Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 3 : Numéro 4

La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature

The purchasing function and its status in the company: Literature review

ZGHAIDA Abderrahim
Doctorant
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaadi
Economie, Gestion et Développement Durable
Maroc
zghaidaabderrahim@yahoo.fr

TAQI Ahmed
Enseignant chercheur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaadi
Economie, Gestion et Développement Durable
Maroc
taqiahmed01@gmail.com

Date de soumission : 08/09/2020

Date d'acceptation : 19/10/2020

Pour citer cet article :

ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

Résumé

La fonction achats, considérait comme une fonction support et largement dépensière, constitue désormais une fonction stratégique créatrice de la valeur pour les entreprises. Sa contribution reste tributaire de sa perception par la direction et par les autres fonctions.

Bien que l'importance du statut élevé des achats et sa contribution à la performance des entreprises aient été reconnues ces dernières années, sa conceptualisation reste largement ignorée. Ce document présente les résultats d'une analyse des articles qui traitent du statut de la fonction achats couvrant la période de 1993 à 2019 et publiés dans des revues anglophones de renommée internationale. Trois dimensions de ce concept sont identifiées : la perception, le caractère stratégique et la contribution à la performance. En outre, une attention particulière a été accordée à la relation entre « statut » et « maturité » des achats dans la mesure où ces concepts sont différents mais complémentaires et peuvent faire l'objet de variables interdépendantes dans des modèles de recherche futurs. Enfin, des limites de la recherche sont identifiées et des pistes de recherche sont suggérées.

Mots clés : « fonction achats ; statut de la fonction achats ; maturité des achats ; achats stratégiques ; performance ».

Abstract

The purchasing function, considered as a support function and largely spending, is now a strategic function that creates value for companies. Its contribution remains dependent on its perception by management and other functions.

Although the importance of high purchasing status and its contribution to business performance has been recognized in recent years, its conceptualization remains largely ignored. This document presents the results of an analysis of articles dealing with the status of the purchasing function covering the period from 1993 to 2019 and published in internationally renowned English-language journals. Three dimensions of this concept are identified: perception, strategic character and contribution to performance. In addition, special attention has been paid to the relationship between "status" and "maturity" of purchases as these concepts are different but complementary and may be subject to interrelated variables in future research designs. Finally, research limits are identified, and research avenues are suggested.

Key words: « purchasing function; purchasing function status; purchasing maturity; strategic purchasing; performance ».

Introduction

Au moins avant le choc pétrolier 1973-1974, vue comme un simple service support rattaché à la fonction production et mobilisant un savoir-faire administratif (Calvi, Paché, & Jarniat, 2010), la fonction achats revêt dorénavant une forte attention stratégique. Cette évolution marque une transformation radicale du rôle des achats passant d'une fonction de support à un outil stratégique clé pour les entreprises (Úbeda et al., 2015). Dès lors plusieurs chercheurs et praticiens s'efforcent à revoir le rôle de la fonction achats (Burt & Soukup, 1984; Carr & Smeltzer, 1997; Ellram, 1993; Ellram & Stanley, 2008; Ellram et al., 2002; Kraljic, 1983; Monczka & Trent, 1991; L. M. E. et J. N. Pearson, 1993; Sánchez-Rodríguez, Hemsworth, & Martínez-Lorente, 2005).

La littérature existante examine le rôle de la fonction achats dans l'amélioration de la performance des entreprises selon deux approches : soit en tant qu'un ensemble de pratiques ou un ensemble de capacités et compétences (González-Benito, 2007). La première approche suggère que les fonctions achats qui développent des pratiques d'achats de plus en plus sophistiquées et plus stratégiques qu'opérationnelles contribuent aux performances globales des entreprises notamment en matière d'économie des coûts (Luzzini & Ronchi, 2016; Schiele, 2006; Úbeda et al., 2015). La deuxième approche propose que la contribution des achats aux performances de l'entreprise dépend du degré auquel les capacités d'achat s'intègrent et soutiennent la stratégie commerciale (González-Benito, 2007).

En revanche, nous soutenons que l'importance de la fonction d'achat ne peut être appréciée en retenant uniquement les activités dont elle est responsable ou sa capacité d'intégration dans le processus stratégique, mais également en considérant son statut au sein de l'organisation, étant donné que ce statut (formel et informel) constitue un moteur puissant pour développer des activités créatrices de la valeur.

La littérature n'accorde pas une grande importance à ce concept (statut des achats). A l'exception de certains articles comme celui de J. N. Pearson, Ellram, & Carter, (1996) et celui de Luzzini & Ronchi, (2016), certains auteurs ont essayé d'introduire le statut des achats comme variable associée à d'autres variables comme l'implication des fournisseurs, l'implication des acheteurs, la capacité d'absorption et d'apprentissage de la fonction (Akın Ateş, van Raaij, & Wynstra, 2018; Luzzini, Amann, Caniato, Essig, & Ronchi, 2015; Andrea S. Patrucco, Luzzini, Moretto, & Ronchi, 2019; Andrea Stefano Patrucco, Luzzini, & Ronchi, 2017; Spina, Caniato, Luzzini, & Ronchi, 2016). En revanche, D'autres études ont essayé de

montrer les éléments qui peuvent influencer le statut des achats ; considérant le statut des achats comme une variable dépendante (Andreasen & Gammelgaard, 2018).

Le présent document a pour objectif de combler cette lacune. En effet, les différents travaux (théoriques et empiriques) qui ont abordé le statut des achats seront remis à une analyse approfondie. Cette analyse a pour objectif de suggérer (sur la base de la littérature) une conceptualisation claire pour ce terme afin de le distinguer par rapport à la maturité des achats, préciser ses différents déterminants et approches et mettre en exergue son opérationnalisation susceptible d'être retenue par les recherches futures. Cette nécessité pourrait ouvrir un débat intéressant sur le rôle d'un statut élevé de la fonction achats sur son niveau de maturité, le développement des pratiques d'achats ainsi que son impact sur la performance des entreprises.

Les questions de notre recherche peuvent être présentées ainsi :

- En se basant sur la littérature existante, qu'est-ce qu'on entend par « statut de la fonction achats » ?
- Quels sont les différents déterminants et approches du statut des achats qui peuvent être déduits de la littérature ?
- Quelle relation existe-t-elle entre statut et maturité des achats ?

Si le « statut de la fonction achat » mérite d'être considéré comme un concept important dans la recherche sur les achats et les approvisionnements, comment est-il opérationnalisé ?

Pour répondre à ces questions, le reste de l'article est structuré comme suit : La première section traite de la méthodologie de la recherche et propose une analyse descriptive de la littérature sur le statut des achats. Par la suite, les déterminants du statut de la fonction achats approchés par des recherches antérieures sont présentés dans la section suivante. Puis la troisième section examine la relation entre statut et maturité des achats. La quatrième section discute des résultats de cette recherche en proposant une traduction (opérationnalisation) du concept « statut des achats ». Enfin, une conclusion clarifie les limites de la recherche et fournit des suggestions pour de futures recherches.

