

**Pour une nouvelle grille de lecture du métier d'acheteur de la distribution en Textile-  
Habillement : une approche par les compétences situées**

Brigitte de Faultrier  
ESSCA  
Professeur,  
Chaire Logistique & Stratégie marchande  
Laboratoire CREDO

1, rue Lakanal, BP 40 348, F, 49003 Angers cedex 01, France  
[brigitte.defaultrier@essca.fr](mailto:brigitte.defaultrier@essca.fr)  
+33.2.41.73.47.47 / fax +33 2 41 73 47 48

42, rue Jean de La Fontaine  
49000 Angers

Jean-Emmanuel Bui  
UCO / Université de Nantes  
Doctorant  
39, rue Célestin, 49100 Angers, France  
[jean.bui@wanadoo.fr](mailto:jean.bui@wanadoo.fr)  
+33.2.41.60.00.28/+33.6.08.45.67.34

## **Pour une nouvelle grille de lecture du métier d'acheteur de la distribution en Textile-Habillement : une approche par les compétences situées**

### **Résumé**

Le secteur du Textile-Habillement connaît de fortes évolutions qui ont des incidences sur les métiers. Il est ainsi difficile de définir avec précision les contours du métier d'acheteur du commerce dans ce secteur. Le but de cette recherche est de participer à la redéfinition de ce métier. Nous avons choisi de nous fonder sur la théorie des compétences pour nous focaliser sur les situations d'achat et prendre en compte l'évolution du contexte. L'étude exploratoire menée met en évidence 35 compétences et indique que depuis l'étude de Swindley en 1992 le métier a connu 2 évolutions majeures. Tout d'abord le suivi des performances semble s'être développé. La seconde évolution concerne la place du travail en réseau dans les activités de l'acheteur.

### **Abstract**

The apparel sector has seen profound changes which have had an influence on jobs. It is therefore difficult to define with any precision the description of the job of retail buyer in this sector. The objective of this paper is to contribute to redefining this job description. We have chosen to base our work on the theory of competencies in order to concentrate on purchasing situations and take change of context into account. The initial exploratory study brought to light 35 competencies and indicated that since Swindley's study in 1992 there have been 2 major changes in the profession of retail buyer. Firstly follow-up of performances seems to have become more important. The second evolution concerns the importance of networking in the activities of the buyer.

### **Mots-clés**

Acheteur, distribution, compétences, Textile-Habillement

### **Key words**

Apparel retail buyer, competencies, fashion.

## INTRODUCTION

Les acheteurs occupent un rôle central dans la distribution car ils représentent la principale source de chiffre d'affaires et de marge de l'entreprise. Ils exercent leurs fonctions dans un contexte dont les composantes économiques, réglementaires, technologiques et culturelles évoluent en permanence. Le Textile-Habillement est un des secteurs les plus touchés par ces évolutions. L'acheteur qui y exerce est confronté à des consommateurs plus versatiles et exigeants, difficiles à satisfaire. Il doit gérer des produits dont les cycles de vie diminuent, ce qui se traduit par la multiplication du nombre de collections. Enfin, la montée de la concurrence et sa globalisation lui impose d'obtenir des prix d'achats compétitifs (Dandéo & al, 2004).

Ces évolutions contextuelles ont des incidences sur la fonction d'acheteur dont les activités se sont diversifiées et complexifiées (Carter & al., 2000 ; Zheng & al., 2004). Il apparaît clairement que le vocable « acheteur » ne suffit plus à décrire une réalité qui dépasse maintenant très largement le cadre strict de l'acte d'achat. Ainsi, le métier a investi des problématiques plus spécifiquement marketing. La prévision des ventes, l'analyse du marché, etc., font partie du quotidien de l'acheteur de la distribution (Hansen & Skytte, 1998 ; Diamond & Pintel, 2005). Le métier a aussi assimilé des compétences des producteurs, notamment lorsque l'enseigne développe des marques propres (Paché, 2005).

Il n'est donc pas aisé aujourd'hui de définir avec précision les contours du métier d'acheteur dans ce secteur.

La recherche s'est peu intéressée aux caractéristiques propres du métier d'acheteur de la distribution et à son évolution. Pourtant, pour « *garantir à l'entreprise acheteuse la meilleure prestation possible* » (Hays, 2002), il est nécessaire de savoir ce qu'elle attend de ses acheteurs. En l'état actuel des connaissances, le développement de la profession doit passer par une redéfinition du métier.

Nous pensons que cette redéfinition peut s'appuyer dans un premier temps sur une identification précise des compétences développées par les professionnels en situation d'achat. Partir des compétences permet d'accorder une place centrale à la situation d'achat et ainsi de prendre en compte les différentes évolutions du contexte. Cette approche a également l'avantage de permettre d'élaborer, dans le domaine des achats du commerce, des curricula de formation en mesure de développer les compétences identifiées.

Dans le but de participer à la redéfinition du métier des achats commerciaux du secteur du Textile-Habillement, cette recherche tente de répondre à la question suivante : quelles sont les compétences mises en œuvre en contexte d'achat par ces professionnels ? <sup>1</sup>

Pour atteindre notre objectif, nous allons dans un premier temps analyser les travaux sur métier d'acheteur dans la distribution. L'importance du contexte qui se dégage de la littérature nous conduit ensuite à aborder la notion de compétence. Nous présenterons alors la démarche empirique qui nous a permis de cerner les compétences des acheteurs puis discuterons ces résultats.

