

LIVRE BLANC

METTRE L'AGILITÉ DES ACHATS AU SERVICE DE LA
PERFORMANCE DURABLE DES ORGANISATIONS
ET DE LA RÉSILIENCE DE LEUR ÉCOSYSTÈME

LA CONFÉRENCE ACHATS 6 ÈME ÉDITION

📍 Lausanne

🕒 16 novembre 2023

INTRODUCTION



Hugues Poissonnier

Professeur à Grenoble Ecole de Management, Directeur de l'IRIMA et Intervenant Procure.ch pour les formations à destination des Assistants Achats, Spécialiste d'achat et Responsable Achats.

Après avoir abordé le thème de la montée en maturité des achats lors de la dernière conférence achats, il nous a semblé pertinent et bienvenu de focaliser nos réflexions et partages d'expériences sur l'une des dimensions essentielles de la maturité et de la contribution des achats aux performances élargies des organisations lors de la sixième Conférence Achats organisée à Lausanne le 16 novembre 2023

Une agilité des achats reposant sur des compétences clés

L'agilité, cette capacité d'adaptation reposant sur l'aptitude à faire évoluer ses compétences et pratiques, constitue un levier de performance essentiel et de plus en plus identifié comme tel à l'heure où le changement est devenu la norme. Si, bien souvent, le changement s'impose à nous, il peut être judicieux d'adopter vis-à-vis du changement une attitude proactive plutôt qu'une attitude réactive visant à mieux « subir » ce dernier. Il peut également, sans d'une certaine façon nier la réalité, être bienvenu de mettre une partie de nos efforts au service de la préservation de pratiques menacées de disparition, alors qu'elles constituent les fondements de nos performances passées et, potentiellement, également celles de nos performances futures. En un sens, la fameuse « prière de la sérénité », attribuée à Marc

Aurèle, l'empereur romain qui était également l'un des principaux philosophes stoïciens, pourrait résumer à merveille l'attitude idéale des acheteurs et acheteuses face aux nombreux changements avec lesquels ils sont amenés à composer. « Puissais-je avoir la sérénité d'accepter ce que je ne peux changer, le courage de changer ce que je peux et la sagesse de faire la différence entre les deux. » C'est en ces termes que Marc Aurèle résumait sans doute l'essentiel des compétences et de l'attitude qui pourraient être celles des acheteurs face au changement subi ou impulsé par eux-mêmes. Sérénité, courage et sagesse apparaissent comme les clés de l'agilité qui peut être mise au service de la performance durable des organisations (publiques ou privées, petites ou grandes) et de la résilience de leur écosystème.

Une agilité garante des performances sur le long terme

Si les acheteurs et acheteuses se bornaient à améliorer les performances à court terme, en actionnant les traditionnels leviers visant à réaliser des savings ou des gains sur achats, ils réaliseraient à coup sûr quelque chose d'important, mais ils passeraient encore plus sûrement à côté de l'essentiel. Sans renoncer aux réductions de coûts, sans doute quand même par des moyens plus intelligents que par le passé, la majorité des dirigeants attendent

aujourd'hui autre chose de leurs équipes achats. En lien direct avec l'extérieur, et en particulier les fournisseurs, les acheteurs et acheteuses sont les mieux placés pour contribuer à innover et à créer de la valeur, des activités qui ne peuvent plus être conduites sans s'appuyer sur des partenaires.

Ils sont également les mieux placés pour déployer de façon réelle et concrète des pratiques responsables.

A l'heure où les achats représentent plus de 60 % en moyenne du chiffre d'affaires des entreprises, il ne peut plus y avoir de politique RSE digne de ce nom sans achats responsables. Ils

sont, une fois de plus, les mieux placés pour contribuer à la résilience de l'écosystème économique, dont dépendent, sur le long terme, les performances des organisations qui le composent.

De l'agilité à la résilience et aux performances à long terme

C'est donc à partir d'un changement de finalités et de moyens mobilisés que les professionnels des achats, ces fameux « managers des ressources externes », sont en mesure de contribuer à des performances élargies, ou moins « étriquées », pour leur organisation et l'écosystème dans lequel elle s'intègre. De l'agilité des achats dépendra de plus en plus leur capacité à contribuer aux performances durables des organisations et à la résilience des écosystèmes économiques.

Des éclairages variés et complémentaires

Comme les années précédentes, des éclairages variés et complémentaires ont été apportés par les intervenants. Des consultants, connaissant bien la situation suisse, ont pu témoigner des évolutions des missions et des moyens confiés aux acheteurs, en insistant sur le rôle de l'agilité et les formes prises par cette dernière dans les entreprises suisses. Des responsables achats et acheteurs ont partagé des

retours d'expérience inspirants sur les pratiques mises en œuvre au sein de leurs organisations. Enfin, des académiques, professeurs et/ou chercheurs, ont partagé leur vision prospective, consistant à imaginer, sur la base de leurs recherches, ce que seront les achats dans cinq ou dix ans, des achats, nous en faisons le pari, plus agiles et davantage porteurs de performances durables.



PREMIÈRE PARTIE

L'AGILITÉ DES ACHATS : UNE CAPACITÉ À ÉVOLUER « DANS LE BON SENS » AUX BÉNÉFICES MAJEURS

Cette première partie donne l'occasion à cinq intervenants de montrer tous les bienfaits de l'agilité des achats. Carole Rosen et Laurent Bejjani (Melioris) proposent, dans les pages qui suivent, un riche état des lieux de l'agilité des achats et de la contribution de cette dernière au sein des entreprises suisses. Véronique Seel (EcoVadis) propose une comparaison des performances RSE des entreprises évaluées en Suisse et dans les pays voisins (France, Allemagne, Italie et Autriche), les pratiques RSE étant vues comme de réels soutiens à l'agilité des achats. Thierry Jouenne (Supply Chain Plus) et Jean-Baptiste Fleck (Alpes Supply Chain) s'attachent à montrer, suite à leur présentation très interactive lors de la Conférence Achats, à quel point la collaboration supply chain—achats (autre modalité et levier d'agilité) peut être un levier de performance globale et durable.

L'AGILITÉ DES ACHATS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : UN ÉTAT DES LIEUX AU SEIN DES ENTREPRISES SUISSES



Carole Rosen

Consultante Senior, Directrice du développement chez Melioris
c.rosen@melioris.ch



Laurent Bejjani

Consultant Senior, Responsable de mission chez Melioris
l.bejjani@melioris.ch

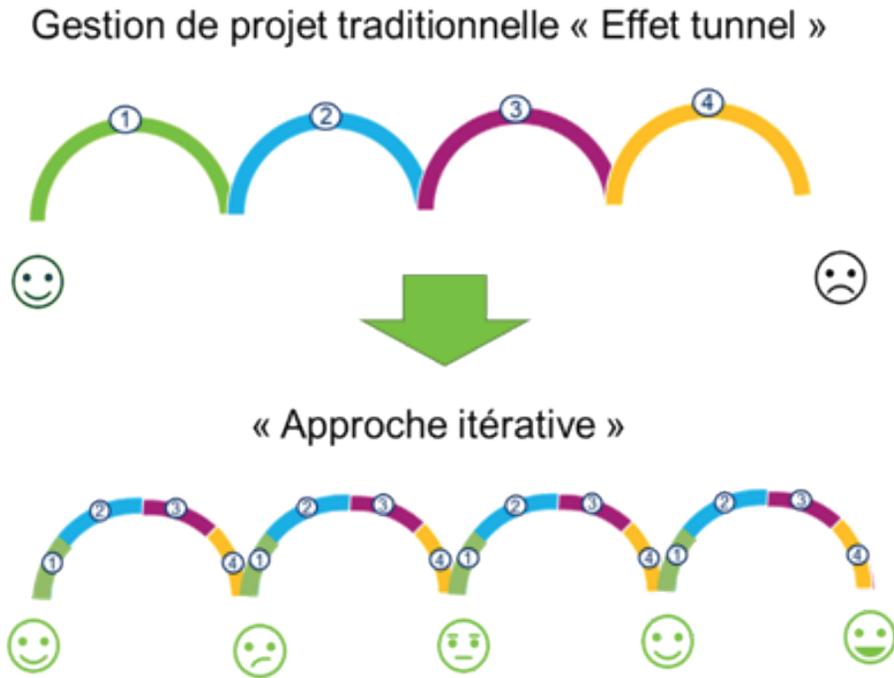
Pour introduire le sujet de l'agilité dans les achats, nous avons fait le choix de débiter par une rapide présentation de la méthode agile afin de bien en saisir les spécificités.

Nous avons ensuite classifié les principaux facteurs d'agilité dans les achats sur la base de trois piliers essentiels : les pratiques, les processus et l'organisation achats.

Enfin, cette conférence étant un lieu de rencontre entre professionnels venant d'horizons divers, nous avons analysé le niveau de maturité des entreprises, en les classant selon leur taille ainsi que les secteurs privés et publics.

QU'EST-CE QUE LA MÉTHODE AGILE ?

Dans le monde dynamique de la gestion de projet, une méthodologie émerge afin de guider les équipes vers une gestion plus souple et adaptable. La méthode agile, née aux États-Unis pour répondre aux besoins changeants du développement de logiciels, s'impose comme une approche centrée sur l'humain et la communication.



L'approche itérative :

Cette méthodologie, caractérisée par des itérations courtes et flexibles, favorise la collaboration entre des équipes auto-organisées et pluridisciplinaires, permettant ainsi la flexibilité face au changement.

Elle préconise une planification adaptative, un développement évolutif, une livraison précoce, et elle encourage des réponses flexibles au changement. Au cœur de la méthodologie agile, quatre valeurs fondamentales mettent en avant les individus, la collaboration, la réactivité et la livraison continue.

L'effet tunnel de l'approche classique :

À l'inverse, l'approche classique, souvent associée à l'effet tunnel, se caractérise par une focalisation excessive sur les aspects opérationnels immédiats. Cette concentration intense sur les tâches immédiates peut mener à des lacunes importantes, y compris un manque de planification à long terme, la sous-estimation des risques et des décisions impulsives. L'effet tunnel peut entraver la capacité d'une équipe à s'adapter aux changements et à considérer des perspectives à long terme.

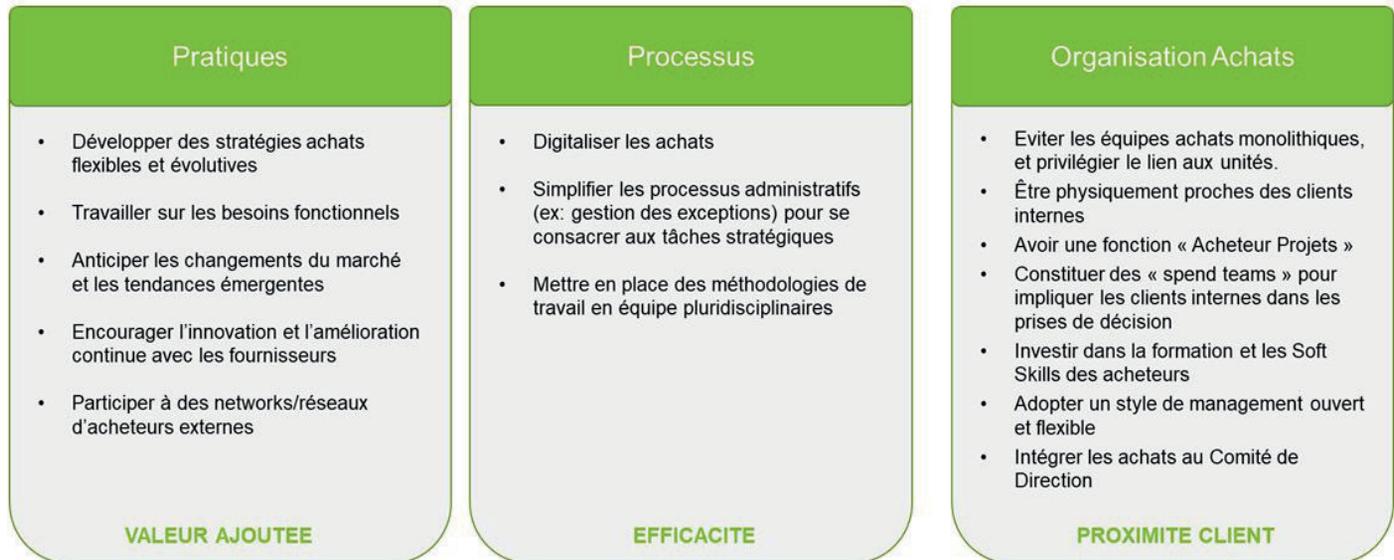
l'effet tunnel observée dans l'approche classique peut entraîner une résistance au changement, laissant peu de place à la flexibilité et à l'innovation.

Le choix entre la gestion de projet classique et l'approche agile devrait donc dépendre du type de projet envisagé. L'agilité, grâce à sa flexibilité et à sa capacité à s'adapter aux changements, se révèle particulièrement utile pour des projets sujets à des modifications fréquentes ou à des besoins changeants. Elle est idéale lorsque la collaboration constante et l'innovation sont essentielles. L'approche classique est, elle, appropriée pour des projets plus stables et prévisibles, où une planification rigoureuse des tâches immédiates est cruciale. Cette approche peut être avantageuse lorsque l'exécution méthodique des étapes préétablies, sans nécessité immédiate d'adaptation, est prioritaire.

La différence fondamentale entre l'approche itérative et la gestion de projet traditionnelle réside dans leur attitude envers le changement. La méthode agile intègre l'incertitude inhérente aux projets, encourageant l'adaptabilité et la collaboration continue avec les parties prenantes. A l'inverse,

LES FACTEURS D'AGILITÉ DANS LES ACHATS

L'agilité dans les achats peut prendre des formes diverses. Nous avons décidé de réfléchir à ce qu'elle apporte à travers 3 piliers essentiels : les pratiques, les processus et l'organisation achats.



Pratiques :

Dans le domaine des achats, l'agilité se manifeste d'abord à travers des pratiques flexibles et évolutives. Cela implique le développement de stratégies d'achat qui s'adaptent rapidement aux changements du marché et aux tendances émergentes. En se concentrant sur les besoins fonctionnels, les acheteurs peuvent mieux répondre aux attentes des parties prenantes. L'acheteur a également un rôle clé à jouer en en-

courageant et favorisant des relations dynamiques et positives. Grâce à la mise en place de partenariats avec ses fournisseurs clés, il pourra favoriser l'innovation et l'amélioration continue de la qualité avec biens et services de ces derniers. Enfin, la participation à des réseaux d'acheteurs externes amplifie cette agilité en permettant un échange constant d'idées et de bonnes pratiques.

Processus :

La transformation numérique est un axe majeur pour faire évoluer les achats vers plus d'agilité. La digitalisation simplifie les processus administratifs, libérant du temps pour des tâches plus stratégiques. En simplifiant la gestion des exceptions, les équipes peuvent se concentrer sur des initiatives à plus forte valeur ajoutée. La mise en place de méthodologies de travail en équipe pluridisciplinaires renforce également la flexibilité, permettant une collaboration efficace et une prise de décision rapide.

Organisation des Achats :

L'agilité dans l'organisation des achats implique une approche décentralisée. Éviter les équipes monolithiques et favoriser le lien avec les unités opérationnelles garantit une adaptation aux besoins spécifiques de chaque secteur. Être physiquement proche des clients internes facilite la communication et renforce la compréhension des exigences. La création de fonctions spécialisées telles que les «Acheteurs Projets» permet de concentrer l'expertise là où elle est la plus nécessaire. Les «spend teams», impliquant les clients internes dans les décisions d'achat, renforcent la collaboration et l'alignement stratégique. Investir dans la formation et les compétences interpersonnelles des acheteurs est également un moyen d'assurer une équipe agile et réactive. Enfin, l'adoption d'un style de management ouvert et flexible, ainsi que l'intégration des achats au Comité de Direction, parachèvent cette transformation organisationnelle vers une agilité accrue.

LES FACTEURS D'AGILITÉ DANS LES ACHATS, ÉTAT DES LIEUX DES ENTREPRISES EN SUISSE

Quelle est le niveau d'agilité des achats en Suisse ? Il n'y a pas de réponse parfaite à cette question dans la mesure où de nombreux facteurs entrent en compte et que les volontés individuelles et les stratégies d'entreprise comptent beaucoup dans l'agilité. Nous avons réfléchi aux situations observées à travers nos mandats dans différents types de structures : les PME, les grandes PME, les multinationales et les services publics.

Quels points marquants en termes d'agilité au sein de 4 types d'entreprise :

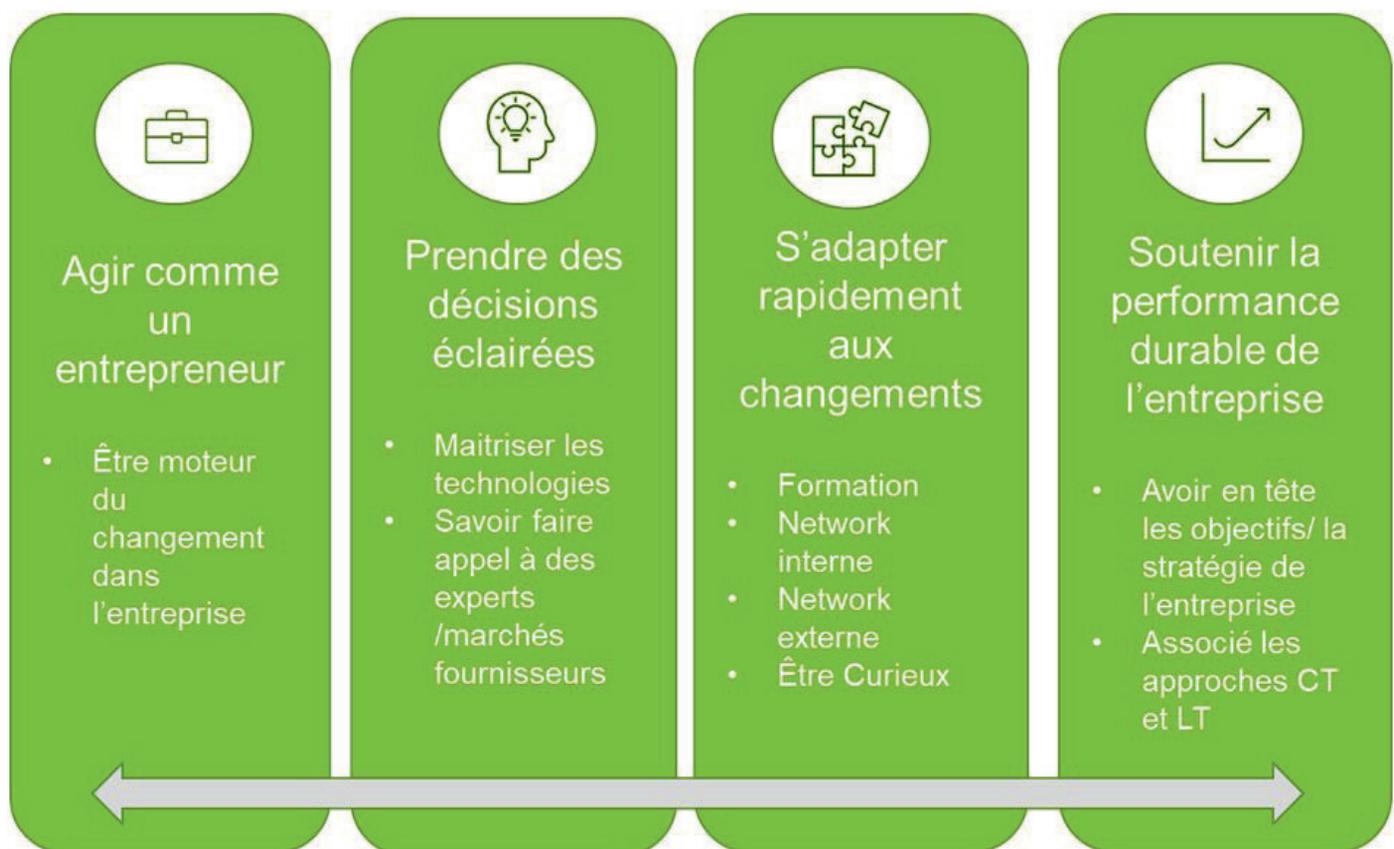
Dans le panorama hétérogène des entreprises, l'agilité des achats se façonne de manière distinctive selon leur taille et leur nature. Les PME, souvent caractérisées par une structure organisationnelle légère et une proximité décisionnelle autour du dirigeant, tirent leur agilité de cette concentration de responsabilités. Le tissu industriel helvétique est caractérisé par un nombre important de PME ayant souvent exposition internationale. Le défi des achats dans cette taille d'entreprise réside notamment dans le manque de ressources dédiées, limitant parfois le temps consacré aux tâches plus stratégiques. Les grandes PME, souvent proches des réseaux locaux de fournisseurs, bénéficient d'une connectivité étroite avec leur écosystème. Cependant, cette proximité géographique ne garantit pas toujours une implication optimale des achats dans les décisions stratégiques. Bien que la digitalisation soit en cours, les processus achats demeurent souvent opérationnels, laissant un potentiel d'amélioration pour une agilité stratégique. Les multinationales, par leur envergure, disposent de ressources achats dédiées, alimentant une veille active. La digitalisation est avancée et certains services à faible valeur ajoutée peuvent être

externalisés. Ceci laisse le temps aux acheteurs pour se concentrer sur des tâches plus stratégiques. Cependant, la complexité organisationnelle inhérente à leur taille peut agir comme un contrepoids à l'agilité. Malgré une gestion de projet bien encadrée et une collaboration en équipe, les structures lourdes peuvent ralentir les ajustements rapides nécessaires dans un environnement en mutation constante. Dans ce contexte, les problématiques et les performances des multinationales suisses sont souvent très similaires à leurs confrères dans les autres pays. Enfin, dans le domaine des services publics, l'agilité des achats se concrétise à travers des réseaux d'acheteurs, facilitant le partage de bonnes pratiques et d'informations sur les marchés fournisseurs. Cependant, l'implication des achats en amont des projets est souvent limitée, entravant une contribution plus proactive aux décisions stratégiques. Les réglementations strictes des marchés publics imposent des contraintes significatives, limitant la marge de manœuvre des acheteurs une fois l'appel d'offres lancé. Bien que la digitalisation soit en cours, les équipes achats souvent centralisées ajoutent une complexité organisationnelle.

Malgré des avancées vers des approches projets, la nécessaire adaptation aux régulations constitue un défi constant pour accroître l'agilité dans la fonction achats du secteur public. Chaque type d'entreprise présente ainsi des opportunités distinctes et des défis spécifiques en matière d'agilité dans les achats. Les PME se démarquent par leur simplicité organisationnelle et leur capacité à réagir rapidement, tandis que les grandes PME capi-

talisent sur la proximité locale. Les multinationales excellent dans la gestion de projets, mais doivent composer avec une organisation plus complexe. Les services publics, malgré des réseaux d'acheteurs, doivent composer avec les contraintes réglementaires pour accroître leur agilité. Adapter les pratiques, les processus et l'organisation à chaque contexte est essentiel pour exploiter pleinement le potentiel d'agilité dans la fonction achats.