1. Méthodologie et cadre conceptuel de la recherche

Synthétiser les preuves existantes de manière transparente est un outil efficace dans le renforcement des connaissances et peut être aussi important que de mener de nouvelles recherches. Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une analyse de la littérature existante. En effet, et en se servant du logiciel de gestion bibliographique « Mendeley », des articles de grande valeur scientifique et ayant une influence durable sur la discussion académique dans la recherche sur les achats ont été identifiés suivant les étapes suivantes :

Dans un premier temps, nous avons opté pour les journaux et revues de renommée internationale et spécialisés dans le domaine des achats et des approvisionnements (PSM) en langue anglaise. Pour rechercher les articles, une liste initiale des mots clés a été choisie : Purchasing, PSM (Purchasing and Supply Management, Procurement, Buying, Buyer. Dans cette étape, 2450 articles ont été identifiés.

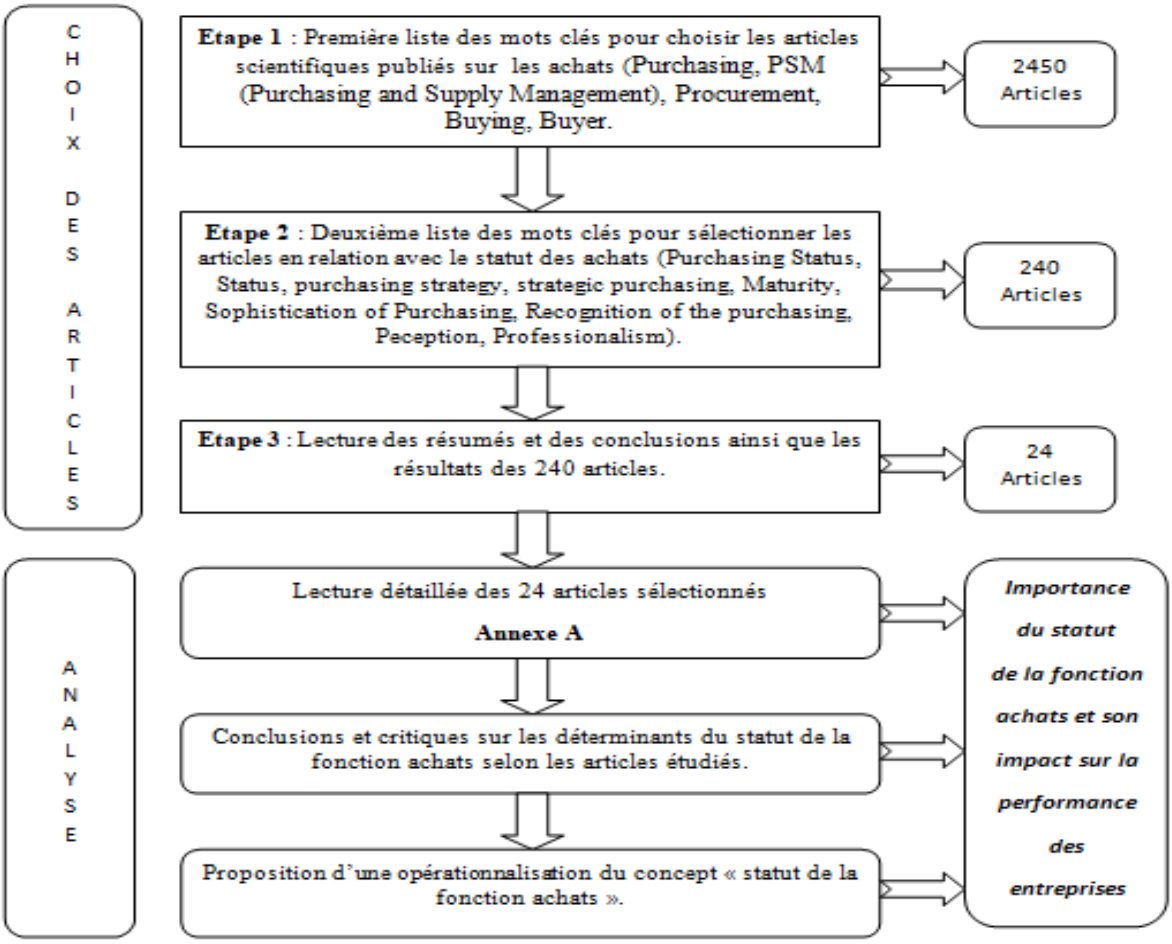
Puis, dans un deuxième temps, pour sélectionner les articles pertinents en rapport avec notre thème de recherche, une deuxième liste des mots clés à été retenue : Purchasing Status, Status, purchasing strategy, strategic purchasing, Maturity, Sophistication of Purchasing, Recognition of the purchasing, Peception, Professionalism. Cette étape nous a permis d'identifier 240 articles.

Ensuite, les articles identifiés sont soumis à une lecture de leurs résumés et leurs conclusions et, au cas où il semblait pertinent leurs résultats. Cette étape nous a conduits à filtrer 24 articles répondant à nos critères de recherche ; c'est-à-dire ceux qui traitent directement ou indirectement du statut de la fonction achats.

Enfin, les articles ainsi sélectionnés sont entièrement lus pour examiner leur contenu. A l'issue de cette étape, nous avons pu déceler les principaux déterminants du concept « statut des achats » adoptés par la littérature. Bien que des recherches aient été effectuées avant 1993, en raison de la couverture des bases de données et de la disponibilité des volumes de revues, le premier article pertinent a été publié en 1993, ce qui conduit à une période d'analyse couvrant les années 1993 à 2019.

Le cadre conceptuel utilisé dans cet article est illustré par la **figure 1**. Au centre du cadre, nous localisons les étapes poursuivies que nous avons divisées en deux catégories (étapes de

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

choix des articles et étape de l'analyse et de l'étude critique). Après avoir sélectionné les articles à étudier suivant le processus décrit ci-dessus, nous avons identifié la perception, le caractère stratégique et la contribution à la performance de l'entreprise comme les déterminants les plus couramment utilisés dans la recherche. Ces déterminants, bien évidemment mis à des analyses critiques, nous permettrons de proposer une opérationnalisation du concept « statut de la fonction achats » susceptible d'être retenue par des recherches futures pour approfondir le débat sur ce concept. La partie suivante traite les déterminants du statut des achats selon la littérature.

2. Déterminants du statut de la fonction achats dans la littérature

En examinant le contenu des articles sélectionnés, nous avons pu identifier trois déterminants du statut de la fonction achats : La perception, le caractère stratégique et la contribution à la performance de l'entreprise.