---

<sup>1</sup> Les résultats de cette recherche s'inscrivent dans un dispositif plus général, notre objectif final étant de concevoir un curriculum de formation en achat commercial capable de développer des compétences en situation. Ce but ultime a des conséquences sur notre démarche qui consiste de ce fait à partir des situations d'achat pour identifier à un premier niveau des activités opérationnelles et à un second niveau des compétences professionnelles.

## ANALYSE DU MÉTIER D'ACHETEUR DANS LE COMMERCE

Les recherches sur le métier d'acheteur adoptent soit une approche globale (générique) en considérant que tous les acheteurs exercent le même métier, soit une approche analytique (segmentée) en s'intéressant à un type d'acheteur particulier. Notre recherche s'inscrit dans ce dernier courant conformément aux orientations préconisées par les travaux les plus récents (Zheng & al., 2004).

### *Acheteur du commerce, un acheteur spécifique*

Le métier d'acheteur est principalement exercé dans deux secteurs d'activité, l'industrie et le commerce (cf. Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois de l'ANPE).

L'influence du secteur d'activité sur les profils des acheteurs est peu explorée (Zheng & al., 2004) mais il est légitime de penser que cette influence est réelle.

Un premier indice de la différence de l'acheteur du commerce par rapport à l'acheteur industriel nous est fourni par le courant de recherche sur le comportement de l'acheteur professionnel qui modélise de façon différente le comportement d'achat du producteur et celui du distributeur (Sheth, 1973, 1981). Achetant pour revendre, le distributeur est spécifique, « *plus proche du consommateur pour ce qu'il achète et plus proche du producteur pour la façon d'acheter* ».

Mais plus que les produits qu'il achète, le distributeur vend aussi une atmosphère, une expérience de shopping. Les acheteurs du commerce seront donc principalement influencés par des éléments marketing à la différence des acheteurs industriels (Hansen & Skytte, 1998). Comme les acheteurs industriels, ils contrôlent les coûts mais chargés de sélectionner les lignes de produits, ils génèrent aussi les revenus de la firme (ils sont d'ailleurs souvent objectivés sur le chiffre d'affaires). Ceci les expose davantage que les acheteurs industriels car un échec des ventes leur sera directement imputé. Paradoxalement, les acheteurs du commerce sont jugés sur les ventes des produits qu'ils ont achetés mais ils ne sont pas responsables des magasins qui ont pour fonction de vendre ces produits. Ils doivent donc constamment convaincre les magasins de la pertinence de leurs choix en matière d'assortiment et de la nécessité de dynamiser les ventes des produits sélectionnés, activités inconnues de l'acheteur industriel.

Il semble donc que les acheteurs du commerce exercent un métier au contenu spécifique en raison du secteur d'activité. Définir ce métier est l'objectif d'une recherche menée par Swindley (1992). L'auteur identifie trente-quatre activités exercées par l'acheteur de la distribution. Il les regroupe en trois catégories principales : (1) la sélection, faisabilité et suivi des produits ; (2) la sélection, évaluation et négociation avec les fournisseurs ; (3) les décisions relevant de la fixation des prix.

Tableau 1. Les activités des retail buyers (Swindley, 1992)

|  |                                   |   |
|--|-----------------------------------|---|
| 1. Proposing which product areas are to be carried | 11. monitoring stock availability | 24. identifying market gaps                 |
| 2. deciding which product areas are to be carried  | 12. allocating stock to stores    | 25. sales forecasting                       |
| 3. selecting a product in a product area           | 13. physical distribution         | 26. initialing sales promotional activity   |
| 4. product design                                  | 14. liaising with stores          | 27. implementing sales promotional activity |
| 5. specifying product formulations                 | 15. space allocation and planning | 28. initialing advertising activity         |
| 6. assessing the feasibility of                    | 16. in store display              | 29. implementing advertising activity       |
|  | 17. direct product profitability  | 30. pricing                                 |
|  | 18. selecting suppliers           |   |
|  | 19. supplier appraisal            |   |
|  | 20. negotiating with suppliers    |   |

|                                    |  |                                      |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| products                           | 21. progress –chasing with suppliers     | 31. authorising markdowns            |
| 7. specifying product packaging    | 22. replenishment buying / repeat orders | 32. budgeting for product purchasing |
| 8. quality control                 | 23. market monitoring                    | 33. strategic planning               |
| 9. new product launches            |  | 34. training junior buyer            |
| 10. monitoring product performance |  |                                      |

Swindley montre que les acheteurs sont impliqués dans les décisions relatives au produit mais peu dans celles relatives aux champs à couvrir qui relèvent davantage du marketing. En revanche, ce qui touche aux fournisseurs est de leur ressort exclusif ; 55% annoncent d'ailleurs passer plus de la moitié de leur temps avec les fournisseurs. Quant aux prix, 82% des acheteurs affirment qu'ils sont de leur responsabilité exclusive.

On remarque que les activités révélées par les résultats de Swindley sont fortement commerciales.

L'apport principal de cette recherche effectuée auprès d'acheteurs d'épicerie et de Textile-Habillement est de cerner le métier d'acheteur dans la distribution. Bien que faisant toujours référence, elle est ancienne. Comme les évolutions de l'environnement influencent le métier d'acheteur (Zheng & al. 2004 ; Carter & al. 2000), il est probable que les importantes évolutions qu'a connu le commerce aient modifiées le métier.

### *Influence de l'évolution du commerce sur le métier d'acheteur*

Pour s'adapter à son environnement et faire face à la concurrence élargie, le commerce s'est transformé : il est devenu plus concentré et centralisé, les organisations internes ont été restructurées ; les prestations proposées se sont élargies à d'autres services et expériences de consommation; les marques propres se sont développées ; les technologies et système d'information ont été adoptés.