COMMENT CHAQUE ACHETEUR PEUT ÉVOLUER VERS PLUS D'AGILITÉ ?



Dans le monde des affaires en constante mutation, les acheteurs jouent un rôle central pour accompagner le changement et contribuer à la performance durable des entreprises. Pour exceller dans ce rôle dynamique, plusieurs compétences clés émergent comme des impératifs incontournables..

1. Agir comme un entrepreneur et être moteur du changement

L'agilité des acheteurs commence par leur capacité à agir comme des entrepreneurs au sein de l'entreprise. Être moteur du changement signifie non seulement anticiper les évolutions du marché, mais aussi initier des initiatives novatrices. Par exemple, un acheteur proactif pourrait proposer l'exploration de nouveaux fournisseurs ou la mise en place de partenariats stratégiques pour stimuler l'efficacité opérationnelle.

2. Prendre des décisions éclairées

La prise de décisions éclairées est au cœur de l'agilité des acheteurs. Cela implique de maîtriser les technologies pertinentes pour optimiser les processus d'achat. Un acheteur technologiquement compétent peut, par exemple, mettre en place des outils d'analyse de données pour prendre des décisions basées sur des informations

précises et actuelles. Savoir faire appel à des experts et exploiter les marchés fournisseurs de manière stratégique complètent cette compétence. Un acheteur averti reconnaît quand il est nécessaire de s'appuyer sur l'expertise externe, que ce soit pour évaluer des technologies émergentes ou négocier des contrats complexes.

3. S'adapter rapidement aux changements

L'agilité des acheteurs se mesure également à leur capacité à s'adapter rapidement aux changements. Cela passe notamment par la formation continue, permettant aux acheteurs de rester à jour sur les tendances du marché et les évolutions technologiques. Par exemple, un acheteur bien formé pourrait rapidement intégrer de nouvelles pratiques d'achat durables en réponse

aux changements dans les attentes du marché. Le développement de réseaux internes et externes est un autre aspect clé de cette adaptabilité. Un acheteur connecté peut s'appuyer sur un réseau solide pour obtenir des informations cruciales et des perspectives variées. Être curieux et ouvert aux idées nouvelles contribue également à rester agile dans un environnement en mutation constante.

4. Soutenir la performance durable de l'entreprise

Enfin, soutenir la performance durable de l'entreprise nécessite une compréhension approfondie des objectifs et de la stratégie de l'entreprise. Les acheteurs doivent être alignés sur ces objectifs pour maximiser leur contribution à long terme. Par exemple, un acheteur stratégique peut favoriser des partenariats à long terme avec des fournisseurs alignés sur les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

L'association judicieuse des approches à court et à long terme est essentielle pour assurer une contribution significative à la performance durable de l'entreprise.

Un acheteur visionnaire peut, par exemple, introduire des pratiques d'achat circulaire pour répondre aux objectifs à long terme tout en réalisant des gains immédiats en efficacité.

En conclusion, l'agilité des acheteurs représente bien plus qu'une série de compétences techniques. C'est une approche globale qui allie esprit entrepreneurial, prise de décisions éclairées, adaptabilité rapide, et engagement envers la performance à long terme de l'entreprise. Les acheteurs agiles sont les catalyseurs du changement, contribuant ainsi à l'évolution et à la prospérité des entreprises dans un monde des affaires en perpétuelle transformation.

PERFORMANCES RSE DES ENTREPRISES ÉVALUÉES EN SUISSE ET DANS LES PAYS VOISINS: FRANCE, ALLEMAGNE, ITALIE ET AUTRICHE



Véronique Seel

Directrice d'études pour EcoVadis

LES DONNÉES ÉTUDIÉES

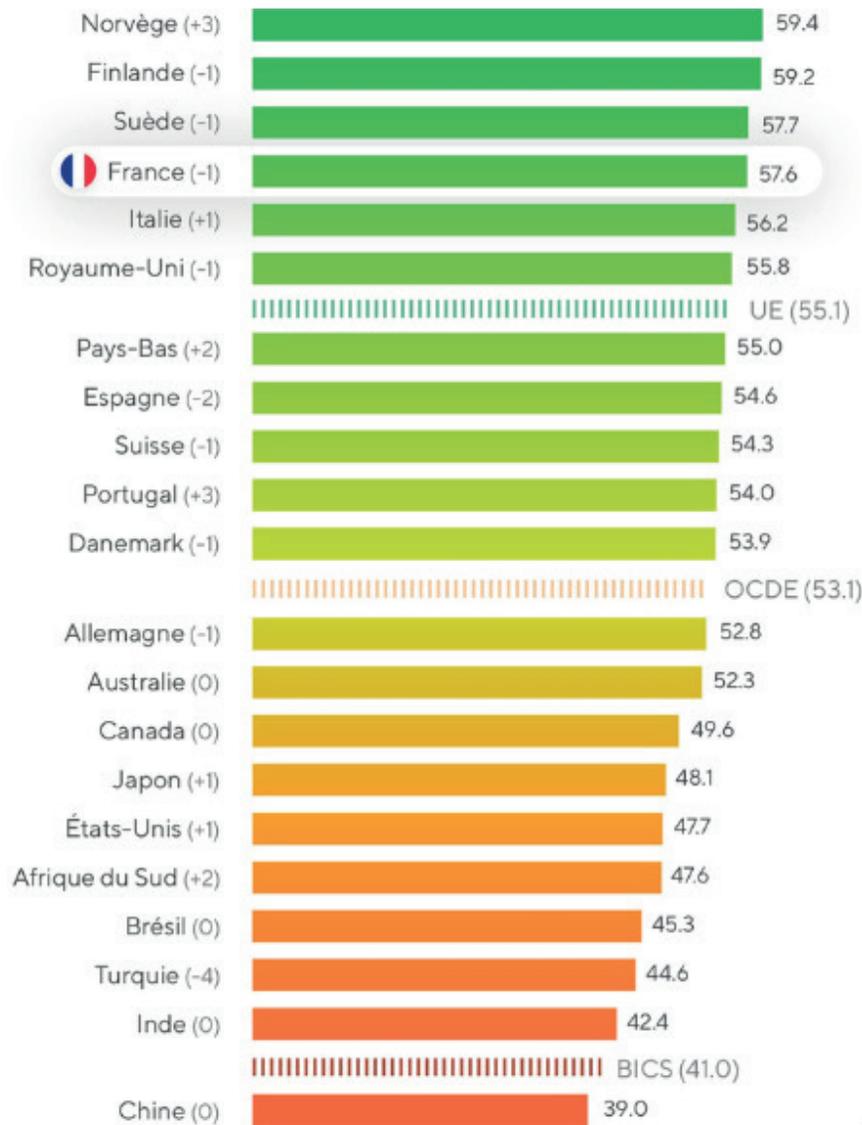
L'ensemble des données de cette présentation réalisée à l'occasion de la conférence Achats 2023 de l'association procure.ch sont extraites de l'étude EcoVadis / Le Médiateur des entreprises 2023 qui fait suite à quatre éditions publiées en 2015, 2017, 2019 et 2021. Cette cinquième édition repose sur l'analyse statistique de 100 995 fiches d'évaluations RSE anonymisées de 62 213 entreprises sur une période de 5 ans, de 2018 à 2022. En savoir plus sur la Méthodologie.

Quatre niveaux de comparaison :

- Niveau de management des enjeux RSE : moyennes des performances RSE en global et par thème sur les enjeux environnementaux, sociaux, éthiques et achats responsables. L'échelle de notation EcoVadis sur 100 est applicable à chaque thème ainsi qu'à la note globale. Le score global RSE, attribué à chaque entreprise évaluée, correspond à la moyenne pondérée des notes obtenues sur chacun des quatre thèmes.
- Taille de l'entreprise : distinction des Grandes entreprises de plus de 1000 salariés et des entreprises de 25/99 puis 100/999 salariés-dénommées dans l'étude "PME-ETI". Les entreprises de moins de 25 salariés ne font pas partie de l'échantillon.
- Origine géographique : France, Union européenne à 27, Nordics (Norvège, Suède, Danemark, Finlande et Islande) , OCDE et BICS (Brésil, Inde, Chine, Afrique du Sud) . Les performances des entreprises du Royaume-Uni sont incluses dans le groupe OCDE. Par grande région, la part des PME/ETI est similaire, de 79 à 88%.
- Secteurs d'activité : regroupement des codes ISIC en 9 grands secteurs : Industrie manufacturière légère, Métallurgie et industrie lourde, Industrie électronique et technologies de pointe, Agroalimentaire, Construction, Distribution/Retail, Transport & logistique, TIC information et communication et Secteur financier et de conseil aux entreprises.

Les pays comptant moins de 100 évaluations par an ont été exclus des classements. Pour faciliter la lecture du rapport, nous faisons référence aux résultats des "entreprises suisses", étant entendu qu'il s'agit des entreprises évaluées en Suisse par EcoVadis (1811 évaluations sur 1020 entreprises de 25 salariés et plus) et non des entreprises helvétiques en général.

Score global RSE : moyennes pays 2022



LE SCORE GLOBAL RSE MOYEN DE L'UE EST DE 55,1 EN 2022

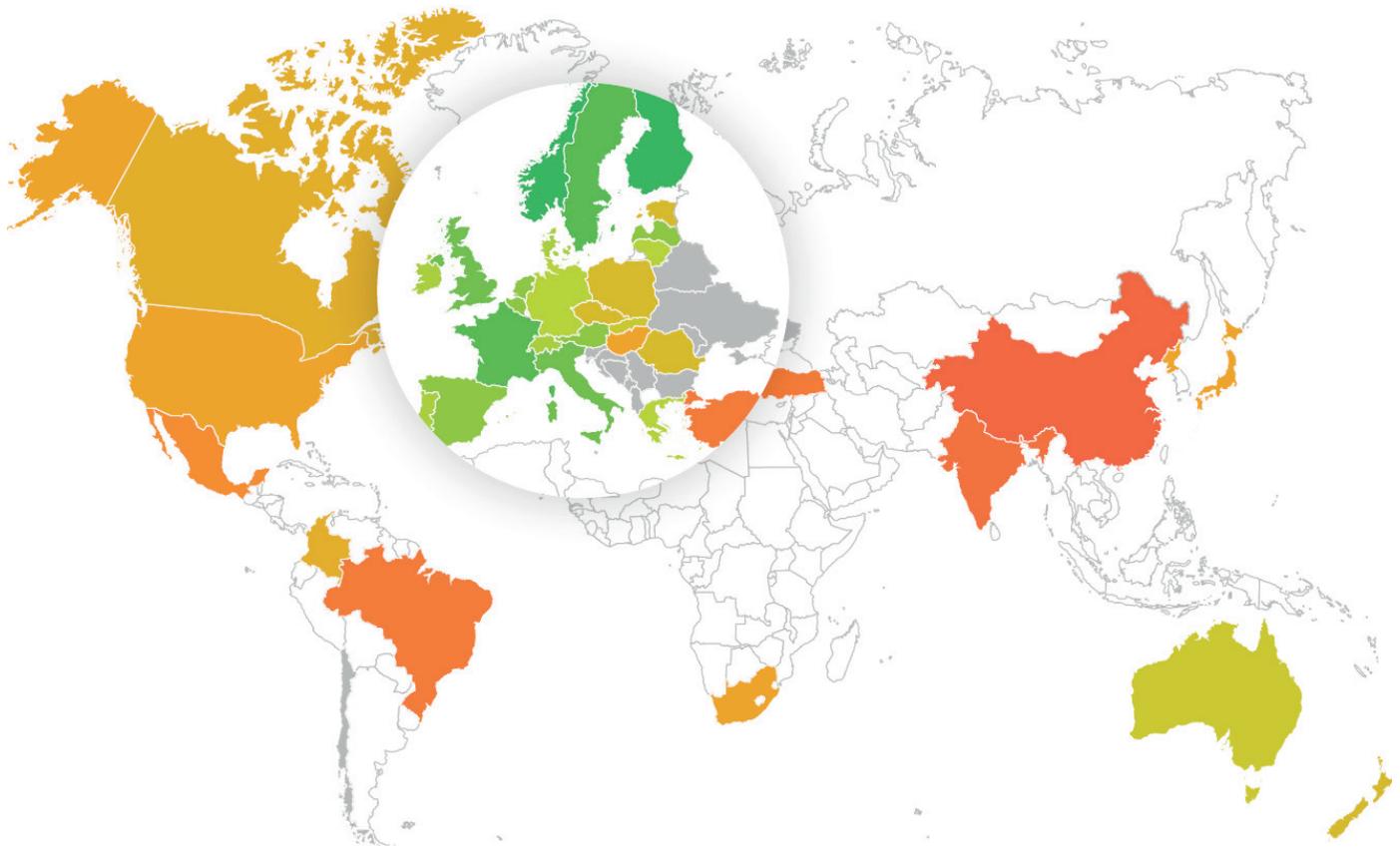
Au niveau mondial, en 2022, le score global RSE, c'est à dire la moyenne des scores RSE des entreprises évaluées par EcoVadis, dépasse symboliquement la barre des 50/100 avec une moyenne de 50,3 contre 47,7 en 2020. Dans les différentes régions du monde, l'Europe de l'ouest demeure la région leader en matière de performances RSE des entreprises. La moyenne UE du score global est de 55.1 sur 100.

[: Lien personnalisé BICS](#)

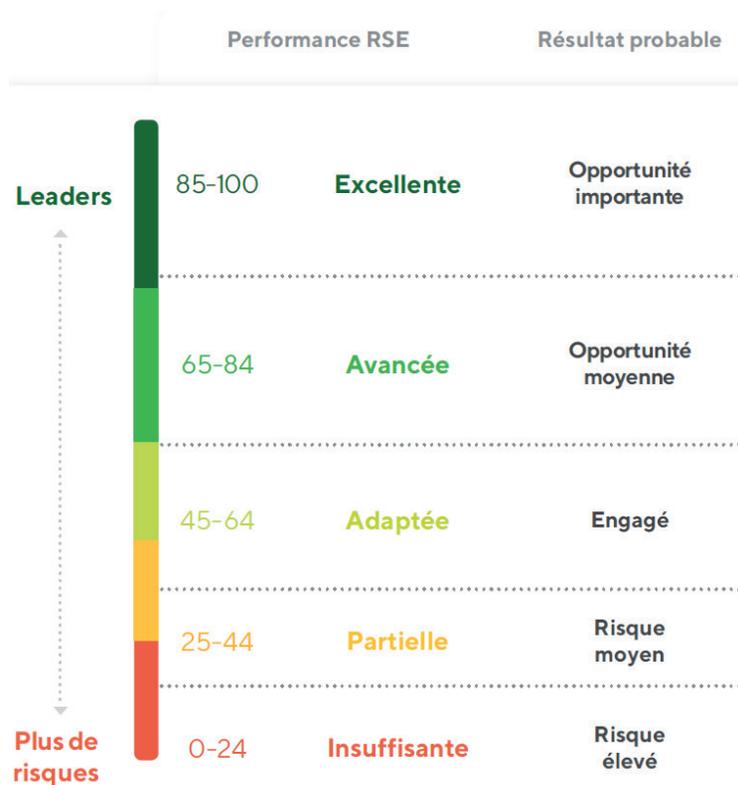
[: Lien personnalisé Nordics](#)

[: Lien personnalisé Europe](#)

Scores RSE Pays 2022 France, Union européenne, OCDE et BICS



Echelle EcoVadis



Le score global RSE des entreprises suisses est de 54,3 en 2022

Par taille, les scores moyens RSE des entreprises de Suisse se rapprochent de la distribution observée en France et en Autriche où les entreprises de 1000 salariés et plus se distinguent des autres tailles. A contrario, en Allemagne et en Italie, les scores des PME et ETI sont soit équivalents, voire supérieurs.

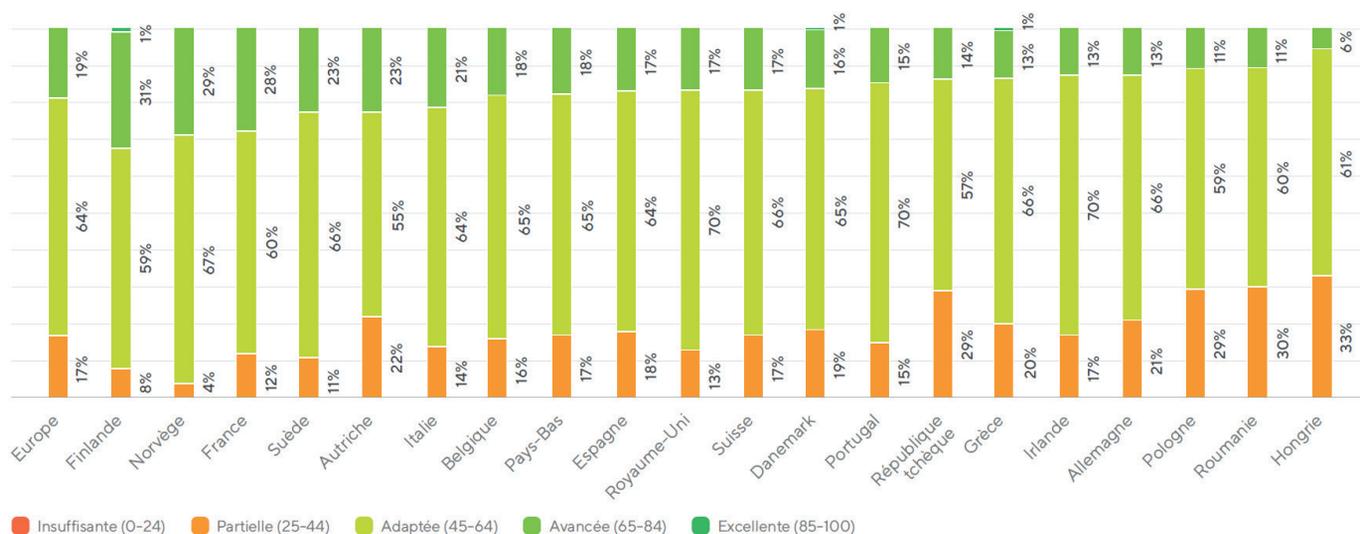
	France 			Italie			Autriche			Suisse			Allemagne		
Moyenne score global 2022	57,6			56,2			54,8			54,3			52,8		
Part d'entreprises évaluées à 65+/100	27,9%			21%			23%			17%			13%		
Progression 2020-2022 (2 ans)	⬆️ 3,2			⬆️ 2,6			⬆️ 3			⬆️ 1,8			⬆️ 2,5		
Progression 2018-2022 (5 ans)	⬆️ 5,5			⬆️ 6,5			⬆️ 6,1			⬆️ 5,5			⬆️ 6,2		
Moyenne score RSE 2022 par taille d'entreprise	Petite	Moyenne	Grande	Petite	Moyenne	Grande	Petite	Moyenne	Grande	Petite	Moyenne	Grande	Petite	Moyenne	Grande
	55,9	58,5	59,2	56,2	56,5	55	51,8	54,8	57,9	53	54,8	55,3	52,1	53,6	52,1

17% D'ENTREPRISES SUISSES DÉJÀ BIEN ENGAGÉES POUR UNE MOYENNE DE 19% AU NIVEAU EUROPE

La moyenne au niveau pays inclut des entreprises qui se situent à différents stades dans leur prise en compte de leurs enjeux éthiques, sociaux et environnementaux. En complément du score, pour avoir une vision plus précise de l'homogénéité des performances RSE des entreprises dans un pays donné, il est important d'observer la ventilation du score des entreprises selon l'échelle EcoVadis. Par pays, la part d'entreprises avec un score de 65 et plus diffère fortement : la France compte en 2022 28% d'entreprises évaluées de niveau Avancé contre 20% en Europe, 16% pour l'ensemble des entreprises de l'OCDE et moins de

2% sur la zone BICS. La part dans l'ensemble de la région Nordics est de 24%. Au niveau pays, par rapport à la moyenne sur l'ensemble de la zone Europe, beaucoup d'entreprises en Suisse (17%), Autriche (22%) et en Allemagne (21%) ont été évaluées en 2022 sur un niveau Partiel, au contraire de l'Italie (14%) et de la France (12%) où les performances RSE agrégées au niveau pays sont moins contrastées. A noter, la France a la part la plus importante d'entreprises évaluées au moins deux fois par EcoVadis sur les 5 ans : 67% contre 61% pour la Suisse, 59% l'Autriche, 58% l'Italie et 57% en Allemagne.

Zone Europe : Distribution des entreprises selon le niveau de maturité RSE



LES ENTREPRISES SUISSES ONT PROGRESSÉ

Si l'échantillon global est équilibré entre des entreprises évaluées pour la première fois (46%) et les autres (54%), la Suisse compte 61% d'entreprises évaluées au moins pour la seconde fois en 2022. Pour dépasser la simple observation de la moyenne annuelle des scores agrégés au niveau pays, une première manière de mesurer les progrès réalisés est de distinguer les performances des entreprises évaluées pour la première fois par EcoVadis des autres.

