

Est-ce qu'une crise est bonne pour l'emploi ? Quelle question, me direz-vous, la crise détruit des emplois. Réduction de coûts, restructurations, licenciements massifs – on en voit et entend tous les jours autour de nous. Mais quels sont les effets cachés ? Et est-ce que les impacts sont les mêmes pour tous les métiers ?

Trois questions se posent :

- quel effet la crise a sur les Achats – et plus particulièrement sur les Acheteurs ?
 - quelles opportunités s'offrent aux Achats et aux Acheteurs en temps de crise ?
 - Comment se comporter en tant qu'Acheteur en temps de crise (et comment anticiper la prochaine crise) ?
- A. La crise touche les acheteurs de plusieurs manières – en fonction du comportement global adopté par l'entreprise (voir article « la crise et ses effets divers). Elle augmente la pression sur les résultats – et influe donc principalement sur la manière dont l'acheteur va travailler avec ses interlocuteurs (internes et externes) et ceci afin de dégager des résultats à court terme. Elle teste donc la capacité d'un acheteur de trouver des solutions rapides sans mettre en péril une stratégie à moyen terme. Ceci nécessite une aisance non seulement dans la maîtrise technique de son domaine mais surtout dans son relationnel et l'ensemble de ses compétences « comportementales » par ex. la communication, la capacité de travailler avec des personnes et des équipes, l'esprit entrepreneurial, pour n'en nommer que quelques unes. C'est donc une vraie mise à l'épreuve de savoir si l'Acheteur est capable d'avancer entre les différents enjeux et pressions et de bâtir des solutions plus « intelligentes » sans céder à la facilité du moment.
- B. Une crise est une fabuleuse opportunité pour les Acheteurs de sortir encore d'avantage de l'ombre et surtout de sortir « grandis ». Pourquoi ? Pour deux raisons principales :
- La plupart des entreprises ont, en temps de crise, encore recours à un comportement classique de restructuration et de réduction d'effectifs. Ce qui peut paraître une solution de soulagement à court terme (ce qui selon les plus récentes études s'avère souvent une illusion car engendrant des surcoûts et dommages collatéraux plus importants que les bénéfices escomptés), les pénalise de manière certaine dès la reprise car avec la réduction des effectifs va de pair une perte de savoir faire parfois significatif. Les Achats peuvent démontrer qu'une utilisation effective et une intégration beaucoup plus en amont des Acheteurs (et du savoir faire de leurs fournisseurs) peuvent amener des gains d'avantage concurrentiel substantiels permettant – pour cette crise ou du moins la prochaine – d'éliminer ou tout de moins de minimiser l'impact sur les ressources humaines. Les Achats « intelligents » peuvent donc représenter une vraie alternative au dispositif classique (et quasi automatique) de réduction d'effectifs.
 - En temps de crise on aura d'avantage tendance de donner une chance aux concepts nouveaux et aux acteurs nouveaux – puisque les vieilles recettes n'ont pas apporté les résultats escomptés. Les Acheteurs pourront donc plus facilement se faire entendre, écouter, et accepter s'ils viennent au secours de leurs collègues

« business » et s'ils sont capables d'identifier des solutions innovantes et de mobiliser les ressources internes et externes afin de leur suivre sur ce chemin. Ils pourront donc gagner énormément en reconnaissance et en positionnement interne – « si tu m'aides lorsque je suis dans une situation difficile, je te serai vraiment reconnaissant, parfois je serai même impressionné, en tout cas je travaillerai différemment avec toi demain ... ».

C. Sous l'effet de la crise nous avons vu

- certains acheteurs faire le dos rond (j'attends que ça se passe, je préfère ne pas bouger d'ici – mieux vaut un travail de routine au chaud, qu'une opportunité dorée dans la tempête
- d'autres, parfois par la force des choses, se lancer dans l'acquisition du statut d'auto-entrepreneur et de commencer à bâtir leurs propres entreprises – souvent dans le conseil
- encore d'autres partir à l'international suivre des opportunités dans les pays émergents pour prendre des responsabilités accrues tout en investissant sur leur mobilité.

⇒ Ce qui nous a positivement surpris est que le nombre de personnes qui était prêt à envisager une orientation de carrière sortant des chemins traditionnels dans les grands groupes – par ex. travailler en PME, aller en province ou à l'étranger, se mettre à son compte, etc. – était largement supérieur par rapport à la dernière crise lors de l'éclatement de la bulle d'Internet.

Les mentalités ont donc évolué – et ceci curieusement d'avantage coté « candidats » que coté « entreprises » qui eux ont encore peu l'habitude de privilégier le fond de l'apport d'expertise par rapport à sa forme contractuelle (on met parfois 12 mois pour se décider à recruter quelqu'un qui puisse apporter un ROI de 10 dès son arrivée ...).

⇒ Ce qui reste à améliorer est la prise de conscience et la volonté des Acheteurs de considérer une crise comme une aubaine au lieu d'une menace. Lors d'une crise un Acheteur devient « automatiquement » plus important car il représente jusqu'à ¾ du revenu d'une société. L'entreprise aura donc tendance à investir dans ce que nous appelons « enabling fonctions » cad les parties d'organisations qui permettent de dégager un ROI direct important, ce que sont les Achats tout comme les Ventes, car de leur efficacité dépend en grande partie la survie et la croissance de la société.

Encore faut-il pouvoir communiquer de manière forte, mesurer, démontrer, être force de proposition et sortir de l'ombre afin que l'entreprise découvre et comprenne le potentiel fort qui se trouve dans les Achats. Et je pense que c'est ici qu'il y a encore du chemin à faire, car l'Acheteur dans sa globalité est trop timide dans sa communication. Trop timide, car pas assez confiant en lui. Manquant de confiance car étant souvent trop loin du « business » et de ses clients internes. Ne pas oser de faire des propositions innovantes, de prendre le risque de faire avant de demander l'autorisation, ne sachant parfois pas comment communiquer et sur quoi, car ne mesurant qu'une fraction de ce qui pourrait être qualifié de « contribution des Achats à l'avantage concurrentiel » de l'entreprise.

Voici donc le meilleur conseil que je puisse donner à un Acheteur qui veut progresser :

- ⇒ jubilez en temps de crise et foncez prendre des initiatives de tout type
- ⇒ Allez voir vos clients internes pour les écouter et comprendre leurs vrais soucis

- ⇒ aidez-les ensuite à trouver des solutions concrètes et innovantes en impliquant vos fournisseurs
- ⇒ impliquez vos fournisseurs (ou du moins ceux avec lesquels vous voulez travailler) dès que possible et demandez leur conseil et aide au lieu de leur dicter comment faire ..
- ⇒ osez parler à votre management pour les convaincre de vous suivre et de prendre des décisions courageuses et fortes

Prenez-votre destin en main – vous-même, votre expérience et votre CV en sortiront grandi et vous permettront d’envisager votre prochaine étape de carrière – en interne ou dans un autre environnement – fort de votre nouvelle confiance et réputation.

Nicolas Kourim

www.e-bigfish.com