

Recruter des acheteurs en Suisse: un challenge?

Un rapport de Crédit Suisse sur 2018 nous révèle que la digitalisation de l'économie et le vieillissement démographique en Suisse vont changer le visage de la main-d'œuvre qualifiée ces prochaines années.

Michael Salama

Quelque 90 000 petites et moyennes entreprises font face à une pénurie aiguë de personnel qualifié. Les secteurs de l'industrie traditionnelle et de la construction, qui emploient majoritairement des ingénieurs et des techniciens, sont particulièrement touchés.

La multiplication des départs à la retraite – 500 000 personnes atteindront l'âge légal de la retraite ces cinq prochaines années – et l'automatisation progressive de certaines branches de métiers devraient avoir un impact considérable sur les secteurs de la santé, l'industrie de pointe et les technologies de l'information et de la communication. Cette digitalisation offre des opportunités mais pose aussi des défis.

Qu'en est-il du monde des achats?

Selon une récente étude de procure.ch, une grande majorité des responsables Achats voient déjà de nets changements dans le profil des exigences professionnelles requises. Ces changements sont en partie dus à la digitalisation. Concrètement, les compétences spécifiques en informatique permettant d'adresser lesdites catégories de coûts sont en forte demande, suivant ainsi l'évolution des budgets IT.

42% des interrogés estiment même que le secteur souffre d'une pénurie de professionnels qualifiés. Les petites et moyennes entreprises seraient ici les plus fortement touchées.

Par ailleurs et c'est la rançon d'un certain succès, les achats représentent peu à peu une fonction-clé dont le potentiel

d'innovation pourrait s'avérer un moteur pour l'entreprise. Le profil des compétences exigées de l'acheteur va du coup graduellement changer. Une bonne voire très bonne compréhension en informatique et de meilleures capacités analytiques sont en train de devenir indispensables.

De plus en plus sur les réseaux

Marina George, responsable Achats de la Manufacture Vaucher à Val-de-Travers, fait le constat que le recrutement se fait de plus en plus au travers des réseaux tels que LinkedIn et que les profils disponibles en région sont privilégiés. Par ailleurs, les formations actuelles pourraient être améliorées, offrant une meilleure professionnalisation des achats.

De son côté, Vincenzo Mezzasalma, Responsable Achats chez Archer Daniels Midland, groupe alimentaire international, constate que le profil des acheteurs devient toujours plus technique et contextuel, une recherche qualitative s'impose. Les agences classiques ou généralistes peinent alors à trouver ce type de ressources expertes.

Les compétences-clés

La liste des compétences-clés s'allonge avec les responsabilités de l'acheteur, comme nous l'indique l'étude Procure. Les entreprises suisses continuent de considérer la fiabilité et le sens des responsabilités (98%), la conscience des coûts (96%) et l'esprit d'équipe (91%) comme des compétences de base pour l'achat. Le sens de la communication,

la résistance au stress, la capacité de s'imposer sont également très cités. Le travail orienté sur la recherche de solutions et les capacités d'analyse ont gagné en importance.

En outre, l'achat s'internationalise. Pour accomplir leurs activités, 56% des acheteurs disent avoir besoin aujourd'hui de bonnes connaissances en anglais. 20% d'entre eux utilisent le français régulièrement.

Repérer et recruter les meilleurs

Les acheteurs deviennent en effet davantage des analystes que des «cost killers». Ils sont l'image du service, les ambassadeurs de la démarche et des objectifs achats. Réussir leur recrutement est un gage de réussite mais il n'en reste pas moins qu'il faut savoir les garder, les former et développer leurs talents, de beaux challenges en perspective!

Une des clés du succès du recrutement d'acheteurs est d'accéder à un éventail le plus large possible de talents. Nous recommandons une communication multicanaux des besoins. Les sites d'offres d'emploi n'offrent qu'une cible partielle d'acheteurs en recherche active, par exemple. Certains directeurs achats communiquent leurs actions dans les médias spécialisés et peuvent ainsi aiguïser la curiosité d'acheteurs qui n'auraient pas eu l'intention de présenter leur candidature.

La cooptation doit être favorisée car chacun a son réseau. Une politique de sponsoring et de recommandations permettra de trouver des profils de



grande valeur et elle occasionnera également de la motivation au sein des équipes.

Rester constamment en veille

Un autre moyen de réussir son recrutement est de rester continuellement en veille et de savoir anticiper son besoin. La création d'un compte sur un réseau social d'acheteurs et pourquoi pas la tenue d'un blog sur l'activité de son service sont autant de moyens de cerner les tendances du marché et de commencer à détecter les profils que vous rêveriez d'avoir dans votre équipe.

L'entretien de candidature est aussi une étape importante qui vous permettra de ne pas vous tromper d'acheteur. Ce «one-to-one» sera l'occasion de tests qui vous permettront d'évaluer les compétences du candidat évidemment, mais surtout ses capacités de communication et de présentation. Il s'agit de cerner son niveau de curiosité en détectant s'il pose des questions pertinentes. En confrontant le candidat à un problème inattendu, on pourra évaluer son agilité intellectuelle. Il s'agira aussi de s'assurer tout au long de l'entretien de sa compréhension sur les propos échangés.

Développer les compétences

Le travail doit se porter sur la capacité du candidat à grandir plutôt que sur les

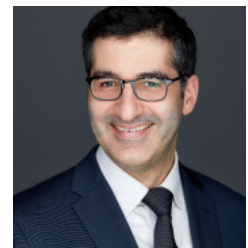
acquis purs. Rechercher ce que le candidat aura obtenu au bout d'un an plutôt que le recruter pour des tâches à accomplir. Le recruteur, acheteur ou non, doit rechercher un résultat, une projection de ce qu'il aimerait obtenir, en tenant compte des compétences techniques mais aussi des compétences humaines (relationnel, analyse, agilité...).

Par exemple, le recrutement d'un acheteur spécialisé en IT pourra suivre la méthodologie suivante:

1. Fixer les résultats attendus: Les résultats attendus, c'est ce que la personne aura mis en œuvre au bout de 18-24 mois. Souvent, le recruteur reprend une description de poste de la fonction. Cela peut être d'avoir produit une roadmap/réalisée une cartographie des processus et opportunités pour telle ou telle catégorie d'achats, avoir mis en place des critères d'évaluation, etc.
2. Les principaux défis: Il s'agit des obstacles qui peuvent empêcher l'acheteur d'aller au bout de la démarche. En l'occurrence, pour un acheteur IT, la résistance interne au changement, l'évolution technique, le manque d'attractivité auprès des fournisseurs...
3. Les compétences-clés: Le recruteur doit travailler sur les compétences que doit détenir le candidat pour

faire face aux obstacles évoqués ci-dessus. Par exemple, la conviction, le leadership, la culture High Tech, la compétence technique en matière de cloud ou serveurs, la communication, la persévérance ou encore l'agilité.

A chacune de ces compétences doit correspondre une note, indicatrice du niveau de priorité qui lui est accordé. Par exemple, 8-10 correspondra à l'autonomie du candidat en toutes circonstances, 6-8 à sa maîtrise en temps normal, sans contexte particulier, etc. En règle générale, plus les enjeux sont stratégiques et plus les compétences comportementales prennent le dessus. •



Michael Salama

L'auteur est expert-comptable suisse et acheteur professionnel. Michael Salama est fondateur de Costbrokers SA, société suisse de conseil Achats et optimisation des coûts.