

## Carrière et Emploi – Décembre 2009

### Le Développement Durable de l'Acheteur

Et si le Développement Durable était un tremplin pour les Acheteurs ? Tout est bon à prendre pour gagner en visibilité et améliorer notre position, vous direz, mais il y a un fond bien plus solide à ce propos.

Nous touchons là un des éléments déclencheurs d'une vraie création de valeur mais aussi d'un « grandissement » du rôle même de l'acheteur.

Traditionnellement un Acheteur est « réactif » – il suit et assiste au mieux les actions engagées plus en amont par ses clients internes / prescripteurs en mettant en œuvre un certain nombre de leviers Achats, méthodes qui lui permettent de réaliser des gains de productivité à plus ou moins grande échelle.

Ensuite il peut devenir « moderne » en utilisant des leviers plus avancés et en allant de manière proactive au contact avec ses clients internes pour proposer des solutions adaptées à leur besoin.

Mais la notion du Développement Durable fait ressortir deux autres points.

Primo : l'importance de l'Acheteur dans la Démarche globale – puisque entre 50% et 75% des ressources d'une société se trouvent auprès de ses fournisseurs, de plus en plus souvent dans des économies plus récentes ou de coût moindre ou le Développement Durable n'est pas au premier rang des priorités, il est primordial d'impliquer les Achats très en amont lors de la phase conceptuelle de produits et/ou services. Ceci est d'autant plus important que les caractéristiques et donc l'impact d'un produit sur son environnement (de sa production à son recyclage) sont jusqu'à 80% déterminés lors de sa phase de conception – très en amont, et que l'apport et l'intégration de l'expertise des fournisseurs est déterminant en vue de leur poids et apport globaux.

Segundo : la responsabilité et la hauteur de l'Acheteur – pour chaque décision prise au titre de la productivité (par ex. Achat ou délocalisation en pays « low cost »), l'Acheteur ne peut se borner à suivre les directives du court terme sans réfléchir et commencer à préparer le moyen terme – comment trouver un nouvel équilibre entre la nécessité de baisser des coûts par des moyens ponctuels et le besoin de conserver ou bâtir un tissu économique local voire régional qui permettra la survie de nos « ressources humaines » et de notre indépendance économique relative, socle de nos sociétés dans le sens le plus large. L'Acheteur doit également se préoccuper du développement durable des ressources engagées dans les zones économiques plus faibles – quid de leur évolution, compétences, santé .... pour assurer la continuité et la bonne intégration de ces ressources.

L'Acheteur devrait donc pouvoir profiter de la prise de conscience globale et des diverses initiatives pour pouvoir se positionner comme un acteur clé à la croisée entre le savoir faire externe et les capacités internes, en intervenant de plus en plus en amont d'un processus de développement de produit pour intégrer une démarche de Développement Durable globale..

Cette opportunité pourrait le mettre dans un rôle cross-fonctionnel autour d'un projet ou alors le situer dans un rôle hiérarchique. Partant du principe que de plus en plus d'organisations vont adresser leurs défis de coût, d'innovation et de flexibilité à travers des projets transversaux, un

Acheteur devrait par conséquent non seulement accepter d'assumer une responsabilité de projet (non hiérarchique), mais serait bien avisé de la rechercher de manière proactive afin d'avancer comme un des pionniers dans la transformation des modèles traditionnels et la création de valeur de demain.

Personne n'attend un Acheteur « traditionnel », nous avons au fil des décennies appris que nous devons apporter le changement à nos organisations, et pour cela nous devons être capable de changer nous-mêmes, sortir de nos zones de travail habituels et de marcher sur des nouvelles pistes.

Le Développement Durable (DD) nous forcera dans ce sens à repenser nos propres habitudes – par exemple en revoyant et élargissant la manière dont nous définissons les critères de sélection d'un « bon » fournisseur. Un fournisseur très performant peut l'être sous un angle court terme, alors qu'un fournisseur agissant sous le concept du DD peut être plus performant et fiable dans une vue moyen terme, mais être moins puissant dans une première phase. Que cherchons nous et comment allons nous trouver le bon équilibre ? Comment allons nous apprendre à communiquer et à développer la compréhension d'un concept comme le DD – à la fois auprès de nos interlocuteurs internes et avec nos fournisseurs existants ? Le DD nous force à avoir une approche intégrée, orientée plus long terme, et nous demande de nous « mouiller » pour vendre et implémenter cette approche.

Autant d'éléments qui nous feront grandir un peu plus vers une responsabilité plus globale et orientée « business » versus Achats seulement.

Ceci n'est donc pas une indication comment trouver le prochain poste sous une bannière DD, mais plutôt une suggestion de s'approprier activement le DD, un sujet de changement par excellence, afin de pouvoir apprendre, grandir et créer de la valeur sous un angle différent, nouveau, qui nous apportera à la fois plus de compétences de Management et plus de visibilité face au Management de nos organisations.

Acheter n'est qu'un mot, n'oublions pas que notre métier est en train d'évoluer rapidement à bien des égards. Demain nous nous intégrerons peut-être une partie des Achats – transactionnels – dans la Supply Chain pour aider à optimiser les flux et la flexibilité de nos opérations. Nous nous focaliserons alors avec une autre partie – stratégique – sur l'amélioration de l'innovation et du développement de la fameuse « top-line ». Notre vrai rôle sera de connecter l'expertise externe (qui représente jusqu'à ¼ de nos revenus et de nos effectifs) avec le savoir faire interne afin de pouvoir créer des solutions de valeur ajoutée pour nos clients. Nous allons donc de plus en plus travailler en cross-fonctionnel, déjà entre nous dans des organisations Achats complexes et internationales, mais surtout avec nos clients internes et nos fournisseurs clé. Notre capacité de gérer des projets transverses et de créer de la valeur via le changement que nous apportons et que nous vendrons (nouvelles technologies, nouveaux processus, nouveaux partenaires, nouvelle façon de travailler) sera alors peut-être notre vraie compétence clé et notre meilleur atout de demain pour « faire carrière ». Ou comme on pourrait le formuler également – un acheteur qui réussit demain ne sera pas celui qui se vendra, mais celui qui sera sollicité par ses clients et partenaires parce que reconnu pour sa création de valeur « business ».

Nicolas Kourim [www.e-bigfish.com](http://www.e-bigfish.com)