logicielle (Paulk et al., 1993), le domaine de l'innovation, le management de la qualité, le marketing management, etc. Les normes sont également des modèles de maturité, avec seulement deux niveaux: qualifie ou disqualifie la norme. Par exemple, dans le système de qualité ISO 9000, l'entreprise peut obtenir un certificat d'être dans un certain niveau de qualité par des auditeurs autorisés. Dans le cadre des opérations, les modèles de maturité sont décrits généralement en étant des ensembles de niveaux structurés qui décrivent comment les bons comportements, pratiques et processus peuvent fiablement produire les résultats requis (Hammer, 2007).

Pour conclure, Le modèle de maturité de capacité (CMM) est lié aux achats parce que la standardisation a rendu l'achat des prestations de programmation plus faciles à partir de sources inexploitées avant (p. ex., les pays à faible coût), les certificats ISO ont également cet effet. Ces certificats ont joué un rôle majeur dans le développement de nombreuses industries. Cela se produit en disposant d'un système de mesure communément reconnu, ce qui augmente la confiance dans les marchés et donne une certaine garantie de niveau de fournisseur prospect. Les normes et les sociétés d'audit sont alors une histoire tout à fait différente, mais elles ont également eu leur incidence sur l'augmentation de la confiance sur les marchés mondiaux.

1.3 Les modèles de maturité dans le purchasing & supply management

Le lien entre la performance de l'entreprise et la maturité des achats est l'hypothèse sous-jacente dans presque tous les modèles qui décrivent le développement des achats (Schiele, 2007, 274). Des éléments de preuve ont été trouvés pour soutenir l'hypothèse que les organisations achat matures fonctionnent mieux que les non développés. Par exemple, Chiesa, Coughan et Voss (1996) ont découvert que les organisations achats plus développées appliquent plus facilement les meilleures pratiques alors que les organisations peu sophistiquées échouent à les appliquer.

Au cours des dernières décennies, la littérature en *purchasing et supply management* a présenté plusieurs modèles de maturité des achats, également appelés modèles de développement des achats ou de *procurement*. Tous ces modèles décrivent plusieurs étapes auxquelles les organisations devraient traverser afin de se développer et d'améliorer leur performance (tableau 2).

Reck et Long (1988) ont été les premiers à compléter un modèle de développement en stades, bien que des modèles similaires, décrivant, par exemple, la relation pouvoir de négociation des départements d'achat - maturité (Jones, 1983) ont été mis en place plus tôt. Dans leur modèle, Reck et Long ont décrit le premier stade comme «passive», ce qui signifie que l'achat n'a pas de direction stratégique et que la fonction réagit principalement aux demandes d'autres fonctions. Le deuxième stade, plus développé dans leur modèle, est «indépendante». À ce stade, la fonction achat adopte les dernières techniques et pratiques d'achat, mais sa direction stratégique est indépendante de la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Dans le troisième stade, l'achat est considéré comme "de soutien" et il soutient la stratégie concurrentielle de l'entreprise en adoptant des techniques et des produits d'achat

qui renforcent la position concurrentielle de l'entreprise. Enfin, dans le stade «intégrative», l'achat est pleinement intégré à la stratégie concurrentielle de l'entreprise et fait partie d'un effort intégré entre les pairs fonctionnels pour formuler et mettre en œuvre un plan stratégique. (Reck & Long 1988.)

Le purchasing and supply management ont au fil des ans acquis une attention croissante en tant qu'élément crucial de la performance des entreprises. Ainsi, plusieurs tentatives de décrire le stade de maturité de la fonction achat ont également évolué dans la littérature après le travail initial de Reck et Long (1988). Bhote (1989) a étudié la relation fournisseur et son effet sur la performance achat de l'entreprise. Il a développé un modèle de la façon dont une entreprise gère ses relations avec les fournisseurs et a présenté ce modèle à quatre stades: «Confrontation, « Longueur des bras », « Congruence des objectifs »et« Partenariat totale ». De plus, Cavinato (1990) s'est intéressé principalement aux relations avec les fournisseurs et a proclamé qu'au stade 1, une entreprise tente une stratégie «Achat à bas prix» suivie des stades «*Purchasing*», «*Procurement*», «*supply acquisition*» et enfin "Faciliter les réseaux".

Un modèle de développement achat cité également de manière significative est celui créé par Cammish et Keough (1991). Dans leur modèle, le premier stade consiste à «Servir l'usine», ce qui signifie que le rôle de l'achat est seulement de garantir qu'une usine de production ne soit pas en rupture des matières premières. Dans le deuxième "coût unitaire le plus bas" Un manager des achats proactif, qui peut négocier des prix plus bas avec les fournisseurs, est recruté. Au troisième stade, «Achats coordonnés», l'accent est mis sur la coordination entre unités et les contrats négociés à l'échelle nationale. Enfin, le stade «*Stratégic procurement*» signifie que maintenant l'accent est mis sur l'intégration inter fonctionnelle et la réflexion globale, parce que avant les achats ont agi individuellement comme une fonction séparée. (Cammish et Keough, 1991). De plus, Keough (1993) a ajouté un autre stade «*World class supply management*» au modèle et, plus tard, van Weele (2000) a ajouté les stades finales 5-6 et les a nommées «*Supply chain management*» Et «*Value chain orientation* », ce qui signifie que, finalement, la stratégie d'achat dans ce stade sera basée sur la reconnaissance que le plus important pour le succès est de fournir de la valeur au client final.

Dans le contexte algérien nous n'avons pas trouvé des travaux qui se focalisent sur les modèles de développement PSM. Néanmoins, le travail de Belouti (2015) pourtant sur

l'importance de la fonction achat et son apport à la performance des PME, aborde la maturité de la fonction achats dans sa revue de littérature sur la fonction achats. Dans son travail il fait référence à la matrice de maturité de la fonction achats de Perrotin et al. (2005) qui est une modification de La matrice fondatrice de portefeuille achats de Peter Kraljic (1983). Aussi, Berraki (2014) aborde le modèle de maturité de la supply chain de PRTM (1998) dans le cadre de son diagnostic de la chaîne logistique de Danone Djurdjura Algérie.

Malgré toute la contribution apportée au développement des modèles de maturité achat, ce n'est qu'en 2006 que les premières tentatives d'essayer de tester empiriquement le lien entre la maturité achat et la performance de l'entreprise. Parmi ces travaux : Cousins, Lawson & Squire 2006; Paulraj, Chen & Flynn 2006; Schiele 2007 cités précédemment.

En conclusion, de nombreux auteurs ont créé des modèles de maturité d'achat au cours des années. Après le premier modèle présenté par Reck & Long (1988), la littérature a abordé la question sous différentes perspectives afin de comprendre et de donner des recommandations sur la façon dont la fonction achat devrait être vue dans une entreprise et sur la façon dont elle pourrait se développer vers un plus grand niveau de maturité et de professionnalisme et finalement pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Dans la pratique, la valeur managerielle la plus importante des modèles est qu'ils permettent au top management de positionner l'état actuel de l'organisation achat et de donner l'orientation vers laquelle les achats devraient être acheminés (Axelsson et al., 2005, 23). Ces modèles ont des similitudes et des différences qui seront discutées ensuite.

1.3.1 Principales similitudes entre les modèles

La principale similitude entre les modèles de maturité d'achat est qu'ils diffèrent habituellement d'un nombre limité d'étapes de maturité, allant de 3 à 6 (tableau 5). De plus, une autre similitude dans les approches liées à l'acquisition de la maturité achat est l'importance du processus évolutif (Schiele 2007). Le sautage des stades est associé à des difficultés majeures, ce qui est analogue à l'hypothèse sous-jacente dans la littérature sur le développement organisationnel (Reck & Long, 1988). En outre, Van Weele (2000) a distingué quatre points communs majeurs: stade final intégré, statut organisationnel des achats, management des fournisseurs et les relations avec les fournisseurs.

Tout d'abord, la plupart des auteurs supposent l'existence d'un stade final d'excellence où tous les efforts d'amélioration devraient être dirigés. Presque tous les modèles montrent un stade final où l'achat est intégré dans la branche d'activité principale, et à cette phase, le *ligne management* est activement impliqué dans les stratégies et tactiques achats. En outre, à ce stade, les processus d'achat sont supposés être organisés autour de structures multidisciplinaires et d'équipes.

Deuxièmement, la plupart des modèles soulignent que l'achat initialement rapporte à un niveau plutôt bas dans la hiérarchie organisationnelle. Dans les prochains stades, on peut constater un certain degré de centralisation, qui, dans une *business unit*, passera à une forme d'achat coordonné. Troisièmement, le développement du management des fournisseurs est une autre similitude dans les modèles. Dans la première phase, le management des fournisseurs semble être réactif. Dans les phases suivantes, il devient plus proactif et enfin atteint le stade du management des relations. Quatrièmement, la plupart des auteurs supposent que lorsque les achats évoluent à travers les différents stades du développement, les relations avec les fournisseurs changeront. Dans le premier stade, on s'attend à ce que les achats traitent les fournisseurs à la «force des bras». Dans les prochains stades, l'organisation d'achat réduit considérablement son nombre de fournisseurs et finit par former des partenariats avec peu de fournisseurs. (Van Weele, 2000).

Schiele (2007) a également découvert que la plupart des modèles incluent des ensembles de paramètres similaires ou des dimensions de management telles que la planification, l'organisation structurelle, l'organisation des processus, les ressources humaines, le contrôle et le management collaboratif des fournisseurs. La planification des achats concerne les premières étapes opérationnelles dans le cycle de vie achat et presque tous les modèles comprennent des activités de planification achat telles que l'analyse du marché ou la spécification des produits à acheter (Barry et al., 1996, 41). Aussi, La structure organisationnelle de l'achat et son statut dans une organisation est considérée comme une dimension pertinente pour de nombreux auteurs (Reck et Long, 1988; Keough 1993; Schiele 2007). La recherche dans le domaine souligne l'impact de l'organisation des processus sur le développement de ces derniers et mentionne la transversalité et la collaboration interne (Schiele 2007; Keough 1993; Barry et al., 1996). De plus, les ressources humaines, telles que le niveau professionnel du personnel, sont considérées comme importantes par Cousins et al. (2006) entre autres. La mesure de la performance et

le contrôle sont également une zone de management vitale et qui est soulignée par de nombreux auteurs (Barry et al. 1996; Schiele 2007; Cousins et al., 2006). Enfin, les relations collaboratives des fournisseurs, c'est-à-dire se concentrer davantage sur quelques fournisseurs au lieu de plusieurs, ont été également une dimension dans de nombreux modèles de maturité achat (Paulraj et al. 2006; Cousins et al., 2006; Reck et Long, 1988).

Tableau 2 : Modèles de maturité / développement PSM

Author	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Reck et Long (1988)	Passive	Independent	Supportive	Integrative		
Syson (1989)	Clerical (transactional)	Commercial	Strategic (proactive focus)			
Bhote (1989)	Confrontation	Arm's length	Goal congruence	Full Partnership		
Cavinato (1990)	Buying (at low prices)	Purchasing	Procurement	Supply acquisition	Facilitate networks	
Cammish et Keough (1991)	Serve the factory	Lowest unit cost	Co-ordinated purchasing	Strategic procurement		
Van Weele (1992)	Operational / administrative orientation	Commercial orientation	Logistic orientation	Strategic orientation		
Burt (1993)	Reactive	Mechanical	Pro-active	Strategic supply management		
Keough (1993)	Serve the factory	Lowest unit cost	Co-ordinated purchasing	Cross functional purchasing	World class supply management	
AT Kearney (1994)	Transaction	Control	Functional excellence	Integration		
Monczka (1994)	Manufacturing support	Price buying	Consolidation	Integrated strategic sourcing and SCM		
Chadwick (1995)	Clerical	Commercial	Supportive	Strategic		
Barry et Cavinato (1996)	Basic MRO purchasing processes	Enhanced MRO procurement practices	World-class MRO procurement practices			
Van Weele (1998)	Transaction orientation	Commercial orientation	Purchasing coordination	Process orientation	Supply chain orientation	Value chain orientation
Burt et al. (2003)	Clerical	Mechanical	Pro-active	World Class		
Monczka (2004)	Basic beginnings	Moderate development	Limited integration	Fully integrated supply chains		
Paulraj et al. (2006)*	(0- 25%) Nascent	(25-75%) tactical	(75-100%) strategic			
Cousins et al. (2006)	Undeveloped	Capable	Strategic		Celebrity**	
Schiele (2007)*	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%		
KPMG (2017)	reactive	Managed	Established	Integrated	Collaborative	

* Les stades ne sont pas nommés, divisées uniquement statistiquement et décrites en mots

** Ce stade ne suit pas le processus évolutif

Source : modifié de Van Weele et al., 1998

1.3.2 Principales différences entre les modèles

Comme on peut l'imaginer, les modèles de maturité PSM ont également de nombreuses différences. Schiele (2007) argumente que l'on peut distinguer les modèles de maturité avec un caractère plus déductif et ceux qui reposent principalement sur l'observation, c'est-à-dire l'induction (Reck & Long 1988; Cousins et al., 2006). En outre, il a remarqué que la plupart des modèles n'ont pas testé empiriquement le lien entre la performance de l'entreprise et la maturité des achats (Schiele 2007, 275).

Van Weele (2000) a remarqué que la plupart des modèles sont basés sur différents ensembles de dimensions, mais aucun des auteurs ne les a inclut tous dans un seul modèle. Les dimensions dans les modèles ont été telles que: l'engagement du top management, ce qui signifie l'intérêt que porte le top management au PSM. Le leadership lié au style de management utilisé. Stratégie d'achat, concernant le degré de formalisation avec lequel les plans ont été réalisés et la mesure dans laquelle les stratégies d'achat ont été intégrées dans la planification globale de l'entreprise, p. ex., le développement de produits, la sélection des fournisseurs et l'évaluation des fournisseurs. Le *supply management* relatif au management des relations fournisseurs. Les questions organisationnelles telles que les rapports hiérarchiques, les structures de communication et le rôle et la position de la fonction achat. Les questions RH telles que le degré et les caractéristiques de la formation et de l'éducation, le perfectionnement professionnel, les profils de compétences des acheteurs. Les mesures de la performance utilisées pour mesurer et surveiller les performances des achats et des fournisseurs. (Van Weele 2000).

Dans l'ensemble, chaque modèle de développement / maturité PSM se différencie de l'autre et aucune théorie très dominante n'existe, bien que certains travaux soient mentionnés plus souvent que d'autres, tels que celui de Reck et Long (1988). De point de vue managérial, le modèle de maturité devrait inclure un ensemble complet de dimensions et de paramètres pour être utile (Schiele 2007, 276). Cependant, il y a un débat en cours sur la question de savoir si l'approche apporte une valeur ajoutée aux praticiens et cela sera discuté ensuite.

1.4 Le débat sur l'approche développementale et évolutive des achats

L'approche développementale et évolutive dans le *purchasing & supply management* a générée des critiques dans la littérature. Ramsay et Croom (2008) argumentent que les modèles de maturité n'est pas utiles pour plusieurs raisons. Ils avancent qu'il y a un accord répandu tant dans le milieu professionnel que dans l'académique en ce qui concerne la désirabilité de la fonction achat qui cherche de passer de statut administratif vers le stratégique. Cette partialité anti-administrative générale peut causer des problèmes à une organisation, si elle résume le processus de réflexion critique consistant à développer l'organisation à un modèle de développement évolutif prescrit, en supposant que le «niveau stratégique» soit incontestablement le statut idéal, sans raisonner pourquoi. Il convient également de noter que les modèles qui racontent ce que l'on devrait faire, sont tout simplement faux. C'est parce que "la bonne route" pour faire des améliorations pour toute organisation achat particulière dépendra de certains facteurs endogènes tels que leurs gammes de produits, la nature des marchés dans lesquels ils échangent, le comportement des concurrents et les capacités de leurs Fournisseurs. En d'autres termes, il est impossible de généraliser « la bonne route » du développement des achats, car chaque organisation est unique. (Ramsay & Croom 2008)

Aussi des preuves empiriques, qui s'opposent aux prétentions évolutives, ont également été trouvées. Par exemple, dans le cas de la relation entre les activités de la fonction achats et son statut, le modèle évolutif de Reck et Long (1988) propose une association positive entre le développement d'alliances stratégiques et les étapes plus avancées du modèle. Stuart (1997) a toutefois trouvé dans son étude que les données ne soutiennent pas le modèle de Reck et Long (1988). La relation entre les activités de l'alliance et la position stratégique dans le modèle est pratiquement inexistante (Stuart 1997).

La critique à l'égard de l'approche est en partie confirmée par Rozemeijer (2008) qui affirme que les modèles de développement devraient être considérés comme des guides de la pensée, mais ne sont pas des substituts à la pensée stratégique, à l'influence et à la résolution de problèmes requis dans chaque situation unique. Rozemeijer (2008) souligne également qu'il est relativement facile de proposer une critique académique à l'égard des modèles de maturité PSM, car la simplicité des modèles ne reflète pas les complexités associées au véritable processus de changement. Malgré ça, les modèles doivent être considérés essentiellement comme des cadres conceptuels et ne pas les utiliser directement

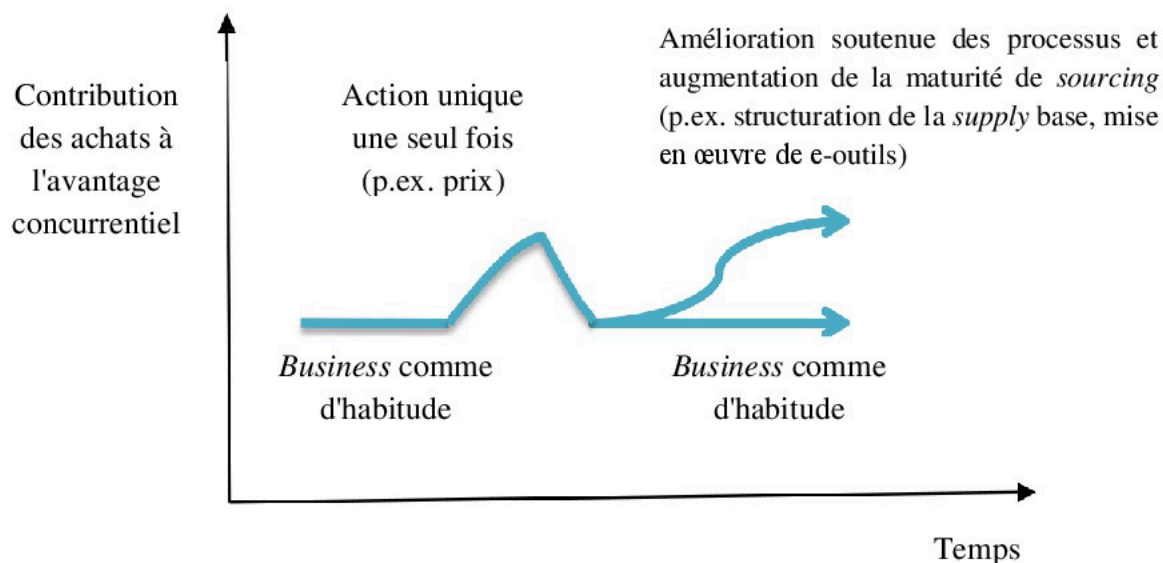
comme instruments de développement, cela ne signifie pas que les modèles sont inutiles. "Les modèles de développement sont utiles non seulement en ce qui concerne la classification des organisations en termes de leur position actuelle, mais sont particulièrement pertinents pour déterminer de manière systématique les orientations possibles pour le changement organisationnel" (Rozemeijer 2008). En outre, Rozemeijer ne voit pas pourquoi les modèles de développement ne pouvaient pas être utiles dans le contexte *purchasing & supply management*, car des modèles similaires d'évolution ont été un savoir-faire pertinent dans d'autres disciplines académiques telles que la psychologie, la biologie, l'économie et la sociologie. (Rozemeijer 2008)

Il semble qu'il y ait une critique valable sur l'ensemble de l'approche de développement, mais implique également que, bien entendu, les modèles peuvent guider la réflexion des managers et aider à voir la «grande image», qui est habituellement considérée la question la plus critique, lorsque l'on discute du vaste domaine du développement du *purchasing & supply management*.

1.5 L'utilité des modèles de maturité PSM

La principale contribution des modèles de maturité d'achat est qu'ils indiquent de manière structurée les orientations possibles pour le changement. Ils aident une organisation à classer la position actuelle des activités PSM. Lorsque le résultat est présenté aux cadres, ils comprendront l'étape actuelle et verront le potentiel du travail d'amélioration qui pourrait être fait. Souvent, les mesures d'amélioration sont mises en service de manière non systématique et les modèles de maturité permettent de mieux voir la «grande image».

Par exemple, quelqu'un identifie le problème qu'un prix trop élevé est payé pour certains produits. Une réaction commune consiste à essayer pendant un certain temps de trouver un meilleur équilibre, et il n'y a rien de mal à cela. Mais le problème aura une tendance à revenir assez rapidement, si aucun effort systématique n'a été fait pour améliorer les processus de base liés au problème identifié (Figure 4). Ces processus pourraient être tels que la façon d'effectuer des analyses de fournisseurs ou comment mieux intégrer la *supply chain*. (Axelsson et al., 2005). Dans la figure 4, la différence entre l'action unique et l'amélioration durable des processus est exprimée par la contribution des achats à l'avantage concurrentiel au fil du temps. On suppose qu'une amélioration durable des processus rapporte un meilleur gain que l'action unique sur le long terme.

Figure 4: Amélioration de processus vs. Action unique

Source: Axelsson et al. (2005). *Developing sourcing capabilities: creating strategic change in purchasing and supply management*.

Dans la figure 2, la différence entre l'action unique et l'amélioration durable des processus est exprimée par la contribution des achats à l'avantage concurrentiel au fil du temps. On suppose qu'une amélioration durable des processus rapporte un meilleur gain que l'action unique sur le long terme.

1.6 Test et application des modèles de maturité PSM

Selon ISO / IEC JETC1 / SC7, les évaluations mesurent l'efficacité d'un processus, tandis que les audits ne vérifient que la conformité aux normes. Autrement dit, l'évaluation, qui est basée sur le *benchmarking*, est flexible dans la mesure où elle n'exige pas un niveau rigide de performance qu'il faut atteindre. Les modèles de maturité PSM ne sont pas tous des modèles d'évaluation. La plupart d'entre eux sont conceptuels et leurs tests n'ont pas été faits de manière approfondie (Schiele, 2007). Les modèles les plus testés sont ceux issues des boîtes de consulting.

A notre connaissance les recherches académiques dans ce domaine ne s'intéressent pas aux questions liés à la mise en pratiques de ces modèles, mais plutôt au développement de nouveaux modèles et l'impact de la maturité des achats sur d'autres aspects tel que la performance. Alors qu'il est primordial d'assurer la validité et la fiabilité de l'évaluation de la maturité à travers le développement des méthodes de processus d'évaluation et

l'optimisation de l'applicabilité de ces modèles dans les différents contextes avec leurs spécificités. Ainsi, de ce gap découle notre processus de recherche qui s'intéresse à l'applicabilité des modèles de maturité PSM dans le contexte des entreprises publiques d'hydrocarbures. Dans le chapitre qui suit, nos choix méthodologiques pilotant notre recherche déclenchée par ce gap vont être étalés.

2. Cadre conceptuel

Avant de parler sur l'évolution et la maturité de la fonction achat, les termes utilisés doivent être claires puisqu'ils sont différents d'une région géographique à une autre. Lorsqu'on parle de la fonction achat, on trouve le terme *procurement* plus utilisé dans l'Amérique, tandis qu'en Europe c'est le *purchasing & supply management* qui est le plus utilisé. Dans cette étude les termes *procurement* et *purchasing* sont utilisés indifféremment. Donc c'est les définitions de Robert M. Monczka et al. (2009) combinées avec les descriptions de Van weele (2005) qui seront utilisées. Les *concepts supply chain, orientation supply chain, management de la supply chain* seront juste mentionnés vu que cette étude se focalise sur le *purchasing & supply management*. Ainsi vu la majorité de la recherche dans ce domaine qui est faite et publié en anglais, nous considérons qu'il est plus judicieux de garder les termes clés en anglais et ne pas les traduire en français pour ne pas tomber dans la confusion, et pour que les concepts internationales ne perdent pas leurs sens.

2.1 Développement historique des concepts de la fonction achats

Les achats ont leurs racines dans le *materials management*; où sa responsabilité était de s'assurer qu'il y avait suffisamment de matériaux et que l'usine ou la production continuait à fonctionner. L'une des premières lignes directrices à propos des achats était dans le Handbook of Business administration par l'American Management Association (AMA) en 1931 (American Management Association, 1931). Dans ce livre, il a été noté que 57% des coûts totaux de l'industrie manufacturière ont été engagés dans l'achat de matériaux et que la forme de base du département des achats devrait aborder six aspects majeurs: aspects administratifs, commandes, paiements et comptabilité, économie, inspection et sauvetage. Ces aspects formeraient la fonction achat, puis les principes des moyens de fonctionnement en découleraient: la centralisation, la coordination, la standardisation, le fair-play agressif et honnête, personnes capables et calmes (Syson, 1992). Ces aspects et principes n'ont pas perdu leur sens durant le temps et, comme on peut le voir à partir des modèles de maturité plus tard, cela représente la vision la plus basique de la fonction, administrative et orientée vers la transaction (Syson, 1992).

Les achats ont progressivement évolué sous la coupe de la fonction des opérations, puis enfin ils ont reçu leur place d'être une fonction distincte. Une bonne façon de décrire l'évolution des achats consiste à utiliser les termes qui ont été utilisés avant: de *materials management* au *buying, purchasing* au *procurement*, et de *supply management* au *supply chain management*

(Paulraj, Chen, & Flynn, 2006). Purchasing and supply management (PSM) est la façon actuelle de décrire le domaine des achats.

Au cours de l'histoire et de l'évolution du domaine des achats, les termes utilisés ont été en perpétuel changement selon la tendance actuelle. *The journal of The Institute of Supply Management (ISM)* a eu plusieurs noms au cours du temps: *the Journal of Purchasing* (1965-1974), *the Journal of Purchasing and Materials Management* (1975-1990), *the International Journal of Purchasing & Materials Management* (1991 - 1998), *the Journal of Supply Chain Management* (1999 - present). De plus, l'institut a changé son nom pendant le temps: *National Association of Purchasing Agents* (NAPA, 1915), *National Association of Purchasing Management* (NAPM, 1968), et finalement *Institute for Supply Management* en 2002. Ces changements de noms illustrent la nature évolutive du domaine au cours du temps, la responsabilité de l'achat a évolué pour inclure plus de réflexion, pas seulement l'achat et la commande stricts. Ils illustrent le passage de fonctionnelle / départementale à la réflexion processus dans les achats.

Pour en savoir plus sur l'histoire, consultez les sources suivantes (Gelderman, 2003):

- Purchasing function: (Monczka et al., 2011; Syson, 1992)
- Purchasing and supply management (Trent & Monczka, 1998)
- Strategic purchasing (Ellram & Carr, 1994)

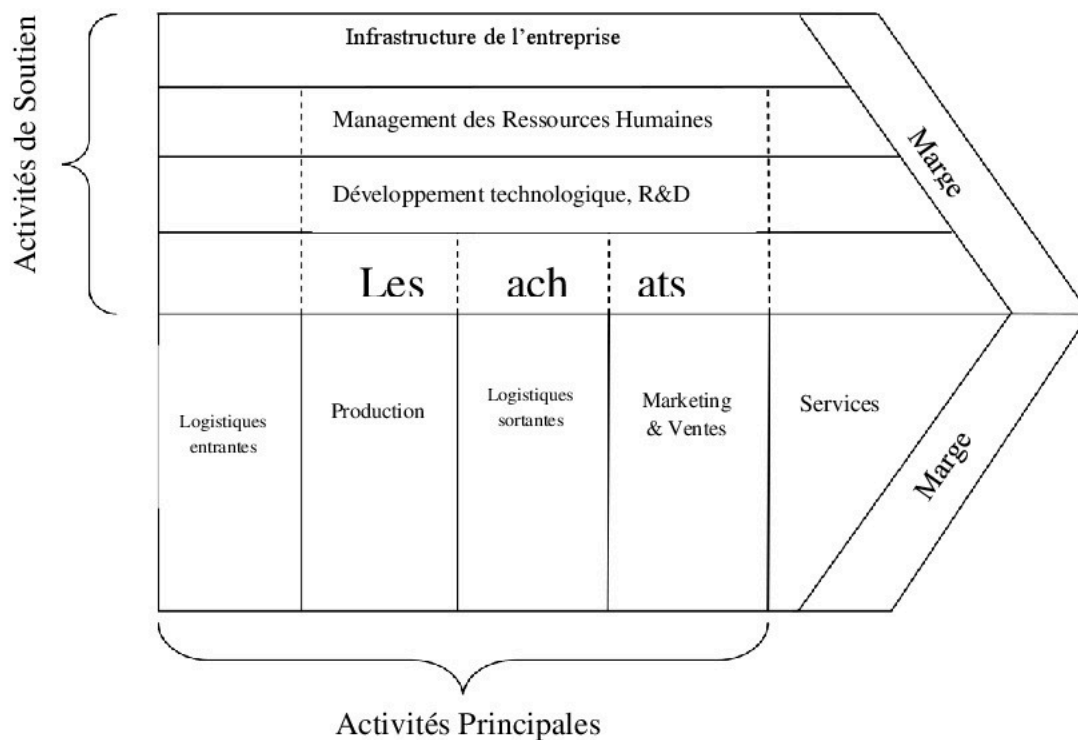
2.2 Concepts du *purchasing & supply chain management*

Mentzer, J et al. (2001) ont énoncé que définir le *management de la supply chain* à la fois comme une philosophie et une agrégation d'activités opérationnelles crée de la confusion. Ces chercheurs décomposent le concept en trois domaines et séparent *l'orientation supply chain* des *supply chains* et du *management de la supply chain*. « Une *orientation supply chain* est une reconnaissance de niveau supérieur de la valeur stratégique du management des activités opérationnelles et des flux à l'intérieur et à travers une *supply chain*. Une *supply chain* est un ensemble de trois organisations ou plus directement liées par un ou plusieurs flux d'amont ou d'aval de produits, services, finances et informations d'une source à un client. Le *supply chain management* concrétise donc une *orientation supply chain* et implique le management proactif du mouvement bidirectionnel et de la coordination des biens, des services, de l'information et des fonds (c.-à-d. Les différents flux) de la matière première à l'utilisateur final. Selon cette définition, le *supply chain management* nécessite la coordination des activités et des flux qui

s'étendent à travers les frontières organisationnelles. Les organisations qui adoptent *l'orientation supply chain* sont susceptibles de mettre l'accent sur *Le supply chain management*. » (Mentzer, J et al. (2001) ; Monczka et al. 2009).

