

# **Segmentation achats et pilotage stratégique: pour une orientation produit permettant de développer des capacités dynamiques dans la gestion des relations client-fournisseur**

**Stéphane Nogatchewsky**

[nogastephane@yahoo.fr](mailto:nogastephane@yahoo.fr)

**Lambert Jerman**

**Université Paris Dauphine – DRM MOST**

## **Résumé :**

---

L'article présente les résultats d'une recherche qualitative sur les dispositifs et processus de segmentation achats au cœur du pilotage stratégique des relations client-fournisseur.

Depuis Kraljic (1983) la littérature en stratégie spécialisée sur la segmentation achats, la *Strategic Purchasing Orientation* (SPO), ne cesse de proposer des matrices stratégiques à l'attention des dirigeants d'entreprise. Toutefois, il est difficile de déterminer à partir de la littérature comment ces dispositifs de segmentation achats se déploient dans les entreprises et, en particulier, comment ils peuvent être sources de capacités dynamiques pour le pilotage stratégique des coopérations inter-organisationnelles. Cet article tente de combler ce manque en s'interrogeant sur la mise en œuvre des dispositifs de segmentation achats pour développer des capacités dynamiques dans les relations client-fournisseur.

La contribution de cette recherche est double. D'abord, elle précise les termes dans lesquels sont mis en œuvre les dispositifs de la segmentation achats inspirés des matrices stratégiques de la SPO. Mais son originalité tient surtout au fait qu'elle propose une conceptualisation des outils de pilotage des processus achats, visant à préciser les moyens d'animer leur mise en œuvre dans les organisations, pour faire des processus de segmentation achats des sources de capacités dynamiques dans la gestion des relations inter-organisationnelles.

**Mots clés :** segmentation, *triggers*, capacités dynamiques, relations client-fournisseur.

## Introduction

Les enjeux stratégiques des relations client-fournisseur ne sont plus à démontrer, puisque dans la plupart des industries 60% à 80% de la valeur ajoutée vient des fournisseurs (Bovet et al. 2004). L'industrie aéronautique évolue, de surcroît, dans un environnement aussi complexe que turbulent, souvent caractérisé par des situations de coopétition (Brandenburger et Nalebuff 1995). Dans cette industrie, les entreprises sont en concurrence sur certains marchés et coopèrent sur d'autres pour développer ensemble des produits spécifiques. C'est aux relations de coopération verticales, c'est-à-dire le long de la chaîne de valeur que nous nous intéressons ici. En effet, dans ce contexte de coopétition, les relations client-fournisseur méritent une attention toute particulière du point de vue du pilotage stratégique inter-organisationnel, défini ici comme le processus par lequel une organisation (ou des sous-groupes de l'organisation) influencent ou s'adaptent aux actions d'une autre organisation (ou des sous-groupes de l'autre organisation) selon des attentes définies conjointement et des intérêts partagés.

Deux types de capacité sont alors à étudier en priorité : les capacités relationnelles et les capacités d'acquisition. Ces dernières s'apparentent à des capacités dynamiques – ou *dynamic capabilities* (Teece et al. 1997; Helfat et al. 2007) – c'est-à-dire des variables par lesquelles l'entreprise peut modeler ses compétences internes et externes dans sa gestion des relations client-fournisseur. Plus une entreprise a recours à l'externalisation de ses activités, plus ses capacités relationnelles deviennent décisives dans sa performance et plus elle doit renforcer ses capacités d'acquisition afin de mieux contrôler les fournisseurs dont elle dépend.

De quels moyens disposer pour piloter de façon dynamique la relation avec le fournisseur retenu et l'industrialisation des produits achetés sans sacrifier les capacités d'innovation et la pérennité des entreprises ?

Dans la littérature en stratégie, depuis l'article fondateur de Krajllic (1983), les processus de segmentation achats s'affirment comme des variables de pilotage critiques à la disposition des stratégies de l'entreprise pour la gestion des relations client-fournisseur. Chaque famille d'achats est positionnée sur la matrice selon un critère de profitabilité et un critère de risque. Les matrices de la *Strategic Purchasing Orientation* (SPO) (Lawson et al. 2009) déclinent alors ces différents critères de profitabilité et de risque pour permettre, en principe,

d'apprécier les ressources et dispositifs à déployer pour le pilotage stratégique des relations client-fournisseur.

Les différents modèles inspirés de Kraljic (1983) font l'objet de nombreux développements théoriques (Drake et al. 2013) et empiriques (Padhi et al. 2012). Néanmoins, Gelderman et Van Weele (2003) soulignent que ces matrices sont résolument statiques et que les modalités pratiques de leur mise en œuvre dans les organisations sont encore peu connues.

L'objectif de cette recherche est de répondre à deux manques relevés par Gelderman et Van Weele (2003) concernant les travaux consacrés à la segmentation achats, avant d'en déduire des outils de pilotage stratégique des relations client-fournisseur.

Nous proposons d'apporter des éléments de réponse à la question : Comment mettre en œuvre les dispositifs de segmentation achats considérés comme un préalable clé dans la mise en place d'un pilotage stratégique inter-organisationnel, véritable pierre angulaire du développement de capacités dynamiques dans les relations client-fournisseur ?

Après avoir exploré les différentes difficultés soulevées par la littérature, nous nous appuyons sur une étude de cas comparative de deux entreprises du secteur aéronautique pour expliquer comment prendre davantage en compte le rôle des acteurs – client et fournisseur – dans le dispositif de segmentation achats. Il s'agira en effet d'intégrer une prise en compte robuste des caractéristiques des produits achetés, véritables points d'ancrage multidimensionnels. Nous proposons enfin un modèle susceptible de compléter et combler des manques aux matrices inspirées de Kraljic (1983) et de la SPO.

## **1. Pilotage stratégique et contrôle inter-organisationnel : le développement des dispositifs de segmentation achats de la SPO**

### **1.1. La segmentation achats : apports et limites dans le pilotage stratégique des relations inter-organisationnelles**

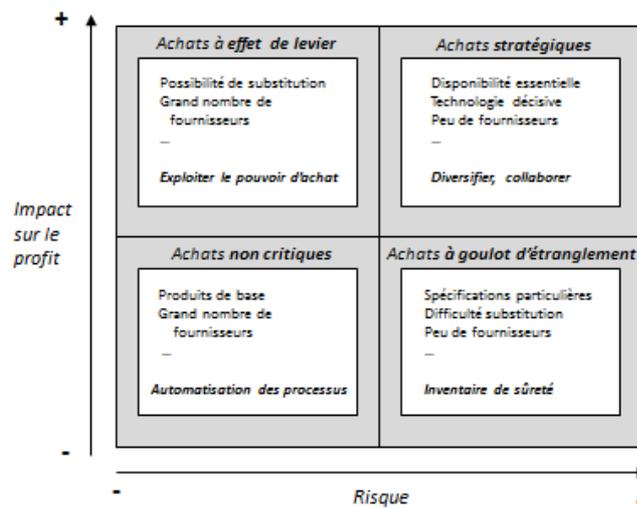
Kraljic (1983) introduit sa matrice de segmentation achats, premier outil de la SPO, en promettant de fournir un « *pragmatic advice on how top management can recognize the extent of its own supply weakness and treat it with a comprehensive strategy to manage supply* » (Kraljic 1983, 109) en contexte d'incertitude. Ce modèle connaît un véritable succès tant en

inspirant la littérature académique (Drake et al. 2013), qu'en se répandant largement à travers les organisations pour le pilotage des processus achats (Padhi et al. 2012).

