

IMPACTS DES TIC SUR LES METIERS DE LA FONCTION ACHAT : LE CAS DES ACHATS DU SECTEUR INDUSTRIEL

Dominique Philippe MARTIN
Maître de Conférences

CREREG
I.G. R. - Université de Rennes 1
11, rue Jean Macé – B. P.1997
35065 Rennes Cedex
dominique.martin@univ-rennes1.fr

INTRODUCTION

L'objet de la présente communication est d'apprécier les incidences des TIC – Technologies de l'Information et de la Communication - sur la définition des métiers de la fonction achat. Les domaines d'intervention des acheteurs étant particulièrement vastes, nous limiterons notre étude aux acheteurs intervenant dans le secteur industriel.

Le choix de travailler sur la fonction achat s'explique par son poids stratégique de plus en plus important. En effet, l'externalisation des activités des entreprises et leur recentrage sur leur métier de base a contribué à augmenter l'importance de cette fonction qui gère désormais l'interface avec les différents fournisseurs. Or, avec le développement des TIC, les métiers d'acheteur évoluent. Il nous semble ici intéressant de cerner plus précisément les contours des nouvelles compétences induites par ces techniques.

Pour traiter cet objet nous procéderons en deux temps. Dans une première partie nous apprécierons l'évolution des différents métiers d'acheteur industriel en dissociant la problématique de l'allocation des ressources de celle de management de la connaissance (P. Cohendet et P. Llerena, 1999). Dans une deuxième partie nous étudierons plus précisément les répercussions des TIC sur les compétences des métiers d'acheteurs industriels à partir d'études de cas conduites dans le secteur industriel.

I^o PARTIE – POSITIONNEMENTS PARADIGMATIQUES DES DIFFERENTS MODES DE PILOTAGE DES FLUX D'INFORMATION ET POSITIONNEMENT DE LA FONCTION ACHAT.

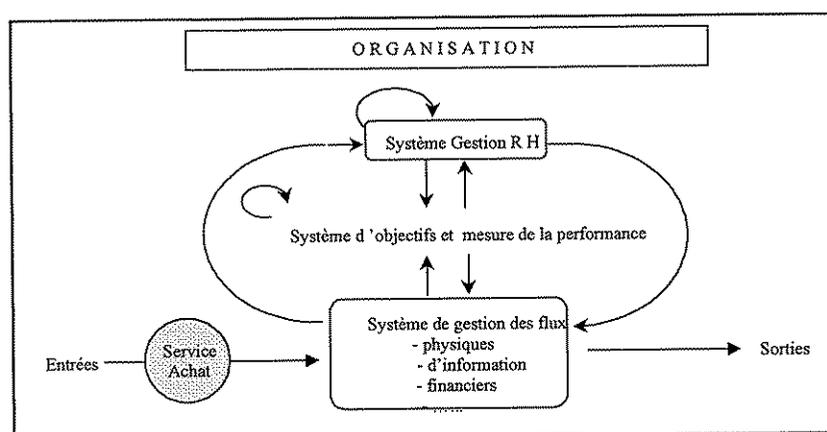
L'objet de cette I^o partie est d'identifier des stratégies génériques en matières de pilotage des flux d'information intra et interfirmes, et d'y associer des caractéristiques des métiers d'acheteurs.

Supposons, comme le résume le schéma ci-après, que l'activité organisée inter comme intra-organisationnelle soit conçue comme un processus de coordination des flux d'informations, mais aussi des flux physiques et financiers. Alors se pose la question du rôle de la fonction achat et des TIC dans les modalités de pilotage de ces flux.

Pour traiter de cet objet nous envisagerons successivement et brièvement deux points : d'abord les associations qui peuvent être faites entre la nature des actifs échangés et la nature des activités de la fonction achat (1.1), puis les relations entre la nature des actifs échangés et les caractéristiques des systèmes d'informations mobilisés (1.2).

Figure 1

l'activité organisée comme pilotage de flux



1.1 Nature des actifs échangés entre firmes et activités de la fonction achat.

Les mécanismes de coordinations des relations d'échange entre firmes

Considérons en première approche que ces mécanismes de coordination ont deux dimensions, articulées bien sûr mais qu'il convient d'un point de vue analytique de distinguer.

La première dimension peut être analysée en termes d'interdépendance logistique plus ou moins forte (G. Paché, 1991, 1993, 1994 ; G. Paché et J. Colin, 1997, J. Colin, 1996, 1997 ; D. Martin, 1999). Le développement du juste à temps (JAT) est une caractéristique essentielle des nouveaux modes d'organisation productive qui en fait beaucoup plus qu'une simple maîtrise des flux (R. Calvi, 1994 ; G. Paché op. cité).

La seconde dimension peut être décrite comme un modèle d'acteurs en relation qui, bien que membres d'organisations différentes, coopèrent sur la façon de valoriser des ressources mises en commun (P. S. Ring et A. H. Van de Ven, 1989). Conceptuellement il s'agit ici de pouvoir penser la relation de confiance dans le cadre d'une rationalité marchande où priment la

compétition et la concurrence. Il y a un paradoxe car la relation de confiance est théoriquement empreinte d'une certaine réciprocité et stabilité. Or précisément les mécanismes de négociation des prix ou de passation de nouveaux contrats peuvent à tout moment remettre en cause la stabilité de la relation.