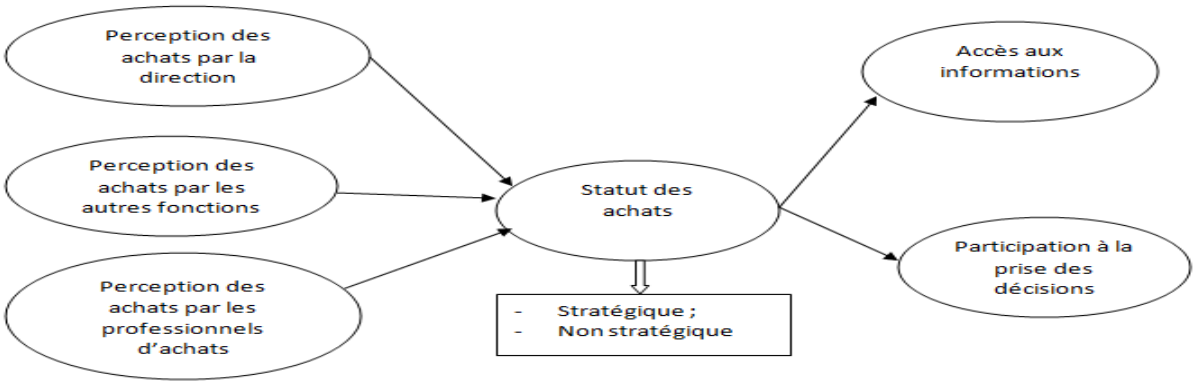
2.1 Le statut des achats est défini par rapport à sa perception dans l'organisation

La première étude empirique qui a examiné le statut de la fonction achats remonte aux trois chercheurs américains (J. N. Pearson et al., 1996). Dans un article intitulé " Status and Recognition of the « Purchasing Function in the Electronics Industry », les auteurs ont initié les premiers travaux sur le statut de la fonction achats qui dépend, selon eux, de trois variables : l'accès des achats à l'information, la participation à la prise de décision et les rapports hiérarchiques par rapport aux autres fonctions.

Une enquête auprès un échantillon de 600 professionnels dans les entreprises électroniques a révélé que le statut et la reconnaissance des achats sont légèrement inférieurs à ceux d'autres domaines fonctionnels, y compris l'accès à l'information en tant que partenaire égal, comme la recherche et développement, le marketing et l'ingénierie. Les résultats indiquent aussi que la fonction d'achat est en train de devenir un acteur reconnu membre de l'équipe de direction et contributeur stratégique au développement des entreprises, surtout au niveau de l'accès des achats aux informations, de la participation aux décisions ainsi que la collaboration avec les autres fonctions. Toutefois, les chercheurs ne précisent aucune définition claire du concept « statut des achats », mais ils en identifient les principaux éléments distinctifs.

Cette étude, malgré ses limites (enquête auprès un échantillon de professionnels d'achats dans les entreprises électroniques américaines), peut révéler une première définition du concept « statut de la fonction achats ». En effet, le statut des achats dans une entreprise peut être défini ***(*Figure 2**)** comme étant la perception que la direction, les autres fonctions et les professionnels d'achat ont sur le rôle stratégique ou clérical de cette fonction comme acteur reconnu au sein de l'organisation. Cette reconnaissance se concrétise surtout au niveau de l'accès aux informations produites par la direction et/ou les autres fonctions et au niveau de la participation à la prise des décisions.

Figure 2 : Déterminants et impact du statut de la fonction achats

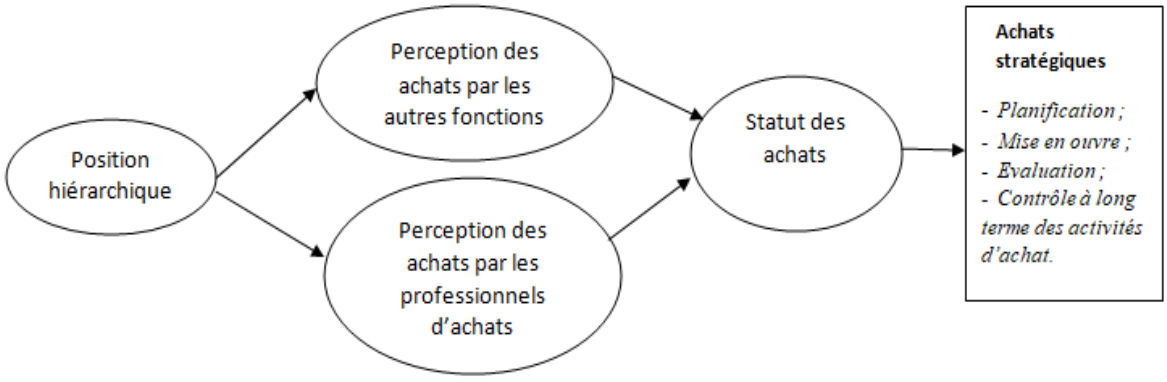


Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de J. N. Pearson et al. (1996)

Dans la mesure où la position des achats dans la structure globale de l'entreprise est un antécédent à sa capacité d'influence, Cousins, Lawson, & Squire (2006) confirment que la configuration organisationnelle de la fonction achats, lorsqu'elle est soutenue par la direction, joue un rôle important dans le développement du statut des achats vers une fonction stratégique impliquée dans le dialogue stratégique de l'entreprise. Pour ce faire, la direction doit intervenir pour influencer le choix d'une organisation appropriée et consacrer des ressources en termes de temps, de personnel et de moyens financiers à l'amélioration des capacités fonctionnelles.

A ce niveau, le déterminant du statut de la fonction achats serait la position hiérarchique (**Figure 3**) accordée et soutenue par la direction générale. Cette position influencerait, en principe, la perception des autres fonctions et celle des professionnels d'achats.

Figure 3 : La position hiérarchique comme déterminant du statut des achats



Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de Cousins, Lawson, & Squire, (2006)

Par conséquent, un statut élevé de la fonction achats lui permet de s'intégrer dans le processus stratégique et, toutes choses égales par ailleurs, contribuerait aux performances commerciales et financières des entreprises. Ces conclusions sont conformes à celles de González-Benito (2007) selon lesquelles un statut organisationnel à la fonction achats égal aux autres domaines fonctionnels comme la fabrication ou le marketing doit être considéré comme un moyen possible de faciliter l'intégration stratégique des achats, par ce que « ce qui est valorisé est hautement perceptuel » (Cavinato, 1999). Néanmoins, la pure autorité formelle fournie par une position élevée dans l'organigramme n'a pas d'impact significatif sur les pratiques d'achat et peut devenir préjudiciable dans le cas d'achats durables (Luzzini & Ronchi, 2016).

La perception des achats par la direction et par les autres fonctions sert de précurseur à de nombreuses caractéristiques d'achat que la littérature considère comme « stratégiques ». Des niveaux de statut élevés se produisent lorsque la fonction bénéficie d'un solide soutien de la haute direction (Cousins et al., 2006).

a. Le statut des achats est défini par rapport à son caractère « stratégique »

Dans ce sens, Carr & Smeltzer (1997) définissent le statut d'achat par rapport à son rôle stratégique et sa considération par la direction générale comme fonction égale aux autres. A l'aide d'une enquête sur 739 entreprises, les chercheurs démontrent l'importance du statut pour la mise en place d'une stratégie des achats, surtout en termes de planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation et du contrôle à long terme des activités d'achat. Pour eux, le statut de la fonction d'achat est positivement lié au niveau d'achat stratégique dans l'entreprise. Le niveau des achats stratégiques se réfère au fait que les achats ont un plan à long terme formellement décrit ; l'achat examine et ajuste régulièrement son plan à long terme pour qu'il corresponde régulièrement aux changements du plan stratégique de l'entreprise.

