



DAVID LUBY,
CPO - Membre
de l'Adra

■ La fonction achats n'a eu de cesse de se transformer depuis son essor dans les années 70. D'une fonction longtemps considérée comme administrative, intimement liée à l'industrie et focalisée sur le triptyque QCD (Qualité, Coûts, Délais), elle a connu au gré des crises économiques et financières, une première cure de jouvence dans les années 80/90. Le développement des relations fournisseurs, la généralisation de l'approche TCO, la délivrance de valeur et la performance extra-financière sont autant de réponses qu'elle a su apporter pour développer la compétitivité des entreprises. Vinrent par la suite un focus sur l'optimisation des process, préalable essentiel à la digitalisation initiée au XXI^e siècle. Les achats ont été précurseurs dans les démarches aujourd'hui appelées ESG, dans leur rôle de pérennisation de la supply chain via une approche de gestion des risques qui avait vocation à se généraliser.

Un rôle essentiel

La fonction achats assure le lien entre les clients internes et les ressources externes et, de façon plus étendue, entre l'entreprise et l'écosystème qui l'entoure.

Via une logique de veille permanente, elle est en position idéale pour capter et s'adapter aux changements extérieurs. La situation inédite que nous traversons avec la conjonction de multiples crises (Covid-19, instabilité géopolitique exacerbée, guerre aux portes de l'Europe) nous offre une nouvelle opportunité de développer la maturité de la fonction achats au sein de nombreuses entreprises qui n'avaient pas encore pris la mesure du rôle essentiel que celle-ci avait à jouer dans le maintien de compétitivité et, parfois, la survie même des entreprises.

La transformation : ADN de la fonction achats

« LA FONCTION
ACHATS ASSURE
LE LIEN ENTRE
LES CLIENTS
INTERNES ET LES
RESSOURCES
EXTERNES (...),
L'ENTREPRISE
ET L'ÉCOSYSTÈME
QUI L'ENTOURE »

Reste que pour assurer la continuité de cette démarche de transformation, de nombreux facteurs sont nécessaires pour en sécuriser le succès : avoir le mandat et le soutien actif du comité de direction, dédier les moyens nécessaires au pilotage de la transformation, associer les personnes pertinentes au codesign du modèle cible, définir des objectifs clairs et communiquer sur la pertinence des actions, mesurer régulièrement l'avancement du projet et la concrétisation de la valeur recherchée. En bref, de nombreux projets passionnants à mener. ■

Importance stratégique de la digitalisation

Les hausses de prix couplées aux difficultés de les réimpacter vers le client final, les problèmes de disponibilité de matières premières et de produits semi-finis, la dépendance générée par le manque de diversification des sources d'approvisionnement nous permettent d'ouvrir des discussions sur l'activation de leviers qui étaient parfois repoussés par nos business partners : la chasse à la surqualité via la révision des caractéristiques techniques, les

réflexions sur la sécurisation écoresponsable de nos chaînes d'approvisionnement et l'importance de développer des relations de qualité équilibrées avec nos partenaires (actuels ou futurs), le savant mélange entre l'optimisation des coûts et la pérennité de la relation. Le contexte actuel a également mis le focus sur l'importance stratégique de la digitalisation de process bien pensés, essentiels pour un accès fluide aux données pertinentes partagées avec l'ensemble des acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Elle joue un rôle primordial dans la résilience des organisations, simplifiant notamment des prises de décision plus rapides et avisées.