

FORMATION DES ACHETEURS : LES NOUVEAUX DÉFIS



La fonction Achats est de plus en plus mature, mais quid des formations Achats ? A la fois théoriques et pratiques, les enseignements dispensés en master Achats fournissent des outils, des techniques et des méthodes permettant d'acquérir des compétences managériales, communicationnelles, techniques, financières, juridiques, commerciales et administratives, dans une optique à la fois généraliste et spécialisée.

Les contenus varient bien entendu selon l'orientation de la formation. Industrie et/ou services, Achats à l'international, Achats en PMI-PME, etc. : le choix est vaste.

Toujours plus stratégique, la fonction Achats s'est professionnalisée et a connu une montée en gamme, sur fond de digitalisation.

Cette nouvelle donne n'a pas été sans impact sur le contenu éducatif des formations.

En cette période de rentrée, il nous a paru judicieux de nous interroger sur l'évolution des formations Achats : comment le métier d'acheteur s'apprend-t-il en France et dans le monde ? Comment les formations s'adaptent-elles aux besoins, sans cesse renouvelés, de la fonction ? Quels visages auront les cursus Achats de demain ? Quels sont les meilleurs masters Achats du moment ? Voici quelques une des questions auxquelles ce dossier s'efforcera de répondre.

Bonne lecture.

Les formations Achats à travers le monde ...



**Par Frédéric Philippe,
manager Achats industriels**

UN APERÇU DES FORMATIONS SUR LES DIFFÉRENTS CONTINENTS. DES ÉVOLUTIONS ET DES MATURITÉS DIVERSES. LA FRANCE EST PLUTÔT PRIVILÉGIÉE ...

Dans ce dossier, nous nous pencherons sur les évolutions des formations Achats en France. En guise d'introduction, voici un portrait rapide de ce qui se pratique ailleurs.

Et tout d'abord, avant de partir : la France. Si tant d'étudiants de tous pays viennent se former chez nous, ce n'est pas que pour découvrir la gastronomie. Nous avons de nombreuses formations matures et reconnues. **En Europe**, première étape de notre voyage de découverte : l'Espagne. Dans toutes les formations, un module de culture Achat est obligatoire. Sommaire mais un basique. En Italie, la formation est variée. Dans les Universités, elle est très juridique, d'avantage orientée achats publics et dans les écoles de commerce, la formation est similaire à ce que nous connaissons. Le master achat de l'école *Politecnico di Milano* est très célèbre. Au Portugal, c'est plutôt orienté culture Achats internationaux (économie, finance) ...quitte à être théorique. C'est PUC – l'Université catholique de Lisbonne – qui est la plus connue. En Belgique, la tendance est à la formation continue et aux cadres en reconversion, comme les executive education chez nous. L'Allemagne : la fonction Achats est reconnue depuis longtemps. Les modules Achats sont obligatoires dans toutes les business schools. Très pragmatiques, nombreux sont les étudiants qui ont déjà une première expérience – juste après le bac.

En Afrique, la fonction Achats est déjà bien établie au Maroc, par exemple. Assez orientée industrie : automobile, aéronautique ... En Algérie, la demande est forte et les formations se développent beaucoup. Concernant l'Afrique de l'Ouest, citons la Côte d'Ivoire où les masters Achats sont bien valorisés. Dans cette région très dynamique, les étudiants sont très ouverts et voyagent fréquemment dans les pays voisins. Des Universités transfrontalières se développent même ...

Reprenons l'avion et poursuivons notre périple. Destination **l'Asie** désormais. En Chine, on forme beaucoup d'acheteurs. Le métier y est réellement reconnu, les formations sont spécifiques aux Achats comme à la *supply chain*. Un nom : l'Université de Shanghai. Le Vietnam n'est pas de reste. La sous-traitance y est forte, les besoins en acheteurs aussi, les formations avec. Valorisées bien que récentes.

Continuons vers l'est. **L'Amérique du Sud**. Au Brésil, les formations sont très développées. Tant dans les écoles de commerce que dans des universités généralement privées. Le nom à connaître : la *Coppead*. En Colombie, au Pérou et au Chili, la valorisation de la fonction Achat est en cours, les résultats sont déjà là.