Ainsi, les modalités de coordinations interfirmes et la structuration des systèmes d'informations sont fortement fonction de la nature des actifs échangés.

Importance de la nature des actifs échangés et fonction achat

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, la spécificité des actifs est un des éléments centraux de l'analyse des relations d'échange entre firmes. En cas d'absence de spécificité des actifs échangés, une simple coordination par les marchés est suffisante. S'il y a échange d'actifs spécifiques, il y a une « *transformation fondamentale* » (O. E. Williamson, 1994 : 83) et l'entrepreneur va devoir choisir entre une décision d'intégration et un ajustement par des structures hybrides, entre une coordination par des mécanismes de marché et une coordination par l'organisation. Il faut, pour reprendre les termes de O. E. Williamson, que les parties prenantes à un échange bilatéral « *créent des engagements crédibles permettant une confiance réciproque* » (Op. Cité p 201).

Il convient de noter que fondamentalement les modèles d'acteurs en relation ne sont pas les mêmes dans chacune de ces configurations, comme le résume le tableau ci-dessous.

Figure 2

Nature des actifs échangés et fonction achat

Nature actif échangé	Rôle fonction achat	
	Formes de coordination	Modes opératoires
Actifs non spécifiques	Mécanismes de marché	« Sourcing » et choix au mieux offrant sans suivi de la relation
Actifs spécifiques	Stratégie d'engagements et de menace crédibles	Sélection après audits et suivi de la relation

Dans le cas d'un échange d'actifs non spécifiques, la mobilisation des seuls mécanismes de marché comme mode de coordination est caractéristique, d'un point de vue paradigmatique, d'une action centrée sur des questions d'allocation des ressources avec un objectif de minimisation des coûts à niveau de qualité constante.

Dans le cas d'échanges d'actifs spécifiques, le rattachement paradigmatique est celui de la capacité pour le fournisseur de produire des connaissances ou des produits nouveaux.

L'objectif ici est de mettre en place des procédures de coordination favorisant de nouveaux apprentissages. Ceux-ci peuvent concerner une évolution, voire une innovation dans de nombreux domaines : conception des produits, organisation du travail, chaîne logistique ...

1.2 Nature des actifs échangés et caractéristiques des systèmes d'information mobilisés

Ce qui importe de noter ici c'est que d'un point de conceptuel les caractéristiques des TIC mobilisées sont radicalement différentes selon le type de rattachement paradigmatique mobilisé.

Le système d'information dans le cas d'allocation de ressources

Dans le premier cas, celui qualifié d'allocation de ressources, la firme est considérée comme un processeur d'informations. Les sources d'information relatives aux données factuelles de la relation – les coûts, les délais, la qualité – permettent d'arbitrer entre fournisseurs.

Implicitement nous avons une hypothèse de stabilité sur le court terme des processus productifs et des caractéristiques techniques des produits échangés. Les systèmes concernés sont considérés comme stables avec notamment l'absence de ruptures technologiques prévisibles à court terme. Dans ce rattachement paradigmatique, l'unité d'analyse du système d'interaction est l'information factuelle sur les caractéristiques de la transaction. Elle concerne, comme noté précédemment, les prix, les délais et la qualité.

Le système d'information permet de piloter l'ordonnancement des flux entre firmes pratiquant le JAT.

Les acheteurs de l'entreprise cliente essayeront de corriger les éventuels biais informationnels par la mise en concurrence des fournisseurs potentiels.

Fondamentalement, dans cette optique d'allocation des ressources la firme mobilisera des systèmes d'information qui lui permettent de minimiser les coûts de coordination des différents « agents » internes et externes à l'organisation, qui participent à la réalisation de ses objectifs.

Le système d'information dans le cas de la production de connaissances

Dans le second cas, celui de la production de connaissances (« knowledge management »), le système d'interactions doit permettre d'apprendre à apprendre, doit autoriser une marge d'improvisation, l'utilisation d'opportunités, d'expérimentations... Le système d'information doit favoriser l'apprentissage et la capacité d'innovation, et il ne peut donc pas se limiter à l'échange d'informations formelles.

Le cas de production de connaissances et ressources nouvelles est conceptuellement beaucoup plus complexe et ne peut pas se limiter aux seules transactions formelles et à la vitesse de circulation de l'information. Dans ce rattachement paradigmatique, il ne s'agit pas tant de

corriger les asymétries d'information que de favoriser les processus d'échange informel et les capacités d'apprentissage des acteurs en interactions.

On notera ici que du point de vue de la GRH cela suppose de repenser les processus d'incitation, lesquels n'auraient pas nécessairement pour objectifs de corriger les asymétries d'information. Il est même concevable que ces dernières, contrairement à ce qu'argumentent les théories contractuelles de la firme, puissent initier des stratégies d'apprentissage et permettre au final la création de ressources et/ou de connaissances nouvelles. Ainsi la signification donnée à un même phénomène – l'existence d'asymétrie d'information – peut aussi varier radicalement selon le rattachement paradigmatique auquel sont associées les TIC.

Après avoir dressé rapidement le positionnement paradigmatique des différents modes de pilotage des flux d'information par la fonction achat, il nous est possible d'étudier plus finement les relations entre TIC et les évolutions des métiers d'acheteurs.

II^o PARTIE : T. I. C ET EVOLUTION DES METIERS D'ACHETEURS INDUSTRIELS : ELEMENTS D'ANALYSE.

