

Les compétences des acheteurs à l'heure de la création de valeur sociétale

par Martine Pallot



- Introduction
- Le nouveau contexte des entreprises et des organisations
- La fonction achats :
 - des achats de production aux achats immatériels
 - des responsabilités en forte évolution
 - vers les achats responsables
- Compétences des acheteurs et création de valeur sociétale
 - Une nouvelle approche de la performance
 - Une nouvelle relation fournisseurs
 - L'acheteur : un manager avant tout

INTRODUCTION

Face au défi que représentent les enjeux environnementaux et sociaux, les entreprises et organisations ont commencé à faire évoluer leur business model.

Afin de pérenniser leur existence et leur performance, elles repensent leurs façons d'opérer en intégrant leurs externalités négatives c'est-à-dire leurs impacts sur l'environnement (utilisation de matières premières, consommation d'énergie, pollution...) afin de les réduire, mais aussi leurs impacts sur les territoires où elles opèrent ainsi que sur le bien-être de leurs salariés.

Entreprises et organisations changent leur manière de procéder afin de créer de la valeur économique et sociétale. Elles mettent ainsi en œuvre le concept de « shared value » (valeur partagée) décrit par le pape du management de Harvard, Michael Porter.

LA FONCTION ACHATS

1. Des achats de production aux achats immatériels

Depuis les années 1990, globalisation, externalisation, fusions-acquisitions, développement des systèmes d'information ont profondément bouleversé l'organisation de l'entreprise et permis la montée en puissance des achats.

Dans la majorité des entreprises, plus de 60% du CA passe aujourd'hui par les acheteurs, ce qui en fait des acteurs majeurs de sa transformation.

La fonction achats est protéiforme, ce qui rend difficile son approche : après les achats de production, elle a investi les achats dits « hors production », hétérogènes et bien plus complexes à appréhender tant sont nombreuses leurs spécificités (qu'y a-t-il de commun entre un achat de fournitures de bureau, un achat de prestations intellectuelles ou encore un achat de projets !) et les personnes impliquées en interne.

2. Des responsabilités en forte évolution

Une certitude : la fonction achats n'a plus vocation, aujourd'hui, à rester une simple fonction support avec un rôle d'exécutant. Elle est devenue stratégique et interagit avec les autres fonctions de l'entreprise ou de l'organisation : Direction générale, Direction opérationnelle, Direction juridique, Direction RH, Direction financière...

En conséquence, la fonction achats accompagne le processus de changement des entreprises et organisations qui ont décidé d'intégrer la valeur sociétale dans leurs stratégies.

3. Vers les achats responsables

C'est le sens de l'approche développée par la mise en place des achats responsables.

Pour répondre efficacement à ces nouveaux enjeux, les acheteurs doivent développer de nouvelles compétences en termes de *savoir* : compétences théoriques, *savoir-faire* : compétences pratiques et *savoir-être* : compétences sociales et comportementales en relation avec les différentes fonctions de l'entreprise et ses parties prenantes : fournisseurs, clients, associations...

COMPÉTENCES DES ACHETEURS ET CRÉATION DE VALEUR SOCIÉTALE

D'après l'analyse menée en 2000 par Guinipero et Percy, les compétences d'un acheteur de « haut niveau » dit « world class purchaser » s'articulent autour des 7 facteurs suivants :

- *les compétences stratégiques* : orienter ses actions en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise ou de l'organisation, rechercher et gérer les relations avec les fournisseurs...
- *les capacités de management des processus* : savoir résoudre les problèmes, les conflits...
- *les compétences de travail en équipe* : savoir gérer le changement, les relations internes ...
- *les capacités à prendre des décisions*
- *le comportement* : savoir communiquer, prendre des risques...
- *les capacités de négociation*
- *les compétences « métier »* : savoir rédiger un cahier des charges...

Au regard de ces facteurs, quelles sont les évolutions de compétences indispensables pour permettre aux acheteurs de décliner la création de valeur sociétale aux achats ?

3 ÉVOLUTIONS SONT INDISPENSABLES :

1. Repenser l'outil de prise de décision et former les acheteurs à la valeur sociétale.

L'outil traditionnel de la performance des acheteurs est le triangle QCD (Qualité, Coût, Délai).

Modifier un des paramètres de ce triangle et c'est toute l'équation de la performance achats qui se trouve altérée.

Ainsi, dans les années 2000, en sacrifiant les délais (de 2 semaines à plus de 6 semaines en transférant en Chine les achats effectués auprès d'industriels français par exemple), en écornant la qualité, on a pu améliorer les coûts en achetant dans les pays low cost.

La dimension environnementale était alors traitée par le service qualité.

La dimension sociale de l'achat relevait bien souvent exclusivement de l'éthique de l'acheteur mise à mal dans les organisations focalisées sur le court terme et la recherche du plus grand profit.

