



#### **RICHARD CALVI**

*Normalien, Docteur en Sciences de Gestion il est actuellement Professeur à l'Université Savoie Mont-Blanc. Il dirige le parcours « Achats Logistique » du master Management de l'IAE SMB (Chambéry). Il dirige le comité scientifique du Conseil National des Achats (CDAF) et participe activement au réseau de recherche international en Achats (IPSERA). Il est l'auteur d'une vingtaine d'articles scientifiques et travaille principalement sur le co développement et le rôle des achats dans l'innovation.*



#### **OHANES MISSIRILIAN**

*Ingénieur, MBA, DEA, Coach Certifié intervient en formation et coaching dans le domaine des Achats depuis 15 ans. Intervenant dans plusieurs programmes en formation continue et initiale (EM Lyon, ESCP, IML-Ecole de Pont ParisTech, HEG-Geneve) avec des activités de recherche à l'EM Lyon. Formateur et executive coach pour plusieurs entreprises en Europe, USA, Japon, Inde, Chine, et Brésil dans le domaine du Category Management, Supply Risk Management, SRM-KSM, Achats de Services, Procurement Business Partner, Innovation et Negotiation.*

# **ACHATS : TO BE OR NOT TO BE A BUSINESS PARTNER?**

Acheter ce n'est plus simplement « acheter » mais plutôt créer de la valeur pour le Business de son entreprise. Dans nos pratiques professionnelles respectives de coach et de formateur nous rencontrons de plus en plus de dirigeants qui tentent de convaincre leurs stateholders de cette affirmation. Cet article propose une réflexion sur ce thème en structurant notre propos à trois niveaux : un niveau « macro » (la fonction), un niveau « mezzo » (les pratiques) et un niveau « micro » (les compétences).

En novembre 2015 un communiqué du groupe PepsiCo<sup>1</sup> déclarait que l'entreprise avait licencié toute sa « *global marketing procurement team* » soit une douzaine de personnes en charge des relations avec les agences de publicité, des achats d'espace média et autres prestations supports au marketing de PepsiCo. L'argument avancé dans le communiqué était un argument d'*efficacité* et d'*efficience*. Avec l'évolution des médias<sup>2</sup>, leur diversité et la volatilité des besoins toujours plus difficiles à prévoir sur le long terme, « *l'efficacité* » réside aujourd'hui moins dans le prix des prestations achetées que dans la capacité à être rapide et flexible dans leur mise en œuvre. Hors cette « *marketing procurement team* » avait été mise en place dans un simple objectif de baisse de coût sur un poste lourd pour les comptes de l'entreprise. Pour justifier leur valeur ajoutée les membres

de l'équipe avaient donc mis en place des processus achats très classiques favorisant la mise en concurrence mais ralentissant le déploiement du business aux yeux de leurs clients internes. Dans le contexte actuel, l'arbitrage entre les gains achats obtenus et la rigidité induite dans les processus ne plaide plus en faveur de cette équipe achats. Ayant perdu sa valeur ajoutée potentielle (voire détruisant de la valeur aux yeux de ses clients internes) cette dernière est donc sacrifiée. Ces achats sont donc ré internalisés par les équipes marketing.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? Doit-on « *jeter le bébé avec l'eau du bain* » et donc considérer que les Achats n'avaient pas leur place dans ce processus d'achats que les équipes marketing faisaient sûrement très bien avant l'arrivée des acheteurs professionnels... et feront sûrement

<sup>1</sup> Article de Peter Smith du 16 novembre 2016 dans le site « Spend Matters » : <http://spendmatters.com/2015/11/16/pepsico-fires-its-marketing-procurement-team-shifts-work-to-brand-managers/#.VkogGsKhugg.linkedin>

<sup>2</sup> Par exemple l'émergence des bloggeurs, des créateurs de tendance évoluant sur YouTube...

très bien à leur disparition de l'organigramme ? Doit-on plutôt penser que l'erreur de cette équipe est de n'avoir pas su se poser la question clé de sa valeur ajoutée en considérant que cette dernière n'est pas consubstantielle à l'utilisation de telles ou telles techniques achats mais bien dépendante de la contribution que ses acheteurs pouvaient apporter aux « brand managers » qui étaient leurs clients internes ? A la base n'est-ce pas l'erreur du Directeur Achats (DHA) qui n'a pas su anticiper cette évolution et faire évoluer les KPI's et les pratiques de son équipes de manière à les aligner sur cette notion de création de valeur pour ses clients internes ?

C'est bien évidemment vers cette dernière interprétation que penche notre analyse et nous allons donc dans cet article tenter d'éclairer modestement la lanterne d'un DHA soucieux de voir ses équipes qualifiées de réel « Business Partner » par ses clients internes. Notre propos se veut général mais il trouvera bien sur plus d'échos auprès d'acteurs achats proches de ceux évoqués dans notre exemple introductif, c'est-à-dire travaillant sur des achats « hors production » consommés par des clients internes eux même directement créateurs de valeur.

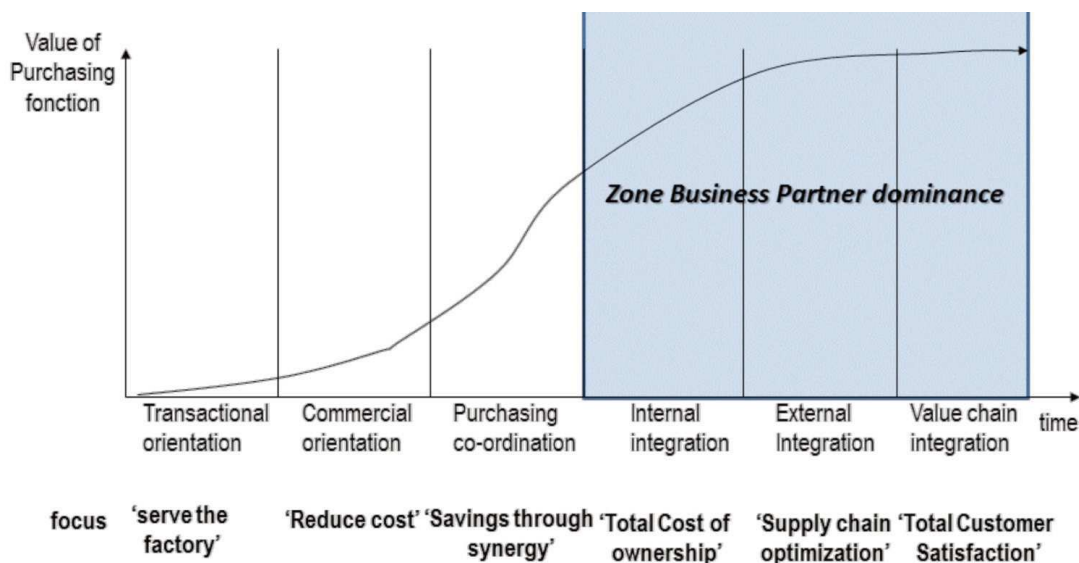
Nous commencerons par donner quelques repères académiques à cette réflexion assez foisonnante depuis les 10 dernières années. Puis nous tenterons de répondre à trois questions pratiques que peut se poser un manager dans ce