*Les technologies de l'information* ont permis à la distribution de mettre en place une approche orientée client (Dandeo & al., 2004 ; Birtwistle & al., 2003). La réactivité aux demandes du consommateur s'est développée. Le cycle de vie des produits est devenu beaucoup plus court, le nombre de collections dans l'année s'est multiplié soumettant l'acheteur à une pression du temps croissante.

Les technologies de l'information ont également procuré à l'acheteur des outils de décision précieux et spécifiques à sa branche (Swingley, 1992). Par exemple, les terminaux points-de-vente installés en magasin fournissent directement les remontées des ventes. L'acheteur peut ainsi suivre les résultats de sa collection au jour le jour et proposer des actions correctrices si le niveau des ventes ne correspond pas aux objectifs.

Si le déploiement des technologies de l'information influence le métier de l'acheteur, l'évolution qui a fait l'objet d'une attention particulière de la part des chercheurs est *le développement des marques propres* (MDD).

Pour monter leurs collections ou leurs assortiments, les acheteurs de la distribution ont la possibilité d'acheter des produits à la marque d'un fabricant (le client des Galeries Lafayette va acheter un polo Ralph Lauren) ou d'acheter un produit qui sera vendu sous la marque de l'enseigne (le client achètera un polo Jodhpur des Galeries Lafayette). Cette seconde solution a été fortement développée par les enseignes ces dernières années, les marques propres leur permettant d'asseoir leur positionnement et de générer des marges.

Nous avons relevé dans la littérature trois conséquences principales de l'expansion des marques propres sur le métier des acheteurs :

- Pour Johansson (2002), le développement de marques propres est un des éléments qui accroît *la complexité du processus d'achat*. Les autres facteurs de complexité qu'il identifie sont : acheter pour une chaîne de distribution dont les fonctions de gros et de détail ne sont pas intégrées ; confier les achats à un comité d'achat ; travailler avec un nouveau fournisseur. Les résultats de ses études de cas montrent que, comparé au processus d'achat des marques nationales, le processus d'achat des marques propres est plus complexe dans le cas où les décisions d'adoption des MDD par les magasins ne sont pas prises à un niveau central. En revanche, le processus d'achat des marques propres est toujours plus étendu que celui des marques nationales ;
- Le processus mais aussi *les tâches et les activités à accomplir et gérer par l'acheteur sont plus étendues* confirment Johansson & Burt (2004). En effet, le distributeur prend à sa charge une partie des tâches qui étaient du ressort du fabricant. Ainsi, pour un distributeur, lancer une marque nationale, en épicerie, prend 3 à 4 semaines tandis que le lancement d'une marque propre prend 6 à 9 mois. Déjà en 1992 Swindley relevait que l'extension des marques propres avait pour conséquence d'impliquer l'acheteur dans de nouvelles tâches comme le développement de produits, la création de la gamme, les prévisions des ventes et la qualité produit ;
- *Des capacités plus nombreuses* sont requises pour accomplir les activités liées aux marques propres mentionnent Johansson & Burt (2004) mais ils ne mènent aucune investigation pour les identifier. Paché (2005) précise que les tâches de développement de produit dépassent le cadre des négociations commerciales traditionnellement sous la responsabilité de l'acheteur. Il indique que l'acheteur de MDD doit maîtriser des capacités liées à l'analyse de la qualité des produits, au développement et lancement de produit. Toutefois il n'entreprend pas de vérifier si les acheteurs possèdent effectivement ces capacités.

Il semble donc au regard de la littérature que les marques propres ont une influence sur le métier de l'acheteur en distribution. Cette influence a peu fait l'objet de démarches empiriques précises dans le secteur de la grande distribution alimentaire.

En revanche, *l'influence des marques propres sur le métier d'acheteur a été explorée dans le secteur du Textile-Habillement*. Ainsi, Choi & Gaskell (2000) ont comparé le métier exercé par les acheteurs de marques propres (qui développent des produits) et par les acheteurs « traditionnels » (qui achètent des produits finis).

Les auteurs concluent qu'il existe des différences significatives entre ces deux catégories d'acheteurs. Développer des produits demande aux acheteurs une analyse, une habileté à travailler avec les chiffres et à résoudre les problèmes plus importantes. Ces acheteurs ont une conscience du temps plus aiguë. Ils sont plus engagés dans des activités d'équipe et de ce fait ont moins d'autonomie que les acheteurs traditionnels et leur tâche a un caractère distinctif moins élevé (ils sont moins reconnus comme « acheteur »).

Les résultats de Choi & Gaskell (2000) confirment que les marques propres ont modifié le métier d'acheteur mais la méthodologie employée limite l'investigation. En effet, les données de cette recherche ont été collectées par questionnaire auto-administré construit à partir des résultats de Fiorito & Fairhurst (1993). L'étude ne permet donc pas d'identifier les nouvelles tâches susceptibles d'être effectuées par les acheteurs depuis 1993. Elle ne permet pas non plus de déterminer de façon exhaustive leurs activités.

Ces travaux apportent un éclairage sur le métier d'acheteur dans la distribution et ses évolutions mais ils ne permettent pas d'en formuler une définition précise. Nous avons constaté l'importance du secteur et de son évolution sur le métier d'acheteur. En conséquence, une démarche de définition du métier doit être ancrée dans la réalité professionnelle ; la

définition précise qui en résulte doit inclure le contexte du métier. Nous constatons que l'approche par les activités utilisée par Swindley (2002), bien qu'elle soit privilégiée dans la littérature générique (globale) sur le métier d'acheteur (Merminod, 2004, 2006), ne répond pas à cette exigence. Elle présente également l'inconvénient de ne pas garantir l'exhaustivité des missions de l'acheteur qu'elle identifie. Enfin, elle n'offre pas la possibilité d'améliorer la performance des salariés en place, ce qui est le principal intérêt opérationnel d'une démarche de définition de métier. Pour ces raisons nous ne retiendrons pas l'approche du métier par les activités mais privilégierons une approche par les compétences. L'intérêt de cette approche est discuté ci-dessous.