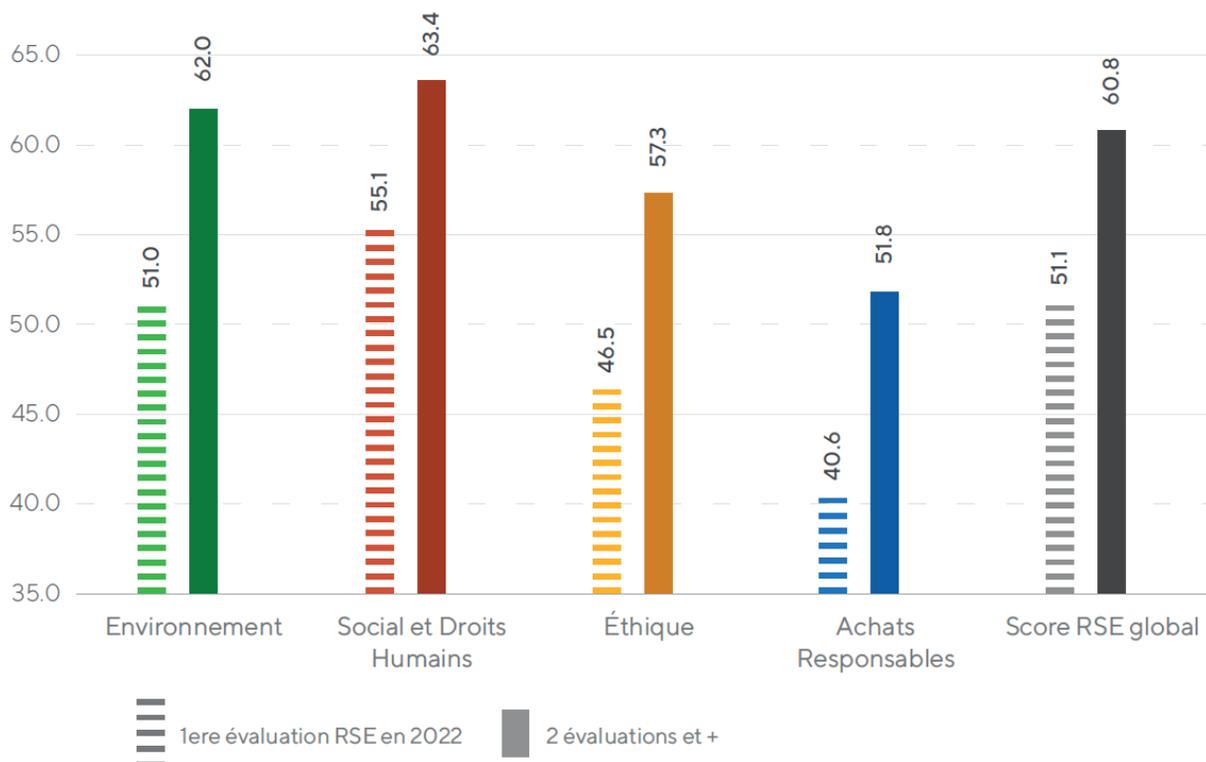
49,5/100 : c'est la moyenne du score global de toutes les entreprises évaluées en Suisse pour la première fois par EcoVadis en 2022

Les entreprises suisses évaluées au moins pour la seconde fois ou plus, ont un score RSE global moyen de 57,4 soit à un peu plus de 7 points du niveau supérieur dans l'échelle EcoVadis, le niveau Avancé (65+). Un score de 65+ indique qu'une entreprise a intégré dans son système de management les enjeux de RSE auxquels elle est confrontée de par sa taille, son secteur et sa localisation. Les politiques sont structurées, et couvrent un large éventail d'enjeux - de la réduction des émissions à la prévention du travail forcé - les mesures en place sont bien documentées. La transparence et le niveau de reporting sont les principales pratiques qui distinguent ces entreprises de celles de la catégorie Adapté (45-64). Les entreprises de niveau Avancé sont en

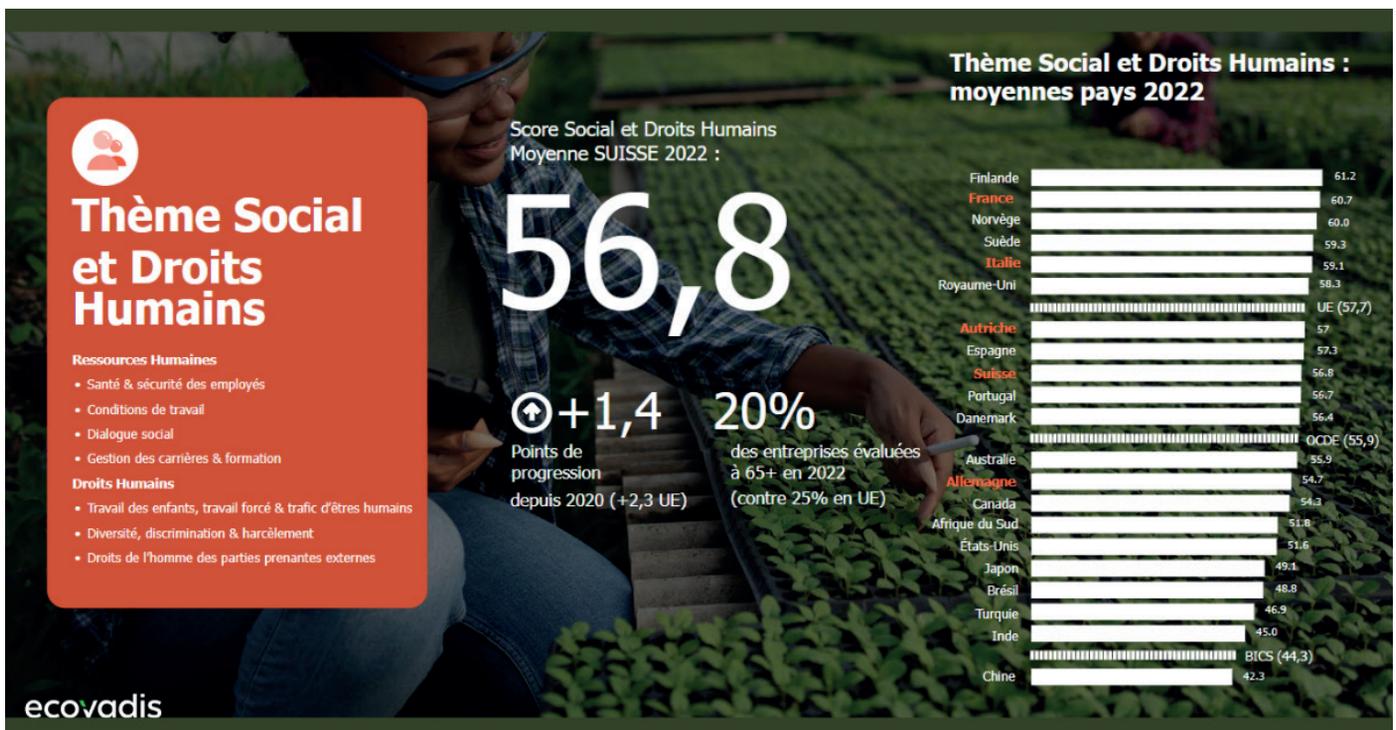
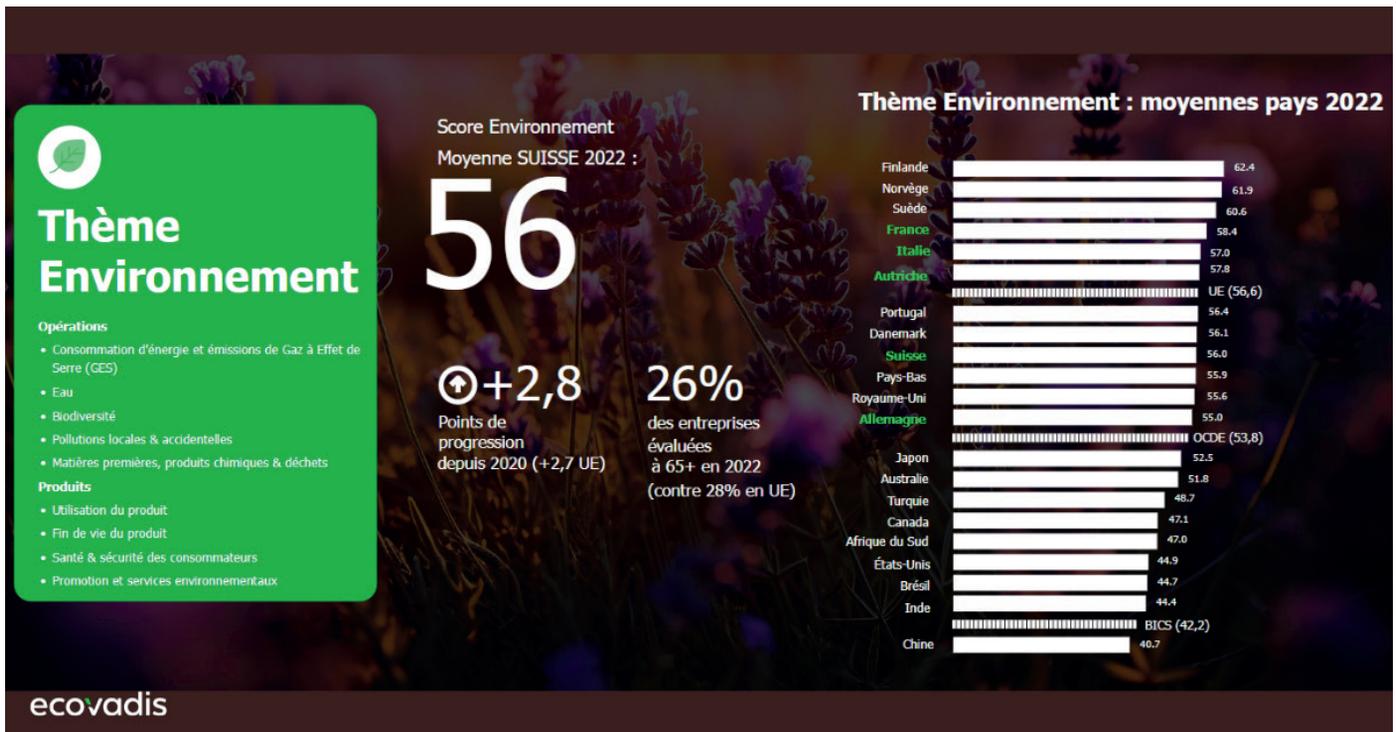
mesure de fournir des preuves pour chaque action qu'elles entreprennent - au sein de leurs propres opérations et dans l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement - et disposent de mécanismes solides pour mesurer les progrès et en rendre compte.

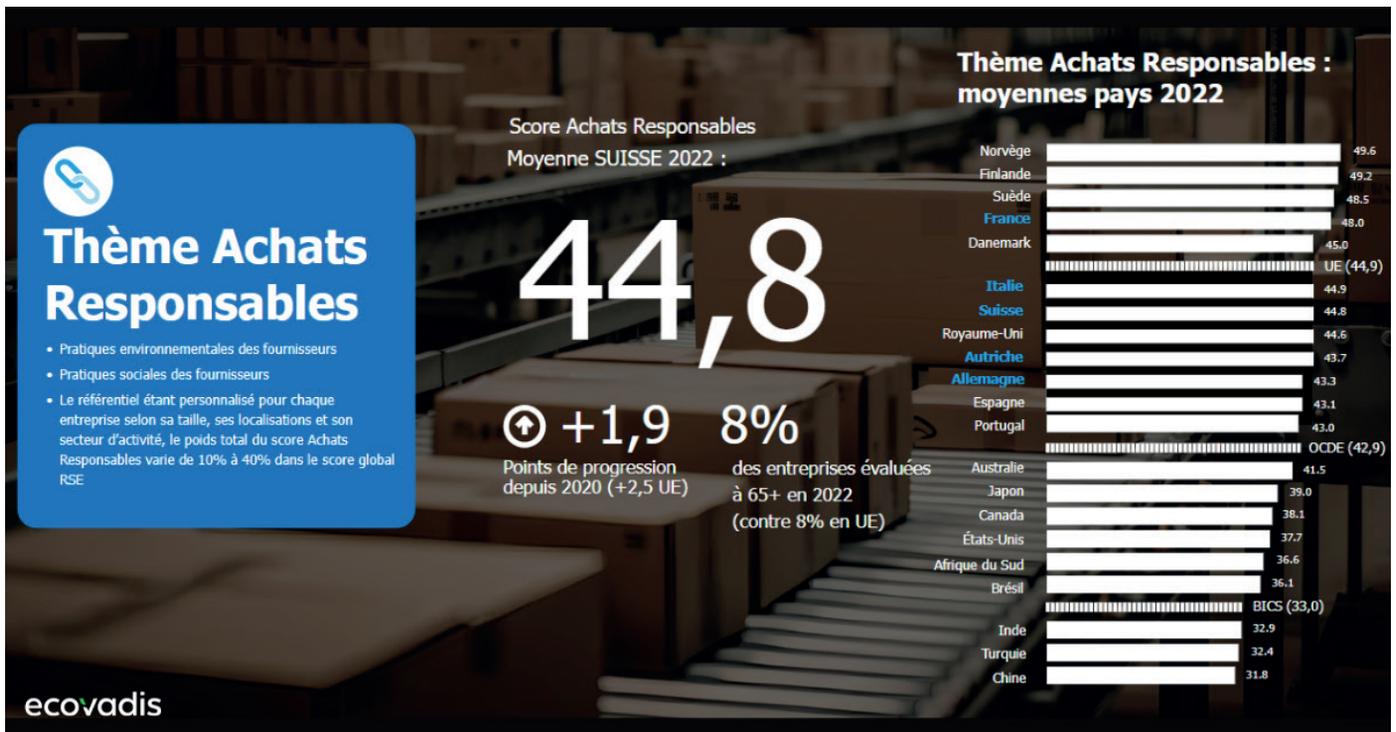
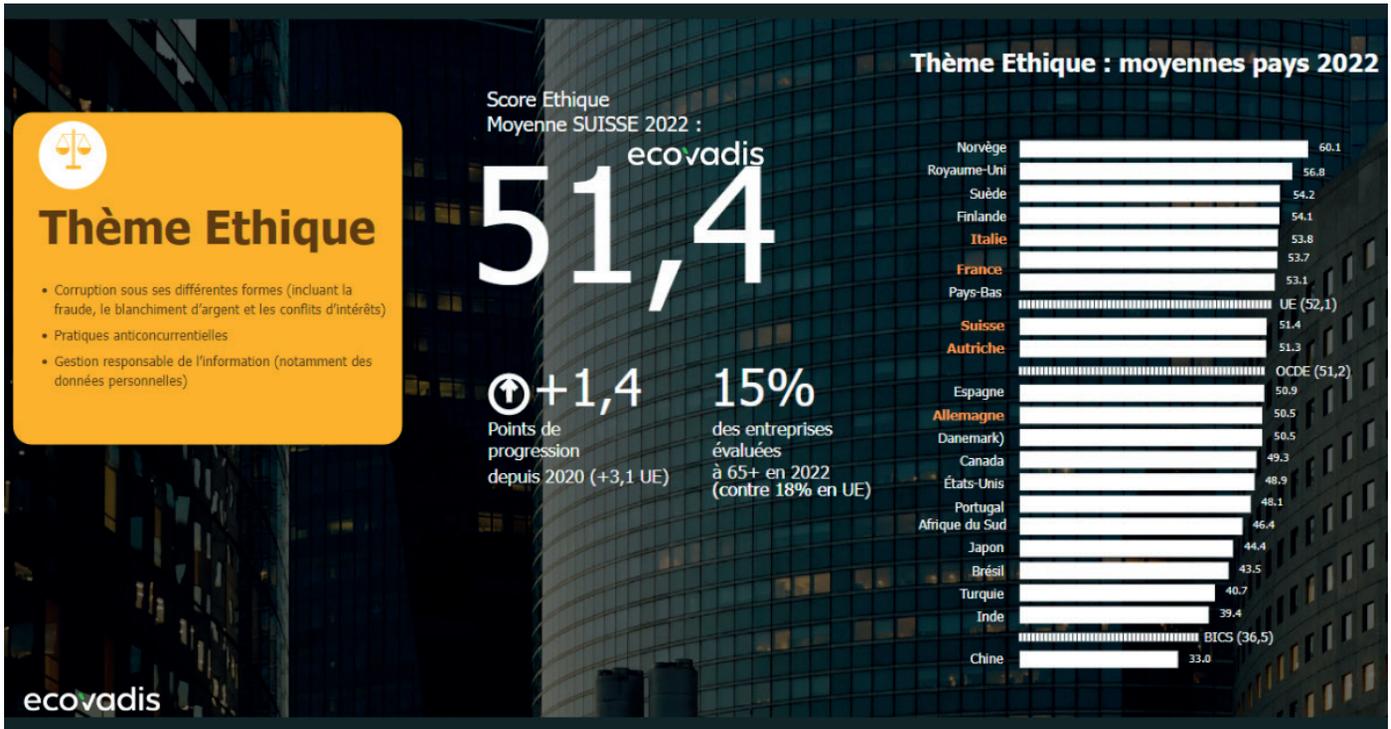
Plus une entreprise est engagée depuis longtemps à rendre compte de ses pratiques RSE, plus les scores, qui mesurent des niveaux de pratiques effectivement en place, sont élevés. Ce phénomène n'est pas propre à la Suisse, il est largement décrit dans la troisième édition de la mesure de l'impact à l'échelle du réseau EcoVadis. La mise en place d'un système de gestion des enjeux RSE de qualité repose sur un engagement dans la durée.

Moyennes 2022 score global RSE SUISSE selon le nombre d'évaluations



DÉTAIL 2022 DES SCORES THÉMATIQUES





PLUS D' ACTIONS ACHATS RESPONSABLES EN PLACE À FIN 2022

Les progressions en nombre de points peuvent provenir de multiples combinaisons sur l'ensemble des enjeux RSE, selon la stratégie de l'entreprise, de l'écriture et la diffusion de politiques au déploiement mondial d'une action pilote... La mise en place effective d'actions fait partie des pratiques évaluées, tout comme le reporting et les politiques en place (voir [méthodologie EcoVadis](#)). En toute logique, le nombre d'actions en place augmente avec la transformation du modèle managérial de l'entreprise.

61% des entreprises évaluées en Suisse en 2022 ont au moins une action Achats Responsables en place contre 53% il y a deux ans

Le nombre d'actions réellement en place constitue une part essentielle du calcul du score Achats responsables. 10 actions font une réelle différence sur le terrain et sont systématiquement recherchées par les analystes EcoVadis. D'autres n'auront que peu ou pas d'impact. La "préférence accordée à des pro-

duits écologiques", buying eco friendly products, par exemple, sera créditée exclusivement pour les activités de services avec bureaux. Un fabricant qui achèterait de tels éco-produits pour ses bureaux mais sans aucune autre des 10 actions fondamentales ne verrait pas son score Achats Responsables crédité.

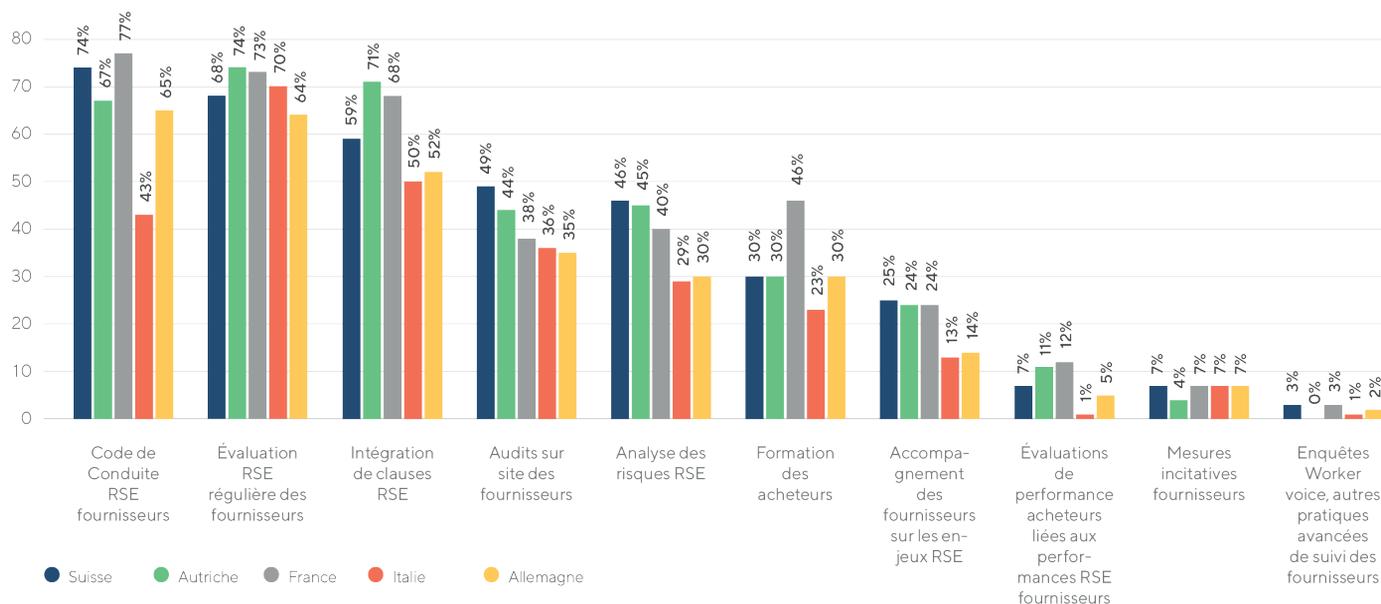
2022 Nombre d'actions Achats Responsables en place (moyennes Pays)

Achats Responsables Évaluations 2022	France	Italie	Autriche	Suisse	Allemagne
Entreprises avec 1 action ou plus en place	62%	55%	58%	61%	57%
> Augmentation en 2 ans (2020-2022)	+20%	+13%	+7%	+16%	+9%
Entreprises locomotives Part d'entreprises avec 5+ actions en place	11%	6%	16%	11%	7%

LES GRANDES ENTREPRISES ONT LE PLUS D' ACTIONS EN PLACE

En Suisse, la majorité des Grandes entreprises ont à minima un code de conduite fournisseurs (74%), un dispositif d'évaluation RSE (68%) et disposent de clauses sociales et/ou environnementales (59%). Elles se distinguent aussi par l'existence d'une cartographie des risques RSE liés aux achats (46%) ainsi que le recours aux audits sur site (49%). Les entreprises de taille inférieure ont le plus souvent mis en place au moins l'une des trois actions suivantes : Évaluation RSE régulière et/ou code de conduite fournisseurs et/ou recours aux clauses contractuelles RSE.

Principales actions Achats Responsable en place en 2022 - Entreprises 1000 salariés +



EN SUISSE, 38% DES GRANDES ENTREPRISES ONT UNE POLITIQUE ACHATS RESPONSABLES AVANCÉE À EXCEPTIONNELLE

En complément des actions et reportings en place, l'évaluation EcoVadis qualifie la politique Achats Responsables de l'entreprise. Les résultats diffèrent fortement selon la taille de l'entreprise et son secteur. Plus de la moitié (59%) des entreprises de taille moyenne et 23% des Grandes entreprises évaluées en Suisse n'avaient aucune politique Achats Responsables en place en 2022. **38% des Grandes entreprises ont une politique Achats Responsables Avancée à Exceptionnelle et 10% des entreprises de taille moyenne.** En comparaison avec les autres pays étudiés ici, sur les Grandes entreprises, la Suisse fait partie des pays où les Grandes entreprises ont le plus de politiques Achats Responsables Avancée à Exceptionnelle : Suisse : 38%, France : 34%, Italie : 34%, Allemagne : 29%, Autriche : 31%

La part d'entreprises de taille moyenne (25-999 salariés) avec ce même niveau de politique est plus faible en Suisse (10%), en comparaison de ses pays voisins, Italie (15%), France (14%), proche des résultats observés en Autriche (9%) et Allemagne : 9%. Enfin, en complément des actions et des politiques achats responsables en place, l'un des éléments à prendre

en compte sur les Grandes entreprises est le niveau de couverture de ces enjeux à l'échelle de leurs chaînes d'approvisionnement. La couverture reste de niveau Faible pour plus de la moitié des Grandes entreprises évaluées en Suisse en 2022 (57%). A contrario, 19% des Grandes entreprises suisses évaluées ont une couverture Elevée à Très élevée.

