



**AIRFRANCEKLM**  
GROUP

Transformation  
des marchés publics  
en période d'incertitude

Une compagnie aérienne possède de nombreux atouts, bien sûr, mais dans le domaine des achats, nos atouts sont les personnes.

**Jurriaan Lombaers**, SVP & CPO, Air France-KLM

---

*Comment l'accélération de la transformation des achats permet une plus grande certitude dans un espace industriel volatil.*



**AIRFRANCEKLM**  
GROUP

Transformation des marchés publics en période d'incertitude



Écrit par **Dale Benton**  
Produit par **Kiron Chavda**

L'évolution continue des achats a vu l'« accélération » devenir rapidement l'objectif clé. 2020, et la pandémie de COVID19 ont exercé une pression considérable sur la capacité d'une organisation non seulement à gérer sa trésorerie, mais aussi à s'assurer un sentiment de stabilité dans un avenir incertain. Au cours des dix dernières années, les marchés publics sont peu à peu sortis de l'ombre pour se retrouver au centre de l'activité des entreprises. Aujourd'hui, ils sont véritablement sous les feux de la rampe.

Pour Air France-KLM, qui opère dans un secteur incroyablement volatile, les achats ont peut-être toujours été reconnus comme un rouage essentiel de la continuité des activités. L'évolution des achats au sein d'Air France-KLM se traduit par la recherche et la mise en œuvre de l'innovation, ainsi que par la création de nouvelles opportunités et de valeur pour l'entreprise. Dans le cadre d'un processus d'approvisionnement majeur, l'appel à l'entreprise est maintenant : Comment optimiser et accélérer davantage l'approvisionnement ?

« L'essentiel du travail des achats consiste à élaborer des stratégies solides et à mener des projets de sourcing afin de maximiser la valeur pour nos partenaires commerciaux », explique Jurriaan Lombaers, vice-président sénior & directeur des achats, Air France-KLM. « Il ne s'agit pas seulement de le faire, mais de le faire avec l'entreprise et, ce faisant, il faut envisager l'excellence en matière d'approvisionnement. Le faire d'une



*Jurriaan Lombaers,*  
*SVP & CPO, Air France-KLM*

manière « excellente » et améliorer ainsi la maturité des achats et des opérations commerciales au sens large.

Rien de tout cela n'est possible, bien sûr, sans investir dans notre personnel. Une compagnie aérienne possède de nombreux atouts, bien sûr, mais dans le domaine des achats, nos atouts sont les personnes. »

En fin de compte, pour Air France-KLM et son parcours d'achat, l'objectif est d'assurer une plus grande cohérence au sein de l'entreprise. Mais l'un des principaux défis, auquel sont confrontés la plupart des directeurs des achats, voire tous, est de définir le parcours et ce que l'excellence et la cohérence des achats signifient pour eux. Afin de se lancer dans le voyage et de progresser, le pourquoi, le comment et le quoi doivent être répondus et clairement identifiés. C'est plus facile à dire qu'à faire. Dans une discipline industrielle dont le →

Très souvent, dans les organisations de passation de marchés, nous sommes tellement occupés par l'exécution que nous supposons que toutes les parties prenantes sont au courant et peuvent le voir. La réalité, c'est que très souvent, ce n'est pas le cas et il est donc important que nous fassions avancer notre histoire, en particulier en ce qui concerne l'adhésion, car cela aiguise l'appétit d'en faire plus.

—  
**Jurriaan Lombaers,**  
SVP & CPO, Air France-KLM



# Reprenez le contrôle de vos données relatives aux achats

Rosslyn s'efforce de repousser les limites et d'introduire des technologies nouvelles et innovantes auprès des responsables des achats afin d'améliorer la qualité de leur prise de décision. Nous avons changé la façon dont les entreprises obtiennent, analysent et gèrent les données comme jamais auparavant. Nous donnons aux décideurs les moyens d'agir grâce à des analyses de données précises et fiables.

Automatisez les éléments manuels de vos dépenses et analyses avec l'apprentissage automatique avancé de Rosslyn.



Organisez une démonstration dès aujourd'hui et découvrez comment RAPid peut aider votre entreprise à obtenir plus d'informations, de valeur et d'opportunités, le tout dans une solution innovante.

[www.rosslyndatatech.com](http://www.rosslyndatatech.com)

**Rosslyn**  
Data Technologies



[info@rosslyndatatech.com](mailto:info@rosslyndatatech.com)

dialogue est complètement dominé par les notions de transformation, et toutes les tendances et les mots à la mode qui l'accompagnent, c'est incroyablement important et quelque chose qui doit être fait correctement.