Figure 4 : Statut et caractère stratégique des achats ; une influence mutuelle

Source : modèle de recherche de Carr & Smeltzer (1997), adapté.

La fonction d'achat dont le statut est élevé implique un niveau d'achat stratégique très apprécié, étroitement intégré à l'entreprise et fortement impliqué dans la prise de décision stratégique (**Figure 4**). En revanche, le statut des achats est d'autant plus élevé que le niveau d'achat est stratégique ; il s'agit ici d'une relation réciproque et dynamique qui doit déboucher sur une amélioration du niveau de maturité de cette fonction.

Dans le domaine de la gestion des achats et des approvisionnements (PSM), il y a un large consensus que les activités d'achat et d'approvisionnement peuvent être classées dans les catégories « stratégique » et « non stratégique » (**Figure 5**). Alors que les activités stratégiques sont associées à un statut inter-organisationnel plus élevé, les activités non stratégiques sont considérées comme générant un statut faible. Par conséquent, les fonctions d'achat peuvent obtenir un statut plus intra-organisationnel en concentrant leurs efforts sur des activités stratégiques (Ramsay & Croom, 2008; Van Weele & Rozemeijer, 1996).

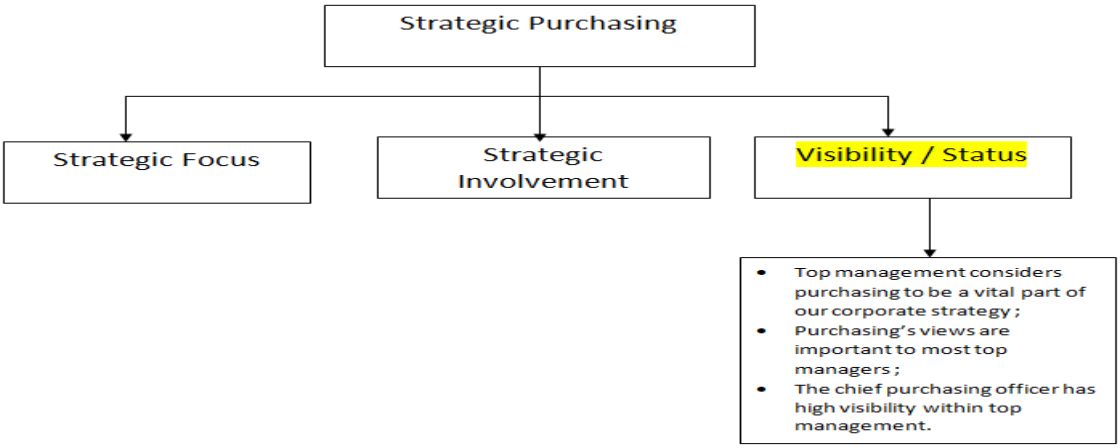
Figure 5: Activités d'achat

Source : A. J. Van Weele & Rozemeijer, (1996)

Selon (Van Weele & Rozemeijer, 1996), les activités opérationnelles sont celles qui garantissent la continuité des opérations, telles que la négociation de contrats, la passation de commandes, la facturation et le paiement des fournisseurs, ainsi que les contrôles et vérifications. Tandis que les activités stratégiques sont telles que la détermination de la demande et du besoin interne d'optimisation de l'analyse de la consommation, l'agrégation de volumes, la normalisation, la planification stratégique des achats, l'analyse des fournisseurs et l'analyse du risque de marché.

La relation entre « statut des achats » et « achats stratégiques » a été intégrée par (Antony Paulraja,, Injazz J. Chenb, 2006) dans leur étude empirique « Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance ». Selon ses auteurs, le statut et la visibilité des acheteurs constitue, en plus de l'orientation et l'implication stratégiques, des caractéristiques (ou dimensions) des achats stratégiques (**Figure 6**).

Figure 6 : Propriétés d'achat stratégique



Source : Paulraj et al. (2006), adapté

Les achats stratégiques reflètent les efforts déployés par la fonction achats qui peuvent inclure une variété de rôles allant du simple soutien à l'implication avec les autres fonctions dans la stratégie de l'entreprise (Cavinato, 1999 ; Cousins & Spekman, 2003).

Nombreuses sont les études qui ont suggéré que la planification à long terme, les relations collaboratives avec les fournisseurs et les capacités de gestion des approvisionnements sont les facteurs qui reflètent l'importance et le statut stratégique de la fonction achats (Carr & Pearson, 1999; Carr & Smeltzer, 1997; Carter & Narasimhan, 1996). Cependant, il y a peu de recherches sur la façon dont ces facteurs se comportent ou encore leur impact sur la performance des entreprises. Carter & Narasimhan (1996) confirment qu'il existe des «leviers» stratégiques que les achats peuvent utiliser pour accroître les chances de réussite de l'entreprise.

b. Le statut des achats est défini par rapport à sa contribution à la performance des entreprises

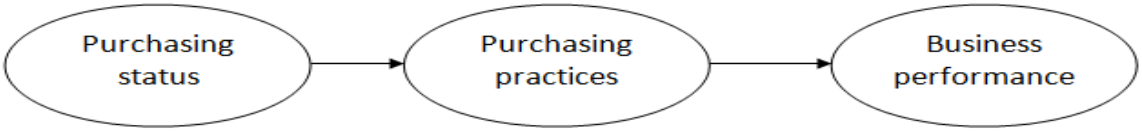
« *Pour améliorer votre statut, vous devez démontrer de façon spectaculaire la contribution des activités PSM au résultat net de l'organisation. L'incapacité de certaines fonctions à le faire est probablement la cause du maintien du statut bas dans les grandes entreprises. Pour effectuer une telle démonstration, la fonction doit réaliser des économies importantes sur les dépenses de rachat en fusionnant les commandes, en supprimant le favoritisme personnel envers les fournisseurs, etc.* » (Ramsay & Croom, 2008).

Autre que la perception ou le niveau stratégique des achats, l'image et le statut des achats sont déterminés aussi par la contribution de la fonction achats à la performance globale de l'entreprise mais aussi à la performance des autres fonctions (Carter & Narasimhan, 1996;

González-Benito, 2010). A ce niveau, la question centrale qui se pose est la suivante : Les performances d'achat affectent-elles les performances de l'entreprise ?

La réponse à cette question nécessite des études empiriques pour tester le lien de causalité qui pourrait exister entre ces deux variables (performance de la fonction achats et performances de l'entreprise). En effet, Luzzini & Ronchi (2016) montrent, à travers une enquête internationale sur 653 réponses que le statut des achats, via les pratiques d'achat, a un impact positif sur la performance globale des entreprises (**Figure 7).**

Figure 7 : Statut des achats et performance globale des entreprises

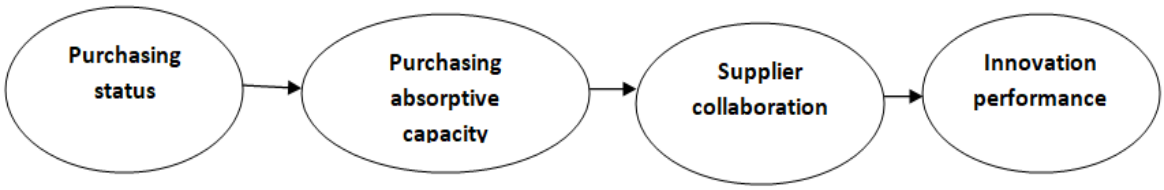


Source : Modèle de recherche de Luzzini & Ronchi, (2016), adapté.