Dans une organisation qui inscrit la création de valeur sociétale dans sa stratégie, l'outil QCD doit être revisité. L'acheteur évolue maintenant avec une figure à 5 dimensions, le pentagone QCDSE :

Qualité, Coût, Délai, Social, Environnement

Ce nouveau cadre complique sérieusement la tâche des acheteurs qui doivent conserver tout leur professionnalisme au regard de la répartition des risques, de la mise en concurrence, de la minimisation du coût total d'acquisition..., tout en intégrant les enjeux environnementaux et les enjeux sociaux et sociétaux de leurs catégories d'achats et du secteur d'activité de leurs entreprises ou organisations.

Cela implique une évolution progressive de la méthode d'achat et notamment une plus grande collaboration constructive avec les fournisseurs et les clients internes.

2. Sécuriser et développer la relation fournisseur

Parmi les compétences stratégiques de l'acheteur, la recherche et le management des fournisseurs occupent une place centrale.

Afin de garantir la cohérence de la supply chain avec l'engagement de leur société, les acheteurs doivent se préoccuper de la sécuriser du point de vue de son acceptabilité sociale.

Ainsi, en fonction des enjeux et des engagements, l'acheteur doit s'intéresser à la façon dont :

- ses fournisseurs conçoivent les produits et les services (prennent-ils en compte l'analyse du cycle de vie, sont-ils sensibilisés à la consommation de ressources, ont-ils commencé à écoconcevoir produits et services... ?)
- ses fournisseurs développent et managent les ressources humaines de leur entreprise ou de leur organisation. (respect des droits de l'homme, santé et sécurité au travail, employabilité...)
- est organisée la supply chain complète (de la matière première à la satisfaction du client) : nombre d'intermédiaires, traçabilité ... L'affaire des plats préparés à la viande de bœuf et contenant du cheval a mis sous les projecteurs des aspects souvent ignorés par les acheteurs

et leurs directions : la complexité des supply chain et l'opacité des flux.

Repenser la supply chain, favoriser les circuits courts en intégrant les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont autant d'approches à mettre en œuvre pour favoriser la création de valeur sociétale.

Prenons par exemple les achats de vis pour un distributeur. Fabriqués en Chine pour des questions de coût, la mise en sachet des vis n'est plus automatiquement réalisée sur place.

En effet, pour répondre à la demande des clients, il y a multiplication des emballages et donc une plus grande complexité de stockage et de gestion.

Il peut être préférable de mettre sous sachet au dernier moment, en fonction de la demande des clients. Pour cela, un partenariat avec un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) permettra à l'entreprise de favoriser l'emploi des personnes handicapées (aspect social de la décision), tout en gagnant en flexibilité (aspect délai et qualité de service) mais aussi en coût (une seule référence par article à gérer et stocker, mise en conformité avec la loi de 2005 si moins de 6% de travailleurs handicapés étaient intégrés dans la structure de l'entreprise).

Il apparaît clairement que la clé de la réussite de l'entreprise réside dans la capacité de l'acheteur à intégrer à sa prise de décision une analyse multicritères au regard des enjeux de son activité, à développer une relation de long terme (partenariat) avec ses fournisseurs stratégiques.

Cela ne va pas de soi et nécessite un changement important des attentes et des compétences actuelles des acheteurs encore très souvent challengés sur des éléments de coûts, parfois de risques, très rarement sur de la contribution à l'innovation.

La contribution à la valeur sociétale de l'entreprise entraîne donc :

- une *refonte du processus* de sélection et d'évaluation des fournisseurs,
- un *partage de l'information* et ceci dans les 2 sens : du fournisseur vers l'entreprise de l'acheteur mais aussi de l'entreprise vers son fournisseur, ce principe de transparence allant à l'encontre de toutes les croyances inscrites dans l'ADN de bon nombre d'acheteurs,
- la capacité à *animer des projets transverses*.

3. Manager : des équipes internes, des projets, des prestataires

L'acheteur a un rôle transversal : il est l'interface entre les différentes fonctions de l'entreprise qu'elles soient opérationnelles : R&D, production, marketing, commerciale... ou fonctionnelles : DRH et formation, juridique... et les fournisseurs.

Son action requiert de multiples compétences : techniques, financières, sociales, stratégiques qui impliquent le développement de ses compétences de manager.

Pour inscrire le changement de paradigme de l'entreprise ou de l'organisation dans le concret, l'acheteur doit être en capacité de monter et animer des réseaux mêlant internes

et externes afin de partager l'information, être force de propositions au travers de l'animation de groupes projets, être porteur en interne comme en externe des objectifs stratégiques de son entreprise ou de son organisation.

La création de valeur sociétale passe donc par une refonte complète de l'organisation achat encore trop cloisonnée et par une mise à plat des compétences de l'acheteur et notamment le développement de ses capacités à négocier, manager, communiquer.

Sans jamais oublier un prérequis pour exercer ce métier : l'éthique. Mais là, il s'agit de valeur et non de compétence !

Martine Pallot

Retrouvez toutes les formations Orsys dans les domaines Achat et RSE sur www.orsys.fr