Dernière étape : **l'Amérique du Nord**. Avec ses grandes Universités. Le master Achats le plus connu : San Diego, très probablement. Globalement, un très bon niveau, proche du nôtre. La connexion avec la supply chain est très présente, l'approche TCO développée, avec des focus sur l'innovation et la digitalisation.

Finalement, les formations Achats sont aujourd'hui présentes partout sur la planète. Et les lettres de noblesses sont souvent bien réelles ...

Un grand merci à Irène Foglierini, Directrice des programmes achats à l'ESCP-Europe, pour son regard avisé ... ■

Quelles formations Achats aujourd'hui et demain ?

RESTER EN PHASE AVEC LES ÉVOLUTIONS DU MONDE, TEL EST LE DÉFI DES FORMATIONS ACHATS. POUR PROFESSION ACHATS, NATACHA TRÉHAN, CHERCHEUR AU CERAG ET ANCIENNE DIRECTRICE DU MASTER ACHATS DE L'IAE DE GRENOBLE, DÉCRYPTE CES ENJEUX CRUCIAUX.

La France un cas particulier

La France est un cas particulier au monde en termes de formations en Management des Achats pour 2 raisons :

1 C'est le seul pays au monde où il y a autant de formations Achats diplômantes, mais aussi non diplômantes (souvent nommées certifiantes, sur ce point interrogez-vous, bien évidemment, sur leur sérieux et leur valeur sur le marché de l'emploi). Ce sont plus de 200 formations répertoriées... Une jungle, où universités, écoles de commerces, cabinets de conseil, cabinets de formation, CCI... se positionnent tous. Les programmes ouvrent et ferment au gré du vent, quelle que soit la notoriété de leur institution : le master Achats d'HEC est fermé depuis un certain temps, même sort pour celui de l'EM de Lyon, on a vu naître celui de l'esc d'Amiens en 2015 ou celui de l'escem en 2017...

2 C'est un des rares pays au monde à proposer des masters diplômants spécialisés en Management des Achats **uniquement**. Beaucoup de pays européens proposent des masters en « supply chain management and procurement » (notons les exceptions de l'université de Reutlingen en Allemagne et de l'Ecole IQS à Barcelone avec des masters dédiés Achats). Le reste du monde, en particulier les USA, offre des formations diplômantes (niveau master II) davantage orientées « operations and supply chain management » « logistics and

supply chain management » intégrant des modules « procurement management ». On observe aussi l'existence de master in Business Administration proposant une « major » en « operations and supply chain management » voire « procurement management »

Si la formation diplômante en Achats est quasi inexistante en Chine, notons par contre la montée



en puissance des publications scientifiques, en « management des Achats » et « management de la relation fournisseurs », signées par des chercheurs chinois. Jusqu'à présent les publications scientifiques dans ce domaine sont majoritairement signées par des chercheurs européens (France, Allemagne, Pays-Bas, Finlande, Norvège, Grande-Bretagne) et non par des américains comme on peut le constater dans d'autres domaines du management. Le fait que la recherche en Management des Achats soit plutôt tirée par quelques pays européens explique la très faible proportion de masters diplômants à dominance Achats aux Etats Unis.

Des formations au contenu « standard »

Lorsque l'on analyse le contenu des masters 2 Achats, que ce soit en France ou à l'étranger, on constate que leurs programmes sont très proches, basés sur des logiques traditionnelles du management des Achats (marketing Achats, droit des contrats, diagnostic financier fournisseur, pilotage de la performance Achats...) A peu près tous ont désormais des modules plus ou moins développés sur les « *soft skills* » et tous intègrent au moins un module dédié aux Achats durables.

Anticiper la révolution à venir dans les Achats

La révolution à venir, dans la fonction Achats, est celle des possibilités offertes par le « big data » et par les technologies de l'intelligence artificielle, même si aujourd'hui, la qualité des données et leur gouvernance constituent de réels défis.