L'objet de cette II^o partie est d'étudier plus précisément les relations entre les caractéristiques des TIC et les évolutions associées des métiers d'acheteurs. Le domaine des achats étant très vaste, la présente analyse s'appuie sur deux études de cas conduites dans le secteur industriel. Il nous a en effet paru important d'isoler la variable secteur d'activité. Des travaux préliminaires conduits dans le secteur des services et de l'agro-alimentaire ont mis en évidence des spécificités des métiers d'acheteurs selon le secteur d'activité concerné.

Les deux entreprises étudiées concernent d'une part les activités de production de véhicules industriels et d'autre part de fabrication de matériel électrique. Ces deux entreprises sont présentes en région Rhône Alpes. Elles ont toutes les deux une dimension internationale pour leurs marchés clients comme pour leurs marchés fournisseurs. On notera d'autre part que le cycle de vie de leurs produits est supérieur à deux ans.

Pour traiter l'objet de cette deuxième partie, nous commencerons par élaborer une typologie des métiers d'acheteurs industriels qui soit en cohérence avec notre problématique. Une brève comparaison avec les pratiques des entreprises étudiées permettra d'apprécier la pertinence de cette typologie (2.1). Dans un second temps nous analyserons le rôle des TIC sur les différents séquençements du processus d'achat dans le cas des entreprises étudiées (2.2).

2.1 Typologie des métiers d'acheteurs industriels et séquencements du processus achat

Allocations de ressources ou création de connaissance : proposition d'une typologie des métiers d'acheteurs industriels.

Dans la majorité des travaux relevant du domaine des achats industriels, les emplois d'acheteurs sont généralement classés selon la nature du bien acheté.

Nous aurons ainsi à très grands traits quatre types d'achat. D'abord les achats de production comprenant les achats de matière première, les achats de consommables (petits outillages), mais aussi les achats de composants de sous ensembles, comme les tableaux de bord de voiture par exemple. Ensuite les achats qualifiés de hors production qui regroupent des biens et service de nature très différente : achats de prestations de service (restauration, gardiennage ...), achats d'énergie, de transport et logistique, mais aussi de publicité, d'intérim, ou bien encore d'informatique ou de frais généraux (voyages, hôtels, voiture, fournitures et mobiliers de bureau, séminaires ...). En troisième lieu les achats dits d'investissements correspondant notamment aux achats de bâtiments, de gros équipement (machines). En quatrième lieu les achats de négoce.

Il est intéressant de noter que cette typologie est de nature descriptive. Chaque type mobilise des formes d'achat conceptuellement très différentes. Ainsi l'achat de production regroupe le petit outillage mais aussi les achats de sous composantes lesquels peuvent être techniquement très complexes.

Il était donc important de proposer une typologie qui soit en cohérence avec notre problématique, c'est à dire qui différencie les achats effectués dans une seule perspective d'allocation optimale des ressources, de ceux liés à une optique plus orientée vers la préoccupation de production de connaissances nouvelles (« knowledge management »).

Nous avons donc été amenés à élaborer une typologie des achats en distinguant 3 formes d'achats.

Des achats de types standard c'est à dire, pour faire bref, des achats sur catalogues. Ce sont des achats d'actifs non spécifiques (Cf. I^o partie). Nous retrouvons dans cette rubrique certains achats de production, comme les achats de petit outillage par exemple, mais aussi de nombreux achats hors production comme les achats d'énergie, certaines prestations de services ... D'un point de vue paradigmatique ces achats se rattachent à une problématique d'allocation optimale des ressources avec un objectif de minimisation des prix.

Des achats de projets ou de développements de produits nouveaux, comme par exemple la conception de nouvelles gammes de produits, de nouveaux véhicules D'un point de vue paradigmatique ces achats se rattachent à une problématique de création de connaissances avec un objectif premier qui consiste à favoriser les apprentissages individuels et collectifs.

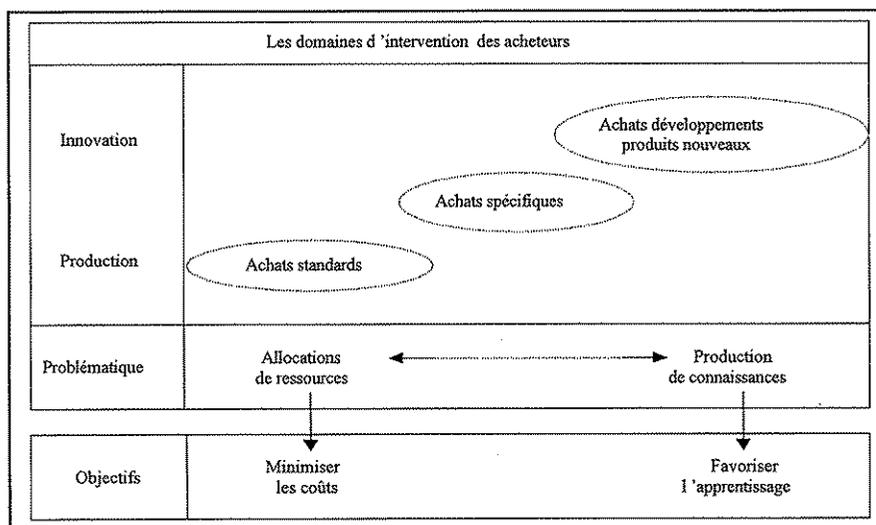
En reprenant l'analyse de Williamson (Cf. I° partie), ils correspondent à des achats d'actifs spécifiques.