domaine : 1) quel est le rôle des DHA dans la transformation de leurs équipes en BP ? 2) Comment puis-je évaluer la pertinence de mon équipe achats en tant que « Business Partner » (BP) ? 3) Quels sont les compétences que je dois développer chez mes collaborateurs pour qu'ils deviennent de bons « BP » ?

### Les lignes mouvantes de la valeur ajoutée des achats

La lecture de l'article de Natacha Tréhan (2014) sur une approche prospective du futur de la fonction achats est assez éclairante pour introduire notre réflexion. En effet son enquête auprès de 42 experts « achats » représentatifs du tissu économique français met en lumière que pour l'ensemble des acteurs-experts, « *l'avenir se caractérise par une plus grande complexité, où tout interagit avec tout, tout le temps, où l'information devient dominante et continue; où le consommateur est de plus en plus complexe à cerner et à satisfaire dans ses exigences de personnalisation. Cette complexité impacte les missions de la fonction Achats* » (p 160). Selon ces experts ce constat impose à la fonction achats de « *raisonner en termes de contribution à la création de valeur pour les clients finaux, pour les actionnaires et de développer une orientation Business* ». On peut donc en déduire qu'être un bon Business Partner c'est développer une

Figure 1 : le lien entre la maturité de la fonction achats et sa création de valeur (adapté de Keough, 1993)



compréhension fine de la chaîne de valeur de son entreprise, de sa stratégie, de l'environnement des clients internes, du processus de création d'offres, en câblant au mieux l'entreprise sur les ressources externes disponibles pour son développement.

La dialectique de la « valeur ajoutée » est le vecteur principal d'une approche qui tend à transformer la fonction achats en Business Partner. En effet, se poser la question de la valeur c'est se mettre à la place de l'autre car la valeur est un concept relatif. Quand le QCD n'est plus l'étalon absolu de la contribution d'une fonction achats, il faut découvrir des zones de création de valeur moins évidentes. Cette problématique émerge à mesure qu'augmente la maturité de la fonction achats (Figure 1).

Cette idée n'est pas nouvelle car dès le début des années 90 le cabinet Mac Kinsey formalise la façon dont les fonctions achats évoluent à travers le temps (Keough, 1993). Dans les trois premières phases le respect des procédures et d'un budget puis la maîtrise du QCD sont les maîtres mots et constituent le principal étalonnage de la valeur créée par la fonction achats. On attend de cette dernière qu'elle achète « moins cher » en utilisant des leviers achats « classiques » : volume, sourcing et expertise forte sur les coûts. A ce niveau de maturité, l'acheteur peut encore se contenter d'agir de façon assez autonome, en support des fonctions créatrices de valeur pour le client et en prouvant son professionnalisme par des indicateurs de productivité achats simples et l'utilisation de techniques achats spécifiques (appels d'offres, choix fournisseurs, négociation, consolidation des achats...). Dans les trois phases suivantes, le professionnalisme la fonction étant acquis au sein de l'organisation, elle doit tout d'abord « s'intégrer » pleinement à l'ensemble de l'entreprise et bâtir des indicateurs de performance partagés avec ses clients internes. Pour Van Weele (2014) c'est notamment dans ce stade de maturité que la couverture achats se développe fortement dans le domaine du hors production. En corollaire il évoque le développement dans ce stade de maturité d'enquête de satisfaction des clients internes car la fonction achats se doit de mesurer sa performance à l'aulne de sa contribution au bon fonctionnement global de l'entreprise. La phase d'*intégration* « externe » marque une avancée supplémentaire. Le professionnalisme de la fonction achats

grandissant le travail avec les ressources externes s'en trouve facilité. On peut voir deux dimensions à ce changement : (a) Tout d'abord un développement classique de l'externalisation. Il faudra à ce stade relier les processus internes et externes mais aussi gérer les risques induits par cette profonde dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Il s'agit ensuite (b) de s'appuyer de plus en plus sur les capacités de conception des fournisseurs dans la construction de la stratégie d'offre de la firme. Les situations de co-développements vont devoir se gérer avec en amont pour les acheteurs la nécessité de faire une veille active sur les innovations potentielles du marché fournisseurs. Dans ce stade les acheteurs se doivent de connecter les ressources externes directement aux clients internes. Alors même que la dépendance de l'extérieur est très importante pour l'entreprise, les acheteurs donnent l'impression de disparaître tant leur action est étroitement intégrée aux services consommateurs et que leur action est très en amont des processus de consommation effectifs. Comme le sucre change profondément le goût de l'eau mais reste invisible, l'acheteur doit agir fortement sur la gestion et le contrôle des ressources externes sans apparaître forcément dans l'acte d'achat final. Enfin dans le dernier stade d'évolution, l'entreprise est tellement dépendante de l'extérieur pour son offre qu'il y a quasi fusion entre fonction commerciale et achats. Ce stade ultime est « naturel » pour les entreprises de la distribution où les acheteurs « construisent » l'offre des distributeurs, mais beaucoup plus rare dans le secteur industriel.