« Nous devons nous assurer qu'entre les deux entités, Air France et KLM, nous continuons à avoir un dialogue très ouvert », dit Lombaers. « Il s'agit également d'examiner en collaboration comment nous faisons les choses, que pouvons-nous apprendre les uns des autres et que pouvons-nous glaner en regardant différentes industries ou par de nombreuses façons différentes d'essayer de tester nos performances. Qu'il s'agisse de l'évaluation de nos plans d'approvisionnement et de leur exécution ou de notre numérisation. À quel point sommes-nous axés sur les données ? À quel point sommes-nous efficaces dans nos opérations et dans la manière dont nous nous organisons ? Regardez cela avant tout et la route à suivre devient plus claire. »

M. Lombaers a été recruté par Air France-KLM pour mener à bien ce projet de transformation des achats. Dès le départ, il s'est attaché à comprendre l'activité, la culture et, en fin de compte, la signification des achats pour Air France-KLM. Pendant cette période, il a décidé de se concentrer sur un élément essentiel de l'approvisionnement qui se perd peut-être dans la conversation : la narration. Les professionnels de l'approvisionnement connaissent l'approvisionnement, le défi



*Laurens Vonkeman,  
Controller, Procurement, Air France-KLM*

se pose lorsque l'on sort du domaine de l'approvisionnement : l'entreprise connaît-elle l'approvisionnement ? M. Lombaers adhère depuis longtemps à la notion selon laquelle la fonction d'achat doit avoir des idées, des mentalités et des approches différentes pour permettre une véritable innovation. Ironiquement, ce sont ces différentes expériences qui conduisent à une plus grande cohérence.

« Très souvent, dans les organisations de passation de marchés, nous sommes tellement occupés par l'exécution que nous supposons que toutes les parties prenantes sont au courant et peuvent le voir. La réalité, c'est que très souvent, ce n'est pas le cas et il est donc important que nous fassions avancer notre histoire, en particulier en ce qui concerne

l'adhésion, car cela aiguise l'appétit d'en faire plus », dit-il.



« Mais cela signifie également que nous devons commencer à consacrer du temps à la construction de cette histoire et disposer des données nécessaires. Il faut d'abord que la fonction d'achat soit organisée à cet effet et que l'on évalue l'effort nécessaire pour y parvenir. »

M. Lombaers a fait appel à Laurens Vonkeman, contrôleur des achats d'Air France-KLM, pour l'aider à mettre en œuvre cette approche narrative. M. Vonkeman comprend exactement l'importance de ce récit pour faire entendre votre voix dans une organisation. « Le storytelling s'accompagne très souvent d'un reporting aux différentes parties prenantes. Nous sommes actuellement en train d'utiliser de nouveaux systèmes de données afin de créer cette histoire au sein de la communauté des acheteurs », ajoute-t-il. « Nous devons tous être sur la même longueur d'onde en tant qu'entreprise afin de comprendre ensemble comment fonctionnent les marchés publics. Nous raisonnons en termes de sensibilisation financière, en veillant à ce que nous soyons mieux connectés et que nous nous comprenions vraiment les uns les autres grâce à des rapports qui racontent l'histoire. »

M. Lombaers parle davantage de la nature spécifique du rôle de M. Vonkeman et de ce que cela signifie pour l'angle plus large de la narration. M. Vonkeman travaillera, dans une certaine mesure, comme une personne indépendante. Il n'est ni à 100 % un représentant de l'approvisionnement ni à 100 % un représentant de l'ensemble de →

Transformation des marchés publics en période d'incertitude





Nous devons tous être sur la même longueur d'onde en tant qu'entreprise afin de comprendre ensemble comment fonctionnent les marchés publics. Nous raisonnons en termes de sensibilisation financière, en veillant à ce que nous soyons mieux connectés et que nous nous comprenions vraiment les uns les autres grâce à des rapports qui racontent l'histoire.