La démarche préconisée par Kraljic (1983) consiste en quatre temps successifs permettant la construction d'une matrice de décision à destination du top management de l'entreprise.

La première consiste dans le diagnostic de l'importance stratégique des produits à acheter, à travers la formalisation de leur contribution aux bénéfices de l'entreprise, comme aux risques supportés, à un instant donné. Pour parvenir à ce diagnostic, Kraljic (1983, 112) détaille tout d'abord qu'il faut pouvoir analyser l'achat d'un produit au regard d'un critère de profitabilité. Il faut ensuite ramener ces informations aux risques auxquels l'externalisation du produit expose l'entreprise. L'enjeu est ainsi de mettre en évidence la disponibilité et le nombre de sources capables de fabriquer le produit, d'évaluer les opportunités et contraintes attenantes à une opération de *make-or-buy*.

Une fois cette première analyse réalisée, la démarche prévoit de hiérarchiser les fournisseurs potentiels de l'entreprise en fonction de leurs caractéristiques économiques. Enfin, la confrontation de ces deux diagnostics permet de positionner le produit à acheter sur une matrice de décision (Kraljic 1983, 111) comme dans la Figure 1 suivante.



**Figure 1 :** Un modèle de matrice de segmentation achats inspirée de Kraljic (1983).

En fonction des critères de profitabilité et de risque retenus, chaque produit à fournir est apprécié sur cette matrice au regard de son importance stratégique. Le stratège dispose *a priori* de cette manière d'une analyse aussi synthétique qu'exhaustive pour décider d'une opération d'externalisation et du choix d'un fournisseur. A chacune des catégories de la matrice est associée une prescription stratégique (« diversifier », « automatiser les processus », etc.) sans

néanmoins que les modalités précises de la mise en œuvre de ces outils dans l'organisation soient évoquées.

Au terme de la démarche proposée par Kraljic (1983), le pilotage des relations client-fournisseurs correspond donc à la gestion d'un ensemble de variables d'état, portées à la connaissance du management de l'entreprise. C'est par cette redéfinition de la relation client-fournisseur comme un arbitrage entre différentes variables d'état que l'incertitude de ce type d'interfaces inter-organisationnelles est évacuée. Chacune de ces parties visibles pour les décideurs des achats est alors formalisée comme une condition plus ou moins satisfaite, comme un arbitrage entre différents choix d'allocation à la discrétion du management de l'entreprise.

La clé du succès durable de cette instrumentation de gestion au service du pilotage stratégique des relations client-fournisseur apparaît clairement dans sa capacité à reposer sur des indicateurs toujours plus sophistiqués, capables de réduire toute coopération industrielle, quelles que soient ses spécificités et complexités, à un ensemble de variables d'état utiles à la connaissance du stratège. C'est à cet effort permanent de sophistication que se consacrent les développements de la SPO.

Deux catégories de travaux s'inscrivent comme des sophistications de l'approche de Kraljic (1983) : des recherches s'attendant à développer et à préciser les critères de profitabilité et de risque retenus pour la construction de matrices de décision, et des recherches s'attachant à replacer la relation client-fournisseur au cœur des outils de segmentation achats. Bien que ces recherches puissent revêtir des formes variées, toutes partagent une même acception stratégique de la relation client-fournisseur et s'inscrivent de fait dans la *Strategic Purchasing Orientation* (SPO).

Parmi la première catégorie de travaux, en s'appuyant de façon déterminante sur Kraljic (1983), Olsen et Ellram (1997, 103) sophistiquent chacune des étapes de diagnostic nécessaires à la construction des matrices de décision de segmentation achats. Pour l'analyse du produit, l'évaluation de sa profitabilité vient de la combinaison de trois dimensions : sa complexité technique, son importance économique et les enjeux d'image associés à son externalisation pour l'entreprise (Olsen et Ellram 1997, 104). Les risques associés à sa production sont également définis désormais à partir de trois critères : les risques directement associables au produit – sa nouveauté ou complexité – ceux attenants au marché de l'achat et enfin ceux liés à l'environnement de l'entreprise (Olsen et Ellram 1997, 104).

En s'ancrant sur les développements de la théorie des coûts de transaction, Kaufman et al. (2000) réinterprètent selon une perspective complémentaire chacun des quatre cadrans de la matrice de segmentation de Kraljic (1983). Le critère de profitabilité y prend la forme d'une maîtrise technologique plus ou moins satisfaisante de la fabrication du produit chez le client ; et le critère de risque est remplacé par l'opportunisme susceptible d'altérer la relation.

Cette attention particulière de Kaufman et al. (2000) à la relation client-fournisseur trouve un écho dans la seconde catégorie de travaux cherchant à sophisticationner les outils de segmentation inspirés de Kraljic (1983).

Parmi ceux-ci, Krapfel et al. (1991) explorent selon une perspective plus purement relationnelle l'interface client-fournisseur, et proposent une variation de sa représentation stratégique dans des outils de segmentation. Plutôt que de s'intéresser au produit au cœur de l'échange entre client et fournisseur, Krapfel et al. (1991, 27) proposent d'évaluer exclusivement le caractère plus ou moins stratégique de la relation pour l'entreprise cliente.

Enfin, Svensson (2004) esquisse une première prise en compte de la dynamique de la relation client-fournisseur, en ancrant les outils de la segmentation achats sur l'analyse statique des caractéristiques du produit échangé, et l'analyse dynamique de l'échange client-fournisseur.

En se concentrant sur la relation client-fournisseur de façon nouvelle, chacune de ces approches tend finalement à réduire l'influence des caractéristiques du produit sur la performance des processus achats, voire même à minorer cette partie de la segmentation achats. Au gré de ces sophistications, les processus de segmentation achats apparaissent comme l'analyse de plus en plus développée des caractéristiques de l'environnement de l'achat, bien plus que l'étude attentive de l'influence des caractéristiques du produit échangé sur la relation client-fournisseur. La plupart des critiques adressées aux matrices stratégiques de segmentation achats traduisent alors ce déplacement de perspective.

## **1.2. Quelle mise en œuvre des outils de segmentation achats au service de la dynamique du pilotage stratégique des relations client-fournisseur ?**

Cette sophistication permanente des matrices stratégiques de segmentation achats semble aboutir à un paradoxe : si les modalités de leur construction se révèlent toujours plus développées, celles de leur mise en œuvre et utilisation par les différentes parties de l'entreprise – services achats et top management par exemple – semblent toujours relativement inconnues. En

s'appuyant sur Day (1986), Gelderman et Van Weele (2003) expliquent tout d'abord cette difficulté par l'absence de recherches spécifiquement dédiées au pilotage de ces dispositifs de gestion.

Ainsi, il demeure encore difficile aujourd'hui de déterminer si ces outils de segmentation sont suffisamment sophistiqués pour décrire en des termes éclairants les décisions d'achat et d'externalisation (Dubois et Pedersen 2002) ; ou si au contraire, leur sophistication continue ne devient pas excessive pour se traduire en des dispositifs de pilotage des processus achats efficaces sur le terrain (Nellore et Söderquist 2000).

Au cœur de cette difficulté semble s'inscrire la relégation au second plan de l'analyse de l'influence des caractéristiques du produit au centre de l'échange. En réduisant l'externalisation à un enjeu stratégique pour l'entreprise, chacun des modèles de la SPO cherche à faire du produit échangé, de ses fournisseurs potentiels, de l'environnement de l'entreprise, des variables d'état dont les modalités doivent être connues par le stratège.

