

# L'INSTRUMENTATION DES ACHATS PAR LA MÉTHODE DES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS. RÉSULTATS D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION MENÉE DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE

Sylvie CROUZET  
LIRSA  
CNAM Paris  
(France)

Cet article s'intéresse à la problématique de l'instrumentation des achats par la méthode des coûts-performances cachés. L'étude est fondée sur une recherche-intervention qualimétrique de 24 mois au sein d'une compagnie d'assurances. Les résultats montrent que la méthode des coûts-performances cachés s'applique aux achats en dotant les acheteurs de moyens de gestion et d'analyse des dysfonctionnements : catégorisation des dysfonctionnements, historique et mesure du coût d'achat intégral (coût visible et coûts-performances cachés). Ces résultats contribuent à la connaissance sur la création de valeur partagée, sur la maîtrise des risques et sur la méthodologie de la recherche-intervention.

**Mots-clés:** Coûts-performances cachés, recherche-intervention qualimétrique, praticien réflexif, assurance, achats.

Depuis de nombreuses années, la littérature a mis en lumière le rôle de la fonction achats au sein des organisations (Pardo *et al.*, 2016). Cette fonction contribue ainsi à l'élaboration des décisions stratégiques (Tchokogué *et al.*, 2017), à la maîtrise des risques (Ellram *et al.*, 2020), à l'innovation (Sumo *et al.*, 2016), au développement durable (Riikkinen *et al.*, 2017) et à la mise en place d'une chaîne de contrôles interentreprises (Poissonnier, 2017).

« Les achats, au sens large, couvrent un éventail étendu d'activités potentielles contenues dans la fonction, de l'achat tactique au management stratégique de la supply chain" [Notre traduction] (Cousins *et al.*, 2006, p. 777). Le processus de sélection des fournisseurs vise à identifier les entreprises qui pourront réaliser la prestation tout au long de la durée de vie du contrat (Giunipero *et al.*, 2006). Au-delà du prix des biens et services payés aux fournisseurs, le « total cost of ownership » doit intégrer différents coûts dont ceux liés aux dysfonctionnements, à l'instar d'une panne (Ellram, 1995).

La littérature mentionne l'importance de la prise en compte des conséquences internes des achats. Pourtant, en pratique, les départements achats ne semblent s'intéresser qu'à la réduction des coûts d'achats de biens et services pour répondre à leurs objectifs de création de valeur. Les meilleurs acheteurs sont récompensés principalement en fonction des réductions de coûts qu'ils contribuent à obtenir (Allal-Cherif, 2013). La baisse des coûts est alors calculée

par rapport à une référence choisie, comme un indice de marché (Reverdy, 2011). L'attention portée sur les conditions financières conduit à voir certains acheteurs comme des « mercenaires » dont le maître mot est la baisse des prix (Voyant et Bonnet, 2016). Certains acteurs considèrent même que la réduction des coûts est le seul argument écouté par les départements achats (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005).

Pourtant, les dysfonctionnements ont un coût. Pour pallier aux dysfonctionnements, l'entreprise va engager des actions de régulation ou être privée de certains avantages dont elle aurait pu bénéficier ultérieurement. Ces coûts-performances cachés ont un impact sur la performance durable de l'entreprise, en matière de résultat (court terme) et de création de potentiel (moyen et long terme) (Savall et Zardet, 2003). Ces coûts-performances cachés peuvent être mesurés. Une méthode a été inventée en 1974 par le professeur Henri Savall : la méthode des coûts-performances cachés. Cependant, bien que largement reconnue (Buono *et al.*, 2018), cette méthode ne semble pas avoir été utilisée dans un contexte d'achats. Aucune recherche, à notre connaissance, n'a utilisé la méthode des coûts-performances cachés pour évaluer les dysfonctionnements liés aux achats de biens et services. Ce travail vise à combler ce manque en étudiant la façon dont la méthode des coûts-performances cachés s'applique aux achats et les apports d'une telle méthode.

La problématique peut donc s'exprimer sous la forme des questions suivantes :

- Question de recherche principale : comment les coûts-performances cachés s'appliquent-ils aux achats et quels en sont les apports ?
- Sous-questions de recherche : Quels seraient les outils ? Quelles seraient les méthodes ? En quoi un tel système améliorerait-il la performance des acheteurs ?

Pour répondre à ces questions, deux cadres théoriques ont été mobilisés : les théories critiques de la comptabilité (Hopwood, 1976 ; Latour, 1987 ; Laughlin, 1999 ; Lehman, 2013 ; Chiapello, 2017) et la théorie socio-économique des organisations (Savall, Zardet, Buono, Cappelletti, Bonnet, 1974-2021). Sur le plan empirique, ce travail s'appuie sur une recherche-intervention qualimétrique (Savall et Zardet, 2004).

La première partie de l'article expose le cadre théorique, la seconde la méthodologie, la troisième les résultats, lesquels seront discutés dans une quatrième partie.

## **1. UN CADRE THÉORIQUE AXÉ SUR LES THÉORIES CRITIQUES DE LA COMPTABILITE ET LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS**

Pour répondre aux questions de recherche, ce travail mobilise les théories critiques de la comptabilité et la théorie socio-économique des organisations. Le choix méthodologique est lié à la volonté de créer des visibilités et de placer l'humain au cœur de l'organisation.

