

**L'embauche de professionnels en approvisionnement : une activité stratégique**  
**Par : Jean Nollet, c.a., c.g.a., c.m.a., MBA, Ph.D., FACGA**

**Congrès de la CAQ – 26 septembre 2003**

Tout comme cela doit être le cas en approvisionnement, une approche stratégique est de mise pour l'embauche et le développement des ressources humaines. Cependant, la réalité ne correspond pas toujours à cela, ne serait-ce que pour s'assurer de la continuité des opérations quotidiennes. Pourtant, l'embauche de professionnels en approvisionnement devrait toujours constituer une activité stratégique.

Comme dans tout contrat, il y a au moins deux parties; dans ce cas-ci, il s'agit de l'organisation et de l'approvisionneur-e. Pour l'organisation, sa stratégie globale devrait grandement influencer les compétences, l'expérience et la formation recherchées. Pour l'approvisionneur-e, il est important de déterminer comment il est possible de devenir une ressource davantage utile à l'organisation ou/et en plus forte demande sur le marché. Évidemment, ces deux séries d'objectifs doivent tenir compte de l'évolution même de la fonction Approvisionnement.

Quoiqu'en disent les dirigeants d'une organisation, ce sont les faits qui parlent plus que les intentions. Les employés sont-ils considérés comme des dépenses ou comme des investissements? D'ailleurs, il y a souvent un parallèle avec la façon dont on aborde véritablement les relations avec les fournisseurs: se dirige-t-on vers le partenariat ou tente-t-on surtout de mettre l'accent sur le plus bas prix possible?

Une organisation met fort probablement l'accent sur ses ressources en approvisionnement lorsqu'elle:

1. Considère l'approvisionnement comme une compétence distinctive;
2. s'assure que la fonction Approvisionnement soit directement représentée au Comité de direction;
3. valorise le développement des compétences des gens oeuvrant dans ce domaine.

Mais à laquelle des catégories suivantes est associé chacun des approvisionneurs:

1. Personne dont on voudrait se départir (peu importe la raison)?
2. Individu dont on ne connaît pas encore le potentiel réel?
3. Une "vache à lait"?
4. Ressource à conserver sans faute?

Évidemment, la façon dont une personne est perçue par les dirigeants et par le patron immédiat influencera l'évolution de cet approvisionneur dans l'organisation. Mais l'influence va encore plus loin, s'étendant parfois à sa progression de carrière.

Il est donc essentiel, tant pour l'organisation que pour l'approvisionneur, qu'il y ait un bon appariement entre ce que recherche une organisation chez un individu donné et ce que recherche cette même personne.

Une étude faite par le CAPS (aux Etats-Unis) a permis de connaître le profil des directeurs d'approvisionnement; en voici certaines caractéristiques:

- Âge = 50 ans.
- Éducation = la majorité a au moins un Bacc.
- Années chez le même employeur = 18.
- A souvent œuvré dans plusieurs autres services, en plus de l'approvisionnement.

Mais certaines autres caractéristiques encore plus récentes et se rapportant à l'ensemble des approvisionneurs sont également intéressantes, dont le fait que:

- Le nombre de femmes dans la profession a cru substantiellement.
- Les approvisionneurs assument plus de rôles que par le passé.
- Les montants pour lesquels un approvisionneur est responsable sont deux fois plus élevés qu'il y a cinq ans.

Puisque les responsabilités sont accrues et les ressources humaines pour les réaliser plus rares, il devient encore plus intéressant pour un approvisionneur de développer des compétences ou d'acquérir de la formation dans des domaines appropriés. En fait, comment serait-il préférable de se distinguer? Ce sera la bonne combinaison de connaissances et d'habiletés pour ce que recherchera une organisation, qui permettra à une personne oeuvrant en approvisionnement de se démarquer.

Pour ce faire, il sera nécessaire d'être proactif, mais aussi de tenir compte de qui on est, afin que "l'offre" corresponde bien à "la demande". Certes pas une commande facile, mais il faut y travailler car, quand on ne tente plus de s'améliorer – ou qu'on n'améliore pas les volets pertinents –, on perd du terrain, souvent plus vite qu'on ne le croit...