Retrouvez plus d'informations sur les performances RSE des entreprises évaluées par EcoVadis sur : <https://index.ecovadis.com>

Contact EcoVadis pour les Directions Achats en Suisse :

Tanja Reilly, Senior Strategic Account Executive treilly@ecovadis.com

LA COLLABORATION SUPPLY CHAIN - ACHATS COMME LEVIER DE PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE



Thierry Jouenne

Co-fondateur Supply Chain Plus



Jean-Baptiste Fleck

Président Alpes Supply Chain

ÉVALUATION DE LA MATURITÉ DE LA COLLABORATION ENTRE LA FONCTION ACHATS ET LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

Lors de la conférence, Thierry Jouenne, cofondateur de l'association Supply Chain Plus, et Jean-Baptiste Fleck, président de l'association Alpes Supply Chain, ont approfondi le sujet de la collaboration entre les fonctions achats et approvisionnement. Ils ont mis l'accent sur l'importance d'une colla-

laboration étroite et structurée entre ces deux fonctions, orientées vers les fournisseurs mais avec des objectifs distincts. Ils se sont appuyés sur le référentiel « Supply Chain Plus », qui propose des niveaux de maturité ainsi que des bonnes pratiques, pour évaluer et améliorer cette collaboration.

SUPPLY CHAIN PLUS : UN RÉFÉRENTIEL À MULTIPLE FACETTES

Le projet de créer un référentiel, né en 2021 de l'initiative d'industriels, distributeurs et autres praticiens reconnus de la supply chain, a abouti à un outil de benchmark fondé sur 10 qualités d'une supply chain durable. Segmenté autour de 80 critères d'excellence et comprenant plus de 800 bonnes pratiques, ce référentiel est devenu un outil essentiel pour les 110 adhérents de l'association. Ils peuvent ainsi s'autoévaluer, labéliser leur supply chain, mesurer leurs performances, partager les bonnes pratiques, se benchmarker et identifier des pistes pour progresser. L'outil, disponible en ligne, facilite le travail autonome dans un environnement convivial.

LE BENCHMARK : UNE CLÉ DU PROGRÈS

Jean-Baptiste Fleck, venu de la région de Annecy, a expliqué comment il organisait les benchmarks dans sa région en utilisant le référentiel Supply Chain Plus pour cibler des thématiques précises. Les adhérents d'Alpes Supply Chain se réunissent trois fois par an pour utiliser le référentiel dans des ateliers

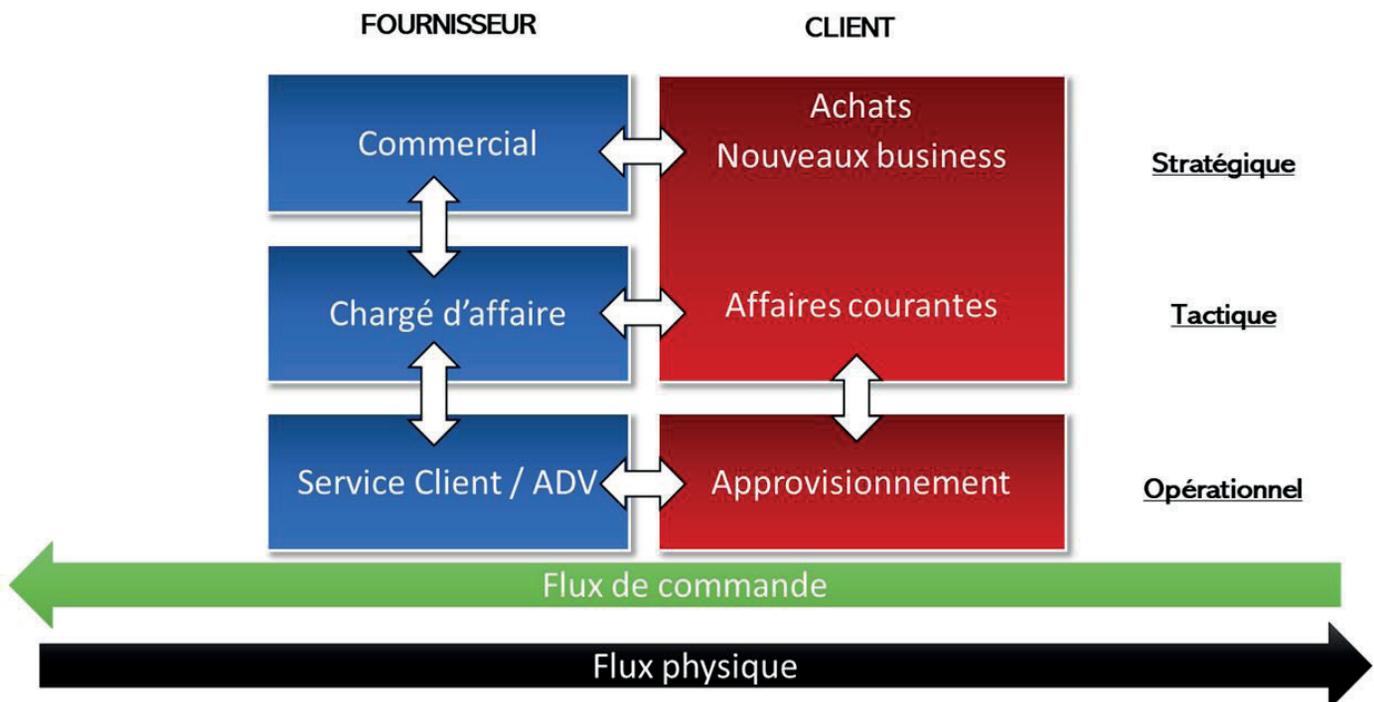
collaboratifs et interactifs. Cette méthode permet de traiter les sujets de manière exhaustive et efficace, évitant les pièges des benchmarks trop généralistes. La richesse du benchmark repose ensuite sur des discussions entre les participants ou des ateliers visant à aider les personnes demandeuses d'aide.

LE DÉBAT ENTRE LA FONCTION ACHATS ET LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

La conférence a évoqué la question de la subordination de la fonction approvisionnement à la fonction Achats ou à la fonction Supply Chain. Dans les entreprises axées sur le flux de valeur, la fonction approvisionnement trouve sa place dans une organisation supply chain transverse, facilitant le flux d'informations et réduisant les obstacles des silos organisationnels. Il est important de noter que la fonction approvisionnement est principalement opérationnelle, tandis que la fonction achat se concentre sur les aspects tactiques et stratégiques. Dans des entreprises achèterait des matières sur un cours côté, la fonction Achats et approvisionnements est souvent confondue

à juste titre. En effet, il faut pouvoir saisir des opportunités du marché qui aura une importance clé lors du processus de transformation et si les coûts de possessions ne sont pas préjudiciables pour l'entreprise.

La fonction achat s'adresse également chez ses fournisseurs à des profils travaillant sur le même horizon qu'eux et protégeant également les business au sein de leur entreprise tandis que les fonctions opérationnelles traitent elles, des sujets plus quotidiens, avec des profils spécifiques. En somme, la bonne compétence au bon endroit pour apporter la valeur ajoutée au plus juste.



INTÉRÊT D'UNE COLLABORATION EFFICACE

Sur le plan opérationnel, la fonction approvisionnement gère les commandes principalement sur la base des commandes ouvertes et suit la performance des fournisseurs au quotidien. En cas de défaillance, cette fonction travaille avec la fonction achat pour restaurer une situation normale, s'appuyant sur des solutions à moyen et long terme. Cette collaboration permet d'éviter des décisions coûteuses et assure la continuité des opérations. Cette relation s'appuie également sur une anticipation des sujets qui vont naturellement apparaître au cours de la relation et qui vont également structurer cette relation sur toutes les

dimensions comme par exemple, les processus, les flux de commandes, les MOQ, les niveaux de performance attendus, les pénalités pour ne citer qu'eux. Sans cette anticipation, au travers de revue de contrat, d'intégration des contraintes « supply chain » dans les cahiers des charges, les relations avec les fournisseurs évolueront irrémédiablement vers un manque de maîtrise de la relation avec le fournisseur.

En effet, les fondamentaux restants approximatifs, le fournisseur pourra se faire sa libre interprétation de sa manière de servir le client, tout simplement.

SUR QUELS ASPECTS REPOSE CETTE COLLABORATION AFIN DE LA RENDRE LA PLUS DURABLE POSSIBLE ?

De nombreux facteurs entrent en jeu pour garantir que ces fonctions vont tout faire pour collaborer et contribuer à la performance de l'entreprise avant de servir leur propre intérêt dans le pire de scénarios. Tout d'abord, la mise à plat des rôles et responsabilités s'avère le point de départ de la relation. Une mauvaise définition occasionnera des chevauchements ou des manquements dans les processus, synonymes de frictions ou d'absence de réponse coordonnée pour traiter les sujets qui arriveront irrémédiablement dans les opérations. Ensuite, ces fonctions vont travailler régulièrement ensemble ce qui implique qu'elles adoptent des routines à la fois efficaces et améliorables au fur et à mesure des situations qui leur permettront de tirer

des enseignements. Les dirigeants de ces fonctions joueront un rôle important pour que les interfaces entre ces fonctions soient les plus fluides et les plus naturelles possibles. Ensuite pour les rendre les plus collaboratives, l'implication de ces fonctions sur des projets communs peut leur permettre de s'allier et comprendre leurs intérêts mutuels. Un projet SRM ou un projet EDI sont souvent l'occasion de mieux se comprendre et de découvrir des aspects insoupçonnés du métier de ses collaborateurs. Une analyse de risque, sans enjeu immédiat peut également constituer un terrain de jeu favorable à la réflexion commune et un excellent moyen de fédérer, notamment lorsqu'il faut imaginer les solutions de contournement et les tester.

LE CRITÈRE D'EXCELLENCE DU RÉFÉRENTIEL SUPPLY CHAIN PLUS

En synthèse, de manière accessible, voici les niveaux de maturité défini pour le critère d'excellence en matière de Collaboration Achats-Approvisionnement proposés par le référentiel supply chain plus :

Niveau Débutant :

Les fonctions Achats et Approvisionnements sont occupées par les mêmes personnes avec l'aide éventuelle d'assistant(e)s pour le suivi des commandes auprès des fournisseurs. Leurs rôles ne sont pas clairement définis ni remplis à 100 % par rapport aux standards de la profession. Les principes de gestion restent méconnus et insuffisamment exploités pour optimiser les flux amont de l'entreprise.

Niveau Basique :

Les fonctions Achats et Approvisionnements sont occupées par des personnes distinctes se répartissant le sourcing, la contractualisation et la négociation pour le premier et la gestion des flux et des stocks amont pour le second. Leurs rôles ne

sont pas clairement définis ni remplis à 100 % par rapport aux standards de la profession. Mais les relations entre les deux protagonistes ne sont pas fréquentes ni constructives. Elles se limitent à la remontée de points de blocage par l'approvisionneur.

Aucune concertation n'existe pour l'optimisation des conditions logistiques telles que les MOQ, les délais de livraison, les stocks d'intrants, les conditionnements, les incoterms, etc. Faute d'intérêts convergents (l'acheteur étant principalement focalisé sur les prix d'achat ; l'approvisionneur raisonnant en coût complet d'achat), le second est souvent ra-

lenti voire bloqué par le manque de réactivité ou de compréhension du premier face aux demandes de mise à jour des prix d'achat, d'actualisation des délais de livraison ou d'optimisation des MOQ. En résultante, les paramètres de gestion sont partiellement maîtrisés et des gisements de progrès existent pour optimiser les flux d'approvisionnement.

Niveau Intermédiaire :

La Supply Chain n'est pas partie prenante dans la négociation du contrat mais l'acheteur en partage le contenu dans l'ERP où il saisit la majorité des données logistiques :

- Délai de livraison
- MOQ
- Arrondi de commande
- PCB
- Palettisation
- Volume annuel
- Modèle d'approvisionnement
- Données échangées
- Codification et marquage des UVC et des UL
- Incoterm
- Délai de paiement
- Durée du contrat
- Etc,...

Des QRQC ou/et des Supply Reviews sont régulièrement organisées entre les Approvisionnements, la Planification, la Production, les Achats, la Qualité pour identifier et résoudre les problèmes qui entravent les flux. L'approvisionneur remonte à

l'acheteur les problèmes majeurs rencontrés (principe d'escalade) tels qu'une grosse dérive des indicateurs (taux de service fournisseur, profondeur de retard), une pénurie de composant, toute information importante ou difficulté de communication.

Niveau Avancé :

La collaboration Achats-Approvisionnements démarre à la rédaction du cahier des charges où les conditions logistiques font l'objet d'une véritable concertation entre les deux fonctions dans le but de :

- Sécuriser et optimiser les flux
- Valider les conditionnements
- Définir le modèle de collaboration
- Inscrire le contrat dans une démarche de développement durable

Le choix des fournisseurs principaux et secondaires est également soumis aux approvisionneurs qui réalisent des études d'impact économique, social et environnemental avant de partager leur avis. Une revue de contrat est systématiquement réalisée entre l'acheteur et l'approvisionneur qui aura la charge du fournisseur concerné. Celle-ci porte sur tous les paramètres logistiques (MOQ, délai de livraison, stock de sécurité, horizons de planification, moyens de transport, incoterms, etc) ainsi que sur une partie

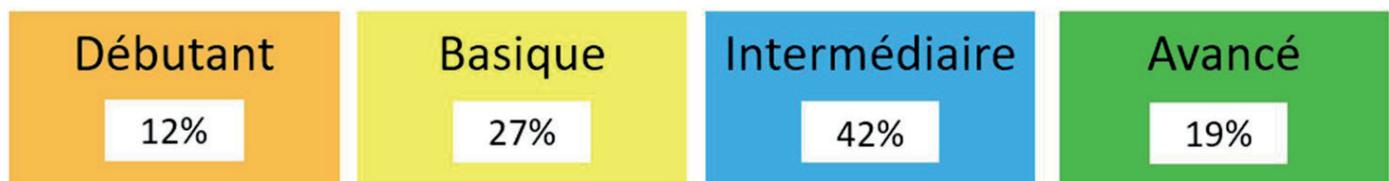
des dispositions commerciales et financières (parts de marché, ristournes, clauses de continuation, de productivité, de compétitivité, KPI, pénalités, conditions de paiement, durée du contrat, etc). Les Supply Reviews sont périodiques et portent non seulement sur l'exécution des flux mais aussi sur l'évolution des plans d'approvisionnement, les MOQ, les rotations de stock, les stocks de sécurité, les risques d'obsolescence, les schémas de transport, les coûts logistiques, etc.

RÉSULTAT DE L'AUTO-ÉVALUATION DES PARTICIPANTS

58 participants ont réalisé une auto-évaluation sur un formulaire en ligne et totalement anonyme. Un simple téléphone leur permettait de découvrir une partie du référentiel, à savoir les 4 niveaux de maturité et les 4 bonnes pratiques de ce critère d'excellence. Le niveau le plus représentatif de l'assemblée concerne un niveau de maturité intermédiaire qui constitue un public plutôt averti quant à la maturité dans ce domaine. Les autres niveaux, moins représentés montrent une pluralité de situation où chacun

pourrait potentiellement apprendre de l'autre lors d'un benchmark plus approfondi. Nous pourrions également imaginer des ateliers collaboratifs où les 19% de répondants les plus avancés pourraient aider les entreprises moins matures et désireuses de progresser. En ce sens, ce type de benchmark et d'atelier favorisent la création d'un écosystème local susceptible de se structurer pour progresser collectivement. En somme, ce qui marche chez moi, peut marcher chez toi et cela dépasse le stade du concept !

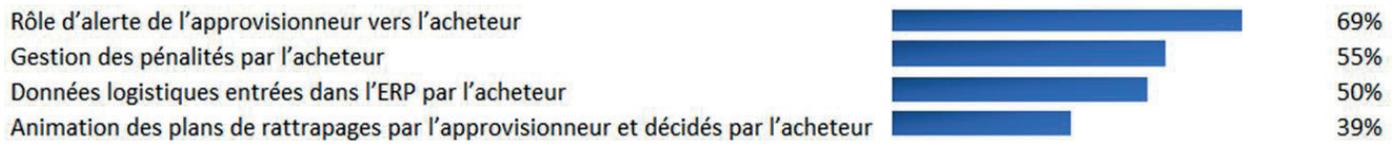
Répartition des niveau de maturité



Le référentiel proposait également 4 bonnes pratiques sur la Collaboration Achats – Approvisionnement :

- Rôle d'alerte de l'approvisionneur vers l'acheteur
- Gestion des pénalités par l'acheteur
- Données logistiques entrées dans l'ERP par l'acheteur
- Animation des plans de rattrapages par l'approvisionneur et décidés prises par l'acheteur

Répartition des niveau de maturité



Nous pouvons en tirer une conclusion immédiate. La plupart des participants ont compris l'intérêt d'alerter l'acheteur en cas de défaillance d'un fournisseur alors que l'animation des plans de rattrapage font l'objet d'un manque d'appropriation. Sans juger sur ces faits, les participants pourraient exprimer leurs doutes, leurs difficultés sur ces thématiques précises et ceux qui les utilisent pourraient aller plus en détail pour justifier de leur adoption. Il faut indiquer que

ces bonnes pratiques proviennent de retours d'expérience, certes empiriques, mais également éprouvés. Lorsque tout va bien, personne n'a réfléchi au sujet ou anticipé suffisamment. Lorsque la situation se présente, ces bonnes pratiques deviennent évidentes. D'autre part, il faut souligner que ces bonnes pratiques préviennent les désalignements éventuels qui pourraient survenir en phase d'exploitation opérationnelle, que ce soit en interne ou vis-à-vis des fournisseurs.

CONCLUSION

Le partage des niveaux de maturité et des bonnes pratiques a permis aux participants de prendre conscience des opportunités d'amélioration. Une collaboration efficace entre les fonctions achats et approvisionnement est cruciale pour la performance durable des organisations, car elle permet une meilleure gestion des fournisseurs, une optimisation des

coûts et une augmentation de l'efficacité opérationnelle. Ces benchmarks, basés sur un référentiel, permettent de balayer en détail un sujet défini par avance. L'outil en ligne est un vrai plus pour engager la discussion et disposer d'éléments factuels, obligeant les participants à sortir du débat d'idée tout en mettant leur expérience en centre de la discussion.

DEUXIÈME PARTIE

UNE AGILITÉ DES ACHATS NOURRIE PAR LA RSE

La deuxième partie est l'occasion d'explorer plus en profondeur le rôle clé des achats responsables et à quel point l'agilité peut être nourrie par la RSE. Les contributions de Vincent Laplante (Ukatis Consulting) sur la responsabilité au cœur de l'agilité des achats et de Miriam Kaufmann (Prozirkula) sur l'application des principes de l'économie circulaire aux achats fournissent de belles sources de réflexion illustrées de nombreux exemples et cas pratiques.

LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE L'AGILITÉ DES ACHATS



Vincent Laplante

Fondateur de Ukatis Consulting, et consultant en management, achat, durabilité et transformation.

Introduction

En quoi des achats responsables contribuent à des achats plus agiles ? On peut facilement imaginer que l'agilité peut supporter une démarche de changement vers plus de responsabilité. Mais l'inverse paraît moins intuitif en premier abord ... Définissons ici l'agilité comme la capacité d'adaptation évolutive rapide, continue et systémique – au service de la performance de l'entreprise (ou ici à minima des achats), et la responsabilité comme l'intégration des

impacts directs et indirects de l'entreprise (ou ici à minima des achats) – afin de maximiser les impacts positifs et limiter les impacts négatifs, au service de la stratégie de l'entreprise et de la collectivité.

Ci-dessous nous cherchons à mieux comprendre ce qui rend possible les achats agiles et les achats responsables – pour constater que ce sont in fine pour grande partie les mêmes fondamentaux.

L'agilité se construit grâce à des systèmes solides, et avec des équipes autonomes

Nous avons depuis toujours une fascination naturelle pour les héros et pour leurs histoires. Ainsi quand une entreprise, un département achat, ou une équipe réagit rapidement face à un danger (p.e. la covid ou une rupture d'approvisionnement), notre première intuition est souvent d'admirer son leader ou ses hommes et ses femmes, pour leur agilité et leur capacité à décider et agir vite face à l'adversité. Si l'impact d'un individu est particulièrement important dans les organisations à taille humaine, la mise en place d'une systématique d'agilité se complexifie au fur et à mesure que l'organisation grandit et qu'elle fait face à une diversité croissante de dangers et d'opportunités de toutes tailles et à tous les niveaux

de l'entreprise. Il est alors temps de réinventer une nouvelle stratégie pouvant s'implémenter 'à l'échelle'. Le premier élément clé d'une stratégie d'agilité est l'autonomisation et de responsabilisation des équipes. Il s'agit là de reconnaître que l'agilité nécessite d'agir vite, est donc au plus proche du terrain, là où la connaissance nécessaire est présente. Il s'agit aussi d'encourager la prise de décision – sans devoir constamment en référer à une entité supérieure, souvent trop lente ou lointaine des sujets. Le second élément est la mise en place d'un cadre structuré qui va permettre aux équipes autonomisées d'abord d'oser prendre des décisions et ensuite de prendre les 'bonnes' décisions sur des bases solides.

Cela inclus la formalisation et la communication de valeur partagées, des objectifs de l'entreprise ou du département, ainsi que des règles d'engagement applicables (ce que j'ai le droit de faire ou ne pas faire). Le troisième élément est la mise en place de processus et d'outils. Cela peut paraître contradictoire avec l'agilité mais force est

de constater que les équipes les plus agiles sont aussi celles qui sont les plus entraînées. Pensez ici aux équipes sportives, ou aux forces spéciales. C'est parce que les gestes (processus) sont les plus pratiqués, dans des conditions très variées, que ces équipes peuvent faire preuve d'agilité et s'adapter aux situations imprévues.

Finalement, nous constatons que la création d'un environnement favorable à l'agilité repose, comme tout système similaire, sur les fondamentaux solides – potentiellement ennuyants mais diablement efficaces – tels que :

- Des politiques et processus clairs, incluant la formalisation d'objectifs, de valeurs, et d'une gouvernance transparente, partagée et respectée (Processus).
- Des équipes compétentes et efficaces, constamment formés et entraînés, dont les individus agissent de concert (Organisation).
- Des outils modernes permettant d'agir efficacement et un accès aux informations nécessaires à la prise de décision (Technologie).

Finis le mythe du héros ... ou plutôt bienvenu aux héros, qui pourront maintenant se révéler plus systématiquement grâce aux conditions cadres qui ont été mises en place. J'ajoute un dernier point, la stabilité. L'agilité sans une forme de stabilité est au

mieux très inefficace, et au pire mène au chaos. Encore une fois une apparente contradiction. Mais ici rien de pire que le pompier pyromane, qui se valorise et est trop souvent porté aux nues pour ses actions héroïques, mais tellement inefficaces ...