### **1.1. Créer des visibilités**

Créer des visibilités et casser des silences fait partie des rôles de la recherche en comptabilité critique (Lehman, 2013). La comptabilité peut être utilisée comme

un instrument pour montrer ce qui est caché. Les comptes critiques comprennent mieux que d'autres que la comptabilité peut cacher autant qu'elle peut montrer. Les choses peuvent être rendues visibles ou invisibles (Chiapello, 2017). Les chiffres sont construits pour servir différents intérêts au sein de l'organisation (Latour, 1987).

Pour les tenants des théories critiques de la comptabilité, les chercheurs doivent saisir les opportunités de dépasser les formes statiques d'analyse (Hopwood, 1976). La pensée binaire doit être rejetée car elle restreint la recherche et le changement (Lehman, 2019). Cette notion de changement se retrouve, d'ailleurs, dans la définition des « critical accounting » proposée par Laughlin (1999) :

« Une compréhension critique du rôle des processus et des pratiques comptables, et de la profession comptable, dans le fonctionnement de la société et des organisations, avec l'intention d'utiliser cette compréhension pour engager (lorsque approprié) des changements de processus, de pratiques et de la profession" [Notre traduction] (Laughlin (1999, p.73).

En proposant le concept de coûts-performances cachés, Henri Savall cherche, dès les années 1970, à créer des visibilité. Il part du constat que l'observateur perçoit certains éléments mais n'en perçoit pas d'autres, qui sont cachés (Cappelletti *et al.*, 2018).

Les coûts-performances cachés peuvent être scindés en deux catégories (Savall, 1989) :

- Les coûts-performances cachés incorporés dans des coûts visibles, Ils sont dilués dans différentes lignes de coûts dans les systèmes comptables.
- Les coûts-performances cachés non compris dans les coûts visibles. Ils sont représentés par l'absence de production suite aux dysfonctionnements.

Les tenants de la théorie socio-économiques des organisations ont développé un système sophistiqué d'estimation des coûts-performances cachés qui est l'une de ses forces (Hayes *et al.*, 2013) et une base de comparaison dans de nombreux secteurs en France et à l'international (Conbere *et Heorhiadi*, 2015).

Dans cette recherche, la visibilité porte sur les dysfonctionnements liés aux achats, pour une meilleure prise en compte des conséquences internes des achats.

## **1.2. L'humain au cœur de l'organisation**

Dans le cadre de cette étude, nous portons notre attention sur les dysfonctionnements liés aux achats impactant les conditions de travail du personnel. L'humain est au cœur du débat.

Avec les travaux d'Hopwood au milieu des années 1970, la comptabilité reprend des dimensions sociales et organisationnelles qu'elle a eu par le passé. Les chercheurs s'écartent de rôles traditionnels plus fonctionnalistes rattachés à la comptabilité dans les années 1960 (Berland *et Pezet*, 2009). Les travaux porteront sur l'écologie, le féminisme ou la réduction de la pauvreté (Hopper *et Bui*, 2016). D'autres s'intéresseront aux relations de travail. Ce sujet n'est pas récent, mais il est toujours central (Heaphy *et al.*, 2018).

Pour les chercheurs critiques, la comptabilité influence la sphère sociale de manière inévitable (Lehman, 2019). La comptabilité critique va analyser les chiffres en profondeur pour que le lecteur soit informé des conséquences sociales

et être conscient de la non neutralité sociale (Lehman, 2013). L'objectif des théories critiques de la comptabilité est de développer une meilleure compréhension des processus de marginalisation dans la société, comme une base pour s'engager dans une pratique sociale (Gendron, 2018).

Les dimensions sociales sont également au cœur des préoccupations des tenants de la théorie socio-économique des organisations. Celle-ci repose d'ailleurs sur l'idée selon laquelle la performance durable naît de la performance économique et de la performance sociale (Savall, Zardet, Cappelletti, Buono, 1974 - 2020).

L'une des idées majeures de la théorie socio-économique des organisations est que le rôle de l'organisation est de développer le potentiel humain. L'enrichissement de l'entreprise repose sur le développement des individus qui la compose (Conbere et Heorhiadi, 2015). La volonté est notamment d'élargir le scope classique du management en intégrant le potentiel humain (Worley *et al.*, 2015).

Au plan théorique, nous avons vu que ce travail mobilise les théories critiques de la comptabilité et la théorie socio-économique des organisations. Au plan empirique, cette étude s'appuie sur une recherche-intervention qualimétrique menée au sein d'une compagnie d'assurances.

## **2. UNE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE MENÉE DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES**

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie de recherche-intervention qualimétrique menée dans une compagnie d'assurances. Nous présenterons dans un premier temps la pertinence de cette méthodologie pour répondre à la question de recherche. Puis, dans un second temps, nous exposerons le protocole mis en œuvre dans la compagnie d'assurances.

### **2.1 La pertinence de la recherche-intervention qualimétrique**

La recherche-intervention qualimétrique a été retenue pour la co-construction de connaissances, la visée transformative et la performance dans la construction d'outils de gestion.

Dans le cadre de cette étude, les connaissances sont co-construites. Elles portent sur la façon dont les coûts-performances cachés s'appliquent aux achats et sur les apports d'une telle méthode. La co-construction est une réponse à la nécessité de créer des liens entre les chercheurs et les professionnels. Les chercheurs doivent, en effet, chercher à réduire la distance avec les professionnels en coproduisant des savoirs (Escaffre et Meyssonier, 2018).