Entre ces deux figures nous avons pris en compte une troisième forme d'achat que nous avons qualifié d'achats de produits spécifiques. Cette rubrique comprend la majorité des produits élaborés à partir d'un cahier des charges fonctionnel. Dans cette rubrique nous avons les achats de composant de sous ensemble (ex : sous ensemble direction assistée, tableau de bord, système de freinage ...). D'un point de vue conceptuel ce troisième type d'achat sera considéré comme un cas intermédiaire, mobilisant à la fois des caractéristiques liées à la capacité de produire des connaissances nouvelles, mais aussi des contraintes fortes en matières de coûts et donc d'allocation des ressources.

Le schéma n° 3 synthétise les principes de cette analyse.

Figure 3

rattachement paradigmatique des métiers d'acheteurs industriels



Les 2 études de cas qui ont été conduites confortent la typologie des métiers d'acheteurs précédemment élaborée. Nous retrouvons en effet dans chacune d'elle une différenciation entre des achats qualifiés de standards et des achats de produits nouveaux ou de projets. Les compétences associées aux achats de projets portent, entre autres, sur les points suivants : l'acheteur projet doit être capable d'influencer l'environnement interne, et notamment le bureau des méthodes. Il doit d'autre part maîtriser la dimension technologique des produits et être capable de prévoir systématiquement des solutions de remplacements. Enfin, il doit être doté de capacités managériales.

On notera d'autre part que chacune des entreprises étudiées est organisée en structure matricielle. Les groupes projets ne sont cependant pas sortis de cette structure matricielle mais s'y surajoutent.

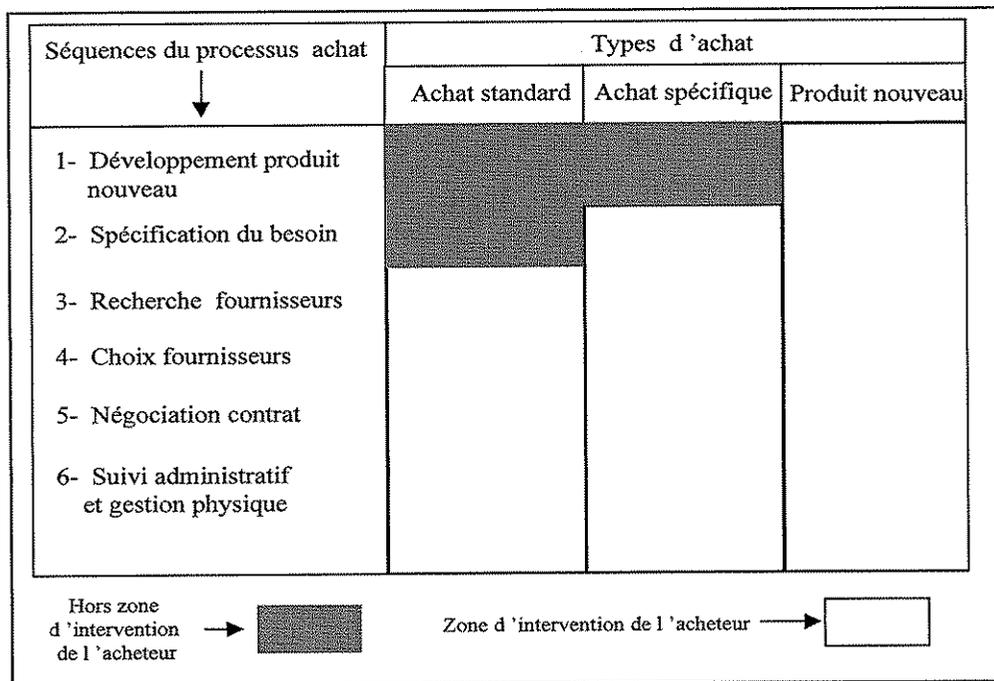
Rôle des acheteurs sur les différents séquencements du processus achat

Sur la base de cette typologie il nous est possible d'avancer dans l'étude des différents séquencements liés aux achats. Il est possible d'identifier six séquencements dans la démarche de sélection d'un fournisseur. Nous reprenons ici en l'aménageant le modèle classique de représentation du processus achat de F. E. Webster (1965).

Le schéma n° 4 permet de positionner chacun des trois types d'achat précédemment identifiés par rapport à ce séquencement, et d'évaluer conséquemment le rôle des TIC.

Figure 4

Rôles des acheteurs industriels dans le séquencement du processus d'achat



Les zones d'intervention des acheteurs industriels sont assez clairement différenciées selon le type d'achat concerné. On constate que plus on passe de l'achat de produits standards au développement de produits nouveaux et plus le centre de gravité d'intervention de l'acheteur industriel se situe en amont dans le processus achat.

2.2 Impact des TIC sur les séquencements du processus achat

Il nous est maintenant possible de préciser, à partir des deux entreprises étudiées, la place des TIC dans chacune de ces configurations. Nous avons étudié successivement l'impact sur les achats de produits standards (2.2.1), puis sur les achats de produits spécifiques et nouveaux (2.2.2).

2.2.1 Impact des TIC pour les achats de produits standards

Dans les deux entreprises étudiées les points d'impacts des TIC concernent principalement les séquences trois, quatre et six du précédent schéma.