—  
**Laurens Vonkeman,**  
Controller, Procurement, Air France-KLM

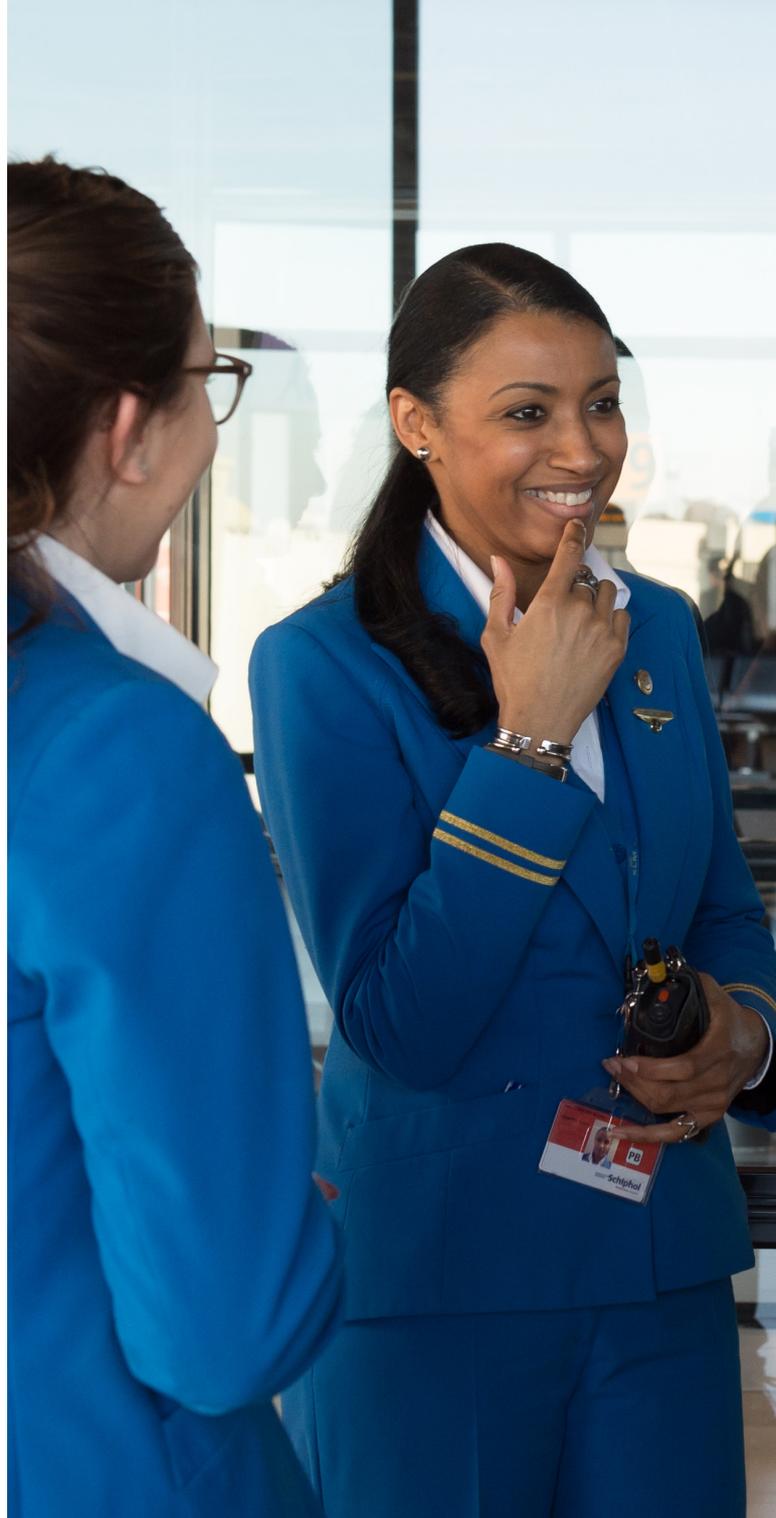


l'entreprise, il est assis au milieu et écoute et rend compte des deux côtés. Selon M. Lombaers, cela permet d'établir et de consolider la crédibilité de la transformation et permet aux achats de gagner leur place à la table.

Bien qu'une transformation des achats implique la technologie et un nouveau système, qu'il s'agisse d'une suite P2P ou d'une solution de reporting/de saisie de données, se concentrer entièrement sur cet aspect revient à ignorer l'élément clé sur lequel M. Lombaers a déjà insisté : les personnes. Après tout, les meilleurs systèmes et logiciels ne signifient rien si les personnes au sein de la fonction ne sont pas dotées des meilleures compétences et ne bénéficient pas de la bonne culture pour évoluer et se développer en parallèle.