Les achats responsables se construisent grâce à des systèmes solides, et avec des équipes responsabilisées

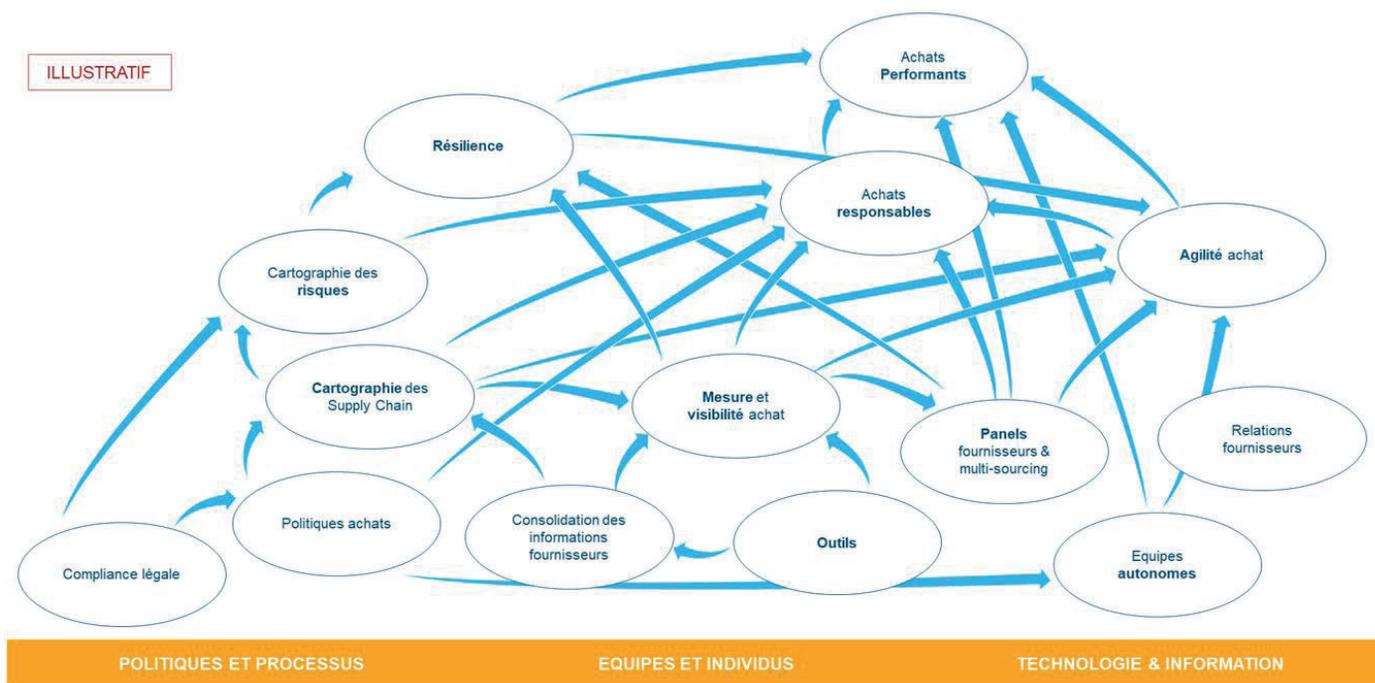
A y réfléchir la mise en place d'achats responsables partage avec l'agilité le besoin de fondamentaux solides, et d'équipes cette fois-ci responsabilisées. Les achats responsables visent à avoir des impacts positifs (et limiter les impacts négatifs), qu'ils soient environnementaux, sociaux ou éthiques. La mise en place d'une telle démarche nécessite :

- L'affirmation et la mise en place d'une politique et d'une stratégie achats responsables.
- La mise en place d'outil de mesure (« facturation ») des impacts, la fixation d'objectifs réalistes et ambitieux, ainsi que d'une démarche de transparence et de communication.
- La mise en place de ressources adaptées et cohérentes à l'ambition affichées, et de la gouvernance correspondante.
- L'adaptation de l'ensemble des processus et pratiques achats pour intégrer les principes de responsabilité (par exemple, l'intégration de critères achats responsables pour la sélection des fournisseurs, ou pour la fixation des objectifs de performance des acheteurs).

A leur tour, ces éléments s'appuient sur des fondamentaux solides – Processus, Organisation et Technologie.

La montée en maturité des fondamentaux achats, des achats responsables et de l'agilité achat se supportent mutuellement au service de la performance achat et de la performance de l'organisation

La mise en place d'une démarche d'achat responsable impose la mise en place de fondamentaux achats. Ce qui supporte l'agilité des achats. Il en va de même pour la mise en place d'achats résilients. Et réciproquement. Par exemple (voir illustration), une démarche d'achat responsable va nécessiter une cartographie des impacts et des risques. Ce qui va nécessiter de consolider des informations auprès des fournisseurs, y compris plus de visibilité quant à leurs propres chaînes d'approvisionnement. Ceci va nécessiter des outils. Mais encore plus important, cela va nécessiter une relation fournisseur mature, qui rend possible le partage de données potentiellement sensibles. Au vu de la quantité souvent très importante de fournisseurs, cette démarche va bénéficier d'un panel de fournisseurs rationalisé, et de la mise en place de fournisseurs privilégiés.



On comprend donc que la mise en place d'une démarche d'achats responsables, va professionnaliser les achats (panels fournisseurs, relation fournisseur matures, transparence de l'information, meilleure connaissance des chaînes d'approvisionnement). Cette professionnalisation va contribuer non seulement à d'autres objectifs (p.e. achats agiles ou achats résilients), mais in fine à la performance achats de façon générale.

Mots de conclusion

Enfin **quelles conclusions** les équipes achats peuvent-elles tirer de ces constats ?

Que tout progrès est bon à prendre, car in fine c'est ainsi que vous allez construire des achats plus performant. Votre responsable du développement durable vient vous voir pour vous demander ce que vous faites et comment travailler ensemble. Votre responsable risque et compliance vient vous voir pour mieux documenter les risques associés aux achats et aux fournisseurs et améliorer la résilience de l'entreprise. Votre dirigeant demande plus d'agilité. Dans tous les cas, dites oui. Ce sont de magnifiques opportunités qu'il ne faut pas gâcher (pour une fois que quelqu'un s'intéresse à ce que vous faites !). Travaillez avec les équipes développement durable ou risque et compliance. Faites un plan ensemble et soumettez-le à la direction. Il a bien plus de chance d'être validé que si vous y allez seuls, et vous aurez l'aide de vos collègues.

La performance achat est holistique. Il n'y a pas de performance achats responsables et durables sans des fondamentaux solides. Et si vous améliorez votre performance achats sur un axe, que ce soit les achats responsables, les achats résilients, ou l'agilité achat, ceci profitera à l'ensemble des autres axes de la performance achat !

METTRE LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE (DANS LA COMMANDE PUBLIQUE ET DANS LE PRIVÉ) AU SERVICE D'ACHATS PLUS CONTRIBUTEURS À LA PERFORMANCE DURABLE ET À LA RÉSILIENCE DE L'ÉCOSYSTÈME



Miriam Kaufmann

Responsable de projet pour l'achat circulaire chez Prozirkula

L'économie circulaire est convaincante sur le plan écologique

La manière dont nous fabriquons et utilisons les produits aujourd'hui n'est pas durable. Nous dépassons les limites planétaires, nous surexploitions les ressources naturelles et sollicitons trop la capacité de régénération de la Terre. La Suisse souhaite réduire ses émissions de moitié d'ici 2030 et le Conseil fédéral vise la zéro émission nette de gaz à effet de serre en 2050 (1). Comment y parvenir ?

- D'une part, en augmentant l'efficacité énergétique et en utilisant des énergies renouvelables. Avec une mise en œuvre cohérente, ces deux mesures nous permettent de réduire environ 55% des émissions globales de CO2.
- D'autre part, en adaptant la manière dont nous fabriquons les produits. Les émissions de CO2 générées lors de la fabrication des produits sont responsables d'environ 45% de toutes les émissions de CO2 (2).

L'économie circulaire (EC) fait partie de la réponse à la question de savoir comment nous pouvons fabriquer les produits afin de rester dans les limites de la planète. Comment l'EC y parvient-elle ?

- En prolongeant et en intensifiant les cycles d'utilisation des produits.
- En fermant les cycles, de sorte que les produits, les composants et les matériaux puissent être utilisés par conception encore et encore avec le même niveau de qualité.

Source (1) : OFEV au sujet du climat : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/climat/en-bref.html>

Source (2): Compléter l'image : s'attaquer aux émissions négligées par la Fondation Ellen MacArthur (2019)

Figure 1 : Représentation schématique de l'économie circulaire, OFEV



La figure 1 montre, dans le cercle extérieur, la forme économique linéaire actuelle : Les produits sont souvent fabriqués à partir de ressources non renouvelables, distribués, utilisés et ensuite éliminés. Dans le meilleur des cas, nous recyclons certains des matériaux utilisés. Dans l'EC, les circuits peuvent en principe être fermés dans deux sphères :

- Dans la sphère biologique, où les produits non polluants peuvent être envoyés à la fermentation ou au compostage en fin d'utilisation.
- Dans la sphère technique, en prolongeant la durée d'utilisation grâce au partage, à la réutilisation, à la réparation ou au reconditionnement.

L'économie circulaire est convaincante sur le plan économique

En fermant les cycles, l'économie circulaire préserve la valeur que nous avons ajoutée aux produits lors de leur fabrication sous forme d'énergie, de matériaux et de travail. En revanche, dans l'économie linéaire, la valeur est détruite à la fin de l'utilisation des produits. Les produits sont en grande partie recyclés ou incinérés, alors qu'on aurait pu continuer à les utiliser.

Dans un système circulaire, les fournisseurs s'assurent cette valeur résiduelle. Pour cela, ils doivent adapter la conception de produit ainsi que leur modèle d'affaires.

- La conception de produit permet la prolongation des cycles d'utilisation des produits en facilitant la réparabilité où le réemploi.
- Le modèle d'affaires garantit que les produits restent dans le cycle d'utilisation, par exemple par le retour de la propriété.

Cette alliance est essentielle pour que les fournisseurs soient motivés d'assumer la responsabilité de plusieurs cycles de vie du produit. Ils peuvent potentiellement faire profiter leurs clients d'une partie de la préservation de la valeur, ce qui permet aux offres circulaires de concurrencer les offres de produits linéaires en termes de prix.

Le pouvoir d'achat

L'approvisionnement a un levier énorme pour accélérer la transition de notre économie linéaire (produire, consommer, jeter) en une économie circulaire. Si les services des achats demandent des solutions circulaires, ils apportent du savoir dans l'industrie. Il y a des instruments différents, au niveau de l'appel d'offre ainsi qu'au niveau de l'organisation. Plus cette logique est intégrée tôt dans le processus d'achat, plus le levier est grand pour pouvoir utiliser le potentiel de l'achat circulaire. Quelques pistes seraient :

- **Avant** l'appel d'offres : Publication de la définition de l'EC, suffisamment de temps de préparation, des échanges avec le marché, des consultations du service demandeur
- **Pendant** l'appel d'offres : Création de la documentation d'appel d'offres, description fonctionnelle des prestations, des critères des appels d'offres, l'évaluation
- **Après** l'appel d'offres : Intégration dans la stratégie d'approvisionnement, des structures encouragent l'EC (KPI), gestion des fournisseurs, formation des employé(e)s, support de la direction

Et il ne faut pas oublier, après l'appel d'offre et avant l'appel d'offre. Le cercle se boucle ici aussi.

Un chemin commun, des avantages partagés

L'approvisionnement circulaire présente de multiples avantages, pour les services achats et pour les fournisseurs. En outre, la capacité de résistance augmente ce qui est avec la réduction des fluctuations des prix et des risques dans la chaîne d'approvisionnement un avantage à ne pas nier. L'innovation est aussi stimulée et souvent les produits correspondent mieux aux besoins. Les changements réglementaires sont également anticipés, ce qui laisse souvent aux organisations une plus grande marche

de manœuvre. Étant donné que l'EC exige un changement de mentalité à grande échelle – tant dans la conception des produits, le modèle d'entreprise d'accompagnement que dans la demande et l'utilisation des produits – il n'y a pas d'autre moyen que d'apprendre ensemble. L'offre et la demande doivent apprendre à comprendre ensemble ce qu'il faut faire pour fabriquer, demander et utiliser les produits de manière circulaire. Il nous faut des **pionnières et des pionniers d'achat** et de la vente !

Pour plus des informations et des critères d'appel offre concret veuillez consulter le guide pour des achats circulaire, publié par la Conférence des achats de la Confédération (CA).

ATELIER PROSPECTIVE



Daouia Chalali

Consultante en prospective

LA PROSPECTIVE POUR UN MÉTIER AGILE

Pourquoi un exercice de prospective pour la conférence achats ?

Et si, dans 10 ans, vous ne pouviez plus exercer votre métier comme vous le faites aujourd'hui ? Qu'est-ce qui aura changé ? Et surtout, quels sont les facteurs qui auront amené à ces transformations ? La prospective, comme l'agilité, sont deux buzzword qui recouvrent des significations différentes selon les interlocuteurs, et déclenchent des réactions tout aussi amusantes à observer. Ces deux termes parlent pourtant d'une même tendance de fond : la nécessité pour les organisations d'anticiper et de s'adapter à des changements qui se produisent à vitesse exponentielle. Depuis une décennie, la prospective, cette (in)discipline intellectuelle prend forme dans

tous les secteurs et corps de métier, public comme privé. Elle sert à outiller les métiers / secteurs / décideurs pour prendre des décisions qui prennent en compte le temps long, et les défis à venir.

Pour ce faire, les « prospectivistes » (ou futuristes, mais pas sûre d'aimer la connotation science-fiction), animent des ateliers, produisent des rapports de tendances, et tentent de faire sens des transformations de nos écosystèmes. Alors, quoi de mieux pour penser l'agilité que d'anticiper les tendances qui vont transformer le métier ? Pour cela, j'ai animé un atelier participatif de 30 minutes.

Après la théorie, la pratique !

Après une brève introduction à quelques données désormais bien connues sur le monde en 2030 (dérèglement climatique, ralentissement et vieillissement démographique, incertitudes géopolitiques, baisse relative du pouvoir d'achat, bouleversements

technologiques...), nous avons réalisé deux exercices pour faire sens de ces tendances pour le métier des achats, en imaginant leur trajectoire d'ici à 2030, en comprenant leurs impacts, et en imaginant des axes de travail concrets pour y parvenir.

Exercice 1 : imaginer des trajectoires possibles pour le métier en 2030

L'objectif de cet exercice est de permettre aux acheteurs et acheteuses de faire sens des tendances et des phénomènes observés à l'échelle mondiale et à l'échelle du secteur/métier, en imaginant différentes trajectoires possibles pour le métier de demain. Attention, l'idée ici n'est pas de prédire un avenir certain, mais d'anticiper des changements dans les pratiques du métier, et imaginer des voies plausibles au regard des tendances lourdes et des signaux faibles de changement à différentes échelles.

Pendant 10 minutes, les acheteurs et acheteuses ont brainstormé sur les tendances qui ont un impact sur leur métier:

- Les dynamiques géopolitiques, avec un impact sur les chaînes de valeur et l'approvisionnement (rupture, ou ouverture de nouvelles routes d'approvisionnement)
- Le dérèglement climatique qui engendrera des ruptures d'approvisionnement sur des matières premières
- La transition énergétique, qui créera une demande croissante et donc des tensions croissantes pour l'approvisionnement de certains métaux critiques ;
- Des transformations technologiques, qui pourront permettre un meilleur accès à l'information, une meilleure connectivité, et une meilleure efficacité des chaînes de valeur

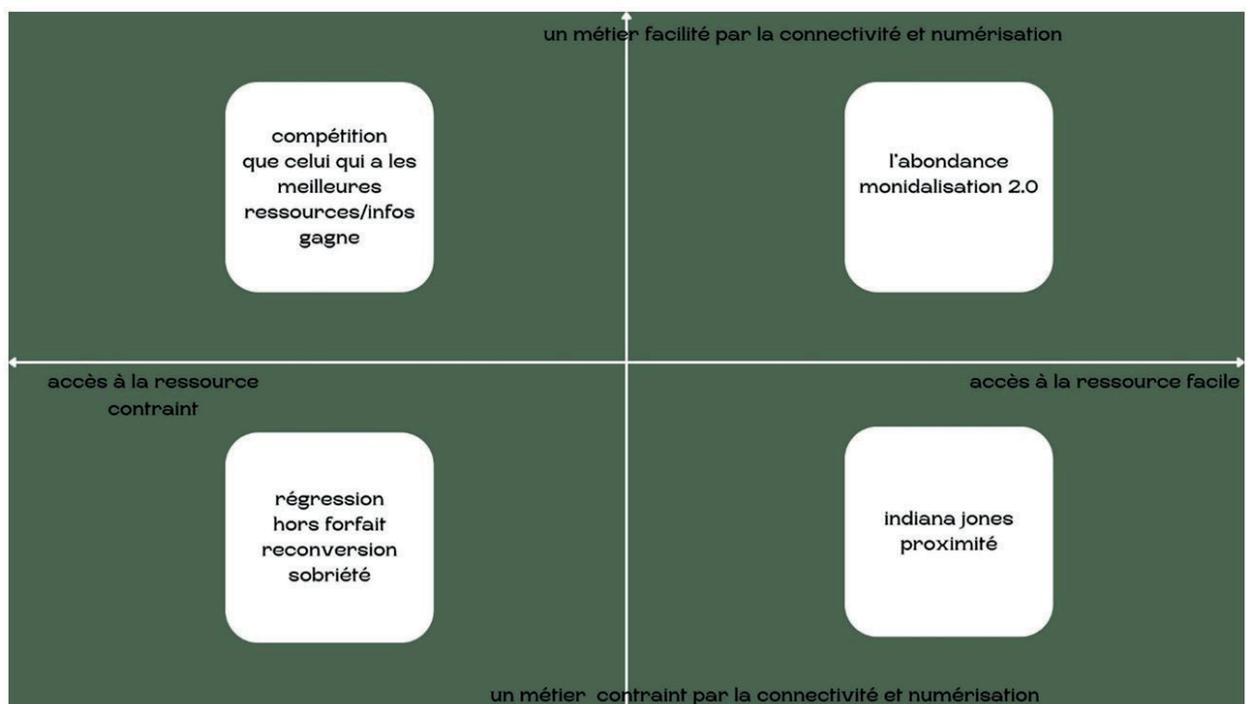
Par contrainte de temps, nous avons choisi schématiquement deux grandes tendances pour penser le métier de demain.

- La numérisation : qui peut prendre deux trajectoires

- Un métier qui est facilité par la numérisation (grâce à une meilleure connectivité aux fournisseurs, une meilleure transparence)
- Un métier qui sera davantage contraint par la numérisation (par une automatisation de tâches critiques, l'asymétrie d'information créée par un environnement concurrentiel, la course au meilleur logiciel...)

- La compétition sur les ressources (par exemple, les matières premières) :

- Un accès aux ressources plus facile (par des cadres légaux, une priorisation de certains objectifs politiques, des opportunités internationales...)
- Un accès la ressource contraint (par des cadres légaux, le dérèglement climatique, conflits géo politiques)



Résultat de l'exercice des scénarios en matrice

Ainsi, à partir de cette matrice, nous avons imaginé quatre scénarios, qui correspondent à quatre configurations dans la matrice :

- **Compétition** : Avec le dérèglement climatique et la cascade de conséquences géopolitiques entraînées, le métier d'acheteur trouve en se tournant vers des solutions technologiques de pointe pour partir à la chasse à l'approvisionnement. Dans cette configuration, la concurrence entre les entreprises est accrue, et c'est à celui qui a le meilleur logiciel / la meilleure information qui pourra voir son approvisionnement sécurisé.
- **Mondialisation 2.0** : Un nombre restreint de fournisseurs permet un accès à la ressource plutôt peu contraint, et facilité davantage par la connectivité et les transformations technologiques du 21e siècle. Dans ce scénario, les acheteurs bénéficient d'un contexte favorable aux entreprises et de fournisseurs équipés de technologies de pointe.
- **Sobriété** : Des facteurs concomitants exercent une pression accrue sur le métier d'acheteur : un accès aux ressources contraint par des cadres légaux / des mesures protectionnistes, et une compétition technologique accrue qui ne permettent pas à tous les acheteurs (selon leur secteur / entreprise) de bénéficier des mêmes informations et de la même force de frappe.
- **Indiana Jones** : Malgré un contexte favorable à l'accès rapide aux ressources, les technologies brisent les pratiques des acteurs sur toute la chaîne de valeur, et cette compétition favorise des chaînes d'approvisionnement courtes.

Exercice 2 : Penser le changement, la continuité, et le processus pour y parvenir

Après avoir exploré des configurations différentes dans lesquelles les acheteurs et acheteuses de demain pourront avoir à évoluer, nous avons réfléchi à quel métier voulons nous bâtir, afin qu'il réponde aux défis futurs. Pour cela, nous avons

réalisé l'exercice trois horizons. L'objectif est de décrire sa vision idéale (ici, du métier d'acheteur, dans colonne futur), après avoir dressé le constat du présent (colonne présent), pour imaginer comment y parvenir (colonne transition).

Phase 1 : Décrire le métier au présent

Ce qui est tout de suite venu à l'esprit des personnes du public, c'est la transversalité du métier d'acheteur. Interface avec le monde extérieur, au cœur de l'innovation et de la politique RSE, le public a pourtant estimé que ce métier est mal valorisé, voir mal compris par les autres départements de l'entreprise.

Phase 2 : Imaginer un métier idéal

Dans une configuration idéale, le public imagine l'entreprise se transformer, avec un décloisonnement des services et des départements. Le métier d'acheteur est au cœur des décisions stratégiques et est valorisé pour sa capacité à sentir les changements dans le monde extérieur. Ce métier est également regardé comme une source de valeur ajoutée à l'entreprise, notamment pour ses pratiques innovantes et sa proactivité dans l'implémentation de la politique RSE de l'entreprise.