Analyse de la séquence 3 : recherche des fournisseurs

Pour des exigences fixées en matières de coûts, qualité et délai (maîtrise de la chaîne logistique), internet va permettre aux acheteurs des entreprises étudiées une prospection systématique des fournisseurs à l'international (Inde, Chine, Pays de l'Est). Pour les échanges d'actifs non spécifiques aucune procédure particulière de suivi de la relation n'est envisagée. Internet permet de mobiliser de l'information au niveau mondial, ainsi qu'une prise de décision pratiquement en temps réel.

Dans les deux cas concernés les entreprises ont décidé de gérer elle-même la recherche de fournisseurs par internet. Ce système modifie radicalement le rôle de l'acheteur industriel. L'avantage de ce système est qu'il permet aux entreprises d'accélérer le traitement des réponses fournisseurs grâce à la mise en place de formulaires standardisés pour les cahiers des charges.

Conséquences du point de vue des compétences de l'acheteur :

Il a été nécessaire de développer des méthodologies pour trouver des informations ciblées et professionnelles. Il s'agit de formations au « sourcing » sur internet. Le rôle de l'acheteur industriel consiste ici à développer une stratégie de choix continuels de fournisseurs. Lorsqu'un panel de fournisseurs répond aux exigences définies en matière de coût, qualité, maîtrise de la chaîne logistique, l'acheteur industriel peut mettre en place des achats aux enchères.

On notera que les deux entreprises concernées auraient pu déposer leurs appels d'offre, et les documents qui l'accompagnent, sur des sites spécialisés. Dans ce cas c'est le site qui se serait chargé de l'envoi par mail aux fournisseurs sélectionnés et qui correspondraient aux critères de l'acheteur industriel. Les propositions auraient été ensuite retournées à l'entreprise. La négociation finale se serait déroulée entre l'acheteur et l'entreprise.

Analyse de la séquence 4 : choix des fournisseurs

Nous assistons au développement, pour les deux entreprises étudiées et pour les achats de produits standard, d'enchères inversées par internet. Dans cette configuration c'est l'acheteur industriel qui, au travers d'un cahier des charges, met en ligne les spécifications techniques des produits ou service qu'il recherche, tout en précisant la durée pendant laquelle les enchères sont ouvertes. Cette durée peut varier d'une à trois voire quatre semaines.

Pendant les enchères les fournisseurs peuvent visualiser les prix proposés par les concurrents et chercher à s'aligner sans connaître ni l'identité ni le détail de leur offre. Il est intéressant de noter que l'échange est entièrement médiatisé par l'outil informatique. L'acheteur industriel n'intervient plus. Les dimensions informelles qui sont si souvent mobilisées pour rendre compte de la structuration des relations d'échange (P. S. Ring et A. H. Van de Ven, 1986), sont ici totalement absentes.

A suivre l'argumentation donnée par les responsables des services, les achats par enchères inversées semblent présenter plusieurs avantages. Ils permettent d'abord d'obtenir un prix considéré comme un prix d'équilibre de marché. Ils permettent ensuite d'éviter une récurrence du « sourcing » c'est à dire la tendance pour l'acheteur industriel à s'adresser à un ensemble restreint de fournisseurs même en cas d'achat d'actif non spécifique. Ils permettent enfin en cas de défaillance du fournisseur, de se retourner facilement vers les autres.

Conséquences du point de vue des compétences de l'acheteur

Le lancement d'un appel d'offre cohérent suppose un très grand travail de préparation pour structurer dans les moindres détails ce qui sera demandé aux fournisseurs. L'absence de relations - d'interactions - avec les fournisseurs correspond aussi à une perte de créativité et de possibilités d'ajustements mutuels. En conséquence de quoi monter un dossier d'achat aux enchères peut être considéré comme une opération complexe. En effet les termes du dossier doivent envisager et formaliser toutes les conditions liées à la proposition d'achat. Si le travail par internet semble simple, il suppose donc en amont un très important travail de codification et de formalisation des informations transmises lors de l'offre d'achat, car le système d'information fige ici les informations échangées à leurs composantes codifiables.

Analyse de la séquence 6 : suivi administratif et gestion physique.

Les membres chargés de cette séquence ne sont pas exclusivement des acheteurs industriels (F. E. Webster et Y. Wind, 1972 ; J. C. Tarondeau, 1979). L'introduction de systèmes d'information intégrés type ERP permet désormais une connaissance en temps réel des modalités d'acheminement des flux. On notera que ce principe de suivi en temps réel existait déjà dans le secteur automobile avant les ERP (système EDI).