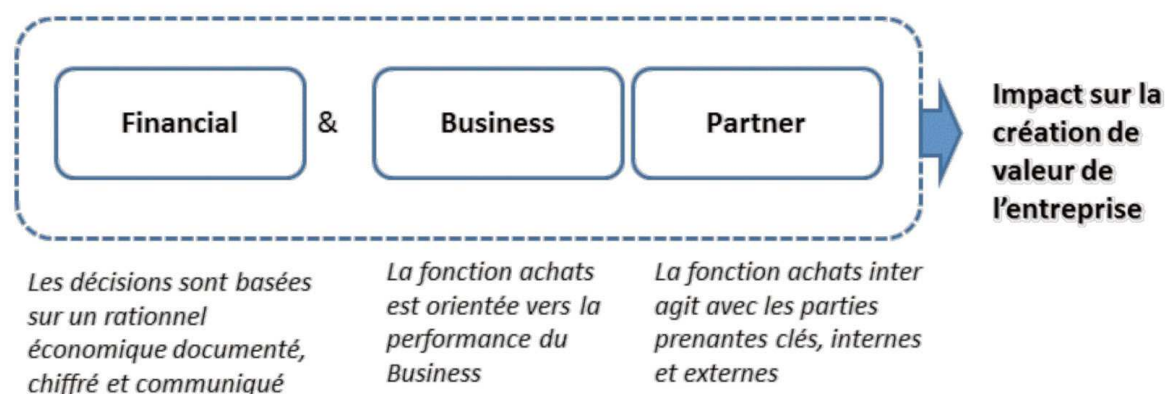
Dans ces trois dernières phases, la création valeur de la fonction achats passera surtout par le développement d'une capacité à « acheter mieux » (infléchir les cahiers des charges, structurer au mieux le panel fournisseurs, introduire des innovations externes...) voire « consommer moins » (travailler sur l'activité du client interne). Il s'agit donc clairement de construire sa valeur ajoutée aux interfaces avec les parties prenantes et l'environnement marché de l'entreprise. C'est donc dans les entreprises ayant atteint ce niveau de maturité que la notion de Business Partner sera au centre des préoccupations des DHA. La profusion des enquêtes professionnelles sur ce thème depuis quelques années<sup>3</sup> montre une montée globale en maturité des fonctions achats

Le message de cette vision en termes de cycle d'évolution est

---

<sup>3</sup> Par exemple l'enquête « Achat & création de valeur » d'IVALUA en 2013 ou encore le « livre blanc de l'acheteur créateur de valeur » de l'ARDI en 2014. Voir aussi pour une approche analytique de ces zones potentielles de création de valeur par les achats l'excellent article de Laurent Jéhanin « la création de valeur par les achats » (2013)

Figure 2 « la fonction achats comme partenaire financier et Business de l'entreprise » (Salviac, Vollet et Bernard, 2012)



aussi conforme à celui passé par Salviac, Vollet et Bernard (2012) dans leur dernier ouvrage. Dans de nombreuses entreprises dites « matures » la fonction achats doit à la fois répondre aux objectifs financiers ambitieux d'efficience mais aussi aller au-delà et infléchir la position concurrentielle de l'entreprise directement (en influençant la stratégie d'offre de l'entreprise) ou indirectement en supportant et améliorant la performance des parties prenantes qui agissent sur cette création de valeur (Figure 2).

Donc la notion de « Valeur » évolue au fil de la maturité achat et les DHA ont un rôle très important dans le pilotage du déploiement de cette évolution au sein de leurs équipes. Enfin, rien de très étonnant que dans un monde à l'inflation maîtriser, l'adoption du seul étalon de productivité achat ne satisfasse plus les DHA qui peinent à justifier le budget de leur équipe Achats. Travailler sur la valeur devient un impératif.

### Quel est le rôle des DHA dans la transformation de leurs équipes en Business Partners ?

Si le modèle d'évolution de la Figure 1 laisse supposer une évolution lente et régulière des entreprises, dans la pratique cette évolution est bien évidemment conditionnée par la clairvoyance et l'action du DHA pour susciter les franchissements de phases et adapter les comportements de ses équipes au nouveau contexte ainsi créé.

Fondée sur notre expérience nous pouvons proposer quelques recommandations clés pour des DHA souhaitant fournir un cadre d'action capable d'accompagner leurs équipes vers des positions de Business Partners. Le maître mot de cet effort c'est celui de la capacité du DHA à faciliter

« l'intégration » de sa fonction dans l'entreprise.

Cette intégration passe à la fois par une compréhension fine des orientations stratégiques de la firme et de sa déclinaison en objectifs pour l'équipe achat parfaitement alignés sur ces dernières. Dans l'autre sens cette intégration va être facilitée par la reconnaissance des autres fonctions de l'entreprise de la fonction achats en tant qu'acteur important pour la compétitivité globale.

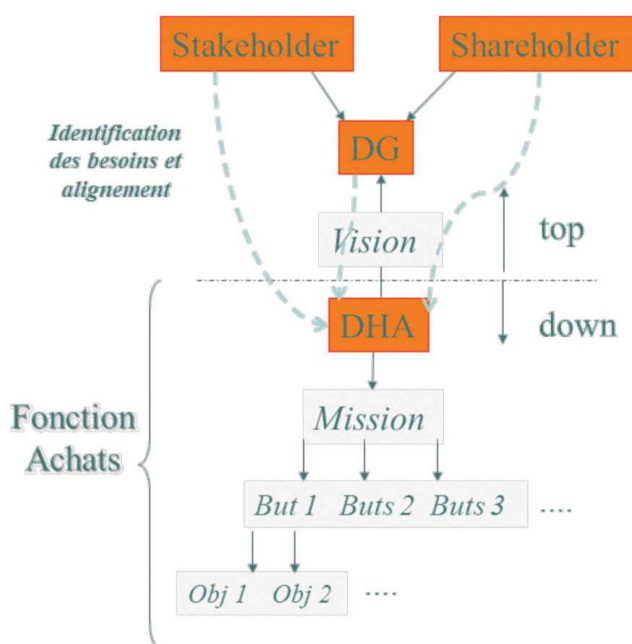
■ Assurer l'alignement stratégique : l'articulation entre Vision/Mission/But/ Objectif

Etre un Business Partner à l'échelle d'une fonction c'est être capable de prouver que son action est parfaitement alignée avec les buts des autres « stakeholder<sup>4</sup> » qui travaillent avec elle. Pour cela le DHA doit suivre avec rigueur le processus suivant : comprendre l'environnement stratégique de ces derniers et élaborer sa **vision** de la contribution potentielle de la fonction achats à la stratégie globale de l'entreprise. Cette vision sera déclinée en une **mission** destinée à tracer les contours d'une feuille de route globale pour les acheteurs. Cette mission sera elle-même déclinée en autant de **buts** qui précisent les différentes pistes que la DHA compte mobiliser pour satisfaire sa mission. Chaque but sera décliné en autant **d'objectifs** quantifiables permettant de tracer l'avancement de la fonction dans l'accomplissement de sa mission.

