



# Les carrières d'acheteurs des « DESMAIENS »

Recherche Collective – Juin 2004

---

Véronique Chasse	(DESMA 29 FC)
Eve Demay	(DESMA 19 FI)
Françoise Dumas	(DESMA 29 FC)
Fabrice Hamard	(DESMA 29 FC)
Olivier Humbert	(DESMA 29 FC)
David Jaulneau	(DESMA 19 FI)
Cédric Lemonnier	(DESMA 19 FI)
Julien Macquet	(DESMA 19 FI)
Fabrice Roullier	(DESMA 29 FC)

*Moniteur de recherche : Nathalie MERMINOD*

**AVERTISSEMENT**

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

**CONTACTER L'UNIVERSITE :**

Master Management Stratégique des Achats DESMA

IAE de Grenoble  
Université Pierre Mendès France  
B.P. 47 - 38040  
GRENOBLE CEDEX 9



[Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr)



Tél : 04.76.82.78.57/ Fax : 04.76.82.59.99

<b>SOMMAIRE</b>
-----------------

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. LES CARRIÈRES D'ACHETEURS : ÉTUDE EXPLORATOIRE.....</b>	<b>7</b>
1.1. LA NOTION DE CARRIÈRE.....	7
1.1.1. <i>Définition et périmètre de la notion de carrière</i> .....	7
1.1.2. <i>Les différentes typologies de carrières</i> .....	9
1.2. LES COMPÉTENCES DES ACHETEURS .....	11
1.3. LES ENTRETIENS.....	14
1.3.1. <i>Elaboration du guide d'entretien</i> .....	14
1.3.2. <i>Les personnes interrogées</i> .....	16
1.3.3. <i>Les résultats</i> .....	16
<b>2. POSITIONNEMENT DE LA PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>20</b>
<b>3. ETUDE EXPLORATOIRE.....</b>	<b>21</b>
3.1. CARACTÉRISATION DE L'ÉCHANTILLON .....	21
3.1.1. <i>Formation DESMA</i> .....	21
3.1.2. <i>Répartition hommes - femmes</i> .....	22
3.1.3. <i>Date d'obtention du DESMA</i> .....	22
3.1.4. <i>Venue aux Achats</i> .....	23
3.1.5. <i>Fonctions actuelles de l'échantillon</i> .....	24
3.1.6. <i>Typologie achats</i> .....	25
3.1.7. <i>Encadrement de personnes</i> .....	26
3.1.8. <i>Salaires</i> .....	27
3.1.9. <i>Secteurs d'activités</i> .....	27
3.2. ANALYSE DES CHANGEMENTS DE PÉRIODES .....	28
3.2.1. <i>Durée entre les périodes de changement</i> .....	28
3.2.2. <i>Evolution des types de postes</i> .....	28
3.2.3. <i>Changements d'entreprises versus changements de secteurs</i> .....	29
3.3. NOTION DE CARRIÈRES POUR LES « DESMAÏENS ».....	30
3.3.1. <i>Ascension professionnelle</i> .....	31
3.3.2. <i>Contenu</i> .....	33

3.3.3. <i>Evolution financière</i> .....	34
3.3.4. <i>Définition de groupes</i> .....	35
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>39</b>
<b>ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>40</b>
<b>ANNEXE 2 : MODÈLE DE GUIDE D'ENTRETIEN</b> .....	<b>41</b>
<b>ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE</b> .....	<b>43</b>
<b>ANNEXE 4 : ANALYSE STATISTIQUE</b> .....	<b>47</b>

## **Introduction**

La place des achats au sein des entreprises s'est considérablement développée ces dernières décennies. Ses apports tant en termes de gains, d'innovation ou de management du changement s'imposent de plus en plus comme une évidence. Lorsque Carlos GHOSN a élaboré le NRP (Nissan Revival Plan), la première mesure était en effet la réduction des coûts de l'entreprise de 20 % dont la Direction Achats était leader. La réalisation de ce plan a été menée sur 2 ans au lieu des 3 initialement prévus, compte-tenu de l'atteinte prématurée des objectifs : la Direction Générale de Nissan avait en effet accordé les moyens nécessaires pour que la Direction des Achats puisse remplir à bien sa mission. Cet exemple montre que le succès des missions achats ne peut être garanti qu'à la condition que l'entreprise mette à sa disposition des moyens suffisants. Ces moyens sont divers, ils visent aussi bien des outils que des systèmes d'information ou encore des ressources humaines.

Jusqu'à une époque récente et dans la grande majorité des entreprises, les acheteurs n'avaient pas reçu de formations achats diplômantes mais étaient davantage des acheteurs "maison", s'étant formés sur le terrain et se nourrissant exclusivement de leurs propres expériences. Or aujourd'hui, la montée en puissance de la fonction achats amène à une exigence de professionnalisme de la formation elle-même : l'expérience et l'apprentissage, même s'ils restent très utiles, sont considérés comme insuffisants afin de remplir à bien les missions données aux achats.

On peut alors relever l'existence de différentes formations achats : certaines sont courtes et ne délivrent pas de diplômes, d'autres en revanche sont d'un an minimum et sont caractérisées par l'obtention d'un troisième cycle. Autant les premières sont nombreuses, autant les secondes se font plus rares. C'est parmi cette seconde typologie que se trouve le DESMA (DESS de management des achats).

L'ESA (Ecole Supérieure des Affaires) et la CDAF (Compagnie des Dirigeants d'Achats et Acheteurs de France) ont voulu, dès les années 1975, anticiper l'émergence de la fonction achats : en 1975 est donc créé le DESMA qui a accueilli jusqu'à présent plus de mille participants.

Le DESMA s'est voulu, dès ses débuts, une structure originale. Cette originalité réside dans une combinaison de quatre composantes : l'anticipation des besoins des entreprises, un concept nouveau, une approche inaccoutumée et une organisation peu commune. Pierre-Yves Barreyre définit l'innovation du DESMA comme étant "un processus dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs « créateurs de valeur » autrement dit comme la mise en application originale et porteuse de progrès d'une invention ou simplement

d'un concept". C'est bien cette conception qui caractérise le DESMA : intégrer dans toutes les actions, toutes les dimensions de l'entreprise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les programmes intègrent des méthodes de management, une certaine aptitude à la négociation et le tout avec une dimension internationale. Ainsi, les matières enseignées concernent la fonction achats stricto sensu comme le marketing achats ou les méthodes et techniques achats ; mais également des matières plus généralistes permettant de situer la fonction achats dans son environnement, avec par exemple la sociologie ou le management stratégique.

Il est possible de suivre le DESMA de deux manières : d'une part en formation initiale après une maîtrise ou en formation continue pour des personnes qui occupent déjà un poste au sein des achats ou qui sont destinées à en tenir un. De plus, un grand nombre d'entreprises prestigieuses comme AVENTIS, VALEO, RENAULT, VOLVO, HP ou encore EDF ont fait appel au DESMA afin de former leurs collaborateurs aux achats.

**Dès lors on peut se poser la question de savoir « quel type de carrières mènent les acheteurs ? »**

A notre connaissance, après quelques recherches, il semble que ce sujet n'ait pas été traité antérieurement. La méthodologie employée lors de cette étude a été de constituer des guides d'entretiens, préalablement au questionnaire final (enquête quantitative).

Par conséquent, le plan adopté consiste en une étude exploratoire des carrières et des compétences d'acheteurs, puis en une étude exploratoire auprès des anciens diplômés du DESMA nous permettant d'analyser leur carrière, et leurs évolutions et également ce que la notion de carrières représente pour cette population. La méthodologie vous est présentée en annexe 1.

## **1. Les carrières d'acheteurs : étude exploratoire**

### *1.1. La notion de carrière*

#### *1.1.1. Définition et périmètre de la notion de carrière*

Dans les pays latins et plus particulièrement en France, la notion de carrière est souvent appréhendée avec une dimension élitiste, faisant référence le plus souvent à une certaine catégorie socio-professionnelle, celle des cadres. Cependant, l'ensemble des salariés d'une entreprise (ainsi que les non salariés telles les professions libérales) peuvent également se prévaloir de faire une carrière et de se construire une carrière.

Ainsi il faut donc ne pas avoir une vision restrictive de la notion de carrière bien au contraire. La définition telle qu'elle nous est présentée par Arthur, Hall et Lawrence (1989, p.8) est à la fois simple et partagée par les théoriciens du domaine. La carrière est définie comme « la succession des expériences professionnelles d'un individu ».

Si la carrière est propre à chaque individu, il n'en reste pas moins que celle-ci est influencée par deux facteurs qui renvoient à une autre notion qu'est la gestion de carrière. Cette notion de gestion de carrière est très importante dans le déroulement de la carrière et dans l'orientation que celle-ci va prendre. Ce terme peut s'appréhender d'un double point de vue : organisationnel et individuel.

Pour les entreprises, cette notion de gestion de carrière est très importante et a pour principal objectif la « conservation » des meilleurs éléments afin de les faire progresser au sein de l'entreprise : les facteurs organisationnels de l'entreprise vont donc orienter la carrière des salariés. Pour l'entreprise, cela revêt directement de la politique des ressources humaines qu'elle met en œuvre. Il est à noter sur ce point que le type de politique appliquée par l'entreprise a des conséquences positives pour certains et négatives pour d'autres. En s'appuyant sur le cas des politiques de mobilité en début de carrière dans deux entreprises industrielles françaises, Yves-Frédéric LIVIAN, dans un article de la *Revue de la Gestion des Ressources Humaines*<sup>1</sup>, indique que la manière dont les entreprises mènent la gestion de carrière a inévitablement un effet sur la carrière de leurs collaborateurs mais également sur la perception que ces derniers se font de certaines fonctions de l'entreprise. En effet, selon le

---

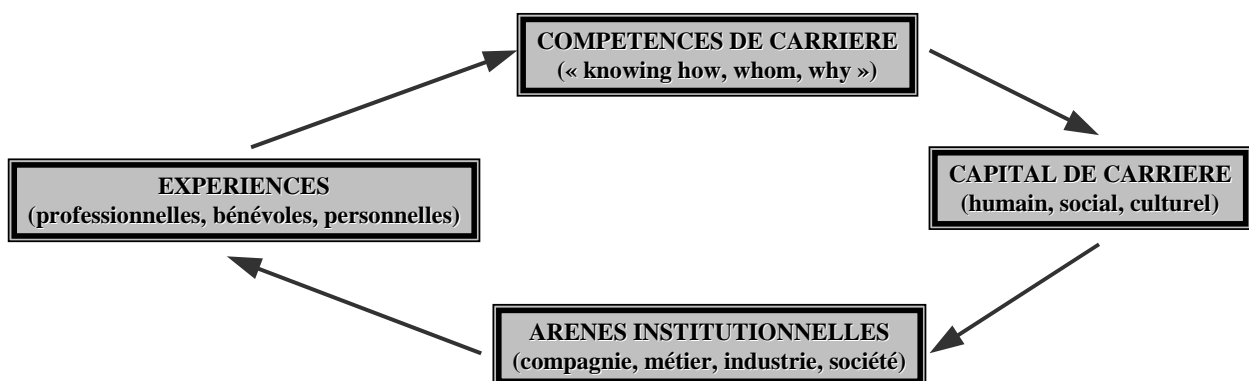
<sup>1</sup> *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – N°4 – Octobre 1992, *Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise*, p.7

mode de gestion de carrière, certaines entreprises vont davantage privilégier telles ou telles fonctions, valorisant de ce fait la fonction et les personnes opérant dans cette fonction. Cependant, l'entreprise ne décide pas seule de la carrière de ses salariés. Les individus participent tous à la gestion de leur carrière, de manière plus ou moins consciente et plus ou moins active. Les choix de postes occupés, les motivations, l'intérêt pour le changement, la capacité à saisir les opportunités, tous ces facteurs propres à chacun vont influencer dans un sens ou dans un autre la carrière des individus. Ce sont des facteurs individuels.

Si les facteurs organisationnels et les facteurs individuels ont des répercussions sur la carrière, on constate que pendant longtemps les facteurs organisationnels ont prévalu et ont occupé une place importante dans la gestion de carrière, la fidélité à une entreprise étant récompensée par une progression dans la hiérarchie. Cependant, ces dernières années, on observe une tendance à un regain des facteurs individuels, les aspirations des individus prenant le pas sur le choix des entreprises. Aujourd'hui, formation, reconversion et autres stages permettent à tout à chacun de choisir une nouvelle orientation pour sa carrière.

Nous voyons ci-après le processus d'amélioration dont disposent les individus pour gérer leurs carrières.