L'avènement du « *cognitive procurement* » permettra de passer d'une logique de reporting, à une logique d'analyse approfondie, d'alerte si besoin, puis de préconisations et, étape ultime, à une logique prédictive (« Predictive Analytics »), grâce notamment à la technologie du deep learning. En parallèle, les outils de RPA « Robotic

Process Automation » permettront d'automatiser les tâches répétitives, à faible valeur ajoutée. La technologie de la blockchain garantira la traçabilité des flux physiques, documentaires et financiers à moindre coût. Elle permettra, par exemple, par le biais des « *smart contracts* », d'automatiser certains termes contractuels (déclenchement automatique de paiements, de pénalités en fonction de l'exécution ou non de clauses spécifiques...). Enfin, les interfaces hommes-machines se feront en langage naturel (Natural Language Processing).

Avec le « *cognitive procurement* » l'acheteur sera enfin libéré de tâches chronophages, non intéressantes. Les risques opérationnels seront davantage sous contrôle. Ces outils permettront d'avoir une véritable intelligence des situations et ouvriront de nouvelles perspectives stratégiques pour les Achats... à condition de savoir les utiliser à bon escient, en favorisant une réelle complémentarité homme-machine.

« La révolution à venir, dans la fonction Achats, est celle des possibilités offertes par le « big data » et par les technologies de l'intelligence artificielle »

L'enjeu de demain : la complémentarité homme-machine

A l'ère du numérique et du cognitif, les objets connectés, les algorithmes, les robots, l'intelligence artificielle ne se programment et ne se gèrent pas tous seuls. Par exemple, les réseaux neuronaux, utilisés dans « le deep learning », nécessitent des algorithmes d'apprentissage avec une participation active de l'homme.

La plupart d'entre eux utilisent un apprentissage supervisé. Pour apprendre l'algorithme a besoin de très grandes bases de données. Le choix de la base, la décision de donner accès (ou non !) à des données plutôt qu'à d'autres... sont des décisions éminemment humaines reposant sur une réflexion morale, éthique (quid de l'accès à des données sur la santé par exemple ?) et sur le choix de finalités. Les finalités d'un classement, d'une analyse de données, ne sont pas à l'initiative de la machine mais de l'homme !

Classer des données, des photos plus vite que n'importe quel humain est une chose, mais inventer des concepts et les associer en est une tout autre chose. Les machines

L'adhésion Organisation du CNA, c'est:

- Une représentation de votre organisation dans la fonction Achats
- L'adhésion de l'ensemble de votre organisation publique ou privée pendant 1 an
- La représentation de votre organisation, par votre présence dans l'annuaire
- L'abonnement à la revue trimestrielle Profession Achats*.
- Disposer d'une revue de recherche appliquée sur les Achats: Excellence HA
- Un accès aux Clubs* et autres groupes de travail organisés par l'association
- Un accès privilégié aux manifestations nationales et régionales
- La mise à disposition du logo «Organisation Adhérente CNA».

* Selon organisation. Voir précisions en page 3

Le Conseil National des Achats a aussi co-écrit la Charte Relations fournisseur responsables et mène de nombreuses actions pour sa diffusion.
Le Conseil National des Achats participe avec le Médiateur des entreprises à l'attribution d'un label d'État pour les entreprises en conformité avec les principes de la charte.

À travers le Conseil National des Achats, vous accédez:



à une **couverture** nationale unique et de proximité régionale



à l'**appartenance** d'un réseau professionnel ouvert



à la **diversité** de ses membres, hommes et femmes de toute génération, issus de tous secteurs d'activité et de toutes tailles de structures

sur d'autres fonctions de l'entreprise (partenariats avec d'autres associations professionnelles)

Le Conseil National des Achats permet à vos Acheteurs



de **comparer** leurs pratiques achats à celles d'autres professionnels des Achats



de **disposer** d'un accès à l'espace adhérents sur le site www.cdaf.fr



de **consulter** l'un des exemplaires de la revue trimestrielle *Profession Achats* et de la revue de recherche appliquée semestrielle *Excellence HA*



de profiter des **formats** d'échange variés (Afterworks, Universités des Achats, conférences thématiques, Groupes d'Etude et de Benchmark...)