

HEC Montréal
Affiliée à l'Université de Montréal

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT: NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT ET LÉGITIMITÉ

par

Raluca-Mihaela Stoleru (Chiurciu)

Candidate au diplôme de doctorat

HEC Montréal

Thèse présentée au HEC Montréal pour l'obtention du grade de
DOCTEUR EN ADMINISTRATION (Ph.D.)

Septembre 2011

©Raluca Mihaela Stoleru (Chiurciu)

RÉSUMÉ

Dans les conditions économiques actuelles, le seul moyen d'attirer et de retenir des clients à long terme est de faire des propositions de valeur, qui répondent aux besoins multiples des clients. Les compagnies doivent ainsi se démarquer par des compétences clés difficilement imitables par leurs concurrents.

C'est dans ce contexte que s'affirme l'importance accrue de la fonction approvisionnement et son potentiel de contribution stratégique. Elle est l'interface entre l'organisation et ses fournisseurs. Par la gestion et le développement des relations avec ceux-ci, dans un contexte de gestion intégrée de la chaîne logistique, la fonction approvisionnement peut se constituer en compétence clé et peut faire la différence entre le succès soutenu et l'échec.

Il y a des organisations où la fonction approvisionnement joue vraiment un rôle stratégique et apporte une contribution capitale à la création d'un avantage concurrentiel durable pour l'organisation. Mais il y a aussi d'autres organisations où le contraire est vrai - la fonction approvisionnement est perçue comme un chien de garde, comme un mal nécessaire. Elle n'a pas de contribution stratégique et la grande majorité de ses activités se résument à passer des bons de commande et à s'assurer de ne pas arrêter la ligne de production.

Nous sommes d'avis que le potentiel de contribution stratégique de la fonction approvisionnement est en lien direct avec son niveau de développement. Celui-ci évolue sur un continuum qui va d'une *fonction émergente* (simple réaction aux demandes des divers utilisateurs, un point de départ pour un développement ultérieur) à une *fonction proactive* (compétence clé et soutien à la stratégie de l'organisation).

Ce niveau de développement est accompagné d'une certaine perception de valeur associée à la fonction approvisionnement. Une perception de valeur stratégique peut amplifier la contribution apportée par la fonction approvisionnement, tandis que le manque d'une telle perception peut inhiber ou bloquer ce genre de contribution.

Nous avons associé à cette perception le concept de « légitimité » : la légitimité interne (perception de la fonction par l'équipe de direction et les approvisionneurs eux-mêmes) et la légitimité externe (perception de la fonction par les fournisseurs et les groupes d'intérêt).

On serait tenté de croire qu'un niveau élevé de légitimité interne de la fonction approvisionnement est associé à un niveau élevé de légitimité externe de celle-ci. Ce haut degré de légitimité serait un soutien pour la contribution stratégique de la fonction. Et pourtant, il y des cas où un très haut niveau de légitimité interne et une contribution stratégique de la fonction approvisionnement

sont associés à un niveau réduit de légitimité externe de celle-ci. Par exemple, la fonction approvisionnement chez Wal-Mart est une compétence clé qui fait en sorte que les clients du détaillant se réjouissent des prix les plus bas. Mais, la satisfaction des clients est assurée en forçant les fournisseurs à réduire drastiquement leurs prix. Or, pour assurer la durabilité de son avantage concurrentiel et la pérennité de ses activités, toute entreprise doit gagner et préserver sa légitimité aux yeux des ayants droit de son environnement. Ceux-ci rendent possible de manière implicite et explicite le fonctionnement de l'organisation et, sur le long terme, peuvent influencer la survie ou la disparition de celle-ci.

Dans ce contexte, notre recherche s'interroge sur *la relation entre le niveau de développement de la fonction approvisionnement et son degré de légitimité*, en vue d'une contribution stratégique de cette fonction. Ainsi, notre question de recherche est : « *Comment peut-on légitimer la fonction approvisionnement pour qu'elle puisse déployer son plein potentiel de contribution stratégique ?* ».

Il est important de remarquer que cette relation est à double sens et que notre question de recherche aurait également pu être « *Comment peut-on déployer le potentiel de contribution stratégique de la fonction approvisionnement afin de la légitimer ?* ». Par contre, la première voie nous a paru beaucoup plus intéressante et moins explorée (légitimation de la fonction afin de déployer une contribution stratégique). C'est pour cela que nous avons choisi cette question de recherche plutôt que l'autre. De même, le lecteur pourrait se poser la question suivante : « *Est-ce qu'on peut vraiment légitimer la fonction approvisionnement ?* » Notre expérience de recherche nous dit que oui, compte tenu des cas sur le terrain. D'un côté, nous avons identifié des organisations où la fonction était perçue comme n'ayant pas une grande valeur stratégique pour l'organisation et, de l'autre côté, nous avons trouvé des organisations où la fonction approvisionnement était perçue comme ayant une très forte valeur stratégique mais qui, antérieurement, étaient pourtant positionnées comme les premières.

Nos principaux objectifs de recherche sont : (1) caractériser et modéliser la relation entre le niveau de développement de la fonction approvisionnement et son degré de légitimité ; (2) développer un arbre décisionnel à l'usage des gestionnaires pour les aider à diagnostiquer et gérer le niveau de légitimité de leur fonction approvisionnement ; et (3) contribuer à accroître le potentiel de contribution stratégique de la fonction approvisionnement.

Notre recherche adopte une perspective de l'entreprise basée sur les ressources. Par le développement de compétences clés, la fonction approvisionnement a la capacité de devenir une ressource rare, difficilement imitable par la concurrence. Elle peut ainsi avoir une contribution significative au développement d'un avantage concurrentiel durable de l'organisation.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé une étude de cas multiples portant sur six organisations. Nous avons choisi de manière délibérée des organisations se trouvant à des niveaux différents de développement de leur fonction approvisionnement. Cela nous a permis de faire des comparaisons pertinentes tant interentreprises qu'inter-niveaux de développement. Nous dégagons ainsi les éléments clés qui caractérisent la relation entre le niveau de développement de la fonction approvisionnement et son degré de légitimité.

Mots clés : approvisionnement, niveaux de développement, fonction, légitimité interne, légitimité externe