

Préface

De nombreux ouvrages traitent du leadership et du sujet fondamental des talents de l'entreprise mais le présent ouvrage est unique dans le sens où il s'intéresse de façon pointue et complète à la population ouverte des Achats.

Ce n'est bien entendu pas un hasard si l'auteur a produit cet ouvrage en ayant lui-même pu explorer ces deux dimensions dans son expérience tant professionnelle d'acheteur au niveau le plus exigeant, celui de l'automobile, que de recruteur de talents au service de l'entreprise.

Et c'est dans une démarche à la fois rationnelle et inclusive qu'il vient traiter le vaste sujet des talents de la fonction Achats. Depuis la vision de la place de la fonction et de sa création de valeur dans son écosystème interne et externe, jusqu'à la description analytique des processus et de leurs rituels de management, en passant par les outils indispensables pour créer de la conformité, de la traçabilité, de la transparence et au final de la rigueur dans un domaine où la matière humaine justifie trop souvent de ne pas en faire preuve.

Parlons justement de la vision de la fonction Achats, des précurseurs de l'évolution hors norme de celle-ci, qui n'ont pas hésité à parler de « l'entreprise étendue » en ce qui la concerne avec des enjeux naturellement opérationnels (ceux

qui impactent le compte d'exploitation et la génération de *cash-flow*) que stratégiques (ceux qui impactent sur le plus long terme la robustesse, la création de valeur et le point mort de l'entreprise... éléments qui pour certains vont se retrouver dans le bilan de l'entreprise elle-même). C'est d'ailleurs cette entreprise étendue qui porte en général plus de 50 % des coûts de l'entreprise, une partie significative de ses risques au sens large (opérationnels, réputationnels, de conformité...) sans parler des apports nets d'innovation et de technologie.

L'acheteur devient ainsi le manager de cette entreprise étendue portant une ambition d'efficacité et d'efficacités, qui doit la différencier de ses meilleurs concurrents en particulier dans des périodes de changement et de disruption telles que nous les connaissons.

Continuons maintenant d'amplifier cette vision de la fonction Achats en la portant cette fois-ci sur le terrain du leadership de ses collaborateurs. Ayant pris en compte cette dimension d'entreprise étendue, ne devons-nous pas logiquement positionner la fonction comme une des plateformes de développement des talents d'aujourd'hui et de demain de l'entreprise ; non seulement pour ses leaders mais également pour la population plus vaste de ses experts et de ses managers ? Un passage à forte valeur / talent ajouté qu'il est souhaitable d'institutionnaliser, créant ainsi de la transversalité et un effet de levier naturel d'amplification de ses talents.

Nous pouvons bien entendu être d'avance convaincus de la pertinence de cette vision et de la force collective qu'elle est capable de susciter. Encore faut-il l'outiller, la processer, la pratiquer, l'entraîner dans un élan enthousiaste et moteur !

C'est ce que cet ouvrage vous invite à faire dans un apport de standards, de références et d'outils mais surtout en vous aidant à vous questionner vous-même, ainsi que vos collaborateurs et collègues pour construire votre propre vision et

gouvernance avec le plaisir et la conviction de s'être créé avec bonheur un avantage compétitif différenciant et évolutif.

Jean-Philippe Collin¹
Senior Advisor

¹ Ancien Directeur Achats Groupe Valeo, Thomson, PSA et Sanofi et CEO de Peugeot.

Remerciements

Merci à Gaël Letranchant, Aurore Leroy et toute l'équipe des Éditions EMS pour leur confiance et leur accompagnement lors de l'écriture de cet ouvrage.

Merci également à Patrick Juillard pour son support.

Des professionnels et experts de premier plan ont contribué à cet ouvrage et à l'enrichissement de la méthode A.L.I.E. Je les remercie tous et plus particulièrement Olivier Phillipot et Jamel Ouanda.

Je souhaite également remercier Richard Calvi, Romaric Servajean-Hilst, pour leur contribution, et Nathalie Merminod pour ses travaux inspirants. Il est important que la recherche française poursuive son développement et que tous les chercheurs sans exception soient remerciés de leur investissement.

Merci aux équipes et dirigeants de Grant Alexander qui se sont impliqués dans la rédaction de cet ouvrage parmi lesquels son président Henri Vidalinc, Alban Azzopardi, Anne-Laure Pams, Emmanuelle Farrand et son équipe.

Je voudrais aussi remercier plus particulièrement Jean-Philippe Collin, qui s'est investi pleinement dans cet ouvrage. Son expérience de dirigeant Achats d'entreprises de premier

plan telles que Valeo, Sanofi, Peugeot et Thomson a été riche d'enseignements.

Je ne peux pas oublier les équipes du CNA, son président Jean-Luc Baras, sa déléguée générale Nathalie Leroy et la Médiation des entreprises et son médiateur, Pierre Pelouzet qui rendent possible le développement d'une fonction Achats responsables.

Introduction

Dans leur histoire récente, les acheteurs ont relevé le défi de gestion de la performance, et se sont engagés dans une démarche de modernisation, avec pour objectif d'améliorer leurs pratiques managériales. Les idées se sont d'abord inscrites essentiellement dans le cadre de la réduction des coûts et de l'amélioration opérationnelle. Ensuite, ils ont participé plus activement à l'implémentation de nouveaux modèles de gestion, et ont imposé une nouvelle façon de penser la gestion des entreprises. Ils ont développé une nouvelle culture de la performance des fournisseurs pour aboutir à l'entreprise étendue.