Nous nous sommes inspirés des travaux de Cadin<sup>2</sup> pour schématiser le concept de carrière :



Ce schéma montre que les individus développent des expériences diverses (professionnelles, bénévoles et personnelles en particulier), qui se traduisent par la suite en compétences de carrière. Ces compétences se transforment elles-mêmes en capital de carrière qui sera exploité

---

<sup>2</sup> Cadin – Carrières nomades et contextes nationaux. Revue de gestion des ressources humaines. Paris : AGRH. Pp. 76-96

par les individus dans diverses arènes institutionnelles (une entreprise donnée, un métier, une industrie ou plus globalement au sein de la société.)

Tous les individus ont des parcours qui leurs sont propres avec des carrières différentes, cependant, il est possible de faire une typologie des différents types de carrières tous métiers et statuts confondus.

### *1.1.2. Les différentes typologies de carrières*

Selon Loïc Cadin, Anne-François Berder et Véronique de Saint Giniez<sup>3</sup>, les carrières des individus peuvent se classer selon deux grandes catégories : carrières sédentaires et carrières nomades.

Chaque type de carrière présente des caractéristiques différentes relatives à divers éléments (nombre d'employeurs, aspirations des individus, mobilité dans un secteur ou un métier ...).

Nous développons ci-après chaque type de carrière et ses caractéristiques.

**Les sédentaires** suivent une carrière organisationnelle traditionnelle qui se caractérise par :

- Un seul employeur au cours de la vie professionnelle,
- Une succession de mobilités verticales ou horizontales dans des métiers proches les uns des autres,
- Les individus ne souhaitent pas changer d'employeur,
- Les salariés désirant évoluer recherchent le succès objectif (responsabilités et salaire accrus).

**Les nomades** font preuve d'une plus grande mobilité en terme de carrière. Ils présentent des caractéristiques assez similaires mais regroupant des réalités parfois fort différentes d'où une segmentation plus fine des nomades en quatre catégories :

- **Les migrants** qui suivent une carrière organisationnelle étendue et se caractérisent par :

---

<sup>3</sup> « Carrières nomades, les enseignements d'une comparaisons internationales », Ed. Vuibert, 2003

- Un seul employeur avec un marché interne diversifié (grandes entreprises, groupe, fonction publique),
  - Plusieurs métiers au cours de la vie professionnelle,
  - L'existence d'un projet personnel ou le sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante.
- **Les itinérants** qui se caractérisent par :
- Plusieurs employeurs,
  - Des compétences techniques pointues,
  - Une logique articulée autour d'un métier, d'un secteur d'activité.
- **Les frontaliers** qui se caractérisent par :
- Plusieurs employeurs et qui ne dépendent pas des organisations pour l'exercice de leur métier,
  - Un passage par l'auto-emploi,
  - Une logique métier ou industrie,
  - Une redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets,
  - Une capitalisation sur des savoirs spécifiques et des relations.
- **Les sans-frontières** qui se caractérisent par :
- Des transitions importantes :
    - plusieurs métiers
    - des changements statutaires
    - des interruptions professionnelles importantes
  - et/ou auto-emploi,
  - Le sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante,
  - Des identités multiples ou redéfinitions identitaires en fonction des projets,
  - Une recherche du succès subjectif, lequel ne correspond pas toujours au succès objectif.

Comme précisé précédemment, cette typologie s'applique à l'ensemble de la population salariale. Nous nous proposons dans la suite de cette étude de rechercher de manière prospective la ou les catégories dont font partie les acheteurs.

La littérature nous propose très peu d'éléments sur les carrières d'acheteurs. Néanmoins, en terme de management des ressources humaines, il nous a paru intéressant de nous interroger sur les compétences des acheteurs.

### *1.2. Les compétences des acheteurs*

Suite aux différentes recherches que nous avons pu effectuer concernant le type de carrières spécifiques à la population des acheteurs, il est ressorti qu'une grande majorité des articles réfère systématiquement à la notion de compétences des acheteurs. Ainsi, il apparaît que le thème des compétences des acheteurs est une préoccupation majeure des entreprises et des directeurs achats ainsi que des acheteurs eux-mêmes.

Selon Van Weele et Rozemeijer (1996), les meilleures entreprises recherchent des acheteurs ayant un haut niveau d'études, avec des compétences en communication, capables de travailler en équipe, avec une forte personnalité et une bonne culture en gestion.

Mohr et Spekman (1994) y ajoutent des connaissances (liées aux produits, aux marchés et aux caractéristiques de l'entreprise) et des compétences (créativité, motivation, écoute).

En 1993, à partir d'une étude réalisée à l'aide d'un questionnaire, Kolchin et Giunipero identifient 4 catégories de compétences clés pour les acheteurs (techniques, managériales, communicatives et humaines) et 4 compétences qu'ils hiérarchisent de la façon suivante :

- 1- capacité à prendre des décisions,
- 2- négociation,
- 3- communication,
- 4- résolution de problèmes.

Enfin, en 1995, Roberts établit une autre classification des compétences en distinguant les « compétences innées » et les « compétences acquises enseignées ».

Lors des Ateliers de l'Achat 2001 du MAI, Jean Louis Viargues (chargé de développement au sein de l'Executive Education à l'Ecole de Management de Bordeaux) met en avant le fait que les compétences de l'acheteur sont en pleine évolution. En effet, pour lui, les principales

compétences de l'acheteur d'aujourd'hui relèvent de ses qualités en matière de relationnel. Ce dernier a développé un référentiel de compétences basé sur six axes :

- ❑ Maîtriser ses outils d'achats
- ❑ Finaliser les contrats, y compris négociation
- ❑ Manager les achats tant au niveau des hommes que des processus
- ❑ Comprendre le business, la chaîne de valeur et l'environnement concurrentiel
- ❑ Être un leader donné, avoir une vision d'ensemble du sens
- ❑ Communiquer et transmettre.

Wouter Faes, Louise Knight et Paul Matthyssens ont, quant à eux, réalisé une enquête en 2001 auprès de responsables et directeurs achats en Belgique et aux Pays Bas afin d'identifier les compétences clés du métier d'acheteur. Les six les plus souvent citées sont, dans l'ordre :

- ❑ Intégrité
- ❑ Confiance en soi
- ❑ Initiative
- ❑ Persévérance
- ❑ Expertise technique
- ❑ Leadership.

Au regard de ces différentes études, il ressort que les compétences attendues des acheteurs relèvent à la fois du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

- **Le savoir (ou knowing why)** présuppose que l'une des variables clés de la réussite professionnelle repose sur l'élaboration d'une image de soi professionnelle et de sa planification. Pourtant, tous les individus ne planifient pas leur avenir. L'enjeu pour chacun est de donner un sens à son expérience, de se construire une image de soi intégrant de façon réaliste présent et futur probable, afin de s'orienter dans un environnement mouvant.

▪ **Le savoir-faire (ou knowing how)** est ici relatif aux compétences professionnelles à proprement parler. Selon Loïc Cadin<sup>4</sup>, l'engagement dans une carrière nomade suppose la détention de savoir-faire approprié et transférable d'une activité à une autre. Toutefois, les personnes engagées dans un type de carrière plutôt nomade suivent une formation pour acquérir des compétences supplémentaires, nécessaires à l'exercice d'un métier différent de celui exercé jusqu'à présent. Le savoir-faire est un élément primordial pour l'évolution d'une carrière.

▪ **Le savoir être (ou knowing whom)** renvoie quant à lui à la notion de réseau social qui remplit deux fonctions :

- la circulation d'informations (opportunités d'emplois existants)
- l'apport d'une aide matérielle ou émotionnelle (soutien psychologique à un moment où la personne s'interroge sur le bien-fondé de son choix).

Il est important de gagner la confiance des membres de la communauté à laquelle l'individu appartient en faisant à la fois preuve « d'agency » (c'est-à-dire en montrant qu'il est l'acteur de son propre développement) et de « communion » (les relations avec autrui ne doivent pas être purement utilitaristes mais empruntées de coopération et d'empathie)

Loïc Cadin combine ces deux études pour proposer une synthèse entre type de carrière et les 3 types de savoirs.

**Tableau de compétences de carrière et formes de carrière**

	Sédentaires	Migrants	Itinérants	Frontaliers	Sans-frontières
<b>Knowing-how</b>	Spécifique à l'organisation	Spécifique à l'organisation étendue	Spécifique à une profession ou une industrie	Spécifique et générique	Générique
<b>Knowing-why</b>	Organisationnel	Organisationnel ; projet personnel	Relatif à une profession ou à une industrie ;	Relatif à une profession ou à une industrie ; entrepreneuriat	Multiple (entrepreneur, profession, projet)

<sup>4</sup> Cadin Loïc, « *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale* », Vuibert, 2003

<b>Knowing-whom</b>	Organisationnel	Dans l'organisation étendue	Profession, industrie	Profession, industrie	Liens faibles mais aussi liens forts
---------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------------------

### *1.3. Les entretiens*

Si la littérature nous propose de nombreux éléments sur les compétences des acheteurs ou bien encore sur les modèles de carrière, celle-ci est inexistante, à notre connaissance, sur le thème de la carrière des acheteurs.

Afin de compléter nos lectures, et d'atteindre au mieux l'objectif fixé, à savoir « connaître les facteurs influant et qualifiant les carrières d'acheteurs », nous avons opté pour une démarche qualitative basée sur des entretiens.

Au final 9 interviews, dont 7 personnes appartenant à la promotion Desma 29, ont pu être menés et ont constitué notre base de travail et d'analyse pour l'élaboration de notre questionnaire, dans un deuxième temps.

#### *1.3.1. Elaboration du guide d'entretien*

Le guide d'entretien a été construit à partir de la description et de l'évolution des expériences professionnelles des membres du groupe de travail. Une synthèse a été établie en prenant en compte les données complémentaires émanant des recherches bibliographiques.

Il se compose de 4 volets

- Vous dans l'entreprise
- Vous et votre carrière
- Votre service achats et votre entreprise
- La notion de carrière

Nous allons expliciter chacun des volets :

#### *1 Vous dans l'entreprise*

Cette première sous-partie permet :

- De situer l'acheteur interviewé dans son environnement,
- De positionner son service achats dans l'organisation globale de l'entreprise,
- De connaître son statut, son niveau de responsabilités,
- D'identifier son périmètre achats

L'objectif est de segmenter notre panel d'interviewés et de créer des groupes homogènes nous permettant d'en déduire des éléments comparables, en tenant compte de l'environnement dans lequel ils évoluent.

## ***2 Vous et votre carrière***

Cette seconde partie nous permet de situer les parcours scolaires et professionnels des interviewés tout en distinguant les périodes concernées. Ensuite, des questions relatives à l'évolution de leurs carrières leurs sont posées, en mettant en exergue à chaque changement de poste (qu'il soit au sein de la même entreprise ou vers une autre entreprise) les facteurs organisationnels qui ont suscité les changements.

La manière dont l'interviewé gère sa carrière dans le temps, est également abordée afin de connaître ses motivations personnelles et d'identifier ses ambitions de carrière à 3 ans.

Ce point était primordial pour pouvoir caractériser les carrières d'acheteurs selon les différentes typologies : sédentaires, migrants, itinérants, frontaliers, sans-frontières.

## ***3 Votre service achats et votre entreprise***

Ce 3<sup>ème</sup> volet permet de déterminer la place que le service achats occupe dans l'organisation ainsi que la maturité de la fonction au sein de l'entreprise.

En particulier, il nous a paru important d'analyser la séparation approvisionnement – achats pour réellement identifier la maturité du service achat.

De plus, l'implication de l'acheteur est étudiée afin de comprendre s'il est acteur ou non dans le processus achats de l'entreprise.

#### ***4 La notion de carrière***

Cette 4<sup>ème</sup> partie recense les mots clefs évoqués par les interviewés permettant de vérifier l'adéquation entre la définition théorique du terme « carrière » et la perception que les acheteurs en ont.

De plus, nous leur avons demandé de compléter leurs définitions en nous indiquant comment cela s'est traduit pour eux.

Le guide d'entretien utilisé est proposé en annexe 2 .

##### ***1.3.2. Les personnes interrogées***

Le panel des personnes interrogées a été limité principalement aux Cadres en cours de formation continue en 2 ans au sein de la formation DESS Management des Achats (Desma 29).

Compte-tenu de l'expérience de ces personnes et du temps imparti, cette population nous semblait être un échantillon représentatif eu égard au premier objectif fixé (qualifier la carrière des acheteurs) et pouvant nous aider à formaliser les critères et items devant être reportés dans le questionnaire.