Les auteurs de l'article suggèrent que la reconnaissance des achats par les cadres supérieurs et d'autres unités organisationnelles apparaît comme un puissant antécédent de toutes les pratiques d'achat. Ces conclusions sont en ligne avec les recherches antérieures

Toujours dans le même cadre, Andrea Stefano, Patrucco et al. (2017) confirment qu'un statut élevé de la fonction achats influe positivement sur la performance des entreprises en matière d'innovation, dans la mesure où ce statut favorise la collaboration des fournisseurs, ceci est en ligne avec la théorie basée sur les ressources (Nshombo & Marie, 2020). Pour ce faire, les chercheurs fournissent un fondement empirique basé sur une enquête en ligne sur 524 entreprises et utilisent un modèle des équations structurelles pour tester leurs hypothèses.

Figure 8 : Statut des achats et performance en termes d'innovation



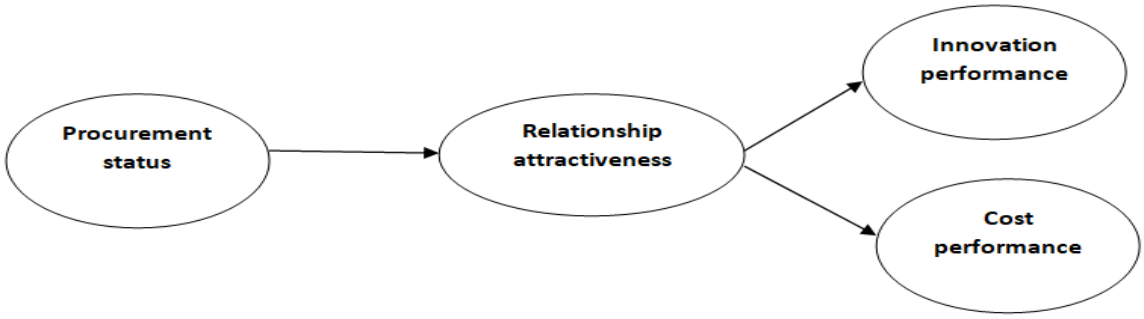
Source : Andrea Stefano, Patrucco et al. (2017), adapté.

Par ailleurs, l'étude démontre une relation significative et positive entre le statut du service achat et sa capacité d'absorption, ce qui confirme d'abord quelques études pionnières sur le rôle d'achat promouvant son statut comme moteur d'amélioration de sa capacité d'absorption (**Figure 8)**, mais soutient également certaines théories diffuses de la gestion des

connaissances et de l'organisation (L. M. E. & J. N. Pearson, 1993), réaffirmant ainsi le lien solide entre les caractéristiques organisationnelles au niveau macro (c'est-à-dire le statut d'un département) et celles au niveau micro (c'est-à-dire la capacité d'absorption). Ce faisant, les entreprises doivent reconnaître le rôle clé du service des achats.

Enfin, la recherche la plus récente qui examine l'impact du statut de la fonction achats sur la performance des entreprises revient aux chercheurs de référence Andrea S. Patrucco et al., (2019). Dans leur article intitulé "Attraction in buyer–supplier relationships: Improving supply network performance through purchasing recognition and proficient collaboration initiatives", les auteurs confirment, à travers une enquête internationale sur 524 entreprises de dix pays et principalement du secteur manufacturier testée à l'aide d'équations structurelles, que l'attractivité de la clientèle influe de manière positive sur la performance en terme de coût et d'innovation assurés par les fournisseurs (**Figure 9**).

Figure 9 : Le statut des achats et performance en termes d'innovation et d'économie des coûts



Source : Cousins, Lawson, & Squire, (2006), adapté.

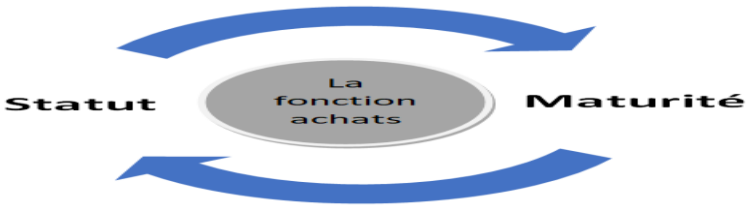
Les chercheurs identifient deux antécédents à l'attractivité : l'apprentissage et le statut des achats et mettent en exergue trois indicateurs pour mesurer l'importance du statut de la fonction achats (Perception, Rapport avec les autres fonctions et importance des points de vue des acheteurs). On reconnait ici les mêmes dimensions considérées par les chercheurs antérieurs. A la fin de ce paragraphe, il nous s'avère légitime de se poser la question sur la relation entre ces trois déterminants sus explicités.

3. Statut et maturité des achats : Deux concepts différents mais complémentaires

Si le statut des achats renvoi à l'état, à la situation, à la position ou encore à la perception du service des achats dans l'organisation, la maturité est un terme plutôt évolutif qui désigne un développement ou une ascension des activités des achats d'un stade initial à une phase plus sophistiquée au sens de Kraljic.

Néanmoins, les frontières de distinction entre les deux concepts restent floues dans la mesure où ils sont interdépendants et l'un peut impacter l'autre (**Figure 10**). Un statut élevé peut favoriser la sophistication des pratiques et le développement des capacités d'achat (Úbeda et al., 2015). En revanche, un niveau de maturité des achats élevé augmente les chances que les achats soient perçus et reconnus comme partenaire important.