Or mettre en œuvre des outils de segmentation achats, c'est mécaniquement faire du produit et des fournisseurs potentiels de l'entreprise des variables stratégiques. Développer et mettre en œuvre les outils de segmentation de la SPO ne peut pas conduire à négliger que si la sélection d'un fournisseur est cruciale (Dekker 2008), c'est parce qu'elle repose sur un ensemble d'interactions sociales, d'encastres (Granovetter 1985) et de relations de pouvoir (Donada et Nogatchewsky 2006) attachés aux caractéristiques d'un produit autant qu'à celles de fournisseurs potentiels. Mettre en œuvre les outils de segmentation de la SPO c'est donc finalement nécessairement s'appuyer sur les spécificités économiques et techniques du produit, sur les capacités et compétences que sa fabrication suppose ou exige à travers le temps, pour réguler les interactions sociales au cœur des relations client-fournisseur. C'est également chercher à distinguer dans des fournisseurs potentiels des compétences, capacités ou communautés d'intérêts, plus ou moins formelles, seules capables de soutenir ces coopérations à travers le temps.

Dès lors, contrairement au changement de perspective opéré depuis Kraljic (1983), piloter les processus achats suppose de voir dans le produit échangé et les fournisseurs retenus des moyens d'allouer en permanence les ressources de l'entreprise – compétences et acteurs – pour générer de nouvelles compétences et avantages. Déployer des outils de segmentation achats c'est ainsi voir dans ces dispositifs, dans l'analyse du produit échangé et des fournis-

seurs retenus, les déclencheurs de capacités dynamiques ou *dynamic capabilities* (Teece et al. 1997; Eisenhardt et Martin 2000; Winter 2003; Helfat et al. 2007), c'est-à-dire des variables par lesquelles l'entreprise peut modeler ses compétences internes et externes pour faire face à l'incertitude de son environnement (Teece et al. 1997, 516).

Par conséquent, si la littérature ne se consacre toujours pas réellement aux conditions de la mise en œuvre des matrices de segmentation achats, c'est parce que ses développements depuis Kraljic (1983) ont pu l'éloigner de ses formes observables à travers les organisations. La seconde limite identifiée par Gelderman et Van Weele (2003) dans l'étude de ces dispositifs, à savoir l'absence de prise en compte de la dynamique de la relation client-fournisseur, traduit bien ce dernier point. Chercher à répondre à Gelderman et Van Weele (2003) conduit nécessairement à étudier la mise en œuvre de ces outils à travers les organisations, pour apprécier dans quelle mesure ces outils peuvent être sources du développement de capacités dynamiques dans les relations client-fournisseur.

## 2. Méthodologie

Afin de comprendre la mise en œuvre du pilotage stratégique des relations client-fournisseur à travers les outils de segmentation achats, cette recherche s'appuie sur deux études de cas d'entreprises du secteur aéronautique.

En suivant Yin (1989) qui rappelle la complémentarité scientifique que présentent les différents outils méthodologiques d'une recherche qualitative, la réalisation d'une double étude de cas mêlant ces deux entreprises représentatives des pratiques de la segmentation achats, s'est révélée le moyen de structurer analytiquement la diversité du matériau empirique collecté. Par ce moyen, il devient possible de mettre en évidence la diversité des interactions sociales déterminant ces situations de gestion, entre client et fournisseur, mais surtout au sein de l'entreprise cliente dans la mise en œuvre des outils de segmentation inspirés de la SPO. De cette manière il devient possible d'explicitier les rôles et fonctions des acteurs de la segmentation achats rencontrés, afin d'éclairer sous un jour inédit les termes précis de la mise en œuvre des dispositifs de segmentation.

Les caractéristiques des deux entreprises étudiées, ATERO et AEROMOTOR, sont présentées dans le tableau suivant.

<p><b>AEROMOTOR (UK)</b></p>	<p>Leader mondial dans la fabrication de turbines surtout pour l'aviation civile, et d'une vaste gamme de produits sophistiqués pour les secteurs civil et militaire. Le carnet de commande actuel projette un doublement des revenus sur les dix ans à venir. A ce jour l'entreprise compte plus de 38 000 employés et des usines dans près de 50 pays.</p>
<p><b>ATERO (France)</b></p>	<p>Leader mondial de fonctions critiques pour avions. Depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation, ATERO est partenaire d'une trentaine d'avionneurs dans les domaines du transport civil, régional et d'affaires et dans le domaine militaire. La société assure le support de 22 000 avions et compte près de 6 500 collaborateurs en Europe, Amérique du Nord et Asie.</p>

**Figure 2 :** Présentation des caractéristiques des deux entreprises étudiées.

Le choix du secteur aéronautique a été dicté par le fait que les relations client-fournisseur y sont particulièrement stratégiques (Donada et al. 2012) et les matrices de segmentation achats inspirées de la SPO communément déployées pour le pilotage de coopérations industrielles. Pour ces deux raisons, ce secteur constitue une opportunité unique d'étudier les conditions de la mise en œuvre pilotage stratégique des relations inter-organisationnelles, et comment les dispositifs de segmentation achats peuvent être la source de capacités dynamiques.

Les deux cas retenus présentent deux situations très différentes, emblématiques. Les données empiriques ont été collectées par l'un des auteurs au travers d'une observation participante de quatre années au total dans ces entreprises et de dix-sept entretiens semi-directifs : de douze cadres de ces deux entreprises et de cinq de leurs fournisseurs. La tenue d'un journal d'observations, la collecte et l'analyse des documents d'entreprise internes ou externes – méthodologies et procédures – ont permis de rassembler un matériau riche sur les pratiques de segmentation achats dans ces deux grandes entreprises multinationales. Par ce positionnement, il fut possible de développer une intelligence de contexte, de s'imprégner du langage des acteurs de la segmentation. Afin d'assurer une certaine réflexivité à la démarche utilisée pour l'observation de ces processus complexes, les notes de terrain, outils et matériaux collectés ont été soumis au second auteur de la présente contribution, pour développer notre analyse en empruntant à la démarche retenue par Prasad et Prasad (2000).

La réalisation d'une double étude de cas mêlant ces deux entreprises représentatives des pratiques de la segmentation achats, s'est révélé le moyen de structurer analytiquement la diversité du matériau empirique collecté. Toutes les données recueillies ont enfin été analysées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991).

### **3. La mise en œuvre des processus de segmentation achats à des fins de rationalisation, ou comme source de capacités dynamiques**

Les deux cas proposés mettent en évidence deux situations paradigmatiques de la mise en œuvre du pilotage stratégique des relations client-fournisseur, à travers des dispositifs de segmentation achats. Les pratiques observées chez ATERO en font des outils discursifs, réunissant difficilement les différentes parties pour l'animation efficace de coopérations industrielles. Tandis qu'AEROMOTOR parvient à faire de ces dispositifs des sources de capacités dynamiques, en y replaçant le produit comme un point d'ancrage multidimensionnel.

### **3.1. Des matrices stratégiques dédiées à la rationalisation de la stratégie ? Le cas ATERO**

ATERO, un leader mondial de l'aéronautique, collabore depuis plusieurs années avec SAKE un acteur industriel majeur de l'aéronautique au Japon. Les termes de leur collaboration prévoient la fourniture d'applications clés sur des avions Airbus et Bombardier, valorisées entre \$15K et \$59K, et ayant supposé chez SAKE un effort initial d'industrialisation conséquent. Au mois de mai 2011, sans clairement stipuler ses motivations, le management de SAKE place ATERO devant une situation difficile en réclamant une augmentation substantielle de ses prix sur ces composants afin de compenser la complexité industrielle de leur fabrication. Face à cette difficulté, SAKE et ATERO s'accordent sur les dispositions suivantes : ATERO dispose d'une année afin de recourir à d'autres fournisseurs capables de produire ces applications, mais une fois ce délai passé, s'engage aussi à accepter une augmentation de 20 % des prix pratiqués par SAKE.