Conséquences du point de vue des compétences de l'acheteur

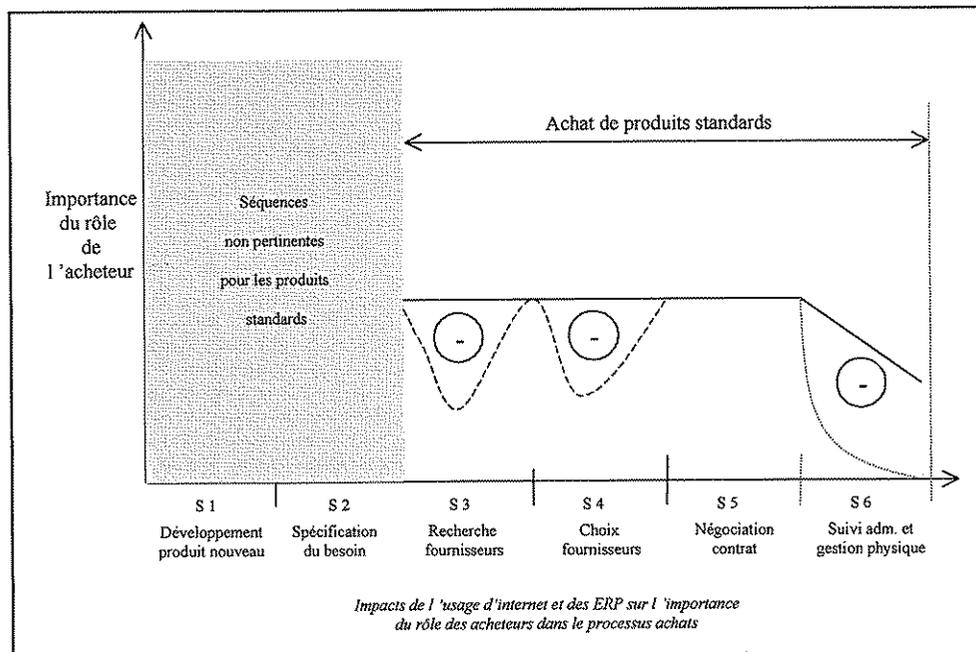
Sur cette séquence 6 l'acheteur industriel n'est plus désormais mobilisé qu'en cas d'émergence de problèmes de qualité et/ou de délaisIl lui incombera alors de diagnostiquer et de chercher à résoudre les problèmes rencontrés par un processus d'interaction classique.

Il est intéressant de noter que ce mouvement d'automatisation des commandes peut se traduire parfois par la suppression complète de l'interface joué par l'acheteur industriel entre le client interne et le ou les fournisseurs externes. Ainsi les salariés des entreprises peuvent désormais effectuer directement leurs commandes à partir de catalogues électroniques. Ils sont autorisés, dans la limite d'un plafond défini, à régler via un système de paiement électronique leurs achats auprès de fournisseurs sélectionnés. Cela se traduira pour la fonction achat par une diminution des « petits achats », les acheteurs industriels négociant des contrats globaux pour des catalogues électroniques. Cette tendance ne sera sans doute pas sans conséquences sur les effectifs de la fonction achat.

Ainsi, l'usage d'internet a un impact important sur de nombreux séquençements du processus des achats standards. Le schéma suivant résume les principes de cette analyse à partir des données recueillies auprès des entreprises étudiées :

Figure 5

Impact des TIC sur le métier d'acheteur industriels de produits standards



Ce sont principalement les séquençements 3, 4 et 6 qui sont ici concernés, et qui se traduisent par une redéfinition du rôle des acheteurs industriels.

Nous allons maintenant étudier l'impact des TIC pour les achats de produits nouveaux et spécifiques.

2.2.2 Rôles des TIC pour les achats de produits spécifiques et nouveaux

Analyse de la séquence 1 et 2 : développement de produits nouveaux et spécification des besoins

Comme nous le notions précédemment, nous avons un déplacement dans les zones d'intervention du rôle de l'acheteur industriel lors du passage d'une logique d'allocation des ressources à une logique de production des connaissances, et cela nous avons pu le constater dans les deux études conduites. Le centre de gravité de la fonction achat se situe plus en amont, c'est à dire soit au niveau de la séquence 2 – spécification des besoins – soit au niveau de la séquence 1- développement de nouveau produit. Dans ce dernier cas nous sommes d'un point de vue paradigmatique dans les problématiques de production de connaissances nouvelles (« knowledge management »).

Conséquences du point de vue des compétences de l'acheteur

Les profils de compétences des acheteurs industriels évoluent. A très grands traits, et pour tendre le propos, nous pouvons considérer que nous passons d'une approche en termes de minimisation des coûts et de normalisation des informations échangées, à une logique très proche du pilotage de projet. La terminologie employée par les entreprises pouvant sur cette question varier : « fonction team » et autres appellations Ce pilotage de projet peut être plus ou moins conséquent selon que l'on reste au niveau de l'amélioration de produits existants ou bien que l'on cherche à concevoir de nouveaux produits.

Dans le cas de produits existants il va par exemple falloir obtenir un même sous ensemble – tableau de bord de voiture, système de direction – avec des gains de productivité conséquents (de 5 à 8 % par an). A partir de la spécification de ce besoin va se mettre en place de véritable équipe projet dont le chef – le leader – pourra être un des responsables de la fonction achat. En effet ces derniers, tant par leurs connaissances des personnes ressources internes à l'entreprise - service marketing, des méthodes, de la production - que de leurs connaissances du ou des contextes inter-organisationnels peuvent être d'excellent managers de l'innovation (R. Calvi, 2000).

On notera que le contraste est fort sur le rôle des TIC entre les achats de produits standards et les achats de projets. Les outils et techniques mobilisés pour les achats de produits standards – achats aux enchères dégressives sur internet, prospect de fournisseurs sur internet à partir d'un cahier des charges normalisé, système ERP pour le suivi des commandes - permettent d'échanger des informations normalisées mais se traduisent aussi et simultanément par une

annulation – une mise en parenthèse – des interactions entre les acteurs. Alors que précisément cette dernière devient une des conditions premières de réussite des groupes projets.