Michael Porter a été le premier à parler de la chaîne de valeur (Porter, 1985). Dans son modèle (Figure 5), le *procurement* est présenté comme une activité de support alors que les activités principales dans son modèle font partie de l'étendue du *management de la supply chain*. Le terme management de la chaîne de valeur est utilisé dans certains écrits mais, en gros, cela signifie la même chose que le *management de la supply chain*, seulement l'accent est plus important dans la livraison de la valeur au client.

Figure 5: La Chaîne de Valeur (Michael Porter, 1985)



Source: Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*

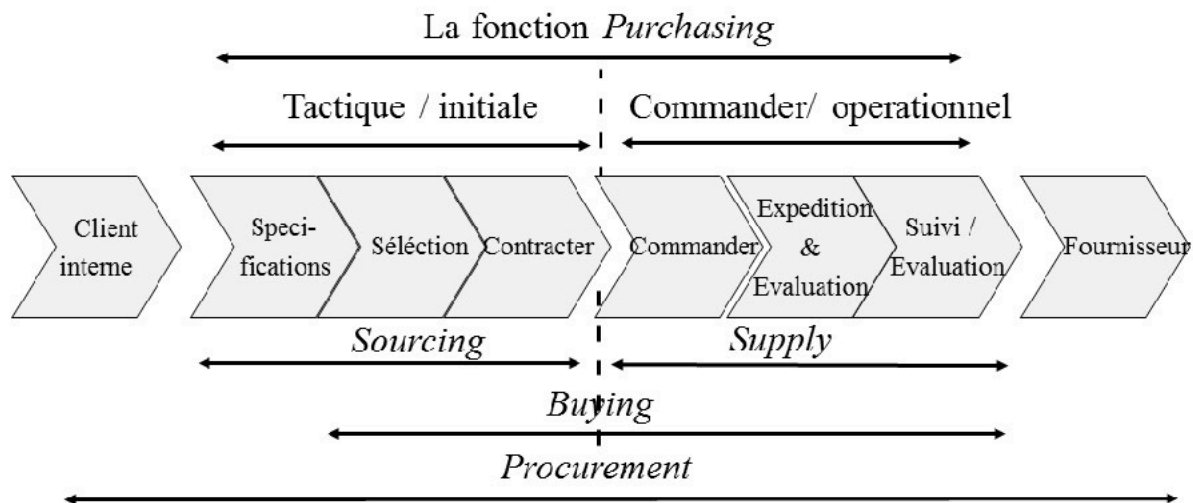
Le *management de la supply chain* (SCM) peut être étendu au *management de la demand-supply chain* (DSCM), qui a la vue plus large sur le contrôle de cette chaîne bidirectionnelle en incluant également la chaîne de la demande dans l'image (Hoover, Eloranta, Holmström, & Huttunen, 2001). Cette façon de voir les choses explique la complexité et l'interconnexion de l'ensemble du phénomène ; de ce fait, il faut avoir une vision systémique de l'ensemble du processus et comprendre comment tout est interconnecté. Comme Senge (1990) a présenté:

« La cause et l'effet ne sont pas étroitement liés dans le temps et l'espace ». Afin de manager des choses aussi compliquées que *supply-demand chain*, il faut avoir une vue holistique et systémique.

Cette étude porte sur la fonction achat. Le concept le plus largement utilisé dans ce domaine est le *purchasing & supply management* (PSM) qui est un terme générique pour tout ce qui se fait dans l'interface de ressources externes (voir aussi External Resource Management (Lamming, 1993)). *PSM* consiste en la sélection des fournisseurs, le développement des fournisseurs, la facilitation et la collaboration au sein de l'entreprise, les négociations et essentiellement tout ce qui se passe dans les réseaux d'achat de l'entreprise. Monczka et al. (2009) voient le *supply management* comme un nouveau concept plus inclusif pour le *purchasing*. Le *supply management* pour eux est une approche stratégique pour la planification et l'acquisition des besoins actuels et futurs de l'organisation en manageant efficacement la *supply base*, en utilisant une orientation processus conjointement avec des équipes inter fonctionnelles (EIF) pour réaliser la mission organisationnelle. Semblable à cette définition, *the Institute for Supply Management* définit le *supply management* en tant que l'identification, l'acquisition, l'accès, le positionnement et le management des ressources et des capacités connexes dont une organisation a besoin ou potentiellement a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques.

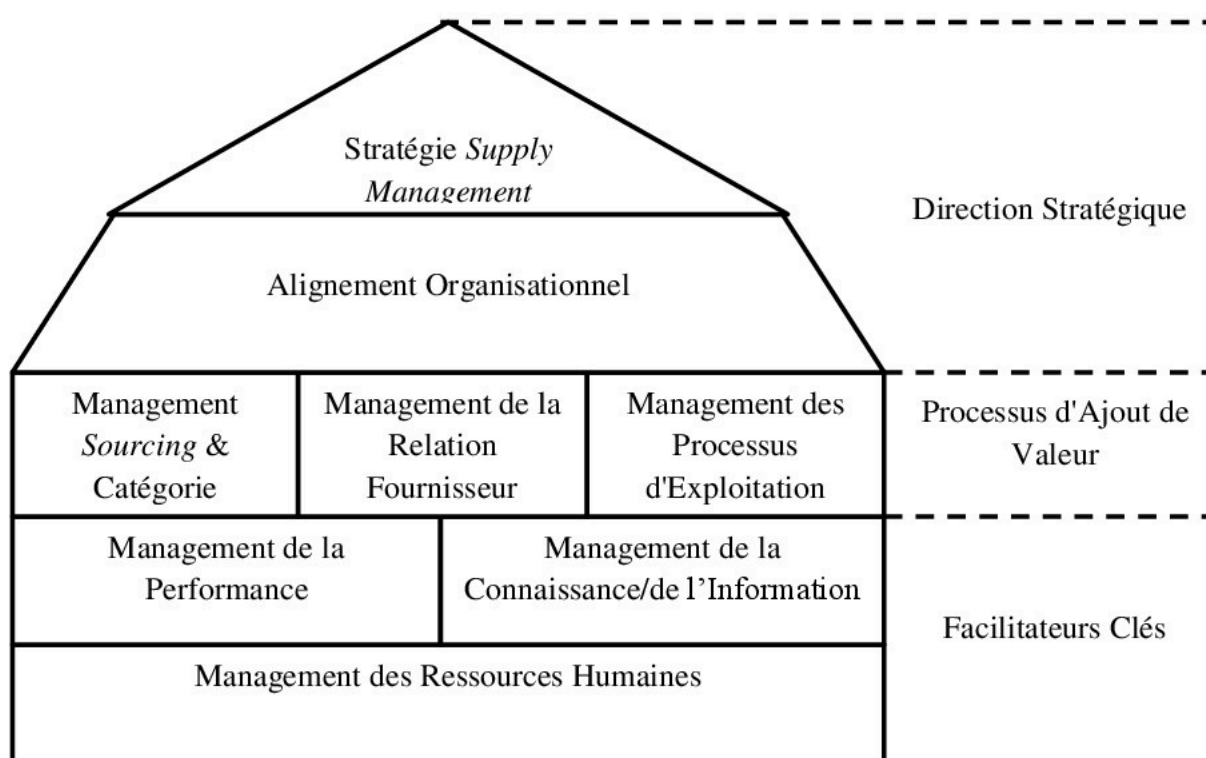
Van Weele (2005) ajoute les activités logistiques au *procurement* et sépare entre le *sourcing* et le *supply*, ce qui est illustré à la figure 6 ci-dessous. Dans ce modèle, *sourcing* (spécification, sélection et établissement de contrats avec le fournisseur) est le côté tactique et après le *supply* qui le côté opérationnel du *purchasing*. Le côté stratégique dans le modèle de Van Weele c'est les décisions stratégiques, qui sont présentées plus tard dans ce mémoire. Dans ce mémoire, l'achat est utilisé pour décrire la fonction et les processus et tout ce qui peut être abordé sous PSM.

Dubois & Wynstra (2005) et van Weele (2005) utilisent une autre couche de concepts ici en divisant l'achat en niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels. Le stratégique a un impact long terme, le tactique moyen terme et l'opérationnel court terme ; ceci est une façon de présenter la classification sous l'angle temps d'influence (Cela peut aussi être fait sous l'angle de la compétitivité ou l'effet sur le client).

Figure 6: Concepts Achats (Van Weele, 2005)

Source: *Purchasing & Supply Chain Management* (Van Weele, 2005)

La structure triple est également utilisée dans Le modèle «House of Purchasing and Supply Management» de (A.T. Kearney, 2011, voir la figure 7), où les niveaux sont la direction stratégique, les processus créateurs de valeur et les facteurs clés. Dans cette optique, l'importance de prendre soin des bases est soulignée. Au bas de la maison, il y a les fondements: management de la performance, management des connaissances / informations et management des ressources humaines. Le rôle des capacités en ressources humaines a été souligné dans de nombreuses études récemment (Feisel, Hartmann, & Giunipero, 2011; Giunipero, Handfield, & Eltantawy, 2006; Keough, 1993; Monczka & Petersen, 2012), puisque l'achat est l'interaction avec les personnes (fournisseurs et autres fonctions). Les compétences interpersonnelles jouent un rôle important. Alors que la plupart des décisions sont prises avec des critères objectifs et que les entreprises font tout leur possible pour éliminer le facteur humain du processus d'achat, il est incontestable que les relations et les interactions personnelles sont et feront toujours partie intégrante du travail des achats.

Figure 7: Le modèle *House of Purchasing and Supply Management*™

Source: modifié d'A.T. Kearney, 2011

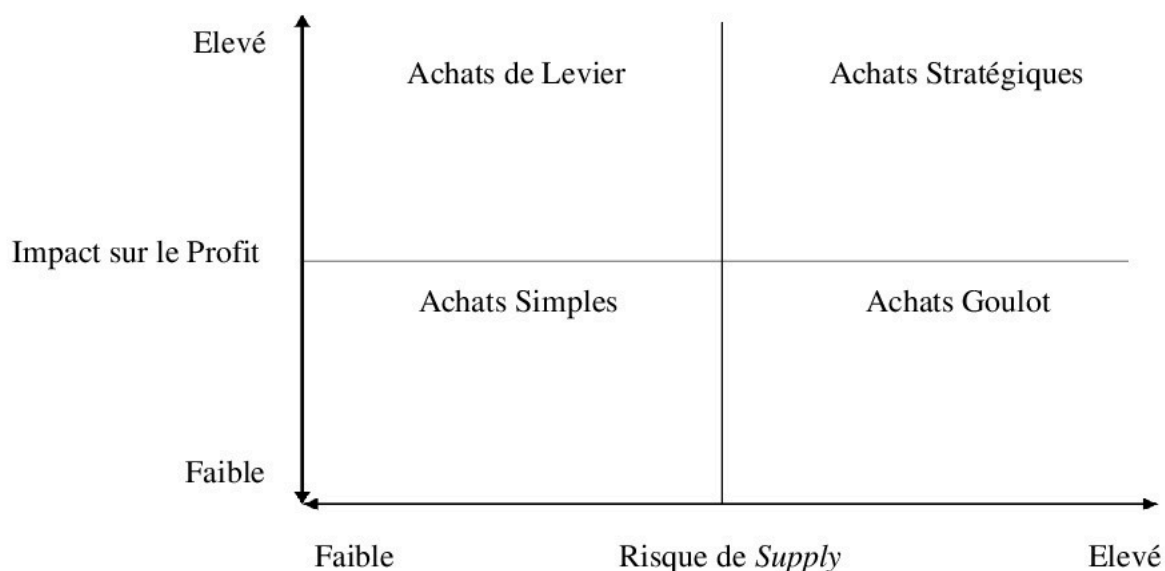
Le niveau de sophistication de la fonction achats détermine dans quelle mesure elle sera incluse dans le processus décisionnel de management stratégique (Pearson et Gritzmacher 1990). Dans cette étude, la sophistication (ou maturité) des achats est définie comme le niveau de professionnalisme de la fonction achats (Rozemeijer, Van Weele et Weggeman 2003). Le concept a été dérivé des différents modèles de développement PSM abordés précédemment. On peut s'attendre à ce que diverses caractéristiques de la fonction achats déterminent son niveau de sophistication et de maturité. Dans notre recherche, ces caractéristiques tirent leurs fondements de l'approche manageriel des achats et les principes d'organisation du processus.

2.3 Niveaux stratégique, tactique et opérationnel de la fonction achats

Jay Forrester a reconnu l'importance stratégique des *supply chains* déjà en 1958 dans son article (Dynamiques industrielles). Il a décrit et présenté l'effet Forrester (également connu sous le nom d'effet bullwhip) et a mis l'accent sur la signification de la compréhension de la dynamique de l'ensemble de la *supply chain*, afin d'éviter les fluctuations prononcées de la demande et donc de l'offre (Forrester, 1958). D'autres chercheurs ont également sollicité plus de pouvoir et de reconnaissance aux achats, p. ex., Bruce Henderson dans son article de 1965 (la révolution qui arrive dans les achats) et Peter Kraljic dans son article de 1983 (*purchasing must become supply management*). Ce dernier article accentue l'importance du management

proactif des fournisseurs dans la fonction d'achat et présente la célèbre matrice Kraljic (impact sur les bénéfices – risque de *supply*, voir figure 8). La matrice est encore largement utilisée dans de nombreuses entreprises et probablement l'outil d'achat le plus connu. Comme le dit l'article de Kraljic, l'achat doit être plus qu'un simple serviteur de la production et en utilisant le management stratégique des fournisseurs, les coûts peuvent être réduits et la valeur ajoutée augmentée. Au cours de cette période, l'influence de l'achat sur la performance globale a progressivement augmenté et elle s'est éloignée de sa simple mission Primitive de suivi des approvisionnements. Même si cela a été reconnu il y a déjà 30 ans, les chercheurs exigent encore plus d'attention à la fonction achat dans leurs articles (p. ex., Gottfredson, Puryear et Phillips, 2005; Keough, 1993; Morgan & Monczka, 2003).

Figure 8: La matrice de portefeuille achats de Peter Kraljic (1983)



Source: Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management.

Le rôle de l'achat a changé récemment et les principales raisons sont le e-commerce, la mondialisation et l'externalisation à cause du passage d'une économie productrice avec de grands volumes de vente à une économie de pression concurrentielle accrue. Les possibilités accrues d'automatisation et d'externalisation des activités de l'achat auront maintenant et à l'avenir un impact sur le rôle de l'achat (Zheng et al. 2007). À mesure que la part des dépenses d'achats² augmente, il est de plus en plus nécessaire de gérer ces dépenses mieux, ce qui signifie de nouvelles méthodes, processus et compétences sont nécessaires pour les professionnels du PSM.

²Le terme «dépenses» est utilisé pour décrire le montant de l'argent que dépensent les achats, l'analyse des dépenses est habituellement la première analyse effectuée lors de l'élaboration des achats.

L'article de Kraljic (1983) a introduit l'idée que le management des achats a différents niveaux de fonctionnement; Van Weele (2005) donne une bonne illustration des différents niveaux et des personnes impliquées dans la prise de décision (Tableau 3). Ce cadre, utilisé déjà dans la classification du domaine PSM, montre les niveaux manageriels impliqués dans la prise de décision des achats. Les équipes inter fonctionnelles (ÉIF's) sont nécessaires à tous les niveaux, mais il montre comment ces différentes tâches et responsabilités sont considérées (van Weele, 2005). Surtout dans le PSM, il est important de diviser les tâches par des niveaux distincts, car pratiquement tout est interconnecté, et il y a le risque que la conversation finisse en détails. Ce mémoire se concentrera sur le niveau stratégique des achats. Ensuite, l'essentiel de différents niveaux seront expliquées brièvement.

Tableau 3: Implication managerielle au niveau des achats

	Niveau manageriel				
	Top management	Manager de la logistique	Manager des achats	Acheteur senior	Assistant achats
Niveau stratégique	x	x	x		
Niveau tactique		x	x	x	
Niveau opérationnel				x	x

Source: Van Weele, Purchasing & Supply Chain Management, 2005

L'achat opérationnel comprend les routines d'achat au jour le jour. Les tâches à ce niveau maintiendront les opérations, telles que: commande de matériels, le suivi des livraisons, la résolution des conflits de qualité sur les matériaux entrants et l'évaluation des performances des fournisseurs (van Weele, 2005). Le niveau opérationnel peut également s'appeler le niveau fonctionnel des achats (Seshadri, 2005). Les tâches de ce niveau peuvent être facilement automatisées ou délocalisées dans les pays où la main-d'œuvre est moins chère.

Le niveau tactique des achats comporte beaucoup d'éléments inter fonctionnels, puisque les décisions prises à ce niveau ont un impact à moyen terme (un à trois ans) sur les entreprises. Au niveau tactique, les décisions comprennent la standardisation des produits, les analyses de la valeur, les améliorations des processus, l'audit des fournisseurs, la sélection et l'établissement des contrats avec les fournisseurs. Ce sont des tâches assez générales avec

lesquelles la plupart des entreprises travaillent, mais c'est les niveaux de sophistication au sein de ces actions qui varient d'une entreprise à l'autre.

Au niveau stratégique des achats, les décisions sont prises avec le top management, le manager de la logistique et le manager des achats. À ce niveau, les décisions ont une vision à long terme et influent sur la position de l'entreprise dans le marché et la compétitivité sur le long terme. Les décisions à ce niveau sont telles que: l'élaboration de lignes directrices opérationnelles et de processus d'audit, les décisions de fabrication-ou-achat, la création de relations étroites avec les fournisseurs (partenariats ou accords de co-conception), uni ou multi-sourcing, des investissements majeurs et des développements de politiques (van Weele, 2005). Le top management est naturellement impliqué dans les décisions importantes, mais les décisions font toujours partie du domaine des achats et de la stratégie PSM. Plus de détails sur le PSM stratégique sera discuté dans la section 2.2.

2.4 Strategic purchasing cadre de référence commun

Il y'a un besoin pour un niveau stratégique des achats pour prévenir ce qu'on appelle «syndrome des pompiers», où les choix de long terme sont dominés par des tâches «urgentes» au jour le jour (Dubois & Wynstra, 2005). L'achat stratégique peut être vu de plusieurs façons, par exemple parfois en langage familier, il semble que le stratégique soit synonyme d'importance. Cette vision est vraie en ce sens que les problèmes stratégiques sont importants parce que les décisions stratégiques ont un impact sur les actions à long terme, sur d'autres niveaux et sur la compétitivité. Le focus accru sur les achats a été souligné dans de nombreux articles (Giunipero et al., 2006) et le lien vers une meilleure performance a également été prouvé dans les études universitaires (p. ex., Chen, Paulraj et Lado, 2004). L'approche stratégique des achats consiste à se concentrer sur les possibilités et les opportunités à long terme. Cela signifie répondre à une faible disponibilité matérielle avec des alliances stratégiques et une meilleure planification, plutôt que des stocks supplémentaires ou à une capacité insuffisante avec *le supply chain management*, plutôt que d'accélérer et de harceler le fournisseur (Giunipero & Eltantawy, 2004).

Au cours du temps, le rôle stratégique de l'achat a progressé de «*buying*» au «*procurement*» et au «*supply management*». Comme les termes utilisés dans la littérature ont changé, le focus aussi (Paulraj et al., 2006). *Buying* avait son principal objectif sur la transaction, essentiellement en achetant uniquement sur la base des négociations des prix et la gestion des flux de matières. Le *procurement* élargit ensuite cette vue pour voir l'ensemble du processus

et impliquer l'achat encore plus tôt dans le processus de spécification et choix des fournisseurs. Ensuite, la dernière phase, où nous sommes maintenant, la fonction achat est intégrée avec toutes les fonctions et impliquée dans l'étude de la *supply base* et la création de compétitivité de l'entreprise.

Selon Ellram et Carr (1994), la stratégie d'achat peut être divisée en trois types distincts:

- Stratégies spécifiques employées par la fonction achat
- Le rôle des achats dans le soutien des stratégies d'autres fonctions et de l'entreprise dans son ensemble
- L'utilisation de l'achat comme une fonction stratégique de l'entreprise (importance stratégique de l'achat)

Dans cette recherche, tous ces points de vue sont adoptés lorsqu'on parle de stratégie d'achat, pour conclure: La stratégie d'achat est réalisée en fonction de la stratégie de l'entreprise et elle est réalisée pour fonctionner en faveur de la stratégie de l'ensemble. Lorsque ceux-ci sont alignés, l'achat sera une fonction stratégique offrant de la valeur à l'entreprise et aux clients.

2.4.1 Stratégies achats et concepts fondamentaux

La stratégie d'entreprise définit les buts de l'organisation, les objectifs à long terme et définit les cibles des achats. C'est quoi la stratégie et en quoi elle doit consister, est une question qui a été discutée pendant de nombreuses années dans différents champs de bataille. Dans ce mémoire, la stratégie est définie comme les objectifs des actions de l'entreprise. Lors de la définition de la stratégie d'achat, la première étape consiste à internaliser la stratégie de l'entreprise et à s'assurer qu'il n'y a pas de conflit entre les objectifs d'achat et les objectifs de l'entreprise. La stratégie globale de PSM concernera les objectifs, les buts, et les politiques liés à l'achat, mais la stratégie actuelle émergera sous forme de stratégies de matières ou de fournisseurs.

Commodity ou *category management* définit les entités pour lesquelles les décisions sont prises. Afin de prendre une décision sur ce qui sera fait et acheté, le produit final doit d'une manière ou d'une autre, être divisé en morceaux qui seront recherchés dans le marché des fournisseurs, par exemple en composants. Alors, ces catégories seront analysées et les actions seront prises selon l'analyse terminée. Les catégories peuvent être segmentées de multiples façons: selon l'utilisation du produit (produit fini, division, indirect / direct ...), le type de produit (matière première, composant, services) et la source du produit (fournisseur, industrie,

famille de produits). Il y a différentes taxonomies qui peuvent être utilisées pour définir une catégorie, puis ces catégories seront managées avec différentes stratégies.

Kraljic (1983) a défini quatre stratégies de fournisseur différentes et les caractéristiques de la catégorie, qu'il a divisée en utilisant deux variables: risque d'approvisionnement (complexité du marché de l'approvisionnement) et l'impact sur les bénéfices (l'importance de l'achat); voir la matrice de Kraljic, figure 8. En utilisant cet équilibre des relations de pouvoir, il a conclu que les catégories sont: stratégique, goulot d'étranglement, articles à effet de levier ou non critiques. Respectivement, les stratégies pour eux sont *supply management*, *sourcing management*, *materials management* et *purchasing management*, voir le tableau 4 pour plus de détails (Kraljic, 1983). Le *purchasing management* (ou *category management* (van Weele, 2005)) à cet égard signifie qu'aucune attention particulière ne doit être accordées à ces produits et ils devraient être achetés de la manière que (l'usine continuera à fonctionner). Ces stratégies fournissent l'idée de base sur comment le *sourcing* devrait être managé, mais ne fournit en fait rien de plus qu'un cadre sur les possibilités existants, et il y en a beaucoup. Il y a différents modèles de portefeuille d'achat présentés plus tard, mais ils sont plus ou moins des modifications de Kraljic. Des variations peuvent être trouvées dans les catégories, les dimensions ou les recommandations (Gelderman, 2003). La raison la plus importante pour utiliser les modèles de portefeuille sont la structure claire et la capacité à présenter facilement le raisonnement responsable des actes. Les avantages des modèles sont qu'ils forcent à réfléchir aux catégories dans un format structuré. Il a été trouvé que tous les modèles suivent le processus de diagnostic, objectifs et stratégies. Le positionnement dans la matrice n'est que le point de départ, et le plus important c'est que ces modèles facilitent les discussions importantes sur la stratégie d'achat (Gelderman, 2003).

Selon Monczka et al. (2011) pour chaque catégorie, il existe une stratégie *supply management* différente qui peut être choisie et utilisée. Certaines de ces stratégies comprennent:

- *Insourcing/Outsourcing*
- *Supply base optimization*
- *Total Quality Management (TQM)*
- *Global sourcing*
- Relations fournisseurs à long terme
- Participation très tôt des fournisseurs au design
- Développement fournisseur

➤ *Total Cost of Ownership (TCO)***Tableau 4:** Les quatre stratégies de la matrice Kraljic (Kraljic, 1983) combinées à des stratégies suggérées par van Weele (2005)

Stratégie →	<i>Purchasing management</i>	<i>Materials management</i>	<i>Sourcing management</i>	<i>Supply management</i>
Articles	Non critiques (p. ex., fournitures de bureau)	à Effet de levier (p. ex., Matériel électronique de traitement de données)	Goulot d'étranglement (p. ex., l'électricité)	Stratégiques (p. ex., métaux rares, composants de grande valeur)
Critères clefs de performance	Efficienne fonctionnelle	Management coût / prix et des flux de matériaux	Management des coûts et <i>sourcing</i> fiable à court terme	Disponibilité à long terme
Sources typiques	Établir des fournisseurs locaux	Plusieurs fournisseurs, principalement locaux	L'international principalement de nouveaux fournisseurs avec de nouvelles technologies	Fournisseurs internationaux établis
L'horizon du temps	Limité, normalement 12 mois ou moins	Varié, typiquement de 12 à 24 mois	Variable, en fonction de la disponibilité vs la flexibilité à court terme (compromis)	Jusqu'à dix ans; régi par un impact stratégique à long terme (risque et combinaison contractuelle)
Nature des articles	Marchandises, certains matériaux spécifiques	Mix Marchandises et matériaux spécifiques	principalement des matériaux spécifiques	Matériaux rares et / ou de haute valeur
L'offre du marché	Abondant	Abondant	Rareté due à la production	Rareté naturelle
Autorité des décisions	Décentralisé	Principalement décentralisé	Décentralisé mais centralement coordonné	Centralisé

La stratégie proposée par Van Weele (2005)	<i>Category management</i>	Appel d'offres compétitives	Sécuriser l'approvisionnement	Partenariat
--	----------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------

Source: Van Weele, Purchasing & Supply Chain Management, 2005

Il pourrait y avoir même des livres écrits sur ces différentes stratégies (et il y en a). Dans ce mémoire, ces stratégies seront simplement passées brièvement pour avoir une idée de leur signification:

Insourcing / Outsourcing

Les décisions *In-* et *outsourcing* ont un impact à long terme et ces décisions devraient être faites soigneusement. Récemment, les activités de sous-traitance ont été populaires, mais elles ont leurs risques de perdre d'importants savoir-faire et des capacités de contrôle et d'innovation au profit des fournisseurs. La plupart de ces décisions ont leurs racines dans les réflexions (cœur de métier), qui avancent que l'entreprise devrait se concentrer sur ce qu'elle fait le mieux tout en externalisant les autres activités. Récemment, les entreprises ont commencé *l'insourcing* des activités qui étaient auparavant externalisées. Cela se produit en raison des coûts cachés de l'externalisation et les économies ou avantages promis n'ont jamais été atteints.

Optimisation de la supply base

L'optimisation de la *supply base* a ses racines dans l'optimisation des coûts de transaction et les avantages relationnels, pour avoir le bon nombre de fournisseurs. Il existe des économies de coûts qui peuvent être obtenus grâce à l'appel d'offres et à l'utilisation de plusieurs fournisseurs et des avantages qui peuvent être obtenus grâce à l'approfondissement de la relation avec le fournisseur. Les ressources devraient être focalisées sur les négociations où les économies peuvent être réalisées.

Total Quality Management (TQM)

TQM a pour but d'améliorer la qualité dans la *supply base*, de sorte que les coûts de qualité seraient minimisés ainsi que le temps consacré aux processus qui ne fournissent pas de valeur. Cela nécessite un développement des fournisseurs et des relations à long terme.

Global Sourcing

En élargissant la portée aux fournisseurs mondiaux, plus de possibilités et d'opportunités peuvent être trouvées chez les fournisseurs. Même si cela réduirait les coûts directs des biens approvisionnés, il pourrait avoir des coûts indirects tels que les coûts causés par les risques, l'augmentation des heures de travail, les délais d'exécution plus longs et les barrières de communication. Tout comme dans l'optimisation de la *supply base*, la meilleure solution doit

être considérée de manière holistique et en comprenant le contexte. Il n'est pas toujours moins coûteux de sous-traiter dans des pays à faible coût (ou des pays à meilleur coût).

Relations fournisseurs à long terme

Les relations à long terme tendent généralement à réduire les coûts de transaction (processus d'appel d'offres, audit et autres) et essayer de trouver des situations mutuelles gagnant-gagnant, où le fournisseur peut développer et apporter plus de valeur à l'entreprise. Au cours des années 1990, il y avait une quantité croissante d'écrits sur les partenariats (p. ex., Lamming, 1993 ; Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999), mais cela ne réussira pas sans équilibrer les relations de pouvoir et d'autres aspects. En conclusion, la création d'une relation de partenariat durable nécessite des travaux et des investissements, et en premier lieu l'adoption du concept par les entreprises, d'ailleurs beaucoup de cabinets de conseil internationaux voient les partenariats comme une pratique future de sous-traitance.