Phase 3 : Dresser le constat de ce qui doit changer

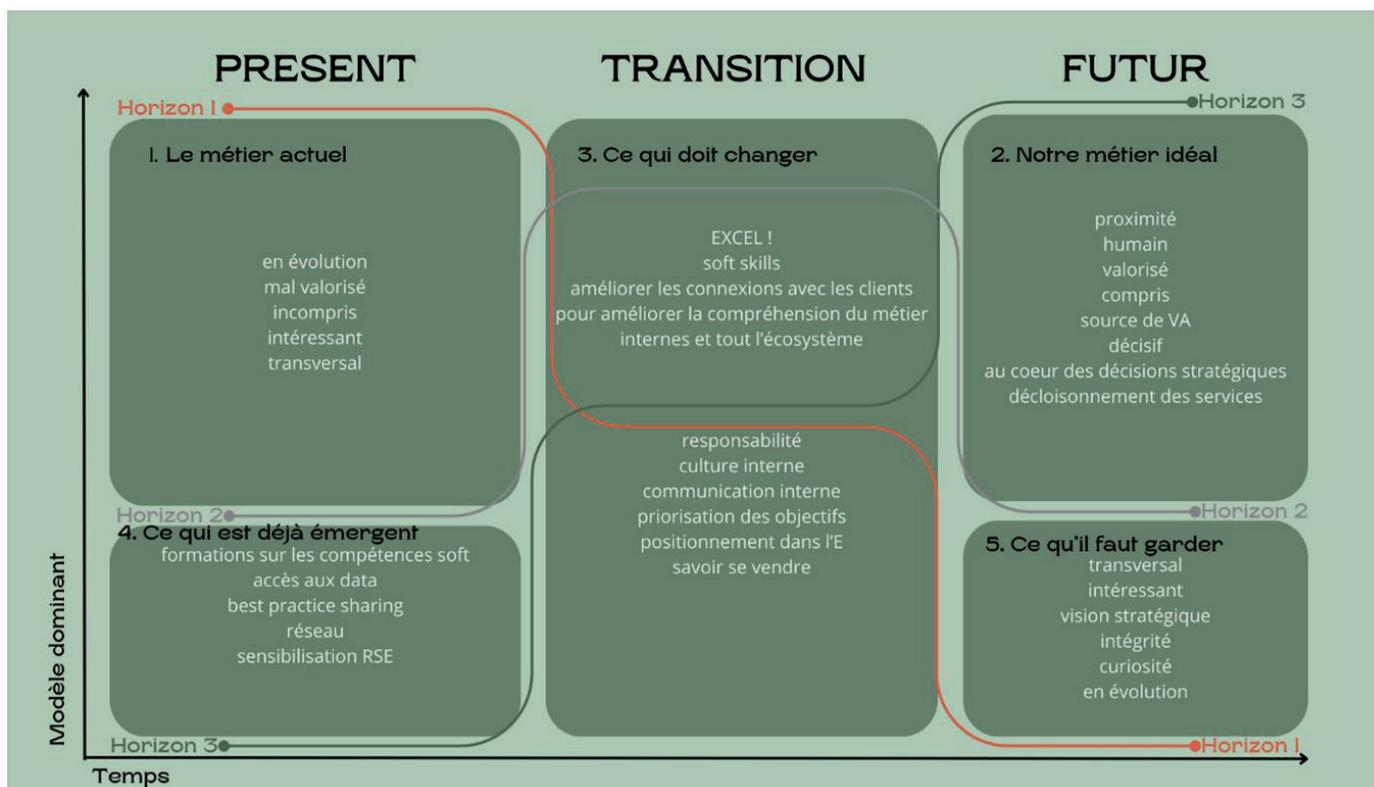
Pour parvenir à cet objectif, le public estime que l'entreprise a une responsabilité à diffuser une culture interne favorable à une meilleure prise en compte du métier, et une meilleure inclusion dans les décisions stratégiques. Les acheteurs et acheteuses doivent également disposer de meilleurs outils pour parvenir à communiquer en interne avec d'autres départements (les « clients » des acheteurs et acheteuses).

Phase 4 : Scanner les pratiques / signaux émergents

La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des pratiques qui nécessiteraient d'être généralisées et renforcées, dont les formations aux soft skills, la sensibilisation aux enjeux RSE, ainsi que le recours à des réseaux de professionnels pour partager les bonnes pratiques.

Phase 5 : Se rappeler de ce qu'il faut garder

Enfin, si on se projette dans la vision idéale du métier, il est également nécessaire de penser la continuité de pratiques bien ancrées dans l'ADN des acheteurs et acheteuses, comme leur curiosité, leur volonté de s'adapter constamment aux contraintes et opportunités de l'entreprise et des fournisseurs, et le caractère transversal de leur métier qui permet d'avoir une vision stratégique.



Résultat de l'exercice trois horizons

Finalement, la prospective est une excellente thérapie collective ! Ce moment riche a permis de prendre un temps de réflexivité à la suite des conférences du matin, et se veut comme un prétexte à la discussion sur des pistes concrètes avec lesquelles repartir dans son entreprise. Je tiens à remercier chaleureusement Hugues Poissonnier pour son invitation et pour m'avoir confié la responsabilité d'animer cet atelier ! Et merci infiniment aux participants et participantes pour leur énergie.

TROISIÈME PARTIE

LA TRANSPOSABILITÉ DES BONNES PRATIQUES : QUELQUES CAS INSPIRANTS

Dans cette troisième et dernière partie du Livre Blanc, nous abordons l'importante question de la transposabilité des bonnes pratiques. Plusieurs cas inspirants sont présentés dans les pages qui suivent. Les auteurs se sont attachés à focaliser leur attention et leurs recommandations sur les conditions de réussite de la transposition à d'autres contextes des bonnes pratiques évoquées. Thomas Hubert (Ville de Genève) met en avant des pratiques issues d'organisations à but non lucratif. François-Xavier Loze et Damien Buatois (SAP) présentent des solutions techniques permettant de ne pas sacrifier le high touch au high tech (quand les systèmes d'information achats contribuent à la qualité de la relation plus qu'ils ne la dégradent, ce qui n'est pas toujours évident). La richesse de leur présentation commune lors de la Conférence Achats nous a conduit à proposer, dans les pages qui suivent, deux chapitres différents et complémentaires visant à faire état de leurs propositions. Michel Philippart (intervenant Procure) invite, pour conclure, les lecteurs à capitaliser sur les savoirs intangibles de l'écosystème de l'entreprise en vue de contribuer à des performances plus durables.

L'AGILITÉ DES ACHATS AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE DES OBNL : UNE SOURCE D'ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES



Thomas Hubert

Acheteur projet à la ville de Genève

Dans le cadre du Mastère Spécialisé Manager des Achats de Grenoble Ecole de Management, j'ai effectué ma thèse professionnelle sur la contribution des achats à l'évolution des Organisations à But Non Lucratif (OBNL). J'ai orienté ma recherche sur les OBNL en raison de mes expériences de l'époque. L'une au sein de la fonction publique hospitalière en France, et l'autre pour la Fédération Internationale de l'Automobile qui est une fédération sportive sous statut associatif. Cette orientation est aussi un choix de carrière. Je travaille actuellement au sein de la Ville de Genève. La thèse met en évidence les nombreux enjeux auxquels les OBNL doivent faire face, au risque de disparaître. En effet, les OBNL sont soumises à une forte concurrence et doivent pour cela répondre à différents enjeux afin de continuer à remplir leurs rôles dans un contexte de crise. La

thèse montre aussi que l'évolution des OBNL et des services achats sont fortement liées. L'histoire de la fonction achat montre que ce service s'est adapté aux enjeux et aux contraintes des époques, et que la croissance des organisations est un des facteurs principaux de la dynamique de progrès du service achat. Les achats doivent être **agiles** afin d'accompagner les OBNL dans leur **résilience**. Je vais donc tâcher de vous présenter dans ce livre blanc, en quoi **l'agilité des achats est au service de la résilience des OBNL** en abordant ce sujet sous 3 axes : les organisations à but non lucratif ; les théories des organisations et la création de valeurs par les achats. Ces 3 axes vont être traités avec une approche bibliographique dans un premier temps, puis mis en perspective par des entretiens réalisés auprès de directions achats qui œuvrent au sein d'OBNL.

LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF (OBNL)

Quand nous parlons d'Organisations à But Non Lucratif, l'imaginaire collectif pense dans un premier temps au tissu associatif et aux ONG. Mais il en existe un bien grand nombre. Les OBNL sont des organisations qui peuvent prendre différentes formes de statut juridique, et qui ont pour but premier, non pas de générer des profits économiques, mais d'apporter une valeur sociale. Les littératures s'accordent à dire

qu'il y a 3 spécificités majeures qui diffèrent d'une Organisation à But Non Lucratif d'une Organisation à But Lucratif : elles ne peuvent **pas verser de dividende** ; ont une **multitude de parties prenantes** ; dépendent très fortement des **bailleurs de fonds**. Pour le secteur public, viennent se rajouter 2 autres particularités : la satisfaction **générale** et les objectifs **redistributifs** (FECHER and LEVESQUE, 2008:651).

Les OBNL n'ont cessé d'augmenter à partir des années 70 suite aux crises/dérives engendrées principalement par le système capitaliste, auxquelles les Etats et les politiques publiques n'arrivent pas à faire face. Ils ont alors délégué leurs compétences aux OBNL sur certains secteurs. Les OBNL jouent aujourd'hui selon leurs statuts : un rôle de **régulateur** (FECHER and LEVESQUE, 2008), un rôle **social**, un rôle d'**influence** et un rôle de **stabilité économique**. L'influence que les OBNL acquièrent dans la sphère politique est un effet de réaction à la perte de puissance des Etats et/ou d'un non-alignement avec les aspirations du moment des citoyens. Cependant, les Organisations publiques font partie du panorama des OBNL.

Panorama des OBNL

- Organisations Publiques
 - Administrations centrales
 - Administrations de sécurité sociale
 - Administrations locales
 - Etablissements publics administratifs
- Associations
 - Fédérations Sportives
 - Organisations Non Gouvernementales (ONG)
 - Secteur associatif
- Organisations Intergouvernementales
- Mutuelles
- Fondations
- Coopératives

De par leur montée en puissance et leur intervention croissante, les OBNL sont devenues des acteurs incontournables dans un environnement de plus en plus complexe. Les OBNL qui voient leur taille et leur poids augmenter, sont soumises à une concurrence forte. Elles doivent pour cela répondre à différents enjeux afin de continuer à remplir leurs rôles que nous venons de voir et dans le contexte évoqué. Ces enjeux, au vu de la spécificité des OBNL de dépendre fortement de leurs bailleurs de fonds, doivent être pris au sérieux, **au risque de les voir disparaître**.

Enjeux concurrentiels

La **concurrence** existe aujourd'hui sur tout le panorama, que ce soit dans les services publics, les ONG, les organisations inter-gouvernementales ou encore les associations, et ce en raison du nombre croissant des OBNL dans un contexte où les sources de financement se réduisent (PLAISANCE in SARGEANT, 2021:49). Cette concurrence peut avoir lieu entre OBNL mais aussi entre le secteur non lucratif et lucratif. Les organisations sont aussi mises en concurrence par les parties prenantes elles-mêmes, ainsi que les bailleurs (PLAISANCE, 2021).

Enjeux de transparence

La professionnalisation des OBNL passe aussi par des enjeux de **transparence**. La confiance n'est plus de mise, la contribution des OBNL à la société, amène les parties prenantes à demander des preuves aux OBNL qui ont l'obligation morale de répondre à leurs besoins. Les OBNL ne répondant pas aux normes du secteur lucratif et échappant à un certain contrôle de l'Etat, les parties-prenantes et les juristes ont appelé très tôt, une législation plus dure comparativement aux autres secteurs afin de garantir le bon usage des financements confiés (PLAISANCE in FISHMAN and GUGERTY, 2021:50). La transparence est liée à la divulgation d'informations et afin

de gagner la bataille de cet enjeu, les organisations doivent rendre des comptes sur différents canaux d'informations. CABEDO et al (2018:335) présente 3 canaux autour desquels s'articulent les besoins en transparence : les besoins d'informations sur le projet ; la transparence financière ; les résultats obtenus. La nécessité d'améliorer la communication doit aussi être adaptée en direction des acteurs très nombreux et bien différents en leur sein. La transparence qui amène à une divulgation des informations permet de renforcer le soutien des principaux bailleurs (CABEDO et al., 2018:331) et fait écho à la dépendance en ressources (cf. théories des organisations).

Enjeux de professionnalisation

Afin de répondre à une croissance forte, aux enjeux concurrentiels et aux situations changeantes de notre monde en mouvement et d'efficacité à court terme, une des réponses que peut apporter les organisations est la **professionnalisation**. Elles doivent aussi répondre à un besoin de rendre des comptes aux parties prenantes et pour ce faire, elles se doivent d'avoir une remontée des informations et une organisation administrative tout aussi efficaces. Les organisations ont besoin d'être efficaces opérationnellement. Dans le cadre de cette professionnalisation, le secteur non lucratif a la possibilité de transférer des bonnes pratiques que l'on trouve dans le secteur lucratif tout en l'adaptant à ses spécificités (FECHER and LEVESQUE in POLLITT, 2008). Pour NAELOU (2004:731-732), la professionnalisation des ONG passe par un processus de normalisation. Ce pro-

cessus de normalisation qui touche tous les secteurs de l'organisation, pousse les OBNL dans des innovations managériales (cf. théories des organisations). La particularité de la réglementation des marchés publics amène un changement de paradigme qui a lieu sur le métier d'acheteur public comme l'expliquent MARTIN et ETOURNEAU (2019:657) : « le respect des procédures, celui-ci n'est pas la finalité de l'acheteur : cela s'applique à tous.

Sa fonction première est la performance économique, la réactivité, dans le contexte juridique qu'est la commande publique. ». Pour FOGIERINI, (2019:3), la professionnalisation des achats publics passera par une séparation des achats de la sphère juridique, en constituant un « binôme acheteur public/juriste, où chacun apporte ses compétences clés ».

THÉORIES DES ORGANISATIONS

Il existe un grand nombre de théories d'organisations. J'en ai sélectionné 4, en lien avec le système global des organisations à but non lucratif :

- La théorie de la contingence
- La théorie de la dépendance en ressources
- Les innovations managériales
- Les stratégies de rupture

Ces quatre théories permettent de comprendre l'environnement dans lequel les OBNL naviguent. Elles sont en quelque sorte interdépendantes les unes aux autres. Il faut, par conséquent, les prendre dans leur ensemble. Tout d'abord, le principe même de la théorie de la **contingence** est qu'il n'y a pas de modèle idéal de gérer une organisation car chaque organisation dépend de son environnement.

Il est important que les organisations soient conscientes de toutes leurs parties-prenantes, aussi bien à l'interne qu'à l'externe car elles jouent un rôle de dépendance et d'influence sur elles. Ce qui fait le lien avec la théorie de la **dépendance en ressources**. Pour une OBNL, les ressources dites "critiques" peuvent se traduire par l'accès à ses financements (bailleurs de fonds) mais aussi par la disponibilité des ressources humaines par exemple. Les **innovations managériales** sont un outil pour

continuer à exister dans une période où l'environnement est en perpétuelle évolution. ROBERT et al., (2017:171-175) ont mené une étude qui a mis en évidence 3 facteurs principaux favorisant l'innovation managériale dans les organisations à But Non Lucratif : les OBNL peuvent s'appuyer sur la **diversité de leurs parties-prenantes** en encourageant le dialogue afin de faire remonter des idées nouvelles ; les OBNL fortement **formalisées** (je fais référence notamment, aux organisations publiques et aux organisations inter-gouvernementales), qui malgré le stéréotype, ont une facilité pour l'innovation administrative en raison de la culture du suivi des règles et des procédures par les employés/fonctionnaires ; **la pression des bailleurs de fonds** comme élément contraignant externe et dont les OBNL sont fortement exposées. Enfin il y a un regain d'intérêt pour la **stratégie de rupture** en raison des mutations et de l'accélération de l'environnement des organisations.

CRÉATION DE VALEURS PAR LES ACHATS

Le rôle de la fonction achats a évolué dans le temps et s'est adaptée en fonction de la réponse à apporter aux enjeux des organisations. La création de valeurs est le levier moderne qui permet de répondre aux enjeux actuels. Elle est vue comme une sorte de graal par les directions Achats afin d'apporter la contribution nécessaire à l'évolution de l'organisation tout en rendant la fonction achats légitime. Le nombre de publications et de conférences montre qu'il y a bien une dynamique en cours sur ce sujet et que la création de valeurs est un point de passage obligé dans la dynamique d'évolution des services achats. Cependant, cette notion utilisée majoritairement dans le monde académique

est difficile à appréhender par le milieu professionnel. Je vous en livre ma définition personnelle : « La création de valeurs est le fruit d'un ensemble d'éléments, qui s'obtient dans l'échange, dont toutes les parties-prenantes en tirent une satisfaction qui généralement dépasse leurs propres attentes. L'ensemble des éléments étant la valeur ajoutée ». Il est important de prendre conscience des facteurs et freins qui influencent la création de valeurs afin d'actionner au moment opportun les facteurs tout en évitant les freins. LE TROCQUER, (2011:93-95) met en évidence plusieurs facteurs qui influencent le degré de création de valeurs en les classant en deux parties ; les facteurs contextuels et les facteurs organisationnels :

Les facteurs contextuels

- Plus le marché exerce une pression sur les organisations (financière, innovation...), plus la place de la fonction achats est importante.
- Plus l'on avance dans le niveau de maturité du secteur (défini par le cycle de vie : lancement ; croissance ; maturité ; déclin), plus les achats contribuent à la création de valeurs.
- Plus la part des achats est importante (externalisation), plus la fonction achats devient stratégique.
- Le développement des outils achats liés aux NTIC permet de libérer les tâches opérationnelles contribuant ainsi à libérer du temps à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées.

Les facteurs organisationnels :

- La place des Achats dans l'organigramme de l'organisation (potentiel de contribution).
- Plus la fonction achats est à un niveau élevé de centralisation, plus la fonction est stratégique.
- La culture de l'entreprise. « Il est très difficile de demander aux acheteurs de collaborer avec leurs fournisseurs si la culture de la collaboration est faible, voire inexistante en interne » (POISSONNIER et al., 2012).
- Le niveau d'alignement stratégique de la fonction achats avec les objectifs de la Direction Générale.

Bien que de nombreux facteurs contribuent à la création de valeurs, il en existe des freins. CHICK and HANDFIELD, (2015:241-243) en ont identifié quatre :

- « L'accent est mis en permanence sur la réduction des coûts ».
- « La façon dont les fournisseurs sont évalués (le contrôle au lieu de la collaboration) ».

- « Les personnes chargées des achats n’ont tout simplement pas les connaissances ou l’expérience nécessaires ».
- « L’organisation n’a pas de flexibilité ».

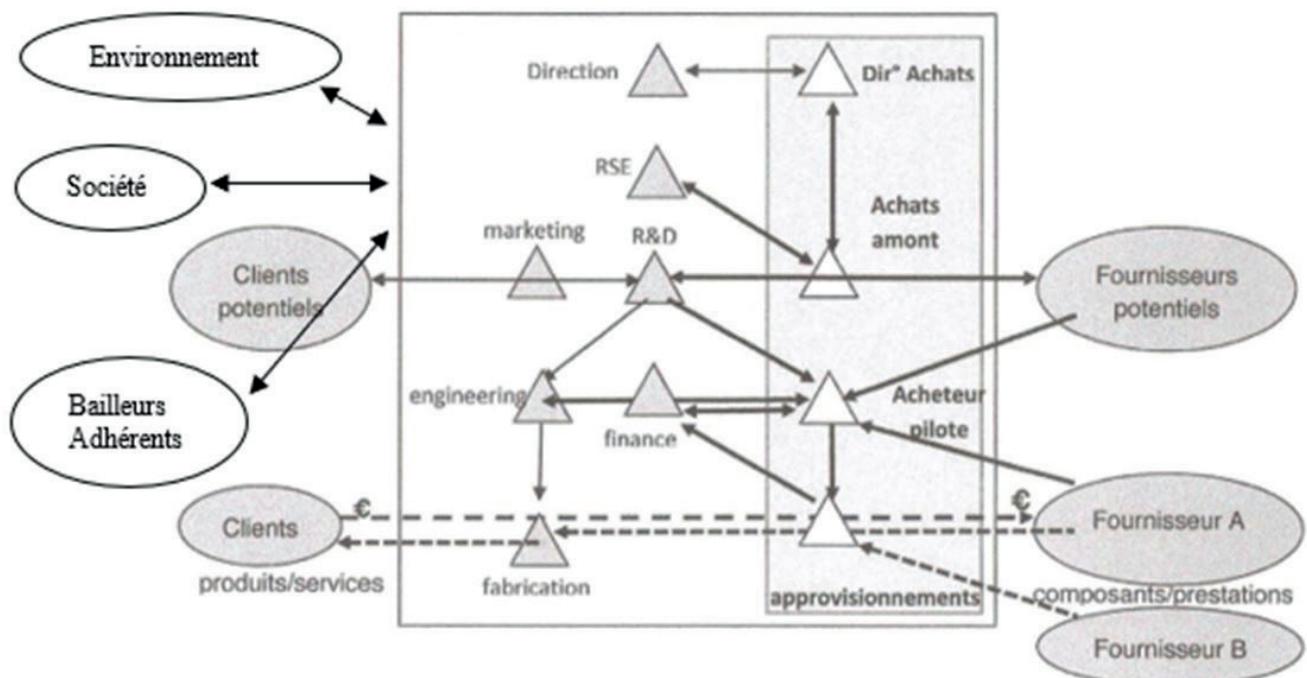
D’autres freins spécifiquement liés au secteur public ont été identifiés. Il s’agit de :

- La judiciarisation de la fonction achats avec des acheteurs plus orientés juristes contrôleurs de procédures (AUBRY-NGATSING, 2017)
- Le formalisme administratif pour les fournisseurs notamment pour les PME, (MARTIN and ETOURNEAU, 2019:38).

La mesure de la création de valeurs est la clé pour valoriser la contribution du service achats à l’organisation. Pour cela, il faut dépasser la vision limitée aux murs de l’organisation en une vision élargie aux interactions de tout son environnement aussi bien interne qu’externe. La prise de conscience de l’interaction entre toutes ses parties prenantes va permettre de sortir d’une approche trop focalisée “savings” qui est un des freins à la création de valeurs tout comme l’approche des indicateurs de performance (KPI) basée uniquement sur du contrôle. En effet,

les indicateurs doivent évoluer dans un objectif de collaboration plutôt que de contrôle. De plus, les leviers qui amènent à la création de valeurs ne sont pas, pour la plupart, quantifiables monétairement, il faut donc se tourner vers des critères qualitatifs.

Il convient donc, comme prérequis pour créer de la valeur, de sortir des KPI traditionnels en mettant en place plusieurs indicateurs **mesurables**, qui touchent toutes les **parties-prenantes** orientées **vers la collaboration** plus que le contrôle.



ENTRETIENS

L'approche bibliographique a permis d'apporter des éléments de réponse sur les trois axes abordés : les OBNL, l'évolution des organisations, ainsi que la création de valeurs. Cependant ces axes ont été abordés séparément et sans mise en situation. Nous allons poursuivre l'étude en les mettant en perspec-

tive par des échanges privilégiés auprès de directions achats qui œuvrent au sein d'OBNL. La diversité du panel, l'expérience et la qualité des personnes rencontrées, donne un état des lieux représentatif de la **résilience** des OBNL ainsi que des enjeux **d'agilité** de la fonction achat au sein de ces OBNL.

	PANEL	PERIMETRE ACHAT TRAITABLE
Organisations Publiques		
Administrations centrales	CdC	45 Millions CHF
Administrations de sécurité sociale	GHT LMB / CHAL	70 Millions €
	CA Hospitalière	1,5 Milliards CHF (dépenses)
Administrations locales	CA Régionale	800 Millions € (budget, hors transport)
Etablissements publics administratifs	EPFL	250 Millions CHF
Associations		
Fédérations Sportives	UEFA	Entre 400 à 800 Millions selon les années (dépenses)
	FIA	90 Millions (dépenses)
Organisations Non Gouvernementales (ONG)	HI	35 Millions €
Associatif divers	CIO	/
Mutuelles	MFI	12 Millions €

Tableau : *panel ayant participé aux échanges*

Quatre thèmes ont été abordés durant ces échanges : Les facteurs communs à l'évolution des organisations et de la fonction achats ; Les leviers de création de valeurs qui accompagnent la dynamique de progrès ; Les enjeux spécifiques à prendre en compte liés à l'environnement des OBNL ; Et pour finir, les KPI. Les facteurs communs à l'évolution des organisations et de la fonction achats sont au nombre de 5 : la **croissance**, les **cycles d'investissement**, les changements **réglementaires**, la crise **covid** et **l'évolution stratégique**.