C'est à ce stade que le sourcing stratégique entre en jeu. « Il s'agit de mieux cibler les rôles dans le domaine des achats et de faire en sorte que les personnes qui travaillent dans des catégories ou des domaines puissent se concentrer sur l'e sourcing stratégique, sur la collaboration avec l'entreprise, mais aussi sur la remise en question de l'entreprise et l'apport de nouvelles idées », explique M. Lombaers. « Idéalement, vous voulez qu'ils aient des données à portée de main afin qu'ils puissent se concentrer à 80 % sur la création de valeur avec et pour l'entreprise, et à 20 % sur l'obtention des données. Et non l'inverse. Plus nous pouvons faciliter cela, mieux c'est. »

C'est là que l'on voit souvent, dans le



domaine des achats, une tendance à extraire le « travail transactionnel » de ces catégories et domaines pour le confier à des équipes plus spécialisées, afin de numériser ces processus et de les rendre plus efficaces et cohérents. Lombaers évoque l'idée d'investir non seulement dans un contrôleur, mais aussi dans des analystes commerciaux. « Nous pouvons



alors commencer à créer des informations exploitables et à rendre les données plus faciles et plus disponibles », dit-il. « C'est là que vous obtenez ce modèle de centre d'excellence et cela nous permet de faire avancer notre parcours d'excellence en matière de passation de marchés, où nous avons encore

investi dans des rôles d'experts et de transformation ; des personnes qui se concentrent vraiment sur la façon dont nous atteignons le prochain niveau de maturité. »

« D'une part, ils travaillent à la définition de la stratégie, mais aussi aux côtés de nos directeurs des achats, pour mettre en œuvre ces stratégies, fournir un service, →





et examiner comment nous numérisons le processus de la source au contrat ou faire de la gestion des risques par exemple. »

Les personnes, poursuit M. Lombaers, sont les véritables catalyseurs de la transformation globale et, pour les y amener (outre l'approche du modèle CdE), un nouvel élan est donné à la notion de gestion du changement.

La gestion du changement peut être le mot qui débloque ou bloque la transformation des achats. Il est donc essentiel de bien la maîtriser. M. Lombaers souligne une fois de plus l'importance d'acquérir une compréhension approfondie

de l'entreprise et de sa culture, de réfléchir à ce qui s'est passé auparavant, à ce qui a fonctionné (et échoué), puis de construire sur ces bases.

« Il est important de reconnaître tout ce qui est déjà en place, puis de reconnaître que votre désir est de l'améliorer, voire de le rendre encore meilleur qu'il ne l'est déjà », dit-il. « Vous devez trouver un équilibre entre la vitesse et l'alignement. Si nous devons nous aligner avec tout le monde, le processus devient lent car cet alignement prendra du temps. Il faut trouver l'équilibre. »

M. Lombaers explique qu'il faut parfois pousser son équipe un peu plus fort à



Les entreprises sont chargées de prendre des décisions cruciales sur la base de leurs données et il est essentiel que ces données soient aussi robustes et précises que possible pour prendre ces décisions.

—

**Nadia Law,**

Rosslyn Data Technologies

certaines endroits et relâcher un peu la pression à d'autres, reconnaissant ainsi qu'il n'y a pas de secret pour réussir dans la gestion du changement et la transformation. Une fois de plus, le rôle de M. Vonkeman en tant que contrôleur s'avère essentiel, car il est capable (avec les analystes et les experts commerciaux) d'entrer en contact avec les domaines de l'approvisionnement, d'entendre leurs difficultés, puis d'expliquer et d'adapter la stratégie. « Ce à quoi ça revient, ajoute M. Lombaers, c'est la communication, la communication, la communication. »

Les données, comme nous le savons, sont la clé du storytelling pour les



marchés publics. Les données, peut-être plus que toute autre chose, parlent le plus fort et un système de rapport est nécessaire pour permettre cette conversation. Air France-KLM, en tant que groupe aérien, n'est pas, par définition, un développeur de technologies. Il a donc dû se tourner vers le marché pour trouver une solution et, par conséquent, un partenaire pour permettre la transformation basée sur les données. M. Lombaers reconnaît que l'entreprise avait besoin d'améliorer ses capacités de reporting en matière d'analyse des dépenses et de classer correctement

ses dépenses, tant du point de vue des achats que du point de vue financier.