Dès lors, confrontés à cet ultimatum de SAKE, les dirigeants des principales fonctions d'ATERO se réunissent par trois fois en rassemblant les directeurs achats (M. LEBON), production, programme, ventes ainsi que le Directeur général d'ATERO, afin d'entériner la démarche à adopter face aux exigences de SAKE. Malgré l'expression de points de vue contradictoires, opposant notamment la direction industrielle soucieuse de la continuité de l'exploitation et les services achats focalisés sur la réduction des coûts d'achats, ces derniers obtiennent rapidement l'accord de la direction générale. En se concentrant uniquement sur la dimension économique de la collaboration, c'est-à-dire sur le rapport prix et coût global de ces achats, invoqué par la direction des achats, le Directeur général d'ATERO décide d'acter la recherche de fournisseurs alternatifs, sans laisser aucune chance à l'offre d'augmentation de 20% des prix de SAKE.

Les équipes achats sont alors chargées d'animer ce changement de source – ou *resourcing* – c'est-à-dire de déployer les outils de segmentation achats permettant la recherche fructueuse de nouveaux fournisseurs. Cette partie de la phase de pilotage et de contrôle s'appuie sur des outils développés en interne, dont l'exploitation s'articule en deux étapes successives reprenant la trame des recommandations de la SPO.

Tout d'abord les achats commencent par caractériser l'importance économique des produits au cœur de l'échange, au moyen d'indicateurs de profitabilité et de risque semblables à ceux recommandés par Kraljic (1983). Le coût global des composants achetés jusqu'à présent à SAKE est ainsi défini uniquement sur la base d'un coût transactionnel, c'est-à-dire exclusivement à partir d'un prix de référence devenu pourtant inaccessible – le prix SAKE avant l'augmentation promise de 20 % – comparé à la part de ces composants dans la valeur créée par ATERO.

Cette étape se révèle ainsi doublement décisive. D'une part, elle exclut définitivement la nouvelle offre de SAKE des diagnostics formulés par les outils de segmentation achats. D'autre part, elle tend à transformer une augmentation subie des prix d'achats en une opportunité de diminution du coût de l'approvisionnement pour ATERO. Ce renversement surprenant n'est alors pas motivé par la dimension industrielle de ces achats, mais davantage par les objectifs de performance de la direction achats de l'entreprise, calculée exclusivement à partir de sa capacité à réduire le coût transactionnel de l'approvisionnement.

Une fois cette première étape rapidement accomplie, la majeure partie des efforts des services achats d'ATERO se consacre sur la seconde partie de ce processus de segmentation achats. Cette dernière consiste en la réalisation de scores détaillés, conçus comme étant capables de hiérarchiser les différents fournisseurs susceptibles d'être des recours à SAKE. Cette partie du processus de segmentation achats consiste en des analyses successives des caractéristiques des fournisseurs potentiels, conclues par la sélection finale d'un fournisseur alternatif.

Les équipes achats énumèrent ainsi l'ensemble des fournisseurs susceptibles d'être des recours à SAKE, et ne retiennent finalement parmi ceux-ci que ceux capables *a priori*<sup>1</sup> de produire les classes de produits à acheter.

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire dont le management assure sa capacité à produire les classes de produits achetées par ATERO, sans que leur faisabilité industrielle n'ait pour autant été démontrée.

Toutefois, hiérarchiser les différents fournisseurs retenus au moyen de scores s'est révélé une véritable difficulté pour les équipes achats d'ATERO. En effet, comment déterminer avec une précision satisfaisante un classement des capacités techniques et industrielles des fournisseurs potentiels ? Concentrées sur le coût purement transactionnel des composants à acheter, les équipes achats d'ATERO s'aperçoivent à ce moment, qu'elles ne disposent pas des compétences expertes requises par la construction et l'exploitation de tous ces scores.

M. LEBON, le directeur des achats d'ATERO, est alors à l'origine du dépassement de cette difficulté en s'appuyant sur les recommandations de V+, un cabinet de conseil en stratégie achats de notoriété internationale, pour la construction des scores détaillés conformes aux recommandations de la SPO. Ce cabinet ne dispose pas de la compréhension industrielle des composants à acheter, ni même d'une connaissance approfondie du secteur aéronautique. Mais M. LEBON le connaît bien puisqu'il a déjà collaboré avec V+ dans le secteur automobile avant de rejoindre ATERO. Il décide donc de lui confier la responsabilité du déploiement de cette partie du processus de segmentation. A partir de solutions génériques adaptées des matrices de Kraljic (1983) et de la SPO par le cabinet V+, les équipes achats d'ATERO ont ainsi pu développer des grilles de *scoring* détaillées pour hiérarchiser les différents fournisseurs susceptibles de remplacer SAKE.

Si les parties les plus descriptives de ces *scoring* multicritères – l'examen de la situation financière, etc. – ne retiennent pas particulièrement l'attention, il convient d'examiner avec soin leurs dimensions les plus industrielles. La capacité technique d'un fournisseur à produire les composants demandés n'est saisie qu'au moyen d'indicateurs aussi arbitraires qu'incomplets, comme l'illustrent le recours à des critères tels que le « nombre d'employés dédiés aux activités d'ingénierie » ou encore « le caractère systématique du recours au brevetage pour la gestion des technologies de production » chez le fournisseur. Arbitraires et incomplets surtout parce qu'aucun de ces critères n'a été soumis par les équipes achats aux compétences expertes des divisions industrielles d'ATERO, ni mis à l'épreuve par des expertises extérieures.

La manipulation de ces différents outils par les équipes d'ATERO n'est alors pas sans poser des difficultés quotidiennes. Les différents acteurs des services achats d'ATERO interrogés au cours de l'observation participante réalisée, soulignent combien ces outils lourds et complexes n'aident pas nécessairement ATERO à déterminer avec quel fournisseur elle gagnerait réellement à coopérer. Un des acheteurs interrogés parle même de « *méthodologie livresque sur la-*

*quelle [il a] passé des heures carrées, sans qu'au final [il soit] réellement convaincu* ». Les notes établies par les équipes achats d'ATERO avec plus ou moins de sérieux et d'implication du fait des difficultés de construction évoquées, ne permettent ainsi pas réellement d'apprécier la capacité d'un fournisseur à assurer le service attendu par ATERO. Toutefois, du début de l'observation participante réalisée jusqu'à aujourd'hui, les équipes achats ne cesseront de consacrer tous leurs efforts à la production – pour de nouveaux projets de *resourcing* par exemple – et à l'exploitation de ces outils.

Le calcul de ces scores semble ainsi davantage un outil de rationalisation, voire un *slack* (Cyert et March 1963) à la disposition des services achats, plutôt qu'un outil au service de l'analyse puis de l'animation des relations clients fournisseurs, conforme aux promesses des travaux de Kraljic (1983) et de la SPO. Ces dispositifs apparaissent donc comme une instrumentation de gestion permettant aux services achats de prendre de l'importance dans l'organisation, d'imposer des décisions sans disposer des compétences industrielles nécessaires, ni de la connaissance adéquate des produits échangés. A aucun moment, ces outils ne servent réellement au management de l'entreprise pour juger de l'opportunité de collaborer avec un fournisseur. Ils semblent surtout alimenter les stratégies opportunistes des divisions achats, par les marges discrétionnaires dont ils les dotent pour la sélection de fournisseurs.