Figure 10 : Statut et maturité des achats

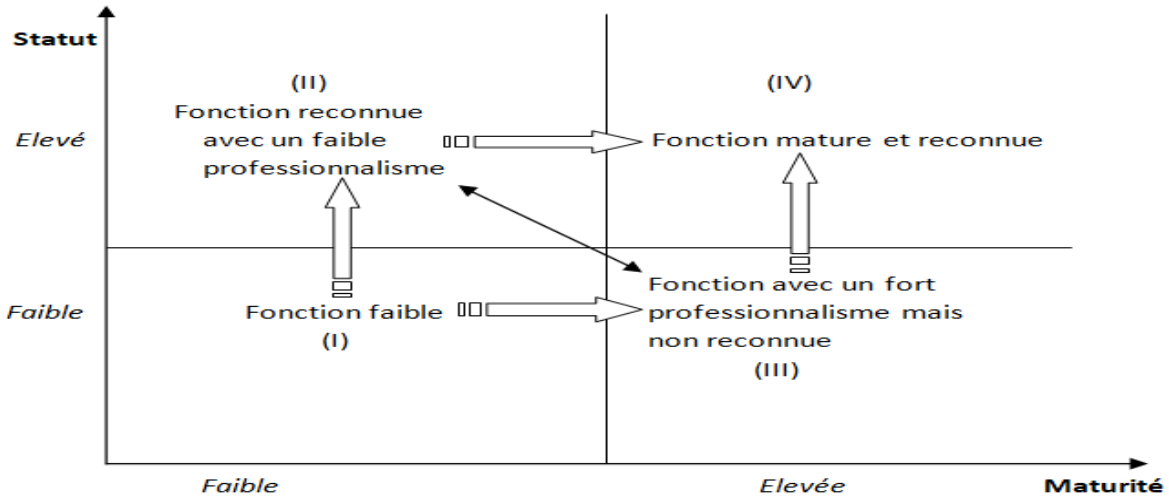


Source : Auteurs

L'idée commune des modèles de maturité des achats proposée par la littérature (Andreasen & Gammelgaard, 2018; Batenburg & Versendaal, 2008; Bloch, 2011; Cavinato, 1999; Keough, 1993; Monczka & Trent, 1991; Reck & Long, 1988; Sales & Alsua, 2013; Schiele, 2006; Úbeda et al., 2015; van Weele, 1984) suppose une évolution du service des achats d'un état initial dont les activités sont sans importance et non productives (Ramsay & Croom, 2008) à un état d'une fonction mature (fonction stratégique et intégrée dans tout le processus de prise de décisions). Cela sous-entend une hiérarchie d'étapes à suivre pour parvenir à un état plus sophistiqué dans le cadre d'un processus linéaire mais plutôt progressif de changement des pratiques et du professionnalisme.

Dans l'objectif de lever le flou qui existe entre statut et maturité des achats et en se basant sur la littérature existante, nous déduisons quatre catégories de la fonction achats (**Figure 11**). La première catégorie (I) est caractérisée par un statut faible et une faible maturité, c'est-à-dire une fonction support, de soutien, qui réalise des activités routinières perçues comme opérationnelles et ne requièrent aucune compétence particulière. Pour que cette catégorie se développe, nous pouvons suggérer deux pistes : soit que la direction lui offre un statut plus

Figure 11 : La matrice Statut – Maturité de la fonction achats



Source : Auteurs

Important (II) lui permettant de développer des pratiques et des compétences en vue d'un professionnalisme avancé (III), soit que les acheteurs développement des pratiques sophistiquées (III) permettant à la fonction d'obtenir la reconnaissance méritée (II). Ainsi, quelle que soit la piste poursuivie, l'objectif serait d'avoir une maturité élevée avec une perception qui favorise son intégration dans la stratégie de l'entreprise (IV) afin de contribuer activement dans sa performance globale.

Néanmoins, bien que le professionnalisme dans les fonctions achats augmente, il s'agit d'un processus difficile avec un certain nombre d'obstacles internes, y compris l'état d'esprit des praticiens eux-mêmes (van weele, 2014) qui montrent une certaine réticence dans l'implication des acheteurs dans des projets d'achats stratégiques (Van Poucke, Matthyssens, & Weeren, 2016). De ce fait, l'ensemble des étapes ne doivent pas constituer un simple « escalier » de passage mais un processus qui favorise l'apprentissage et le développement des compétences de l'organisation dans le but de convaincre les cadres supérieurs en réalisant des performances significatives. Cette reconnaissance renforce le statut de la fonction achats en tant que partenaire égal par rapport aux autres fonctions capable de réaliser des activités spécifiques, stratégiques et intégratives (Carr & Smeltzer, 1997; Cousins et al., 2006; J. N. Pearson et al., 1996; Schiele, 2007).

En fin, si les modèles de maturité des achats supposent que la sophistication des activités des achats dans le cadre d'un processus de changement organisationnel adapté et hiérarchisé est un antécédent à un statut des achats plus élevé, les approches basées sur la théorie de contingence considèrent que la maturité des achats constitue un facteur de contingence

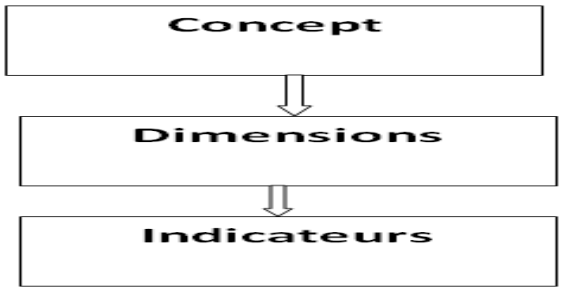
interne qui peut influencer l'évolution de leur statut au sein de la structure organisationnelle (Akın Ateş et al., 2018; Bals, Laine, & Mugurusi, 2018; Schneider & Wallenburg, 2013). A ce titre, nous suggérons de considérer la maturité des achats comme variable modératrice dans le cadre des études qui pourraient lier le statut des achats avec les performances des entreprises.

En fait, la considération du « statut des achats » comme un concept indépendant, distinct par rapport à la maturité, nous suppose d'en identifier son opérationnalisation ; c'est l'objet de la partie suivante.

4. Traduction du concept « statut de la fonction achats » selon la littérature

Le statut de la fonction achats est un élément théorique qui peut être utilisé par les chercheurs pour mesurer son impact sur d'autres concepts (pratiques d'achats, maturité, performances…), ou au contraire, mesurer l'impact d'autres éléments (maturité, structure, culture…) sur le statut des achats ou encore, le considérer comme concept médiateur ou modérateur. Dans tous les cas, la mesure d'un concept suppose le passage du monde théorique au monde empirique. En sciences sociales, ce passage est appelé traduction (Thietart et al., 2014). Cette traduction (opérationnalisation, instrumentation, construction, mesure) se fait généralement dans trois étapes comme le montre la **Figure 12**.

Figure 12 : Etapes de traduction d'un concept



Source : Thietart et al. (2014), page 202

Les auteurs ont suffisamment discuté de la pertinence du statut des achats pour une fonction stratégique. Cette reconnaissance est supposée favoriser le développent d'un certain nombre d'activités conduisant à l'amélioration des performances de l'entreprise, notamment en matière des économies de coûts qu'elles peuvent réaliser (Akın Ateş et al., 2018; Luzzini & Ronchi, 2016; Andrea S. Patrucco et al., 2019; Andrea Stefano Patrucco et al., 2017; J. N. Pearson et al., 1996). Par conséquent, le statut de la fonction achats mérite d'être considéré comme un concept théorique qui impacte ou est impacté par d'autres variables, pris en tant que médiateur ou encore modérateur entre autres.

Pour opérationnaliser le concept « statut de la fonction achats », nous reprenons les constructions les plus utilisées par la littérature. L'analyse des 24 articles nous a permis d'identifier trois dimensions : la perception, le caractère stratégique et la contribution à la performance de l'entreprise (**Tableau 1**).

La première dimension « La perception » est utilisée pour décrire comment les achats sont vus et traités par la direction(Carr & Smeltzer, 1997) et par les autres fonctions (Carr & Smeltzer, 1997; Luzzini & Ronchi, 2016; J. N. Pearson et al., 1996). L'intégration des différentes fonctions entre elles a été reconnue comme un moteur de l'avantage concurrentiel des entreprises tirant parti d'un accord stratégique interfonctionnel avancé. Ce concept est particulièrement approprié pour les achats car il présente de nombreuses interfaces directes avec d'autres parties prenantes et des fonctions au sein d'une entreprise, telles que la fabrication, la logistique, la R&D, le marketing ou le contrôle (Schütz, Kässer, Blome, & Foerstl, 2020). Par conséquent, l'intégration des achats est importante pour la performance des entreprises.