Le DHA est donc responsable de cette déclinaison qui, au final, sera déterminante dans les pratiques achats de son équipe et donc, au final, de la perception par les stakeholders de l'existence ou pas d'une fonction achats véritable Business Partner. Si les tableaux de bord achats découlant de ce processus ne sont focalisés que sur les coûts financiers alors même que l'environnement économique des stakeholders est

<sup>4</sup> Dans l'article, nous utiliserons ce terme comme un synonyme de clients internes pour la fonction achats.

Figure 3 : l'alignement de la fonction achats sur ses partenaires



changeant et nécessite d'autres règles que le simple coût pour juger les prestations achetées, il y a peu de chance, même avec les acheteurs les plus ouverts du monde, que les décisions prises par ces derniers soient considérées comme orientées « business » par les clients internes. On peut ici revenir sur l'exemple introductif de cet article. L'environnement des équipes marketing change mais la réponse de la fonction achats reste celle qui avait justifié sa mise en place quelques années auparavant. Le manque d'alignement de la fonction achats (flèches en pointillés de la figure 3) sur cette évolution rend « destructrice de valeur » des décisions qui étaient pertinentes dans un contexte antérieur. L'effort de décryptage de l'environnement des stakeholders doit être permanent pour le DHA de manière à construire des tableaux de bord évolutifs toujours en phase avec la perception des clients internes de ce qui crée de la valeur.

- Participer directement aux décisions stratégiques et/ou trouver les bons sponsors dans l'organisation

Toutes les fonctions achats n'ont pas le privilège de participer directement au CODIR et donc voir ainsi leur statut de

fonction stratégique, en prise directe avec la stratégie de la firme, publiquement affirmé. Dans ce cas il faudra que le DHA développe une stratégie « d'influence » en amenant progressivement ses parties prenantes internes à participer à l'orientation de ces décisions d'achats et donc faciliter leur intégration dans le système de décision de l'entreprise.

#### EXEMPLE N°1

Dans cette multinationale du secteur logistique, la fonction achats dépend de la fonction financière et peine à trouver de nouveaux ressorts de création de valeur après 10 ans de mise en œuvre d'une fonction achats centralisée. La couverture achats atteint ses limites et les pratiques achats sont professionnalisées au sein d'une équipe déjà conséquente. Le DHA souhaite travailler plus sur la consommation et l'innovation dans les usages pour les prescripteurs. Sortant de son pré carré naturel, il doit s'appuyer sur un réseau interne d'experts reconnus sur chaque problématique abordée. En 2015 le DHA met en place, sous l'égide du directeur financier, un ensemble de « Business Supporters » qui accompagneront les category managers dans l'élaboration de leur stratégie, dans leur négociation avec les principaux fournisseurs... L'objectif est bien d'éviter la « peur de l'acheteur » par un partage des décisions sur certaines activités achats. L'achat devient un vrai « partenaire » dans la décision et non celui qui tranche seul. Pour le DHA c'est aussi une façon de faire connaître son métier et son professionnalisme en associant des stakeholders dans le processus de construction de la décision.

Pour terminer sur ce point, nous pouvons citer une des rares recherches scientifiques qui montre, sur une base empirique large, l'importance de la qualité de ces pratiques d'« intégration » sur la performance globale des entreprises. En effet, dans une étude multisectorielle (Gonzalez-Benito. 2007) portant sur presque 500 ETI<sup>5</sup> Espagnoles, les auteurs ont validé empiriquement l'hypothèse selon laquelle, pour un même niveau de maturité des techniques achats, la qualité de l'*intégration organisationnelle* de la fonction achats<sup>6</sup> démultiplie l'impact des achats sur la performance globale de l'entreprise. Autrement dit, il ne suffit pas d'équiper ses équipes achats des meilleures boîtes à outil pour que la création de valeur soit optimale. Il faut conjoin-

<sup>5</sup> Entreprises de plus de 100 personnes et de moins de 5000.

<sup>6</sup> Cette dernière est mesurée, comme dans nos propos du § précédent par (1) la connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise par les acheteurs, (2) la qualité de l'alignement stratégique de la fonction achats, et (3) le niveau de cross-fonctionnalité dans la prise de décision des acheteurs.

tement s'ouvrir vers les stakeholders pour en comprendre les attentes mais aussi suffisamment communiquer et éduquer les stakeholders sur les problématiques achats pour limiter leur résistance au changement et influencer leurs pratiques pour créer de la valeur.

### Comment puis-je évaluer la pertinence de mon équipe achats en tant que « Business Partner » ?

Une fois que le DHA a posé les bases permettant à son équipe d'avoir une légitimité suffisante pour postuler au rang de Business Partner, il reste encore à s'assurer qu'individuellement les membres de son équipe mettent en place les actions qui permettront de transformer en valeur cette légitimité. Comme présenter dans la Figure 4, il s'agit de jalonner la progression de ses collaborateurs d'un statut de partenaires « opérationnels », garant de l'application de procédures et techniques achats à celle de « Business Partner ». Dans ce dernier cas les acheteurs doivent utiliser leurs expertises et leurs compétences collaboratives pour donner des conseils, et fournir des services à leurs clients internes. Le focus étant alors sur la création de valeur globale pour l'entreprise.

Nous vous proposons ci-dessous 6 questions qui selon nous sont essentielles pour juger si vos équipes peuvent être jugées par les stakeholders comme des BP. Si vous répondez OUI à la majorité de ces questions vous pouvez considérer que vos équipes sont en bon chemin. Je rappelle que ce ques-

tionnement sera d'autant plus nécessaire que vous êtes dans des entreprises où le statut de la fonction achats comme partenaire stratégique est discuté et/ou que le périmètre achats considéré constitue des commodités nouvellement intégrées à la couverture achats.

