

Introduction

Les achats se situent par définition dans la catégorie des fonctions dites « support », et ce n'est pas nouveau. Pourtant, depuis à peine trente ans, des entreprises de plus en plus nombreuses y découvrant des vertus jusque-là insoupçonnées, la qualifient volontiers de « stratégique ». Le fait de confier à l'extérieur davantage d'activités parfois très proches du cœur de métier y est pour beaucoup. Cependant sous la pression du quotidien, les résultats explicitement attendus par les directions générales se limitent souvent à l'obtention de ces fameux « *savings* (économies) » directement visibles dans le compte de résultat de l'entreprise. En conséquence, tout le monde est rassuré sauf les acteurs de la fonction et plus particulièrement leur responsable qui se voient ainsi tiraillés entre des exigences de résultat court terme et la nécessité de s'organiser sur un horizon plus long.

Pour l'avoir vécu et observé régulièrement sur le terrain, nous sommes convaincus qu'il est possible de maîtriser ces contraintes temporelles ambivalentes. Plutôt que de les nier ou de s'y opposer, nous proposons de les concilier en s'organisant autour d'un processus achats clairement identifié et partagé.

Ce livre explique ainsi comment la professionnalisation de la fonction achats va de pair avec le développement de son efficience. Que la mise en place du service achats soit récente ou pas, les dirigeants, les managers, les acheteurs professionnels ou occasionnels y trouveront des pistes concrètes d'amélioration adaptées à leur domaine. Tout en tenant compte de quelques spécificités sectorielles, nous avons mis en évidence des lignes directrices et outils pratiques utilisables par les entreprises de tout secteur d'activité.

Notons que le lecteur pourra parcourir l'ouvrage dans n'importe quel ordre, chaque chapitre renvoyant régulièrement à d'autres. **Les trois parties principales** représentent les clés d'entrée vers les connaissances, méthodes et attitudes permettant la pleine expression des talents propres aux acteurs de la fonction.

Savoir

Nous décrivons ici l'évolution de la fonction observée depuis quelques décennies. Très souvent liée au secteur d'activité de l'entreprise, une typologie d'organisations se distingue.

Celle-ci représente distinctement le reflet du niveau de maturité de la fonction. Les « sept domaines de compétence » qui se dégagent révèlent tout le périmètre que doit finalement couvrir la fonction afin d'assumer pleinement son rôle stratégique. En outre, quelques connaissances clés relatives aux enjeux financiers et juridiques nécessitent une attention toute particulière. Le contexte international maintenant incontournable implique notamment de s'y attarder.

Savoir-faire

Cette partie coïncide avec le déroulement chronologique du processus d'achats. Pour chacune des étapes, elle vise à développer l'efficacité des acteurs de la fonction en guidant vers le choix de méthodes appropriées, c'est-à-dire juste nécessaires. Leurs actions, toutes finalement au service de la performance, rendent positivement visibles leurs auteurs. La proactivité exercée en toute transparence représente alors une preuve péremptoire du niveau de professionnalisme dont ils ont besoin pour gommer l'image du négociateur obtus dont le seul but consiste à obtenir des baisses de prix.

Savoir-être

La multiplicité des interlocuteurs requiert des qualités particulières de la part de l'acheteur. En effet, il trouve en face de lui tant en interne que chez ses fournisseurs, des personnes aux motivations et aux modes de fonctionnement très différents. L'occurrence de situations à fort enjeu devenant grande, la capacité à gérer ses émotions

en temps réel devient impérative. Même pour des achats de biens matériels, la subjectivité, dans son sens le plus noble c'est-à-dire humain, est omniprésente. La stratégie consistant à reconnaître son existence afin de la canaliser apparaît alors comme une alternative sérieuse à la « rationalisation » pure et dure. Bien des conflits trouvent ainsi une fin heureuse pour chacune des parties.

Cette diversité des contextes impose une réelle polyvalence de la part des acteurs de la fonction. Pas étonnant donc que les meilleures formations osent aborder des sujets de plus en plus éloignés du cœur de métier « traditionnel » de l'acheteur pour la plus grande satisfaction des entreprises.

Sans slogans incantatoires ni discours académiques, nous proposons d'adopter un angle de vue pragmatique sur une fonction passionnante de l'entreprise qui doit continuer de progresser pour libérer tout son potentiel.