##### ***1.3.3. Les résultats***

###### **Métiers exercés antérieurement à l'achat**

<b>Métiers</b>	<b>Nombre</b>
<b>Acheteur – Approvisionneur</b>	2
<b>Approvisionneur</b>	2
<b>Logisticien</b>	1
<b>Communication</b>	2
<b>R &amp; D</b>	1
<b>Technique</b>	1
<b>Droit</b>	1
<b>Commercial</b>	1
<b>Qualité</b>	1
<b>Professeur</b>	1

L'analyse des résultats des entretiens fait ressortir les constats suivants :

- Les métiers d'origine des interviewés sont hétérogènes et confirment que la fonction est émergente et qu'elle demande à se stabiliser.
- La majorité des acheteurs interviewés déclarent être arrivés aux achats « par hasard », ce qui laisse à penser que ce métier est peu connu et qu'il manque de notoriété.

### Degré de maturité de la fonction Achats

Maturité forte	Maturité moyenne	Maturité faible
4	1	4

- Comme le montre le tableau ci-dessus, le degré de perception de la maturité du service achats déclarée par les interviewés varie grandement, ce qui confirme que la fonction achats n'est pas encore très mature.
- La faible maturité des 4 entreprises est caractérisée par la non-séparation des achats et des approvisionnements, ainsi que la faible couverture de la fonction par les services achats.

### Les niveaux d'étude des interviewés

Niveau d'étude	Nombre d'interviewés
Bac + 2	2
Bac + 3	1
Bac + 4	3
Bac + 5	1
Bac + 8	2

Les niveaux d'étude sont variés et vont de Bac + 2 à Bac + 8.

Seul un des individus a une formation spécifique en achats, ce qui n'est pas surprenant car les interviewés sont en cours de formation continue en DESMA et souhaitent, en général, accéder à un niveau supérieur pour améliorer leur employabilité.

**La perception de la notion de carrière par les personnes interviewées**

Description	Global	Femmes	Hommes
Intérêt / Satisfaction	2	1	1
Progrès / Evolution	4	2	2
Revenus	3	2	1
Réussite	2		2
Reconnaissance / crédibilité	3	1	2
Vie professionnelle / travail	3	2	1
Compétences (connaissances – expérience)	4	1	3
Rigidité	1		1
Equilibre entre travail et famille	1	1	
Ambition	1		1
Perspectives	1		1
Pouvoir	1	1	

L'analyse de ce tableau fait ressortir les points suivants :

- De façon globale, on constate une hétérogénéité des réponses dans la mesure où il s'agit d'une question ouverte.
- Cependant, on peut noter que la notion de carrière renvoie principalement au développement personnel. En effet, les interviewés ont cité le plus souvent les mots : « progrès/évolution, et compétences (connaissances – expérience)».
- Hormis pour le critère « compétences », il semble qu'il n'y ait pas de disparité notable entre les réponses des femmes et des hommes.

**Identification des facteurs ayant influencé les changements de carrières des interviewés :**

Facteurs organisationnels / contextuels	Facteurs personnels
Opportunités de l'entreprise	Volonté d'évoluer (hiérarchiquement)
Externalisation croissante des achats	Sécurité / stabilité
Obligation d'acheter	Volonté de « bouger » (changer de fonction)
Création de poste (dans la communication)	Opportunisme
Evolution de la politique achats	Mobilité géographique / vie professionnelle
Charisme du responsable / directeur achats	Ethique
Individualisme de la personne	
Personne qui cherche à valoriser la fonction de son service	
Rupture d'activité	Epanouissement personnel
GRH des achats	Image-reconnaissance
Bilan de compétences	Influence familiale
	Mobilité géographique
	Conflits

On entendra par facteurs organisationnels les évènements indépendants de la volonté de l'individu. En ce qui concerne les facteurs personnels, ils sont le reflet des choix des individus interrogés.

L'analyse des guides d'entretien pose la question de la gestion de la carrière de l'individu. On note que l'évolution de cette carrière est déterminée par des facteurs très distincts, que l'on peut catégoriser en facteurs «organisationnels ou contextuels» et en « facteurs personnels », soit sur l'initiative de l'acheteur ou dicté par son environnement familial.

## **2. Positionnement de la problématique**

Suite à cette analyse, il a été nécessaire de repositionner la problématique de cette recherche, en l'orientant sur la notion d'évolution de carrière 3 ans après l'obtention du DESMA et en se focalisant sur le panel du réseau ADESA.

Nous avons redéfini la problématique comme suit : dès lors on peut se poser la question de savoir quelle a été l'influence du DESMA sur la carrière des professionnels de l'achat :

**Comment peut-on qualifier les carrières qui ont été menées par cette population ?**

### 3. Etude exploratoire

Compte-tenu de l'objet de notre recherche et de la dimension du panel des personnes à interroger (le DESMA a déjà diplômé plus de 1000 acheteurs), nous avons adopté pour une démarche basée sur l'envoi d'un questionnaire électronique. Ce dernier vous est présenté en annexe 3.

Les résultats de cette enquête sont détaillés dans les chapitres suivants.

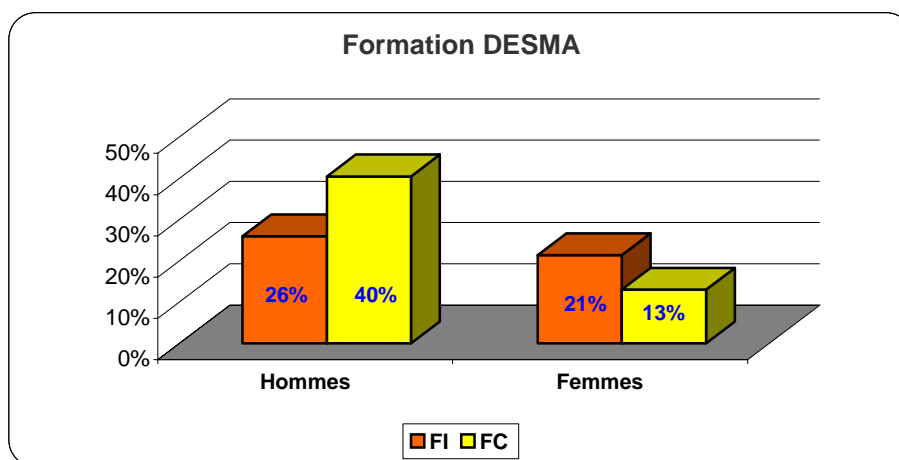
#### 3.1. Caractérisation de l'échantillon

Dans la perspective de ce que nous avons énoncé dans les parties précédentes, nous avons voulu connaître les parcours individuels des diplômés du DESMA. Notre étude porte sur une population de 131 personnes ayant obtenu le DESMA soit en Formation Initiale (62 personnes), soit en Formation Continue (69 personnes).

Nous envisageons donc de faire une analyse de l'échantillon en présentant les différents groupes de cette taxonomie pour ensuite décrire les résultats de nos questionnaires et classer nos divers interviewés selon leur type de carrière.

##### 3.1.1. Formation DESMA

Comme le démontre la figure 1 ci-dessous, les deux échantillons de personnes en FI (Formation Initiale) & ou en FC (Formation Continue) sont de tailles homogènes, puisqu'ils représentent respectivement 47% & 53% de la population interrogée. Par contre, la Formation Continue est marquée par une forte représentation masculine (77%) à la différence des FI où la répartition hommes – femmes est relativement équitable (55% hommes / 45% femmes).

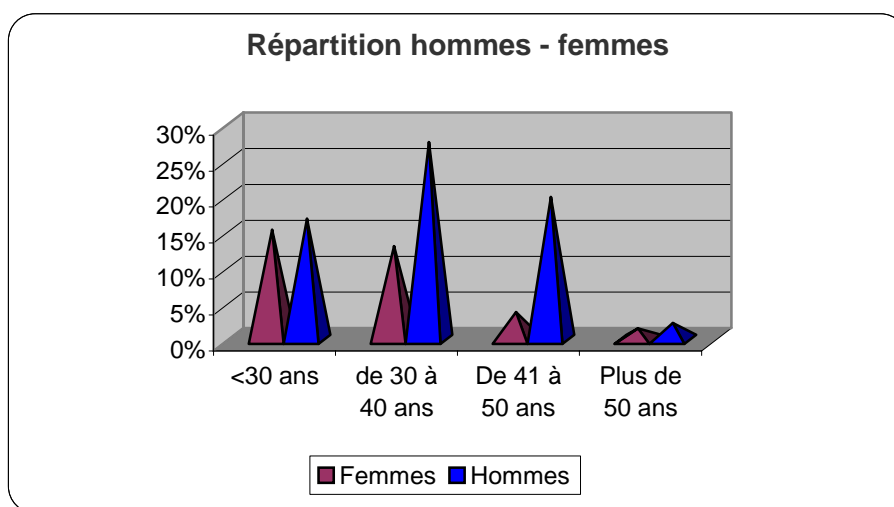


**Figure 1**

### 3.1.2. Répartition hommes - femmes

D'autre part, la figure 2 ci-dessous illustre la répartition hommes-femmes en fonction de l'âge de l'échantillon. Si la population des moins de 30 ans représente 1/3 des personnes interrogées, celle-ci est essentiellement composée de FI (90%), ce qui reste logique puisque l'âge moyen des diplômés en formation initiale se situe autour de 25 ans. Les 30-40 ans et les 41-50 ans représentent de façon homogène la quasi-totalité de l'effectif sondé des FC, soit 87%.

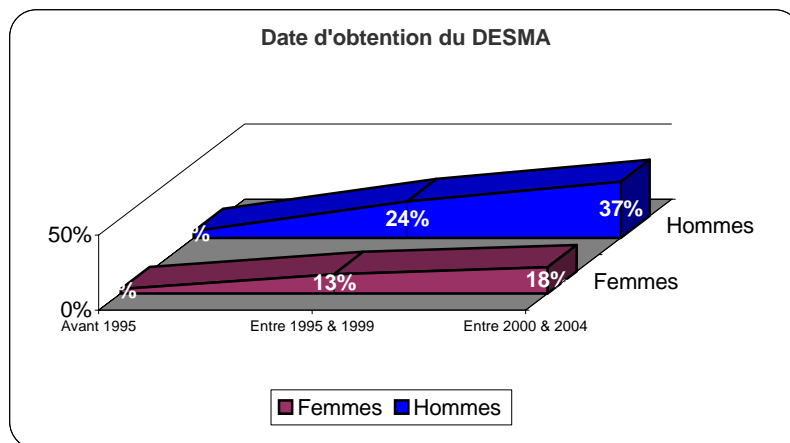
Il est également intéressant d'indiquer que plus la population est jeune et moins l'écart « hommes – femmes » est important (85% d'hommes pour la tranche d'âge de 41 à 50 ans et 70% pour celle de 30 à 40 ans). Nous pouvons en déduire que non seulement les femmes ont un intérêt grandissant pour la fonction Achats mais également que cet engouement est très récent puisque, le nombre de femmes est sensiblement identique à celui des hommes pour les moins de 30 ans. Ainsi, si la tendance se poursuit, dans quelques années, le DESMA diplômera plus de femmes que d'hommes.



**Figure 2**

### 3.1.3. Date d'obtention du DESMA

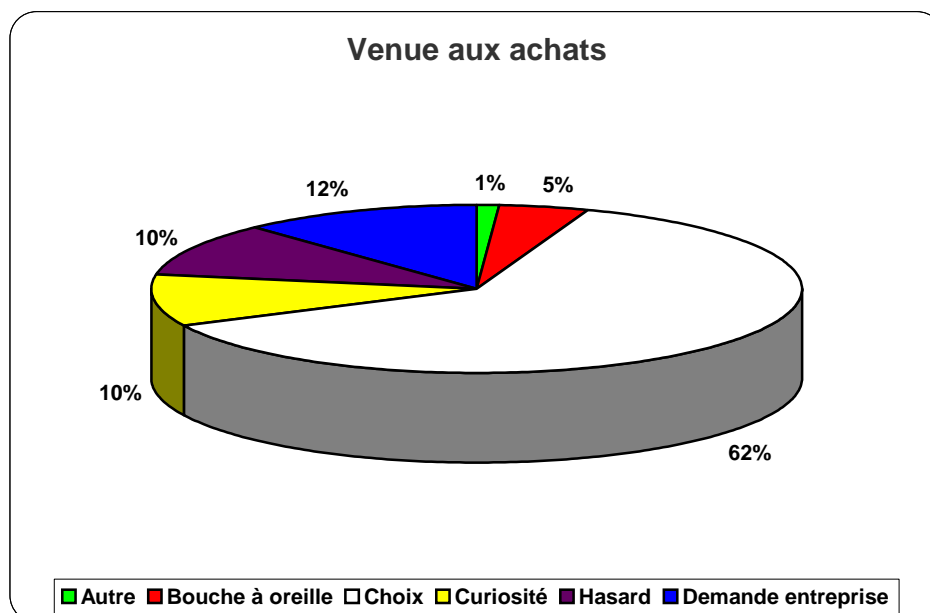
On observe sur le graphique ci-dessous que 55% de la population étudiée a obtenu son diplôme après l'année 2000 et 37% entre 1995 et 1999. L'échantillon couvre relativement peu de diplômés de la période 1986 – 1994 (seulement 8%). Il y a donc peu d'acheteurs seniors avec plus de 10 ans de carrière. Le pourcentage d'hommes ayant été diplômé entre 2000 & 2004 reste très élevé par rapport aux femmes et s'explique par une très forte représentation des hommes en FC.