Air France-KLM s'est associé à Rosslyn Data Technologies, une société de logiciels qui fournit des solutions de gestion des achats et des données de référence dans le domaine de l'analyse des dépenses, de la gestion des informations sur les fournisseurs, de la gestion de la performance des fournisseurs et de la gestion des contrats avec les fournisseurs. La société y a mis en œuvre sa solution RAPid Spend (connue sous le nom de MySpend au sein d'Air France-KLM).





« Les entreprises sont chargées de prendre des décisions cruciales sur la base de leurs données et il est essentiel que ces données soient aussi robustes et précises que possible pour prendre ces décisions », explique Nadia Law, Rosslyn Data Technologies. « Si vous disposez de données inexactes ou mal classées,

le résultat de vos initiatives d'achat ne vous conduira pas à faire les bons choix. Disposer d'un ensemble de données vraiment propres et enrichies permet à une entreprise de catégoriser ses données d'une manière significative pour elle, ce qui

favorise l'identification des initiatives d'achat susceptibles d'améliorer les économies, les processus opérationnels et la gestion des coûts. »

En matière de transformation, quelle que soit la taille de l'entreprise ou l'ampleur du voyage, le changement ne peut se produire du jour au lendemain. Le chemin qui mène de l'endroit où se trouve une entreprise à celui qu'elle veut atteindre n'est pas aussi simple que de passer de A à B, et Lombaers et Vonkeman l'ont bien compris. Pour eux, il s'agit autant de reconnaître et d'accepter le temps nécessaire pour atteindre les →



Transformation des marchés publics en période d'incertitude



Vous voyez dans les organisations d'approvisionnement soit les premiers utilisateurs, soit des personnes qui le trouvent un peu plus difficile d'accepter le changement et l'approche est donc différente pour tout le monde.

—

**Laurens Vonkeman,**

Controller, Procurement, Air France-KLM

objectifs clés que les objectifs eux-mêmes.

Tout comme l'établissement d'un équilibre entre la vitesse et l'alignement dans la gestion du changement, il s'agit d'établir un équilibre entre les victoires et les succès rapides et les réalités de l'exploitation dans un espace industriel volatile.

« En fin de compte, l'adoption est un processus étape par étape », déclare M. Lombaers. « Mais il est également important de penser à des gains rapides et à la création d'histoires à succès. Vous voyez dans les organisations d'approvisionnement soit les premiers utilisateurs, soit des personnes qui le trouvent un peu plus difficile d'accepter le changement et l'approche est donc différente pour tout le monde.

Vonkeman ajoute : « Vous voulez aussi reconnaître les chiffres qui doivent l'être. Au fur et à mesure que la qualité des données s'améliore, qu'elles s'enrichissent et que l'approvisionnement passe au niveau supérieur, l'acceptation s'en trouve facilitée. Mais ce n'est qu'une partie de l'histoire. Ces adopteurs précoces dans l'entreprise peuvent vraiment aider les autres personnes qui se trouvent dans la deuxième ou troisième vague d'adoption, car la vérité est que ces parcours sont un travail difficile. »

Bien que la transformation soit un sujet de conversation largement reconnu dans le monde entier en ce moment, et que les exemples de réussite soient faciles à trouver, il n'y a pas et il n'y aura peut-être jamais de garantie de succès. Il n'y a pas qu'une seule façon de naviguer dans la complexité



de la transformation, mais sommes-nous coupables de nous concentrer uniquement sur les réussites et d'ignorer

les échecs ? Lombaers, comme beaucoup d'autres, est un fervent adepte du processus de pensée selon lequel on apprend davantage des choses qui n'arrivent pas que de celles qui arrivent.

« Il est extrêmement important de parler des erreurs, car si vous ne faites pas



d'erreurs, vous ne prenez probablement pas assez de risques », dit-il. « Je pense que l'un des principaux problèmes est que nous ne parlons probablement pas assez, au début, du pourquoi. Pourquoi changeons-nous ? Nous identifions le pourquoi, mais en parlons-nous suffisamment ? Et puis, bien sûr, il y a le fait d'avoir les yeux plus gros que le ventre et d'essayer de faire trop de choses trop vite. En fin de compte, nous

devons être suffisamment ouverts pour prendre en compte les préoccupations et y répondre, ce qui nous aide à améliorer l'approche dans la prochaine version. »

« Si nous ne le faisons pas, nous y arriverons quand même, mais en travaillant vraiment ensemble de cette manière, nous pouvons aller beaucoup plus loin. Cela génère de la durabilité dans le parcours pour y arriver. » ■



**AIRFRANCEKLM**  
GROUP