Pourtant, si la fonction Achats semble aujourd'hui avoir trouvé ses lettres de noblesse, elle doit poursuivre son implication dans la réponse aux défis majeurs du monde actuel et de demain. Par exemple, sa place reste encore à définir dans de nombreuses instances de direction. Cette intégration devrait lui permettre de contribuer plus significativement à la raison d'être de l'organisation.

Au regard de cette évolution, la professionnalisation se présente comme une nécessité et doit se poursuivre dans un environnement devenu encore plus complexe.

Pour parvenir à mieux développer son écosystème, et se projeter dans le futur, il est essentiel dans un premier temps,

de porter un regard sur l'histoire qui a conduit aux pratiques actuelles. En second lieu, il s'agit de prendre acte des changements en cours pour définir une mission adaptée. En troisième lieu, il convient de penser autrement la fonction Achats en misant sur le développement des acheteurs, afin qu'ils incarnent toujours plus le rôle de dirigeant de l'entreprise étendue, dans un monde en perpétuel mouvement.

Partager

Ce livre explique une démarche, et partage des convictions sur la manière de faire des Achats. L'état d'esprit que nous abordons à travers la méthode A.L.I.E. découle directement de l'histoire de la fonction, et du souhait de poursuivre son développement comme une force des organisations. En traitant les fournisseurs avec autant d'attention que sont traitées les ressources humaines des organisations, les acheteurs avancent et construisent une fonction Achats créatrice de valeur.

Le livre partage une approche centrée sur les individus. Il pose des questions dont les réponses contextualisées à votre situation vous permettront de vous rapprocher de l'efficience. Ce livre est un retour d'expérience qui doit être pris comme une source d'inspiration, une prise de recul sur vos pratiques actuelles. Vous y trouverez beaucoup d'idées auxquelles vous avez déjà pensé, parce qu'il est le fruit de la synthèse de solutions qui ont marché pour les meilleurs acheteurs et dirigeants Achats.

Et si ce livre, fruit de l'intelligence collective, issu de centaines d'heures d'échanges, contribue à positionner la fonction Achats comme une fonction au cœur de la stratégie d'entreprise, alors nous aurons réussi, avec mes amis acheteurs, notre pari.

Se développer avec méthode

La fonction Achats de demain doit s'adresser à toutes les parties prenantes de l'organisation. Dans sa nouvelle version, les consommateurs, les fournisseurs, les associations, les ONG et bien sûr les acheteurs sont au centre du projet. Ils s'adressent avant tout à des individus, à l'humain, pour transformer la société.

Dans le monde de demain, la fonction Achats doit se distinguer avec audace. Elle doit dorénavant se construire dans un équilibre entre Ambition, Leadership, Influence, Engagement.

A.L.I.E. introduit des nouvelles dimensions qui, séparément ou combinées, permettent d'aligner les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels pour le bon déroulement des activités. La méthode A.L.I.E. ne se substitue pas aux indicateurs de performance traditionnels de la fonction Achats ; elle les questionne pour apporter de la cohérence entre stratégie et opérations. Elle traduit l'implication de la fonction Achats en interaction horizontale avec les autres fonctions et les parties prenantes.

Orienter les Achats sur l'ambition

Le premier pilier traduit l'ambition Achats en termes de priorités stratégiques dans un parfait alignement avec la mission de l'organisation. Il permet aux dirigeants de trouver un consensus autour de la contribution des Achats à l'atteinte des objectifs. L'ambition incite les acheteurs à penser global. Les directions Achats qui ne parviennent pas à faire cette mutation restent cantonnées à un rôle de fonction support.

Développer le leadership des acheteurs

Le leadership repose sur une donnée souvent oubliée : les individus eux-mêmes. C'est certainement la dimension la

plus importante de la méthode A.L.I.E. pour parvenir à progresser. Et pourtant, même les professionnels expérimentés oublient ce point essentiel pourtant source de réussite et de progrès.

Influencer l'écosystème des dirigeants

Pour se transformer, les acheteurs savent qu'ils doivent produire des résultats visibles. Mais pas de réussite, sans casser les silos et créer les conditions du développement d'une compétence collective.

S'engager pour le monde de demain

La responsabilité sociale des organisations constitue une évolution majeure dans l'adaptation aux enjeux du monde nouveau. Les entreprises se concentrent désormais sur une croissance durable dans le respect des générations futures. Les acheteurs doivent participer activement au développement de la confiance des parties prenantes.

A.L.I.E. permet de définir les rôles des acteurs de la Supply Chain engagés dans la transformation. Elle encourage les dirigeants et leurs équipes à définir leur rôle et à trouver un consensus, puis à traduire la vision en actions. Chaque dimension démarre par un diagnostic et se poursuit par un questionnement pour développer le leadership et se construire une image forte. Définir les Achats en ces termes consiste à les positionner comme un maillon fort du présent opérationnel et de l'avenir stratégique des organisations. Les Achats ne doivent plus seulement être vus comme l'outil de réduction des coûts pour améliorer les marges. Ils doivent être vus comme une nouvelle capacité pour assurer à coup sûr une transformation complète des organisations.

Figure 1. La méthode A+L+I+E = un progrès constant