## MÉTIER D'ACHETEUR ET COMPÉTENCE

Le concept de compétence a supplanté progressivement celui de qualification qui avait prévalu depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la fin des années 1970 (Roegiers, 2001).

L'idée qui s'impose progressivement est celle de prendre en compte le contexte et les situations concrètes de travail pour penser et élaborer des dispositifs de formation professionnelle et améliorer la performance. Si la qualification posait a priori et in abstracto « les qualités nécessaires à observer chez un individu pour qu'il soit officiellement qualifié pour une tâche donnée » (Jonnaert, 2002), la compétence se développe, quant à elle, in situ et son évaluation ne saurait être dissociée du contexte dans lequel elle s'exerce.

Actuellement dans le champ des sciences de gestion, une adaptation de différents auteurs nous permet de donner de la compétence la définition suivante : capacité de mobiliser et de coordonner différents types de ressources pour faire face efficacement à une situation professionnelle donnée. Les ressources dont il s'agit peuvent être :

- des ressources internes (savoirs, savoir-faire, savoir-être, capacités)
- des ressources externes (matériel, expertise, etc.)

Cette définition met l'accent sur des paramètres déterminants de la compétence professionnelle :

- la situation qui détermine la compétence à mettre en œuvre et les ressources à mobiliser
- la primauté de l'action in situ
- la nécessité de penser les dispositifs de formation en termes de développement de compétences

### *Différentes approches de la compétence pour le métier d'acheteur*

Si les auteurs semblent se rejoindre sur le concept de compétence, nous constatons dans la littérature actuelle sur le métier d'acheteur que le vocable est utilisé pour désigner des notions différentes. Pour exemple, sont nommés compétences « l'esprit professionnel » (Dowd & Liedtka, 1994) ou « *communication skills* » (Cruz & Murphy, 1996) qui font abstraction de tout contexte ou « avoir une bonne connaissance des systèmes de production et des technologies » (Cavinato, 1987) qui a davantage les caractéristiques d'une ressource.

Ces « compétences » semblent se situer à des niveaux d'analyse différents. La confusion qui en résulte diminue l'utilité managériale du concept.

Nous constatons également que les auteurs privilégient des approches différentes des compétences et focalisent leurs travaux soit sur les compétences requises, soit sur les compétences mobilisées (Merminod, 2005). L'approche par les compétences requises a pour objet de définir a priori un corpus de compétences idéal à maîtriser par les professionnels d'un

secteur. Bien que dominante, elle présente l'inconvénient de ne pas tenir suffisamment compte de la réalité et des évolutions du contexte dans lequel les acheteurs exercent leur profession. Au contraire de la précédente, l'approche par les compétences mobilisées prend appui sur le vécu de l'acheteur. A notre connaissance, elle a été adoptée uniquement par Merminod (2005) qui l'utilise en se fondant sur les déclarations des professionnels, c'est-à-dire les compétences qu'ils disent mobiliser.

Les situations d'achat dans lesquelles doivent être mobilisées ces compétences ne sont pas identifiées par l'auteur. Pourtant la situation est un paramètre déterminant de la compétence professionnelle.

### *Approche par les situations d'achat, concepts-clés*

L'analyse de la littérature nous conduit à privilégier une approche par compétences qui prend appui sur les situations d'achat vécues par les professionnels. Trois concepts clés correspondent à différents niveaux d'analyse et semblent garantir une approche exhaustive des compétences des acheteurs du commerce. L'objet de ce développement est de proposer une définition opérationnelle de ces concepts : la situation professionnelle, l'activité professionnelle et la compétence professionnelle.

*La situation professionnelle* peut être considérée comme un ensemble contextualisé d'informations qu'une personne doit articuler en vue de résoudre un problème.

Le problème se définit en général à travers trois attributs :

- l'existence d'un écart entre une situation présente jugée insatisfaisante et un objectif à atteindre. Le problème est le moteur d'une action à entreprendre,
- l'absence d'évidence du cheminement menant à la réduction de l'écart. Cela impose donc au sujet d'adopter une démarche active d'élaboration et de vérification d'hypothèses sur la nature même de cet écart et sur les moyens possibles de le réduire (mobilisation de ressources),
- le caractère subjectif lié à la résolution du problème qui implique qu'une personne devra affronter le problème alors qu'une autre personne exécutera simplement une procédure si complexe soit elle.

La situation professionnelle pose problème et la résolution de ce problème engendre l'action.

*Les activités professionnelles* ont vocation à réduire l'écart entre la situation présente ou initiale et l'objectif à atteindre. L'activité permet de définir et de circonscrire l'action dans le champ professionnel concerné.

L'activité se caractérise par une faculté consciente d'agir et de produire un effet observable et attendu.

Interrogé sur sa pratique professionnelle dans certaines situations spécifiques, un salarié doit être en mesure d'énoncer les activités qu'il exerce (l'agir et le faire). La réussite des activités exercées dépend des compétences développées par l'individu concerné.

*La compétence professionnelle* – Métaphoriquement, on peut considérer que la compétence est la partie immergée de l'activité, celle qui lui permet de concrétiser et d'atteindre l'objectif attendu.