Participation très tôt des fournisseurs au design

La participation très tôt des fournisseurs au design est utilisée dans la phase d'ingénierie et de conception, en raison de l'augmentation des coûts lors de l'avancement dans le processus de conception du produit: plus les changements de conception sont réalisés très tôt, plus les changements sont moins chers, alors que les changements tardifs sont très coûteux. Le management de ce processus est exigeant puisqu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'ouverture et la protection des innovations & des méthodes de travail. Il existe également un risque de se condamner à un seul fournisseur si le produit est conçu de manière à ce que ce fournisseur ne puisse pas être remplacé.

Développement des fournisseurs

Développement de fournisseurs veut dire dépenser du temps et de l'argent pour développer votre fournisseur. Bien que les appels d'offre puissent parfois apporter des économies, le développement des fournisseurs peut apporter des avantages durables et il est gagnant-gagnant pour les deux côtés. Dans cet aspect, il optimise les coûts de commutation. Étant donné que l'acquisition d'un nouveau fournisseur est coûteuse, serait-il moins coûteux d'investir de l'argent dans le développement des processus du fournisseur?

Total Cost of Ownership (TCO)

TCO est un aspect très important et c'est plus comme une philosophie que comme une décision. Lors de la comparaison des offres avec la vue TCO, tous les coûts liés à l'achat et à la durée de vie des produits sont pris en compte. Le TCO peut être divisé en trois grandes catégories de composants, qui sont: composants pré-transactionnels, transactionnels et post-transactionnels. Dans chaque catégorie, il existe plusieurs composants qui devraient être pris en compte lors du calcul du TCO (Ellram, 1993).

2.5 Modèles théoriques d'organisation *purchasing & supply management*

La recherche de quelle segmentation des catégories ou des produits à utiliser aura une influence sur la décision de comment organiser les achats. Un débat qui n'a pas encore été discuté est la question des achats centralisés et décentralisés. Les deux ont leurs propres avantages et défis: les pressions de la mondialisation, la standardisation et d'efficience poussent vers une plus grande centralisation ; tandis que les pressions de personnalisation, de différenciation et de réactivité poussent vers une plus grande décentralisation (Dubois & Wynstra, 2005). La tendance actuelle semble être la version hybride de ces deux, l'achat coordonné ou guidé par le centre (*centre-led*) (Rozemeijer, van Weele, & Weggeman, 2003).

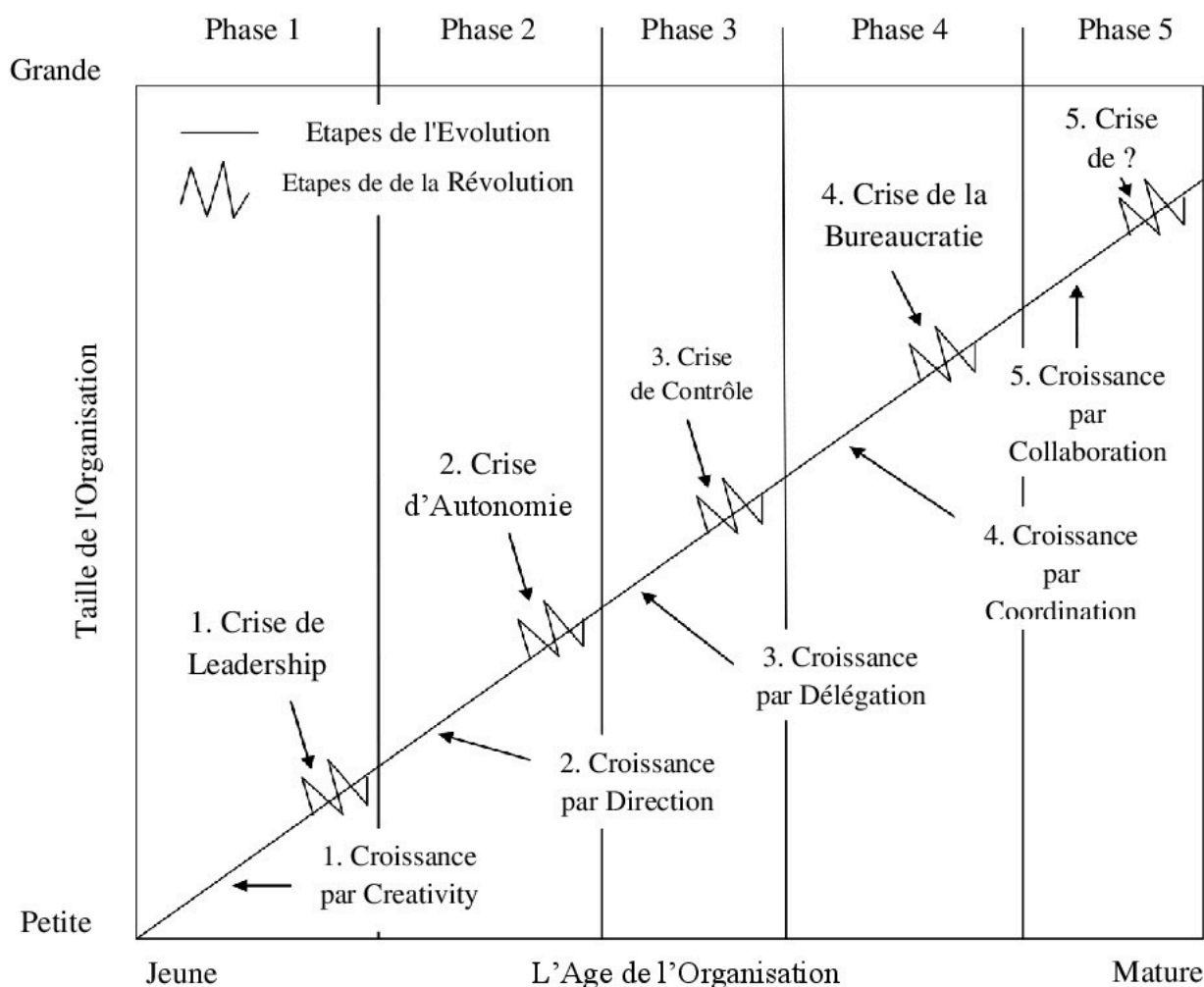
L'achat centralisé bénéficie de la collecte d'informations et de contrôle des opérations qui peuvent générer beaucoup d'économies lors de la consolidation des volumes; cette vue suppose que les coûts peuvent être abaissés en augmentant le pouvoir de l'acheteur. Centralisé L'achat a également son avantage dans la standardisation, l'optimisation des spécifications des produits, la recherche des meilleurs fournisseurs mondiaux et avoir un seul représentant face au fournisseur. Selon Gadde, Håkansson, et Persson (2010), la principale raison "interne" de la centralisation est qu'elle favorise le professionnalisme chez les acheteurs et que les ressources peuvent être réparties de manière efficiente. D'autre part, les activités de centralisation conduiront facilement à une bureaucratie excessive et à des retards dans le processus, ce qui peut nuire à l'innovation et à la capacité de réagir aux changements sur le marché.

La décentralisation rend la fonction d'achat dans le *business unit* plus indépendante et permet de prendre des décisions rapides pour le bénéfice du *business unit*. Le problème est de trouver des synergies dans les processus et les achats de volumes. Lorsque les achats sont effectués dans plusieurs divisions, il pourrait être difficile de trouver des synergies et d'utiliser le

pouvoir d'acheteur avec des volumes plus faibles. Il est facile d'affirmer que tout doit être centralisé, car il est possible d'estimer les coûts des économies éventuellement possibles et d'oublier tous les problèmes bureaucratiques qu'elle causera (Karjalainen, 2009).

L'organisation optimale pour les achats est suggérée à ce qu'elle soit une organisation hybride (Dubois & Wynstra, 2005) également appelée achat guidé par le centre (*centre-led*) (Rozemeijer et al., 2003). Aussi Kraljic a suggéré en 1983 que les entreprises devraient avoir certaines catégories décentralisées et certaines centralisées, voir le tableau 3 pour plus de détails. D'autre part, la meilleure façon d'organiser l'achat dépend de la façon dont cette entreprise est organisée, il serait étrange que l'organisation décentralisée ait des achats centralisés. On peut également voir dans le modèle de croissance organisationnelle par Greiner (1972) (Figure 9) que les structures centralisées et décentralisées sont des phases importantes pendant le développement, mais dans les phases supérieures, la structure est quelque part entre les deux. Selon ce modèle, les entreprises se développent d'abord grâce à la créativité, et après la croissance de l'entreprise, il y aura le besoin de hiérarchie et de direction. C'est ce qu'on appelle la crise du leadership, qui mènera à la croissance par la direction. Lorsque l'intensité de la direction augmente et que l'entreprise augmente, il faudra une plus grande autonomie, d'où la crise de l'autonomie. Après la crise, il y aura une croissance par délégation, ce qui donnera plus de responsabilités aux divisions, mais entraînera éventuellement un manque de cohérence dans l'organisation, et ainsi de suite (Greiner, 1972). Cela illustre qu'il n'y a pas de structure ou d'organisation achat optimale; ça dépend fortement des conditions et des étapes de la croissance. Le modèle offre également une bonne explication pour comprendre comment les organisations se développent à travers des crises; il est clair que ces changements organisationnels auront un effet sur les processus d'achat et sur l'organisation dans son ensemble.

Figure 9: Les cinq phases de croissance organisationnelle (Greiner, 1972)



Source: Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow.

S'appuyant sur les travaux de Greiner dans le modèle de croissance organisationnelle, Rozemeijer (2000) présente comment différentes structures d'entreprise ont été développées dans le temps et quelles sont donc les structures organisationnelles naturelles pour la fonction achat. Il montre comment la structure préférée a été variable pendant le temps et que les deux options centralisée et décentralisée ont eu leurs moments, voir le tableau 5 ci-dessous pour plus de détails. Cet aspect présenté ci-dessus a été une source d'inspiration pour examiner l'organisation de la fonction achat à travers la maturité achats et la cohérence *corporate*, et utiliser ces variables pour trouver la manière optimale d'organiser la fonction achat (Rozemeijer et al., 2003).

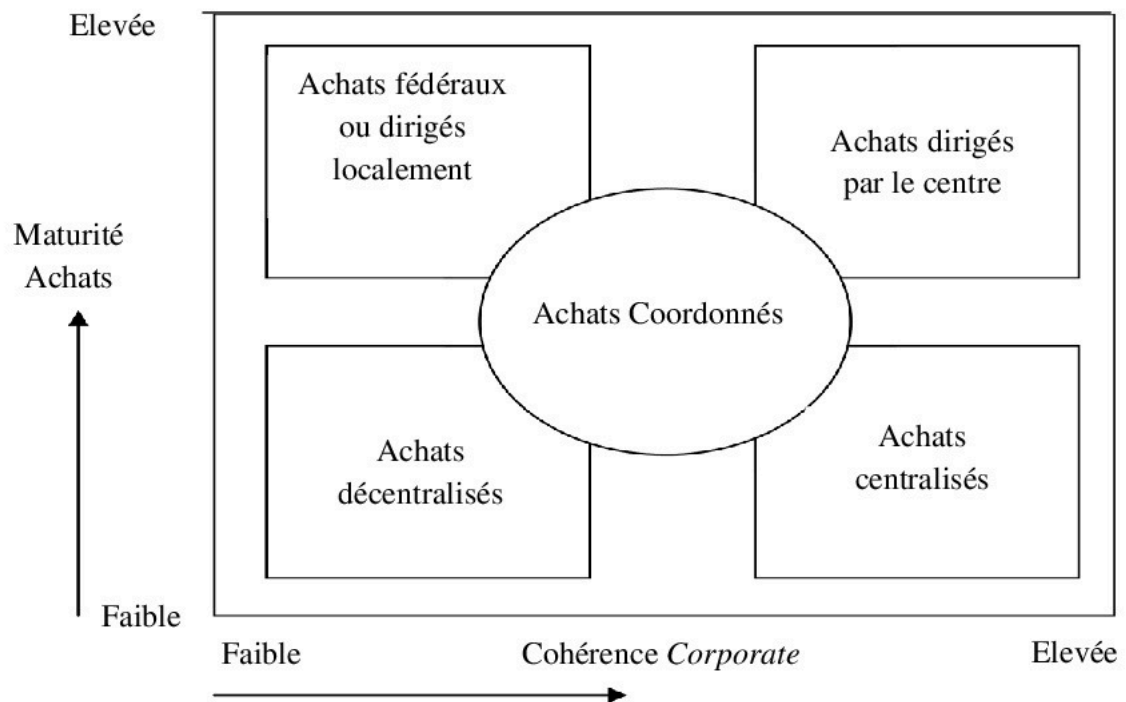
Tableau 5: Différentes structures d'entreprise et leur développement dans le temps
(Rozemeijer, 2000)

Période	Structure d'entreprise	Le focus de management de l'entreprise	Crise	La Fonction achat
Les 1950	Fonctionnel	Synergie verticale	surcharge de coordination et bureaucratie	Centralisée
Les 1960	Divisionnelle	Contrôle financier	Pas de coordination	Décentralisée
Les 1970	Hybride / matricielle	Synergie horizontale	Trop de coordination, trop peu de résultats	Centralisée
Les 1980	Business unit	Contrôle financier	Trop de concentration sur les résultats BU, trop peu de synergie	Décentralisée
Les 1990	Centre-led (guidé par le centre)	Synergie et contrôle financier	-	Centre-led (Cross-functional and cross business)

Source: Rozemeijer, F. A. (2000). *Creating corporate advantage in purchasing* (These Doctoral).

Le modèle de la figure 10 présente les différentes approches organisationnelles des achats en entreprise. La cohérence *corporate* ici c'est l'attitude de l'entreprise vis-à-vis des synergies; c'est-à-dire la collaboration interne et comment les synergies sont gérées avec d'autres fonctions. La maturité signifie une certaine sophistication des achats, mais elle sera discutée plus en détail plus tard. La conclusion est que ces modes centralisé ou décentralisé sont les formes qui fonctionnent mieux avec les entreprises à faible maturité dans les achats, les structures qui combinent ces deux modes fonctionnent mieux dans des organisations achat plus matures (Rozemeijer et al., 2003).

Figure 10: Approches organisationnelles d'achats *corporate* (Rozemeijer et al., 2003)



Source: Rozemeijer et al., (2003) Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1. Orientations méthodologiques

Dans cette section nous allons aborder le design de notre recherche, qui est l'enchaînement des différentes orientations méthodologiques que nous avons choisi dans cette recherche d'une manière cohérente pour répondre à nos questions de recherche. Ces orientations représentent la philosophie de recherche, l'approche du développement théorique, le choix méthodologique, la stratégie de recherche, l'horizon temporel et les techniques de collecte de données et les procédures pour les analyser (Saunders et al. 2016). Seront présentées en détail dans leurs sections respectives.

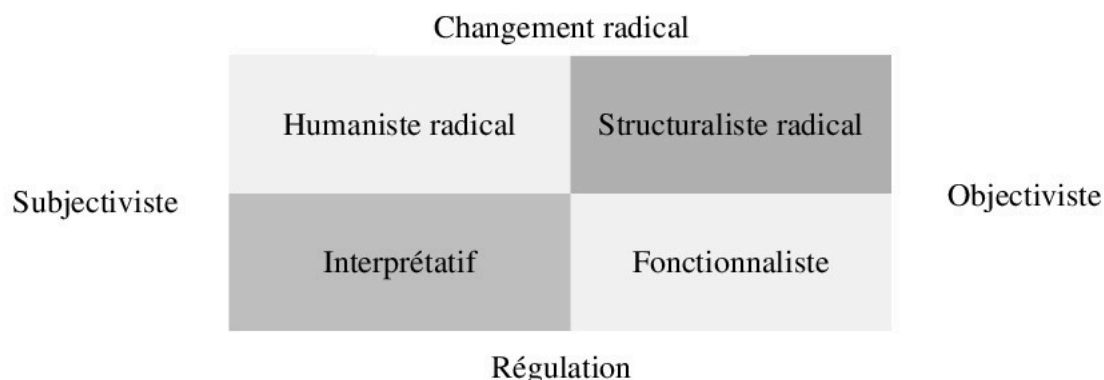
Le terme philosophie de recherche se réfère à un système de croyances et de suppositions sur le développement de la connaissance (Saunders et al. 2016). À chaque étape de notre recherche, nous adopterons un certain nombre de types de suppositions (Burrell et Morgan, 1979). Ceux-ci incluent des suppositions sur la connaissance humaine (suppositions épistémologiques), sur les réalités que nous rencontrons dans notre recherche (suppositions ontologiques) et l'étendue et les façons dont nos propres valeurs influencent notre processus de recherche (suppositions axiologiques) (Saunders et al. 2016). Ces suppositions dessinent inévitablement la façon dont nous comprenons nos questions de recherche, les méthodes que nous utilisons et la façon dont nous interprétons nos résultats (Crotty, 1998).

Les philosophies de recherche en *business* et management sont distribuées selon un ensemble multidimensionnel de continuités (Niglas 2010) entre deux extrêmes opposés, subjectivisme et objectivisme. Le croisement de ces deux continuités extrêmes avec les deux extrêmes de l'orientation politique ou idéologique des chercheurs envers le monde social qu'ils enquêtent (perspective de régulation et perspective de changement radical) forme les quatre paradigmes pour l'analyse organisationnelle (Burrell et Morgan, 1982 ; Saunders et al. 2016). Dans leur livre *Paradigmes sociologiques et analyse organisationnelle* (1979) Burrell et Morgan définit un paradigme par un ensemble d'hypothèses de base et acceptées qui représentent le cadre de référence, le mode de théorisation et les modes de fonctionnement dans lesquels un groupe opère. Les quatre paradigmes de la matrice représentent quatre façons différentes de voir le monde social et organisationnel (Saunders et al., 2016). Voir figure 11.

Les types de suppositions et les deux continuums, nous ont permis de comprendre les cinq grandes philosophies de recherche dans le *business* et le management: le positivisme, le réalisme critique, l'interprétativisme, le postmodernisme et le pragmatisme. Vu notre

background d'ingénieur, nous avons choisis d'adopter le pragmatisme parce que c'est celui qui correspond à nos motivations dans la recherche scientifiques. Entreprendre une recherche qui a pour ambition de changer les pratiques organisationnelles par des résultats pratiques.

Figure 11: Quatre paradigmes pour l'analyse organisationnelle



Source: Saunders, et al. (2016). Methods for business students

« Le pragmatisme affirme que les concepts ne sont pertinents que lorsqu'ils soutiennent l'action. » (Kelemen and Rumens 2008). Le pragmatisme est né à la fin du 19^{ème} et au début du 20^{ème} siècle aux États-Unis dans le travail des philosophes Charles Pierce, William James et John Dewey. Il s'efforce de concilier à la fois l'objectivisme et le subjectivisme, les faits et les valeurs, la connaissance précise et rigoureuse et les différentes expériences contextualisées. Il le fait en considérant les théories, les concepts, les idées, les hypothèses et les résultats de recherche non sous une forme abstraite, mais en fonction des rôles qu'ils jouent comme instruments de pensée et d'action et en termes de conséquences pratiques dans des contextes spécifiques. La réalité importe aux pragmatiques comme des effets pratiques des idées, et la connaissance est valorisée pour sa permission aux actions d'être menées avec succès. Pour un pragmatiste, la recherche commence par un problème et vise à apporter des solutions pratiques qui informent les pratiques futures. Les valeurs du chercheur conduisent le processus réflexif de l'enquête, qui est initiée par le doute et le sentiment que quelque chose ne va pas ou qui n'est pas à sa place, et qui crée de la confiance lorsque le problème a été résolu (Elkjaer et Simpson 2011). » (Saunders et al.2016).

le tableau 6 présente les trois types de suppositions et des orientations méthodologiques typiques associées à la philosophie de recherche pragmatique, sachant que dans le pragmatisme il est parfaitement possible de travailler avec différents types de connaissances et de méthodes (Saunders et al., 2016).

Tableau 6: Pragmatisme, les trois types de suppositions et méthodes typiques

Ontologie (nature de la réalité ou de l'être)	Épistémologie (Qu'est-ce qui constitue La connaissances acceptables)	Axiologie (rôle des valeurs)	Méthodes typiques
Complexe, riche, externe. La «réalité» est les conséquences pratiques des idées. Flux de processus, d'expériences et de pratiques.	Signification pratique de la connaissance en contextes spécifiques. Les vraies théories et connaissances sont ceux qui permettent une action réussie. Focus sur les problèmes, pratiques et pertinence. Résolution de problèmes et pratique future éclairée comme contribution.	Recherche axée sur la valeur. Recherche initiée et soutenu par les doutes et croyances du chercheur. Chercheur réflexif.	Selon le problème & question de recherche. Gamme de méthodes: mixte, multiple, qualitatif, quantitatif, recherche-action. L'accent sur les solutions et résultats pratiques.

Source: Saunders et al. (2016). *Methods for business students*

Dans chaque processus de recherche la théorie est omniprésente qu'elle soit utilisée ou créée. Et pour le développement théorique au cours de ce processus nous adoptons des approches, l'induction, la déduction ou le mélange des deux l'abduction. On peut commencer par une approche inductive ou déductive, mais en pratique, la recherche est susceptible de combiner des éléments des deux approches (Saunders et al., 2016). Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. and Lowe (2012) donnent trois arguments concernant l'importance de statuer sur le choix de l'approche à adopter. « Tout d'abord, ça nous permet de prendre une décision plus éclairée sur notre conception de recherche qui est plus profonde de juste choisir les techniques par lesquelles les données sont collectées et les procédures par lesquelles elles sont analysées. C'est la configuration générale d'une recherche impliquant des questions sur le type de preuves recueillies, sur l'endroit où est recueillies et sur le comment ces preuves sont interprétées afin de fournir de bonnes

réponses à la question de recherche initiale. Deuxièmement, cela nous aidera à réfléchir aux stratégies de recherche et aux choix méthodologiques qui fonctionneront pour nous et, surtout, ceux qui ne le feront pas. Troisièmement, Easterby-Smith et al. (2012) font valoir que la connaissance des différentes traditions de recherche nous permet d'adapter notre conception de recherche pour faire face aux contraintes. Ces contraintes peuvent être un accès limité aux données, ou ils peuvent résulter d'un manque de connaissance préalable du sujet. Vous ne pouvez peut-être pas être en mesure d'encadrer une hypothèse parce que vous avez une compréhension insuffisante du sujet pour le faire. » (saunders et al., 2016)

Concernant le sujet de notre recherche, il existe une foule d'informations dans le contexte des entreprises privées, mais beaucoup moins dans le contexte des entreprises publiques d'hydrocarbures où nous effectuons notre recherche. De ce fait le choix de l'approche d'abduction est le plus conforme à notre recherche et qui va nous permettre de tester les modèles conceptuels de maturité achat dans ce contexte spécifique, pour obtenir de nouvelles idées et compréhensions sur l'applicabilité de ses modèles afin de les enrichir et les rendre plus pratiques pour les entreprises en suivant la philosophie pragmatique. Ainsi, Cette recherche s'appuie fortement sur la littérature et la théorie antérieure sur le développement des achats et la logique du raisonnement au début de la recherche a été principalement la déduction. Cependant, le modèle a été testé au début du processus de recherche et des modifications ont été faites en fonction de la littérature et des conversations avec les managers de l'organisation sujette de l'étude, et ce processus itératif était similaire à la logique du raisonnement d'abduction.

La philosophie et l'approche du développement théorique constituent la base de notre choix méthodologique. Cette base va nous permettre de faire le choix méthodologique le plus cohérent avec nos questions de recherche afin d'arriver à les répondre (Saunders et al., 2016). Dans la continuité de nos orientations méthodologiques en adoptant le pragmatisme et l'approche d'abduction nous avons utilisé une méthodologie mixte pour plusieurs raisons qui sont présentées dans le tableau 7 suivant.

Différents types de stratégies de recherche sont proposés pour différents types de recherches et les trois conditions qui suggèrent l'utilisation d'une certaine stratégie sont: 1) le type de question de recherche posée, 2) l'étendue du contrôle qu'un enquêteur a sur les événements comportementaux réels et 3) le degré de *focus* sur les événements contemporains par opposition aux événements historiques (Yin 2003). Une étude de cas est

suggérée comme une stratégie de recherche si les questions de recherche sont du genre (comment) et (pourquoi), l'enquêteur n'a aucun contrôle sur les événements comportementaux et la recherche se concentre principalement sur les événements contemporains (Yin 2003).

Tableau 7: Raisons du choix d'une méthodologie mixte

Raison	Explication
Initiation	L'utilisation initiale d'une méthodologie qualitative ou quantitative peut être pour définir la nature et la portée de la recherche quantitative ou qualitative séquentielle. Peut également être utilisé pour fournir un contexte contextuel et pour mieux comprendre le problème de recherche. Peut également aider à la formulation ou à la reformulation des questions de recherche, d'entretiens et du questionnaire et à la sélection des échantillons, des cas et des participants.
Facilitation	Au cours de la recherche, une méthode peut conduire à la découverte de nouvelles compréhensions qui informent et sont suivies par l'utilisation de l'autre méthode.
Complémentarité	L'utilisation de méthodes mixtes peut permettre d'élaborer, d'améliorer, de clarifier, de confirmer, d'illustrer ou de lier des significations et des conclusions.
Interprétation	Une méthode (p.ex. qualitative) peut être utilisée pour aider à expliquer les relations entre les variables émergent de l'autre méthode (p. ex. quantitative).
Généralisabilité	L'utilisation de méthodes mixtes peut aider à établir la généralisabilité d'une étude ou son importance relative. De même, l'utilisation de méthodes mixtes peut aider à établir la crédibilité d'une étude ou à produire des connaissances plus complètes.
Diversité	L'utilisation de méthodes mixtes peut permettre une plus grande diversité de points de vue pour informer et se refléter dans l'étude.
Résolution de problème	L'utilisation d'une méthode alternative peut aider lorsque la méthode initiale révèle des résultats inexplicables ou des données insuffisantes.
Focus	Une méthode peut être utilisée pour se concentrer sur un attribut (p.ex. quantitatif sur des aspects macro), tandis que l'autre méthode peut être utilisée pour se concentrer sur un autre attribut (p.ex. qualitatif sur des aspects micro).
Triangulation	Les méthodes mixtes peuvent être utilisées pour combiner des données afin de déterminer si les résultats d'une méthode corroborent mutuellement les résultats de l'autre méthode.
Confidence	Les résultats peuvent être affectés par la méthode utilisée. L'utilisation d'une seule méthode rendra impossible de déterminer la nature de cet effet. Pour chercher à annuler cet 'effet de méthode', il est conseillé d'utiliser des méthodes mixtes. Cela devrait conduire à une plus grande confiance dans vos conclusions.

Source: Saunders et al. (2016). *Methods for business students*

Ainsi, «une étude de cas est une enquête empirique qui (1) étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, surtout lorsque (2) les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes» (Yin, 2014). En d'autres termes, étant une stratégie de recherche extrêmement populaire, une étude de cas vise à comprendre le cas étudié et pour réussir, il faut étudier le cas par rapport à son contexte historique, économique, social, technologique et culturel (Eriksson & Kovalainen 2008)

Mukherjee, Mitchell et Talbot (2000) déclarent que les études de cas sont particulièrement utiles lorsqu'il existe une incertitude dans la définition des constructions conceptuelles. Ceci est également vrai dans le contexte du développement des achats, où de nombreux modèles différents existent, mais il n'existe pas une seule théorie dominante, qui serait indéniablement la meilleure pour décrire le développement des achats. En général, *opérations management*, où les achats s'inscrit également, est un domaine très dynamique et les études de cas fournit un excellent moyen d'étudier ces pratiques émergentes (Voss, Tsikrikis & Frohlich 2002).

Cette recherche est effectuée en cohérence avec notre stage de fin d'étude dans l'organisation sujette de l'étude de cas dans le cadre de la préparation du master académique en management des organisations. La stratégie de l'étude de cas a été sélectionnée, car l'étude examine l'événement contemporain du développement des achats dans cette organisation, mais les comportements ne peuvent pas être manipulés. En outre, la stratégie étude de cas permet de répondre aux questions du genre «pourquoi», «quoi» et «comment», avec une compréhension relativement complète de la nature et de la complexité du phénomène global (Meredith 1998) et, par conséquent, les questions de recherche posées dans cette étude correspondent bien à une recherche de cas. Une étude de cas unique a été choisie, car une analyse approfondie des achats de l'organisation était l'un des principaux objectifs de cette recherche. Le cas est censée être (typique) et donc justifiable comme une étude de cas unique (Yin 2003). L'un des objectifs de cette étude est de donner des implications managériales pour des orientations futures possibles pour développer la fonction achat dans l'entreprise sujette de l'étude et dans le contexte plus large, et l'étude de cas convient bien à cette fin, car une analyse approfondie peut être faite sur le sujet de recherche.

Les études de cas peuvent être utilisées pour différents types de recherches, telles que l'exploration, la construction théorique, les tests théoriques et l'extension / raffinement

théorique (Voss, Tsikriktsis & Frohlich 2002). En raison de la nature de cette étude et des questions de recherche, notre étude comporte des caractéristiques de la construction théorique et de l'extension de la théorie. Le but de la construction théorique peut être considéré comme l'objectif de distinguer et d'identifier les variables clés qui devraient être incluses dans les modèles de développement achat dans le contexte des entreprises publiques d'hydrocarbures. L'extension de la théorie pourrait être considérée comme l'objectif d'analyser l'adéquation en général des modèle de maturité achat dans ce contexte. Cependant, l'extension de la théorie pourrait souffrir du fait que ces modèles n'ont pas été testé empiriquement malgré quelques exceptions (Schiele 2007; Paulraj et al., 2006; Cousins et al., 2006). Ainsi, il n'y a pas beaucoup de preuves si l'approche développementale et évolutive des achats est effectivement valable dans n'importe quel contexte. Tout de même, cette théorie évolutive est la supposition clé dans cette étude, car sinon il est impossible de donner un sens significatif aux données générées empiriquement, il n'est pas possible de distinguer les résultats positifs et négatifs et la recherche empirique devient simplement (*data dredging*) (Handfield & Melnyk 1998).

De plus, les stratégies enquête narrative et recherche documentaire & archivistique ont été utilisée comme stratégies support à notre stratégie principale de recherche, ceci est motivé par notre choix philosophique pragmatique qui permet de solliciter une multitude de choix selon le besoin.