La co-construction de connaissances repose trois principes épistémologiques qui interagissent pour produire une connaissance générique : le principe d'interactivité cognitive, le principe d'intersubjectivité contradictoire, le principe de contingence générique (Savall, 2003). Le principe d'interactivité cognitive désigne le fait que la production de connaissances suit un processus interactif entre les membres de l'entreprise et l'intervenant-chercheur. Cette production est construite comme des scripts de théâtre. Différents scripts sont explorés et analysés pour co-construire le Meta script (Boje *et al.*, 2007). On retrouve ici la production conjointe de connaissances entre le monde académique et celui des

praticiens telle que décrite par Van de Ven et Johnson (2006) ou Argyris et Schön (1996). Le principe d'intersubjectivité contradictoire repose sur l'idée que les individus ont leur propre perception de la vérité (Conbere et Heorhiadi, 2011). Dans le cadre de ces échanges, la diversité des participants va jouer en faveur de la créativité (Lindsay, 2018). Cette capacité à voir les éléments d'une nouvelle manière va être facteur de succès au sein des organisations (Argyris et Schön, 1996). Le principe de contingence générique repose sur l'idée selon laquelle un cas de recherche-intervention constitue un élément d'une série statistique en cours de construction. Lorsque la série avoisine les 1000, comme c'est le cas des diagnostics socio-économiques au milieu des années 1990, on peut considérer que la série statistique est hautement fiable (Savall et Zardet, 1996). Les trois principes sont intégrés dans le concept de constructivisme générique, lequel se situe entre le positivisme et le constructivisme (Savall et Zardet, 2004).

Lorsqu'il mène une recherche intervention, le chercheur a une volonté délibérée de transformer l'objet qu'il observe. La visée est volontairement transformative. L'objectif est de changer les structures et les comportements observés dans l'organisation en menant des expérimentations avec les acteurs de manière à mieux comprendre le phénomène observé (Coghlan et Brydon-Miller, 2014). Le chercheur se retrouve alors dans la position du « chercheur chanceux » décrite par Kaplan, c'est-à-dire un chercheur qui est impliqué dans une organisation qui entreprend des changements dans ses systèmes (Kaplan, 1986).

La recherche-intervention s'intéresse depuis longtemps à la conception et à l'implémentation d'outils de contrôle. De nombreuses instrumentations se sont appuyées sur une méthodologie de recherche-intervention (David, 2000). La recherche-intervention a investi le contrôle de gestion sous l'impulsion des écoles de contrôle scandinaves et françaises, ainsi que des revues internationales comme *Accounting Organisation and Society*, *Qualitative Research in Accounting and Management* et *Accounting Quarterly* (Cappelletti, 2010). La recherche-intervention ne se limite pas à la contextualisation ou à la formalisation. Elle conjugue les deux axes pour accompagner l'entreprise dans son choix d'outil et tout au long de sa mise en place (David, 2000).

## **2.2 Protocole de la recherche-intervention qualimétrique**

La recherche-intervention qualimétrique a été menée au sein d'une compagnie d'assurances. L'entreprise a été fondée au 19<sup>ème</sup> siècle. Après une centaine d'années d'existence, elle compte 142000 employés dans le monde, dans plus de 70 pays. Elle distribue des produits d'assurance et de gestion d'actifs à plus de 100 millions de clients. Au sein de cette compagnie d'assurances, nous sommes en charge d'une partie du contrôle de gestion des achats de la direction des systèmes d'information France. Ce poste a été occupé tout au long de la recherche-intervention (avril 2018-mars 2020), avec un positionnement de praticien réflexif.

Le concept de « Praticien Réflexif » a été introduit par Schön au début des années 1980, en s'appuyant sur ses expériences professionnelles. Pour ce chercheur, la pratique réflexive correspond à un apprentissage au cours de l'action, une réflexion dans l'action et une réflexion sur l'action (Schön, 1983). La réflexivité est l'aptitude de l'individu à se pencher sur sa propre activité pour en analyser sa formation, ses procédés ou les conséquences (Giddens, 1991). La

réflexivité requière une prise de recul (Bonnet et Barth, 2017). De manière générale, il est préférable d'adopter, par défaut, une position selon laquelle l'observateur a une boucle de réflexivité en retard sur ceux qu'il étudie. Avec une telle position, le risque est plus faible de se tromper que lorsqu'on prétend être plus lucide que ceux qu'on étudie (Latour, 2005).

La recherche-intervention qualimétrique s'est déroulée sur une période de 24 mois. Pendant cette période, les phases d'immersion et de distanciation ont été alternées. Les phases de distanciation ont permis le recul et l'analyse. L'alternance des phases d'immersion et de distanciation a permis de transcender les méthodes strictement déductives ou inductives.

La collecte des données primaires repose sur des entretiens semi-directifs. Dans le domaine des achats, ils permettent d'obtenir des professionnels interviewés des détails sur leurs expériences, leurs attitudes et leurs besoins (Tassabehji et Moorhouse, 2008). La méthode semi-directive permet un éventail de réponses possibles plus large que celui généralement obtenu avec des enquêtes classiques (Ellram et Golobic, 2016).

Les entretiens semi-directifs (individuels et focus group) ont été menés en face à face dans une salle de réunion et avec un guide d'entretien préétabli. 60 collaborateurs de l'entreprise ont été interrogés, dont 30 professionnels des achats et 30 clients internes. Ces « clients internes » sont « les "prescripteurs" qui valident les solutions proposées, et les "bénéficiaires", qui utilisent concrètement dans leur activité la prestation ou le produit" (Reverdy, 2009, p.782). Cette démarche a visé à augmenter la fiabilité de la recherche. En effet, en posant les mêmes questions à des individus de chaque côté de la relation d'achats, on augmente la fiabilité des résultats de la recherche (Sumo *et al.*, 2016). Des données secondaires internes et externes ont également été collectées au sein de la compagnie d'assurances. Les séances « effet-miroir » ont eu pour objectif de valider par consensus les observations et les résultats. Les données ont été traitées et codées en utilisant le logiciel NVivo 12. Ce type de logiciel permet de faciliter la gestion et la catégorisation des réponses des participants (Paulus *et al.*, 2017).