La compétence instrumente l'activité et d'une manière générale, une activité s'appuie sur plusieurs compétences. La situation professionnelle déclenche l'activité qui déclenche elle-même le développement de compétences situées.

Le recours au concept de compétence située est intéressant à plus d'un titre :



- il s'ancre dans la réalité des situations professionnelles auxquelles un individu doit faire face dans ses pratiques quotidiennes,
- il permet de prendre en compte la complexité et l'évolution d'une situation professionnelle,
- il permet de dresser une liste exhaustive des ressources mobilisées par un individu qui exerce une compétence,
- il favorise l'élaboration de curricula de formation en fonction des compétences à développer et il favorise par conséquent à travers la mise en situations didactiques des étudiants, le transfert de ces compétences dans le secteur professionnel futur,
- il permet de donner du sens et de faciliter l'acquisition des différentes ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être, capacité) qui sont réinvesties de manière systématique lorsqu'une compétence est exercée.

Pour conclure ce cadre théorique nous pouvons dire que le contexte dans lequel évoluent les acheteurs du commerce a beaucoup évolué. Alors que l'approche de ce métier par les activités que privilégient les chercheurs paraît insuffisante pour prendre en compte ces évolutions, l'approche par les compétences pourrait être plus opérationnelle.

Nous proposons donc une démarche empirique permettant d'appréhender le métier à partir des compétences situées.

## DÉMARCHE EMPIRIQUE

La rareté des travaux sur les compétences des acheteurs du Textile-Habillement nous a conduits à adopter une démarche exploratoire.

Le caractère latent (non observable) du concept de compétence et les acceptions diverses que peuvent lui donner les répondants ne permettent pas de demander directement aux acheteurs les compétences qu'ils mobilisent. Pour éviter les biais du déclaratif sur les compétences, nous avons retenu de les identifier à partir de situations-types dans lesquelles nous demandons aux acheteurs de se projeter.

### *Détermination des situations-types*

La première phase de la méthodologie a donc consisté à diagnostiquer les situations-problèmes auxquelles les acheteurs se trouvent confrontés.

En préliminaire nous avons mené quatre entretiens semi directifs pour nous familiariser avec le vécu des acheteurs. Le matériau issu des thèmes développés lors de ces entretiens (le poste et sa place dans l'entreprise, les principales activités, les connaissances nécessaires) nous a permis de conduire une réunion de groupe avec cinq autres acheteurs appartenant à des entreprises de distribution différentes (grand magasin, grande distribution, chaînes). L'interaction d'acheteurs choisis pour opérer dans des environnements différents a généré des informations riches sur les situations-problèmes que les acheteurs ont à résoudre dans l'exercice de leur métier. Nous avons regroupé ces situations en grandes familles de contextes d'achat. L'encadré 1 présente des exemples d'informations obtenues.

#### Encadré 1. Les grandes familles de situations d'achat

Exemples d'informations recueillies classées en familles de situations

Famille de situations « Conception d'une collection » :

« Ne pas se faire avoir sur le poids de la maille que l'on achète » ; « Savoir tout ce qui se passe dans l'univers de la mode » ; « Il faut qu'on soit en avance sur la presse »  
Famille de situations « Achats » :  
« Un acheteur qui achète 50 000 pièces va pouvoir aller en Asie alors que quelqu'un qui achète 500 pièces va devoir aller en Europe » ; « On ne peut pas faire plus de 25% du CA du fournisseur »  
Famille de situations « Performance » :  
« Le plan d'assortiment découle du budget » ; « Si ça ne se vend pas, c'est l'acheteur le responsable »  
Famille de situations « Relationnel » :  
« Acheteur multi facette qui donne toute l'info à tous les secteurs ».

La deuxième étape a consisté à sélectionner dans chaque famille de situations les informations les plus significatives par rapport aux activités que l'on veut identifier. Cette sélection d'informations a permis d'élaborer des scénarios qui, soumis aux acheteurs, vont fournir des réponses comportementales.

Nous avons également utilisé le cadre conceptuel de la grille d'achat (*buygrid*) de Robinson & al. (1967) qui fait référence pour comprendre les comportements d'achats organisationnels (Da Silva & al. 2002). Ainsi, les situations décrites dans les scénarios couvrent des situations d'achat identifiées dans la *buygrid*, c'est-à-dire une « nouvelle tâche », un « réachat modifié » et un « réachat strict ».

Les scénarios ont ensuite été soumis à des experts pour validation.

#### Encadré 2. Les scénarios

Exemples de scénarios pour chaque famille de situation

Famille de situations « Conception d'une collection » :

Je suis acheteur en Textile-Habillement et je dois actualiser ma collection hiver « femme ». Comment dois-je m'y prendre ?

Famille de situations « Achats » :

Je suis acheteur en TH et je dois passer un marché avec un fournisseur domestique (français). Comment dois-je m'y prendre ?

Famille de situations « Performance » :

Je suis acheteur en TH et je dois analyser les résultats de ma collection Été. Comment dois-je m'y prendre ?

Famille de situations « Relationnel » :

Je travaille au sein du service achats. Comment est-ce que je collabore avec les autres départements de l'entreprise ?

## ***Les entretiens***

Nous avons enfin confronté quinze acheteurs aux scénarios dans le but qu'ils se projettent dans ces situations concrètes pour exprimer leurs logiques d'action. Les acheteurs ont été sélectionnés en fonction du type d'entreprise dans lequel ils opèrent, grande distribution, vente à distance (VAD), discount et grands magasins. Les entretiens ont cessé lorsque plus aucune activité nouvelle n'est apparue.