Dans une recherche de niveau master le temps alloué est très limité. Ainsi, la majorité des recherches qui se faites dans ce cadre sont transversales et non-longitudinale comme c'est le cas de la nôtre. Enfin, le processus de nos orientations méthodologiques se termine par les techniques de collecte de données et les procédures pour les analyser qui seront présentées en détail dans leurs sections respectives (Collection des données et Procédures d'analyse des données). Sachant que, nous avons utilisé les techniques - l'analyse documentaire et l'observation - dans toutes les phases de notre recherche liées à notre cas étudié. Ceci est motivé par nos orientations pragmatiques. Ces derniers s'efforcent de mettre en œuvre tout choix méthodologique susceptible d'aboutir à des résultats pratiques qui permettent de mener des actions avec succès. Et aussi par l'adoption de la triangulation qui augmente la qualité de la recherche.

Dans la section qui suit nous allons justifier la sélection du cas que nous avons étudié dans cette recherche et donc, affirmer encore plus le choix de la stratégie étude de cas unique.

2. Sélection du cas étudié

Dans plusieurs circonstances, l'étude de cas unique est un design de recherche approprié (Yin, 2014, 73). Plusieurs rationnels sont derrière le choix de l'étude de cas unique (p. ex. cas critique, inhabituel, commun, révélateur ou longitudinal). Sur le plan théorique, nous nous sommes intéressés à l'applicabilité des modèles de maturité PSM dans le contexte des entreprises publiques d'hydrocarbures. Ce que nous avons sélectionné pour cette recherche est l'entreprise numéro un en Afrique, Il est aussi le 12^{ème} groupe pétrolier au niveau mondial et le 10^{ème} en terme de réserves derrière les compagnies publiques du moyen orient, il est présent pratiquement dans tous les continents du globe. Ces arguments ne peuvent que justifie le caractère commun de notre cas sélectionné. Les leçons potentielles tirées de ce cas peuvent fournir des idées clefs sur l'applicabilité de ces modèles dans le développement de la fonction achats au-delà du contexte sectoriel. Ceci est l'objectif sous-jacent de ce rationnel qui justifie l'utilisation d'une étude de cas unique et la sélection de ce cas même.

Etant donné que, les études qualitatifs sur ce cas, basées sur des entretiens et études des documents en interne, effectués par un chercheur externe est vraiment rare. Le cas de notre organisation peut être considéré aussi un cas révélateur. Nous avons eu l'opportunité d'étudier un cas en profondeur qui est rarement accessible à de telles recherches. Ces conditions justifient l'utilisation d'une étude de cas unique et la sélection de ce cas en raison de son caractère révélateur.

Par ailleurs, l'école dans laquelle j'ai effectué ce master, dont cette recherche fait l'objet du mémoire, a un partenariat avec ce cas. Ceci, à faciliter non seulement l'accès à l'information, mais surtout l'accès au top management.

3. Processus de recherche

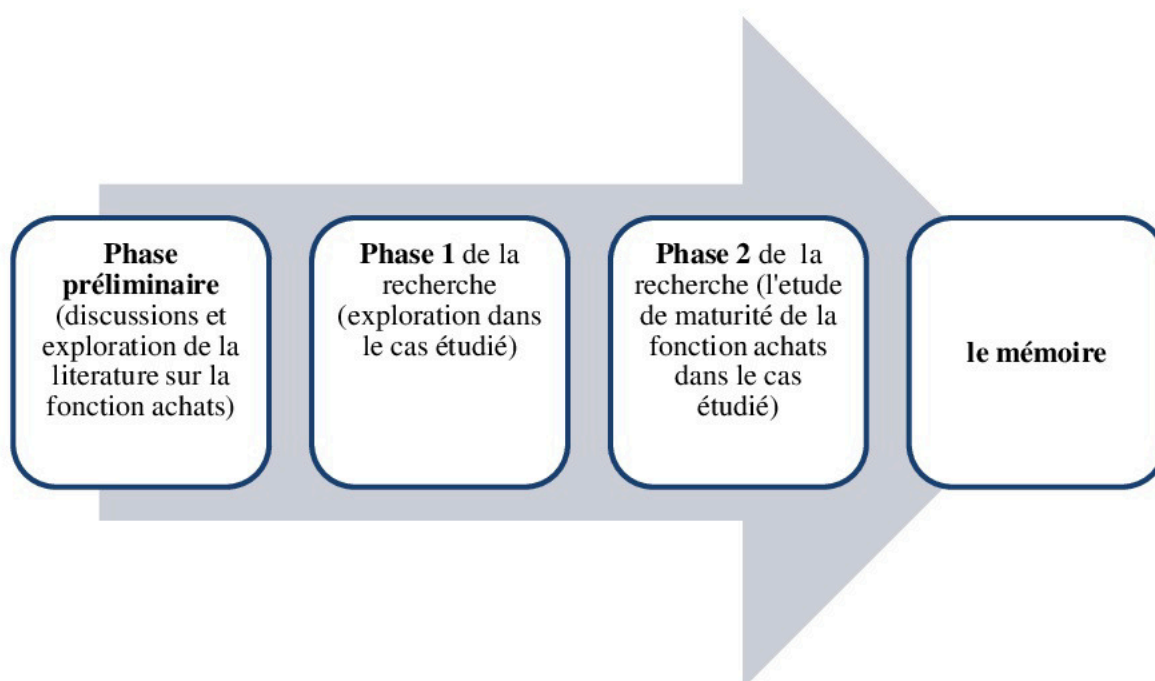
Le processus de recherche pour les études de cas est similaire à celui d'autres recherches empiriques (Seuring 2008). Le processus de recherche dans cette étude (Figure 12) suit le schéma de base du processus à cinq étapes proposé par Stuart et al. (2002): 1) Question de recherche, 2) Développement d'instruments, 3) Collecte de données, 4) Analyse de données et 5) Diffusion.

Le processus de recherche s'est accéléré lorsque le sujet du projet a été défini avec l'encadreur à l'école et le tuteur à l'entreprise sujette de l'étude. L'objectif initial était

d'étudier le management stratégique des achats dans cette entreprise précisément les modèles de portefeuilles dans les achats. Donc le chercheur a commencé à explorer la littérature et ce qui a été écrit sur le sujet, et en même temps explorer l'organisation achat de l'entreprise sujette de l'étude à travers des entretiens spontanés faiblement directifs (plus de cinq entretiens), l'analyse documentaire et l'observation. Ceci constitue la phase une de notre recherche. Les résultats de cette phase ne seront pas détaillés dans ce mémoire pour trois raisons : premièrement, ces résultats étaient moins volumineux parce qu'ils s'inscrivent dans une recherche exploratoire préliminaire motivée par nos choix philosophiques pragmatiques. Deuxièmement, ces résultats nous ont permis d'affiner notre recherche en harmonie avec le contexte que nous avons rencontré pour que la valeur ajoutée de notre recherche soit pragmatique au profit de l'entreprise sujette de l'étude. Troisièmement, l'éthique dans la recherche scientifique est une question centrale, et chaque entreprise a sa confidentialité à respecter, le chercheur et son tuteur ont jugé que ces résultats ne doit pas figurer dans le mémoire.

Grace à cette phase une exploratoire nous avons trouvé que la direction centrale des achats de l'entreprise est récemment implanté et donc ça sera plus pertinent que notre recherche soit orienté vers la maturité de la fonction achat et précisément les modèles de maturité. De cela commence la phase deux de notre recherche qui fait l'objet de ce mémoire et que nous appelons *l'étude* dans ce dernier.

Figure 12: Processus de recherche



Nous avons commencé cette phase deux (l'étude) par explorer la littérature et ce qui a été écrit sur la maturité achat. Très tôt, les modèles de maturité d'achat ont été identifiés comme un bagage théorique utile pour l'étude, suite à l'ambition de capturer les résultats sous une structure visuelle et interprétable. Ce qui nous amené à reformuler nos questions de recherche de manière définitive et déclencher le processus de recherche pertinent pour les répondre. Bien que le modèle approprié a été difficile à trouver spécifiquement du point de vue du contexte des entreprises publiques d'hydrocarbures. Par la suite nous avons décidé de tester le modèle de Schiele (2007) comme modèle principale de l'étude, car le modèle couvre les aspects stratégiques et opérationnels et est donc apparu comme un bon modèle pour une grande organisation multinationale. Le choix de tester un modèle qui comprend des domaines stratégiques et opérationnels a été jugé important, car il est très difficile de différencier les deux théoriquement et même encore plus difficile de prendre position quelles activités sont supérieures aux autres dans le contexte réel du business et donc plus utile d'enquêter sur. Cela est confirmé par le dicton de Rozemeijer (2008) sur l'importance des activités stratégiques et opérationnelles: « *it is not either or, it is both!* ». Dans le souci de rendre le modèle plus à jour car le domaine *purchasing* et *supply management* est dynamiques et en constante mutations, nous avons ajouté une dimension éthiques et développement durable au modèle Schiele (2007) que nous allons appeler par la suite modèle Shiele (2007) modifié. Les questions correspondantes à cette dimension pertinente descriptive de la maturité étaient développées de la littérature et le positionnement de cette dimension par rapport aux stades de maturité est tiré de la matrice du *procurement* durable d'HEC/EcoVadis (2017) ,7th *Sustainable Procurement Barometer*.

Puisque nous avons adopté une méthodologie mixte pour les raisons citées dans la section précédente, Deux autres outils de maturité achat ont également été utilisés. Cette triangulation de différentes méthodes a permis de comparer l'utilisabilité et l'applicabilité de différents outils dans le cas étudié. Ces deux autres outils sont: le questionnaire de Rozemeijer (2000) pour mesurer la maturité des achats et le modèle de développement d'achat de Van weele (1998). Les trois outils utilisés dans cette étude (Shiele (2007), Rozemeijer (2000) et Van weele (1998).) seront présentés en détail dans la section suivante. De plus, en support à ces trois outils nous avons aussi utilisé l'analyse documentaire et l'observation dans cette phase deux de la recherche (l'étude) et leurs résultats sont fusionnées, analysées et intégrées dans les analyses des données obtenus par

les trois outils de maturité (Schiele modifié, Rozemeijer et van Weele). Ce qui nous a permis d'avoir des conclusions riches et fiables.

En conclusion, nous avons testé les trois outils avec le tuteur au sein de la direction achats centrale de l'entreprise sujette de l'étude pour valider nos choix et passer à l'étape de collection des données qui sera détaillée dans la section suivante.

4. Collection des données

Les techniques de collecte et d'analyse des données sont une partie importante du processus dans les recherches basées sur les études de cas (Ellram 1996). Yin (2003) propose six sources principales de données dans la recherche basée sur les études de cas: la documentation, les archives, les entretiens, les observations directes, les observations participantes et les artefacts physiques.

Dans cette section nous allons détailler les trois outils de maturité achat que nous avons utilisé dans cette étude et la façon comment nous les avons utilisé. Idem pour l'observation et l'analyse documentaire que nous avons utilisées de manière secondaire comme support aux trois outils de maturité qui étaient la base et le cadre guidant de l'étude. Ces deux outils support nous ont permis d'enrichir les résultats des trois outils de maturité.

4.1 Modèle Schiele modifié

L'approche managériale de la maturité de la fonction achat signifie que les dimensions du modèle sont basées sur les fonctions classiques du management: planification, organisation, leadership et contrôle. La fonction organisation peut être subdivisée en structure organisationnelle et organisation des processus (Schiele 2007). Cependant, comme mentionné précédemment, nous avons ajouté au modèle la dimension éthiques et développement durable pour être à jour avec les nouvelles tendances de la fonction achat qui est un domaine dynamique en constante mutation.

Les raisons pour lesquelles le modèle de Schiele (2007) a été utilisé dans cette étude comme modèle principale, sont la rigueur et l'usabilité du modèle. C'est Le modèle de maturité le plus complet publié dans une revue scientifique. Le modèle a été développé grâce à la richesse du mixage entre le milieu professionnel et académique. Schiele a développé ce modèle à partir du modèle de H&Z business consulting où il a travaillé. Le modèle de h&z était mis à jour en continu par les experts de la boîte. Schiele a pris ce

modèle comme base et il a enrichi en puisant dans la littérature mais aussi en faisant collaborer des experts dans le domaine pour sortir avec le modèle qui porte son nom. Il a été testé plusieurs fois dans plusieurs entreprises et ajusté pour obtenir toutes les informations nécessaires liées à la maturité des achats (Schiele, 2007). La seule chose qui manque, c'est qu'il n'a été utilisé que pour les entreprises opérant dans la même industrie (moyennes et grandes entreprises productrices de pièces métalliques de 1000 à 2000 employés). Cependant, Shiele avance que son travail est l'application la plus étendue d'un modèle de maturité d'achat jamais publiée (Schiele, 2007). Ainsi, il a marqué la logique de l'application plus clairement que les modèles précédents. De plus, il a introduit le concept de «point de maturité minimum» (Schiele, 2007, p.283) en terme de compétences et capacités des collaborateurs qu'une organisation doit atteindre pour tirer profit des recommandations de meilleures pratiques pour chaque stade de maturité.

Le modèle de maturité suit l'hypothèse sous-jacente qu'une organisation mature est plus performante qu'une autre sous-développée. Il couvre chaque dimension pertinente descriptive de la maturité. Il a la forme d'une matrice à deux axes, l'axe vertical constitué en cascade des dimensions, sous-dimensions et questions permettant une évaluation exhaustive, et sur l'autre axe horizontal sont les quatre stades de maturité tel que chaque question comporte quatre réponses types représentant les meilleures pratiques en suivant les principes d'organisation des processus (par exemple, responsabilités assignées, documentation). Ces stades ou réponses types sont échelonnées en : 0 - 24%, 25 - 49%, 50 - 74% et 75 - 100%. 100% signifie que l'entreprise est au niveau le plus élevé possible de maturité et 0% signifie qu'il reste du travail à faire. Le guide d'entretien composé du modèle Shiele (2007) modifié utilisé dans cette recherche se trouve à l'annexe, et la méthode exacte comment les données collectées par ce modèle ont été analysées est détaillée dans la section quatre (4) procédures d'analyse des données.

4.2 Questionnaire de Rozemeijer

Dans sa thèse doctorale, Rozemeijer cherchait un avantage corporate dans les achats. Dans le premier groupe d'études de cas, il a analysé cinq entreprises à travers cinq dimensions: contexte des affaires, orientation stratégique, contexte organisationnel, maturité des achats et synergie des achats; et comment ces dimensions affectent la performance de l'entreprise. Il a utilisé le modèle de développement de Van Weele (1998) comme base pour évaluer le niveau de maturité de ce premier groupe. Dans la deuxième partie d'études de cas, il a fait

des observations sur la maturité de la fonction achat à travers cinq dimensions différentes: ambition, stratégie d'achat, forme organisationnelle, systèmes d'information et culture, et a découvert que le cas "...peut être placé dans les premiers stades du modèle de maturité des achats »(Rozemeijer, 2000, p.146). Il semble d'après les résultats que la détermination du stade réel de l'entreprise est difficile; l'auteur peut seulement indiquer où se trouve l'entreprise dans le continuum en stades.

En conclusion de l'utilisation de ces différentes approches pour mesurer la maturité, Rozemeijer présente un questionnaire avec dix questions qui peuvent être utilisées pour mesurer le niveau de maturité (voir l'annexe). Le niveau d'exactitude ici est assez bas; ça fournit la perception du niveau, pas le stade exact de maturité. Cependant, le chercheur découvre que les entreprises ayant une maturité plus élevée utiliseront des mesures de plus en plus avancées pour créer un avantage corporate dans les achats plutôt que celles ayant une faible maturité des achats (Rozemeijer, 2000). Cela donne preuve à l'assertion que la fonction achats peut apporter un avantage corporate.

4.3 Modèle Van weele

Le modèle de maturité présenté par Van Weele et al. en 1998 (Annexe C) se base fortement sur celui présenté par Keough (1993). Le nouvel apport de Van Weele et al (1998) est la perspective de contingence en incluant une relation causale entre l'industrie ainsi que le rôle du CPO et le niveau de maturité dans leur recherche (voir aussi Bemelmans et al, 2013). En conséquence, ils affirment que les organisations publiques ou les entreprises de construction ont normalement un faible niveau de maturité, alors que l'électronique, la grande distribution et l'automobile sont des exemples d'industries développées dans les PSM (van Weele, 2010, p.69). Le modèle rend compte des aspects importants du développement des achats et de la façon dont les entreprises trouveront les meilleures façons de s'organiser (décentralisé, centralisé, fonctionnel, transversal) comme le montrent les flèches entre les étapes. Ce modèle a ensuite été largement référencé dans le domaine PSM depuis sa publication en 1998 et il a été mis à jour plusieurs fois, dans les manuels de l'auteur.

4.4 L'analyse documentaire & L'observation

Comme mentionné précédemment, nous avons utilisé dans notre recherche la stratégie recherche documentaire & archivistique comme stratégie support. Mais il faut faire la différence entre une analyse de données secondaires qui ré-analyse les données initialement collectées à des fins de recherche et l'utilisation de sources secondaires dans une stratégie de recherche archivistique et documentaire. Lorsque des données de recherche originale sont ré-analysés pour un but différent dans une analyse de données secondaires d'une autre recherche postérieure, le chercheur doit évaluer la qualité des données de recherche originale, c.-à-d. est ce que ces données ont été tirées d'un échantillon représentatif ? ; Est ce que La recherche originale était conçue pour surmonter les menaces à la fiabilité et la validité. En revanche, lorsque les documents sont utilisés comme sources secondaires dans une stratégie de recherche archivistique et documentaire comme c'est le cas de notre étude, leur objectif initial n'a rien à voir avec la recherche. Le chercheur utilisant cette stratégie doit être sensible à la nature et à l'objectif original des documents sélectionnés, la façon dont il les analyse et les généralisations qu'il peut en tirer (Hakim 2000 ; Saunders et al. 2016).

La façon dont les collaborateurs accomplissent leur travail, leurs actions et comportements peuvent nous fournir des informations riches sur la maturité de la fonction achats. Une technique utile et naturelle pour collecter des données sur les actions et les comportements est l'observation. De plus, les données d'observation sont riches et incontaminées par les biais d'auto-reporting (uma sekaran et al, 2016, p.126). De ce fait, nous avons utilisé l'observation participante en oscillant entre les rôles: observateur en tant que participant et observateur complet. Une méthode parmi d'autres qui sont clarifiées ci-dessous.

L'observation implique la visualisation, l'enregistrement, la description, l'analyse et l'interprétation systématique du comportement des personnes (sanders et al., 2016, p.354). Les méthodes d'observation sont distinguées par quatre dimensions fondamentales: contrôle, appartenance à un groupe, structure et dissimulation. Par conséquence, nombreuses méthodes résultent, parmi elle on peut citer : l'observation participante, l'observation structurée...etc. De plus, les changements technologiques ont permis la naissance de nouvelles méthodes comme l'observation sur internet et l'observation par vidéographie.

Dans notre recherche, l'analyse documentaire & l'observation nous ont permis dans la phase une d'explorer l'organisation sujette de l'étude et bien comprendre son état actuelle afin d'engager une phase deux pragmatique au bénéfice de l'organisation et de la recherche. Ainsi, dans cette deuxième phase axée sur la maturité des achats, ils nous ont permis d'enrichir et de fiabiliser les résultats d'évaluation de la maturité de l'organisation sujette de l'étude ainsi que les implications tirées de ces résultats par rapport à nos questions de recherche, et par rapport à l'organisation sujette de l'étude.

4.5 Processus de collecte de données

Dans cette recherche, les informations clés ont été collectées via des entretiens. De plus, les entretiens ont été menés de manière semi-directive. Dans un entretien semi-directif, les questions et les possibilités de réponse sont les mêmes pour tous les répondants, mais l'ordre des questions peut varier. Les entretiens semi-directifs ont été choisis parce que la recherche reposait principalement sur un modèle antérieur (Shiele (2007) modifié), et aussi, en respect à la structure de l'audit qui se réalise de manière semi-directive.

Le processus de recherche devrait viser à identifier «l'informateur clé» qui peut répondre de manière fiable à un ensemble de questions (Voss et al., 2002). Dans cette étude, certaines réponses pouvaient être fournies de manière fiable par un «informateur clé», mais également de nombreuses questions étaient liées à l'intégration d'un processus particulier et pour ce type de questions, il existe généralement un risque élevé de biais du répondant. En d'autres termes, pour certaines questions, la triangulation des données était considérée comme plus importante, et pour d'autres, telle que celle relative aux méthodes de classification des articles par exemple, l'identification de «l'informateur clé» était plus importante. La triangulation des sources de données nous a permis de détecter les cas riches en informations, ainsi que de renforcer la fiabilité et la validité de l'étude.

Les répondants ont été choisis en fonction des conversations avec le tuteur et les cadres de l'entreprise. De plus, le chercheur a obtenu des documents sous forme d'organigrammes, ce qui a permis d'identifier et de valider les répondants importants suggérés. L'accès aux documents de l'entreprise a entravé la possibilité que le personnel de l'entreprise ait trop d'influence sur les choix faits par le chercheur concernant la sélection des répondants (Yin 2003, 90). Toutes les personnes interrogées occupaient un poste de directeur, *category manager* ou manager, et ce choix de répondants a été fait délibérément pour obtenir une vue aussi large que possible, voir tableau 8. On peut supposer que les personnes qui sont

responsables de la conception et de la mise en œuvre des processus et des pratiques sont aussi celles qui ont la meilleure connaissance de la situation actuelle de l'organisation et, d'autre part, identifient les domaines pertinents pour le développement.

Tableau 8: les profils des interviewés

L'interviewé	Zone de responsabilité
Manager Sénior	Assistance et conseils <i>corporate</i>
Manager achats	Achats <i>corporate</i>
Manager achats	Assistance et conseil <i>corporate</i>
Manager achats	Politique et réglementation achats <i>corporate</i>
Manager achats	Contrôle achats <i>corporate</i>
Spécialiste RH	MRH <i>corporate</i>
Directeur	Achats activité E&P
Manager portefeuille achats	Achats activité E&P
Manager portefeuille achats	Achats activité E&P
Manager portefeuille achats	Achats activité E&P
Manager de Catégorie	Achats activité E&P
Manager de Catégorie	Achats activité E&P
Spécialiste management de catégorie	Achats activité E&P
Spécialiste management de contrats	Achats activité E&P
Spécialiste management de contrats	Achats activité E&P

Source : développé par nous même

Aussi, Voss et al. (2002.205.210) Soulignent que lors de la conception de la recherche étude de cas, un point clé est le nombre de répondants. Le moment d'arrêter d'interroger plus de gens et de recueillir des preuves supplémentaires est celui où il y a suffisamment de données pour répondre de manière satisfaisante aux questions de recherche. Dans cet esprit, dix entretiens ont été menées et ils ont duré au minimum deux heures. En d'autres termes, l'étude n'a pas pris fin en raison de contraintes de temps ou de ressources (Yin 2003, 86).

Avant d'effectuer ces dix entretiens. Nous avons testé avec le tuteur le guide d'entretien composé du modèle Shiele (2007) modifié, le questionnaire Rozemeijer, et le modèle Van weele. Les résultats et les feedbacks ont été ensuite utilisés pour ajuster le guide. Il y avait des questions du modèle Shiele (2007) qui n'étaient pas pertinentes pour le contexte de

l'entreprise sujette de l'étude, ils ont ensuite été enlevées ou ajustées pour s'adapter à cette industrie.

Avant chaque entretien, le chercheur a envoyé les questions aux interviewés à l'avance. Au cours des entretiens, on a demandé aux répondants d'évaluer le stade actuel de développement de chaque question. En outre, on a également demandé aux répondants si le processus ou l'activité en question était de niveau suffisant ou s'il devrait être développé davantage. Cela a donné aux interviewés la possibilité de répondre plus ouvertement. Par contre, les réponses types et les stades de maturité du modèle Schiele (2007) modifié n'ont pas été envoyés avec les questions pour que les réponses des interviewés ne soient pas biaisées et courtes lors des entretiens. Cela a permis d'avoir des réponses riches de la part des interviewés et par conséquent des compréhensions plus profondes et fines qui nous ont permis de répondre aux questions de notre recherche. En effet, les réponses types et les stades de maturité ont été présentés brièvement à chaque interviewé juste avant le début de l'entretien afin de lui montrer la valeur ajoutée de l'étude et donc avoir son implication. Ainsi, dans le cas où l'interviewé a trouvé des difficultés à répondre à une question, le chercheur a utilisé ces réponses types du modèle comme support lors de la reformulation de la question pour enlever les ambiguïtés. Pour les réponses y'en a ceux qui ont été enregistrées puis retranscrits et y'en a qui ont été transcrits surplace. Enfin toutes les réponses ont été organisées et stockées dans la base de données pour les analyser avec les données des autres outils.

Le chercheur a noté des observations tout au long de sa présence dans l'organisation sujette de l'étude en adoptant la méthode appropriée précisée précédemment afin d'enrichir et fiabiliser ses résultats. Il a également observé l'attitude générale et les réactions des répondants aux questions posées et à la situation de l'entretien en général, ces observations ont été notées et prises en compte lors de l'analyse des données. Tous les interviewés répondaient ouvertement aux questions sans aucun signe d'attitude hostile envers la recherche. Bien que toutes les interviews aient duré longtemps, cela n'a pas semblé affecter la qualité des réponses.

En plus des entretiens, le chercheur a recueilli des données en utilisant des copies des organigrammes, des sites Web et d'autres documents sur l'entreprise sujette de l'étude, pour mieux comprendre l'organisation afin d'interroger les bonnes personnes et aussi pour avoir des résultats plus exhaustifs concernant les questions de recherche et la maturité de

la fonction achat. Ellram (1996, 119) souligne également l'importance de la base de données dans le cadre des études de cas, et dans cette recherche, une base de données a été établie contenant les notes et les documents du cas étudié tels que les transcriptions d'entretiens.

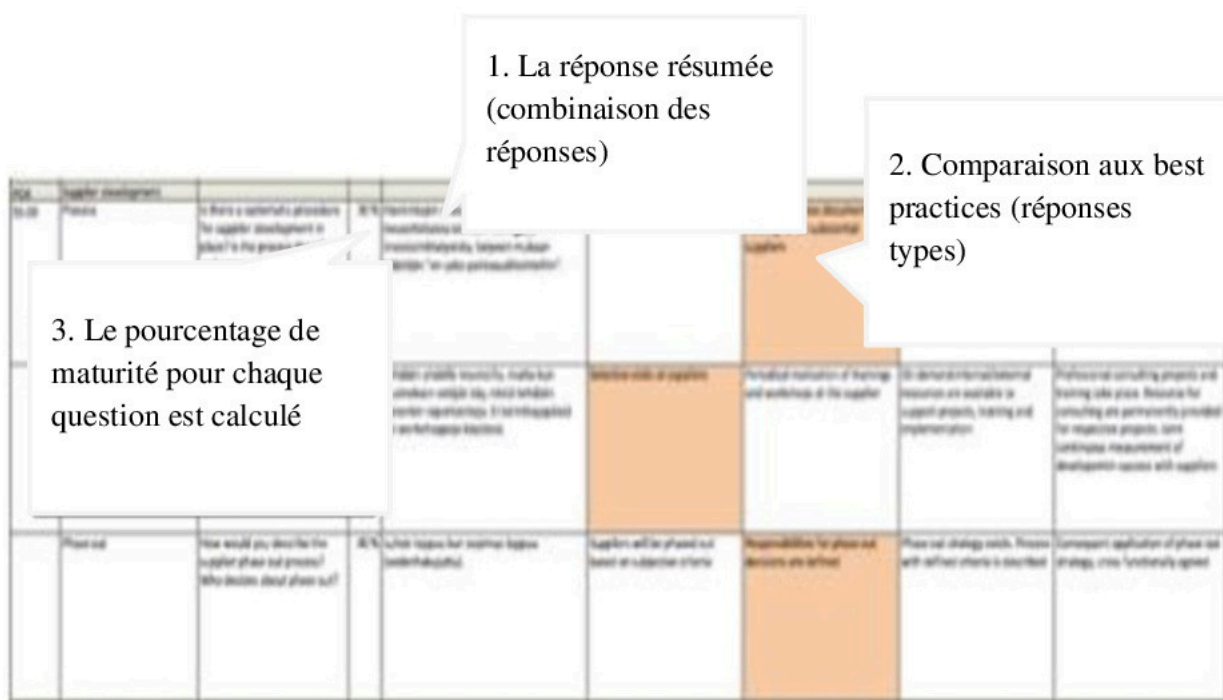
5. Procédures d'analyse des données

L'analyse des données est une partie essentielle du processus de recherche des études de cas et c'est probablement la partie la plus difficile du processus (Stuart et al., 2002, 427-428). En comparaison avec l'analyse quantitative des données, il existe relativement peu de règles et de lignes directrices bien établies et communément acceptées pour l'analyse des données qualitatives. Cependant, des approches générales pour l'analyse des données qualitatives ont été développées au fil des années (Uma Sekaran et al., 2016, p.332). L'approche adoptée dans cette recherche est *The Data Display and Analysis approach*, basée sur les travaux de Miles et al. (2014). Pour eux, le processus d'analyse consiste en trois sous-processus simultanés: la condensation de données; Affichage des données; tirage et vérification des conclusions.

Les données des entretiens ont d'abord été transcrites, puis réduites en résumant les points les plus importants de chaque répondant dans chaque question particulière. Après cela, les réponses résumées ont été envoyées aux interviewés pour les passer en revue. Les feedbacks des interviewés ont été pris en compte dans le raffinement des réponses résumées, et sur ce point le chercheur a fait la différence entre les cas où les participants enrichissent les interprétations des données qu'ils ont partagées et les cas où ils changent simplement d'attitude. Enfin, ces réponses résumées ont été importées dans une feuille Excel, de sorte que les réponses des interviewés pouvaient être comparées. Idem pour les données issues de l'observation et l'analyse documentaire ils ont été distribués sur les questions du guide d'entretien, puis réduites en résumant les points les plus importants, et enfin importées dans la feuille Excel avec les réponses des entretiens. L'utilisation de l'affichage de données aide en général à organiser les données et permet et facilite le tirage de conclusions (Miles & Huberman 1994, 10-11). En outre, la structuration des données a déjà aidé à la phase de collecte des données et a évité le chaos de données généralement familier à la recherche étude de cas (Stuart et al., 2002, 427), car les entretiens suivaient la structure d'audit préétablie et les réponses étaient donc relativement faciles à atterrir aux bons endroits.