### **3. DES RÉSULTATS QUI MONTRENT QUE LA MÉTHODE DES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS S'APPLIQUE AUX ACHATS**

Pour répondre à la question de recherche – comment les coûts-performances cachés s'appliquent-ils aux achats et quels en sont les apports ? -, une hypothèse centrale et un corps d'hypothèses ont été posés.

L'hypothèse centrale peut être exprimée en ces termes : les coûts-performances cachés s'appliquent aux achats en dotant les acheteurs de moyens de gestion et d'analyse des dysfonctionnements exprimés par les fournisseurs et les clients internes : catégorisation des dysfonctionnements, historique et calcul du coût d'achat intégral (coût visible et coûts-performances cachés). Selon les clients internes, les acheteurs devraient mener des actions pour renforcer leurs connaissances des dysfonctionnements, ce qui permettrait de renforcer la confiance / la légitimité des acheteurs aux yeux des clients internes.

Nous préciserons ces éléments dans un premier temps, puis nous présenterons, en illustration, une étude de cas relative à des ordinateurs portables.

### 3.1 La méthode des coûts-performances cachés dote les acheteurs de moyens de gestion et d'analyse des dysfonctionnements

L'étude a permis de mettre en évidence que les achats prennent connaissance d'une partie des dysfonctionnements lors de contrôles formels et informels avec les fournisseurs et les clients internes.

Ces dysfonctionnements s'inscrivent dans la nomenclature des variables explicatives du fonctionnement élaborée par l'ISEOR : communication-coordination-concertation (3C), conditions de travail, formation intégrée, gestion du temps, mise en œuvre stratégique et organisation du travail. Ces variables explicatives du fonctionnement ont été déclinées par famille d'achats. La direction des achats de la compagnie d'assurance compte huit familles d'achats.

Familles d'achats	Communication -coordination-concertation	Conditions de travail	Formation intégrée	Gestion du temps	Mise en œuvre stratégique	Organisation du travail
Licences SAAS						
Applications Maintenance						
Infrastructure						
Assurantiel						
Conseil Ressources Humaines						
Design Media Marketing						
Immeubles Fournitures Constructions						
Mobilité						

Si les achats prennent connaissance d'une partie des dysfonctionnements, certains d'entre eux échappent à la connaissance des achats car ils sont gérés par les clients internes sans intervention des achats.

*« Si le dysfonctionnement est classique, c'est le client interne qui gère »*

L'analyse de contenu sous le prisme de la méthode des coûts-performances cachés, a permis de mettre en évidence que les dysfonctionnements liés aux achats sont davantage des défauts de qualité et des écarts de productivité plutôt que l'absentéisme, les accidents du travail, les maladies professionnelles et la rotation du personnel.

*« La plupart des conseillers vont en voiture. Le poids de la mallette est important. Si la voiture est en panne, le conseiller ne peut pas honorer ses rendez-vous »*

*« Avec la GED, les factures arrivent « chez le fournisseur ». Elles sont scannées et le nom du fournisseur et le numéro du fournisseur sont mis dans un fichier. Puis, les documents sont envoyés à la comptabilité. « Le fournisseur » fait beaucoup de doublons. Par rapport à ce qui a été prévu, il y a du travail à refaire derrière. Manuellement, il faut reprendre l'ensemble des factures et vérifier qu'elles n'ont pas déjà été payées »*

L'analyse de contenu, sous le prisme de la méthode des coûts-performances cachés, a également permis de mettre en lumière que les impacts des dysfonctionnements liés aux achats sont principalement des surtemps (pour tous les acteurs interrogés), des risques (pour les acteurs achats) et des non productions (pour les clients internes). Les achats portent une attention particulière aux risques car la maîtrise des risques figure parmi les missions de l'acheteur. Pour les clients internes, les achats devraient raisonner sur un coût d'achat intégral comprenant les coûts visibles et les coûts-performances cachés.

*« Pour les acheteurs, c'est utile de connaître les dysfonctionnements et leurs impacts. Le dysfonctionnement peut coûter trois fois plus cher que le coût d'achat du matériel. C'est important que l'acheteur sache chiffrer les impacts des dysfonctionnements. Les chiffres donnent une vision plus concrète sur ce qui se passe. Sur les incidents. Sur les conséquences des incidents »*

*« Ce qui manque aux achats, c'est d'autres indicateurs que le prix. Quand je vois arriver des cahiers qui ont des couvertures qui se déchirent au bout de 15 pages. Quand je vois des crayons qui se cassent. Le pas cher devient trop cher. Quand il casse, tu en prends un autre. Il y a un problème de qualité. Il faut avoir l'avis, le feedback. Il faut capturer le feedback. C'est la valeur d'usage. C'est purement économique. Il faut faire une fonction d'optimisation »*

Selon les clients internes, la prise en compte des dysfonctionnements renforce la confiance / la légitimité des acheteurs, car elle améliore les connaissances sur les métiers des clients internes.

*« S'il (l'acheteur) connaît les risques, les problèmes [...] ça facilite la relation. On parle le même langage. On croit davantage à ce qu'il nous dit »*

*« C'est le rôle des achats de savoir ce qui se passe après [...] Les achats doivent s'intéresser à la vie de ce qu'ils ont acheté et à ses effets. Aujourd'hui, il n'est pas sûr que ce soit dans leur feuille de route. Si ce n'est pas dans leurs objectifs, on peut toujours dire tout ce qu'on veut. Ils feront ce qu'on leur demande. Et nous, on se méfiera. On trouvera un autre moyen »*

Une étude de cas va maintenant être présentée pour illustrer notre propos.