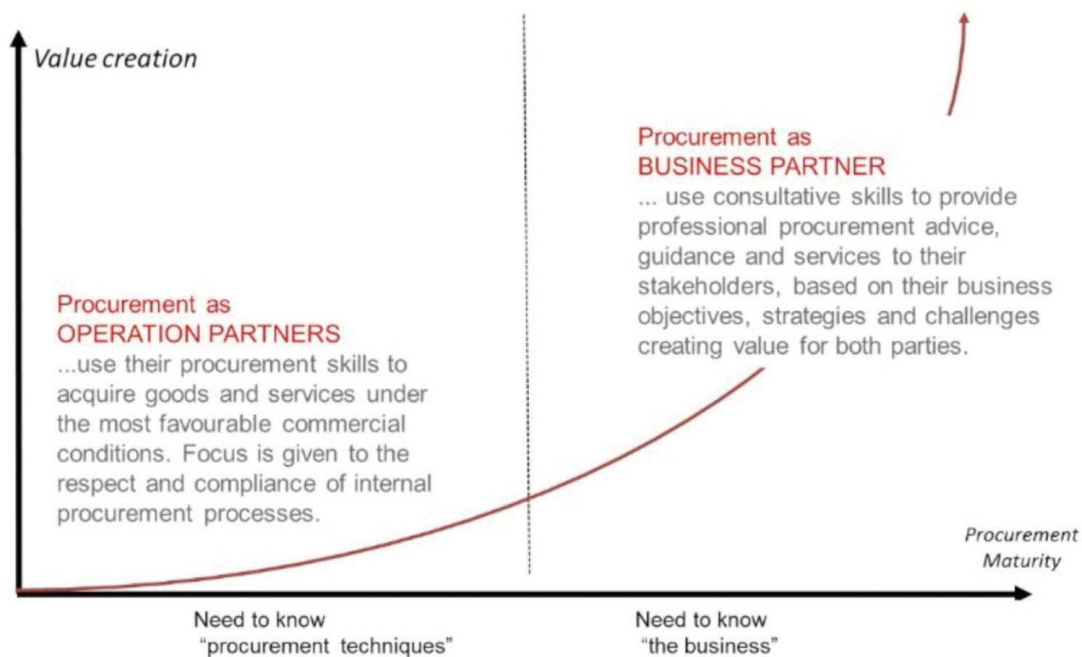
#### Considérez-vous que votre équipe achats... :

... a une bonne compréhension des KPI de ses clients internes et part bien de ces derniers pour choisir ses leviers achats et mener des projets d'amélioration adaptés (OUI/NON).

#### EXEMPLE N°2

Dans cette entreprise de B to C, les ventes se font principalement à travers l'efficacité commerciale de call centers répartis un peu partout dans le monde. Ces derniers sont externalisés et depuis des années les acheteurs en charge de cette commodité cherchent des solutions pour réduire le nombre de fournisseurs et rendre les contrats plus globaux. Le levier volume est-il vraiment le plus pertinent sur un achat tel que celui-ci où les coûts fixes sont très bas comparativement aux coûts variables ? Un nouveau category manager décide de changer d'approche et réalise plusieurs brainstormings avec des équipes commerciales pour cerner les facteurs permettant d'accroître l'efficacité des fournisseurs. L'objectif n'est plus seulement le coût de l'acte mais sa valeur. On renonce à aller plus loin dans la globalisation pour solliciter les fournisseurs dans un concours d'idées validées par une équipe commerciale de référence.

Figure 4 : les achats comme Business Partner (Ohanes 2015, Post LinkedIn, adapté de Reck et Long 1988)



**... sait traduire l'impact de ses actions « achats » sur les KPI de ses stakeholders (OUI/NON).**

La fonction achats reste majoritairement une fonction support de la création valeur. Cela veut dire que pour créer effectivement de la valeur cette dernière doit orienter les actions de stakeholders. Mais encore faut-il que les objectifs achats trouvent un écho dans les KPI des clients internes. La chose ne va pas de soi comme le montre l'exemple ci-dessous.

#### EXEMPLE N°3

Dans cette entreprise qui conçoit, fabrique et commercialise des articles de sport, l'organisation est bâtie autour de lignes de produits (skis, fixations, chaussures de skis...). Les fonctions supports doivent contribuer au fonctionnement de ces lignes. Dans ce contexte, le service Achats doit en permanence prouver sa capacité à créer de la valeur dans un univers où le design, la technologie et le marketing dominent. Par rapport à cet objectif, la principale difficulté provient du fait que les gains achats affichés au sein de l'entreprise « X » se font au travers de familles achats largement communes aux lignes de produits. Les responsables des lignes de produits ont ainsi du mal à utiliser les informations fournies par les Achats et les traduire de façon concrète dans leur du compte d'exploitation. Les réticences exprimées sont toujours les mêmes : « comment je retrouve la performance globale affichée par les achats dans mon compte d'exploitation par ligne produit ? ». Les achats sont ainsi plus perçus par ces acteurs majeurs de l'organisation comme une contrainte (« pour soigner l'indice achats global on contraint mes choix de conception ») que comme une fonction contribuant directement à créer de la valeur pour chaque business de l'entreprise. Le DHA va profiter de la refonte de son système d'information pour modifier le reporting de la performance achats. A la classique évaluation de la performance par famille d'achats, il va mettre en place une extraction « contribution par lignes de produits » détaillant sur ces dernières l'écart observé par rapport aux coûts standards et à la qualité des achats. Il décide ensuite de communiquer largement en interne sur cette performance en utilisant le support de l'intranet et en assurant une actualisation en temps réel des données. Si le premier axe est un outil interne du service Achats destiné à piloter au mieux la fonction le deuxième axe vise lui à rendre possible une individualisation par ligne produit de la contribution « Achats ». Les responsables de lignes se voient sensibilisés à l'impact de leurs décisions commerciales et industrielles sur les économies achats. Ainsi par exemple l'impact en termes de baisse des coûts d'achats matière d'une augmentation du volume d'activité impactera directement le compte d'exploitation de la ligne produit considérée. Le service Achats gagne en crédibilité en rendant « compréhensible » l'impact de ses actions.

