

Quelle évolution des compétences achats ?

Elyna Herminie, Responsable RH fonction achats, RATP

Maud Dégruel, Directrice de projets, Entreprise&Personnel



**Le réseau des
adhérents d'E&P**

Organisation achats RATP

Une organisation semi centralisée

- Dans les départements techniques :

Achats spécifiques au département

Politiques achats associées

- En central :

Achats transverses entreprise

Politique achats, objectifs et TDB entreprise

Outils et méthodes

Systèmes d'information

Support et contrôle

La structure d'organisation

150 acheteurs à temps plein répartis entre :

- Acheteur « pilote »

Etablit la stratégie d'achat du segment

- Acheteur « métier »

Conduit les consultations et établit les commandes ou marchés en association avec le prescripteur

- Acheteur « projet »

Définit la stratégie d'achat du projet

Le point de départ

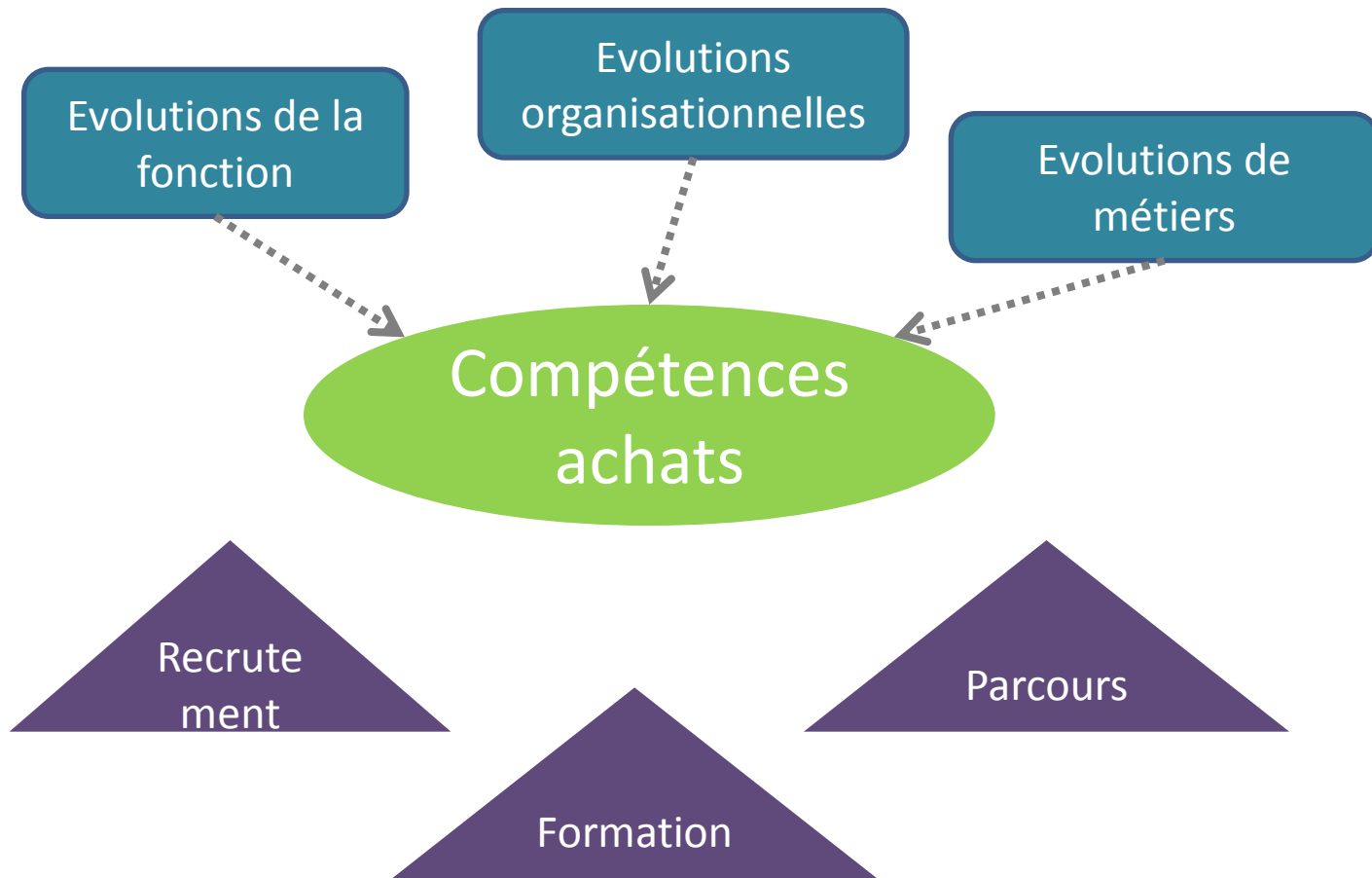
- Des métiers d'acheteurs créés il y a une dizaine d'années à la RATP qui rassemblent aujourd'hui deux types de population :
 - Des acheteurs qui souhaitent progresser dans ce métier
 - D'autres qui considèrent le métier d'acheteur comme une étape et non comme une fin en soi
- Des possibilités d'évolution limitées au sein de la fonction achats pour des collaborateurs expérimentés
- Un déficit d'image en interne lié notamment au fait que la fonction est plus tournée vers l'externe et est méconnue.