### **3.2 En illustration, une étude de cas relative aux ordinateurs portables dans la compagnie d'assurances**

En 2019, l'entreprise proposait à son personnel différents modèles d'ordinateurs portables dont le X240 et le X280. Le coût visible du X280 (433 euros par an) était quatre fois supérieur au coût visible du X240 (100 euros par an). Pour cette raison, le modèle attribué par défaut au personnel était le X240.

Lors des entretiens avec les clients internes en 2019, ceux-ci ont mentionné les difficultés rencontrées lors de l'utilisation du X240 : les postes ne sont pas assez puissants ce qui génère des pertes de temps (opinion exprimée par vingt clients internes sur trente interrogés).

*« Il y a des dysfonctionnements au niveau de l'informatique. Les postes de travail ne sont pas assez puissants. Ça génère des pertes de temps. Sur le poste*



*actuel, il faut faire tourner des gros fichiers Excel. Il y a une perte de temps. Sur une semaine, la perte de temps peut être évaluée à ½ journée. Il faut attendre, relancer. On ne peut pas continuer. On commence autre chose mais ça se débloque. On arrête l'autre dossier et on se remet sur Excel. Et c'est comme ça en permanence »*

En se basant sur les perceptions des clients internes, on peut estimer que la perte de temps moyenne liée à la puissance des X240 est d'environ 40 minutes par jour travaillé. Les coûts cachés peuvent alors être estimés à 3 371 €

Eléments	Calcul
Perte de temps moyenne par jour travaillé	40 minutes
Clients internes indiquant la perte de temps	20 clients internes / 30 clients internes
Nombre de jours travaillés par an dans la compagnie d'assurances	205
Contribution horaire calculée dans la compagnie d'assurances	37 €/par heure
<b>Coûts cachés par an X240</b>	$(40/60) \times (20/30) \times 205 \times 37$ Soit 3 371 €

Coûts cachés X240

Le coût intégral du X240 s'élève alors à 3471 €par an.

Coût visible	Coûts cachés	Coût intégral
100 €par an	3 371 €x par an	3 471 €par an

Coût intégral X240

Si la question relative à la puissance des postes de travail se pose depuis longtemps dans l'entreprise, elle va prendre encore plus d'importance avec le premier confinement en mars 2020. Le matériel va devoir être adapté au travail à distance et ce qu'il implique (visioconférences, dossiers partagés...). Des travaux sont alors lancés pour doter le personnel de postes plus puissants. Au 1<sup>er</sup> juillet 2020, l'entreprise lance un premier appel d'offres concernant 6 771 portables. Le choix se porte alors sur le T480. Avec ce modèle, l'objectif de l'entreprise est de doter ses collaborateurs d'un outil de travail performant. Il fait partie du projet « smart office » qui « vise à mettre à disposition des collaborateurs des outils plus efficaces » (*Intranet de l'entreprise, 23 septembre 2020*).

Sous le prisme de la méthode des coûts-performances cachés, le coût intégral du T480 peut alors être approché. Par exemple, si la perte de temps est réduite de 30%, le coût intégral s'élèvera à 2 828 €par an.

Coût visible	Coûts cachés	Coût intégral
468 €par an	$(3\,371 \text{ €x par an})$ $- (3\,371 \text{ €x } 30\%)$ soit 2 360 €par an	2 828 €par an

Coût integral T480 (hypothèse 30%)

Le modèle X240 présente un coût visible moins élevé que le T480. Mais, avec une hypothèse de réduction de la perte de temps de 30%, le coût intégral du second modèle est moins élevé que celui du premier.

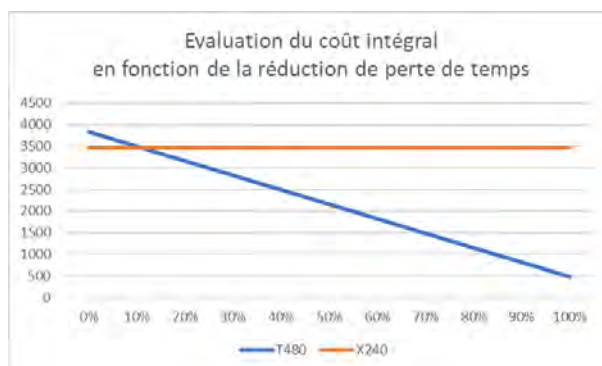
Modèle	Coût visible	Coûts cachés	Coût intégral
X240	100 €	3 371 €par an	3 471 €par an
T480 (hypothèse d'une réduction de perte de temps de 30%)	468 €	2 360 €par an	2 828 €par an

Comparaison X240 et T480

Il convient de préciser que 3 371 € et 2 360 € sont des coûts cachés. La différence entre le coût intégral de 3 471 € et de celui de 2 828 € est une performance cachée

(« caché » dans le sens non enregistré, ou imparfaitement, dans les systèmes comptables classiques, donc restant invisible si on ne les calcule pas extra-comptablement). Cette performance cachée s'élève à 643 €par an par poste de travail (3471€- 2828€), soit une performance cachée annuelle de 4,3 M€pour les 6671 portables de l'appel d'offres.