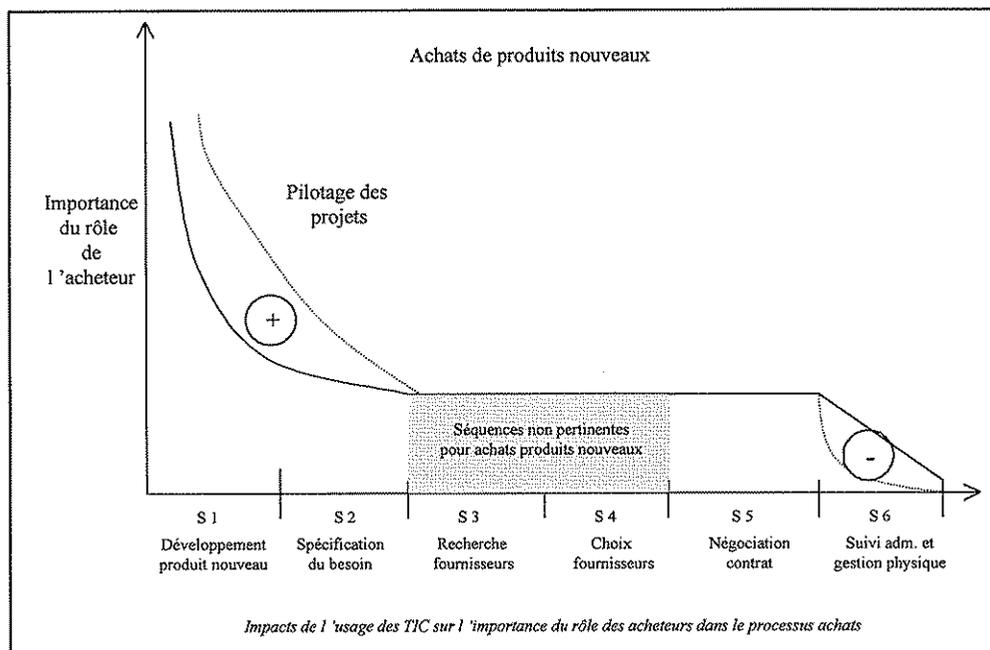
Cela ne signifie pas que les TIC soient absentes de ces derniers. En effet, certains logiciels permettent d'entretenir et de dynamiser un groupe projet en permettant la réunion à n'importe quel moment de l'ensemble des personnes impliquées dans un projet. Il peut s'agir de clients, de fournisseurs, d'experts et autres personnes susceptibles d'apporter par leur participation une valeur ajoutée au projet. L'ensemble de ces acteurs reste en contact où qu'ils se trouvent et disposent de tous les informations nécessaires : dossiers à jour, procédures de travail

Il est d'ailleurs intéressant de noter que si les informations normalisées et codifiées que véhiculent les ERP facilitent le contrôle opérationnel des acheteurs industriels dans une optique de contrôle récursif (C. Ducrocq, 2000), cette procédure se trouve inadaptée lorsqu'il s'agit de conduire des projets et de faciliter des interactions non normalisées entre acteurs. Ainsi voit-on se mettre en place des systèmes de reporting décisionnel autour et à partir de l'ERP, basé par exemple sur l'outil Business Objects, et sur un extracteur de données (datastage d'Ardent).

Le schéma de la page suivante résume les principes de cette analyse pour les achats de produits spécifiques et nouveaux

La coexistence de ces deux outils – ERP et Business Objects - est riche d'enseignements d'un point de vue conceptuel. Elle conforte l'hypothèse de Prigogine et Stengers que nous notions en première partie de ce travail et selon laquelle quand la vitesse de communication domine entièrement celle des interactions non linéaires locales entre individus, cela se traduit par un ordre remarquablement stable et conservateur, . . . caractéristiques à l'opposé de ce que doit être une équipe projet.

Figure 6

Impact des TIC sur le métier d'acheteur industriel de produits nouveaux**POUR CONCLURE**

Nous avons dans le présent travail cherché à apprécier l'incidence des TIC sur la définition des métiers d'acheteurs industriels.

D'un point de vue méthodologique, nous avons commencé par définir une typologie des métiers d'acheteurs industriels qui soit en cohérence avec notre problématique, c'est à dire qui tienne compte du double rattachement paradigmatique des TIC : rattachement à une conception de la firme comme processeur d'information mais aussi, selon la nature des actifs échangés, à une conception de la firme comme processeur de connaissances (P. Cohendet et P. Llerena). L'analyse conduite dans des entreprises de la construction de véhicules industriels et de matériel électrique a permis de conforter ce 1^o moment de notre démarche.

Nous avons pu sur cette base affiner notre étude en décomposant le processus achat en six séquencements. La précision ainsi obtenue a permis d'apprécier plus finement les incidences des TIC sur le contenu des métiers d'acheteurs industriels dans les deux entreprises étudiées.

Pour ce qui est des principaux résultats, il apparaît que pour les achats de produits standards se sont principalement les séquences 3, 4 et 6 qui sont concernées. Globalement les usages des

TIC concernés – internet et les ERP – se traduisent par une moindre importance donnée au rôle de l'acheteur industriel. En effet l'échange d'information normalisée supprime les relations d'interactions entre acteurs. Les dimensions informelles n'interviennent donc plus dans le processus de structuration des relations d'échange. Seule la circulation d'informations normalisées et codifiées assure cette structuration. Nous rejoignons ici une conception de la firme comme processeur d'informations.