Deux ans plus tard, en mai 2013, les industrialisations de la plupart des produits considérés ne sont pas terminées chez les fournisseurs alternatifs retenus. Ces derniers exigent même une augmentation substantielle de leurs prix face à la complexité de la fabrication des produits achetés, plaçant le management d'ATERO face à un ultimatum encore plus difficilement surmontable que les exigences initiales de SAKE. A aucun moment les outils de segmentation achats inspirés de la SPO déployés n'ont permis aux équipes achats d'anticiper ces renversements. ATERO n'a finalement pas d'autre choix pour livrer ses clients finaux que de continuer de s'approvisionner auprès de SAKE en supportant l'augmentation programmée des prix d'achat de 20 %.

Interrogé en mai 2013 sur l'issue de ces processus de segmentation achats, le Directeur général d'ATERO confie ainsi qu'*« à vouloir mettre l'accent sur la seule performance achats transactionnelle à un instant T, il semble que l'on se mette dans des situations délicates et loin de rapporter... Le jour où l'on comptabilisera les claims, les coûts d'acquisition complets et que l'on cessera d'oublier le rationnel à l'origine d'une décision de transferts ou*

*d'externalisation, alors notre gestion des interfaces externes sera plus efficace et constituera un véritable avantage compétitif. La dimension produit est clé, elle ne devrait pas être négligée, mais comment faire ? ».*

De façon étonnante, en plus des limites relevées par Gelderman et Van Weele (2003), il semble manquer une variable clé dans la mise en œuvre des processus de segmentation achats déduits de la SPO et des matrices de Kraljic (1983), déployés chez ATERO : le produit.

### **3.2. Des dispositifs sources de capacités dynamiques par une prise en compte multidimensionnelle du produit échangé : le cas Aeromotor**

Face à des difficultés similaires à celles éprouvées par ATERO pour le déploiement d'outils de segmentation achats, AEROMOTOR s'est résolue au développement d'une autre approche, source de capacités dynamiques. Déçu par différents échecs dans la gestion et le pilotage stratégique de ses fournisseurs, M. SENETH le PDG d'AEROMOTOR décide de revoir complètement les termes de la mise en œuvre des outils de pilotage des achats de l'entreprise.

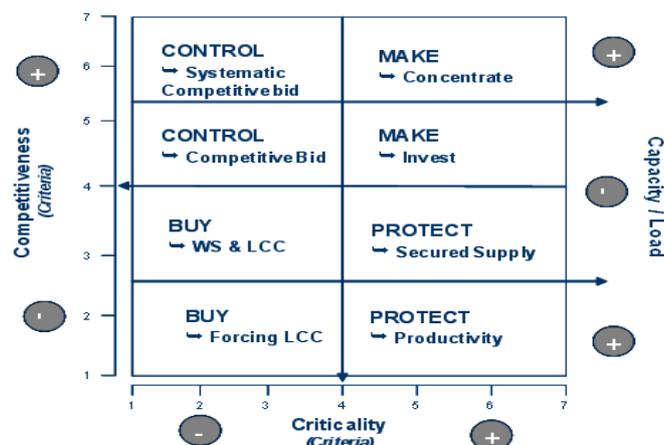
A l'interface des départements achat et production, il crée ainsi en 2008 le poste de « Directeur de la stratégie industrielle » duquel M. SENETH fixe lui-même les prérogatives : « *Adapter le 'Faire ou acheter' et améliorer le processus global de maîtrise de la chaîne de fournisseurs* ». Conçu comme un animateur de la stratégie industrielle de l'entreprise, ce nouveau directeur est supervisé hiérarchiquement par le directeur Industriel d'AEROMOTOR (M. GIGO) et dirigé fonctionnellement par le directeur des Achats (M. KADO). Concrètement, son rôle est de faire en sorte que des comités industriels se réunissent tous les mois, pour refonder progressivement les processus de segmentation achats utilisés.

De manière à crédibiliser cette démarche, chacun des comités industriels est présidé par M. SENETH et doit obligatoirement enregistrer la présence des directeurs M. GIGO et M. KADO, auxquels s'adjoignent les directeurs Engineering, Programmes et Ventes, Qualité et le directeur Financier, tous membres du comité de direction d'AEROMOTOR. Chaque projet discuté au cours de ces sessions est mis sous la responsabilité directe d'un des membres du comité. Des équipes multifonctionnelles (achats, qualité, fabrication, engineering et programmes) sont également impliquées en amont pour éclairer les discussions du comité, puis leur donner forme.

Cette organisation originale des acteurs de la segmentation achats est censée permettre de résoudre une difficulté identifiée précédemment chez ATERO et également connue par AEROMOTOR, à savoir la mobilisation difficile des compétences expertes capables de produire et d'exploiter les outils de segmentation achats. Cette organisation permet également de réunir tous les outils et acteurs des processus de segmentation achats autour d'une même dynamique. Plus précisément, elle dote l'organisation d'un moyen de réallouer en permanence les ressources – compétences et acteurs – pour la génération de nouvelles compétences et avantages dans le pilotage d'opérations d'externalisation. Elle permet donc en suivant Eisenhardt et Martin (2000) de découvrir une source de capacités dynamiques dans la gestion des relations client-fournisseur.

Afin d'explicitier ce dernier point, il convient de détailler à présent la démarche suivie par AEROMOTOR pour juger de l'opportunité d'une externalisation, ou seulement gérer ses relations avec ses fournisseurs. Cette démarche s'articule toujours en trois temps distincts. Afin de favoriser la présentation de cette démarche, nous n'hésiterons pas à supposer dans cette partie qu'AEROMOTOR fait face à la même situation qu'ATERO avec SAKE.

Tout d'abord, une analyse « *Faire ou Acheter* » par le comité industriel est exigée avant toute prise de décision par la direction générale. Les équipes multifonctionnelles décrites précédemment sont alors obligatoirement mobilisées afin de proposer un diagnostic de la pertinence des différentes options se présentant. L'objectif de cette étape est d'explicitier les caractéristiques techniques et les enjeux de fabricabilité des produits achetés concernés. Le produit à fabriquer ou à acheter est positionné sur la matrice donnée dans la Figure 3 suivante.



**Figure 3 :** Le produit, un enjeu de fabricabilité multidimensionnel chez AEROMOTOR (document interne).

Contrairement aux matrices inspirées de Kraljic (1983), le produit au cœur de la relation client-fournisseur se trouve mécaniquement défini par cette première étape comme un point d'ancrage multidimensionnel. Chacun des axes de la matrice permet ainsi de dépasser la seule prise en compte des dimensions économiques de la transaction.

Derrière le critère « *Criticality* » se retrouvent des éléments d'évaluation élaborés par les équipes multifonctionnelles. L'objectif est d'apprécier les enjeux de fabricabilité à travers la réponse systématique à des questions précisant les différentes dimensions des produits concernés. Derrière le critère « *Competitiveness* » existe une autre échelle élaborée par les équipes multifonctionnelles, analysant cette fois les forces et faiblesses d'AEROMOTOR au regard des standards du secteur sur des questions industrielles – qualité, livraison, cycles de fabrication et de technologies – autant que relativement à la dynamique de la relation client-fournisseur. La compétitivité n'est alors plus la seule prise en compte du coût de l'approvisionnement mais correspond en définitive à l'évaluation des différentes capacités supposées par l'externalisation ou par la production en interne des fournitures requises. Enfin, le troisième axe « *Capacity/Load* » est consacré à l'analyse du couple « charge-capacité » de production pour AEROMOTOR, c'est-à-dire indirectement à l'évaluation de la rentabilité et de la performance des actifs industriels.