Avec la méthode des coûts-performances cachés, l'acheteur va échanger avec les directions utilisatrices sur les différentes hypothèses de réduction de perte de temps. Le graphique ci-dessous montre que le point d'équilibre entre les deux ordinateurs portables se situe lorsque la perte de temps diminue d'environ 10%.



Les résultats vont maintenant être discutés.

#### 4. UN PREMIER DIAGNOSTIC D'APPLICATION DE LA MÉTHODE DES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS AUX ACHATS DANS L'ASSURANCE, RICHE DE PERSPECTIVES

Notre étude ne constitue que la première phase du premier projet permettant de convertir les coûts-performances cachés en revenus, dans un contexte d'achats dans l'assurance. Si cette étude est limitée, elle contribue néanmoins à la

connaissance sur la valeur partagée, sur la maîtrise des risques, sur la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique et sur les compétences des acheteurs. De plus, de ses limites vont découler des perspectives.

#### **4.1 Une contribution à la connaissance sur la valeur partagée, la maîtrise des risques, la recherche-intervention et les compétences des acheteurs**

Au sein de la chaîne de valeur, les dysfonctionnements vont impacter la performance sociale et la performance économique. Une meilleure prise en compte des dysfonctionnements par l'acheteur permettra de renforcer la compétitivité de l'entreprise (réduction des coûts-performances cachés) tout en développant des meilleures conditions de travail pour le personnel de l'entreprise. Cette étude contribue ainsi à la connaissance sur la création de valeur partagée dans un contexte d'achats, en confirmant les travaux de Porter et Kramer (2011).

Cette recherche participe également à la création de connaissances sur le rôle des achats dans la maîtrise des risques. La fonction achats cherche à renforcer sa maîtrise des risques (Trehan, 2014 ; Zsidisin *et al.*, 2004) en évitant notamment, le recours à des fournisseurs peu sûrs (Ebondo Wa Mandzila, Zéghal, 2009). Cette étude confirme les travaux de ces chercheurs, en précisant que les acheteurs portent une attention particulière aux risques car la maîtrise des risques fait partie des missions de l'acheteur.

Cette étude contribue également à la création de connaissances sur la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique dans un contexte d'achats dans l'assurance. Cette recherche constitue, à notre connaissance, la première utilisation de cette méthodologie dans ce contexte. Elle vient confirmer l'intérêt de la recherche-intervention qualimétrique pour co-construire des connaissances et développer des outils de gestion dans un contexte d'achats.

L'instrumentation des achats par la méthode des coûts-performances cachés renforce les connaissances et les compétences des acheteurs en matière d'analyse et de gestion des dysfonctionnements liés aux achats. Elle va aider l'acheteur à se positionner favorablement au sein de l'entreprise, ce qui est parfois difficile (Sebti *et al.*, 2016). Nous préconisons donc une formation de l'ensemble des acheteurs de la compagnie d'assurances à la méthode des coûts-performances cachés, afin qu'ils sachent catégoriser les dysfonctionnements, les tracer et évaluer le coût intégral des achats (coût visible et coûts-performances cachés). Au-delà de l'entreprise, nous préconisons également une formation des acheteurs à cette méthode, dans le cadre de cursus universitaires achats ou de formations dans le cadre professionnel (au sein du Conseil National des Achats par exemple). Ces connaissances et compétences seront utiles à l'entreprise mais également à l'acheteur lui-même. En effet, en renforçant ses compétences, l'individu augmente son employabilité (Loufrani-Fedida *et al.*, 2015). De plus, certains individus ont tendance à se voir à travers leurs compétences et leurs capacités individuelles. Leur identité peut être qualifiée d'orientée « personne » (Bolinger *et al.*, 2018). Si l'acheteur a une identité plutôt orientée « personne », l'accroissement de compétences en matière d'analyse des dysfonctionnements pourra avoir une importance particulière à ses yeux.

## **4.2 Une recherche limitée à la première phase du premier projet dans une seule entreprise, mais qui offre des perspectives**

Pour convertir les coûts-performances cachés en revenus, le management doit lancer une série de projets qui vont former des cycles avec quatre phases : diagnostic, projet, implémentation et évaluation. Au fil du temps, une spirale ascendante va se créer et générer des gains solides. Dans cette spirale, cette étude ne constitue que la première phase du premier projet.

De plus, cette recherche-intervention n'a été menée que dans une seule entreprise. Cependant, cette unicité doit être mise en regard avec la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique. En effet, dans la recherche-intervention qualimétrique, la production de connaissance est réalisée dans l'interaction avec le terrain. De plus, les connaissances produites s'inscrivent dans un ensemble plus large de connaissances produites par les nombreuses recherches-interventions (principe de contingence générique).

Les perspectives engendrées par cette recherche-intervention qualimétrique portent notamment sur la généralisation. Les futures recherches pourront examiner la façon dont les achats pourraient appliquer la méthode des coûts-performances cachés sur d'autres terrains. Un tel travail pourrait ainsi être mené dans une autre entreprise du secteur de l'assurance, de taille, de localisation ou de structure différente. Certains auteurs se sont ainsi intéressés aux mutuelles d'assurances et au courtage (Cappelletti et Dufour, 2014). L'étude pourrait également être menée en retenant une entreprise industrielle comme terrain d'observation scientifique. En effet, les activités de services présentent d'importantes différences avec les activités industrielles (Meyssonnier et Zakar, 2016). Les directions des achats sont implantées depuis longtemps dans l'industrie (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005). L'implantation dans le monde des services, comme l'assurance, est plus récente (Calvi et Paché, 2010).