Deux de ces facteurs sont extérieurs à l'organisation. Nous pouvons en conclure que l'évolution des fonctions achats et des organisations sont intimement liées, et que les organisations tout comme les fonctions achats sont sensibles aux événements extérieurs et **doivent par conséquent être agiles**.

Les services achats s'appuient sur des leviers de création de valeurs pour accompagner leurs dynamiques. Les leviers recensés de création de valeurs sont nombreux à ressortir des échanges car, de fait, ils sont adaptés à l'environnement de chacune des organisations interrogées. Tous les leviers cités accompagnent l'évolution des organisations et du service achats. Ils amènent donc tous un certain degré de valeur ajoutée. Toutefois, un levier est considéré comme permettant de faciliter la mise en place de tous les axes d'évolution, le "SI HA". Il est intéressant de constater que les leviers financiers ressortent minoritaires. L'analyse des échanges me permet de vous proposer une hiérarchie sur le rayonnement de la valeur ajoutée de chacun des leviers, classés par ordre décroissant d'importance :

• **Les axes de création de valeur** : 1-Managérial, 2-Méthode, 3-Technique d'achat, 4-Stratégie, 5-Fournisseur.

• **Les leviers** : 1-SI HA, 2-Recrutement des compétences achat en externe, 3-Sécurisation juridique, 4-Consolidation des besoins, 5-Collaboration, 6-Acheteurs dédiés par catégories, 7-Relation fournisseur, 8-Implication en amont du besoin.

Les enjeux spécifiques à prendre en compte par les services achats liés à l'environnement des OBNL sont les enjeux de **transparence**, les enjeux liés à **l'image** et les enjeux financiers par le biais des **économies réinjectées**. Nous retrouvons aussi des enjeux liés à la spécificité de l'organisation elle-même. Par exemple les enjeux **réglementaires** pour le secteur public et **RSE** pour les ONG.

Concernant les KPI, ceux suivis par les hiérarchies sont plus orientés opérationnels que stratégiques alors même que les fonctions de direction se veulent d’être plus orientées stratégiques qu’opérationnelles. Les KPI sont assez peu représentatifs des leviers de création de valeurs utilisés par les services achats. Pour 50% du panel, la satisfaction des clients internes est l’indicateur le plus important. Il n’est, en revanche, mesuré que de manière subjective. Les leviers financiers ressortent minoritaire des échanges. Les économies ne sont pas le sujet principal des OBNL ce qui amène à devoir mieux mesurer

la notion de service, qui est plus difficilement quantifiable. Les entretiens avec les directions Achats ont montré un manque d’indicateurs tournés vers ce qui représentent le mieux la valeur ajoutée du service à leurs yeux. Ce constat confirme le besoin d’évolution des KPI au sein des organisations. La littérature explique la nécessité de sortir des KPI traditionnels comme prérequis pour créer de la valeur. Un travail de recherche est à mener afin de parvenir à outiller les directions Achats avec des KPI précis et concrets permettant d’orienter l’activité vers des pratiques amenant à une plus grande création de valeurs.

CONCLUSION

Nous avons vu dans l’histoire de la fonction achats, que ce service s’est adapté aux enjeux et aux contraintes des époques, et que la croissance des organisations est un des facteurs principaux de la dynamique de progrès du service achats. Les OBNL qui voient leur taille et leur poids augmenter doivent s’adapter aujourd’hui à des enjeux nombreux et variés au risque de disparaître. Le service achats à tous les outils en main afin de répondre aux enjeux d’aujourd’hui des organisations à but non lucratif. Les

achats se doivent d’être agiles afin de contribuer à la résilience des OBNL. La vision des achats au sein des OBNL est en train de changer. Les OBNL deviennent attractives pour les professionnels de l’achat venant du privé grâce aux perspectives de transformation qui sont plus importantes que dans le secteur lucratif.

Les OBNL peuvent s’appuyer sur un service achats pour les accompagner dans leurs évolutions, à condition qu’il soit structuré et avec des fondations solides.

BOÎTE À OUTILS

Ce travail de recherche a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs et de freins dans les domaines de l’évolution des organisations et de la création de valeurs par les achats. Ces facteurs et freins sont issus aussi bien du domaine académique que professionnel. L’objectif de cette boîte à outils est d’apporter une lecture rapide afin d’aider à l’identification des opportunités et des freins d’évolution :

FACTEURS D’ÉVOLUTION	FREINS À LA CRÉATION DE VALEURS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Audits internes ○ Changement de Présidence/Direction Générale ○ Croissance de l’organisation ○ Evolutions réglementaires ○ Evolutions stratégiques ○ Faire des contextes de crise, des opportunités d’évolutions ○ Légitimité ○ Repérer les enjeux actuels : concurrence ; transparence ; professionnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Absence de flexibilité ○ Attention portée en permanence sur la réduction des coûts ○ <u>Judiciarisation</u> de la fonction achats. ○ KPI orientés contrôle plus que collaboration ○ Le formalisme administratif pour les fournisseurs (marchés publics) ○ Manque de compétences
FACTEURS CONTRIBUANT À LA CRÉATION DE VALEURS	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Acheteurs dédiés par catégories ○ <u>Alignement stratégique de la politique achats</u> avec les objectifs de la Direction Générale ○ Binôme acheteur public/juriste ○ Centralisation de la fonction achats. ○ Favoriser la collaboration fournisseurs ○ Favoriser la collaboration interne ○ Favoriser la diversité de profil à l’interne ○ La place des Achats dans l’organigramme ○ Maturité du secteur ○ Part importante des achats par rapport au budget (externalisation). ○ Pression exercée sur l’organisation (financière, innovation, sociétale...) ○ SI HA 	

RÉFÉRENCES

- AUBRY-NGATSING, M., 2017. Professionnalisation des acheteurs. *Achetons PUBLIC* 6–7.
- CABEDO, J.D., FUERTES-FUERTES, I., MASET-LLAUDES, A., TIRADO-BELTRAN, J.M., 2018. Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management & Leadership* 28, 329–348. <https://doi.org/10.1002/nml.21298>
- CHICK, G., HANDFIELD, R.B., 2015. *The procurement value proposition : The rise of supply management*. Kogan page. London.
- FECHER, F., LEVESQUE, B., 2008. Le Secteur Public Et L'économie Sociale Dans Les Annales (1975–2007): Vers Un Nouveau Paradigme. *Annals of Public & Cooperative Economics* 79, 643–678.
- FOGLIERINI, I., 2019. Pourquoi l'achat public n'est-il pas soluble dans l'achat privé ? *Achetons PUBLIC* 2–3.
- HEMMER GUDME, O., POISSONNIER, H., BEAUVOIS-COLADON, M., BERGER, C., CLUZEL, F., ENGEL, A., FROMANT, E., GOBIN, C., JEHANIN, L., LAME, G., LEDOUX, L., MESNARDS, P.-H. des, NORMAND, J., NOURI, R., PFITZER, M., PORTNOFF, A.-Y., RAQUIN, M., SANTI, M., SCHIESSER, P., TONIUTTI, E., TOULEMONDE, C., VINAGRE, A., YANNOU, B., 2013. *Valeur-s et management : Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management, Questions de société*. EMS Editions. Cormelles-le-Royal.
- LE TROCQUER, M., 2011. *Qu'est ce que la création de valeurs par les Achats?* HEC Paris.
- MARTIN, S., ETOURNEAU, D., 2019. Où en est le métier d'acheteur public ? *Profession Achats* 38–40.
- NAELOU, A.L., 2004. NGO's : The traps of professionalizing. Introduction. *Revue Tiers Monde* 180, 727–734.
- PLAISANCE, G., 2021. *La contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact des organisations à but non lucratif : une approche par les parties prenantes de la gouvernance des associations françaises*. Université de Bordeaux.
- POISSONNIER, H., PHILIPPART, M., KOURIM, N., 2012. *Les achats collaboratifs, Le management en pratique*. De Boeck. BRUXELLES.
- POISSONNIER, H., 2016. De l'évolution des missions de l'entreprise à celle des performances achats : une analyse fondée sur les outils de pilotage. *Excellence HA N°7* 4–11.
- ROBERT, M., KHALLOUK, M., MIGNON, S., 2017. Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale. *Revue Française de Gestion* 43, 161–181. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00119>

LA MISE EN RÉSEAU DES ORGANISATIONS COMME FACTEUR DE RÉSILIENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



François-Xavier Loze

Spécialiste en solutions achats chez SAP Suisse

L'impératif de résilience dans un contexte de disruptions permanentes

Le monde est dans un état de perturbation constante. Cela était déjà en partie vrai avant la pandémie de 2020, mais la situation n'a fait qu'empirer depuis. Qu'il s'agisse de problèmes géopolitiques et de guerres, de grèves et de blocages de ports, d'augmentations de prix généralisées, de pénuries d'approvisionnement, de catastrophes naturelles et même de cybe-

rattaques, les chaînes d'approvisionnement sont soumises à des pressions énormes. Il est donc plus que jamais essentiel pour les organisations de pouvoir collaborer efficacement avec leurs partenaires commerciaux. Cette collaboration inter-entreprises pourrait même s'avérer être l'une des clés du renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnements.

La poursuite de la digitalisation des organisations

Alors que les organisations continuent de développer et d'explorer les besoins et les opportunités de cette nouvelle normalité, la digitalisation continue de gagner du terrain. En effet, l'adoption de logiciels et de solutions d'entreprise de pointe reste un des piliers de la stratégie des organisations pour tendre vers davantage d'agilité et de résilience dans cet environnement où la capacité d'adaptation et la vitesse de réaction et d'exécution constituent des avantages concurrentiels indéniables. Selon une enquête de Deloitte de 2021, 85 % des PDG ont déclaré que la

pandémie a considérablement accéléré les plans de transformation digitale de leur entreprise. Les entreprises doivent désormais être capables de planifier et d'agir de manière globale, tout en prenant en compte les spécificités locales partout où elles opèrent. Néanmoins, malgré la nécessité d'une collaboration renforcée entre les acteurs des chaînes d'approvisionnement, la plupart des systèmes actuels ne sont pas conçus pour s'étendre au-delà des quatre murs de l'organisation, entraînant énormément de silos et donc d'inefficacité.

La mise en réseau des partenaires commerciaux

On constate depuis plusieurs années l'essor des réseaux (sociaux, d'entreprise etc.), en tant que vecteurs de transformation et d'agilité. Dans le domaine des achats en particulier, les années 1990 et 2000 ont vu la mise en place de flux de données électroniques par des technologies telles

que l'EDI (échange de données informatisées), pour dématérialiser et fluidifier les échanges, par exemple dans le cadre d'appels d'offres, de prévisions d'achats, de commandes, de niveaux de stocks, de programmes de livraisons ou encore de factures. Ariba a été l'un des pionniers de cette tendance, dès 1996.

Ce que nous constatons, c'est qu'aujourd'hui, la plupart des organisations établissent des liens avec leurs partenaires commerciaux de manière ponctuelle et non structurée. Elles ont développé des portails personnalisés qui ne s'adressent souvent qu'à un seul processus et à une poignée de fournisseurs. Elles utilisent encore beaucoup l'email, les tableurs Excel et le téléphone. Elles font également toujours usage de beaucoup de papier, voire même utilisent toujours le fax. Certaines sont bien sûr mis en place des échanges de type EDI avec leurs partenaires commerciaux privilégiés, mais ce moyen de collaboration présente également de nombreux défis et restrictions.

À titre d'exemples, nous constatons que de nombreuses entreprises :

- Envoyent les bons de commande aux fournisseurs par email sous forme de pièces jointes PDF. Dès lors, comment s'assurer que le fournisseur l'a bien reçu ? Comment savoir si le prix est toujours actuel et si le fournisseur est en mesure de répondre favorablement à la demande ? Le fournisseur va-t-il ensuite répondre via un autre email qui restera peut-être dans la boîte de réception du demandeur pendant ses congés, sans que personne dans l'entreprise ne soit notifié ?
- Partagent les prévisions d'achats de production avec les fournisseurs par email sous forme de pièces jointes Excel. Encore une fois, les mêmes défis que précédemment s'appliquent. Et que se passe-t-il lorsque vos prévisions changent : leur envoyez-vous un autre fichier Excel ? Comment le fournisseur peut-il savoir ce qui a changé dans les 600 lignes de données ? Comment s'assurer qu'il se base sur la dernière version ?
- Passent un appel téléphonique au fournisseur pour lui demander d'effectuer un contrôle qualité avant d'envoyer la marchandise. En retour, le fournisseur renverra généralement les résultats par email, ce qui n'est évidemment pas idéal à des fins de suivi.

Ces exemples illustrent bien les nombreux défis auxquels doivent faire face les organisations dans le cadre de la collaboration avec leurs partenaires commerciaux, en particulier pour la gestion et la sécurisation de leurs achats et de leur chaîne d'approvisionnement. De manière générale, il est fréquent de constater que la visibilité l'entreprise sur ce qui se passe tout au long de la chaîne d'approvisionnement est très limitée au sein des organisations. Très souvent, des processus différents sont établis pour chaque partenaire commercial, ce qui est déroutant pour toutes les personnes impliquées et conduit généralement à de faibles taux d'adoption. Enfin toute cette complexité peut créer un sérieux manque de transparence et d'auditabilité.

L'entreprise intelligente, connectée et durable

Pour aider les organisations à pallier ces carences collaboratives, Ariba a développé une plateforme de collaboration B2B dès le début des années 2010 où les organisations peuvent se connecter entre elles, réaliser des transactions et nouer des partenariats fondés sur le partage de processus et d'informations. Depuis le rachat d'Ariba en 2012, SAP s'est évertué à étendre et développer ce réseau, aussi bien en termes de processus fonctionnels couverts que de

nombre d'organisations connectées. Désormais, le SAP Business Network constitue un des plus vastes réseaux collaboratifs d'entreprises au monde. Des millions de sociétés dans plus de 190 pays y collaborent numériquement sur des processus achats, mais aussi relatifs à la chaîne d'approvisionnement, aux flux logistiques et financiers et à la gestion d'actifs, contribuant ainsi à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus transparentes, résilientes et durables.



SAP Business Network

La durabilité fait également partie intégrante de l'objectif affiché par SAP, qui est d'aider le monde à mieux fonctionner et améliorer la vie des gens. Conformément à cette mission, l'objectif de SAP est de créer un impact économique, environnemental et social positif au sein des limites planétaires, en mettant un accent particulier sur les piliers de durabilité que sont l'action climatique, l'économie circulaire et la responsabilité sociale. En plus de poursuivre des objectifs de développement durable ambitieux en interne, SAP propose donc dans ses solutions logicielles des fonctionnalités à même d'aider ses clients à devenir plus durables.

Ce thème est développé dans le texte de Damien Buatois ci-dessous.

ACHATS DURABLES AVEC SAP : DES SOLUTIONS COLLABORATIVES



Damien Buatois

Expert en solutions partenaires & durabilité chez SAP

Achats durables : un paradoxe ?

Les achats, par nature, visent à améliorer le résultat net de l'entreprise. Ce faisant, ils prioriseraient principalement la réduction des coûts, mais assureraient également la qualité des biens et services achetés et la réduction du niveau de risque fournisseur. Quant à eux, les achats durables supposeraient des produits et services qualifiés sur la base des critères ESG (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance), entraînant un coût plus élevé des produits du fait d'exigences de conformité supplémentaires dues à ces nouveaux critères. Au premier regard, la «durabilité» apparaîtrait ainsi comme un coût supplémentaire pour l'entreprise pour des produits aux qualités techniquement équivalentes mais porteurs de valeurs ESG soutenant la mission RSE (Responsabilité Sociale de l'Entre-

prise). Ces coûts se reporteraient alors sur le prix de vente du produit, impactant le client final. Cela irait donc à l'encontre de la mission première des achats. Nous avons mentionné le client. Élargissons notre réflexion à d'autres acteurs, notamment institutionnels, afin de comprendre à quelles demandes répondent les achats durables. Nous aborderons ensuite comment SAP, éditeur de systèmes d'informations et de solutions logicielles pour les entreprises, a mis en place une stratégie produit en quatre axes.

Cela nous conduira à aborder quelles solutions clés sont offertes aux services achats et comment celles-ci peuvent aider les entreprises à franchir des paliers stratégiques, de l'obligation du respect des réglementations ESG aux gains de compétitivité par l'innovation.

Éventail de la demande

Quelles parties prenantes constituent aujourd'hui la demande pour des achats durables ? Mentionnons d'abord les consommateurs finaux. 43% d'entre eux au niveau mondial déclarent être prêts à consommer auprès d'entreprises bénéfiques pour la société, même si cela entraîne une hausse des prix (1). Abordons ensuite les investisseurs. Ils accordent une attention particulière aux critères ESG. 4000

sociétés d'investissement gérant 120 billions de dollars de capital adhèrent officiellement aux Principes Pour l'Investissement Responsable de l'ONU(2).

À cela s'ajoutent les régulateurs (dont les organisations supranationales) : de nombreuses réglementations concernant l'environnement et la RSE ont récemment fait leur apparition et sont adoptées en tant que loi.

(1) https://www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/make-sustainability-accessible-to-the-consumer

(2) <https://eelp.law.harvard.edu/2022/04/what-to-know-about-the-sec-proposed-climate-risk-disclosure-rule/>

À titre d'exemple, la directive CSRD (Corporate Sustainability Directive) de l'Union Européenne sur le reporting de durabilité des sociétés va directement concerner plus de 50000 entreprises alors qu'elle entre en phase de transposition dans les cadres de lois nationaux des pays membres à partir de 2024 (déjà adoptée par la France, en tant que premier pays en 2023). Enfin, les entreprises elles-mêmes, qui pour répondre à cette demande et rester compétitives, ont besoin de visibilité sur leurs propres indicateurs de performances ESG. De plus, elles doivent aussi mesurer les performances ESG de leurs four-

nisseurs, cela couvrant les aspects humains (conformité aux normes de sécurité et de droits humains découlant des Objectifs de Développement Durable de l'agenda 2030 de l'ONU) et environnementaux notamment les émissions de gaz à effet de serre de portée 3 (scope 3). Celles-ci comportent l'empreinte carbone indirecte générée par la chaîne de valeur de l'entreprise (ses fournisseurs principalement, ainsi que ses clients). Cette catégorie d'émissions représente la majorité de l'impact environnemental de l'entreprise (70% dans les secteurs de production), mais est aussi la plus difficile à mesurer.

Les entreprises relèvent notamment :

- La difficulté à obtenir une visibilité sur tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement (à titre d'exemple les émissions de portée 3 comptabilisent non seulement celles des fournisseurs de rang un, mais aussi celles des fournisseurs de rang deux...),
- Le manque de référentiel pour mesurer le niveau de risque ESG de leurs fournisseurs de façon comparable et vérifiable,
- Le défi de la diversification de la base fournisseur, afin de satisfaire les exigences réglementaires concernant le développement durable.

Les axes stratégiques de SAP pour l'entreprise durable

77% des revenus de transaction dans le monde passent par un système SAP(3). Fort de son rôle clé dans la gestion des données des entreprises et la digitalisation des processus métier, SAP a établi une stratégie d'impact RSE en quatre axes nommée «SAP Cloud for Sustainable Enterprises» qui concerne de façon prépondérante le domaine des achats. En premier lieu, l'axe action climatique, qui consiste à décarboner la chaîne d'approvisionnement. Cela se traduit par la sélection de fournisseurs selon leur performance en terme d'émissions carbone, selon leurs certifications (ISO par exemple pour l'utilisation d'énergies renouvelables), ainsi que l'empreinte environnementale générée par l'approvisionnement. Puis comme deuxième axe l'économie circulaire, qui pour les achats consiste à sourcer des matériaux recyclés de façon traçable, en passant en amont par la diversification de la base fournisseurs. Le troisième axe est la responsabilité sociale, qui couvre les aspects humains de la RSE, soit la visibilité sur le respect des droits humains par les fournisseurs. Cela répond aux besoins de directives comme la CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) au niveau de l'UE, dont de nombreux aspects trouvent

leur équivalent dans la directive suisse VsoTR / ODi-Tr (Ordonnance sur les devoirs de diligence et de transparence dans les domaines des minerais et métaux provenant de zones de conflit et du travail des enfants)(4). Un quatrième axe complète la stratégie SAP de façon transversale : le pilotage et le reporting holistiques. Il s'agit pour les achats de combiner et connecter les informations fournisseurs et produits avec les transactions d'achat effectuées sous forme de reporting analytique. Cela vise à dégager des lignes directrices stratégiques pour des achats plus durables et à améliorer les pratiques achats existantes avec des indicateurs de performances ESG pertinents et réalistes. Tout particulièrement pour la fonction achats, la stratégie SAP ajoute à ces quatre axes la collaboration entre acheteurs et fournisseurs sous forme de réseau, condition indispensable à l'adaptabilité, la durabilité et la résilience des chaînes d'approvisionnement. Cela se concrétise par la plateforme technologique **SAP Business Network**(5), un des plus vastes réseaux collaboratifs d'entreprises au monde, qui connecte acheteurs et fournisseurs pour la gestion notamment des processus achats allant du sourcing au paiement des factures.

(3) <https://news.sap.com/africa/2023/10/prototyping-the-rocket-fuel-for-digital-transformation-success/>

(4) <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-86226.html>

(5) <https://www.sap.com/products/business-network.html>

Solutions clés pour les achats durables

La clé de la mise à profit des solutions achats SAP est la maximisation de la collaboration avec les fournisseurs. Ainsi, la solution SAP Ariba Supplier Risk⁽⁶⁾, enrichie en temps réel par des données ESG tierces provenant de sociétés partenaires de SAP comme Ecovadis, permet à l'entreprise de monitorer la performance ESG de ses fournisseurs existants et de calculer un score de risque environnemental et social pour chaque fournisseur. Les fournisseurs eux-mêmes, connectés au SAP Business Network, peuvent partager leur profil avec leur clients établis ainsi que leurs prospects grâce à un questionnaire ESG (basé sur la réglementation allemande sur les devoirs de diligence dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement ou LkSG), un médaillon Ecovadis (automatiquement synchronisé via le numéro DUNS, identifiant de la base propriétaire Dun & Bradstreet) ou d'autres organismes reconnus comme la notation ESG MSCI, Doe Jones Sustainability Indices etc.), ainsi que leurs certificats ISO en lien avec les domaines RSE (par exemple ISO 14001 Systèmes de management environnemental et ISO 30415 Diversité et inclusion). Quant aux acheteurs, ils ont accès à SAP Ariba Sourcing⁽⁷⁾, équipé de l'expérience utilisateur de dernière génération Guided Sourcing, outil de gestion des appels d'offres permettant de :

- Pré-identifier en amont des fournisseurs sur la base de leur score ESG calculé dans SAP Ariba Supplier Risk,
- Constituer un appel d'offre structuré à l'aide de contenu pré-importable (par exemple clauses ESG) et de suggestions de questions et prérequis sur la base des technologies d'apprentissage automatique (intelligence artificielle),
- Inviter les fournisseurs à participer aux appels d'offres électroniques via le SAP Business Network devis et réponses aux prérequis ESG),
- Assister l'acheteur dans ses décisions grâce à une simulation d'adjudication proposant des scénarii paramétrables (par exemple, scénario 1 : sélection du fournisseur le moins cher ; scénario 2 : attribution de 60% de la valeur contractuelle de l'appel d'offre au fournisseur le plus durable sur la base de critères ESG pondérés et 40% au fournisseur le moins cher). Les profils des nouveaux fournisseurs et contrats ainsi créés sont répliqués dans le système ERP afin d'assurer les aspects comptables (dont commandes d'achat et factures). Cette réplique est effectuée de façon native entre les solutions SAP Ariba et l'ERP SAP S/4HANA.