**... a une bonne connaissance des stakeholders les plus influents et met en place des actions pour bâtir une relation d'influence avec ces derniers (OUI/NON).**

#### EXEMPLE N°4

Dans cette entreprise de services, le DHA demande à ses catégories managers de lui présenter de façon régulière une « matrice d'influence ». Cette dernière croise une liste de projets visant à changer soit les pratiques achats soit les pratiques de consommation sur son périmètre d'action avec un ensemble d'acteurs considérés comme des key users et profondément influents pour le succès ou l'échec du projet. Dans cette matrice, l'acheteur doit pointer ses avancées en termes d'influence et/ou les actions qu'ils comptent mettre en place pour rendre effective cette influence.

**... connaît la façon dont ses clients internes pratiquent leurs activités, leur chaîne de valeur, et peut donc identifier les principaux inducteurs de coûts de risques sur ces dernières et faire des préconisations pour les réduire ou trouver des solutions innovantes pour améliorer la valeur des achats réalisés aux yeux de son client interne (OUI/NON).**

#### EXEMPLE N°5

Lors d'une activité de coaching pour un acheteur leader travaillant sur la catégorie des achats pour les Ressources Humaines (RH), nous avons découvert avec étonnement que ce dernier était incapable de décrire la chaîne des activités qui constitue le processus RH. Comment se positionner comme un Business Partner qui crée de la valeur pour le département RH si on ne sait même pas ce qu'ils font ! Si on connaît le processus, par exemple celui du recrutement, on peut imaginer les différentes étapes : expression du besoin, description du job, publication, gestion des candidatures, sélection, interview et/ou assessment, négociation du contrat,... et proposer des solutions externes qui facilitent l'efficacité ou l'efficacite sur chaque activité. Par exemple ici s'apercevoir que la partie gestion des candidatures est très consommatrice de temps et très peu créatrice de valeur comparée aux autres et chercher une solution sur le marché pour l'externaliser. Dans ce cas-là, l'acheteur pour la première fois n'était plus seulement là pour exécuter aux meilleures conditions commerciales les opérations que son client interne avait décidé d'acheter, mais il agissait pro activement sur la chaîne de valeur de ce dernier.

### ... Connait la stratégie et les projets de son stakeholder et sait montrer comment les achats peuvent les aider concrètement (OUI/NON)

#### EXEMPLE N°6

Dans cette entreprise de service le DHA demande à ses acheteurs leaders de faire une veille systématique sur leurs principaux clients internes par rapport à leurs projets. L'idée est d'influencer dès l'amont le besoin et fournir une aide avant même que cette dernière soit sollicitée.

### ... fait en sorte que nos stakeholders comprennent la contribution des HA à leur business (OUI/NON)

#### EXEMPLE N°7

Dans cette entreprise du secteur médical nous rencontrons la personne en charge des achats pour la R&D de l'entreprise. Son bureau est voisin du VP R&D et dans un bâtiment séparé de celui des achats. Quand on lui demande d'expliquer quel est son rôle elle explique quel gère le risque « achat » lié au développement de nouveaux produits, sélectionne des fournisseurs potentiels en amont, gère les contrats, les problèmes de propriété intellectuelle, de capacité, de dépendance, le tout sous contrainte de coûts et de planning. Quand nous croisons quelques jours plus tard le VP R&D, il commence spontanément de nous expliquer le rôle essentiel de la DHA et de l'acheteur R&D pour, à notre grande surprise, décrire ce rôle en utilisant mot pour mot ce que l'acheteuse R&D nous avait dit. Il fini par ajouter qu'il ne comprend pas comment une société peut se permettre de développer des produits sans l'implication des achats !

Notre expérience nous montre que quand les DHA répondent à ces questions leur réponse est souvent "OUI" à le plupart d'entre elles. Mais lorsque l'on pousse un peu l'analyse, que l'on demande des faits concrets, la réalité est très souvent fort différente. Lorsque nous organisons des workshops qui mêlent acheteurs et clients internes nous nous apercevons souvent que la connaissance des premiers sur les contraintes « business » des seconds est souvent très superficielle.

La bonne nouvelle est que les compétences nécessaires pour améliorer cet état de fait ne nécessitent pas des connaissances scientifiques très poussées. Il s'agit de soft *skills* dont le paragraphe suivant tente de dresser un état des lieux. Reste encore, comme évoqué dans le § précédent, que vos équipes parfaitement profilées pour devenir des Business

Partner aguerris, ne soit pas complètement inhibés par des KPI non adéquat pour mettre en place de type de challenge.

### Quelles sont les compétences que je dois développer chez mes collaborateurs pour qu'ils deviennent de bons « Business Partners » ?

Donc, quels sont les principales qualités que nous devons rechercher et développer chez nos collaborateurs pour qu'ils deviennent de bons « Business Partners » ? Pour résumer à un niveau individuel ce qu'implique cette attente, nous dirons qu'il s'agit de mettre en avant dans nos équipes les individualités capables d'identifier les opportunités de création de valeur commerciales, de les « vendre » en interne (et auprès des marchés fournisseurs), de les mettre en œuvre et, tout en préservant et promouvant les objectifs de la fonction achats.

Peu de travaux de recherche se sont penchés sur ce thème. On peut noter à ce sujet la très intéressante thèse soutenue par François Jan (2014) et présentée par son directeur de recherche Thierry Sauvage dans le dernier Excellence HA<sup>7</sup>. Le terrain de cette thèse est assez proche de celui décrit dans notre exemple initial : une fonction achats devant prouver sa valeur ajoutée auprès d'un client interne représenté par la fonction marketing dans une entreprise évoluant sur des marchés B to C très compétitifs. Selon François Jan ce sont les capacités collaboratives (interne et externe) de l'acheteur qui seront les conditions nécessaires d'un déclenchement du processus de création de valeur, le tout supporté par un socle de compétences techniques (Figure 5).

Ce sont aux méta-compétences présentées par la Figure 4 que nous nous intéressons maintenant car ce sont elles qui concrétiseront chez les stakeholders la perception qu'un acheteur est ou non un Business Partner.