Cette conclusion cependant n'est pas suffisante. En effet le cas d'achat de produits spécifiques et de produits nouveaux se traduit par un déplacement du centre de gravité plus en amont du processus achat. Il s'agit désormais pour les acheteurs industriels de concourir à la création de ressources et/ou de connaissances nouvelles. Ce sont principalement les séquences 1 et 2 du processus achat qui sont concernées. Leurs compétences s'en trouvent modifiées ainsi que le rôle joué par les TIC. A une optique d'échange d'informations normalisées et de contrôle récursif se substitue une logique d'échange favorisant l'interaction entre acteurs.

Ces conclusions confortent les interrogations formulées en introduction selon lesquelles l'usage des TIC peut donner lieu à un double rattachement paradigmatique selon la nature de l'actif échangé.

Les conséquences de ces remarques sont importantes pour la fonction R. H. Il s'agit pour cette dernière de mettre en place des dispositifs d'incitations et de résolutions de conflits différenciés, c'est à dire en cohérence avec chaque rattachement paradigmatique des TIC. Ces dispositifs d'incitation doivent pouvoir coexister simultanément dans la même organisation.

Le premier travail pour la fonction R.H. consiste à préciser les profils des compétences de chacun des types d'acheteurs. Cela permettra d'affiner les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation pour cette catégorie de salariés. Cela signifie notamment que les acheteurs industriels devront être évalués sur autre chose que la seule réduction des coûts sur le court terme. Retenir ce dernier critère équivaldrait à mettre en place une politique de GRH en contradiction avec le rattachement paradigmatique auquel l'achat de produit nouveau appartient. Toujours dans le domaine de la GRH nous allons retrouver ce qui fait la spécificité, mais aussi la difficulté de la gestion des équipes projets : des styles de management différents suivant le registre temporel dans lequel se trouve le projet (C. Midler, 1993, 1993, 1997), la capacité à conduire des équipes multimétiers ... Bref des savoirs de coordinations, de synthèse, d'anticipation ... qui sont assez radicalement différents de ceux mobilisés dans le cas d'achat de produits standards. Il conviendra à intégrer ces exigences dans la définition des profils de poste et, lorsqu'elle existe, dans la GPEC.

Ces remarques confortent la nécessité de poursuivre le présent travail. On rappellera en effet que les travaux relatifs à la gestion des ressources humaines de la fonction achat sont pratiquement inexistantes alors même que son rôle stratégique est de plus en plus souvent mis en avant.

BIBLIOGRAPHIE

- CALVI R. , « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 2 n° 1, mars 1999
- CALVI R. , « Involving the Purchasing Function in the Organizational Process of New Projects (NPDP) : a French Cas Study », 9th International Annual IPSERA, Conférence 2000
- COHENDET p et LLERENA P. , « La conception de la firme comme processeur de connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88, 1999.
- COLIN J. , « La logistique : histoires et perspectives », In GOURGAND M. et LIEVRE P. (Coordonnateurs), *La logistique : recherche et mise en œuvre*, Paris Hermès, 1996
- COLIN J. , « La logistique amont : de la maîtrise des interface avec les fournisseurs à la conception des produits », In PACHE G. , COLIN J et Alii., *Management stratégique : une approche transversale*, Paris, Litec, 1997
- DUCROCQ C. , « Informatique et contrôle de gestion », in *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit*, Economica 2000
- GORGEU A. et MATHIEU R. , « Les pratiques de livraison en juste à temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles », *Cahier d'Etude de l'Emploi*, Dossier de recherche n° 41, Décembre 1991
- MARTIN, D , « Autonomie conditionnelle et niveau de contrôle dans la gestion des flux physiques intra et inter organisationnels : éléments d'analyse », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 31, 1999, pp 6-20.
- MILDER C. , *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEdition, 1993
- MILDER C. , *Pilotages de projet et entreprises ; diversité et convergences* (Direction d'ouvrage collectif avec V. GIARD), Paris, Economica, 1993
- MIDLER C. , « Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet » (en collaboration avec T. Boudès, F. Charue-Duboc), *Revue Internationale de Gestion*, Montréal, Sep 1997
- PACHE G. , *La logistique : enjeux stratégique*, Paris, Vuibert, 1994
- PACHE G. et PARAPONARIS C. , *L'entreprise en réseau*, Puf, 1993
- PACHE G. , COLIN J. et Alii. , *Management logistique : une approche transversale*, Paris, Litec, 1997
- PRIGOGINE I et STENGERS I. , *La nouvelle alliance*, Gallimard, 1979
- RING P. S et VAN de VEN A. H. , « Formal and Informal Dimensions of Transaction », In VAN de VEN A. H , ANGLE H. L et POOLE M. S. *Research in the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, Harper & Row, New York, Ballinger Division, 1989
- TARONDEAU J. C. , *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, Ed. d'Organisation, 1979
- WEBSTER F. E. , « Modeling the Industrial Buying Process », *Journal of Marketing Research*, Vol 2, 1965.
- WEBSTER F. E. et WIND Y. , *Organizational Buying Behavior*, Prentice Hall, 1972
- WILLIAMSON O. E. , *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press (trad. française *Les Institutions de l'Economie*, Paris, InterEdition, 1994)