## **RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

### ***Les compétences identifiées***

L'analyse des logiques d'action des acheteurs dans chaque famille de situations nous a permis d'identifier dix activités-clés. Par définition ces activités qui regroupent les tâches réalisées n'indiquent rien sur la manière dont le professionnel s'y prend. Nous avons donc mené un

second niveau d'analyse pour définir l'ensemble des compétences associées à chaque activité-clé. Ce second niveau d'analyse a été mené en entreprenant une nouvelle investigation du contenu des entretiens. Nous avons hiérarchisé les éléments du discours des acheteurs en nous fondant sur l'architecture en cascade des compétences. Nous avons ensuite recherché quelles ressources sont mobilisées et coordonnées ensemble par l'acheteur, ce que la double compétence des auteurs, l'un expert en ingénierie de la formation, l'autre ex-acheteuse de la distribution, a facilité. Une compétence a donc été définie quand nous avons pu faire émerger une unité d'intégration de ressources dans le discours des acheteurs (cf. encadré 3 pour un exemple).

Encadré 3. Exemple d'une compétence et des ressources qu'elle intègre

Activité-clé : Créer la collection

Compétence : Déterminer les produits de la collection précédente à conserver

Ressources mobilisées :

- Savoirs théoriques : produit, techniques de collectionning
- Savoirs expérimentiels : comprendre les raisons du succès/échec d'un produit ; évaluer les chances de succès d'un produit dupliqué
- Savoirs opérationnels : utiliser le logiciel de gestion
- Savoirs d'environnement : positionnement marketing de l'entreprise ; taux de nouveaux produits demandé par collection ; tendances
- Savoirs relationnels : obtenir des remontées qualitatives des magasins sur les produits vendus
- Savoir-faire cognitif : effectuer la synthèse des informations collectées ; analyser des données chiffrées

La première difficulté à formuler des compétences consiste à passer de la réalité professionnelle à celle du langage. La seconde difficulté pour l'analyste consiste à se placer au niveau d'analyse approprié. Nous ne pouvons affirmer à ce stade de notre recherche qu'un niveau intégrateur plus élevé ne pourrait pas être trouvé. Une investigation des ressources devrait nous permettre de stabiliser le résultat présenté.

Placés dans des situations relatives à la conception de collection, les acheteurs effectuent trois activités-clés « effectuer une veille », « créer une collection » et « développer un produit au plan technique » qui requièrent au total treize compétences. La famille de situation « Achat » comprend trois activités-clés « gérer la provenance », « négocier », et « approvisionner » et treize compétences. Dans la famille de situations « Performances », deux activités-clés ont été repérées : la première concerne les fournisseurs et la seconde les résultats commerciaux. Enfin la famille de situations « Relationnel » fait apparaître une activité-clé liée au travail en réseau avec les fournisseurs et une liée au centre d'achat en interne. Les deux dernières familles de situation requièrent respectivement quatre et cinq compétences.

Le tableau 2 présente l'ensemble des 35 compétences qui ont émergé de nos travaux. Pour des raisons de concision, la formulation des compétences a été simplifiée dans le tableau. Elle comprend dans sa forme extensive un verbe précis et des compléments mentionnant le contexte de mise en œuvre (par exemple « déterminer le nombre de produits nécessaires en respectant la place en magasin, la politique de l'enseigne »).

Tableau 2. Compétences mobilisées par les acheteurs de la distribution

Activités-clés

Compétences

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | Effectuer une veille                    | Connaître et analyser le marché<br>Identifier les tendances de mode et sociologiques<br>Connaître le réseau interne  |
| Famille de situations<br>« Conception de collection » | Créer la collection                     | Déterminer le nombre de produits nécessaires<br>Déterminer les produits de la collection précédente à conserver<br>Déterminer les produits à développer en interne ou à acheter en négoce<br>Analyser les collections proposées par les fournisseurs<br>Concevoir des produits ou des modifications de produit<br>Déterminer les prix d'achats et les prix de vente des produits |
|   | Développer un produit au plan technique | Rédiger les dossiers de développement<br>Sélectionner les matières<br>Mettre les produits au point<br>Lancer et suivre la fabrication  |

|                                     |                     |   |
|-------------------------------------|---------------------|---|
|                                     | Gérer la provenance | Identifier les zones de sourcing<br>Elaborer une stratégie de sourcing<br>Gérer le panel de fournisseurs<br>Rechercher de nouveaux fournisseurs<br>Sélectionner les fournisseurs en fonction de critères précis |
| Famille de situations<br>« Achats » | Négocier            | Négocier les conditions de production *<br>Planifier les achats de devises<br>Négocier les conditions commerciales<br>Contractualiser   |
|                                     | Approvisionner      | Déterminer les quantités à acheter par référence<br>S'engager sur des quantités auprès des fournisseurs<br>Passer les commandes<br>Mettre en place les contrôles qualité  |

|  |                           |   |
|--|---------------------------|---|
| Famille de situations<br>« Performance » | Analyser les fournisseurs | Evaluer les résultats du fournisseur<br>Evaluer la contribution du fournisseur au développement / succès de la collection |
|  | Analyser les ventes       | Analyser les résultats de la collection<br>Décider des actions à entreprendre pour améliorer la performance               |

|  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| Famille de situations<br>« Relationnel » | Participer/animer le centre d'achat | Générer, collecter et relayer l'information nécessaire<br>Organiser les prises de décision<br>Collaborer aux différentes étapes du processus |
|  | Animer le réseau externe            | Intégrer les fournisseurs /agents dans toutes les étapes du processus<br>Conseiller les fournisseurs   |

\*(prix / quantités / délais de livraison / cadencement)

Les compétences que nous avons dégagées sont mobilisées par la majorité des acheteurs que nous avons interrogés. Nous avons néanmoins rencontré des répondants qui ne créent pas la collection. Ceux-ci reçoivent alors le dossier de développement (cahier des charges / fiche technique) d'un chef de produit / chef de marché. Leur métier est moins marketing mais le développement des produits au plan technique est de leur ressort.