Les objectifs

- Cerner les évolutions des métiers achats pour :
 - Mieux accompagner et développer les collaborateurs
 - Accroître les possibilités d'évolution et les mobilités en proposant des parcours et des passerelles plus variés
 - Bâtir une politique d'attractivité et rendre les métiers d'acheteurs plus séduisants

L'étude

- Cinq entreprises des domaines du transport, de l'agro-alimentaire, de l'énergie, de l'électronique
- Des entretiens avec les responsables RH et les direction achats
- Une analyse sous l'angle RH qui prend en considération les évolutions du métier



Les évolutions

De la fonction

- Une fonction qui s'enrichit et se repositionne : vers plus de reconnaissance
- Emergence d'un modèle collaboratif :
 - Avec les fournisseurs
 - Avec les clients internes
 - Au sein de la fonction elle-même
- Besoin de capitaliser sur les pratiques, les approches et les méthodes

Organisationnelles

- Mise en place de CSP malgré un besoin toujours plus grand de proximité avec les clients internes
 - Rattachement de la fonction à des directions plus opérationnelles que financières
- Une fonction plus intégrée

Les compétences

- Plus que les compétences techniques, les compétences relationnelles deviennent indispensables en interne et à l'externe
- Capacité à travailler dans un contexte international
- Vision business globale
- Une dimension gestion des risques de plus en plus prégnante

Compétences

- Des critères d'évaluation de la performance qui évoluent :
 - Capacité à animer les connexions avec les fournisseurs et à gérer la relation en intégrant tous les acteurs (matrice de proximité)
 - Capacité à favoriser les innovations, à susciter des évolutions, à générer des optimisations
 - Evaluer la performance en fonction de la maîtrise des risques, des délais et de la qualité : optimiser et ne pas seulement négocier à la baisse
 - Développer la collaboration de façon transparente et éthique avec les fournisseurs et limiter les coûts de contrôle
 - Eviter les chevauchements et limiter les coûts d'interfaces

Les conséquences

Recrutement

- La complexité croissante amène à recruter des profils « double compétence »
- Une tendance à privilégier le recrutement interne
- Deux stratégies pour recruter les jeunes diplômés :
 - partenariats-écoles
 - Identification de compétences-clé non-techniques qui sont privilégiées
- Marketing de la fonction à développer
- Un enjeu de fidélisation (les profils achats devenant de plus en plus prisés en interne)

Formation

- Des formations internes qui facilitent les passerelles depuis d'autres métiers
- Des formations diplômantes en formation continue
- Une offre sur le management des fournisseurs
- Animation et professionnalisation de la communauté des acheteurs
- Des actions de communication pour faire connaître les métiers achats

Parcours

- Des parcours au sein de la fonction qui s'étoffent
- La bourse d'emploi interne ne suffit pas
- La fonction achats est une fonction assez exposée : il faut savoir en jouer
- Besoin de visibilité sur les évolutions (compétences mais aussi emploi)