Après avoir comparé les données sur la feuille Excel, le stade de maturité a été évalué en fonction de la combinaison des réponses et en comparant aux réponses types du modèle Shiele (2007) modifié. Ainsi, le pourcentage de la question a été estimé en fonction du degré de conformité avec la réponse type du modèle. Le processus est décrit à la figure 13. Cependant, à ce stade, le chercheur a évalué le lien entre le type de la question en main et le domaine de responsabilité des répondants, et si le répondant avait clairement plus d'informations sur un domaine particulier, cela a été pris en compte. En général, la plus grande valeur a été donnée aux explications riches. Enfin, les pourcentages des sous-dimensions, dimensions, et maturité globale de la fonction achats ont été calculé successivement en utilisant la formule moyenne sur la base des pourcentages des questions.

Figure 13: Processus d'analyse des données



Source : développée par nous même

Pour le questionnaire de Rozemeijer, le pourcentage de maturité de la fonction achats pour chaque répondant est calculé par le nombre de réponses «oui» dans dix questions; Si toutes les réponses étaient «oui», la maturité serait de 100% et vice versa. L'estimation du niveau de maturité dans le modèle de Van Weele est convertie en pourcentages de sorte que chaque stade représente une augmentation de 16.66% du niveau de maturité, voir figure 13. Ainsi, le pourcentage global de maturité de la fonction achats pour le questionnaire de Rozemeijer et le modèle de Van Weele a été calculé par moyenne des pourcentages des répondants.

Enfin, les résultats ont été combinés et comparés pour les exploiter en discussion finale et conclusions afin de répondre aux questions de notre recherche. Dans la suite de notre approche abductive du développement de la théorie, le chercheur a exploité, dans cette étape, des données qui se sont émergées le long de notre processus de recherche et lors de l'application des outils de maturité achats. Elles ont été analysées en suivant la même approche, *Data Display and Analysis*, utilisée pour les données de maturité, mais avec une structuration différente selon les thèmes émergées et les questions de notre recherche.

6. Fiabilité et validité de l'étude

Quel que soit le but de la recherche, elle doit démontrer que ses moyens de mesure sont valides (Stuart et al., 2002, 425). Pour établir la qualité de la recherche, quatre tests sont communs à toutes les recherches de sciences sociales : validité de construit, validité interne, validité externe, et fiabilité. Et puisque les études de cas font partie de ce vaste ensemble, les quatre tests sont également pertinents pour la recherche étude de cas (Yin 2014,68). Ces tests ont été utilisés pour évaluer un grand nombre d'études de cas dans le domaine du management stratégique (Gibbert, Ruigrok et Wicki, 2008). Dans cette recherche nous avons utilisé les tactiques identifiées par Yin (2014) pour faire face à ces quatre tests lors de la recherche étude de cas comme indiqué dans le tableau 9.

L'une des principales préoccupations dans une étude de cas est la validité de construit (Voss et al., 2002, 211). La validité de construit s'adresse aux mesures opérationnelles appropriées pour les concepts étudiés, elle fait partie de la phase de collecte de données et est étroitement liée à la fiabilité (Ellram 1996, 105). Pour établir la validité de construit, le chercheur a utilisé plusieurs sources d'évidence, appelée aussi triangulation des sources de données.

Tableau 9: les tactiques d'étude de cas pour les quatre tests de fiabilité et validité

Test	Tactiques
Validité de construit	-Utiliser plusieurs sources d'évidence -Etablissement de la chaîne d'évidence - Passer en revue le rapport d'étude de cas préliminaire par les informateurs clés
Validité interne	-Correspondance des concepts - Construction d'explication - Construction d'explication rivale -Utiliser les modèles de logique
Validité externe	-Utiliser la théorie dans les études de cas unique - Utiliser la logique de réplication dans les études de cas multiples
Fiabilité	- Utiliser le Protocol d'étude de cas -Développer la base de données de cas

Source: Yin case study research, design and methods 5th edition 2014

Cette tactique a été mise en œuvre à travers l'identification d'informateurs multiples, l'utilisation des documents, et les données d'observation. Cela a permis de corroborer l'évidence et a aidé à surmonter le problème du biais des informateurs (Ellram 1996, 105), afin de donner aux résultats une plus grande portée et une meilleure validité. Une autre tactique d'amélioration de la validité de construit consiste à établir et à maintenir une chaîne d'évidence (Ellram 1996 ; Stuart et al. 2002, 131). Le principe est de permettre à un observateur externe - dans ce contexte, le lecteur de l'étude de cas - de suivre la génération de toute évidence des questions de recherche initiales jusqu'aux conclusions finales de l'étude de cas. (Yin 2014, 140). De ce fait, nous avons élaboré, en plus du protocole et la base de données de l'étude de cas, des affichages visuels tout au long de processus de recherche pour le processus lui-même, les différentes techniques de collecte de données, la distribution des répondants et leurs profils, et les résultats de la recherche. S'ajoute à cela la structuration et l'enchaînement du mémoire d'une manière à maintenir la chaîne d'évidence. Cette dernière augmente également la fiabilité de la recherche (Yin 2014, 140). La troisième tactique consiste à faire passer en revue le rapport d'étude de cas préliminaire par les informateurs clés. Ainsi, le chercheur a envoyé les réponses résumées aux

interviewés pour les passer en revue et leurs feedbacks ont été pris en compte dans le raffinement des résultats de la recherche.

La validité externe concerne la généralisabilité des résultats au-delà de la recherche immédiate, quelle que soit la méthode de recherche utilisée (p.ex., des expériences, des enquêtes ou des études de cas) (Yin 2014, 70). Selon Curtis, Gesler, Smith, et Washburn (2000) ; et Onwuegbuzie et Leech (2005c, 2007a) la généralisation se fait dans les recherches qualitatives et aussi celles quantitatives. Dans le contexte des études de cas, la généralisation est analytique et pas statistique (Yin 2014). D'importants travaux ont mis l'accent sur la généralisation analytique en utilisant différentes terminologies : Mitchell (1983) l'inférence logique et l'inférence statistique; Bromley (1986) l'inférence de cas par rapport à l'inférence statistique (pp. 290-291); le schéma de Donmoyer (1990) ; et Burawoy (1991) la méthode de cas étendu - comment une généralisation «étend» un cas étroit à une signification plus large (pp. 271-280). Yin (2014) souligne qu'il faut essayer de viser des généralisations analytiques lorsque on fait des études de cas. Ainsi il recommande d'utiliser la théorie dans les études du cas unique comme tactique pour faire face à la validité externe. L'approche managerielle dans cette recherche nous a permis de faire de la triangulation théorique comme définie par Denzin (1978) en utilisant plusieurs théories et perspectives dans notre recherche envers le même ensemble de données (l'approche évolutif des achats, modèle de croissance organisationnelle de Greiner (1972)...etc.). Ceci est le plus conforme à la méthode scientifique (Denzin, 1978, p.297). La triangulation théorique procure plusieurs avantages tel que la maturité des propositions avancées et la non ignorance des contradictions; l'utilisation théorique la plus large possible des résultats empiriques obtenues ; et la continuité systématique en théorie et en recherche afin d'obtenir des théories holistiques synthétisantes des caractéristiques de propositions initialement contradictoires (Westie, 1957, p. 154). Dans notre cas, cette triangulation a formé le fondement d'une généralisation analytique. Au début, le but de cette recherche n'était pas nécessairement de fournir des résultats très généralisables, mais les leçons apprises sur l'applicabilité des modèles de maturité achats pourraient être utiles dans un contexte plus large d'autres situations concrètes, au-delà des cas similaires à le nôtre, et pas seulement pour contribuer à la construction de la théorie abstraite. Le concept influenceurs de la fonction achat qui a émergé à la fin de notre recherche peut avoir la forme de leçons apprises ou d'hypothèse en cours (Cronbach, 1975) soit pour réinterpréter les résultats d'études existantes d'autres situations concrètes (c'est-à-dire d'autres cas ou

expériences) soit pour définir de nouvelles recherches se concentrant sur des situations concrètes supplémentaires (c'est-à-dire de nouveaux cas ou expériences) (Yin, 2014, p.64). Enfin, les résultats de notre recherche nous ont permis aussi d'infirmer l'approche évolutive véhiculée par les modèles PSM et en même temps de corroborer le modèle de croissance organisationnelle de Greiner (1972) dans le contexte des achats. Ainsi, avec tous ça notre recherche a eu tous les types possibles de la généralisation analytique. Ceux-ci ne peuvent que procurer la validité externe la plus élevée et donc la fiabilité et la validité de la recherche basée sur une méthodologie robuste synonyme de la méthode scientifique.

La validité interne est établie lorsque la recherche démontre avec précision une relation causale entre deux variables (Saunders et al, 2016, p.203). Ce concept est associé aux recherches positivistes et quantitatives, il peut être appliqué à des études causales ou explicatives, mais pas à des études exploratoires et/ou descriptives comme la nôtre.

La fiabilité fait référence à la réplication et à la cohérence. Parfois la fiabilité est divisée en deux types : interne et externe. La fiabilité interne consiste à assurer la cohérence lors d'un projet de recherche (Sanders et al, 2016, p.202). Nous avons cherché à assurer la cohérence à travers les étapes de notre projet de recherche en rédigeant des notes pour promouvoir la stabilité dans la façon dont nous avons codé, analysé et interprété nos données. Cette tactique est recommandée par Saunders et al (2016) afin d'établir la fiabilité interne. La fiabilité externe consiste à savoir si les techniques de collecte de données et les procédures analytiques utilisées produiraient des résultats cohérents s'ils étaient répétés par le même chercheur à une autre occasion ou les mêmes résultats s'ils étaient reproduits par un autre chercheur (Sanders et al, 2016, p.202). Pour établir la fiabilité dans le contexte des études de cas, Yin (2014) préconise le protocole d'étude de cas et la base de données de l'étude de cas. Dans cette recherche le protocole a été flexible dès le départ et a été sujet à de nombreuses améliorations afin de profiter de toutes les opportunités qui se sont présentées durant le processus de recherche. De plus, le chercheur a rapporté chaque partie de travail de manière totalement transparente pour permettre aux autres de juger par eux-mêmes et de reproduire l'étude s'ils le désirent. Concernant les données, ils ont été rassemblés dans une base de données d'étude de cas, où elles sont facilement accessibles.

CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION

1. Analyse des résultats

Cette section est structurée selon les résultats obtenus de l'étude. La grande partie est constituée des résultats du modèle Schiele modifié, le modèle principal utilisé dans cette étude. Après, les résultats globaux de l'étude seront présentés graphiquement

1.1 Modèle Schiele modifié

Dans cette sous-section l'état actuel de maturité, des directions possibles pour le développement futur et les commentaires sur le modèle sont analysés séparément dans chaque dimension et sous dimension du modèle Schiele modifié. A la fin de chaque dimension la représentation graphique des résultats est introduite.

1.1.1 Planification

Planification de la demande. La direction centrale de la fonction achat au sein du cas étudié est une nouvelle création. Avant sa création, les structures d'achat opérationnelles jouent le rôle d'exécution des requêtes d'achat par voie hiérarchique dans la planification de projets et produits. Les demandes ne sont pas évaluées au niveau des structures d'achat opérationnelles vu le caractère exécutif et administratif de ces structures.

Parmi les missions de la direction centrale récente figure : le développement des banques de données, des plates-formes d'achat et des outils informatiques pour l'élaboration des budgets d'exploitation et d'investissement des activités de l'entreprise (les 4 DAS) ; la mise en place et l'entretien d'une base de données pour le suivi des niveaux des stocks des équipements stratégiques de la société ; et l'animation du processus de planification et d'optimisation de la fonction achats de la société. Ces missions constituent les best practices actuelles dans le domaine *purchasing & supply management* concernant le volet planification de la demande. Si la direction *corporate* des achats réussit à mettre en œuvre ces best practices elle sera dans le stade de maturité le plus avancé des modèles de maturité achats.

Vu les profils de la demande qui sont en constant changement dans le secteur des hydrocarbures s'ajoute à cela la spécificité publique de l'entreprise, la partie planification de la demande du modèle Schiele n'est pas tellement adaptée à ce contexte. Elle doit être utilisée avec précaution ou améliorée dans le cadre d'un audit profond pour qu'elle reflète les best practices conformes à ce contexte.

Planification des achats groupés. Au niveau de la direction achat opérationnelle de la division production tous les achats sont analysés régulièrement pour les grouper. Le groupage des achats dans cette division est la règle mais au cas de besoins urgents dû aux spécificités du secteur des hydrocarbures les régions au sud de la division peuvent faire des achats de manière individuelle. Pour les outils TIC utilisés dans ce processus, cette direction n'a pas encore un logiciel dédié au groupage des achats, les outils utilisés actuellement sont basiques (fax, mail, téléphone). une initiative de développer un logiciel basique en interne pour informer les régions du sud sur l'état de leur achats encours a vu le jour mais actuellement elle est à l'état embryonnaire. La négociation dans le processus d'achat de l'entreprise est un cas particulier et rarement utilisé par les managers de l'entreprise et si elle se présente dans le cas des achats groupés c'est la direction opérationnelle des achats qui est mandaté pour négocier au profit des régions du sud de la division production.

Parmi les missions de la direction centrale récente figure : la définition des modalités de mise en place organisationnelle et opérationnelle des achats groupés, la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des performances des processus achats et la préparation, la négociation et la mise en place des alliances stratégiques cadres avec les principaux fournisseurs de l'entreprise. Ces missions reflètent la reconnaissance du top management de l'importance stratégique de la fonction achat et son engagement à sophistiquer la fonction de plus en plus sur tous les niveaux y compris les achats groupés.

Pour cette sous dimension des achats groupés, le modèle Schiele est parfaitement applicable à notre contexte et a permis d'engager des réflexions intéressantes lors de l'échange avec les managers sur ce sujet.

Analyse du marché fournisseur. Vu les contraintes des procédures des achats publiques l'entreprise analyse le marché fournisseur principalement de manière réactive en lançant ce qu'on appelle dans les achats publiques le processus de pré-qualification pour les marchés de travaux, fournitures et services simples et/ou à caractère répétitif. La pré-qualification se fait par voie d'avis à pré-qualification publié et donc c'est les fournisseurs qui viennent vers l'entreprise et pas l'inverse. Ce processus est soumis à des examens réguliers afin de le perfectionner et caractérisé par l'acceptation et l'engagement transversal, ce qui représente le stade le plus mature dans le modèle du Schiele (2007). Un autre point fort est la pluridisciplinarité des équipes impliqués dans ce processus et le partage des résultats de pré-qualifications entre les différentes structures opérationnelles achat de l'entreprise. D'un point

de vue secteur privé il est moins performant à cause du caractère réactif dans le processus mais il peut être réadapté pour devenir proactif en envoyant l'avis à pré-qualification à tous les fournisseurs que l'entreprise juge potentiels avec le maintien de la publication ordinaire comme ça l'entreprise s'assure de cibler tous les fournisseurs potentiels. Ceci dit, peut-être dans le contexte public le processus de pré-qualification tel qu'il est, est dans son état le plus excellent, le processus ne peut être optimisé et rapproché aux best practices des achats du secteur privé que si les procédures d'achats publiques lui permettent. Pour les équipements et matériels à enjeu stratégique l'entreprise entrepris de plus des processus d'homologation des produits et usines de fabrication. Les analyses sont aussi enrichies par le retour d'expérience, les recherches sur internet et les participations aux différentes foires et expositions.

Les analyses du marché fournisseur se font avant au niveau opérationnel et après la création de la direction centrale des achats ceux des marchés stratégiques et d'envergure sont centralisés. La direction centrale manque actuellement de personnel de manière générale vu sa création récente. De ce fait le personnel affecté aux pré-qualifications est insuffisant mais ce n'est que conjecturel parce que la structure a déjà établis son plan RH.

Les échanges des résultats des analyses du marché fournisseur avec les fonctions partenaires se produisent en permanence et sont protégés contre toute utilisation non autorisée. Ce que représente le stade le plus mature dans le modèle de Schiele (2007).

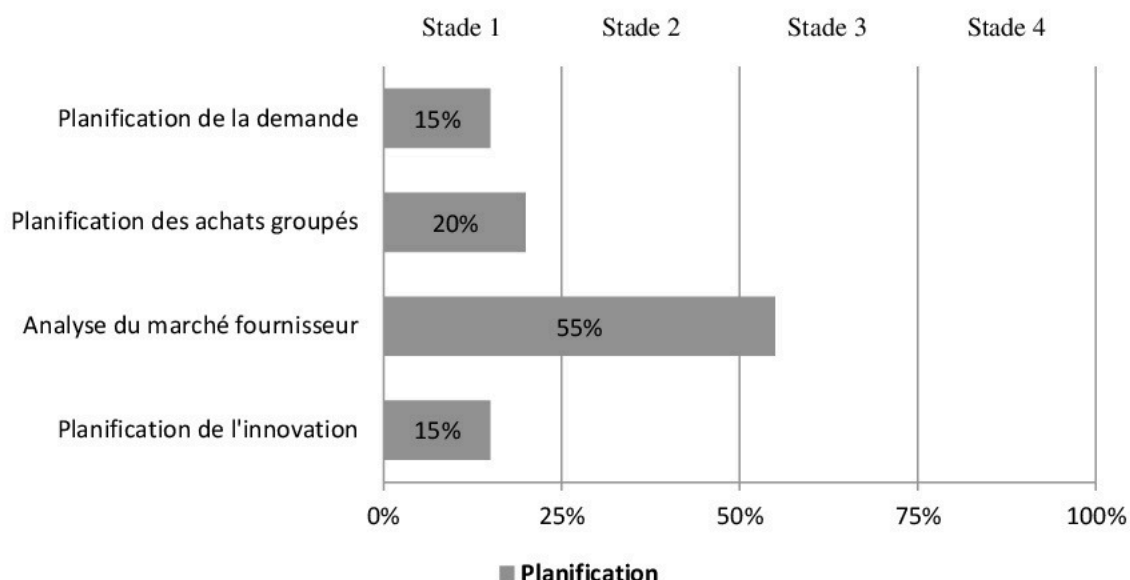
Parmi les missions de la direction centrale récente figure : l'élaboration des analyses comparatives sur la fonction achats et des études de marchés des fournisseurs. Donc l'entreprise vise à enrichir ses analyses de marché fournisseur au-delà de la pré-qualification et de l'homologation.

Dans cette sous dimension des analyses de marché fournisseur du modèle Schiele, nous avons détecté la nécessité d'améliorer les questions proposés par Schiele y compris leurs réponses modèles vu leur superficialité dans l'évaluation et la comparaison aux best practices par rapport à notre contexte. Ceci est argumenté ci-dessus dans l'analyse des résultats de la question portant sur les processus d'analyse du marché fournisseur.

Planification de l'innovation. Les achats du cas étudié suivent les tendances technologiques de manière réactive par le biais du web (p. ex., l'American Petroleum Institute (API)), les initiatives des utilisateurs finaux et les fournisseurs qui attirent leur attention sur l'évolution technologique des produits. Il n'y a pas de processus formel de monitoring de la technologie

au niveau des achats. La feuille de route technologique de l'entreprise est partiellement connue par les achats tandis que ceux des fournisseurs sont méconnus. Les managers interviewés au niveau de la direction centrale ont répondu que ce volet est en cours de construction.

Figure 14: État actuel de la dimension planification



Source : Élaborée par nous même

1.1.2 Structure organisationnelle

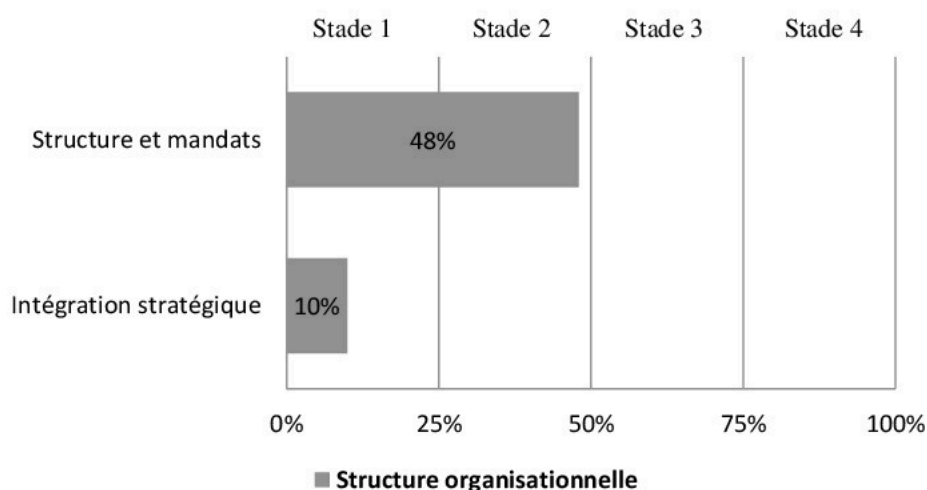
Structure et mandats. L'organisation achat avant la création de la direction centrale était insuffisamment établie et au niveau du DAS E&P il existe trois structures opérationnelles des achats mais une direction centrale du DAS n'existe pas. La fonction achat est responsable de tous les biens et services achetés. Les responsabilités au sein de l'organisation sont majoritairement définies et les règlements de sanctions dans le cas de non-conformité sont les mêmes pour toute l'entreprise. Les interfaces avec les fonctions partenaires sont définies de manière générale ce qui cause parfois des blocages transversaux d'où la nécessité de l'implémentation de la solution contrat de services SLA (Service Level Agreement). Les échanges entre les structures opérationnelles des achats ne sont pas systématiques et réguliers, c'est plus tôt particuliers et au cas de besoin. Ainsi, dans l'activité exploration et production de l'entreprise les différentes divisions appart la division ENC sollicitent cette direction achat opérationnelle qui elle aussi sollicite d'autres structures achats spécialisé dans des produits spécifiques dont on a besoin par exemple le cas du carburant avec l'activité commercialisation.

La création récente de la direction centrale des achats au sein de l'entreprise et les missions qui ont lui a été assignée vont permettre d'améliorer la structure organisationnelle globale de la fonction achat et de régler les anciens dysfonctionnements due à l'absence d'une direction centrale des achats.

Intégration stratégique. Les achats avant n'avaient pas un directeur central, uniquement des directeurs opérationnels. Ainsi les directeurs opérationnels ne participent pas aux meetings du top management. Le seul directeur achat qui peut éventuellement participer à des meetings plus élevés que les autres est le directeur CAPEX puisque c'est un directeur divisionnaire vu le caractère plus stratégique du CAPEX. Maintenant avec la création de la direction centrale le directeur central des achats peut éventuellement sur invitation participer au meetings du top management. Les achats sont informés sur les aspects qui les concernent dans les projets *make-or-buy*. Les cœurs du métier des DAS sont définis sans l'implication des achats.

Avec l'installation du la direction centrale des achats et vu les missions qui lui ont été assigné par le top management, la fonction va prendre de plus en plus de la reconnaissance stratégiques qui va lui permettre d'évoluer sur l'échelle de maturité dans cette sous dimension.

Figure 15: État actuel de la dimension structure organisationnelle



Source : Élaborée par nous même

1.1.3 Organisation des processus

Stratégie *sourcing*. La stratégie *sourcing* est dérivée de la stratégie globale de l'entreprise et documentée dans la procédure de passation des marchés qui constitue le cadre réglementaire des achats dans l'entreprise. Cette stratégie tiens compte du statut public de l'entreprise mais aussi elle permet de se rapprocher des best practices des achats du secteur privé (p. ex., la négociation dans les petits marchés avec des seuils bien déterminé dans la procédure, l'analyse du marché à travers la pré-qualification, l'homologation et l'audit de produits et d'usines de productions pour les achats stratégiques). Le processus de sélection est complètement, transversalement appliqué. Les décisions sur les fournisseurs sont traçables et documentées et la commission de décision inter-fonctionnel est responsable du processus de sélection du fournisseur.

Avec la création de la direction centrale le *strategic sourcing* vas devenir plus riche avec le développent des stratégies de réduction des couts d'exploitation et d'investissement.

Dans cette sous dimension le modèle schiele (2007) aborde la stratégie *sourcing* du côté de la fin du processus de définition de cette stratégie. Avant d'arriver à cette stratégie l'entreprise doit segmenter ces achats dans la matrice risque et complexité d'approvisionnement x potentiel de valeur et élaborer le tableau de bord de l'évaluation des fournisseurs. Ces deux outils permettent à l'entreprise de structurer les données qu'elle a collectées sur les marches fournisseurs pour arriver à des stratégies *sourcing* performantes. De ce fait nous considérons que le modèle doit être enrichis dans cette sous dimension afin d'évaluer objectivement le *strategic sourcing*.

Sélection fournisseur. La négociation avec les entreprises est limitée à des cas particuliers par la procédure de passation des marchés. Par conséquence, les achats ne disposent pas de fortes compétences en négociation et ne l'utilisent que rarement. Par décision du PDG, les achats utilisent la consultation en groupe d'acheteurs (commission ad-hoc) avec différents fournisseurs afin de faire des *quotations* pour les marchés spot d'affrètements maritimes, d'importation de produits pétroliers & dérivés et de produits pétrochimiques. Dans d'autre cas la négociation se manifeste par des lettres de demande de réduction en pourcentage de contrat et dans le cadre de gré à gré qui est utilisé généralement en cas d'urgence.

Le *contract management* dans le contexte de notre entreprise se manifeste beaucoup plus dans l'élaboration des cahiers de charges qui incluent le projet de contrat qui sera dans ce contexte

qu'une sous partie du contrat par rapport au contexte privé. La direction centrale assure le côté stratégique (p. ex., le perfectionnement et la sophistication des procédures de passation des marchés et l'élaboration des cahiers de charges types ; assiste, conseille et forme les structures opérationnelles ; et pilote les commissions de marchés) et les structures opérationnelles assurent l'exécution avec retour au cas de besoin à la direction centrale pour support. Néanmoins, le processus du *contract management* au niveau opérationnel n'est pas clairement défini et il est source de non performance. la direction centrale a du potentiel pour définir clairement ce processus et le standardiser et l'améliorer continuellement avec ses nouvelles missions. Le terme *contract manager* n'est utilisé dans les achats de l'entreprise que pour les *contract managers* des projets CAPEX.

Évaluation fournisseur. La procédure de passation des marchés de l'entreprise oblige uniquement l'évaluation des consultants dans le cadre des marchés d'études et services de conseil. L'évaluation de fournisseurs dans les autres marchés ne se fait pas. L'entreprise élabore une liste noire qui contient les fournisseurs qui ont commis de graves préjudices à l'encontre de l'entreprise dans des marchés antérieurs. Des attestations de bonnes exécutions sont délivrées aux fournisseurs à la demande. La fonction management de fournisseurs n'existe pas encore.

Dans la direction centrale des achats récente un département évaluation des performances et reporting est créé. Parmi les missions de ce département figure : la mise en place d'un système d'évaluation des fournisseurs et de mesure de performances. L'évaluation des fournisseurs est très importante dans le contexte des entreprises publiques, elle permet l'assouplissement du processus achat qui en mode appel d'offre et donc faire des économies en temps, couts, et qualité à travers le ciblage direct des bonnes fournisseurs en terme de qualité, cout et durée et pas en terme de moins disant. Avec l'opérationnalisation de de cet département la fonction management de fournisseurs émergera ce qui permetts aussi aux achats de mieux manager les alliances stratégiques avec les principaux fournisseurs de l'entreprise.

Le concept management de fournisseur est assez récent et en plein évolution, il ne se résume plus à la mesure de performance des fournisseurs et le modèle schiele (2007) ne détaille pas le concept. Ça sera donc plus pertinent de développer le processus correspondant à ce concept dans le modèle.

Développement fournisseur. L'évaluation fournisseur n'est pas encore mise en œuvre ce qui constitue un élément de base pour le développement fournisseur. Ainsi, le développement fournisseur n'existe pas encore dans l'entreprise. Dans le cadre d'exécution de certains contrats les achats exigent des formations de la part du fournisseur et des visites à leurs sites. Et pour des achats stratégiques les achats homologues les produits et audite les usines du fournisseur. Parfois les fournisseurs prennent l'initiative de proposer des présentations techniques pour promouvoir leurs produits. L'élimination des fournisseurs se fait par le moyen de black-liste selon une procédure bien déterminée, documentée et validée par le comité exécutif et le PDG.

Avec la mise en œuvre de l'évaluation fournisseur l'entreprise peut dans le futur s'engager à développer ses fournisseurs en les poussant à se développer eux même ou à travers le codéveloppement selon leur importance stratégique par rapport à l'entreprise.

Implication tôt des achats dans les processus de développement. Dans le secteur d'extraction d'hydrocarbures les entreprises productrices ne développent pas des produits, elles extraire des ressources naturelles. Pour les produits de l'activité avale, lorsque l'entreprise a commencé à les produire ils étaient déjà dans le marché. Et pour l'extraction des hydrocarbures non-conventionnels l'entreprise n'as pas encore développé des techniques propres à elle. La structure opérationnelle des achats de l'activité E&P organisent des rencontres techniques avec les différents utilisateurs afin de standardiser les achats.

Avec la création de la direction centrale des achats, les objectifs de standardisation, de réduction de la complexité et l'unification de codification et de logiciels entre les différents structures opérationnelles sont définies ainsi que l'amélioration des processus et des procédures.