**Figure 3**

### 3.1.4. Venue aux Achats

Si pour plus de 60% des personnes interrogées, le choix de venir aux achats est délibéré, les données peuvent varier en fonction du type de formation ou bien encore de l'âge de l'individu. En effet, nous remarquons que pour les FC, cette raison ne représente que 47% des réponses, alors que les FI sont, en grande majorité (76%), venus aux achats par conviction. L'explication paraît logique puisque les FI sont généralement des étudiants de 2<sup>ème</sup> cycle ayant rarement une expérience professionnelle significative. Après le choix personnel, les raisons les plus souvent citées sont : une demande de l'entreprise pour les FC (22%) et la curiosité ou le « bouche à oreille » pour les FI (7%).



**Figure 4**

### ***3.1.5. Fonctions actuelles de l'échantillon***

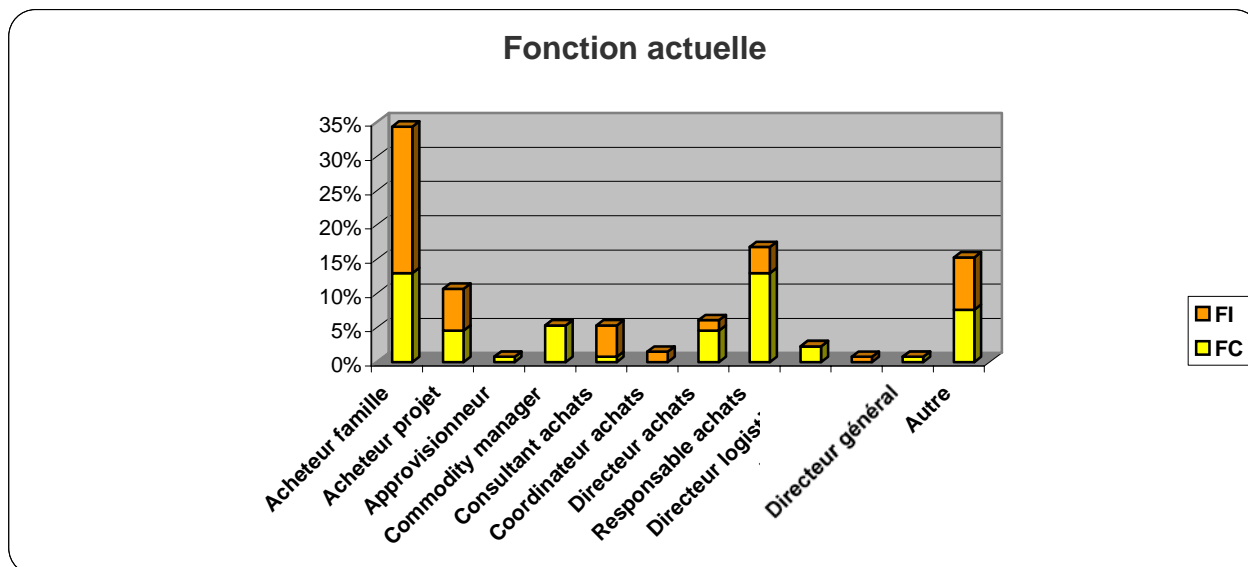
Quant aux fonctions exercées actuellement par l'échantillon, elles sont très variées et se distinguent suivant, là encore, le type de formation qui a été suivi (figure 5).

Il semble par exemple important de souligner que 39% de l'échantillon des FC exerce une fonction à fortes responsabilités (Responsable Achats, Directeur Achats, Directeur Logistique ou bien Directeur Général). Cette proportion paraît relativement importante. A noter également qu'une seule personne sur 69 exerce le métier de consultant, tout comme pour le métier d'approvisionneur – logisticien, ce qui montre une séparation assez nette entre les métiers de l'Achat et de l'Approvisionnement. Enfin, on trouve davantage d'acheteurs famille (25%) que d'acheteurs projet (9%) parmi les interrogés.

Pour les FI, seulement 11% des interrogés exercent des postes à fortes responsabilités (Responsable Achats, Directeur Achats, Directeur Logistique ou bien Directeur Général). L'explication tient à l'âge et à la relative inexpérience du panel.

En revanche, une seule personne sur 62 occupe une fonction de logisticien – approvisionneur. Là encore, la séparation Achats / Approvisionnements est respectée ; la logistique ne constitue plus une « école » pour les jeunes diplômés en Achats.

Le rapport entre acheteurs famille et acheteurs projet se rapproche de celui des FC (respectivement 45% et 13%). En revanche, 10% des sondés sont consultants, ce qui laisse penser que les cabinets de conseil sont de plus en plus attirés par les profils des jeunes diplômés.

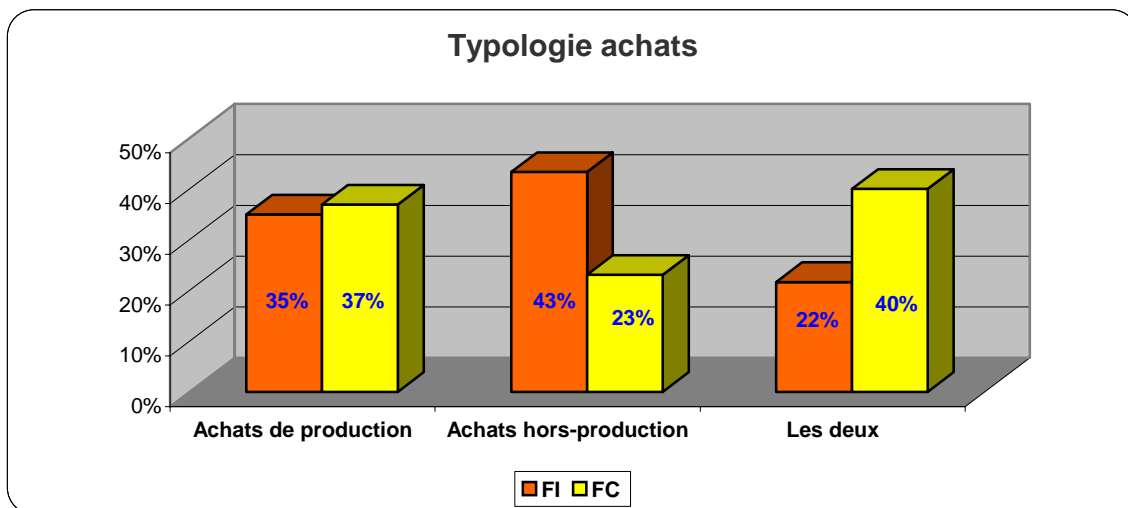


**Figure 5**

### 3.1.6. Typologie achats

Au niveau du type d'achats effectués ; 40% des sondés ayant fait une formation continue déclarent pratiquer à la fois des achats de production et de hors production alors que 37% sont spécialisés dans les achats de production et seulement 23% en hors production.

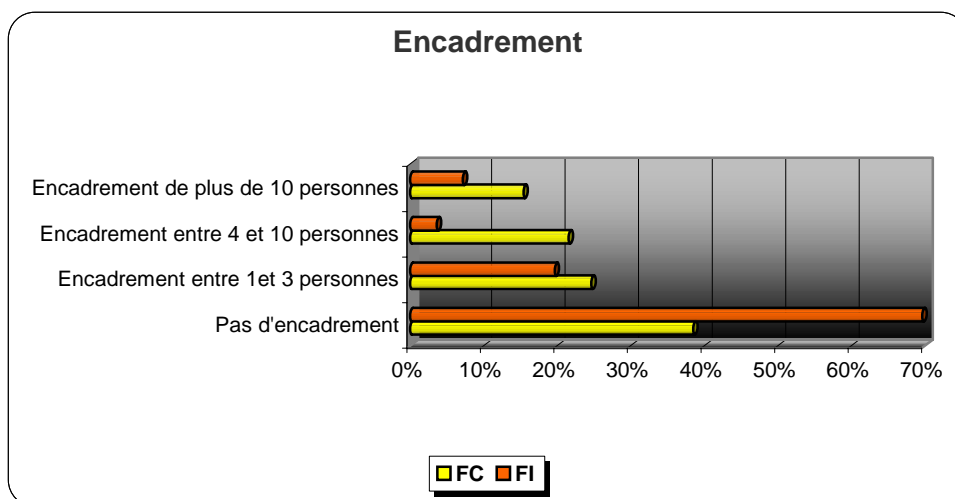
Par contre, le rapport achat production / achats hors production s'inverse pour les FI en représentant respectivement 35% contre 43%. De plus, les acheteurs interrogés ne sont plus que 22% à effectuer les deux types d'achat. La proportion d'achats hors production est ici plus importante car beaucoup d'étudiants admis en DESMA FI sont issus de filières commerciales ou gestionnaires (MSG, ESC,...), à la différence de la FC où le recrutement est moins basé sur critères universitaires. Ainsi, si les achats hors production font l'objet d'une attention croissante pour les entreprises, ces dernières préfèrent recruter des jeunes qui sortent d'un cycle universitaire. Enfin, les achats de production sont encore effectués le plus souvent par des hommes alors que les achats hors production sont quant à eux, le plus souvent réalisés par des femmes. Ceci est d'autant plus vrai pour les FC.



**Figure 6**

### 3.1.7. Encadrement de personnes

La quasi-totalité de l'échantillon a le statut cadre (97% pour les FC & 98% pour les FI) ce qui apparaît logique au regard du diplôme obtenu. Toutefois, si la majorité des FC interrogés (62%) encadrent au moins 1 personne, 25% encadrent entre 1 et 3 personnes, 22% entre 4 et 10 et 15% plus de 10 ; 69% des FI n'ont en revanche pas de responsabilité en terme d'encadrement alors que 20% encadrent entre 1 et 3 personnes, 4% entre 4 et 10 et 7% plus de 10. Les FI ont donc beaucoup moins de responsabilités managériales par rapport aux FC, ce qui semble tout à fait normal vu le manque d'expérience déjà évoqué.

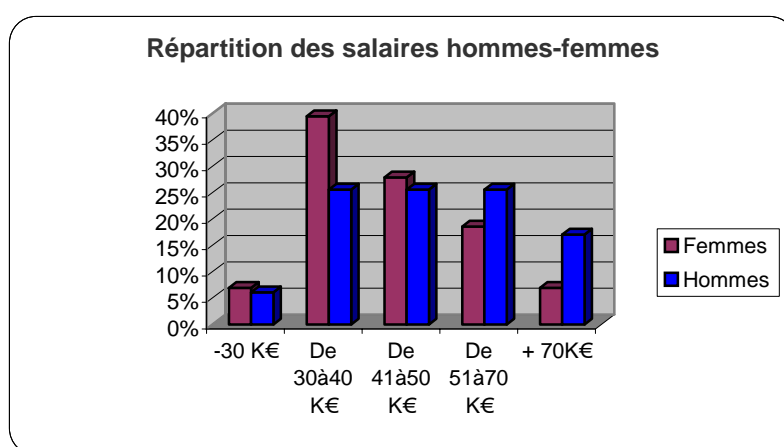


**Figure 7**

### 3.1.8. Salaires

Le niveau de responsabilité a également une répercussion sur les rémunérations puisque 75% des FC perçoivent un salaire brut annuel supérieur à 40.000 €, dont 17% plus de 70.000 €. Quant au FI, seulement la moitié d'entre eux perçoivent un salaire supérieur à 40 000€ brut et 10% gagnent plus de 70.000 €. Les salaires inférieurs à 30.000 € ne représentent quant à eux que 6% du panel interrogé.

D'autre part comme nous pouvons le voir dans la figure 8, les écarts de salaires entre les hommes et les femmes restent très importants. Ainsi, si 40% des femmes ont un salaire annuel entre 30 et 40 K€, les tranches 30/40, 41/50 & 51/70K€ représentent le salaire moyen des ¾ de la population masculine.