La deuxième dimension « caractère stratégique » est confirmée par d'autres auteurs. Ces derniers démontrent l'importance du statut pour la mise en place d'une stratégie d'achats, surtout en termes de planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation et du contrôle à long terme des activités d'achat. Pour eux, le statut de la fonction d'achat est positivement lié au niveau d'achat stratégique dans l'entreprise(Antony Paulraja,, Injazz J. Chenb, 2006; Carr & Smeltzer, 1997; Ramsay & Croom, 2008; Van Weele & Rozemeijer, 1996).

La troisième dimension « contribution à la performance » se réfère à la capacité de la fonction achats à prouver qu'elle mérite un statut élevé (au moins égal aux autres fonctions). L'image et le statut des achats sont déterminés alors par sa contribution à la performance globale de l'entreprise mais aussi à la performance des autres fonctions (Carr & Smeltzer, 1997; González-Benito, 2007; Luzzini & Ronchi, 2016; Ramsay & Croom, 2008).

En se servant de la traduction du Thietart et al. (2014), la dernière étape consiste à identifier les indicateurs de mesure appropriés pour chaque dimension (**Tableau 2**).

Tableau 1 : Construction initiale de la variable « statut de la fonction achats »

Concept	Construction de premier ordre	Description	Références
Statut de la fonction achats	• **Perception :** ➢ **Reconnaissance des achats** ➢ **Rapport des achats avec les autres fonctions**	La reconnaissance effective et formelle du rôle stratégique du service achats au sein de l'entreprise acheteuse Comment les achats sont vus et traités par les autres fonctions ?	J. N. Pearson et al. (1996) Carr & Smeltzer (1997) Narasimhan & Das (2001) Ellram et al. (2002) Cousins (2005) Cousins et al. (2006) Luzzini & Ronchi (2016) Luzzini & Ronchi (2016)) Andrea Stefano Patrucco et al. (2017)) Andrea Stefano Patrucco et al. (2017) Andrea S. Patrucco et al. (2019) Andrea S. Patrucco et al. (2019)
	• **Caractère stratégique**	Le niveau des achats stratégiques se réfère au fait que les achats ont un plan à long terme formellement décrit ; L'achat examine et ajuste régulièrement son plan à long terme pour qu'il corresponde régulièrement aux changements du plan stratégique de l'entreprise.	Carter & Narasimhan (1996) Carr & Pearson (1999) Cousins et al. (2006) A. Paulraja,, et al. (2006) González-Benito (2007) Zheng, et al. (2007) Ramsay & Croom 2008) Lintukangas et al. (2010)
	• **Contribution à la performance**	L'image et le statut des achats sont déterminés aussi par la contribution de la fonction achats à la performance globale de l'entreprise mais aussi à la performance des autres fonctions	Johnson, Leenders, & Fearon (2006) Ramsay & Croom (2008) Kai Foerstl Evi Hartmann Finn Wynstra Roger Moser (2013) Andreasen & Gammelgaard (2018)

Source : Auteurs

Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable « statut de la fonction achats »

Construction initiale	Indicateurs de mesure
PERCEPTION	1. La position hiérarchique de la fonction achats (nombre de subordination directe entre le responsable le plus haut de la fonction achats et la direction générale). 2. La haute direction soutient les efforts visant à améliorer le service des achats 3. Les opinions des acheteurs (fonction achats) sont considérées comme importante par la plupart des cadres supérieurs 4. Les achats sont reconnus comme un partenaire égal avec les autres fonctions de la haute direction 5. Quelle est la nature des rapports hiérarchiques des autres domaines fonctionnels avec la fonction d'achat ? 6. Dans quelle mesure la fonction achat a-t-elle accès aux informations générées par les autres fonctions ? 7. Dans quelle mesure les achats participent-ils aux décisions prises dans d'autres fonctions de l'entreprise ? 8. L'accès aux informations générées par d'autres fonctions augmentera-t-il le statut et la reconnaissance des achats, ainsi que la perception que les achats sont une fonction stratégique plutôt que de bureau ?
CARACTERE STRATEGIQUE	1. Les achats recommandent et initient des changements dans les produits / services en fonction de l'analyse du marché de l'approvisionnement ? 2. Les achats participent activement à la conception de nouveaux produits / services ? 3. Les achats participent activement à l'amélioration des processus à l'échelle de l'organisation ? 4. Les achats sont inclus dans le processus de planification stratégique de l'entreprise ? 5. La fonction achats dispose d'un plan à long terme formellement décrit ? 6. La fonction achats examine et ajuste régulièrement son plan à long terme pour qu'il corresponde régulièrement aux changements du plan stratégique de l'entreprise ? 7. Les achats sont axés sur des problèmes à plus long terme qui impliquent des risques et de l'incertitude.

CONTRIBUTION A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	1. La fonction achats développe-t–elle des pratiques et des capacités qui impactent positivement : • Les coûts ? • L'innovation ? • La compétitivité ? • La rentabilité ? • La flexibilité/réactivité ? 2. La performance des achats est mesurée en fonction de sa contribution aux objectifs de l'entreprise ?

Source : Auteurs

Conclusion, limites et pistes pour les recherches futures

Les résultats de la recherche discutés dans cet article démontrent que le « statut de la fonction achats » est un concept important dans le domaine du management des achats et des approvisionnements (PMS). Cette importance est justifiée par la possibilité d'impacter les performances des entreprises grâce à un statut élevé des achats. Ce statut élevé, favorise le développement des pratiques et des capacités d'achats pour améliorer les performances des entreprises en matière de coûts, d'innovation, de flexibilité, de rentabilité …

En effet, l'analyse des principaux articles scientifiques qui traitent le statut des achats nous a permis de mettre en exergue une traduction du concept en trois dimensions (conception, caractère stratégique et contribution à la performance de l'entreprise). Pour chaque dimension, des indicateurs de mesures sont identifiés. De même, une distinction entre la maturité et le statut des achats a été démontrée et une complémentarité entre les deux concepts s'avère plus logique qu'une alternance. De ce fait, il serait intéressant de proposer un modèle de recherche qui étudie l'impact d'un statut des achats élevé sur la performance des entreprises via le développement des pratiques stratégiques (variable médiatrice) tout en prenant la maturité de la fonction achats comme variable modératrice.

En outre, la littérature étudiée montre que toutes les enquêtes empiriques sur le statut des achats étaient destinées à des professionnels des achats. A ce niveau nous suggérons aux futurs chercheurs d'élargir le champ des enquêtes aux responsables des autres fonctions pour pouvoir déceler des points de vue plus objectifs et externes.

Le statut de la fonction achats étant conceptualisé en ignorant la « structure sociale » du centre d'achat, les recherches futures pourraient se concentrer sur le comportement des individus et des équipes au sein de la fonction achats. (Par exemple, en adaptant un schéma

conceptuel pour la recherche sur l'efficacité du leadership) ou relier les aspects comportementaux au cadre proposé.