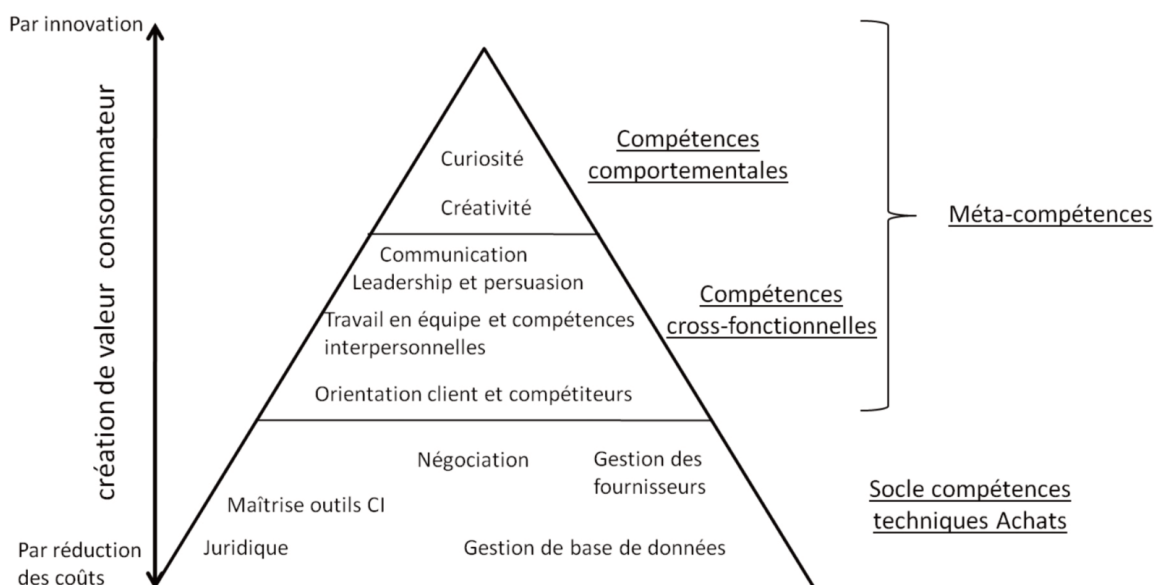
Lorsque les organisations achats veulent passer d'une position de « partenaire opérationnel » à un niveau de « Business Partner » (Figure 1), elles doivent ajouter à leur socle de compétences techniques des compétences « collaboratives » pour trouver, avec les clients internes, des solutions capable d'améliorer leur efficacité, pour innover, le tout sous contrainte de maîtrise des coûts et des risques. Pour effectuer cette mutation, **les compétences nécessaires pour agir comme un Business Partner** sont :

- **Un sens aigu des affaires (*Business Acumen*)** : Comprendre les ressorts de la création de valeur dans le business, être au courant des évolutions dans l'environnement, des pratiques, des tendances et bien connaître les acteurs qui construisent l'avantage concurrentiel... voici les principaux

<sup>7</sup> Sauvage T. (2015) « Les compétences pour la création de valeur », Excellence HA, n° 5, p



Figure 5 : Compétences achats et typologie de création de valeur (Jan, 2014)



attendus. Il ne faut pas raisonner seulement « achats » ni attendre d’être sollicité par les clients internes. Il faut franchir les portes, trouver dans l’organisation des « passeurs » d’informations capables de permettre à l’acheteur cette compréhension des données Business. On retrouve ici l’idée développée il y a presque 40 ans par Crozier et Friedberg (1977) selon laquelle la maîtrise de l’information est le vecteur essentiel du pouvoir pour les acteurs dans les organisations. Dans cette théorie, les acheteurs occupent potentiellement une place de choix car ils sont de parfaits « marginal sécant »<sup>8</sup> L’acheteur qui aura bien compris les attentes de l’interne et saura traduire et adapter ces dernières vers l’extérieur (les fournisseurs) verra son pouvoir croître dans l’entreprise.

- **Une bonne capacité d’analyse de la chaîne de valeur :** Comprendre la chaîne de valeur d’une entreprise, les processus déployés, afin d’identifier les possibilités de réduction des coûts, de temps, de risques et ainsi améliorer la contribution en création de valeur de chaque étape de la chaîne.
- **Ne pas penser de façon étroite (big picture ability):** Capacité à regarder d’une façon large le besoin, à poser et se projeter dans des scénarios futurs. Cette capacité est notamment développée par Natacha Tréhan (2014) à travers la notion de « *mutant noétique* » soit un acheteur « capable de penser la complexité, d’agir autrement dans un monde imprédictible. Pour cela, son cerveau droit est réhabilité. Il ne s’agit pas de renoncer à la rationalité classique mais de l’enrichir par l’intuition, la globalité, l’imagination et de reconnaître l’importance des émotions » (p 167).

#### EXEMPLE N°8

Dans cette entreprise du secteur des cosmétiques les achats peinent à s’imposer comme Business Partner auprès des responsables de lignes de produits. Lors d’une séance de créativité un binôme d’acheteurs a travaillé sur la recherche de solutions sur la chaîne de valeur. Parmi les nombreuses propositions une a été très rapidement mise en place avec l’approbation des clients internes. L’analyse montrait que la valeur principale attendue du business était l’accélération du temps de conception. La proposition des acheteurs était de substituer le traditionnel prototypage en verre pour les essais par un prototypage en imprimante 3D. Cette demande tacite des clients internes a été transformée par les acheteurs grâce à leur connaissance des attentes des stakeholders et à leur maîtrise du potentiel des marchés fournisseurs.