Loin d'être un artifice cosmétique, la constitution d'une structure multifonctionnelle supervisée par le nouveau Directeur de la stratégie industrielle, permet donc dès ces premières étapes à AEROMOTOR de faire du produit un point d'ancrage multidimensionnel des processus de segmentation achats, par la confrontation effective de ses différentes expertises et compétences. Chacune des positions de la matrice de décision précédente – *make, protect, control, buy* – est ainsi éclairée par des évaluations multicritères des compétences et des moyens mobilisables ou à développer au sein d'AEROMOTOR. Les outils de segmentation achats se trouvent de ce fait dès l'initiale au cœur des décisions structurantes de l'organisation, et non de simples outils de rationalisation comme dans le cas ATERO.

De cette étape initiale accordant toute sa place à l'objet d'échange, l'entreprise peut apprécier la pertinence des trois choix se présentant à elle pour acquérir les produits souhaités : la fabrication en interne, l'externalisation ou la sécurisation du *statu quo*.

Cette prise en compte innovante du produit comme un objet multidimensionnel permet également de répondre à l'absence de prise en compte de la dynamique de la relation client-

fournisseur des matrices inspirées de Kraljic (1983) et de la SPO, à travers la deuxième étape de la démarche imaginée par AEROMOTOR.

Si le comité industriel décide par exemple de confier la fabrication des produits requis à des fournisseurs externes, la même équipe multifonctionnelle est mobilisée pour explorer la crédibilité de sources alternatives. Dans une situation comme celle opposant SAKE et ATERO, les mêmes ingénieurs produits et méthodes ayant conclu au rejet de la solution SAKE par exemple, doivent se prononcer et s'engager sur la robustesse ainsi que sur les compétences industrielles des sources alternatives envisagées et les leviers d'influence à la disposition d'AEROMOTOR. Il est ainsi impossible pour les équipes achats de s'activer seules à la construction d'un panel de fournisseurs alternatifs, à partir de prix de référence inatteignables comme dans le cas d'ATERO.

Cette organisation permet alors à l'entreprise d'être davantage attentive au nécessaire pilotage de la dynamique de la relation client-fournisseur, tant l'équipe associée à un projet incarne continuellement l'interlocuteur du comité industriel d'AEROMOTOR, mais aussi celui des fournisseurs potentiels sélectionnés et choisis. En faisant du produit un point d'ancrage multidimensionnel mobilisant ces différentes expertises, elle place au cœur des processus de segmentation achats des *Active Players* au sens de Larson (1992). Les chefs de projet et membres des équipes multifonctionnelles créées s'affirment en effet comme de véritables entrepreneurs, flexibles, pragmatiques, placés dans la nécessité de coordonner les différents temps des processus de segmentation achats et de réconcilier leurs acteurs.

Une fois le diagnostic des fournisseurs potentiels réalisé par l'équipe multifonctionnelle, au moyen d'outils mobilisant davantage les compétences expertes de l'organisation, ses recommandations sont soumises par le chef de projet de l'équipe aux membres du comité industriel. Le comité industriel doit à son tour statuer sur la solution préconisée par l'équipe multifonctionnelle. Différents déclencheurs à vérifier pour le pilotage des processus de segmentation achats sont alors mis en évidence, à travers des outils comme celui détaillé dans la Figure 4 suivante.

Caractéristique évaluée	Question – déclencheur	Réponse	Avis justifié & Actions
1 – Activité	Est-ce que l'activité transférée et le savoir-faire associé sont suffisamment documentés ?	O/N	...
	Est-ce que la gestion du design et de la configuration du produit est transférée ?	O/N	N/A
2 – Produit & Tech-	Le produit est-il assez mature pour un transfert ?	O/N	...

<i>nologie</i>	Est-ce que le produit et le design associé sont complexes ?	O/N	...
<i>3 – Fabricabilité</i>	La nouvelle source a-t-elle récemment démontré ses compétences dans ce type de fabrication ?	O/N	...
	Le procédé de fabrication sera-t-il modifié à l’issue du transfert (du fait d’outillages et d’équipements différents) ?	O/N	

**Figure 4 :** Différents déclencheurs à vérifier pour piloter les processus de segmentation achats (extrait d’un document interne).

Chacune de ces questions a ainsi pour but explicite de mettre en évidence des *triggers* (Hochet et De Jaegere 2010), c’est-à-dire des éléments qui considérés isolément semblent dénués d’importance dans les processus achats, mais dont l’identification par AEROMOTOR est pourtant le moyen de piloter sa stratégie d’externalisation au moyen d’outils de segmentation achats. Chacune des réponses apportées à ces questions est ainsi en mesure d’agir comme un déclic, comme un déclencheur permettant à l’organisation d’évaluer avec précision les opportunités mais aussi les risques attenants au choix d’une stratégie d’externalisation ou à la sélection d’un fournisseur.

A l’issue de ces travaux, la dernière étape de la démarche déployée par AEROMOTOR exige de l’équipe multifonctionnelle en charge du projet ainsi que du département finance, qu’ils réalisent une simulation du bon déroulement et de la rentabilité du transfert d’activités souhaité. Chacun des directeurs du comité industriel doit alors apporter à la lueur de la simulation réalisée sa validation finale et s’engager ainsi pour l’option retenue.

Même s’il suppose que l’entreprise y consacre des ressources importantes, s’affirme comme un recours fondamental pour le pilotage stratégique des relations client-fournisseur. En plus de saisir le coût purement économique du recours à un fournisseur, il permet de mettre en évidence ces *triggers* plus ou moins nombreux, liés aux contraintes du marché de l’achat et aux acteurs clés de l’achat ; de hiérarchiser de façon pragmatique la multiplicité des alternatives par la comparaison de leurs caractéristiques détaillées – taille, niveau d’autonomie, etc. – mais aussi et surtout, de replacer la prise en compte des spécificités de l’industrialisation des produits achetés au cœur des processus de segmentation achats.

Par les trois étapes de la démarche d’AEROMOTOR, l’entreprise est capable de faire du pilotage des processus achats la source de capacités dynamiques. L’engagement des différentes parties de la segmentation achats fait de cette problématisation initiale plus importante du produit au cœur de l’échange, le moyen d’une implication concrète d’*Active Players* aux différents niveaux de l’organisation autant qu’à travers le temps, permettant de dépasser les difficultés identifiées par Gelderman et Van Weele (2003).

#### 4. Proposition d'un modèle théorique : La « *Product & Players Focused Purchasing Segmentation* » (PPFPS)

Afin que les cas ATERO et AEOROMOTOR puissent éclairer de multiples situations de gestion, nous en proposons un modèle théorique : la « *Product & Players Focused Purchasing Segmentation* » (PPFPS). La particularité de ce modèle de segmentation achats en trois étapes est qu'il formalise d'une part conceptuellement des outils de pilotage des processus achats, mais surtout précise d'autre part les moyens d'animer leur mise en œuvre dans les organisations.