En fin, Bien que la revue de la littérature ait prêté attention à la rigueur méthodologique en appliquant un processus de sélection reproductible et transparent pour les articles pertinents, les résultats de la revue peuvent être atténués par certaines limites. Premièrement, les bases de données utilisées dans le processus de recherche peuvent ne pas contenir toutes les sources bibliographiques qui pourraient être pertinentes pour la revue. Deuxièmement, notre restriction aux revues et journaux de renommée internationale et en anglais excluait, entre autres, les autres revues, les livres et les publications non anglophones.

BIBLIOGHRAPHIE

Akın Ateş, M., van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *24*(1), 68–82. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.05.002

Andreasen, P. H., & Gammelgaard, B. (2018). Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *24*(2), 151–163. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.11.005

Antony Paulraja,, Injazz J. Chenb, J. F. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *12*(3), 107–122. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.08.002

Bals, L., Laine, J., & Mugurusi, G. (2018). Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *24*(1), 41–58. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.001

Batenburg, R., & Versendaal, J. (2008). Maturity matters: Performance determinants of the procurement business function. *16th European Conference on Information Systems, ECIS 2008*, (January 2008).

Bloch, A. (2011). *Procurement Maturity: A tool for Supply Chain improvement*. Retrieved from http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:453210

Burt, D. N., & Soukup, W. R. (1984). Purchasing's role in new product development. *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp. 90–97.

Calvi, R., Paché, G., & Jarniat, P. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique: De i'eciairaqe théorique à la mise en pratique. *Revue Francaise de Gestion*, *205*(6), 119–138. https://doi.org/10.3166/RFG.205

Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, *17*(5), 497–519. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00007-8

Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, *3*(4), 199–207. https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00014-2

Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *32*(4), 20–28. https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1996.tb00216.x

Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 5, pp. 75–83. https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00012-X

Cousins, P. D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations and Production Management*, *25*(5), 403–428. https://doi.org/10.1108/01443570510593120

Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations and Production Management*, *26*(7), 775–794. https://doi.org/10.1108/01443570610672239

Ellram, L. M. (1993). A Framework for Total Cost of Ownership. *The International Journal of Logistics Management*, *4*(2), 49–60. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09574099310804984

Ellram, L. M., & Stanley, L. L. (2008). Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *14*(3), 180–191. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.05.003

Ellram, L. M., Zsidisin, G. A., Siferd, S. P., & Stanly, M. J. (2002). The Impact of Purchasing and Supply Management Activities on Corporate Success. *Journal of Supply Chain Management*, *38*(4), 4–17. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00116.x

González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, *25*(4), 901–917. https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.001

González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance". *International Journal of Operations & Production Management*, *Vol. 30*(8 pp), 774–797. https://doi.org/org/10.1108/01443571011068162

Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Fearon, H. E. (2006). Supply's Growing Status and Influence: A Sixteen-Year Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, *42*(2), 33–43. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2006.00010.x

Kai Foerstl Evi Hartmann Finn Wynstra Roger Moser. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management Antecedents and effects on purchasing and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *Vol. 33*(6), 689–721.

Keough, M. (1993). Buying Your Way to the Top. *The McKinsey Quarterly*, p. 41.

Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*,

(September-October), 109–117. https://doi.org/10.1225/83509

Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M., & Ronchi, S. (2015). The path of innovation: Purchasing and supplier involvement into new product development. *Industrial Marketing Management*, *47*, 109–120. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.034

Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning and Control*, *27*(10), 787–796. https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1137986

Monczka, R. M., & Trent, R. J. (1991). Global Sourcing: A Development Approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *27*(2), 2–8. https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1991.tb00527.x

Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, *19*(5), 593–609. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00055-9

Nshombo, M., & Marie, J. (2020). *Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME Governance and performance of Small and Medium Enterprises in the city of Bukavu in the DRC : moderating role of*. *1*(2020), 154–175.

Patrucco, Andrea S., Luzzini, D., Moretto, A., & Ronchi, S. (2019). Attraction in buyer–supplier relationships: Improving supply network performance through purchasing recognition and proficient collaboration initiatives. *Business Process Management Journal*, *25*(2), 347–367. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0137

Patrucco, Andrea Stefano, Luzzini, D., & Ronchi, S. (2017). Achieving innovation through supplier collaboration: the role of the purchasing interface. *Business Process Management Journal*, *23*(6), 1270–1289. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0202

Pearson, J. N., Ellram, L. M., & Carter, C. R. (1996). Status and Recognition of the Purchasing Function in the Electronics Industry. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *32*(1), 30–36. https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1996.tb00223.x

Pearson, L. M. E. and J. N. (1993). The Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation. *The National Association of Purchasing Management, Inc*.

Ramsay, J., & Croom, S. (2008). The impact of evolutionary and developmental metaphors on Purchasing and Supply Management: A critique. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *14*(3), 192–204. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.04.001

Reck, R. F., & Long, B. G. (1988). Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of*

Purchasing and Materials Management, *24*(3), 2–8. https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1988.tb00631.x

Sales, R. Ú., & Alsua, C. J. (2013). *The relationship between the level of maturity of the Strategic Purchasing Model and its performance: An empirical study in Chilean organizations*.

Sánchez-Rodríguez, C., Hemsworth, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2005). The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: A structural model. *Supply Chain Management*, *10*(4), 289–301. https://doi.org/10.1108/13598540510612767

Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, *35*(8), 925–935. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.003

Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *13*(4), 274–293. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.10.002

Schneider, L., & Wallenburg, C. M. (2013). 50 Years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more? *Journal of Purchasing and Supply Management*, *19*(3), 144–164. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.05.001

Schütz, K., Kässer, M., Blome, C., & Foerstl, K. (2020). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *26*(2), 100534. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002

Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Assessing the use of External Grand Theories in Purchasing and Supply Management research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *22*(1), 18–30. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.07.001

Thietart, R., Facult, A., Sciences, M., Encadr, M. Z., Mostafa, E., Ann, C., … Paris, U. De. (2014). *Raymond-Alain Thietart et al.* (Vol. 7).

Úbeda, R., Alsua, C., & Carrasco, N. (2015). Purchasing models and organizational performance: A study of key strategic tools. *Journal of Business Research*, *68*(2), 177–188. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.026

Van Poucke, E., Matthyssens, P., & Weeren, A. (2016). Enhancing cost savings through early involvement of purchasing professionals in sourcing projects: Bayesian estimation of a structural equation model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *22*(4), 299–310. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.06.004

van weele. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Retrieved from http://www.amazon.com/Purchasing-Supply-Chain-Management-Analysis/dp/1408018969/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1390674620&sr=1-1&keywords=Purchasing+and+Supply+Chain+Management%3A+Analysis%2C+Strategy%2C+Plan%5Cnhttps://www.amazon.es/Purchasing-Supply-Cha

van Weele, A. J. (1984). Purchasing Performance Measurement and Evaluation. *Journal of Purchasing and Materials Management*, *20*(3), 16–22. https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1984.tb00109.x

Van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. A. (1996). Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, *2*(4), 153–160. https://doi.org/10.1016/S0969-7012(96)00010-X

Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S., & James, K. (2007). An analysis of research into the future of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *13*(1), 69–83. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.03.004