Nos résultats ouvrent également d'autres perspectives de recherche. Il pourrait ainsi être intéressant de replacer notre dispositif dans un ensemble plus large de dispositifs construits pour les achats. Cet ensemble pourrait être analysé à l'aune des travaux de Foucault (1975) pour tenter d'analyser les dispositifs sur un axe « surveiller et punir ». La place de l'humain dans l'organisation, dans la méthode des coûts-performances cachés, serait ainsi mise en lumière. Il constituerait alors une réponse aux entreprises qui souhaitent mettre le bien-être au travail au cœur de leur stratégie « Best place to work ».

## **CONCLUSION**

L'objectif de cette étude était d'étudier l'instrumentation des achats, par la méthode des coûts-performances cachés, pour prendre en compte les impacts des dysfonctionnements. Et mettre en lumière les apports d'une telle méthode dans un contexte d'achats. Pour répondre aux questions de recherche - Comment les coûts-performances cachés s'appliquent-ils aux achats et quels en sont les apports ? - l'étude s'appuie sur une recherche-intervention qualimétrique, menée pendant 24 mois au sein d'une compagnie d'assurances, avec un positionnement de praticien réflexif. Les résultats montrent que la méthode des coûts-performances cachés s'applique aux achats en dotant les acheteurs de moyens de gestion et d'analyse des dysfonctionnements. Selon les clients internes, les

acheteurs devraient mener des actions pour renforcer leurs connaissances des dysfonctionnements, ce qui permettrait de renforcer la confiance / la légitimité des acheteurs aux yeux des clients internes.

L'étude menée ne constitue que la première phase (diagnostic) du premier projet permettant de convertir les coûts-performances cachés en revenus, dans un contexte d'achats dans l'assurance. Les futures recherches pourront approfondir ces résultats sur d'autres terrains. Il serait également intéressant de replacer l'instrumentation des achats par la méthode des coûts-performances cachés dans l'ensemble des dispositifs construits pour les achats. Et d'analyser cet ensemble à l'aune des travaux de Foucault (1975). Cette recherche contribue néanmoins à la création de connaissances sur la valeur partagée, sur la maîtrise des risques par les acheteurs, sur la méthodologie de recherche-intervention et sur les compétences des acheteurs.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLAL-CHERIF, O., Vers des indicateurs de performance achats plus collaboratifs et plus durables, *Excellence HA*, Vol. 2, 2013, p. 28-33.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A., *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Organizational Development, 1ère édition (1978), Addison-Wesley, 1996.
- BEAUJOLIN-BELLET, R., NOGATCHEWSKY, G., La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 11, 2005, p. 39-60.
- BERLAND, N., PEZET, A., Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit. In *Les études critiques en management, une perspective française* (Eds, Leca, B., Golsorkhi, D., Huault, I.). Presses Universitaires de Laval, 2009, p. 131-162.
- BOJE, D.M., HILLON, M.E., CAI, Y., Small business consulting in New Mexico. The theatre of Socio-Economic Intervention-Research, In *Socio-economic intervention in organizations: The intervener researcher and the SEAM approach to organizational analysis* (Eds, Buono, A., Savall, H.). Information Age Publishing (IAP), 2007, p.215-218.
- BOLINGER A.R., KLOTZ A.C., LEAVITT K., Contributing from inside the outer circle: the identity-based effects of noncore role incumbents on relational coordination and organizational climate, *Academy of Management Review*, Vol. 43, 2018, p. 680-703.
- BONNET, D., BARTH, I., Réflexivité et travail réflexif. Une perspective pour le management des organisations, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS, 2017, p. 45-56.
- BUONO, A., SAVALL, H., CAPPELLETTI, L., *Intervention-Research: from Conceptualization to Publication*, Information Age Publishing (IAP), 2018.
- CALVI, R., PACHE, G., Management des achats. Renouvellements managériaux et théoriques, *Revue française de gestion*, Vol. 205, 2010, p. 91-95.

- CAPPELLETTI, L., DUFOUR, N., Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance, *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 100, 2014, p. 195-215.
- CAPPELLETTI, L., Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, Vol. 8, 2010, p. 139-152.
- CAPPELLETTI, L., VOYANT, O., SAVALL, H., Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés, *ACCRA*, Vol. 2, 2018, p. 71-91.
- CHIAPELLO, E., Critical accounting research and neoliberalism, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 43, 2017, p. 47-64.
- COGHLAN, D., BRYDON-MILLER, M., *The Sage Encyclopedia of action research*, Sage, 2014.
- CONBERE, J., HEORHIADI, A., Socio-Economic Approach to Management. A Successful Systemic Approach to Organizational Change, *Organization Development Practitioner*, Vol. 43, 2011, p. 6-10.
- CONBERE, J., HEORHIADI, A., Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well-Kept Secret, *Organization Development Practitioner*, Vol. 47, 2015, p. 31-37.
- COUSINS, P.D., LAWSON, B., SQUIRE, B., An empirical taxonomy of purchasing functions, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, 2006, p. 775-794.
- DAVID, A., La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? *IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Mai, Montpellier, 2000.
- EBONDO WA MANDZILA, E., ZEGHAL, D., Management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 237-238, 2009, p. 5-14.
- ELLRAM, L., HARLAND, C., VAN WEELE, A., ESSIG, M., JOHNSEN, T., NASSIMBENI, G., PAGELL, M., VAN RAAIJ, E., ROZEMEIJER, F., TATE, W.L., WYNSTRA, F., Purchasing and supply management's identity: Crisis? What crisis? *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 26(2020), p. 1-8.
- ELLRAM, L.M., GOLICIC, S.L., The role of legitimacy in pursuing environmentally responsible transportation practices, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, 2016, p. 597-611.
- ELLRAM, L.M., Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, 1995, p.4-23
- ESCAFFRE, L., MEYSSONNIER, F., Promouvoir les meilleures recherches et créer un lien entre chercheurs et professionnels, *ACCRA*, Vol. 1, 2018, p. 5-8.
- FOUCAULT, M., *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.
- GENDRON, Y., On the elusive nature of critical (accounting) research, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 50, 2018, p. 1-12.
- GIDDENS, A., *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the late Modern Age*. Stanford University Press, 1991.
- GIUNIPERO, L., HANDFIELD, R.B., ELTANTAWY, R., Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, 2006, p. 822-844.