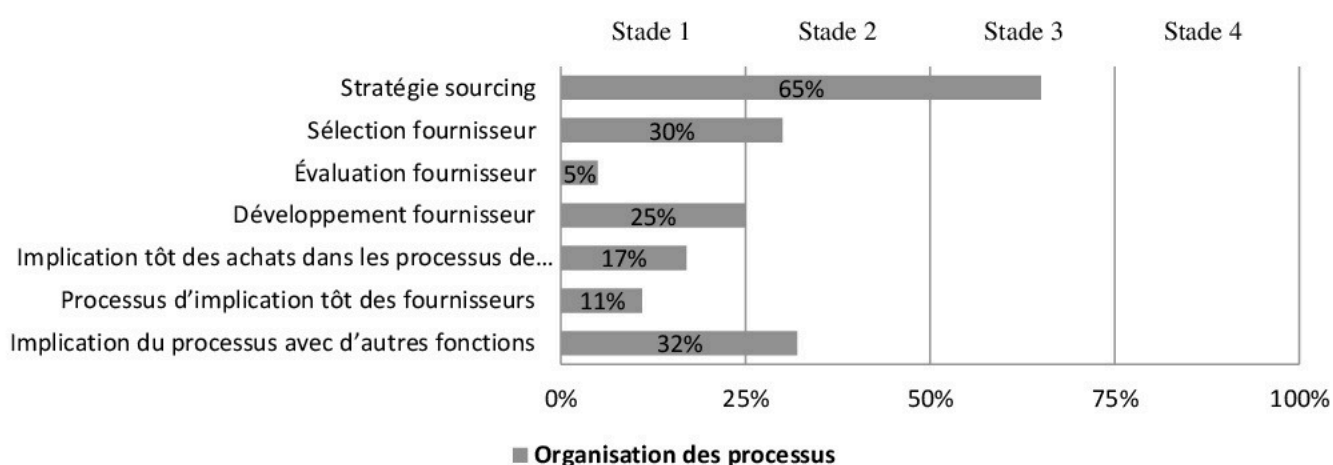
Processus d'implication tôt des fournisseurs. Les achats ne connaissent pas encore les feuilles de route technologiques des fournisseurs.

La création de partenariats avec les fournisseurs permet de les impliquer tôt et d'adapter leurs feuilles de route technologiques avec les besoins de l'entreprise. Ceci figure parmi les missions de la nouvelle direction centrale des achats de l'entreprise sujette de l'étude.

Ces deux dernières dimensions du modèle schiele (2007) doit être reconfigurer pour s'adapter au contexte des entreprises extractrices de ressources naturelles puisque ces entreprises ne développent pas de nouveaux produits mais peut être de nouvelles techniques d'extraction.

Implication du processus avec d'autres fonctions. Les achats n'ont pas d'idées sur les stratégies marketing de l'entreprise, ses marchés pertinents et ses clients cibles que par leurs initiatives personnels de s'informer à travers les bulletins d'info hydrocarbures hebdomadaires. L'entreprise ne possède pas encore une structure de management de la qualité qui n'est pas tellement développé dans les achats. Les acheteurs veillent sur la qualité des produits achetés, la direction centrale travaille sur l'amélioration continue de la procédure qui règlemente la passation des marchés et d'autres aspects qui peut être liés au management de la qualité et pour les achats stratégiques les sous-traitants d'audit des usines de production intègre le management de la qualité dans leurs audits. Mais le management de la qualité en tant que fonction n'est pas disponible ni au niveau des achats ni au niveau de l'entreprise. Les structures logistiques font partie des achats mais ils ont un caractère opérationnel et engendrent couramment des urgences au niveau des achats à cause de leur non contrôle performant des stocks d'où la nécessité du développement. L'opérationnel est informé sur les accords stratégiques avec les fournisseurs par des courriers officiels et des comités paritaires (entreprise et fournisseurs) constitués de middle management (directeurs et chef départements opérationnels) sont créés pour gérer les contrats cadres avec *reporting* à la direction centrale des achats. Les responsabilités des achats dans le management des risques ne sont pas définies, les interventions sont ponctuelles à travers un mode achats anticipés, les audits dans le cas des achats stratégiques, les mesures de prévention dans les cahiers de charges et la réaction aux événements comme celui de Fukushima au japon où les achats ont exigé des rapports de non contamination radioactif. Mais le management des risques en tant que fonction n'est pas disponible ni au niveau des achats ni au niveau de l'entreprise.

Figure 16: État actuel de la dimension organisation des processus



Source : Élaborée par nous même

1.1.4 Ressources humaines et leadership

Descriptions métiers et compétences. Au niveau de la fonction RH la nomenclature est par filière qui représente les spécialités métier où les compétences techniques sont décrites. Au niveau de la direction centrale des achats les directeurs et chefs de départements définissent leurs besoins RH en titre de poste, les missions à accomplir et les compétences requises sous forme d'une fiche de poste. Beaucoup de postes sont standardisés, décrits, documentés et adaptés à la politique d'entreprise en matière des achats. Les compétences connaissent un manque à cause des départs à la retraite et l'attribution de nouvelles missions aux achats par le top management.

Avec la création de la direction centrale des achats et les nouvelles missions des achats la description des métiers et compétences nécessite une évolution pour permettre aux achats d'accomplir leurs missions.

Sélection et intégration du personnel. Le recrutement est basé sur des profils achat décrits de manière générale. En interne le recrutement se fait à travers l'étude de dossier (fiche de carrière, formulaire de candidature et fiche d'appréciation par le supérieur) ensuite viens l'entretien. En externe le recrutement est global et regroupé pour toutes les fonctions de l'entreprise avec une fréquence faible. Cette rigidité de recrutement en externe et le manque de profils en interne qui ont eu une formation spécialisé achat cause un déficit pour les achats de l'Entreprise dans certains profils spécialisés nécessaires pour accomplir les nouvelles missions assignés aux achats surtout au niveau centrale. Les plans de formations sont annuels et nominatifs, élaborés de manière ascendante de l'expression des besoins par les opérationnels vers la remonte hiérarchique pour finir par l'approbation et validation de la part de la direction *corporate* RH. Ceci dit certains opérationnels avance que les plans sont juste prévisionnels et n'aboutissent pas à leur mise en œuvre.

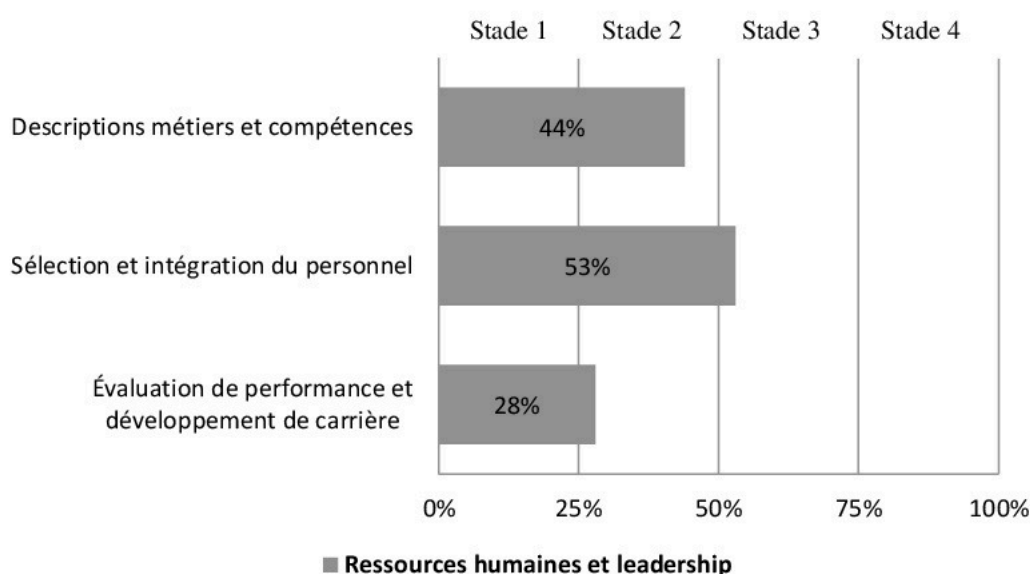
La direction centrale récente des achats a préparé un plan de formation sur 5 ans pour développer ses ressources humaines en synergie avec ses nouvelles missions.

Évaluation de performance et développement de carrière. L'entreprise est en train de mettre en œuvre un nouveau système de rémunération des employés basé sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Pour les cadres supérieures (chef département et plus) c'est des objectifs de performances divisés en deux objectifs individuels et un objectif collectif décliné du directeur central aux chefs de département et ainsi de suite jusqu'aux cadres. Les

discussions sur le développement des employés se fait de manière irrégulière et le nouveau système de rémunération a le potentiel de détection de candidats potentiels. L'entreprise à un certain moment possédait un programme de relève destiné aux candidats potentiels pour des postes clefs de niveau directeur et plus qui n'est plus fonctionnel maintenant. Le monitoring et le feedback est à l'initiative du management vu la non existence de procédure formelle et régulière dédiée.

Pour les cadres (chef de service et moins), le système de rémunération fixant les objectifs qui n'est pas encore appliqué a la forme d'une matrice rôle x contribution tel que la dimension rôle représente l'évolution de carrière et la dimension contribution est échelonnée sur quatre degrés (mise en œuvre, domine, fait évoluer et fait référence). Avec l'application de ce système la mesure de performance au niveau opérationnel sera plus objective et performante que le système actuel qui est primitif, et ce qui engendre par la suite un meilleur développement des employés avec identification pertinente des candidats potentiels.

Figure 17: État actuel de la dimension ressources humaines et leadership



Source : Élaborée par nous même

1.1.5 Contrôle

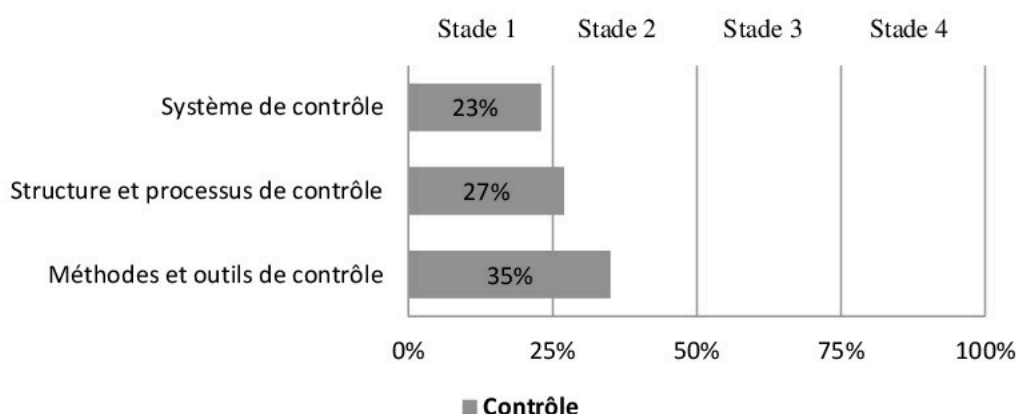
Système de contrôle. Avant la création de la direction centrale des achats, la fonction ne possède pas de stratégies et de plans d'action, elle interprète la politique de l'entreprise à travers ses procédures de passation des marchés. Maintenant avec l'installation de la fonction centrale des achats, les achats vont dorénavant élaborer des stratégies et plans d'action pour atteindre des objectifs en synergie avec les nouvelles missions assignées. La déclinaison de ces objectifs suivra le système de rémunération discuté dans la dimension précédente mais leur suivi ne s'appuie pas sur des paramètres et figures de mesure prédéfinis et unis, c'est à l'initiative de management de définir sa manière de suivi (p. ex., délais, l'écart entre montant réel et montant prévisionnel).

Structure et processus de contrôle. Sous l'air des achats sans direction centrale la planification, le pilotage et le contrôle sont focalisés sur le processus d'achat et les besoins exprimés par les utilisateurs. Les achats ne possèdent pas de fonction planification et de contrôle et les mesures des écarts sont focalisés sur les délais de livraisons fixés par les utilisateurs exprimeurs de besoin.

Parmi les missions de la fonction centrale récente des achats figurent l'animation du processus de planification et d'optimisation de la fonction achat de l'entreprise. Pour réaliser cette mission la direction centrale doit instaurer une fonction interne de planification, pilotage et contrôle avec des rôles, des responsabilités, des tâches et des processus décrits, claires et documentés.

Méthodes et outils de contrôle. Les items des achats sont classifiés selon des codes de classification développés en interne dans chaque structure opérationnelle mais ils ne sont pas homogènes entre les différentes structures. Les analyses des dépenses ne sont pas effectuées et les données sont au format brut dans des fichiers Excel ou format papier.

Pour conclure, la création de la direction centrale va permettre à la fonction achat de cette entreprise d'évoluer en termes de maturité dans cette dimension du contrôle.

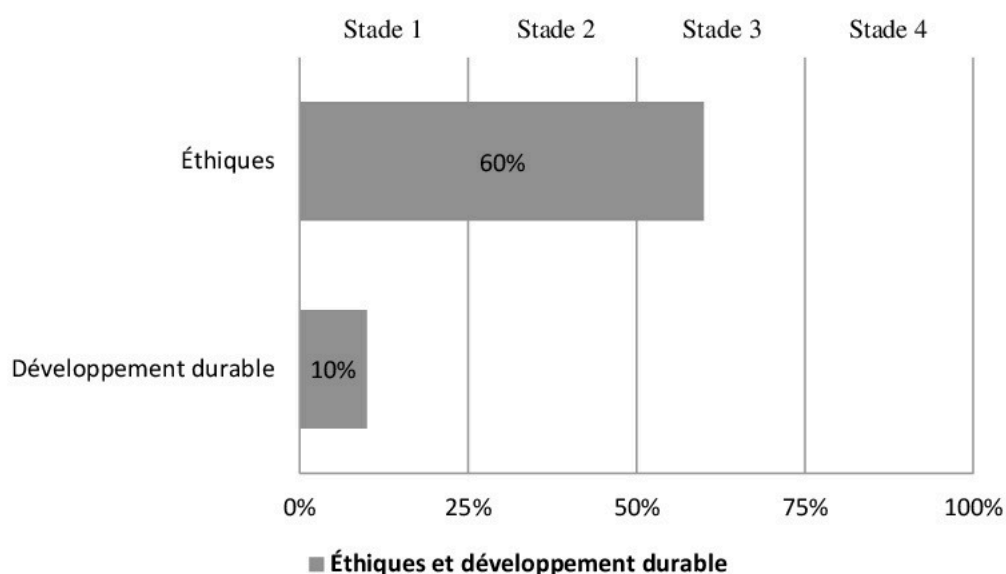
Figure 18: État actuel de la dimension contrôle

Source : Élaborée par nous même

1.1.6 Éthiques et développement durable

Au niveau des achats il n'existe pas encore une vision claire de la responsabilité sociétale des entreprises. Néanmoins, des actions *Eco-friendly* sont mener (p. ex., l'achat des véhicules essences et GPL au lieu du gasoil, échappements réducteurs des émissions co2).

Le code d'éthiques fait partie intégrante du dossier d'appel d'offres (DAO) ainsi que le code de conduite dans le contrat et ce par obligation de la procédure de passations des marchés de l'entreprise.

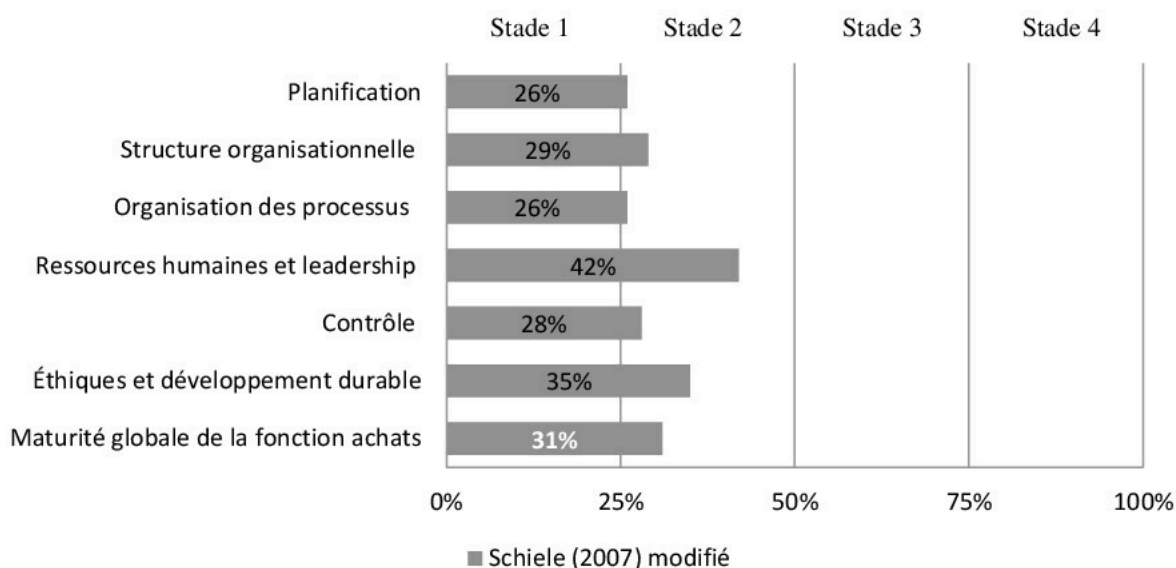
Figure 19: État actuel de la dimension éthiques et développement durable

Source : Élaborée par nous même

1.2 Combinaison des résultats

Dans cette sous-section les résultats du modèle principale de l'étude Schiele (2007) modifié sont combinés pour avoir la maturité globale de chaque dimension et la maturité globale de la fonction achats qui est combinée avec les résultats du questionnaire Rozemeijer (2000) et du modèle Van weele (1998).

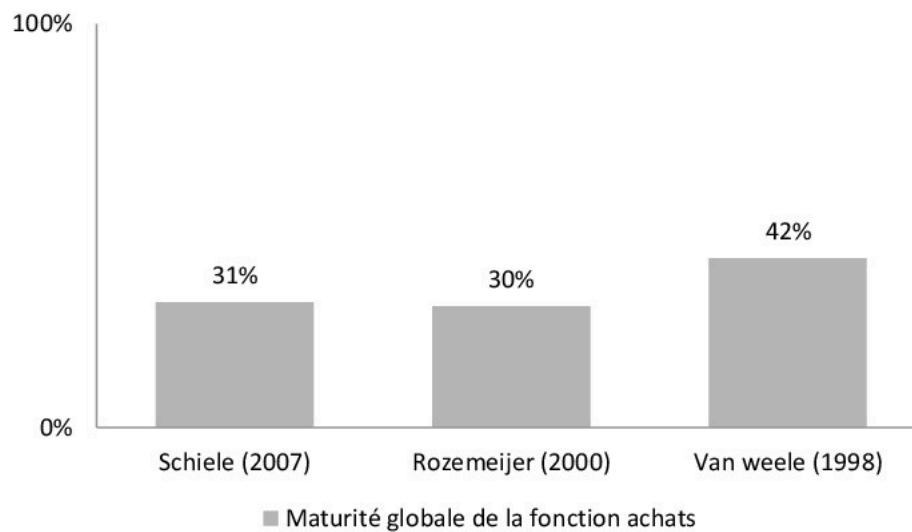
Figure 20: État actuel de la maturité par le modèle Schiele (2007) modifié



Source : Élaborée par nous même

Dans le modèle Schiele (2007) modifié la fonction achats de l'entreprise sujette de l'étude est dans les débuts du stade deux de maturité de ce modèle. Schiele donne le titre « Un poste ou une personne est affectée pour effectuer la tâche » à ce stade deux. La maturité globale de chaque dimension est au stade deux avec des degrés différents. Tandis que, pour les sous-dimensions et les items la maturité est très variée du stade un jusqu'au stade trois comme présenté dans les figures de la sous-section précédente.

Les résultats des deux outils de maturité secondaires représentent beaucoup plus la perception personnelle des ressources humaines achats. Ainsi, les managers ont une idée plus consciente de l'état de maturité actuel des achats que les cadres opérationnels, cela est perçu dans la comparaison des réponses des deux outils de maturité secondaires par rapport aux résultats de l'outil principale Schiele (2007) modifié. La fonction achats dans le modèle Van weele (1998) est dans le stade trois (*purchasing coordination*).

Figure 21: État actuel de la maturité par les trois modèles

Source : Élaborée par nous même

Le pourcentage issu du ce modèle (voir figure 21) est élevé par rapport aux deux autres outils, ceci est dû au nombre supérieur de stades de maturité dans ce modèle qui est de l'ordre de six par rapport au modèle Schiele (2007) modifié qui contient que quatre stades. Malgré la différence de nombre de stades et donc le pourcentage - ce qui constitue la forme - entre les deux modèles Schiele (2007) et Van weele (1998), le résultat de maturité globale de la fonction achats est le même pour les trois outils dans le contenu descriptif de la situation de maturité actuelle.

2. Discussion des résultats

Dans les études de cas il est difficile de fournir des généralisations sur la manière dont la fonction achat devrait être organisée. De toute évidence, les entreprises les plus matures peuvent être comme un modèle pour les entreprises au niveau de maturité inférieur, mais les conditions sont si différentes entre les contextes que l'applicabilité de chaque suggestion devrait être soigneusement considérée pour la situation actuelle et le contexte en question. La plupart des résultats de la recherche concernent le phénomène de maturité achats et les défis que notre entreprise sujette de l'étude a mis en phase.

Tout d'abord, des suggestions d'amélioration pour la fonction achat du cas étudié seront présentées. Deuxièmement, l'applicabilité des modèles de maturité sera examinée avec les résultats obtenus. Troisièmement, les modèles de maturité sont examinés dans la perspective de l'apprentissage et la compréhension du phénomène achats. Finalement, l'utilisabilité des modèles d'évaluation de maturité achat est évaluée et discutée.

2.1 Suggestions d'amélioration pour la fonction achat du cas étudié

La direction centrale des achats récemment installée fait face à de nombreux challenges. Pour réorganiser les achats de l'entreprise vers plus de maturité, la direction a besoin de faire appel aux pratiques du management du changement pour assurer ses nouvelles missions avec succès. Aussi, la mise en place du contrôle de gestion au sein des achats en interne pour suivre les réalisations et corriger les écarts des objectives de manière proactive est plus que important vu la grande taille de l'entreprise et l'importance de son étendu géographique. Avec cette taille, la formalisation des procédures de travail et la mise à jour des guidelines de l'entreprise pour booster les collaborateurs à plus de créativité permet une meilleure coordination à tous les niveaux opérationnels et stratégiques.

Les réglementations qui caractérisent les achats des entreprises publiques doivent être considérées comme un fait et pas un obstacle. Et pour augmenter la proactivité dans ces circonstances la technologie fournit des solutions qui sont de véritables leviers de performances. Comme l'impact du *e-procurement* et l'évaluation des performances des fournisseurs sur l'optimisation de processus d'achat en durée, coût et qualité. L'implémentation des systèmes TIC permet une meilleure visibilité, management et capitalisation des contrats fournisseurs. L'importance de la visibilité des dépenses et du contrôle des coûts ne peut être sous-estimée, les systèmes TIC permettent également dans ce

cas d'avoir des données de bonne qualité sur les achats passés, les éventuelles économies réalisées et les évolutions des prix. La technologie stimule l'entreprise: elle accélère les plannings, réduit les coûts, améliore la productivité, garantit la qualité et procure une valeur à long terme aux clients.

Tous cela permet d'optimiser les achats, même dans le contexte publique, et construire une image stratégique de la fonction achats au sein de ses structures elle-même - croire en soi d'abord - pour que les autres fonctions et le top management croient en l'importance stratégique de la fonction achats.

Les achats ne peuvent pas être performants alors que les autres fonctions ne le sont pas. La particularité de la fonction achats est qu'elle nécessite la collaboration avec d'autres fonctions transversalement pour atteindre de meilleurs résultats, ce que représente le stade de maturité le plus avancé dans les modèles PSM. Les SLA du Lean management peuvent être une solution levier pour améliorer la collaboration entre les différentes fonctions. Ceci dit, notre cas étudié opère dans des zones géographiques vastes et distantes et dans différents pays même et beaucoup de ses activités sont en mode projets. Ainsi, les *OPEX & CAPEX* représente une grande partie des achats de l'entreprise. Avec toutes ces circonstances, la création d'une fonction *supply chain* en collaboration étroite avec les achats est une condition sine qua non de performance.

2.2 L'applicabilité des modèles de maturité PSM dans le cas étudié

Le principal avantage d'utiliser les modèles de maturité achat pour l'entreprise était la possibilité de fouiller toutes les dimensions importantes de la fonction achat. L'outil Schiele (2007) fournit un bon aperçu de tous les processus. S'il y a quelque chose qui a été oublié ou dans des conditions médiocres, il peut être considéré comme un point d'action pour les projets de développement futurs. L'outil Schiele (2007) a révélé des faiblesses et des problèmes auxquels sont confrontées les industries, ces problèmes sont décrits dans les analyses des résultats. Il est possible d'obtenir une introduction rapide et un aperçu de la manière dont les achats sont effectués dans les organisations en utilisant un outil approfondi comme celui de Schiele (2007). Des suggestions d'améliorations peuvent être facilement trouvées dans les questions qui n'ont pas reçu de scores élevés ou à travers le *benchmarking* des cas de succès des autres entreprises. La nécessité d'une telle amélioration sera évaluée individuellement; les meilleures pratiques ne sont pas toujours adaptées à tous les contextes. Certaines entreprises pourraient ne pas avoir, par exemple, des systèmes pour analyser et traiter les données achats,

mais cela pourrait être inutile si l'entreprise est petite ou si les coûts de mise en place et de maintenance de tels systèmes seraient supérieurs aux avantages réels obtenus. Ce cas est courant pour les entreprises qui fournissent des produits ou des projets personnalisés.

2.2.1 *Modèle Schiele*

Il convient de noter que le questionnaire de Schiele est conçu principalement pour «les producteurs de métal de grande et moyenne taille avec des employés entre 1000 et 2000» (Schiele, 2007). Il a été mentionnée par les interviewés que le modèle est un bon moyen d'examiner les dimensions des achats et de les voir dans une nouvelle perspective. L'utilisation de ce modèle avec le cas étudié a permis de mieux comprendre les modes de fonctionnement et les points faibles possibles des pratiques achats qu'ils utilisent.

Nous avons vu que pour pouvoir répondre correctement à toutes les questions du modèle, l'interviewé devrait avoir une compréhension sur la théorie des achats et sur les pratiques courantes, au moins cela aiderait. Les réponses des professionnels achats étaient différentes de celles des personnes orientées *business*, juridique ou production. Nous avons constaté que plus la personne est proche de la production, plus le niveau de maturité perçue est bas.

Dans la plupart des grandes entreprises modernes, le *sourcing* et le *procurement* ont des agendas différents lors de la communication avec les fournisseurs. Par conséquent, il était difficile d'évaluer la maturité globale dans les types de questions où les deux fonctions ont des agendas clairement différents, mais le processus global couvre les deux fonctions. Par exemple, dans l'évaluation des fournisseurs, le *procurement* pourrait communiquer sur la capacité du fournisseur de faire le *supply* et la responsabilité du *sourcing* serait d'analyser les systèmes de qualité des fournisseurs. Cependant, les stades du modèle ne séparent pas entre les deux, et l'évaluation des fournisseurs a été comprise différemment selon le répondant. Le même problème s'est produit avec la question de l'optimisation des fournisseurs, le *sourcing* et le *procurement* ont des agendas différents sur les visites des fournisseurs. Pour le *procurement*, les visites sélectives sont généralement suffisantes, mais cela indiquerait un faible niveau de maturité dans le modèle. En d'autres termes, il existe des problèmes pour évaluer la maturité globale des pratiques achats dans le type de questions qui couvrent clairement les activités stratégiques et opérationnelles.

2.2.2 Liste de questions de Rozemeijer

Le questionnaire "oui-non" de Rozemeijer était simple et bon, ses points forts étaient absolument son exactitude dans les réponses (oui ou non) qui permettaient des résultats facilement quantifiables et comparables. Mais les questions se sont révélées trop vagues, de sorte que, même à l'intérieur des entreprises, il y avait des réponses contradictoires et, dans certaines questions, les réponses étaient: "d'un autre côté c'est oui, mais de l'autre c'est non». La liste de questions de Rozemeijer est un test de maturité très simple, mais c'est aussi son but: faire une analyse rapide qui peut être utilisée pour diriger la conversation et la prise de décision.

Le test pourrait également être utilisé pour expliquer le concept de maturité achats, ces dix questions définissent en gros la façon dont l'organisation achats doit être pour atteindre un niveau de maturité élevé. Les capacités que ce test apprécie dans les achats sont: la capacité à augmenter la part des ressources externes, la reconnaissance au sein de l'entreprise, la transversalité, une vision holistique des coûts, la capacité de standardiser, les processus unifiés et les personnes habiles et talentueuses. Ces mêmes thèmes sont présents dans tous les autres modèles, le test pourrait donc être considéré comme une introduction rapide aux aspects importants des achats.

2.2.3 Modèle Van weele

Le modèle était inconnu pour tous les interviewés, mais tout le monde était en mesure d'estimer où leur achats se situe dans ce continuum. L'estimation du stade de maturité à partir du modèle fonctionne comme un bon point de départ pour la conversation sur l'état de la fonction achats. Il révèle comment l'interviewé voit le statu quo, ou il reflète sa perception à ce sujet. Ce point, d'autre part, rend les résultats subjectifs et différents entre les personnes interrogées. On peut dire que la méthode n'est pas très précise, mais elle est bonne pour une utilisation personnelle ou interne au sein de l'entreprise. Un directeur achats nouvellement installé pourrait commencer son travail en assignant cette tâche à tous ses collaborateurs pour bien commencer le processus de son plan d'action.

2.3 Non-adoption de l'approche évolutive véhiculée par les modèles PSM

Examiner les différentes dimensions de la maturité et examiner les modèles de la littérature donne un aperçu rapide du développement historique de la fonction achats et indique les raisons pour lesquelles certains choix organisationnels sont réalisés et pourraient être réalisés. Comprendre le passé fournit de l'aide pour comprendre l'avenir. Les modèles de maturité PSM adoptent l'approche idéologique développementale et évolutive, ils sont tous présentés de nature cumulative, de sorte que les capacités qui se situent aux niveaux inférieurs devraient être atteintes afin d'atteindre des étapes supérieures. Cela rend les modèles de maturité utiles dans une perspective narrative; Cela rappelle comment les choses se sont déroulées et comment elles se sont développées.