**Figure 8**

### 3.1.9. Secteurs d'activités

Pour les secteurs d'activité, deux tendances fortes se dégagent pour les FC. D'une part le nombre important de secteurs représentés (21) et d'autre part la nette prédominance de l'industrie. Sans surprise, le secteur automobile est le plus répandu parmi notre échantillon (16%) devant d'autres secteurs industriels (matériaux-packaging, équipements industriels, chimie,...). Parmi les activités non industrielles, le conseil n'emploie que 6% de l'échantillon sondé alors que les activités de service (y compris télécoms, transport, banques et assurances) n'emploient que 7% de notre échantillon. Un constat plus surprenant ; le fait que le secteur de la grande distribution ne compte aucun « DESMA FC » parmi ses rangs.

Tout comme les FC, les FI travaillent dans des secteurs variés (22 au total). Néanmoins les activités non industrielles sont davantage représentées en comparaison avec les FC. En effet, les activités de service (y compris édition, télécoms, transport, banques et assurances) représentent 21% du total, le conseil devenant le second employeur avec 10%. Ces chiffres

sont à rapprocher de ceux de la répartition achats de production / achats hors production d'une part et de la proportion d'acheteurs consultants d'autre part.

Les activités industrielles restent malgré tout majoritaires avec là encore, une forte représentation de l'industrie automobile (13% - premier secteur représenté) suivie de l'agroalimentaire et du secteur de l'électricité – électronique. Enfin, un seul acheteur évolue dans la grande distribution.

### ***3.2. Analyse des changements de périodes***

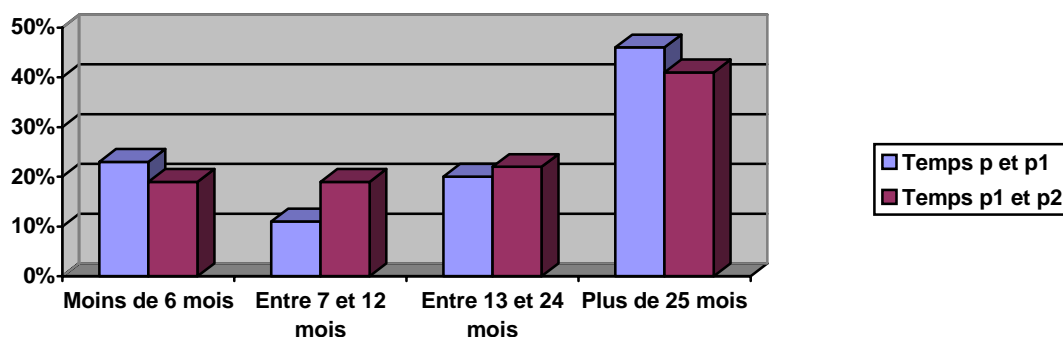
Dans ce chapitre, nous allons analyser l'évolution des différents éléments lors des changements qui sont intervenus dans la carrière des interviewés. Nous leur avons demandé de spécifier leurs 3 dernières périodes :

- Période P : poste actuel
- Période P1 : poste précédent au poste actuel
- Période P2 : poste précédent au poste période P1

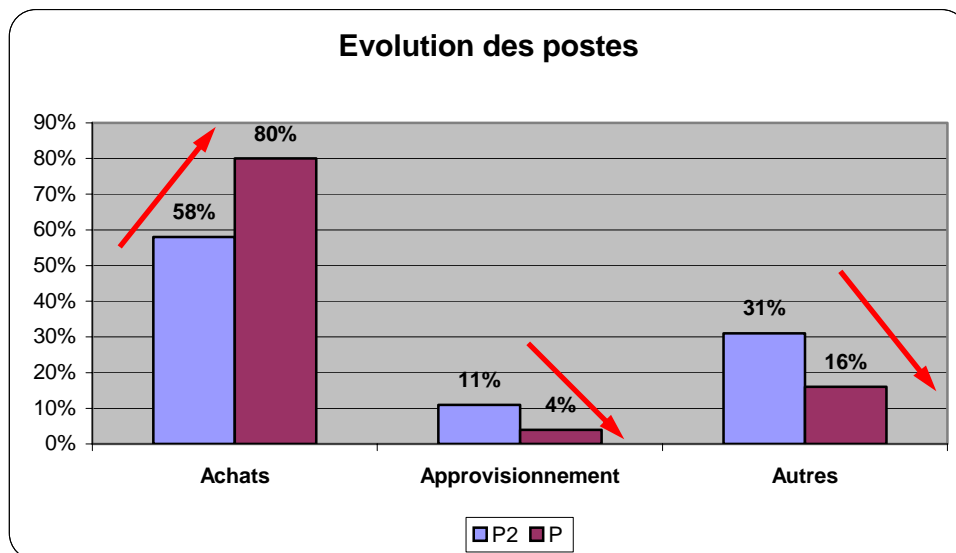
#### ***3.2.1. Durée entre les périodes de changement***

Une frontière s'établit entre les périodes de moins de 25 mois et les périodes de plus de 25 mois. En effet, la durée d'occupation des postes de P à P1 est de 46% et celle de P1 à P2 de 41% pour les plus de 25 mois. Concernant les durées antérieures à 25 mois, on ne trouve que des valeurs disparates.

#### **Durée entre les changements de poste**



#### ***3.2.2. Evolution des types de postes***



Globalement, les Desmaiens restent ou évoluent vers des postes d'acheteurs famille, d'acheteurs projets et de responsables achats. En période P2, seulement 58 % des personnes étaient dans une fonction achats, 11 % dans une fonction logistique et 31 % dans une autre fonction

En période P (postes actuels), on note que 80 % des interviewés occupent une fonction achats (+ 22 %) au détriment de la fonction logistique (- 7 %) et des autres fonctions (- 16 %).

On peut en conclure que lors des précédents postes occupés, il y avait plus de fonctions logistiques qu'à l'heure actuelle.

En période P2, seulement 12 % exerçait une fonction de Directeur ou Responsable Achats contre 23 % (quasiment le double).

En période P, le DESMA permet donc d'évoluer vers des postes à responsabilités dans la fonction achats.

20% des personnes interrogées évoluent dans un autre domaine que celui des achats, dont 3% en tant que Directeur logistique et Directeur général, ce qui témoigne d'une autre forme d'exercice de l'enseignement à caractère managérial du DESMA.

### ***3.2.3. Changements d'entreprises versus changements de secteurs***

Il faut noter que les changements de postes de P1 à P2 ne s'accompagnent pas forcément par un changement d'entreprise puisque 51% seulement connaissent un changement de structure.

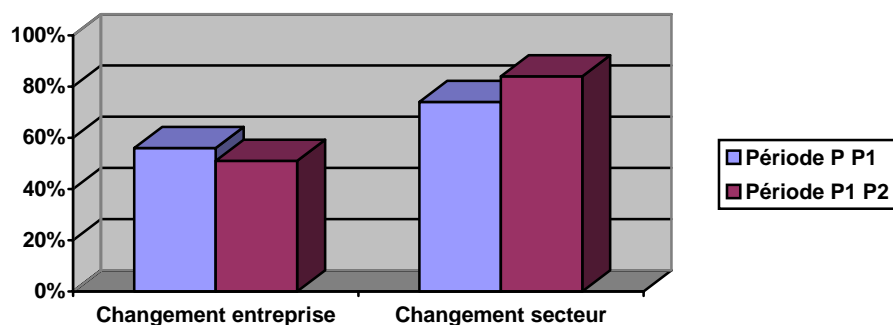
On peut en déduire que les entreprises en question ont une politique de ressources humaines attrayante et bénéfique car permettant à la fois aux collaborateurs de se former mais encore de progresser suite à cette formation.

En revanche, 49% des personnes ont changé de structure en changeant de poste, ce qui peut également vouloir dire que la structure dans laquelle les personnes se trouvaient ne présentait pas de possibilité d'évolution.

Contrairement aux changements de postes, les changements de secteurs sont très marqués : 84% de P1 à P2.

Ces nets changements de secteurs témoignent de l'éclectisme de la fonction achats, elle ne s'adresse pas à un secteur particulier.

Si 51% des personnes interrogées n'ont pas changé d'entreprises mais que 84% de ce même panel ont changé de secteurs, cela signifie qu'un certain nombre de ces personnes appartiennent à des groupes, voire à des conglomérats dont les métiers sont diversifiés, permettant à leurs collaborateurs une mobilité interne.



Parallèlement aux changements de secteurs, les changements de postes interviennent majoritairement lors de la seconde période : 70% contre 30% pour la première période. Cette comparaison tendrait à montrer que c'est le changement de secteur qui amène une véritable évolution et non le changement d'entreprise.

### ***3.3. Notion de carrières pour les « Desmaïens »***

A la question : « Etes-vous satisfait de votre carrière en terme de... ? » les interrogés semblent avoir des visions différentes de leur carrière. En effet, après avoir consolidé l'ensemble des données recueillies nous avons mené une étude statistique (voir annexe 4) qui nous a permis de faire ressortir trois facteurs déterminants.

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
<b>Intérêt</b>		++	
<b>Revenu</b>			++
<b>Progrès</b>	++		
<b>Réussite</b>	+		
<b>Reconnaissance</b>	++		
<b>Vie professionnelle</b>			+
<b>Travail</b>		++	
<b>Evolution</b>	++		
<b>Nom retenu</b>	<b>Ascension professionnelle</b>	<b>Contenu</b>	<b>Evolution Financière</b>

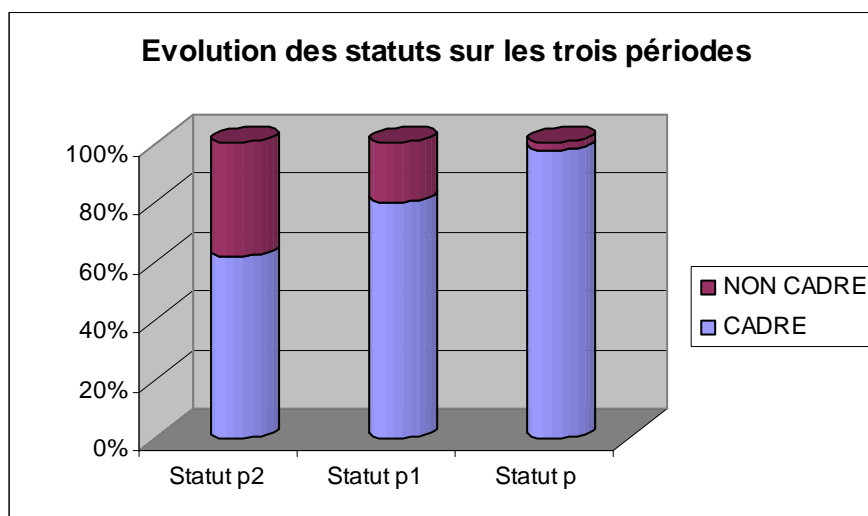
Afin de poursuivre l'analyse, nous avons nommé ces trois facteurs de la façon suivante :

- Ascension professionnelle : notions de progrès, de reconnaissance, de réussite et d'évolution
- Contenu : notions d'intérêt et travail
- Evolution financière : notions de revenus et de vie professionnelle

Pour étayer l'analyse nous allons à l'aide des résultats chiffrés de l'enquête développer chaque facteur.

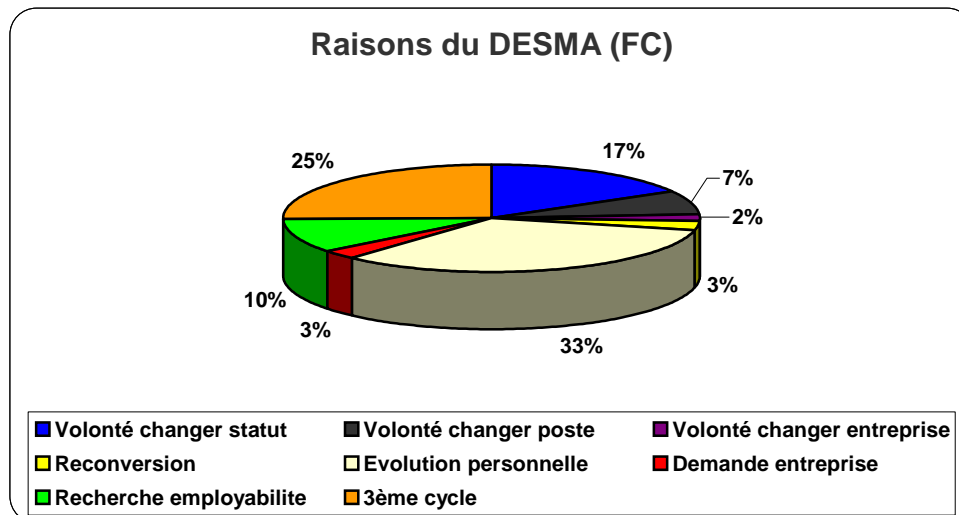
### 3.3.1. Ascension professionnelle

Premier élément de l'ascension professionnelle le passage au statut cadre est influencé par les changements de fonctions, d'entreprises et par le diplôme du DESMA.