- **Bon sens politique (Political Savvy) :** Manœuvrer à travers des situations organisationnelles parfois complexes; trouver les bons sponsors internes, les bons appuis. Voilà une compétence fort utile lorsque notamment on cherche à étendre la couverture des achats. Sur ce thème nous conseillons aux lecteurs de lire le très éclairant article d’Ibarra et Hunter (2007) intitulé « How Leaders Create and Use Networks ». Pour ces auteurs les individus développent 3 types de réseaux : 1) les réseaux dits *professionnels* qui sont centrés sur la réalisation stricto sensu de ce qui est explicitement demandé à l’acteur au sein de son entreprise. Pour un acheteur, ses réseaux internes achats et ses réseaux fournisseurs. 2) les réseaux dits *personnels* qui permettent à l’individu de trouver un équilibre de vie et

<sup>8</sup> Selon Crozier et Friedberg (1977), le marginal sécant a un pied dans deux « mondes » différents. Cela lui permet de contrôler ce que les sociologues appellent une zone d’incertitude assez large, synonyme de pouvoir. L’acheteur étant à l’interface entre l’entreprise et le marché des ressources externes il possède potentiellement une forte réserve de pouvoir.

indirectement le rendre plus épanoui dans sa pratique professionnelle. La participation à une association professionnelle d'acheteur peut rentrer dans cette catégorie en permettant un benchmark externe à l'acheteur. Enfin 3) les réseaux dits *stratégiques* qui permettent à l'individu de pouvoir obtenir des supports « politiques » au sein de son organisation ou à l'extérieur pour rendre réalisable ses projets. Pour les auteurs *"When managers begin the delicate transition from functional manager to business leader, they must start to concern themselves with broad strategic issues"* (p 43). Selon notre expérience de terrain, les acheteurs ont souvent tendance à trop privilégier les deux premiers réseaux au détriment du troisième. Le DHA désireux de voir ses acheteurs accéder à ce statut de Business Partner devra veiller au déploiement par chacun d'entre eux d'un vrai réseau stratégique qui aidera l'acheteur à « bouger les lignes » et étendre son champ d'action grâce à l'appui de sponsors internes capable de soutenir ses initiatives.

- **Influencer** : être capable de générer la bienveillance envers lui-même, transmettre des messages compréhensibles auprès des stakeholders, convaincre du bienfondé de ses propositions. La meilleure décision achats est sûrement celle prise par les clients internes mais sous l'égide des achats. Influencer nécessite en amont une bonne capacité d'empathie par rapport à l'autre. L'oiseau rare est donc ici l'acheteur capable de combiner ce bon sens politique évoqué précédemment avec cette capacité à convaincre les stakeholders. Cette influence doit s'étendre aussi aux fournisseurs que l'on doit chercher à aligner avec nos propres objectifs.
- d'être très clair dans ses objectifs achats mais capable, pour les atteindre, de prendre un chemin toujours nouveau pour pouvoir amener son client interne à adhérer aux choix qu'il préconise.

## Conclusion

Dans nos pratiques de consultant et de formateur ils nous arrivent assez souvent que des DHA nous contactent pour nous proposer des postes d'acheteurs en disant, « *si tu as des profils intéressants, fait moi signe vite, comme cela, je n'ai pas besoins de passer par le RH* ». Si l'on pose la question « Pourquoi ? », la réponse la plus courante est du style « *Si je passe par le processus RH, je vais attendre 6 mois et je ne suis pas sûr d'avoir les bons candidats* ». Peut-on imaginer que vos stakeholders pensent la même chose, voire pire, des acheteurs de vos équipes qui leur sélectionnent les ressources externes avec lesquelles ils vont devoir collaborer ?

Les achats ont beaucoup évolués ces dernières années, en devenant plus professionnels, outillés, reconnus comme une fonction à part entière. Le retour de balancier de cette évolution positive c'est qu'elle s'accompagne souvent de plus de procédures, de plus de rigidité et quelque part une tendance à

se refermer sur elle-même car « seul les achats savent bien acheter ». Le danger est constant et la voie étroite. Le but de cet article n'est pas de donner des leçons mais d'instiller dans la tête des DHA ce doute salvateur qui les forcera à se poser la question de leur contribution au Business... pas à la simple évolution d'un indice achats. Nous savons pertinemment que cet indice est souvent la seule attente explicite vis-à-vis du service achats, mais nous voyons aussi constamment des exemples de « bonnes pratiques » comme évoqués dans certains de nos encadrés, qui prouvent que d'autres voies de succès sont possibles du moment que leur contribution à la création de valeur est clairement démontrée.

Peut-être que l'obsession d'être une « fonction stratégique » a fait parfois oublier à certains DHA et acheteurs que leurs actions ne se transforment en valeur qu'à travers les usages des stakeholders (utilisateurs, prescripteurs, clients internes voire clients tout court). C'est donc l'ouverture vers ces derniers qui seule permettra de sortir des logiques de prix et de coûts pour parler valeur. Il faudra pour cela aligner un niveau « macro » (la fonction), un niveau « mezzo » (les pratiques) et un niveau « micro » (les compétences). Les trois parties principales de cet article ont modestement vocation à baliser le chemin. L'article de Jean Potage dans ce même numéro va un peu plus loin dans cette logique de « balisage » en proposant un modèle intégrateur (PRIME) pour le déploiement d'une fonction Achats correspondant à son 3ème scénario : une Direction des Ressources Fournisseurs très largement intégrée au sein des activités pour soutenir leur Business. ■

## Références utilisées

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.
- Gonzalez-Benito J. (2007) A theory of purchasing's contribution to business performance, *Journal of Operations Management*, vol 25, p. 901-917
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard business review*, Vol 85, n° 1, p. 40-47
- Jan F. (2014), « *Vers un modèle intégrateur de la création de valeur par les acheteurs* », Thèse d'Aix Marseille Université, Laboratoire CRETLOG.
- Jehanin L. (2013), « *La création de valeur par les achats* » dans *Valeur(s) & Management* (Hemmer Gudme O., Poissonnier H.) éd. EMS, p 142-157.
- Keough M. (1 993), "Buying your way to the top", *The McKinsey Quarterly*, n° 3, p.41-62.
- Reck, R. F., & Long, B. G. (1988). Purchasing: a competitive weapon. *Journal of purchasing and materials management*, vol 24, n° 3, p. 2-8.
- Salviac, É., Vollet, C.-H., Bernard, F. (2011). *Performance et création de valeur de la fonction achats : maîtrise des risques et pilotage financier*. Paris: Maxima-L. Du Mesnil.
- Trehan, N. (2014). La fonction Achats de demain: analyse prospective par la méthode PM. *Management & Avenir*, vol 4, p. 153-170.
- Van Weele, A. (2014), *Purchasing and Supply Chain Management*, 6th ed. Cengage, London.