- HAYES, R., LEPISTO, L., GOFFNETT, S., Process improvement and organizational development: the synergies between Six Sigma and Seam, *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 99, 2013, p. 45-63.
- HEAPHY, E.D., BYRON, K., BALLINGER, G.A., HOFFER GITTEL, J., LEANA, C., SLUSS, D.M., The changing nature of work relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 43, 2018, p. 558-569.
- HOPPER, T., BUI B., Has Management Accounting Research been critical? *Management Accounting Review*, Vol. 31, 2016, p. 10-30.
- HOPWOOD, A., The Path ahead, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, 1976, p. 1-4
- KAPLAN, R.S., The role for empirical research in management accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, 1986, p. 429-452.
- LATOUR, B., *Re-assembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford University Press, 2005.
- LATOUR, B., *Science in action. How to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press, 1987.
- LAUGHLIN, R.C., Critical accounting: Nature, progress and prognosis? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12, 1999, p. 73-78.
- LEHMAN, C., Knowing the unknowable and contested terrains in accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24, 2013, p.136-144
- LEHMAN, C., Reflecting on now more than ever: Feminism in accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 65, 2019, p. 1-10.
- LINDSAY, M., Construct Clarity in Management Accounting (With a Specific Application to Interactive Control System), *Accounting Perspectives*, Vol. 17, 2018, p. 555-587.
- LOUFRANI-FEDIDA S., OIRY E., SAINT-GERMES E., Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques, *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 97, 2015, p. 17-38.
- MEYSSONNIER, F., ZAKAR, M., Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service. Etude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage, *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 112, 2016, p. 59-76.
- PARDO, C., PORTIER, P., SALLE, R., Rapprocher achats et marketing dans l'entreprise. Mieux collaborer en interne pour mieux collaborer en externe, *Revue française de gestion*, Vol. 258, 2016, p. 11-27.
- PAULUS, T., WOODS, M., ATKINS, D.P., MACKLIN, R., The discourse of QDAS: reporting practices of ATLAS.ti and NVIVO users with implications for best practices, *International journal of social research methodology*, Vol. 20, 2017, p. 35-47.
- POISSONNIER, H., De la gouvernance de l'entreprise au contrôle inter-organisationnel, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 283, 2017, p. 29-37.
- PORTER, M.E., KRAMER, M.R., Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol. 89, 2011, p. 62-77.
- REVERDY, T., L'accountability à l'épreuve des incertitudes : le mandat des acheteurs d'énergie, *Sociologie du travail*, Vol. 53, 2011, p. 388-407
- REVERDY, T., Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires. Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels, *Revue française de sociologie*, Vol. 50, 2009, p. 775-815.

- RIIKKINEN, R., KAUPPI, K., SALMI, A., Learning Sustainability? Absorptive capacities as drivers of sustainability in MNCs' purchasing, *International Business Review*, Vol. 26, 2017, p. 1075-1087.
- SAVALL, H., An updated presentation of the socioeconomic management model, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, 2003, p. 33-48.
- SAVALL, H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Economica, 1989.
- SAVALL, H., ZARDET, V., La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, 1996, p. 157-189.
- SAVALL, H., ZARDET, V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 2004.
- SCHÖN, D.A., *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, 1983.
- SEBTI, H., GERARD, B., PERRAY-REDSLOB, L., Utilisation identitaire des dispositifs de contrôle par les membres d'un groupe professionnel : le cas des acheteurs, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 21, 2015, p.13-32.
- SUMO, R., VAN DER VALK, W., DUYSTERS, G., VAN WEELE, A., Using performance-based contracts to foster innovation in outsourced service delivery, *Industrial Marketing Management*, Vol. 59, 2016, p. 12-24.
- TASSABEHJI, R., MOORHOUSE, A., The changing role of procurement: Developing professional effectiveness, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, 2008, p. 55-68.
- TCHOKOGUÉ, A., NOLLET, J., ROBINEAU, J., Supply's strategic contribution: An empirical reality, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 23, 2017, p. 105-122.
- TREHAN, N., La fonction achats de demain : analyse prospective par la méthode PM, *Management & Avenir*, Vol. 70, 2014, p. 153-170.
- VAN DE VEN, A.H., JOHNSON, P.E., Knowledge for theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol. 31, 2006, p. 802-821.
- VOYANT, O., BONNET, M., Mobilisation des acteurs internes et prospective stratégique : cash d'expérimentation dans une PME d'ingénierie, *Management & Avenir*, Vol. 7, 2016, p. 15-34.
- WORLEY, C.G., ZARDET, V., BONNET, M. SAVALL, A., *Becoming Agile. How the SEAM Approach to Management Builds Adaptability*, John Wiley & Sons, 2015.
- ZSIDISIN, G.A., ELLRAM, L.M., CARTER, J.R., CAVINATO, J.L., An analysis of supply risk assessment techniques, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, 2004, p. 397-413.