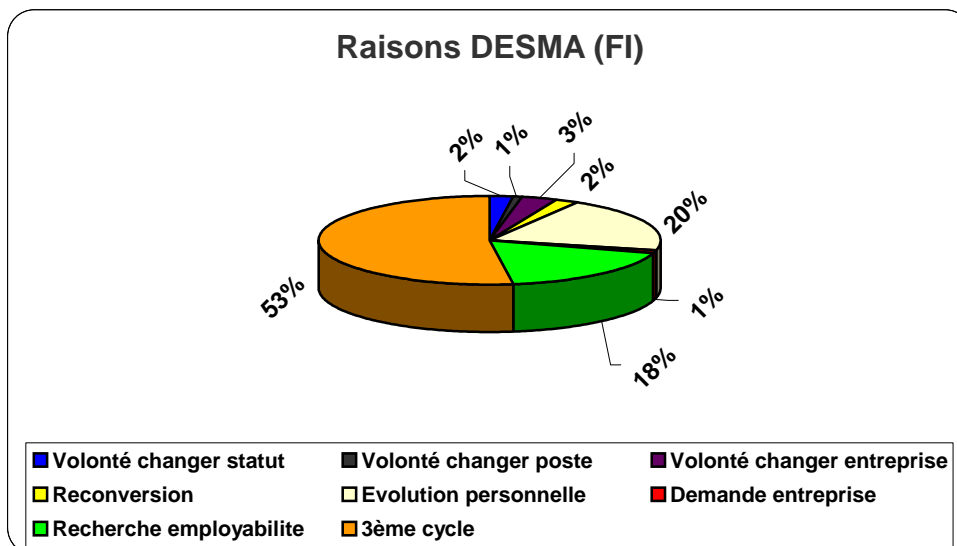


Sur les trois périodes nous constatons que la quasi-totalité des interrogés ont évolués vers le statut cadre.

Quant aux raisons évoquées pour faire le DESMA, celles-ci varient en fonction également de la typologie de la formation.



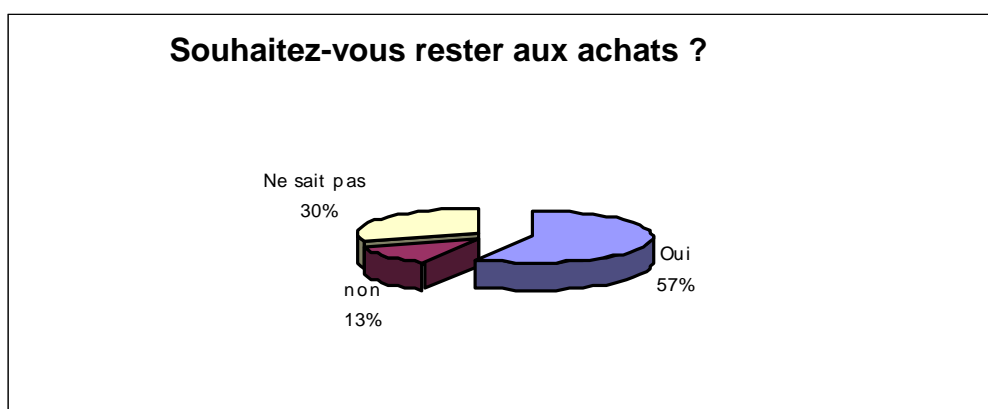
Ainsi comme l'illustre la figure précédente, nous pouvons constater que le tiers des interrogés de formation FC a décidé de faire le DESMA pour des raisons d'évolution personnelle et qu'un quart évoque l'obtention d'un 3<sup>ème</sup> cycle. En effet, un grand nombre de FC se sont retrouvé limités dans leur évolution de carrière en raison du manque de diplômes ou bien encore à cause de la demande naissante des entreprises, qui souhaitent que leurs acheteurs aient une spécialité achats. Toutefois, l'obtention d'un 3<sup>ème</sup> cycle paraît être un facteur beaucoup moins important pour les FC que pour les FI, ceci étant surtout dû au fait que les FC ont une expérience professionnelle qu'ils peuvent valoriser sans le DESMA, alors considéré comme un bonus. Ensuite nous constatons que 17% recourent au DESMA afin de changer de statut (la plupart du temps, passage au statut cadre), afin d'améliorer leur employabilité (10%) ou pour changer de poste (7%).



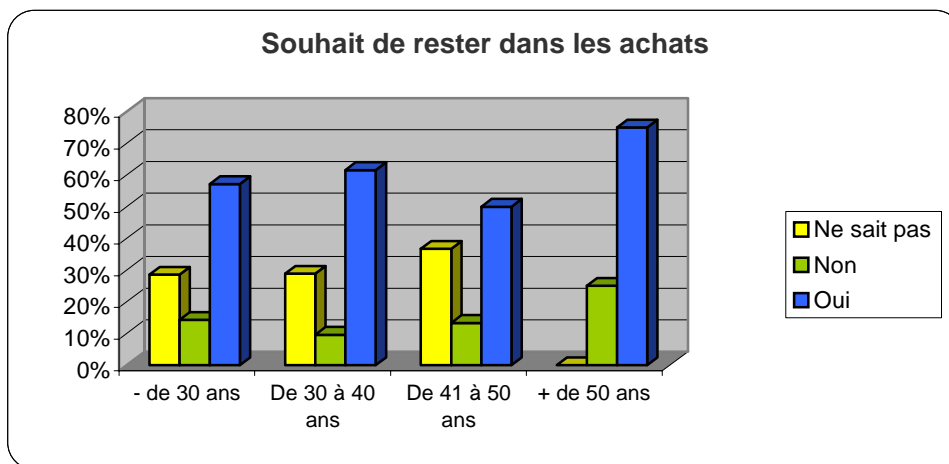
Pour les FI, la motivation pour faire le DESMA est essentiellement liée à la volonté d'obtenir un 3<sup>ème</sup> cycle spécialisé (53% des réponses). Ce taux élevé de réponses est d'avantage culturel puisqu'il est lié à l'importance du diplôme en France pour obtenir un poste à responsabilité. Le diplôme permet dans ce cas là de palier au manque d'expérience professionnelle. Derrière le souhait d'obtenir un 3<sup>ème</sup> cycle, les sondés privilégient le DESMA pour ce qui concerne l'évolution personnelle et la recherche d'employabilité (respectivement 20 et 18%). En revanche les autres raisons sont marginalement citées. Ces réponses montrent en tout cas que les FI ont peu d'expérience et veulent se diriger vers les achats pour leur premier emploi.

### 3.3.2. Contenu

Pour caractériser la notion d'intérêt nous pouvons nous appuyer sur le souhait des interrogés de rester dans la fonction achat. Cela nous permet de dire que les interviewés souhaitent progresser dans ce domaine et continue de tirer profit de la formation Desma.

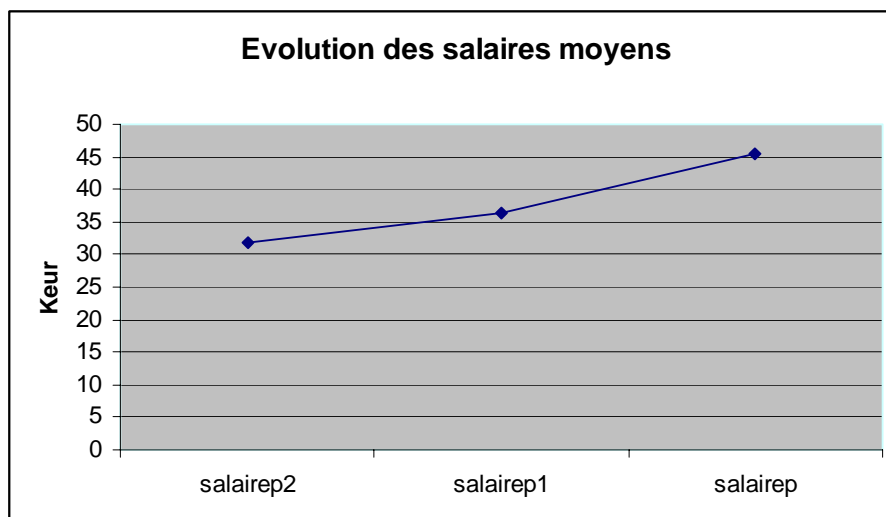


57% des interviewés souhaitent rester dans le domaine des achats en majorité sur des postes de management mais également dans des fonctions de consultant. Toutefois, il est également intéressant de noter que la tranche d'âge la plus indécise reste les 40/50 ans avec seulement 50% des réponses. De plus, comme l'illustre le graphique ci-dessous, quelle que soit la tranche d'âge, de 10 à 25% de l'échantillon ne souhaite pas rester aux achats.



### 3.3.3. Evolution financière

Globalement, la recherche de l'amélioration des revenus est un facteur influant dans les carrières. Le graphique ci-dessous fait apparaître l'évolution des salaires moyens sur les trois périodes étudiées.



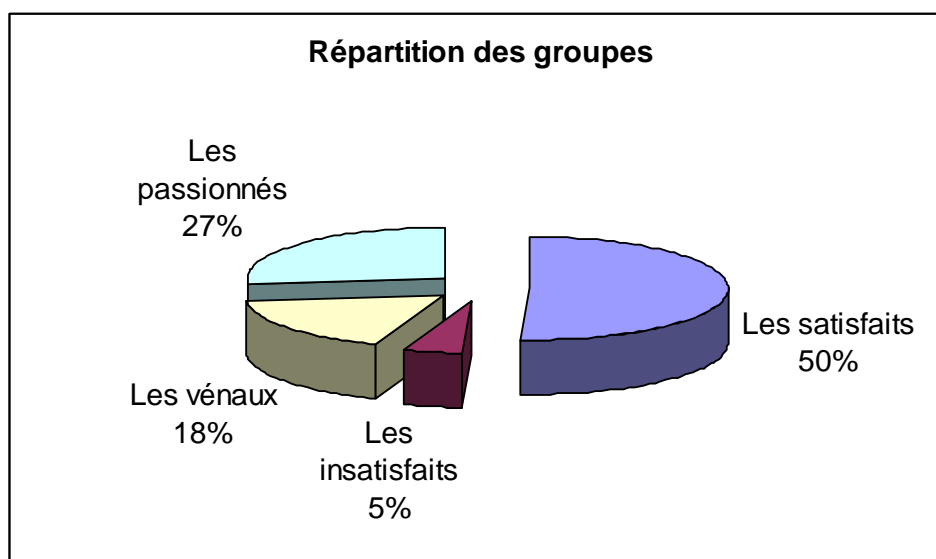
On peut toutefois noter que des personnes acceptent des changements de poste avec des baisses de salaires (pour 5 %) et sans changement de salaires pour 44 %, donc là également on peut dire que changement de postes ne rime pas systématiquement avec évolution de salaires. Toutefois, les baisses de salaires ne concernant que les femmes, nous pouvons imaginer qu'un congé parental ou bien encore un travail à mi-temps en sont les principales raisons.

