



■ Il y a maintenant près de 2 ans, j'ai fait le grand saut. Je suis passé de 10 ans de directions commerciales à la direction des achats d'un grand groupe de restauration, sans aucune expérience sur le sujet, pour porter un projet de transformation ayant pour ambition de repositionner les achats au cœur de la stratégie de notre entreprise et d'assurer la cohérence entre nos achats et les attentes de nos clients. Arrivé au sein d'une équipe de direction de près de 15 ans d'expérience, loin de moi l'idée de m'immiscer sur leur terrain de prédilection : "acheter et négocier".

Je me rappelle pourtant cette phrase de notre président lorsqu'il m'a proposé le poste : « *En négociation, pour bien danser, il faut être deux* ». Sauf qu'entretemps, nous avons subi la plus grande crise d'approvisionnements de ces dernières décennies en cumulant manque de matières premières et inflation record pour des raisons très contextuelles mais également beaucoup plus profondes et structurelles. Conséquence directe de cela, changement des rapports de force entre clients et fournisseurs et bascule d'une économie

de la demande vers une économie de l'offre. Des fournisseurs qui, par manque de matières, choisissent leurs clients. En parallèle : plus aucun repère pour prendre nos décisions. Les indices de référence ne veulent plus dire grand-chose, le poids de la volatilité est trop important et l'information d'un jour n'est pas la réalité du lendemain... Que faire dans cette situation pour continuer d'être performant ? Comment imaginer les modèles de demain ? Comment se différencier ?

À mon sens, la meilleure des solutions est d'écouter auprès de ceux qui savent ! J'ai appris pendant des années à être un bon commercial en vendant le moins possible et en passant le plus de temps possible à écouter pour mieux comprendre. Une phrase m'a particulièrement marqué lors des formations que j'ai pu réaliser : bien vendre, c'est notre capacité à « *fournir une meilleure solution à*



ÉDOUARD ALBERTINI
directeur achats & logistique
Compass Group France

Savoir vendre pour mieux acheter ? Une approche commune : l'écoute

**DE LA
CONTRAINTE
ACCOUCHE
SOUVENT DE
NOUVELLES
FAÇONS DE
PENSER ET D'AGIR.**

la capacité de la personne. Sur le plan des formations, alignons-nous et faisons-les ensemble ! Cela créera forcément de l'émulation, de la cohésion et challengera les équipes. S'agissant du plan de carrière, n'est-ce pas une très belle occasion de fidéliser une génération toujours plus en quête de changement permanent que de proposer des passerelles entre les deux fonctions et n'avons-nous pas l'occasion de développer au sein de nos entreprises de super profils ?

Dans un contexte où la pénurie touche également le recrutement des acheteurs, c'est une occasion de faire d'une pierre deux coups : politique RH innovante et performance par la valeur humaine ! ■

un problème clairement mieux défini » (R. Léone). Dans ce cadre, sortons de nos cahiers des charges et d'une expression de besoin pour basculer vers une expression d'enjeux et d'objectifs, laissons nos fournisseurs nous aider à construire et définir nos stratégies.

Ne faut-il pas rapprocher les équipes commerciales et achats au sein des entreprises ?

Dans notre méthode de fonctionnement tout d'abord, nous avons revu notre approche en créant une offre nous permettant de valoriser nos atouts auprès de nos fournis-

seurs. Lors de nos réunions avec nos fournisseurs, nous anticipons dorénavant des questions à poser et évitons de trop parler, nous définissons des problématiques à résoudre plutôt que de lister nos besoins (produits ou services). Et nous fonctionnons sur chaque grand projet avec un principe de page blanche.

Au-delà de notre approche et organisation, c'est une très belle opportunité de se différencier sur le plan RH (recrutement, formation et accompagnement de carrière). Les pro-

files recrutés doivent répondre aux mêmes exigences et je suis convaincu que faire rencontrer un futur acheteur par nos équipes commerciales pour juger son profil nous en dira beaucoup sur