La plupart des modèles de maturité présentés dans la littérature utilisent une échelle unidimensionnelle, où il y a quatre à six stades représentant toutes les étapes du développement des achats. Il a été constaté dans les entretiens que placer l'entreprise sur le modèle unidimensionnel n'est pas simple. Surtout quand les personnes interrogées estimaient leur stade de maturité dans le modèle de Van weele (1998), elles exprimaient qu'elles avaient certaines capacités du stade supérieur et d'autres du stade inférieur. La même chose a été notée avec les résultats du modèle Schiele (2007). Les résultats des entretiens ont montré que la différence entre les sous-dimensions de maturité dans une entreprise peut être même de 50%. Cela peut être expliqué par la non-adoption de l'approche évolutive par les entreprises dans le développement de la fonction achats. Ainsi dans notre cas étudié le changement se produit par la révolution, comme dans le modèle de développement organisationnel présenté par Greiner (1972, voir figure 9), où la croissance produit des problèmes qui nécessitent une révolution pour les régler.

2.4 Les influenceurs de la maturité achats

Une question intéressante est de spéculer sur les raisons pour lesquelles les entreprises sont à ces niveaux de maturité. La raison peut être trouvée dans l'histoire de l'entreprise, l'industrie, la nature de la production ou autre chose. Alors que les bibliothèques sont pleines d'informations sur les achats et que les sociétés de conseil mondiales offrent leurs services à tous le monde, il existe encore beaucoup d'entreprises qui ne sont pas encore «développées».

Il est évident de dire que les entreprises qui ont une fonction achats très mature sont plus performantes que les entreprises qui sont à un niveau inférieur de maturité achats. Il existe

même des preuves scientifiques dans la littérature pour cela (p. ex., Batenburg & Versendaal, 2008; Cousins et al., 2006; Paulraj et al., 2006). Les niveaux de maturité ont une corrélation avec les processus globaux de l'entreprise. La fonction achats ne peut pas se développer si d'autres fonctions travaillent encore à l'ancienne. Dans la littérature, on constate que les entreprises qui ont une maturité achats élevée ont d'autres fonctions travaillant également dans certains niveaux de sophistication. Il semblait que le développement de l'organisation et d'autres fonctions assurent le développement des achats. Afin de se développer davantage dans l'ensemble, les entreprises doivent se développer dans tous les domaines en même temps. Si la fonction de vente veut mieux servir les clients, il faudra éventuellement que la fonction achats soit également amenée à un nouveau stade de développement. La conscience croissante des consommateurs oblige les entreprises à se concentrer davantage sur leurs fournisseurs en matière de responsabilité sociale, pour cette raison, les achats sont devenus un partenaire important pour le marketing et les relations publiques. Les entreprises ne peuvent pas se permettre de laisser les achats cloisonnés. L'histoire de la société affecte la maturité des achats, mais elle affecte également les autres fonctions de l'entreprise. La qualité de l'information et les processus mutuellement convenus font progresser la fonction achat dans le continuum de la maturité, généralement les achats ne conduisent pas ce développement. Une autre chose est le développement que le département des ressources humaines (RH) (une dimension de la maturité des achats) pousse: la demande de descriptions de travail, les formations et les plans d'évaluation du rendement. Habituellement, la demande pour des choses comme celles-ci proviennent des RH ou de la haute direction, les achats sont impliqués, mais ne conduisent pas le développement également dans ce domaine. Les achats ne sont pas la seule force à conduire le développement dans le continuum de maturité; D'autres fonctions ont un rôle majeur dans ce domaine. Les achats peuvent avoir une attitude proactive et orchestrer le travail de développement, mais réellement, le cadre de fonctionnement est en dehors de la fonction achat. C'est l'une des raisons pour lesquelles la fonction achat doit avoir sa position au sein du conseil exécutif, de sorte qu'elle peut pousser d'autres fonctions à se développer dans une direction qui peut conduire à un meilleur management des ressources externes. La vérité incompréhensible est que les fournisseurs sont responsables de la grande partie de valeur livrée aux clients et, par conséquent, leur management est important pour la compétitivité de l'entreprise.

La taille de l'entreprise provoque généralement la nécessité de méthodes de travail systématiques et sophistiquées. Le modèle présenté par Greiner (1972, voir figure 9), stipule

que: à mesure que les entreprises grandissent, elles font face à des crises qui peuvent être résolues en établissant de nouvelles pratiques, ce qui permet une croissance de plus. La taille de l'entreprise pousse donc le développement des processus. Les différents systèmes et règlements de qualité (par exemple ISO 9000) se dirigent également vers des moyens de travail plus systématiques. Notre cas ici est une exception, même si les revenus sont élevés, il n'a pas de niveau élevé de maturité, mais cela s'explique par les différentes mesures légales et réglementaires régissant les entreprises publiques.

La nature de la production est également un élément qui fait avancer la maturité des achats. Ce n'est pas un hasard si les entreprises possédant des usines sont du côté droit du continuum et les entreprises opérant dans des lieux de travail changeants sont au plus bas niveau de maturité. Les niveaux de maturité les plus élevés sont atteints par l'automobile, l'informatique et l'électronique grand public. Tout cela représente des industries de production de masse, où les volumes de production sont importants et, en ajustant le processus, ils peuvent faire des économies importantes. Cela conduit à la tendance du développement des processus, y compris les processus achats. Les processus issus de la production fixent les objectifs pour les processus achats et, par conséquent, les achats évoluent vers une plus grande maturité.

CONCLUSION

La fonction achats est une fonction jeune par rapport à d'autres fonctions de l'entreprise assez anciennes. Néanmoins, les évolutions de l'économie mondiale ont transformé les *business models* des entreprises. Cela a fait évoluer la fonction achats vu son importance qui ne cesse d'agrandir par rapport à l'avantage concurrentiel. Ainsi, beaucoup d'entreprises ont pris conscience de l'importance stratégique de la fonction comme levier de performance financière et création de valeur. Ces entreprises sont en recherche continue des meilleurs pratiques qui permettent de sophistiquer et développer leur fonction achats pour qu'elle soit à la hauteur de ses nouvelles missions et faire face aux enjeux qui l'entourent. Depuis la naissance du premier modèle de maturité et développement PSM de Reck et long en 1988, les communautés académiques et scientifiques ne cessent de produire de nouveaux modèles actualisés et approfondis afin de répondre au besoin de ces entreprises.

Une question centrale qui n'est pas encore abordée dans la littérature est celle de l'applicabilité de ces modèles dans le contexte réel des entreprises qui a été, faut pas l'oublier, le déclencheur de leurs développements. Cette question a fait l'objet de notre recherche. Les objectifs de la recherche étaient :

- ✓ De répondre au besoin de notre organisme d'accueil qui a lancé un projet de développement de sa fonction achats *corporate* suite à la baisse des revenus qui a connu son secteur des hydrocarbures. Par l'évaluation de la maturité actuelle de sa fonction, l'identification des points faibles et la suggestion de pistes d'amélioration en harmonie avec le projet.
- ✓ D'explorer et décrire l'applicabilité des modèles de maturité et développement PSM, présentés dans la littérature, dans le contexte de notre organisation par l'apprentissage expérientiel en harmonie avec le quadrant pasteur de la taxonomie de Stokes (1997).

Pour répondre à nos questions et atteindre nos objectifs, nous avons suivi une méthodologie mixte, majoritairement qualitative, avec des entretiens spontanés faiblement directifs (plus de cinq (5) entretiens), dix (10) entretiens semi-directifs, dix (10) questionnaires, observations et analyse documentaire. Notre intervention était dans la fonction achats centrale de l'organisme d'accueil et son plus important DAS, L'activité E&P. Les données ont été analysées selon *The Data Display and Analysis approach* de Miles et al. (2014).

Sur le plan théorique, la contribution de notre recherche concernant l'originalité est incrémentale (Corley and Gioia, 2011) dans la mesure où nous avons participé à enrichir la littérature sur les achats par les leçons apprises sur l'applicabilité des modèles de développement

PSM, l'identification de facteurs endogènes et exogènes à la fonction achats et l'entreprise qui influence la maturité et la sophistication de cette fonction, et l'infirmerie de l'approche évolutive véhiculée par les modèles PSM et en même temps la corroboration du modèle de croissance organisationnelle de Greiner (1972) dans le contexte des achats. Ces contributions résultent de la rigueur de nos choix méthodologique. Deux conditions satisfaites qui procure l'utilité scientifique à notre recherche (Corley et Gioia, 2011).

Sur le plan managérial, nous avons participé au projet de développement de la fonction achats *corporate* de l'organisme d'accueil par l'évaluation de la situation actuelle, l'identification des points faibles et la suggestion de pistes d'amélioration ainsi que des facteurs nécessaires à la réussite du projet. Ceci procure l'utilité pratique à notre recherche (Corley et Gioia, 2011).

D'après les contributions présentées ci-dessus, il devient évident que cette recherche a fourni des résultats de valeurs à la fois pour la science et la pratique du management. Cependant, le résultat de cette recherche doit être considéré à la lumière de certaines limites. Comme indiqué précédemment faire de telles recherches dans notre organisme d'accueil est quelque chose de nouveau, ce qui nous a posé des difficultés concernant la confidentialité et l'accès aux informations et aux interviewés. La durée que nous avons obtenue pour l'intervention dans notre organisme d'accueil n'étaient pas suffisante vu l'étendue géographique de l'entreprise et les disponibilités de ses collaborateurs. Par conséquent, nous n'avons pas intervenu dans tous les DAS de l'entreprise et notre recherche était transversale. Ceci ouvre l'opportunité à de futures recherches longitudinales dans cet organisme ou multiples étude de cas, en particulier la recherche action qui a le potentiel de refléter l'applicabilité des modèles de développement PSM de manière plus exhaustive. Grace à notre recherche nous avons aussi pu découvrir des thèmes qui seront bénéfiques actuellement à notre organisme d'accueil qui sont : modèles de maturité et développement CAPEX, étude de marchés fournisseurs, segmentation et évaluation fournisseurs même les nouveaux qu'on a jamais traité avec, stratégies de catégories.

Notre recherche nous a conduits ainsi à d'autres problèmes de recherche dans la suite de nos questions de départ. D'accord, nous avons évalué la maturité de la fonction achats, comment l'entreprise doit évoluer selon les modèles PSM vers les best practices peut-on faire évoluer tous les dimensions faibles ou il faut aller par partie ?

De plus, pour développer la fonction achats il faut que le top management aperçoit son importance stratégique mais aussi les responsables achats ceci nous conduit à la question si la perception de l'importance stratégique de la fonction achats est un factor déterminant de son développement, une question qui a émergée dès le début de notre recherche. Enfin, Les

modèles de maturité et développement PSM sont synonyme de changement et cette perspective n'est pas tellement abordée dans la discussion des modèles PSM. Les futures recherches doivent mettre plus de focus sur cette perspective.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A.T. Kearney (2011): *Follow the procurement leaders, seven ways to lasting results, Study.*
- American Management Association. (1931). *Handbook of Business Administration.* American Management Association (AMA).
- Barry. J – Cavinato, J. – Green, A. Young, R.R. (1996). «A development model for effective MRO procurement», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32(3), 35-44.
- Batenburg, R., & Versendaal, J. (2008). «Maturity matters: Performance determinants of the procurement business function», dans *the 16th European Conference on Information Systems (Galway, Ireland)*, pp.563-574.
- Belouti, N. (2015). L'apport de la fonction achat à la performance des petites et moyennes entreprises : le cas des PME de la wilaya d'Oran (Thèse de doctorat). Université Oran 2.
- Berraki, H. (2014). Étude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algérie (Thèse de *Master of Science*). Centre International de Haute Etudes Agronomiques Méditerranéennes CIHEAM.
- Bhote, Keki R. (1989) *Strategic supply management: a blueprint for revitalizing the manufacturer-supplier improvement.* American management association, New York.
- Brandmeier, R. A., & Rupp, F. (2010). *Benchmarking procurement functions: causes for superior performance.* *Benchmarking: An International Journal*, 17(1), 5–26.
- Burt, D., Dobler, D., Starling, S. (2003): *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*, 7th Edition, New York.
- Cammish, R. – Keough, M. (1991) *A strategic role for purchasing.* *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, 33-39.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). *Strategic purchasing, supply management and firm performance.* *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Chiesa, V. – Coughan, P. – Voss, C.A. (1996) *Development of a technical innovation audit.* *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, 105-136.
- Corley, K.G. and Gioia, D.A. (2011) 'Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?', *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 12–32.
- Cousins, P.D. – Lawson, B. – Squire, B. (2006) *An empirical taxonomy of*

- purchasing functions. International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 26(7), 775-794.
- Cox Jr., W. E. (1967). *Product Life Cycles as Marketing Models. Journal of Business*, 40(4), 375–384.
 - Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). McGrawHill New York.
 - Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 2nd edition, McGRAW-HILL.
 - Dubois, A., & Pedersen, A.-C. (2002). *Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—a comparison between the portfolio and industrial network approaches. European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 35–42.
 - Dubois, A., & Wynstra, F. (2005). *Organising the purchasing function as an interface between internal and external networks, Dans the 21st Annual IMP Conference*.
 - Ellram, L. M. (1993). *Total cost of ownership: Elements and implementation. Journal of Supply Chain Management*, 29(4), 2–11.
 - Ellram, L.M. (1996). *The use of the case study method in logistics research. Journal of business logistics*, Vol. 17(2), 93-138.
 - Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). *Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. International Journal of Purchasing & Materials Management*, 30(2), 9–18.
 - Feisel, E., Hartmann, E., & Giunipero, L. (2011). *The importance of the human aspect in the supply function: Strategies for developing PSM proficiency. Journal of Purchasing & Supply Management*, 17(1), 54–67.
 - Forrester, J. W. (1958). *Industrial Dynamics. Harvard Business Review*, 36(4), 37–66.
 - Gelderman, C. J. (2003). *A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies (Doctoral thesis)*.
 - Giunipero, L. C., & Eltantawy, R. A. (2004). *Securing the upstream supply chain: a risk management approach. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(9), 698–713.

- Giunipero, L. C., Handfield, R., & Eltantawy, R. (2006). *Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future*. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 822–844.
- Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). *Strategic Sourcing From Periphery to the Core*. *Harvard Business Review*, 83(2), 132–139.
- Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Hammer, M. (2007). *The process audit*. *Harvard business review*, 85(4), 111.
- Hoover, W. E., Eloranta, E., Holmström, J., & Huttunen, K. (2001). *Managing the demand-supply chain: value innovations for customer satisfaction*. 1st Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Karjalainen, K. (2009). *Challenges of purchasing centralization: empirical evidence from public procurement*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Keough, M. (1993). *Buying your way to the top*. *McKinsey Quarterly*, (3), 41–62.
- Dieter Kerkfeld Evi Hartmann, (2012). *Maximizing impact of investments into purchasing and supply management*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42 Iss 5 pp. 464 – 489.
- Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply management*. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1999). *Building Successful Logistics Partnerships*. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165–181.
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. New York: Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1966). *Psychology of Science*. [S.l.]: Harper & Row.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Soonhoong Min, Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). *Defining Supply Chain Management*. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, 3th edition, thousand Oaks[Ua], Sage.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2011). *Purchasing and supply chain management (5th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Monczka, R. M., & Petersen, K. J. (2012). *The Competitive Potential of Supply*

Management. Supply Chain Management Review, 16(3), 10–18.

- Monczka, R. M., Trent, R., & Handfield, R. (2004). *Purchasing and supply chain management* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western.
- Monczka, R. M., & Trent, R. J. (1991). *Evolving Sourcing Strategies for the 1990s. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(5), 4 -12.
- Morgan, J. P., & Monczka, R. M. (2003). *Why supply chains must be strategic Purchasing*, 17(2003), 1–5.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). *Capability maturity model, version 1.1. Software, IEEE*, 10(4), 18–27.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Flynn, J. (2006). *Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(3), 107–122.
- Pearson, J.N.L. & K.J. Gritzmacher. ‘‘Integrating Purchasing into Strategic Management,’’ *Long Range Planning*, (23:3), June 1990, pp. 91-99.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1st edition, Simon and Schuster.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Ramsay, J. – Croom, S. (2008) *The impact of evolutionary and developmental meta- phors on purchasing and supply management: A critique. Journal of pur- chasing & supply management*, Vol. 14, 192-204.
- Reck, R. F., & Long, B. G. (1988). *Purchasing: A Competitive Weapon. Journal of Purchasing & Materials Management*, 24(3), 2–8.
- Rendon, R. G. (2008). *Procurement Process Maturity: Key to Performance Measurement. Journal of Public Procurement*, 8(2), 200–214.
- Rozemeijer, F. A. (2000). *Creating corporate advantage in purchasing* (Thèse de doctorat). Technische Universiteit Eindhoven.
- Rozemeijer, F. A., van Weele, A. J., & Weggeman, M. (2003). *Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 4–13.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7th edition, Essex, Pearson Education.
- Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(4), 274–293.
- Schweiger, J.: A theory-based perspective on Maturity Models in Purchasing and Supply Management, in: Blecker et al. (Eds.): *Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management*, Hamburg, 2014.
- Schweiger, J.: Development of a Purchasing and Supply Management Maturity Framework, in: *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol. 8, No. 1, 2015.
- Schweiger, J.: Concept of a Purchasing and Supply Management Maturity Framework, in: Bogaschewsky et al. (Eds.): *Supply Management Research*, 2015.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A Skill-Building Approach*, 7th edition, Chichester, John Wiley.
- Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Random House.
- Seshadri, S. (2005). *Sourcing strategy: principles, policy, and designs*, New York, Springer.
- Seuring, Stefan A. (2008) Assessing the rigor of case study research in supply chain management. *Supply chain management: an international journal*, Vol. 13(2), 128-137.
- Stokes, D. E. 1997. *Pasteur's quadrant: Basic science and technological innovation*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Timmermans, S., Tavory, I., (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis, *American Sociological Association, Sage journals*, vol 30, issue 3, p 167-186.
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and Supply Management: Trends and Changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 34(4), 2–11.
- Tushman M.L., O'Reilly C. A. 2007. Research and relevance: implications of pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development, *academy of*

management journal, 50: 769-774.

- Van Weele, A. J., Rozemeijer, F. A., & Rietveld, G. (1998). *Professionalizing purchasing in organizations: towards a purchasing development model*, dans the 7th Annual IPSERA Conference (pp. 5–7).
 - Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). *Case research in operations management*, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5th edition, cosmos corporation, Sage Publications.
- Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S., & James, K. (2007). *An analysis of research into the future of purchasing and supply management*. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(1), 69–83.

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

1. Version originale - H. Schiele / *Journal of Purchasing & Supply Management*
13 (2007) 274–293

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% – 25%)	Stage 2 (26% – 50%)	Stage 3 (51% – 75%)	Stage 4 (76% – 100%)
PL1 Demand Planning						
Process	To what degree is purchasing involved in the project / product planning? Is this a documented and revolving process?		Product or project planning is sporadically known to purchasing.	Dedicated purchasing personnel are informed about product or project planning. Purchasing has access to demand planning systems.	Purchasing is integrated into product and project planning and utilises existing demand planning systems. Purchasing inclusion points are defined in the process documentation.	Early involvement of purchasing in product and project planning is always ensured. Planning results are an integrative component of the purchasing strategy.
Assessment of Demand	Where are requirements and demands derived from? How is the process described?		Demands are partly derived from sales or order income prognosis/forecasts.	Demands are derived from sales or order income prognosis/forecasts and planned for significant commodity areas.	Demands are derived systematically and in structured fashion from sales or order income prognosis/forecasts. Procurement market facts are remedially considered.	Pro-active demand control on the basis of procurement market facts and product life-cycles (Product Lifecycle Management).
PL2 Pooling Planning						
Planning	Are commodities analysed for group-wide pooling potential? Does this regularly happen to all commodities?		Occasional analysis of selected commodities.	All commodities are analysed based on commodity code data.	Complete purchasing volume is permanently analysed in regard to pooling opportunities. Results are documented.	Future demands are analysed regularly and systematically in respect of their pooling opportunities. Cross-functional partners are involved.
Mandates	How are negotiation mandates and responsibilities defined?		Regulation of negotiation mandates and responsibilities is planned.	Negotiation mandates and responsibilities are partially regulated for single commodities.	Negotiation mandates and responsibilities are regulated. Process applied for all commodities.	Negotiation mandates are delegated and responsibilities are clearly defined on a global basis. Mandates are actively applied.
IT support	Are there group-wide procedures established? Which IT tools support you when analyzing and managing poolable demand?		Insufficient application of IT tools for pooling (e.g. Excel or similar IT-Tools)	Application of a business unit wide IT tool for pooling.	Application of a uniform IT tool for group-wide pooling.	Application of an integrative internet-based IT tool for corporate pooling. Intranet based preferred parts and preferred suppliers database used cross-functionally.
PL3 Environment Scann						
Process	How is the process of a supply market analysis described and documented?		Process is described unsatisfying	Process is partially described.	Process is documented and applied.	Process is subject to regular reviews. Cross-functional acceptance and commitment.
Resources	Is sufficient personnel allocated to market analysis?		Provision of personnel capacity for supply market analysis is limited available.	Sufficient personnel for market analysis is available. Responsibilities and commodity groups are defined.	Own capacities for market analysis are derived out of the planning process and are available for market scan activities.	Capacities for market analysis (own and where necessary bought) are available. Cross-functional partners can be involved if required.
Crossfunctional integration	How are partner functions involved in drawing conclusions out of the analysis results?		Results out of the supply market analysis remains mostly at purchasing.	Less active exchange with other process partners (e.g. engineering, sales).	Regular information exchange process with partners (e.g. engineering, sales).	Exchange of market analysis results occur continuously and protected against non-authorised use.
PL4 Innovation Planning						
Technology Identification	How do you keep track of technology trends? Is there a formal process of technology monitoring?		Purchasing reactively follows procedures of process partners (e.g. Engineering, Sales)	Purchasing presents remedially information about technology trends to their process partners. Technology monitoring is part of purchaser's responsibilities.	Purchasing acts pro-actively following established processes.	Purchasing supports systematically product or technology development. Information about technology trends will be used through cross-functional partners.

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% - 25%)	Stage 2 (26% - 50%)	Stage 3 (51% - 75%)	Stage 4 (76% - 100%)
Technology Roadmaps	Do purchasers know the technology roadmap of your company and your suppliers? Is there a methodology of correlating your technology roadmaps with those of your suppliers?		Own product and technology roadmaps partially known.	Own product and technology roadmaps are known, those of strategic suppliers are partially known. Responsibilities for roadmap-analysis defined.	Process of matching own product and technology roadmaps with the roadmaps of significant suppliers.	Implementation of harmonised product and technology roadmaps with selected suppliers, cross-functionally agreed.
OS Organisational Structure						
OS1 Structure & Mandates						
Organisational Structure	Is a purchasing organisation established? Are responsibilities defined?		Purchasing responsible people are named. Purchasing organisation is insufficiently established.	Purchasing organisation is formally in place.	Purchasing organisation is established and is in charge of all procurement activities. Procurement policy is described and communicated via internal circular letter as mandatory.	Purchasing organisation is continuously further developed based on business strategy, benchmark's interviews or process reviews.
Mandate	Is purchasing responsible for all procured goods and services? Do you have regulations for sanctions in case of non-compliance?		Many commodities are not managed in responsibility of purchasing.	Purchasing initiates programs and measures for mandating procurement fields. Penetration >50%	Purchasing has the mandates for complete purchasing volume defined mandatorily and communicated. Penetration >80%	Regulations for sanctions in case of non-compliance are introduced. Penetration ca 100%.
Cross-functional integration	Are interfaces towards partner functions defined? Are they cross-functionally agreed and responsibilities defined?		Interfaces of purchasing are known and tasks are partially described.	Interfaces are cross-functionally agreed for isolated function. Respective tasks and responsibilities at the partner functions are known.	Tasks and responsibilities are coordinated with all interfaces according to company wide defined processes, and are described in a guideline.	Purchasing drives continuous improvement and the definition of interfaces and guideline.
Integration into Group	How is purchasing integrated in the purchasing network of the group?		Purchasing acts locally without exchange with other purchasing departments.	Purchasing remedially exchanges information with other purchasing departments.	Purchasing is an active part of the group-wide procurement network.	Purchasing is integrative part of the worldwide procurement network of the group.
OS2 Strategic Integration						
Board meetings	Does the purchasing director take part in board meetings?		Purchasing director participates occasionally in the board meetings.	Purchasing director is permanent member of the board committee.	Purchasing director is permanent member of the executive committee of the business unit.	Purchasing director directly reports to business unit Executive Management (CEO/CFO).
Make-or-Buy Decisions	Is purchasing involved in all make-or-buy decisions? Does purchasing take part at core competency definition and strategic decisions?		Purchasing is informed about procurement related aspects in make-or-buy projects. Core competencies of the business units are defined, but without purchasing involvement.	Purchasing is involved in major make-or-buy decisions. Core competencies of the business unit are detailed documented and published.	Purchasing is involved in all make-or-buy decision and influences the definition of core competencies, as part of strategy definition.	Purchasing is an integrative part of the make-or-buy decisions. Purchasing tasks are documented and cross-functionally accepted. Potentials for optimisation of the depth of own value added are indicated along the product life-cycle.
PO Process organisation						
PO1 Sourcing Strategy						
Sourcing Strategy	How would you describe your sourcing strategy? Is it documented and known to your partner functions?		Definition of a sourcing strategy is in progress.	Sourcing strategy is documented and applied for all major material groups.	Sourcing strategy is derived out of corporate strategy, cross-functionally agreed, documented and applied.	Sourcing strategy is defined as a roadmap, regularly updated, adjusted to corporate strategy and tied into target agreements. Key issues of the commitments' sourcing strategies are known and documented.

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% - 25%)	Stage 2 (26% - 50%)	Stage 3 (51% - 75%)	Stage 4 (76% - 100%)
Process supplier selection	Is supplier selection carried out systematically and according to requirements profile and selection criteria? Is the selection process well defined, logical and documented?		Supplier selection process is not or only partially described.	Selection process is defined and cross-functionally applied. Supplier selection occurs systematically based on requirement profiles and selection criteria.	Selection process is completely applied. Supplier decisions are traceable and documented (e.g. quotation comparison sheet).	Supplier selection is based on complete application of insights and decisions throughout the company (e.g. pooling organisation, supplier evaluation results, etc.). Selection process is continuously adjusted to latest requirements of the business unit.
Responsibility	Who is responsible for supplier selection?		Purchasing is not or only partially involved in supplier selection.	Purchasing supports supplier decisions.	Purchasing is process owner for the supplier selection process.	Cross-functional decision-making committee (e.g. Sourcing Committee) is in charge of the supplier selection process.
P02 Supplier Selection						
Process documentation	Is the sourcing process documented?		Sourcing process is documented insufficiently.	Approach for sourcing has been defined internally in purchasing.	Compliance with the documented and cross-functionally accepted sourcing process.	The organisation is aligned to support the sourcing process.
Negotiation	If preparing a negotiation, do you follow a uniform and systematic approach? Are decision criteria, tactics and targets agreed cross-functionally?		Less negotiator preparation.	Systematical preparation approach. Negotiation targets are explicitly defined and documented. Customer requirements are considered in the negotiation strategy.	Cost structures of suppliers are analysed. Procurement relevant consequences from possible negotiation results are analysed and evaluated. Negotiation targets are methodically deducted and explicitly defined. Process is described.	Future influencing factors on cost structure of suppliers are considered (cost reduction potentials, market prices, funding, etc.). In the case of awarding high-volume contracts, structured negotiation strategies are applied. Decision-making criteria are accepted cross-functionally.
Contract Management	Do you have a Contract Management function in your organisation and what are its activities?		Tasks are hardly described and is covered within other responsibilities. No application of standardised contracts.	Task is isolated described, contact partners are known. Application of company wide and existing standards.	Task is pursued by responsible persons and shows first results. Application of standards under group wide adoption and own structure (e.g. contract configurator).	Function is an established interface between cross-functional partners and purchasing. Functions significantly drives and determines contract management issues. Group wide standards are communicated and are valid applied.
P03 Supplier Evaluation						
Process	Is there a systematic procedure for Supplier Evaluation in place?		There is no supplier evaluation systematics in place.	Less than 50% of the purchase volume is evaluated according to a applied supplier evaluation systematics.	60 - 80% of the purchase volume is evaluated according to a applied, cross-functional supplier evaluation systematics.	More than 80% of the purchase volume is evaluated according to a applied, cross-functional supplier evaluation systematics.
Communication with supplier	Are evaluation results communicated to suppliers? On a regular basis?		Evaluation results are sporadically communicated to suppliers (e.g. during price negotiations).	Evaluated suppliers are promptly informed about the evaluation results. Results are internally recorded (e.g. central database).	Evaluation results are discussed with selected suppliers in a cross-functional team.	Evaluation results are discussed with selected suppliers under involvement of the management.