## Discussion des résultats

Nous constatons, depuis l'étude de Swindley (1992), deux évolutions majeures dans le métier d'acheteur du commerce.

Tout d'abord le suivi des performances semble s'être développé. Cet élément peut s'expliquer par le déploiement des systèmes d'information et la mise en place de logiciels spécifiques que l'ensemble des acheteurs interrogés utilise. Seul un acheteur d'une grande enseigne ne dispose pas des remontées des ventes magasin et travaille sur les achats de ses adhérents. Les données souvent disponibles au jour le jour permettent notamment une grande réactivité en cas de chute de la performance. Les données sont aussi utilisées pour dynamiser les ventes. Ainsi l'introduction d'actualisations dans les collections est pratiquée par la majorité des répondants (les actualisations sont des produits achetés en court-terme – dans le Sentier, par exemple – de façon à pallier une tendance non anticipée). Ceci est confirmé d'une manière générale puisque la presse annonce en Europe un nombre moyen de 4,5 collections pour 2007 (Les Echos, 25/01/07). L'activité, plus rapide, conduit les acheteurs à mobiliser des ressources telles que la « résistance à la pression du temps » (ressource physiologique) ou la « gestion du rétro-planning » (ressource opérationnelle).

On constate donc que l'évolution du commerce, notamment l'adoption des technologies de l'information, influence le métier d'acheteur (Hansen & Skytte, 1998).

La seconde évolution concerne la place du travail en réseau dans les activités des acheteurs. L'acheteur est garant du succès de la collection mais il est au cœur d'un centre d'achat (« *il doit transformer l'information mais il doit la redistribuer* », nous signale un acheteur).

Des compétences sont manifestement mobilisées en raison du développement des marques propres. Pour faire écho à Paché (2005), nous confirmons que l'acheteur a assimilé des compétences autrefois dévolues aux industriels (« Mettre les produits au point », par exemple). Mais ce ne sont pas les seules qui résultent du développement des marques propres. « Intégrer les fournisseurs dans toutes les étapes du processus », par exemple, est mobilisée quand l'acheteur travaille avec le fournisseur à développer de nouveaux produits. Il s'agit pour lui, au-delà du « processus interne intégré » évoqué par Bruce et Daly (2006), de gérer l'entreprise étendue.

Nous avons constaté que toutes les entreprises proposent des marques propres. Celles-ci sont parfois gérées par des acheteurs différents, comme dans les Grands Magasins, par exemple. Il est possible de rencontrer alors dans la même famille de produit l'acheteur « marques nationales » et l'acheteur « marque propre ». Dans les autres types d'entreprises de distribution, les acheteurs interrogés n'achètent pas de produits finis pour éviter de trouver les mêmes produits chez leurs concurrents. Lorsqu'ils choisissent des produits dans la collection des fournisseurs, la demande de modifications semble être la règle. Ils préservent ainsi le positionnement de leur enseigne (« *l'enseigne a une cible très particulière donc je fais adapter le produit à notre cliente, il y a toujours des modifications* », nous indique une acheteuse).

Outre ces deux évolutions majeures du métier d'acheteur dans la distribution, nous constatons qu'aujourd'hui les acheteurs semblent plus concernés par la veille. En effet, l'étude de Swindley (1992) mentionne comme activité le « suivi du marché » (*market monitoring*). Nos résultats font davantage référence à une veille des marchés amont mais également aval qu'à un « simple » suivi. Les acheteurs prêtent attention aux tendances de la mode (« *être sensible à la mode surtout, regarder les magazines, être très ouverte* », nous précise une acheteuse) mais également aux évolutions sociologiques (« *regarder ce qui se passe dans la rue, même*

*dans les films, tout est bon, même au sein des émissions télévisées »). La veille fait partie de la vie de tous les jours. Du temps professionnel lui est alloué (« faire du shopping » ; « chaque saison on va à Londres, été comme hiver ») mais c'est aussi un mode de vie (« visiter les musées », « aller au cinéma » etc.).*

Les résultats de notre recherche montrent que les activités des acheteurs de la distribution se sont modifiées. Mais nous avons également constaté lors de nos entretiens que les ressources mobilisées par les compétences pour réaliser ces activités sont plus complexes et plus difficiles à maîtriser. C'est le cas, par exemple, pour les produits qui étaient avant achetés en France à des importateurs et qui sont maintenant achetés directement à l'étranger. Il est donc nécessaire de poursuivre nos travaux en investiguant les ressources mobilisées par les compétences mises en avant.

Une autre piste d'investigation concerne l'aspect organisationnel des achats. Nous avons pu constater que le périmètre d'action des acheteurs interrogés varie et que les organisations internes ont pu également être modifiées. Nous avons même constaté des allers-retours d'organisation, ce qui laisse supposer qu'une interrogation subsiste sur l'intérêt de spécialiser l'acheteur sur la négociation ou de lui confier un périmètre large selon une optique de category management. Notons également que le category manager nous a été décrit comme le supérieur hiérarchique de l'acheteur « *qui est responsable de tout le rayon homme, qui achète en direct une famille de produit, les chemises* », les autres familles étant réparties entre deux acheteuses dans cet exemple.