Au cœur de cette articulation et donc au centre du modèle préside la notion de *triggers* (Hochet et De Jaegere 2010). Des *triggers* dont l'identification dépend des caractéristiques du produit échangé, des fournisseurs potentiels, et des *Active Players* capables d'animer la coopération, aussi bien à un instant donné, que de façon dynamique – lors des différents temps de l'industrialisation et de la fabrication d'un produit. En replaçant au cœur des dispositifs de segmentation ces dimensions opérationnelles, il fournit des clés nouvelles aux stratégies et organisations pour le pilotage des processus achats, ou plus largement le contrôle des coopérations inter-organisationnelles.

Afin de mettre en évidence ces différents éléments, il convient de détailler à présent chacune des trois étapes de la PPFPS.

La première étape (A) consiste en une phase de diagnostic des caractéristiques du produit échangé, c'est-à-dire une évaluation du niveau de préoccupation ou de criticité du produit voire même des procédés achetés, par la prise en compte de critères industriels et techniques exhaustifs. La Figure 5 ci-dessous détaille une liste de ces critères, établie à partir de nos observations chez AEROMOTOR.

PRODUIT	PRODUIT / PROCESS	PROCESS
Spécifications		Typologie équipements requis et méthodes de fabrication
Niveaux de tolérances dimensionnelles		Administration technique et gestion de configuration
Disponibilités des plans et fiches d'instructions	Différentiation et alternatives	Conditions de mise à disposition et sources des machines-outils
Procédés spéciaux requis (cadmiage, chromage, HVOF, ressuage...)	Niveau et accessibilité de savoir-faire tacite	Niveau de maîtrise des déroulés opératoires, temps gammes etc...
Niveaux de criticité des pièces	Niveau et accessibilité de savoir-faire explicite (procédures, ...)	Cycles démontrés de fabrication, taux de rendements synthétiques
Nuances matières requises	Niveau de maîtrise du coût complet d'acquisition associé	Qualification requise des opérateurs
Substituts possibles démontrés		Niveau de spécificité requis des moyens de production
Compétences design et laboratoire en interne		Adéquation charge-capacité en interne
Prédictibilité de la demande		Valorisation en-cours matière

**Figure 5 :** Des éléments pour considérer le produit comme un point d'ancrage multidimensionnel. (extrait document interne AEROMOTOR).

A travers la Figure 5, il apparaît clairement que cette première étape de la PPFPS permet à la fois d'apprécier les enjeux de fabricabilité du produit, mais aussi de réinsérer le couple client-fournisseur au cœur de l'analyse puis du pilotage stratégique et du contrôle des relations inter-organisationnelles. A titre d'exemple, en considérant avec la Figure 5 que des savoir-faire tacites caractérisent de façon décisive le produit à acheter, les acteurs du processus de segmentation préconisé se trouveront obligés d'imaginer les échanges constructifs formels et informels à développer pour l'industrialisation du produit. En faisant du produit un point d'ancrage multidimensionnel, la dynamique de l'industrialisation d'un produit par recours à l'externalisation est donc placée avec la PPFPS au cœur des dispositifs de segmentation achats.

La deuxième étape (B) de la démarche consiste ensuite à comparer et hiérarchiser les caractéristiques des fournisseurs susceptibles de fournir les produits recherchés. Cette partie de la démarche s'appuie ainsi sur les critères développés ou retenus par les différentes approches depuis Kraljic (1983).

La troisième étape (C) correspond à la formalisation originale des pratiques observées chez AEROMOTOR. Elle cherche à réaffirmer au cœur des dispositifs de segmentation achats l'exécution d'une coopération inter-organisationnelle. Par exécution, il s'agit de la capacité de réconcilier par la mise en œuvre de ces outils des systèmes d'échange et d'organisation, afin de mettre en cohérence et d'encourager les initiatives pour lier des compétences donnant leur sens aux coopérations inter-organisationnelles.

L'approche PPFPS donne ainsi les moyens de capitaliser sur la prise en compte de *triggers* à l'attention des dirigeants d'entreprise, et ne fournit pas uniquement des prescriptions déduites d'une analyse stratégique à un instant donné. Ces *triggers* sont associables à des niveaux de préoccupation ; des niveaux de préoccupation conditionnés par les enjeux de l'animation opérationnelle de la coopération, avec l'axe *Active Players' Stakes*.

La confrontation de ces trois axes que les études de cas précédentes placent au cœur des processus achats, conduit mécaniquement à développer et donc à préciser, les configurations types de relations client-fournisseur que les outils de segmentation ont pour vocation de porter à l'attention des stratèges. En effet, en considérant pour chaque axe deux modalités binaires – (+) important, (–) négligeable – il devient possible en adaptant notamment Thompson (1967),

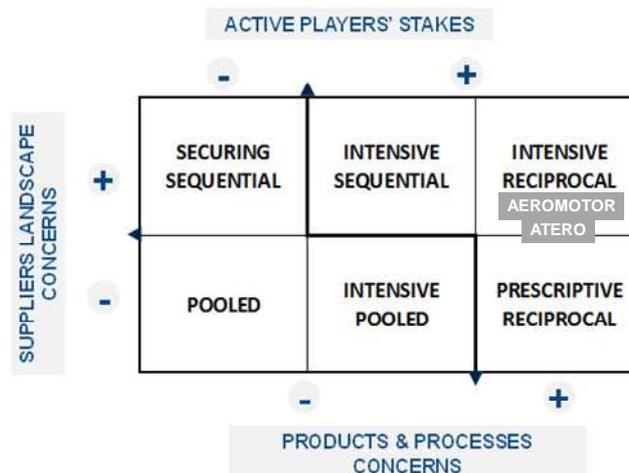
d'identifier des types de caractéristiques situationnelles des relations client-fournisseur dont le détail apparaît dans la Figure 6 suivante.

Products & Processes Concerns (+) / (-)	Supplier Landscape Concerns (+) / (-)	Active Players' Stakes (+) / (-)	SITUATIONAL CHARACTERISTICS (adaptées de Thompson, 1967)
+	+	+	<b>INTENSIVE RECIPROCAL</b> : Les activités des parties prenantes sont des données d'entrées nécessaires et indispensables pour les activités propres à chacune des parties. Les conditions du marché d'achats sont complexes (monopole, brevet, prix élevés...).
-	+	+	<b>INTENSIVE SEQUENTIAL</b> : Relations acheteur-vendeur typiques avec des transferts de ressources de l'un à l'autre, nécessitant un niveau élevé de coordination projet et commerciale, compte tenu de conditions de marché fournisseurs complexes (monopole, brevets ? prix élevés...).
-	+	-	<b>SECURING SEQUENTIAL</b> : Relations acheteur-vendeur ne nécessitant pour autant pas de transferts de ressources significatifs compte tenu du savoir-faire fournisseur de surcroît en position de domination (monopole...), mais aussi du faible niveau de préoccupations liées au produit ( <i>statu quo</i> ).
+	-	+	<b>PRESCRIPTIVE RECIPROCAL</b> : Relations acheteur-vendeur typiques avec des transferts de ressources de l'un à l'autre, nécessitant un niveau élevé de coordination projet et industrielle de la part du prescripteur, mais dont la tâche est néanmoins facilitée par un marché fournisseur non complexe (marché concurrentiel...).
-	-	+	<b>INTENSIVE POOLED</b> : Relations acheteur-vendeur purement opportunistes, sans transferts de ressources de l'un à l'autre mais caractérisée par une volumétrie transactionnelle élevée.
-	-	-	<b>POOLED</b> : Contribution discrète envers ou tirée d'un pool commun du fait d'un faible besoin de coordination. Echanges purement transactionnels.
+	-	-	N/A
+	+	-	N/A

**Figure 6** : Types génériques de caractéristiques situationnelles dans les relations client-fournisseur.

Au moyen de cette analyse, la PPFPS permet de formaliser la diversité des interfaces client-fournisseur. Ressortent alors six scénarii types et non huit, car une analyse pertinente de ces combinaisons suggère que deux d'entre elles sont à éliminer car dénuées de sens. En effet, en cas de préoccupations élevées en matière de *Suppliers Landscape* et de *Products & Processes*, il se révèle impossible de considérer les enjeux liés aux *Active Players* comme négligeables. Quoique plus subtil, en cas de préoccupations sur le *Suppliers Landscape* négligeables, mais d'une dimension *Products & Processes* prégnante et complexe, il est correct de considérer que les impératifs liés aux industrialisations envisagées, ne se feront pas sans l'implication active et efficace des acteurs chez le client.