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% - 25%)	Stage 2 (26% - 50%)	Stage 3 (51% - 75%)	Stage 4 (76% - 100%)
Responsibility	Do you have a Supplier Management function in your organisation?		Supplier Management function is hardly existing.	Function is documented and implemented.	Function is implemented as described and is actively managing the Supplier Management processes.	Function is an established interface between cross-functional partners and purchasing drives application of agreed supplier strategies and reports relevant results (e.g. cost reduction, contribution to business).
P04 Supplier Development						
Process	Is there a systematic procedure for supplier development in place? Is the process described and communicated within the company?		Supplier development measures are defined individually.	A planning process is existing for all substantial suppliers.	The supplier development process is defined. Supplier development plans are derived from the supplier evaluations and are implemented.	Development process is implemented and regularly updated. Development plans are harmonised across the organisation and derived from the supplier development strategy. Communication of all results is ensured.
Process	Is there a systematic procedure for supplier development in place? Is the process described and communicated within the company?		Supplier development measures are defined individually.	A planning process is existing for all substantial suppliers.	The supplier development process is defined. Supplier development plans are derived from the supplier evaluations and are implemented.	Development process is implemented and regularly updated. Development plans are harmonised across the organisation and derived from the supplier development strategy. Communication of all results is ensured.
Optimisation	Do you visit the sites of your suppliers on a regular basis? Do you perform trainings and workshops with your suppliers?		Selective visits at suppliers.	Periodical realisation of trainings and workshops at the supplier.	On demand internal/external resources are available to support projects, training and implementation.	Professional consulting projects and trainings take place. Resources for consulting are permanently provided for respective projects. Joint continuous measurement of development success with suppliers.
Phase Out	How would you describe the supplier phase out process? Who decides about phase out?		Suppliers will be phased out based on subjective criteria.	Responsibilities for phase out decisions are defined.	Phase out strategy exists. Process with defined criteria is described.	Consequent application of phase out strategy, cross-functionally agreed.
P05 Purchasing Early Involvement in Development Processes						
Process	Does the process follow a documented path? Are tasks and responsibilities well defined within the overall process?		There is no early purchasing involvement process existing. Purchasing is not considered within the product development process.	Processes of early procurement involvement are described, responsibilities defined. Involvement and tasks of purchasing are documented within the product development process.	Processes of early procurement involvement are synchronised with the product development process. Responsibilities are clearly documented. Process targets are defined and responsible persons are measured at these targets.	Product development processes are compared and continuously improved by benchmarks of business units/other companies.

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% - 25%)	Stage 2 (26% - 50%)	Stage 3 (51% - 75%)	Stage 4 (76% - 100%)
Cross-functional integration	How is purchasing involved in the product development process?		Purchasing is sometimes invited to team meetings by the engineering team	Purchasing is integrative part of the cross-functional engineering team during the design phase.	Purchasing is integrative part of the cross-functional engineering during the concept phase	Purchasing is actively involved in the idea phase (e.g. concept workshops) and supports product- and program planning in respect to feasibility of product ideas.
Standardisation	Does purchasing pursue consequently measures to reduce complexity of products, processes and sourcing procedures?		Standardisation is not consequently considered within the product/project development process.	Purchasing influences consequent reduction of unnecessary complexity of components, processes and sourcing structures.	Defined standards (e.g. modules, component catalogues), suppliers per product/service resp. technologies are applied.	Basic concepts of standardisation (e.g. product platforms, modules) are defined cross-functionally together with purchasing.
Material/ Functional Release	Has purchasing any impact on material/functional release?		Purchasing remedially determines material/functional release.	Material/functional release focuses cross-functionally by engineering, quality and purchasing.	Purchasing is integral part of material/functional release process and driver for 2nd Source.	Purchasing monitors and improves material/functional release procedure based on jointly agreed targets together with partners.
P06 Early Supplier Involvement Process						
Early Supplier Involvement	To what extent are suppliers incorporated into the phases of product development?		Less involvement of suppliers.	Suppliers provide regular, focused and comprehensible input. Preliminary value added stages are explicitly considered.	Suppliers are systematically involved following a defined process. Development capacity of the supplier (resident engineer) is used on demand.	Suppliers are integrated on the basis of total cost of ownership criteria. Simultaneous engineering/joint project management with the supplier occurs on demand.
Technology Roadmaps	For which suppliers do you have their technology roadmaps accessible?		Technology- and market strategies of the own product and service portfolio are known.	Technology and market strategies of the suppliers' product and service portfolio are known.	Technology and market strategies of the suppliers' product and service portfolio are known and occasionally adapted to own ones.	Technology and market strategies of the suppliers' product and service portfolio are mutually adapted in substantial commodity groups.
P07 Process Involvement With Other Functions						
Involvement Marketing	Is purchasing acquainted with marketing strategies and relevant markets? Is purchasing familiar with key customers?		Marketing strategies are partially known in purchasing. Integration depends on single persons.	Existing and future marketing strategies are known in purchasing.	Purchasing influences marketing strategies or sales prognosis by provision of procurement market know how following a regular process.	Purchasing is integrative part in the development of marketing strategies and sales prognosis.
Involvement Quality	Is quality management included in the supplier selection process? Do purchasing and quality department form one face to suppliers?		Integration of purchasing depends on single persons. Integration occurs incidentally. Criteria for integration are not existing. Quality management is subject to quality department.	Purchasing supports the quality department in quality related issues resp. supplier issues (e.g. claim and extra expenses cases). Interfaces established.	Integration and tasks of purchasing into the quality management system. Responsibilities and tasks of purchasing are clearly described. Resources with respective quality competence are existing in purchasing.	Quality engineering function is established in purchasing. Suppliers are integrated into the quality management system and carries out quality improvement programs together with the quality department.
Involvement Logistics and Production	How and to what extent is the procurement logistics/ material handling process defined?		Inbound logistics processes are unstructured and not or only partially documented.	Logistics processes are structured, documented and implemented. Tasks of operative procurement are described within the logistics processes. Escalation model (e.g. trouble shooting for missing parts) is described.	Processes are regularly reviewed and improved. Purchasing is involved with all product ramp-ups and phase-outs as well as into the change management procedure.	Logistic processes describe the applied sourcing models. Purchasing drives activities along the value chain and is integrated at each phase.

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% - 25%)	Stage 2 (26% - 50%)	Stage 3 (51% - 75%)	Stage 4 (76% - 100%)
Logistics Targets	Are there and if so, what are the joint targets between purchasing and material handling/ logistics?		Logistics targets are known to purchasing and sometimes part of supplier negotiations.	Logistics targets are partially known to purchasing and are considered in supplier negotiations.	In the regular process, logistics agreements are concluded together with logistics department at substantial suppliers.	Logistics targets are defined jointly with logistics, continuously updated and implemented
Involvement Operative Procurement	Are agreements of strategic purchasing known by operative procurement? Is a consistent information exchange ensured between both departments?		Agreements of strategic purchasing are not known to operative procurement and vice versa.	Agreements of the strategic purchasing are known to operative procurement. Information exchange between the departments is ensured.	Strategic and operative purchasing systematically exchange important subjects about suppliers (approach, agreements, problems). Agreements with suppliers are known to operative purchasing and are implemented.	Strategic agreements with the supplier are fully implemented by operative procurement and are compiled. Topics of operative procurement are agreed with suppliers by strategic purchasing.
Involvement Risk Management	Is risk management an integral part of the purchasing process?		Less involvement of purchasing.	Responsibilities within purchasing are clearly described and communicated to the employees.	Involvement and tasks of purchasing at the risk management process are described. Implementation follows widely the process description.	Risk management is an integrative part of the purchasing process. Cross-functional involvement ensured and documented.
HR Human Resources and Leading						
HR1 Job Descriptions and Competencies						
Functions	Are key functions described in a generic way?		Individual purchasing functions are described in general.	Substantial purchasing functions are standardised and adapted to firm strategy.	Purchasing functions are described in detail and agreed with cross-functional partners. Descriptions of purchasing functions are standardised at all sites.	Developments/ tendencies of job profiles are observed and forwarded for review on group level.
Technical Competencies	Is there technical competence available in purchasing? Are designated competencies available, e.g. advanced sourcing engineer?		Partial existence of technical competence, further development is planned.	Technical competence in purchasing is existing for all substantial commodity areas.	Technical competence in purchasing is existing for all substantial commodity areas. Project management competence in purchasing is sufficiently developed for efficient collaboration with project teams.	Competencies for all substantial commodity areas are existing and will be continuously developed, remedial and temporary introduction of special knowledge (e.g. consultants).
HR2 Personnel Selection and Integration						
Selection	On which methods/ systematics is the recruiting process based on? Is recruiting executed in a systematic and structured manner?		Recruiting is mainly based on experience.	Recruiting is based on generally described purchasing job profiles.	Recruiting occurs methodically, structured and is aligned to the vacant purchasing function.	Recruiting occurs on the basis of a competence model. Structured interviews on the basis of standardised interview questionnaires with systematic and cross-functional analysis of results.
Integration	Are training plans available? To what extent?		Training plans are under development.	Training plans exist for few functions. Supervisor/Coach is defined.	Systematic integration based on training plans with defined checkpoints. Availability for substantial purchasing functions.	Cross-functional training plans are enhanced by target agreements. Feedback dialogue after completion of integration period.

Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0% - 25%)	Stage 2 (26% - 50%)	Stage 3 (51% - 75%)	Stage 4 (76% - 100%)
HR3 Performance Appraisal & Career Development						
Target Agreements	Are targets defined on employee-level? To what extent? Do targets contain qualitative and quantitative elements?		Target agreements on the non-managerial level is not existing	Occasional finalisation of target agreements on the non-managerial level. Target agreements include qualitative and quantitative targets.	Target agreements finalised with the complete staff. Continuous support and review.	Target agreements are coordinated and defined with cross-functional partners if necessary, reviewed during the fiscal year.
Career Development	Are there regular conversations in respect of employee development? Is there a structured process to identify potential candidates?		There are no conversations in respect of employee development.	Unregular exchange with potential candidates	Annual structured review of potential candidates and initiation of development measures.	Group/Regional wide review of potential candidates and introduction to the company procurement network.
Feedback Process	Is there a formal and regular procedure of monitoring and feedback established?		There is no feedback procedure in place.	Remedial request of single feedback from employees.	Application of the available human resource instruments and remedial feedback of cross-functional partners.	Annual employee dialogue of employees with purchasing department manager. Cross-functional, regular feedback with process partners (e.g. workshops, customer satisfaction surveys etc.) Bottom-up feedback established
CO Controlling System						
CO1 Controlling System						
Target Results Definition	Are the targets for the purchasing function derived from the business plan of the group? Is purchasing involved in defining its targets together with executive management?		Purchasing targets are derived isolated out of business planning targets.	Purchasing targets are derived from the business planning targets under involvement of purchasing. Targets are not cross-functionally agreed	Purchasing is comprehensively involved in the target setting of the business unit. Input of procurement markets are considered in the planning process. Impact of purchasing targets on business results are integrated in the budget and rolling forecast.	Purchasing is significantly involved in the target setting of the business unit. Input of procurement markets are considered in the planning process. Impact of purchasing targets on business results are integrated in the budget and rolling forecast.
Target Breakdown	How are targets broken down? Are they detailed on employee-level?		There is no structured target breakdown in place.	Single financial results and performance figures are defined and remedially reviewed.	Substantial financial results and performance figures are defined and are reviewed regularly.	Targets are broken down and structured based on scorecard targets (e.g. processes, finance, customer/market, employee/knowledge/innovation) and reviewed regularly on the basis of rolling forecasts.
Measurement Figures	Are measuring parameters defined?		Only limited target follow-up based on existing performance figures possible.	Substantial performance figures (e.g. balanced scorecard) are implemented.	Group-wide mandatory performance figures are completed by own ones for particular areas.	Performance figures for all scorecard targets are continuously and cross-functionally defined.

	Management Function	Questions for Analysis	% observed	Stage 1 (0 % - 25 %)	Stage 2 (26 % - 50 %)	Stage 3 (51 % - 75 %)	Stage 4 (76 % - 100 %)
C02	Controlling Process & Structure						
	Organisational Structure	Is the function of planning and steering available and established? Are the planning and steering tasks of purchasing clearly defined and documented?		Planning and controlling function for purchasing controlling is not existing.	Planning and controlling function for purchasing controlling is existing.	Planning and controlling tasks of purchasing are described and implemented as an own function with defined processes.	Planning and controlling tasks of purchasing are applied as described and are integrated into the operative controlling processes of the business unit.
	Responsibility	Are roles and responsibilities clear and described?		Tasks and responsibilities are insufficiently described.	Tasks and responsibilities are sufficiently described.	Tasks and responsibilities are described according to requirement profiles and are applied.	Tasks and responsibilities are included in an superior controlling guideline of the business unit. Implementation mandate for agreed standards in purchasing controlling is established.
	Target Controlling Process	How are deviations from plan handled?		Target-/Actual-comparisons are irregularly applied.	Target-/Actual-comparisons are regularly applied. Necessary correction measures initiated partially.	Target-/Actual-comparisons are applied on the basis of rolling forecasts. Correction measures are consequently implemented.	Business results of the identified measures are reviewed and documented.
C03	Measurement Controlling Process	Is there a structured procedure for controlling measures/actions/activities? Do you have the degree of implementation logic (or any other, e.g. milestones) in order to track the realisation progress?		Result relevant measures are hardly tracked.	Measures are tracked regularly.	Measures are regularly tracked by the degree of implementation systematic or similar.	All measures are systematically tracked based on their impact on business results. Supervision of measurement implementation by business unit management.
	Controlling Methods and Tools						
	Commodity Codes	Do you classify your material to any kind of commodity code (e.g. ec1@es)?		Commodity code classification only for selected commodity areas.	Correct and complete commodity code classification for "direct material" is ensured.	Commodity code is defined as a mandatory data field for order release. Continuous revision of wrong commodity code classifications.	Correct and complete commodity code classification is ensured for the total purchase volume.
	IT support	Are you able to perform spend analysis? On what level of automation?		Purchasing volume is available only for the Intra FPP-Systems.	Purchasing volume is generated by calculating t according to a group-wide accepted method and can be retrieved to specific purchasing needs.	Regular provision of purchase volume in a central database (e.g. purchasing information system).	Availability of all purchasing volume data in a central database on a monthly basis and active support of standardised supplier number matching process.

2. Version en français avec modifications

Partie A. Informations générales

Q1) S.V.P Veuillez préciser la structure dans laquelle vous travaillez dans cette entreprise (indiquer le nom de Département, division, groupe d'entreprises ou autre Partie organisationnelle)

Q2) S.V.P Veuillez indiquer votre titre d'emploi ? Depuis quand vous êtes a SONATRACH ?

Q3) S.V.P Votre formation ?

Q4) S.V.P Veuillez indiquer la mission de votre structure (Département, division, groupe d'entreprises ou autre Partie organisationnelle) de quoi elle est chargée ?

Partie B. sophistication achats

1. Planning

1.1.Demand planning

- Dans quelle mesure les achats sont-ils impliqués dans la planification de la demande «estimations de vente « projet / produit, s'agit-il d'un processus documenté et révolutionnaire ?

- d'où découlent les demandes projet / produit et les besoins achats ? Comment est décrit le processus «évaluation des demandes «

1.2. Planification de consolidations

- les achats sont-ils analysés dans le but de les mutualiser ?

- Quels outils TIC vous accompagnent lors de l'analyse et la gestion des achats groupés ?

- Comment les mandats et les responsabilités des achats groupés sont-ils définis?

1.3. Analyses et études de l'environnement

- Comment le processus d'analyse du marché de l'offre est-il décrit et documenté?

- le personnel affecté à l'analyse du marché est-il suffisant ?combien de personnes ?

- Comment les fonctions partenaires sont-elles impliquées dans le tirage des conclusions des résultats de l'analyse?

1.4. Planification de l'innovation

- Comment suivez-vous les tendances technologiques ? Existe-t-il un processus formel de monitoring «analyse, contrôle, surveillance « de la technologie?

“During the **Technology Monitoring** relevant technologies are identified to support innovative services. **Technology Monitoring** can gather a large amount of information

from sources like technical journals, conferences, Web searches or personal relationships with R&D departments.”

- Les acheteurs connaissent-ils la feuille de route technologique de l'entreprise et des fournisseurs ? Existe-t-il une méthodologie de corrélation entre vos feuilles de route technologiques et celles de vos fournisseurs?

2. Structure organisationnelle

2.1. Structure & mandats

- Est-ce qu'une organisation achats est établie? Les responsabilités sont-elles définies ?
- est ce que les achats sont responsables de tous les biens et services procurés ? Avez-vous des règlements pour les sanctions en cas de non- conformité ?
- est ce que les interfaces envers les fonctions partenaires sont définies ? Sont-ils convenus de manière concertée « cross-functionally » et les responsabilités définies ?
- Comment les achats sont-ils intégrés au réseau d'achat du groupe ?

2.2. Intégration Stratégique

- Le directeur des achats participe-t-il aux réunions du conseil d'administration & ou comités ? « Selon le cas »
- Les achats sont-ils impliqués dans toutes les décisions de make-or-buy ? Les achats prennent-ils part à la définition de Cœur de compétence et aux décisions stratégiques ?

3. Organisation Processus

3.1. Stratégie sourcing

- Comment décririez-vous votre stratégie sourcing « sélection des fournisseurs » ? Est-elle documentée et connu pour vos fonctions partenaires ?
- La sélection des fournisseurs est-elle effectuée de manière systématique et selon le profil des exigences et les critères de sélection? Le processus de sélection est-il bien défini, logique et documenté?
- Qui est responsable de la sélection des fournisseurs?

3.2. Sélection fournisseur

- Si vous préparez une négociation, suivez-vous une approche uniforme et systématique? Les critères de décision, les tactiques et les objectifs sont-ils convenus de façon transversale « cross-funct » ?
- Avez-vous une fonction de gestion de contrat dans votre organisation et quelles sont ses activités?

3.3. Évaluation fournisseur

- Existe-t-il une procédure systématique pour l'évaluation des fournisseurs?
- Les résultats évalués sont-ils communiqués aux fournisseurs? Régulièrement ?
- Avez-vous la fonction de gestion des fournisseurs dans votre organisation?

3.4. Développement fournisseur

- Existe-t-il une procédure systématique pour le développement des fournisseurs? Le processus est-il décrit et communiqué au sein de l'entreprise?
- Visitez-vous les sites de votre fournisseur sur une base régulière? Effectuez-vous des formations et des ateliers avec vos fournisseurs?
- Comment décririez-vous le processus d'élimination des fournisseurs? Qui décide de l'élimination?

3.5. Implication tôt des achats dans les processus de développement

"développement produit"

- Le processus suit-il un chemin documenté? Les tâches et les responsabilités sont-elles bien définies dans le cadre du processus global?
- Comment les achats sont-ils impliqués dans le processus de développement de produits?
- Les achats poursuivent-ils des mesures visant à réduire la complexité des produits, des procédés et des procédures sourcing?

3.6. Processus d'implication tôt du fournisseur

- Dans quelle mesure les fournisseurs sont-ils intégrés dans les phases de développement de produits?
- Pour quels fournisseurs avez-vous accès à leurs feuilles de route technologiques?
- Est-ce que les achats sont au courant «connaissent » des stratégies marketing et les marchés pertinents? Les achats sont-ils familier avec les clients clés?
- La gestion de la qualité est-elle incluse dans le processus de sélection des fournisseurs? Les achats et la gestion de la qualité font-ils même visage face aux fournisseurs?
- Y a-t-il et, si oui, quelles sont les cibles communes entre les achats et la manutention / la logistique ?
- les accords des achats stratégiques sont-ils connus par le procurement opérationnel ? Un échange d'information est-il assuré entre les deux parties?
- La gestion des risques fait-elle partie intégrante du processus d'achat?

4. Ressources humaines

4.1. Descriptions de postes d'emplois et compétences

- Les fonctions clés sont-elles décrites de manière générique?

- Existe-t-il une compétence technique dans l'achat? Les compétences désignées sont disponibles, par ex. Ingénieur d'approvisionnement avancé?

4.2. Sélection et intégration du personnel

- Sur quelles méthodes / systématiques le processus de recrutement est basé? Le recrutement est-il exécuté de manière systématique et structurée?
- Des plans de formation sont-ils disponibles? L'ampleur?

4.3. Évaluation de performance et développement de carrière

- Les objectifs sont-ils définis au niveau des employés? L'ampleur? Les objectifs contiennent-elles des éléments qualitatifs et quantitatifs?
- Existe-t-il des discussions régulières sur le développement des employés? Existe-t-il un processus structuré pour identifier les candidats potentiels?
- Existe-t-il une procédure formelle et régulière de monitoring et de feedback?

5. Contrôle de gestion

5.1. Système de contrôle de gestion

- Les objectifs de la fonction achats proviennent-elles du business plan du groupe? Les achats sont-ils impliqués dans la définition de ses objectifs avec la direction générale?
- Comment les objectifs sont-ils déclinés? Sont-ils détaillés au niveau des employés?
- les paramètres de mesures sont-ils définis ? Développer

5.2. Processus & structure du contrôle de gestion

- La fonction de planification et de pilotage est-elle disponible et établie? Les tâches de planification et de pilotage de l'achat sont-elles claires et documentées?
- Les rôles et les responsabilités sont-ils clairs et décrits?
- How are deviations from plan handled?

5.3. Méthodes et outils de control de gestion

- Classifiez-vous votre matériel sur n'importe quel type de code de produit (p. ex. ecl@ss « classification and product description«)?
- Pouvez-vous effectuer une analyse des dépenses? À quel niveau d'automatisation?

6. Éthique et développement durable

- Il existe une vision claire de la responsabilité sociale des entreprises.
- Un code de conduite fait partie du contrat fournisseur.
- Des programmes réguliers sont réalisés pour accroître l'efficacité des transports et réduire les émissions de CO2.

ANNEXE B – QUESTIONNAIRE DE ROZEMEIJER

***Obligatoire**

1. Les dépenses achats sont élevées et croissantes ? *

Sélectionner

2. Le top management reconnaît-il les achats comme un contributeur important à la position concurrentielle ? *

Sélectionner

3. La fonction achat reporte-elle directement au top management ? *

Sélectionner

4. La fonction achat se base sur des processus stratégiques et véritablement cross fonctionnels avec implication élevée du line management ? *

Sélectionner

5. L'objectif principal de la fonction achats est d'atteindre le coût total le plus bas contre la plus haute valeur ? *

Sélectionner

6. Existe-il un degré élevé d'homogénéité dans les besoins d'achats à travers les DAS ? *

Sélectionner

7. Il n'y a pas de différences significatives dans le rôle et la position des différents départements achats à travers les DAS ? *

Sélectionner

8. Les compétences et les capacités du personnel achats dans les différentes DAS sont plus que suffisantes pour participer à la formulation de stratégies *corporate* des achats ? *

Sélectionner

9. Les départements achats des différentes DAS opèrent sur des niveaux de professionnalisme comparables ? *

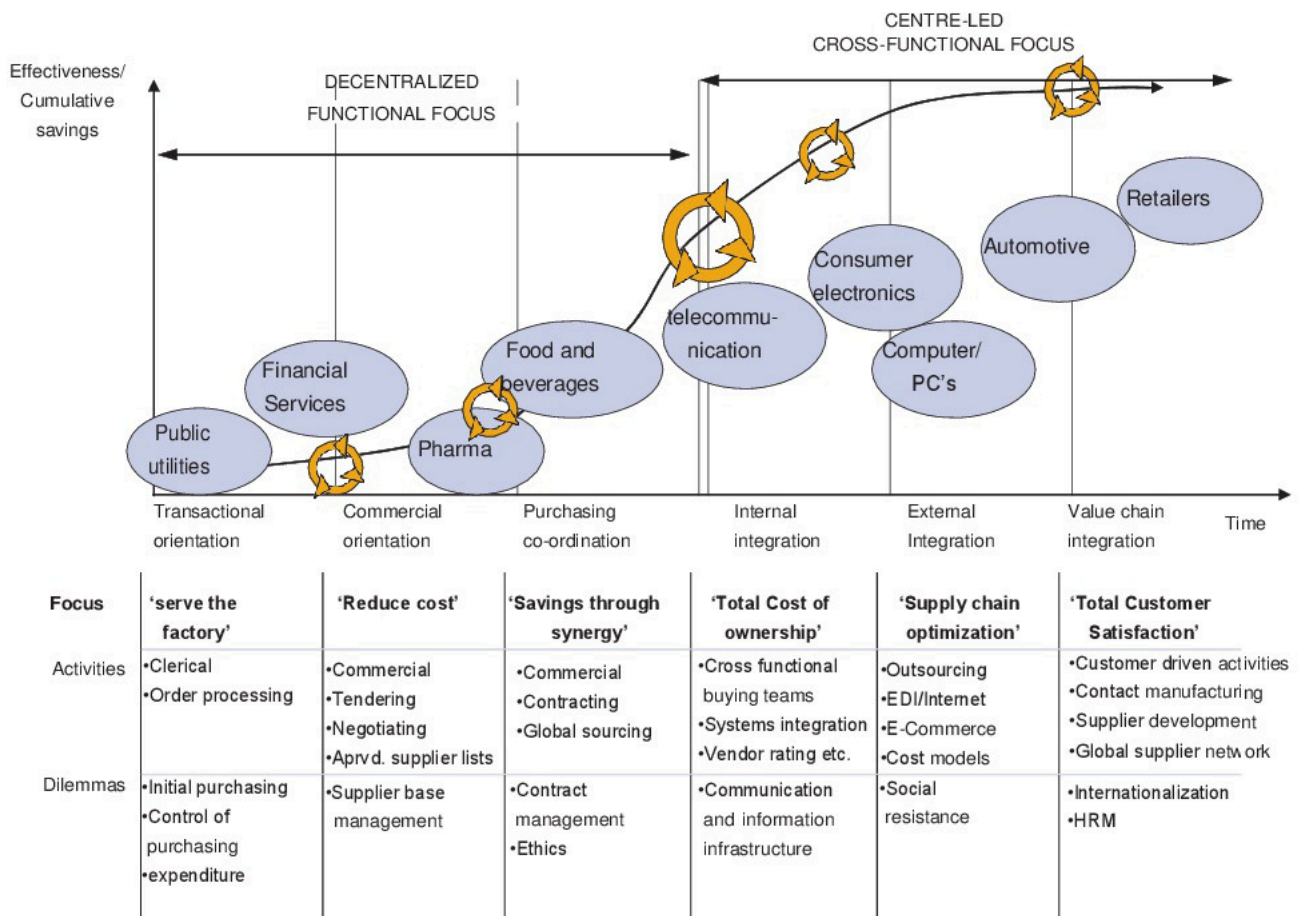
Sélectionner

10. Les compétences et les capacités au niveau *corporate* sont adéquates pour gérer la synergie achats *corporate* ? *

Sélectionner

ANNEXE C – MODÈLE VAN WEELE

Vers un modèle cohérent de développement *Purchasing & supply*



Source : Van Weele (2005, p. 94)

Etape 1: orientation transactionnelle.

Dans cette première étape, la principale tâche d'achat est De trouver des fournisseurs appropriés et s'assurer que les processus opérationnels de l'entreprise ne manquent pas de matières premières et de composants. Il n'y a pas de stratégie d'achat explicite en place. La structure organisationnelle peut être qualifiée de décentralisée Sous-département au niveau du business unit. La fonction d'achat est fortement Orientée vers les activités opérationnelles et administratives. La culture est «réactive». Les systèmes d'information, si en place, sont également très orientés sur le plan administratif. Le personnel d'achat se compose généralement d'acheteurs opérationnels et administratifs, avec une éducation professionnelle limitée sur la façon de faire le travail.

Étape 2: orientation commerciale.

À ce stade, un purchasing manager proactif est à trouver, quelqu'un qui peut négocier De manière crédible avec les fournisseurs pour des prix plus bas. La stratégie d'achat se caractérise par son accent mis sur les prix bas. Les acheteurs Se concentrent sur la négociation et la passation de marchés de "bonnes affaires". Le management contrôle et surveille Les prix bas et les économies. La mesure de la performance se concentre principalement sur le prix (variance), Les économies de coûts et les performances de livraison des fournisseurs.

Etape 3: coordination des achats.

À ce stade, une forme de formulation de stratégie Apparaît pour la première fois, afin de capter les avantages de la coordination interne, de la collaboration Et une synergie entre les business units. Outre les prix et les coûts, La fonction achat est maintenant considérée comme ayant une influence importante sur la qualité des produits achetés. La formalisation du processus d'achat et des procédures est une priorité. L'accent est mis sur l'amélioration de la communication entre l'unité centrale d'achat et les les business units décentralisées.

Etape 4: intégration interne.

À ce stade, l'accent est mis sur la transversalité fonctionnelle de résolution de problèmes dans le but de réduire les coûts totaux du cycle de vie et pas seulement le cout unitaire des composants achetés. Ces efforts cross fonctionnels impliquent souvent des fournisseurs clefs en tant que résolveurs de problèmes conjoints, ce qui implique un passage de la confrontation à une forme de partenariat d'approvisionnement.

L'achat opérationnel disparaît dans la ligne. La culture est caractérisée par de nombreuses équipes d'achat cross fonctionnelles. Les actions d'amélioration visent à intégrer et à harmoniser les processus d'achat dans les différents business units. Les systèmes d'information sont intégrés à ceux d'autres services / fonctions et divisions, mais pas encore avec celles des fournisseurs les plus importants. Les compétences recherchées dans cette étape est de fortes capacités de team building et de solides compétences en communication.

Étape 5: intégration externe.

En arrivant à cette étape, les fournisseurs sont activement impliqués dans le développement de nouveaux produits, l'amélioration des processus et la planification pré production, et ont souvent une base au sein de l'entreprise. Les utilisateurs eux-mêmes commandent des marchandises, avec des contrats d'entreprise, grâce à des systèmes de catalogues avancés et basés sur le Web. Les entreprises investissent fortement pour impliquer réellement les partenaires d'approvisionnement dans une gamme de Processus, plutôt que simplement d'acheter des biens et des services à partir d'eux Le plus performant possible. La responsabilité de l'achat initial réside dans les équipes cross fonctionnels. Une compétence importante est la capacité de construire des modèles de coûts détaillés. Les systèmes d'information sont intégrés non seulement en interne, mais aussi avec ceux des fournisseurs partenaires.

Étape 6: intégration de la chaîne de valeur.

Dans cette étape, pour satisfaire les besoins du client final, les sous-traitants recherchent un soutien auprès de leurs fournisseurs. Les fournisseurs sont challengés constamment de manière consistante à soutenir les stratégies de produit / marché de l'entreprise et à participer activement au développement de produits. L'objectif est de concevoir une chaîne de valeur la plus performante possible afin de servir le client final. L'orientation est à la fois amont et aval. La culture est entrepreneuriale. Les systèmes d'information sont intégrés autant que possible.