## CONCLUSION

Notre objectif général de recherche est de redéfinir avec précision les contours du métier d'acheteur du commerce dans le secteur Textile-Habillement.

Dans cette perspective, nous pensons que cette profession doit être appréhendée à partir des compétences développées par les acheteurs en situation d'achat. Dans un premier temps, notre approche prend appui sur les grandes familles de situations auxquelles les acheteurs du secteur Textile-Habillement sont confrontés dans l'exercice quotidien de leur métier. Dans un second temps, nous identifions les activités clés qu'ils réalisent. Le troisième temps de notre travail de recherche nous permet de déterminer les compétences développées et mobilisées par les acheteurs en situation.

Notre démarche présente plusieurs avantages par rapport aux travaux réalisés précédemment. Tout d'abord, elle s'ancre dans la réalité professionnelle des acheteurs du secteur ; ensuite elle prend en compte la forte évolution et la complexité du secteur permettant ainsi d'identifier des compétences mobilisées ; enfin, elle favorise en amont l'élaboration de curricula de formation pertinents et susceptibles de développer chez les étudiants les compétences qu'il leur faudra mettre en oeuvre dans leur métier.

Concernant plus spécifiquement l'élaboration et la mise en oeuvre d'un curriculum de formation d'acheteur de la distribution du secteur Textile-Habillement, nous pensons que l'approche pédagogique retenue doit être une approche qui privilégie le développement de compétences situées qui mobilisent un ensemble intégré de ressources.

Nous proposons donc de prolonger le présent travail par une réflexion sur les compétences professionnelles de ces acheteurs en approfondissant et en identifiant les différentes ressources qu'elles mobilisent.

## REFERENCES

- Birtwistle G., Siddiqui N., Fiorito S. (2003), Quick response: perceptions of UK fashion retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 2/3, 118-128.
- Bruce M., Daly L. (2006), Buyer behaviour for fast fashion, *Journal of Fashion Marketing & Management*, 10, 3, 329-344.
- Carter P.L., Carter J.R., Monczka R.M., Slaughter T.H., Swan A.J. (2000), The future of purchasing and supply: A ten-year forecast, *Journal of Supply Chain Management*, Winter, 36, 1, 14-26.
- Cavinato J. (1987), The purchasing skills you need, *Distribution*, December, 86, 12, 42-43.
- Choi Y-E., Gaskill L.R. (2000), An analysis of mental processes, behaviors, and job satisfaction of apparel products developers and traditional retail buyers, *Journal of Business Research*, 49, 15-34.
- Cruz C., Murphy E. (1996), Purchasing's new importance requires a broader education, *Purchasing*, 121, 9, 46-49.
- Da Silva R., Davies G., Naudé P. (2002), Assessing the influence of retail buyer variables on the buying decision-making process, *European Journal of Marketing*, 36, 11/12, 1327-1343.
- Dandéo L.M., Fiorito S.S., Giunipero L., Percy D.H. (2004), Determining retail buyers' negotiation willingness for automatic replenishment programs, *Journal of Fashion Marketing & Management*, 8, 1, 27-40.
- Diamond J., Pintel G. (2005), *Retail Buying*, 7<sup>th</sup> ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
- Dowd K., Liedtka J. (1994), What corporations seek in MBA hires: A survey, *Selections*, 10, 2, 34-40.
- Fiorito S.S., Fairhurst A.E. (1993), Comparison of buyers' job content in large and small retail firms, *Clothing and Textiles Research Journal*, 11, 3, 8-15.
- Hansen T.H., Skytte H. (1998), Retailer buying behaviour: a review, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 3, 278-301.
- Hays M. (2002), World Class Purchasing, *Le management des achats*, Eds Castagnos J.C., Retour D., PUG.
- Johansson U. (2002), Food retail buying processes - a study of UK, Italy and Sweden, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 11/12, 575-585.
- Johansson U., Burt S. (2004), The buying of private brands and manufacturer brands in grocery retailing: A comparative study of buying processes in the UK, Sweden and Italy, *Journal of Marketing Management*, 20, 799-824.
- Jonnaert P. (2002), *Compétences et socioconstructivisme, un cadre théorique*, de Boeck.
- Les Echos, 25/01/07, Les enseignes de mode démultiplient les collections tout au long de l'année.
- Merminod N. (2004), Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors-production, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France.
- Merminod N. (2005), Used skills and activities of buyers: An empirical investigation, 14<sup>th</sup> conference IPSERA, Archamps, 755-763.
- Merminod N. (2006), Catégorisation des activités des acheteurs professionnels des entreprises industrielles et de services, *Gestion 2000*, 4.
- Paché G. (2005), The assimilation of manufacturing competences by retail buying organizations: Theoretical insight and strategic implications, 14<sup>th</sup> conference IPSERA, Archamps, 825-837.
- Robinson P.J., Faris C.W., Wind Y. (1967), *Industrial buying and creative marketing*, Boston Allyn and Bacon.

- Roegiers X. (2001), *Une pédagogie de l'intégration*, de Boeck .
- Sheth J.N. (1973), A model of industrial buyer behavior, *Journal of Marketing*, 37, 50-56.
- Sheth J.N. (1981), A theory of merchandise-buying behavior, in Stampft R.W. and Hirschman E.C. (Eds), *Theories of retailing*, American Marketing Association, Chicago II, 182-190.
- Swindley D.G. (1992), Retail buying in the United Kingdom, *Service Industries Journal*, 12, 4, 533-544.
- Zheng J., Knight L., Harland C., Humby S., James K. (2004), The future of purchasing and supply: A critical review of research, *13<sup>th</sup> IPSERA Conference*, 352-366.