### 3.3.4. Définition de groupes

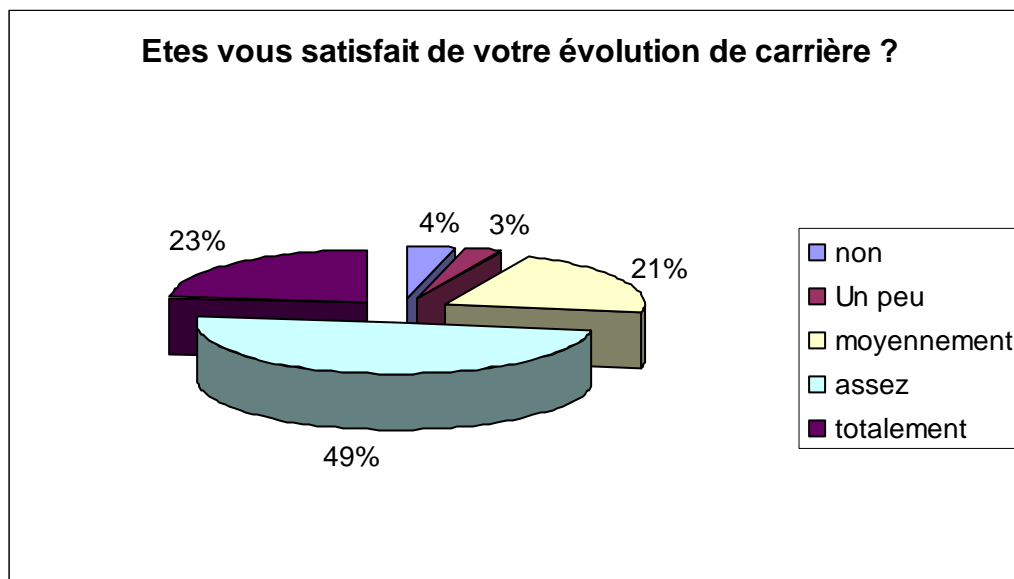
Ces trois facteurs nous permettent de segmenter la population en quatre groupes ayant des caractéristiques communes.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
<b>Facteur 1 : ascension professionnelle</b>	+	--	-	-
<b>Facteur 2 : contenu</b>	+	--	--	+
<b>Facteur 3 : évolution financière</b>	+	--	+	-
<b>Nom du groupe</b>	<b>Les satisfaits</b>	<b>Les insatisfaits</b>	<b>Les vénaux</b>	<b>Les passionnés</b>
<b>Nombre de personnes interviewées</b>	<b>63</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>33</b>

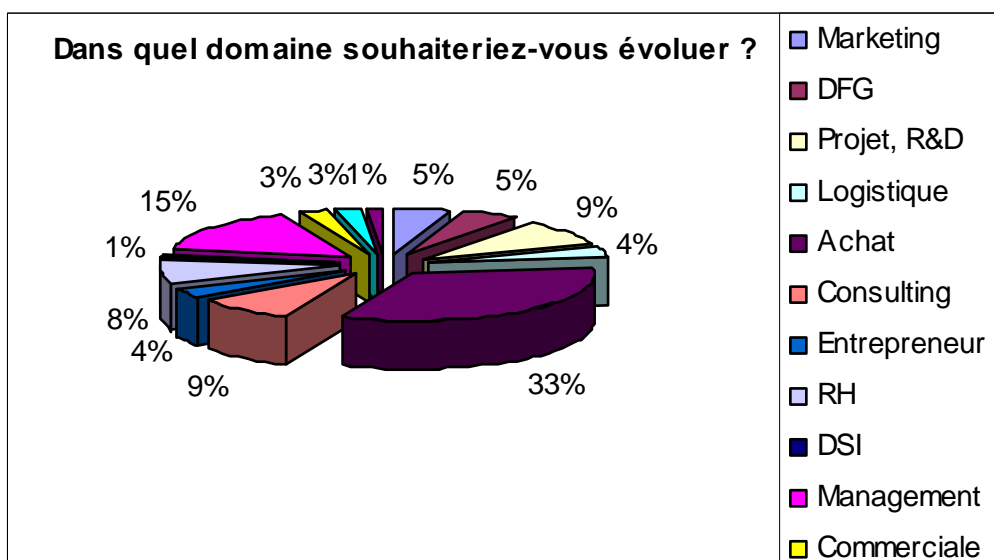
Les satisfaits représentent 63 personnes, les insatisfaits 6, les vénaux 22 et les passionnés 33.



On en déduit donc que la majorité des interrogés sont satisfaits de leur évolution de carrière le graphique ci-dessous permettant de confirmer cette affirmation.



En ce qui concerne le changement de fonction les fonctions visées sont les achats, le management (achats ou autre), suivent le consulting, la conduite de projet ou encore les RH. Seule une personne, sur les 78 répondants, semble vouloir se reconverter et 4 autres démarrer leur propre entreprise.



En recoupant cette question avec les formations des répondants, on obtient le tableau de synthèse suivant :

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2004  
 Les carrières d'acheteurs des « DESMAIENS »

Formation	Achats	Management	Commerce	Eco, Gestion	Tech	Langues	Informatique	Autres
Marketing			1	1	2			
DFG			1	2	1			
Projet, R&D	2	1	2	1	1			
Logistique		1		1		1		
Achat	4	2	4	6	10			
Consulting	2		2		1			2
Entrepreneur	1		1	1				
RH	1			1	3		1	
DSI					1			
Management	1		1	6	3	1		
Commerciale					2			
AQA			1		1			
Reconversion				1				

Les carrières d'acheteur sont donc majoritairement convoitées par les techniciens (45% d'entre eux), en revanche 64% des personnes ayant une formation achat se destinent à d'autres fonctions.

Cette analyse nous amène à penser que quels que soient les facteurs de motivation, les carrières pour les titulaires du DESMA au sein des départements achats sont maîtrisées et sont accompagnées d'évolutions (notamment financières) satisfaisantes.

### **Conclusion**

Les résultats de notre étude montrent que globalement les Desmaïens interviewés sont satisfaits de leur carrière car celles-ci sont maîtrisées et révèlent un épanouissement des individus dans leur profession. Le fait majeur caractérisant les carrières menées est l'évolution notable connue par les individus avec une progression en terme de salaire mais également grâce à leur confirmation à un statut de cadre. Les interviewés sont loin d'avoir terminé leur carrière, ils souhaitent d'ailleurs, pour une grande partie, rester au sein de cette fonction, les autres souhaitant intégrer multitudes de fonctions différentes.

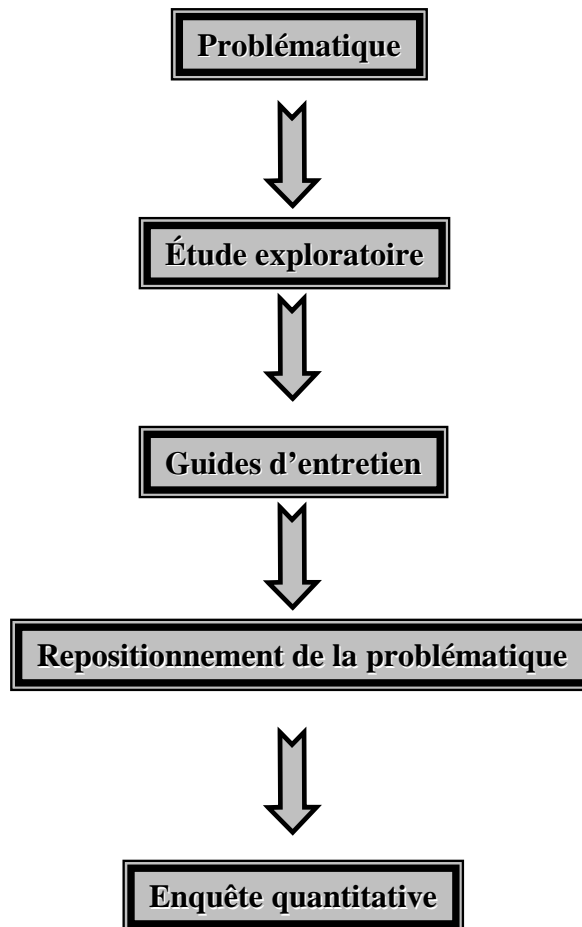
Parallèlement à ces éléments, on peut affirmer que les carrières des Desmaïens ne sont pas sédentaires, c'est à dire que les interviewés ont tendance à changer de secteurs et d'entreprises pour pouvoir bénéficier pleinement des opportunités qui se présentent à eux. Toutefois, l'analyse des résultats de l'enquête ne nous permet pas de préciser quel type de carrière nomade ils mènent.

Enfin, lors de l'élaboration de notre rapport qui, rappelons-le reste une étude exploratoire, certains points ou certaines questions nous sont apparus. Ces points pourraient faire l'objet de futures recherches collectives de part leur intérêt qu'ils peuvent susciter chez les étudiants. Ainsi, il pourrait être intéressant de se focaliser sur l'impact que peut avoir le diplôme DESMA sur la carrière des acheteurs sortant de cette formation. Dans ce même esprit, une étude plus vaste pourrait être menée sur une population hétérogène d'acheteurs (ayant reçu une formation Achats ou non) afin de mesurer la valeur ajoutée d'un troisième cycle Achats. Enfin, en menant une étude beaucoup plus qualitative sur une population d'acheteurs, l'intérêt pourrait être de rechercher de manière plus profonde les facteurs motivants les changements de postes et l'orientation de leur carrière afin de préciser le type de carrière nomade que suivent les acheteurs.

### **Bibliographie**

- **Cadin Loic**, « Carrières nomades , les enseignements d'une comparaison internationale », Vuibert, 2003
- **Revue de Gestion des Ressources Humaines** – N°4 – Octobre 1992, Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise, p.7
- **James R. Moore, Roger L. Luft et Donald W. Eckrich**, "A hierarchy of purchasing competencies", Journal of purchasing and materials management, Spring 1984
- **Wouter Faes, Louise Knight, Paul Matthyssens**, "Buyer profiles : an empirical investigation of changing organizational requirements", European journal of purchasing and supply management, 7 (2001)
- **Jean-Louis Viargues**, Comment développer la carrière des acheteurs ?, La Revue Internationale de l'Achat, Vol.21 – N°2, 2001
- **Yves-Frédéric Livian**, Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise, Revue de Gestion des Ressources Humaines – N°4 – Octobre 1992

**Annexe 1 : Méthodologie**



Comme nous le montre le schéma ci-dessus, nous sommes partis d'une problématique avec une question de départ qui était de savoir si la carrière d'acheteur était une carrière nomade. Nous nous sommes ensuite inspirés de nos expériences, de thèses ainsi que d'articles de revues spécialisées afin de constituer les questions de notre guide d'entretien. Les interviews nous ont permis de mieux comprendre les carrières d'acheteurs et donc d'approfondir notre étude. Après avoir synthétisé l'ensemble des réponses, nous avons décidé de repositionner la problématique en orientant notre recherche sur l'influence du DESMA dans une carrière d'acheteur et en ayant pour objectif de qualifier les différents types de carrières d'acheteurs.

**Annexe 2 : modèle de guide d'entretien**

**Guide d'entretien**

**Nom – Prénom de l'interviewé :**  
**Date, Lieu et Durée de l'interview :**

**I. VOUS DANS L'ENTREPRISE**

*Quel est votre statut exact ?*

*Positionnement hiérarchique dans le service achats ?*

*Quel est votre périmètre d'achats ?*

**II. VOUS ET VOTRE CARRIERE**

*Pouvez-vous décrire votre parcours scolaire ?*

*Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ?  
(Distinguer les périodes, et leur durée)*

*Selon vous, quels sont les facteurs qui ont influencé ces changements ?*

*Comment êtes-vous arrivé aux achats ?*

*Pensez-vous rester aux achats ?*

*Quelle est votre perspective à 3 ans ?*

**III. LEUR SERVICE ACHATS ET LEUR ENTREPRISE**

*Quelle est la place accordée au service achats dans votre entreprise ?*

*Taille de votre service ?*

*Date création du service ?*

*Est-ce que les achats sont séparés des approvisionnements ?*

*Quelle est l'influence sur vous ?*

*Selon vous, comment la fonction achats est considérée en interne ?*

*Par rapport aux autres services (qui sollicite qui ?)*

#### **IV. NOTION DE CARRIERE**

*Selon vous, que signifie « faire carrière » ?*

*Pouvez-vous me donner 3 mots associés au mot « CARRIERE » ?*

*Comment cela s'est traduit pour vous ?*

**Annexe 3 : questionnaire**

Dans le cadre d'une recherche sur le thème de "**carrières d'acheteurs**", nous vous soumettons ce formulaire qui nous aidera à tirer des profils d'acheteurs.