Par conséquent, les six combinaisons retenues permettent de mettre en évidence à travers la PPFPS, six configurations types pour le déploiement des outils de segmentation achats, détaillées par la Figure 7 suivante.



**Figure 7 :** La PPFPS matrix : un méta cadre pour l'intelligence des dispositifs de segmentation achats.

La connaissance de ces configurations types est alors décisive pour les stratégies de l'entreprise pour juger en permanence des ressources à consacrer au pilotage stratégique des relations client-fournisseur. En effet, ces configurations permettent d'apprécier dans quelle mesure l'externalisation considérée peut être d'une part source de capacités dynamiques, et quelle implication elle suggère d'autre part de l'entreprise. Ce dernier point est alors crucial puisqu'il fournit pour la première fois un cadre, permettant de faire des dispositifs de segmentation achats le moyen d'un arbitrage permanent dans les ressources à accorder ou non par l'entreprise pour piloter les coopérations inter-organisationnelles.

La PPFPS à travers cette formalisation différente de la SPO, incarne un moyen pour juger de l'allocation des compétences et ressources de l'entreprise à ces coopérations.

## 5. Conclusion et discussion

La contribution de cette recherche est double. Tout d'abord, elle propose une étude originale des termes de la mise en œuvre des outils de segmentation achats dans différentes organisations. En outre, elle montre comment des dispositifs de pilotage stratégique peuvent être sources de capacités dynamiques pour les organisations, et non de simples outils d'intendance.

A travers le modèle proposé de la PPFPS (*Product and Players Focused Purchasing Segmentation*), cet article offre une généralisation conceptuelle des moyens à la disposition des stratégies pour faire de la segmentation achats une clé pour le pilotage stratégique de coopérations inter-organisationnelles durables. Ce modèle s'inscrit comme un outil au service des organisations pour la compréhension plus large des relations inter-organisationnelles, de la dynamique de l'externalisation, de la délocalisation, ou encore de l'analyse des enjeux économiques et sociétaux de l'externalisation.

Son attention nouvelle portée au produit au cœur de l'échange, conduit à faire de celui-ci une variable de commande à la disposition du stratège par l'intermédiaire d'acteurs, les *Active Players*, par lesquels l'organisation trouve le moyen d'allouer en permanence ses ressources pour la génération de nouvelles compétences et avantages. Si Gelderman et Van Weele (2003) soulignent l'insuffisante prise en compte de la dynamique client-fournisseur dans les matrices stratégiques de segmentation, nous montrons qu'il est possible de dépasser cette difficulté, en plaçant au cœur des outils de segmentation le couple produit-*Active Players*.

Si le modèle PPFPS détaille comment l'identification de *triggers* consiste en un moyen d'articuler ces deux termes pour le pilotage stratégique et plus largement le contrôle des relations client-fournisseur, le rôle précis de ces acteurs dans l'exécution des coopérations inter-organisationnelles peut toutefois encore être développé. Comment, par exemple, s'assurer de leur motivation, de leur coordination efficace, de leur apprentissage permanent, dans l'animation des processus achats ? Parce qu'aucune de ces questions ne semble encore trouver de réponse évidente, il apparaît désormais décisif de chercher à préciser comment atteindre par la mobilisation efficace et durable de ces acteurs.

## **Bibliographie**

- Bovet, D., G. Kocher-Sperger et P. Toy (2004), Les enjeux stratégiques des achats, *L'Expansion Management Review*, 103–111.
- Brandenburger, A. et B. J. Nalebuff (1995), *The right game: Use game theory to shape strategy*, *Harvard Business Review*, 57–71.
- Cyert, R. M. et J. G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall.
- Day, G. S. (1986), *Analysis for Strategic Market Decisions*, Saint Paul, MN: West Publishing.

- Dekker, H. C. (2008), Partner selection and governance design in interfirm relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 33 : 7-8, 915–941.
- Donada, C. et G. Nogatchewsky (2006), Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships ?, *Management Accounting Research*, 17 : 3, 259–287.
- Donada, C., G. Nogatchewsky et S. Nogatchewky (2012), Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 18 : 2, 7–32.
- Drake, P. R., D. M. Lee et M. Hussain (2013), The lean and agile purchasing portfolio model, *Supply Chain Management : An International Journal*, 18 : 1, 3–20.
- Dubois, A. et A.-C. Pedersen (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.
- Eisenhardt, K. M. et J. A. Martin (2000), Dynamic Capabilities: What Are They ?, *Strategic Management Journal*, 21 : 10-11, 1105–1121.
- Gelderman C. J. et A. J. Van Weele (2003), Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 207–216.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 : 3, 481–510.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. Teece et S. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, MA: Blackwell.
- Hochet, X. et A. B. De Jaegere (2010), *Triggers. Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance*, Paris: Odile Jacob.
- Kaufman, A., C. H. Wood et G. Theyel (2000), Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology, *Strategic Management Journal* 21 : 6, 649–663.
- Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management : How managers can guard against materials disruptions by formulating a strategy for supply, *Harvard Business Review*, 109–117.
- Krapfel, R. E., D. Salmond et R. Sepekman (1991), Strategic approach to managing buyer-seller relationship, *European Journal of Marketing*, 25 : 9, 22–36.

- Larson, A. (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37 : 1, 76–104.
- Lawson, B., P. D. Cousins, R. B. Handfield et K. J. Petersen (2009), Strategic Purchasing, Supply Management Practices and Buyer Performance Improvement: An empirical study of manufacturing organisations, *International Journal of Production Research*, 47 : 10, 2649–2667.
- Miles, M. B. et M. Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Nellore, R. et K. Söderquist (2000), Portfolio approaches to procurement - analysing the missing link to specifications, *Long Range Planning*, 33 : 2, 245–267.
- Olsen, R. F. et L. M. Ellram (1997), A portfolio approach to supplier relationship, *Industrial Marketing Management*, 26 : 2, 101–113.
- Padhi, S. S., S. M. Wagner et V. Aggarwal (2012), Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 1–8.
- Prasad, P. et A. Prasad (2000), Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance, *Organization Science*, 11 : 4, 387–403.
- Svensson, G. (2004), Supplier segmentation in the automotive industry : A dyadic approach of a managerial model, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 : 1, 12–38.
- Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Ed. G. Dosi, R. R. Nelson, and S. G. Winter, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509–533.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Winter, S. G. (2003), Understanding dynamic capabilities. Ed. C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter, *Strategic Management Journal*, 24 : 10, 991–995.
- Yin, R. K. (1989), *Case study research : Design and methods*, Newbury Park: Sage Publications, 2nd ed.