**Vous**

<b>Civilité</b>	choisir ▼	<b>Age</b>	<input type="text"/>
<b>Nom</b>	<input type="text"/>	<b>Prénom</b>	<input type="text"/>
<b>Date d'obtention du DESMA</b>	<input type="text"/>	<b>FI ou FC ?</b>	choisir ▼
<b>Dernier diplôme avant le DESMA</b>	<input type="text"/>	<b>Pourquoi avez-vous fait le DESMA ?</b>	choisir ▼
<b>Comment êtes vous venu aux achats ?</b>	choisir ▼		
si autre, précisez :	<input type="text"/>		

**Votre poste actuel (Période "P")**

<b>Depuis quelle année occupez vous ce poste ?</b>	<input type="text"/>	<b>Société, groupe</b>	<input type="text"/>
<b>Secteur d'activité</b>	<input type="text"/>	<b>Part HA / CA entreprise</b>	choisir ▼
<b>Poste occupé</b>	choisir ▼	<b>Part de votre portefeuille/CA HA</b>	choisir ▼
si autre, précisez :	<input type="text"/>		
<b>Type d'achats</b>	choisir ▼	<b>Niveau de responsabilité</b>	choisir ▼
<b>Nombre de personnes sous votre responsabilité</b>	<input type="text"/>	<b>Rémunération brute annuelle en Keuros</b>	choisir ▼

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2004  
 Les carrières d'acheteurs des « DESMAIENS »

Votre poste période "P-1"

Poste occupé	<input type="text" value="choisir"/>	Secteur d'activité	<input type="text"/>
si autre, précisez :	<input type="text"/>	Société, groupe	<input type="text"/>
Nombre d'années à ce poste	<input type="text"/>	Degré de maturité de votre service achats	<input type="text" value="choisir"/>
Type d'achats	<input type="text" value="choisir"/>	Niveau de responsabilité	<input type="text" value="choisir"/>
Nombre de personnes sous votre responsabilité	<input type="text"/>	Rémunération brute annuelle en Keuros	<input type="text" value="choisir"/>
Facteur individuel ayant influencé votre changement	<input type="text" value="choisir"/>	Facteur organisationnel ayant influencé votre changement	<input type="text" value="choisir"/>
Quelle a été l'influence de ces réseaux sur ce changement de poste (P-1 à P) ?	- vos connaissances personnelles	<input type="text" value="choisir"/>	
	- vos connaissances professionnelles	<input type="text" value="choisir"/>	
	- le réseau DESMA	<input type="text" value="choisir"/>	
	- les personnes de votre promotion DESMA	<input type="text" value="choisir"/>	
	- un cabinet de recrutement / petites annonces	<input type="text" value="choisir"/>	
Quelle a été l'influence de votre diplôme DESMA sur l'obtention de ce poste ?		<input type="text" value="choisir"/>	

Poste occupé période "P-2"

Poste occupé <input type="text" value="choisir"/>	Secteur d'activité <input type="text"/>
si autre, précisez : <input type="text"/>	
Nombre d'années à ce poste <input type="text"/>	Société, groupe <input type="text"/>
Type d'achats <input type="text" value="choisir"/>	Niveau de responsabilité <input type="text" value="choisir"/>
Nombre de personnes sous votre responsabilité <input type="text"/>	Rémunération brute annuelle en Keuros <input type="text" value="choisir"/>
Facteur individuel ayant influencé votre changement <input type="text" value="choisir"/>	Facteur organisationnel ayant influencé votre changement <input type="text" value="choisir"/>
Degré de maturité de votre service achats <input type="text" value="choisir"/>	
Quelle a été l'influence de ces réseaux sur ce changement de poste (P-2 à P-1) ?	- vos connaissances personnelles <input type="text" value="choisir"/> - vos connaissances professionnelles <input type="text" value="choisir"/> - le réseau DESMA <input type="text" value="choisir"/> - les personnes de votre promotion DESMA <input type="text" value="choisir"/> - un cabinet de recrutement / petites annonces <input type="text" value="choisir"/>
Quelle a été l'influence de votre diplôme DESMA sur l'obtention de ce poste ?	<input type="text" value="choisir"/>

**Votre carrière**

<b>Pensez-vous rester aux achats ?</b>	<input type="text" value="choisir"/>	<b>Etes-vous satisfait de votre évolution de carrière ?</b>	<input type="text" value="choisir"/>
<b>Dans quel autre domaine souhaiteriez-vous évoluer ?</b>	<input type="text"/>	<b>--&gt; et à quel horizon ?</b>	<input type="text" value="choisir"/>
<b>Etes-vous satisfait de votre carrière en terme de :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Intérêt</li><li>- Revenu</li><li>- Progrès</li><li>- Réussite</li><li>- Reconnaissance</li><li>- Vie professionnelle</li><li>- Travail</li><li>- Evolution</li></ul>	<input type="text" value="choisir"/>	<input type="text" value="choisir"/>
<b>Quelle a été l'influence de l'obtention du diplôme DESMA sur votre carrière ?</b>	<input type="text" value="choisir"/>		
<b>Merci de votre coopération !!!</b>			

**Annexe 4 : Analyse statistique**

**Il faut trois étapes pour parvenir à définir des groupes en fonction de la satisfaction des personnes par rapport à leur carrière.**

**Etape 1 : Analyse factorielle**

La première étape de l'analyse consiste à factoriser les variables relatives à la notion de carrière (c'est-à-dire à regrouper les variables pour simplifier l'interprétation).

Pour savoir si le test statistique est interprétable il faut regarder deux indices :  
 A t'on le droit d'utiliser ces données ? Dispersion ?

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,848
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	471,000
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

- l'indice de KMO doit être supérieur à 0.5;
- le test de Bertlett qui doit être inférieur à 0.05

Plusieurs critères permettent ensuite de conclure sur l'analyse effectuée. Le premier concerne la qualité de représentation après extraction de chaque variable (colonne de droite). Elle doit être supérieure à 0.5. Ici nous obtenons une qualité très bonne (supérieure à 0.7).

**Ex : extraction 80% des résultats exploitables**

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
intérêt (1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,797
revenu (1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,819
progres(1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,792
reussite (1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,660
reconnaissance(1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,719

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2004  
 Les carrières d'acheteurs des « DESMAIENS »

viepro(1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,787
travail(1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,701
evolution (1=non, 2=un peu, 3=moyennement, 4=assez, 5=totalement)	1,000	,788

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le deuxième critère est le pourcentage d'information restituée.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation(a) Total
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	
1	4,356	54,447	54,447	4,356	54,447	54,447	3,617
2	,955	11,940	66,387	,955	11,940	66,387	3,263
3	,752	9,396	75,783	,752	9,396	75,783	2,754
4	,597	7,461	83,245				
5	,449	5,609	88,854				
6	,364	4,552	93,406				
7	,304	3,804	97,210				
8	,223	2,790	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il est ici de plus de 75% ce qui est très bon (doit être supérieur également à 0.5).  
 Nous conservons donc pour notre part 75% de l'info.

Il nous faut ensuite interpréter les facteurs obtenus. Nous avons décidé de réaliser une analyse à 3 facteurs (suite aux critères ci-dessus).

Matrice de structure

	Composante		
	1	2	3
intérêt		,885	
revenu			,887
progres	,882		
reussite	,697		
reconnaissance	,827		
viepro			,771
travail		,829	
evolution	,886		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

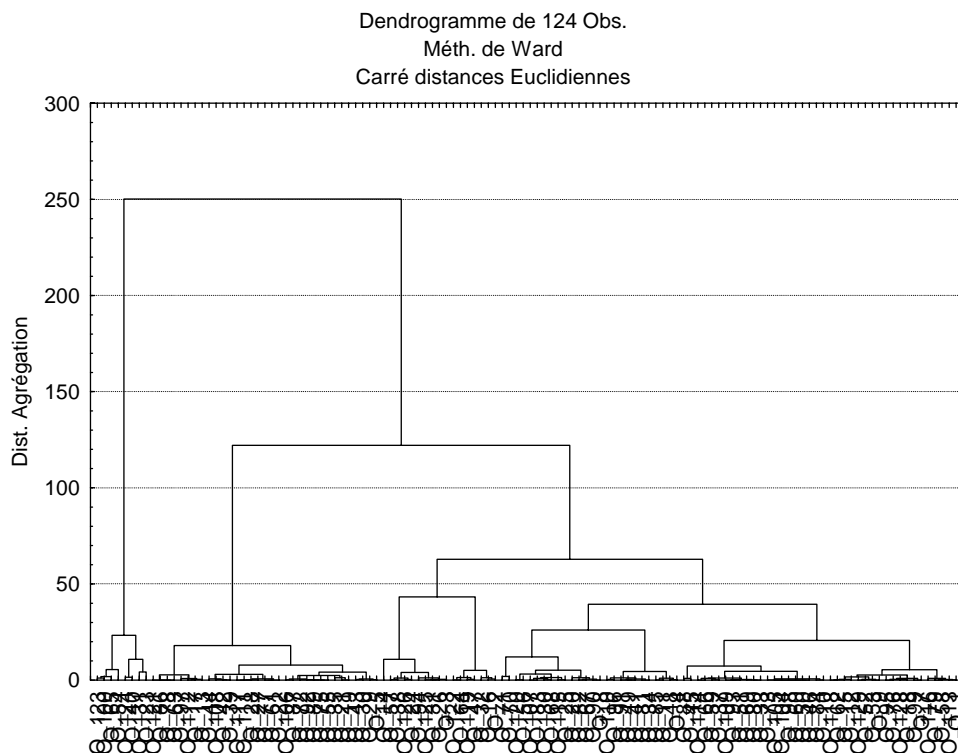
Ce tableau permet de nommer les facteurs. Le tableau doit être lu en colonne. Plus le chiffre indiqué est élevé, plus la variable est liée à ce facteur. On obtient donc le tableau suivant

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
<b>Intérêt</b>		++	
<b>Revenu</b>			++
<b>Progrès</b>	++		
<b>Réussite</b>	+		
<b>Reconnaissance</b>	++		
<b>Vie professionnelle</b>			+
<b>Travail</b>		++	
<b>Evolution</b>	++		
<b>Nom retenu</b>	<b>Ascension professionnelle</b>	<b>Contenu</b>	<b>Evolution Financière</b>

### Etape 2 : analyse typologique

La deuxième étape consiste à créer des groupes d'individus homogènes.

### Sélection du nombre de groupe :



Le dendrogramme ci-dessus permet de retenir 4 groupes d'individus

### Analyse typologique

Tout comme pour l'analyse précédente, certains critères sont à analyser avant d'aller plus loin dans l'analyse.

#### ANOVA

	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl		
REGR factor score 1 for analysis 1	23,495	3	,448	120	52,443	,000
REGR factor score 2 for analysis 1	28,578	3	,339	120	84,307	,000
REGR factor score 3 for analysis 1	24,246	3	,432	120	56,123	,000

Les tests F ne doivent être utilisés que dans un but descriptif car les classes ont été choisies de manière à maximiser les différences entre les observations des diverses classes. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent par conséquent pas être interprétés comme des tests de l'hypothèse que les moyennes des classes sont égales.

Les résultats de l'ANOVA permettent de conclure qu'il existe une différence significative entre les groupes puisque les tests F sont relativement élevés et que la significativité est inférieure à 5%. Nous pouvons donc interpréter les groupes. Pour ceci nous prenons le tableau des centres finaux des classes.

#### Centres de classes finaux

	Classe			
	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 1	,58168	-2,51538	-,35478	-,50783
REGR factor score 2 for analysis 1	,57786	-2,37228	-1,18517	,04683
REGR factor score 3 for analysis 1	,51120	-2,54084	,14140	-,72226

#### Profil de groupes :

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
<b>Facteur 1 : Ascension professionnelle</b>	+	--	-	-
<b>Facteur 2 : Contenu</b>	+	--	--	+
<b>Facteur 3 : Evolution financière</b>	+	--	+	-
<b>Nom du groupe</b>	<b>Les satisfaits</b>	<b>Les insatisfaits</b>	<b>Les vénaux</b>	<b>Les passionnés</b>

#### Nombre d'individus par groupes

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2004  
 Les carrières d'acheteurs des « DESMAIENS »

Nombre d'observations dans chaque classe nombre d'individus

Classe	1	63,000
	2	6,000
	3	22,000
	4	33,000
Valides		124,000
Manquantes		15,000

Nous voyons que le premier comporte 63 personnes, le deuxième 6, le troisième 22 et le dernier 33.

### Etape 3 : Analyse discriminante

Le nombre d'axes retenu est 3 (nombre de groupes -1).

Le test Lambda de Wilks nous permet de vérifier la signification des fonctions statistiques. Il doit être inférieur à 0.05

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
de 1 à 3	,116	255,581	15	,000
de 2 à 3	,514	78,841	8	,000
3	,986	1,656	3	,647

Ici seul les deux premiers axes sont considérés comme discriminants.

### Identification des variables discriminantes :

Variables introduites/éliminées(a,b,c,d)

Pas	Introduite	Lambda de Wilks											
		Statistique	ddl1	ddl2	ddl3	F exact			Signification	F approché			
						Statistique	ddl1	ddl2		Statistique	ddl1	ddl2	Signification
1	travail	,433	1	3	120,000	52,353	3	120,000	,000				
2	revenu	,235	2	3	120,000	42,241	6	238,000	,000				
3	reussite	,157	3	3	120,000					36,480	9	287,332	,000
4	intérêt	,133	4	3	120,000					29,479	12	309,844	,000
5	reconnaissance	,116	5	3	120,000					25,314	15	320,626	,000

A chaque pas, la variable qui minimise le lambda de Wilks global est introduite.

- a Le nombre maximum de pas est 16.
- b Le F pour introduire partiel minimum est 3.84.
- c Le F partiel maximum pour éliminer est 2.71.
- d Seuil du F, tolérance ou VIN insuffisant pour la poursuite du calcul.

Le pouvoir discriminant des variables est ordonné. La variable qui discrimine le plus le phénomène est la variable « travail ». La variable qui discrimine le moins le phénomène est ma variable reconnaissance.

### Interprétation des axes

**Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées**

	Fonction		
	1	2	3
intérêt	,135	-,556	,628
revenu	,339	,750	-,193
réussite	,576	-,082	,135
reconnaissance	,331	,312	,459
travail	,555	-,319	-,796