Une fois les contrats établis, la solution SAP Ariba Guided Buying⁽⁸⁾ offre aux employés de l'entreprise (dits "utilisateurs finaux") une interface catalogue assistée, fédérant tous les catalogues électroniques des fournisseurs partagés via le SAP Business Network. L'expérience utilisateur Guided Buying permettra à un employé de trouver facilement des biens et services à prix déjà négocié et répondant aux besoins de l'entreprise. À titre d'exemple, un gestionnaire de site pourra facilement rechercher un service de nettoyage pour un bâtiment, via une interface similaire à celle d'un site internet de commerce en ligne. Si le gestionnaire ne trouve dans le catalogue que des produits de nettoyage, mais pas le service qu'il recherche, il pourra initier une demande d'achat hors catalogue en spécifiant son

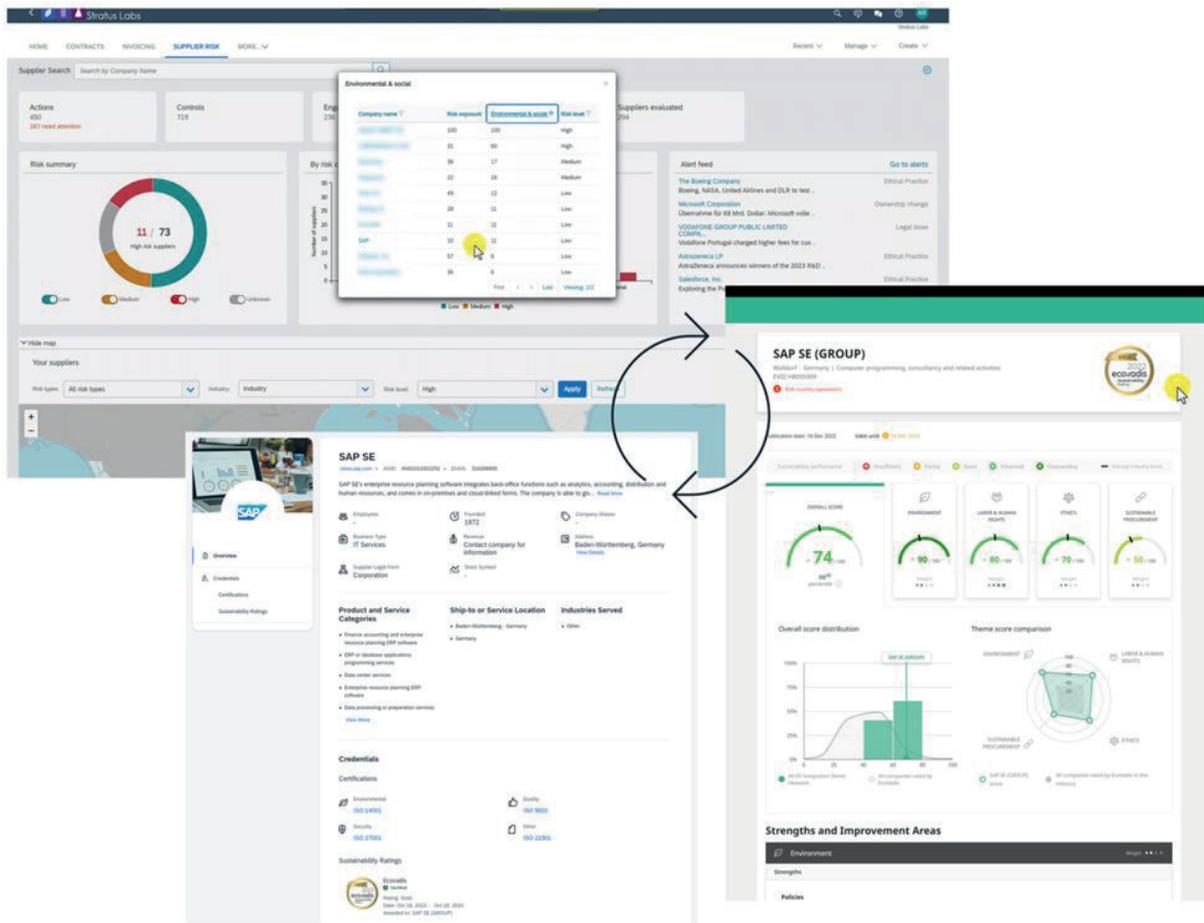
besoin. Guided Buying lui proposera alors des fournisseurs pertinents pour cette catégorie d'achat. À ce stade, l'employé aura une visibilité directe sur le score ESG de ces fournisseurs (calculés dans SAP Ariba Supplier Risk, comme vu précédemment), ainsi que sur leur adhésion ou non à des programmes de diversité et inclusion. L'employé est ainsi impliqué directement dans l'opérationnalisation de la stratégie RSE. Une fois sa demande d'achat envoyée, celle-ci devra être approuvée avant qu'une commande ne soit envoyée au fournisseur via le SAP Business Network. Le flux d'approbation généré pourra être configuré en amont pour inclure plus de contrôles si le fournisseur indiqué ne remplit pas les critères souhaités (par exemple, une condition sur le niveau de risque du fournisseur sélectionné).

(6) <https://www.sap.com/products/spend-management/supplier-risk.html>

(7) <https://www.sap.com/products/spend-management/ariba-sourcing.html>

(8) <https://www.sap.com/products/spend-management/procurement/guided-buying.html>

Figure 1 - Tableau de bord acheteur SAP Ariba Supplier Risk (en haut), profil fournisseur SAP Business Network (en bas), évaluation RSE du fournisseur par Ecovadis (à droite)



Synergies et perspective

Récemment, SAP a également inauguré la solution SAP Sustainability Data Exchange (9) , permettant aux entreprises de partager entre elles, dans le cadre des relations acheteurs-fournisseurs, leurs émissions de gaz à effet de serre. Ceci donne des clés aux entreprises pour mesurer leurs émissions de portée 3. Cette innovation, qui répond à un défi majeur rencontré par les clients de SAP, est non seulement basée sur une solution et ses tableaux de bord, mais aussi et surtout sur “l’effet réseau”, et tire parti :

- Des connections acheteurs-fournisseurs déjà établies sur le SAP Business Network, catalyseur des solutions achats de l’éditeur SAP, très largement adopté par les acheteurs et fournisseurs, notamment sur le marché suisse,
- De l’intégration à d’autres réseaux: dans le cas de l’industrie automobile, la solution SAP Sustainability Data Exchange est connectée au réseau d’emprunte carbone de fabricants et équipementiers Catena-X (d’autres réseaux de critères RSE de consortia industriels sont également prévus, notamment TFS pour l’industrie chimique).

Ces solutions permettent ainsi aux clients de SAP non seulement de remplir les exigences des réglementations ESG, mais aussi de mettre à profit l’intégration et l’automatisation des flux métiers achats pour une plus grande efficacité, au travers d’une collaboration étroite impliquant acheteurs, fournisseurs, partenaires technologiques (tel qu’Ecovadis) et employés dans la mission de développement durable de l’entreprise. La mise en place de ces solutions et processus donne à celle-ci les moyens de trouver de nouvelles synergies et de gagner en compétitivité. L’analyse des transactions lui permet de mieux analyser ses activités, et les flux collaboratifs avec les fournisseurs à toutes les étapes des processus achats ouvrent de nouveaux horizons d’innovation.

(9) <https://news.sap.com/2023/05/introducing-sap-sustainability-data-exchange/>

CAPITALISER SUR LES SAVOIRS INTANGIBLES DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE POUR UNE PERFORMANCE PLUS DURABLE

Michel Philippart



Michel Philippart a plus de 30 ans d'expérience dans les Achats, depuis sa première mission pour le cabinet Booz Allen & Hamilton auprès d'un producteur d'électricité aux USA en 1989. Il a occupé des postes à responsabilité au sein de multinationales, PepsiCo, Scotts et finalement GlaxoSmithKline, où il était Directeur des Achats Monde de la division vaccins. Chez McKinsey, il a assisté ses clients dans l'optimisation de la fonction achat, depuis l'optimisation des coûts jusqu'aux projets de fusion. Il a vécu en France, en Suisse, aux USA et en Belgique, son pays d'origine. Pour disséminer ses idées novatrices sur la collaboration, il a publié plusieurs ouvrages et articles et a réalisé une thèse de doctorat à Paris Dauphine, obtenant son DBA en 2016. Il accompagne les projets de procure.ch depuis 2011

Améliorer sa performance RSE est devenu un impératif pour toutes les entreprises, petites ou grandes, sous les forces conjointes des clients, des actionnaires, et des régulateurs. Cela pose de nouveaux défis car cela demande souvent de questionner les pratiques traditionnelles de notre fonction et que cela réduit nos options en termes de choix des fournisseurs et de gestion de la relation avec eux. Il faut apprendre à gérer son écosystème différemment, à mieux collaborer. Et cet impératif ne fait que se renforcer d'année en année. On peut mentionner entre autres la nouvelle directive du Parlement Européen en matière de durabilité des entreprises, « Corporate Sustainability Reporting Directive » qui s'appliquera dès le 1er janvier 2024 aux entreprises de plus de 500 salariés, puis progressivement aux entreprises plus petites. Les entreprises concernées devront documenter les risques financiers encourus en raison du changement climatique et l'impact de leurs activités commerciales sur le climat. Elles devront également décrire leurs objectifs de réduction de leurs émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, ainsi que les moyens consacrés à ces objectifs. Ces efforts devront concerner non seulement les activités dans leurs murs, mais aussi dans toute leur chaîne d'approvisionnement. Cette tendance se manifeste aussi par les ambitions « Scope 3 » en termes d'empreinte carbone. Le « Scope 1 » ne regardait que les émissions de l'entreprise. Le

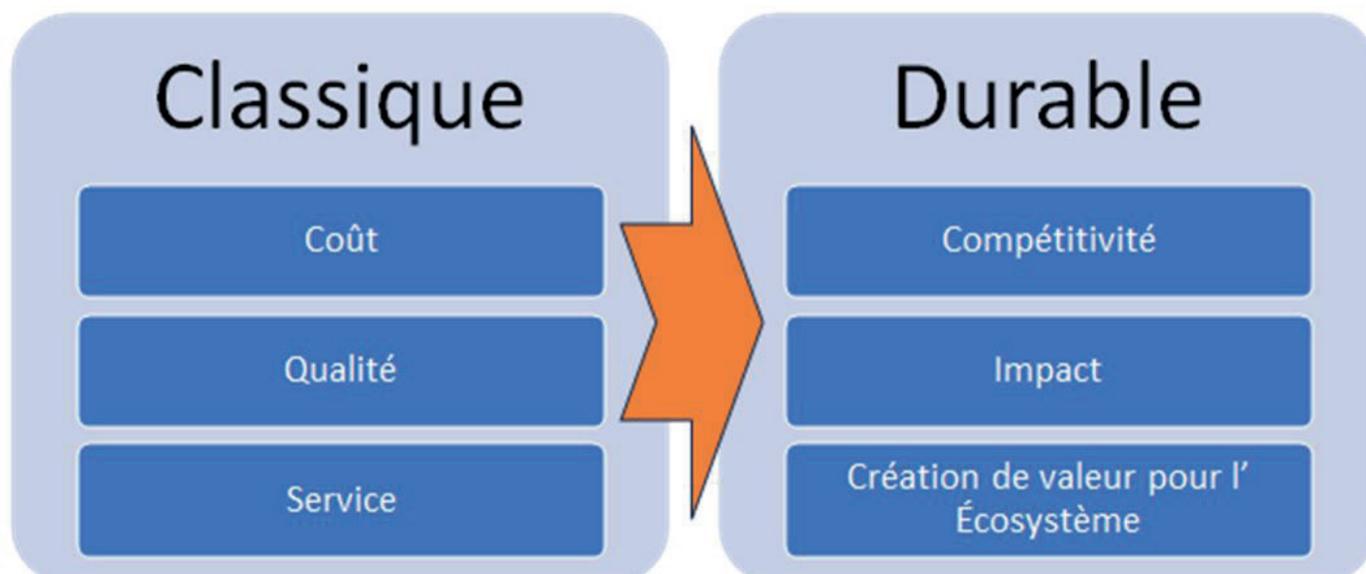
« Scope 2 » a suivi, les forçant à considérer comment l'énergie décarbonée qu'ils consommaient était produite. Le « Scope 3 » demande d'inclure les émissions indirectement produites par les activités de l'organisation liées à la chaîne de valeur complète : l'achat de matières premières, de services ou autres produits, déplacements des salariés, transport amont et aval, gestions des déchets, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, support des équipements de production. Les fournisseurs sont donc un élément clé au cœur des obligations des entreprises. Et si certains font observer que la Suisse n'est pas dans l'Union Européenne, cela ne veut pas dire que ce qui se décide à Bruxelles ou à Strasbourg n'aura pas d'impact ici.

Tout d'abord, les filiales ou succursales européennes d'entreprises suisses seront pleinement soumises à ces obligations. Les entreprises locales qui vendent leurs produits et services en Europe devront donner aux entreprises dont ils sont fournisseurs les informations demandées. Pour rappel, 58% du commerce extérieur de marchandise suisse est à destination de l'UE. Finalement, les règlements suisses adoptent souvent les normes européennes afin de faciliter le commerce entre ces deux entités. Explorons-donc comment aborder cet impératif. Ces nouvelles obligations doivent être vues comme des opportunités. Améliorer son empreinte en termes de durabilité paie.

De nombreuses études montrent une corrélation positive entre le profit par employé et l’empreinte RSE par employé (Bhandari et al., 2022; Chen et al., 2023; Friede et al., 2015). Non seulement ceci doit nous encourager à nous engager pleinement dans l’amélioration de la performance de nos entreprises en termes de durabilité, mais cela suggère aussi notre cadre d’analyse pour mieux gérer notre approche. En effet, si l’amélioration de la durabilité est source de profit et de performance, c’est un capital. Cependant, ce capital n’apparaît pas dans les comptes de l’entreprise : c’est donc un capital immatériel. Pour la majorité des entreprises, la majeure partie de la valeur ajoutée est issue des efforts des fournisseurs. En

Suisse, par exemple, les statistiques fédérales nous apprennent que 87% de la TVA collectée est déductible, ce qui veut dire qu’elle est issue de la chaîne de valeur au-delà des frontières de l’entreprise.

Hors prestations de service, la valeur ajoutée issue des fournisseurs est souvent au-dessus de 70%, près de 80% pour les groupes automobiles et 90% pour les entreprises « fab less » qui sous-traitent toute leur production, que ce soit dans l’électronique ou l’habillement par exemple. Pour ce qui est des émissions de Gaz à Effet de Serre ou GES, les émissions en amont représentent 5,5 fois plus que celles en lien direct avec les activités d’une organisation.



1 EVOLUTION DU TRIPTYQUE DE PERFORMANCE ACHAT

Il faut donc travailler avec les fournisseurs pour atteindre des objectifs RSE ambitieux. Ce travail d’abord s’attache à rendre les intrants plus durables, avec une sélection des matériaux qui prend en compte leur impact, avec des emballages réduits au minimum, et avec la réutilisation ou la recyclabilité prises en compte dès la conception du produit. Cela demande aussi de s’attacher à sélectionner des fournisseurs qui sont en accord avec nos principes pour toutes leurs activités, au-delà de ce qu’ils nous délivrent. Finalement, cela impose de considérer l’optimisation conjointe du système et des multiples interfaces, points de rupture, nœuds logistiques, etc. Cette transformation de notre approche fournisseurs demande de nous interroger sur nos objectifs. Le triptyque « Coût – Qualité – Service » auquel nous sommes habitués est-il per-

tinent ? Suffisant ? En effet, un coût attractif avec de nombreuses externalités négatives n’est plus acceptable. Une qualité de produits finis établie sans considération pour le choix des matériaux et la recyclabilité du produit n’est pas une qualité durable.

Et un service obtenu par des choix de suremballage, de composants faciles à utiliser mais jetables après une ou quelques utilisations n’est plus une option. Notre défi est donc de revoir le triptyque qui nous sert de boussole comme illustré figure 1 Evolution de la cible de performance achat. Nous ne devons donc plus penser en termes de coût limités à une analyse financière, au compte de profits et pertes, mais en termes de compétitivité, qui est la manière dont les coûts sont transformés en valeur par l’attractivité vis-à-vis de nos clients et donc en parts de marché.

La qualité n'est plus seulement le respect des spécifications du marketing ou de la R&D, mais doit devenir l'impact, qui comprend les performances intrinsèques du produit ou du service dans la durée ainsi que les externalités imposées par le produit, ses performances au sein de l'écosystème, incluant les rapports favorables des auditeurs externes, qu'ils soient des organismes publics ou des organismes accréditeurs comme EcoVadis. Le service doit considérer ce qui est apprécié par le client interne ou final au-delà des éléments comme « On Time In Full », du « Juste à Temps » en incluant tout l'écosystème qui abrite l'utilisateur et toute la chaîne de valeur et qui doit capturer la valeur partageable liée au durable. Comment y arriver ? Nous avons vu qu'une entreprise ne se définit plus uniquement par rapport à sa valeur financière, sa capitalisation ou son actionnariat, mais également en fonction de ses actions et de sa redevabilité en matière environnementale, sociale ou sociétale et de gouvernance. Le champ d'interprétation de la performance et du risque dans le débat public évolue. Il faut prendre en compte les nouveaux indicateurs de cette performance en considérant les éléments immatériels, sur le temps

Ces efforts sont difficiles à protéger, ne peuvent pas être brevetés et peuvent donc bénéficier à d'autres au sein de l'écosystème, y compris d'autres clients de notre chaîne de valeur qui peuvent être nos concurrents. En revanche, ces bénéfices sont extensibles sans coût supplémentaire : nous pouvons capitaliser sur le savoir-faire et les relations développées dans d'autres domaines de l'entreprise, d'autres géographies, d'autres lignes de produit. Et finalement, ces efforts sont le fruit d'un travail collaboratif tout au long de la chaîne d'approvisionnement. On peut donc valider que les ressources nécessaires à atteindre les objectifs de durabilité sont un capital intangible de l'entreprise. Ceci est d'ailleurs confirmé par la recherche sur le champ des intangibles. Les premières étapes, il y a plus de 20 ans, étaient la validation de l'importance des intangibles pour les entreprises et la construction de modèles puis de stratégies pour les exploiter. Il y a 10 ans, la valeur des écosystèmes comme capital intangible a été démontrée. Et aujourd'hui, c'est la durabilité elle-même dans une culture qui favorise la prise en compte des 3 P (People, Planet, Profits) qui est considérée comme un capital intangible (Castilla-Polo & Sánchez-Hernández, 2020; Philippart, 2016). Mesurer la performance durable est au cœur de

long, au-delà des documents comptables, qui sont simples à utiliser, bien connus, comparables d'une entreprise à l'autre, mais aujourd'hui simplistes, incomplets pour satisfaire aux impératifs ESG car ils ne prennent pas en compte les externalités dans toute la chaîne de valeur. Ces nouveaux indicateurs permettent d'appréhender les intangibles. Comme discuté précédemment, les ressources nécessaires à atteindre les objectifs de l'entreprise étendus à sa performance ESG sont principalement en dehors des frontières organisationnelles. Elles sont créatrices de valeur sans apparaître dans les livres de l'entreprise. Elles montrent aussi d'autres caractéristiques des intangibles, souvent illustrés par le concept des 4S, en anglais Sunkenness / A fonds perdus, Spillovers / Retombées collatérales, Scalability / Bénéfices extensibles, et Synergies (Haskel & Westlake, 2017).

Les investissements dans le capital immatériel ne peuvent pas être récupérés car la valeur d'usage est de loin supérieure à la valeur d'échange : en cas d'échec ou de changement de direction, les efforts pour améliorer la durabilité sont à fond perdus, sans valeur résiduelle.

notre rôle pour piloter l'empreinte de la chaîne d'approvisionnement. Commençons par définir nos objectifs de durabilité, de bien comprendre les attentes de nos parties prenantes afin de communiquer clairement nos attentes aux fournisseurs. Ensuite nous pourrions évaluer les fournisseurs en fonction de leurs performances en matière de durabilité, mais aussi de leur potentiel d'évolution. Cela nous permettra d'engager les fournisseurs, de lancer le dialogue sur la durabilité, et, avec eux, d'identifier les domaines dans lesquels les fournisseurs peuvent améliorer leurs performances. N'oublions pas non plus, en particulier pour les organisations évoluées, d'offrir un soutien aux fournisseurs, en particulier ceux qui ont moins de ressources, de partager des méthodes.

C'est particulièrement important d'avoir une méthodologie claire, en particulier pour traiter la vaste quantité de données brutes disponibles et / ou nécessaires au pilotage effectif d'une chaîne d'approvisionnement durable. Pour conclure sur les initiatives que nous pouvons prendre, il est important de mentionner le potentiel offert par un réseau d'entreprises partageant des objectifs communs. Cela permet de mutualiser les efforts, d'éviter la divergence des méthodes, et plus.

Bien entendu, les réseaux structurés autour des prestataires d'indicateurs comme EcoVadis sont un premier cercle à intégrer dans nos réflexions. Nous pouvons aller plus loin en nous inspirant par exemple de ce que des entreprises de premier plan aussi diverses que Apple, PepsiCo et Nike ont réalisé en mutualisant leurs efforts et en faisant converger leurs objectifs. Ils ont créé le « Supplier Leadership on Climate Transition » pour développer une approche standardisée de mesure, réduction et déclaration de leurs émissions de gaz à effet de serre. Ensemble, avec le pragmatisme propre à la culture américaine, ces entreprises et d'autres collaborent au sein du « Clean Energy Buyers Institute » pour développer des sa-

voirs sur la décarbonation des chaînes d'approvisionnement, et disséminer les compétences développées pour accélérer l'adoption de ces technologies. On ne peut bien gérer que ce qu'on sait mesurer.

Les tableaux de bord prospectifs sont adaptés à la mesure de l'immatériel, des bénéfices futurs, en incluant des éléments de mesure de performance mais aussi des éléments de mesure plus étendus qui fourniront des informations adaptées à la capture des progrès en termes d'intégration du potentiel du capital intangible des fournisseurs (Philippart, 2014). Le tableau de bord pilotant l'amélioration de la durabilité peut être structuré sur deux dimensions.

- Les éléments quantitatifs, capturés par les systèmes comptables et les audits qualité, comme l'empreinte carbone constituent le premier pilier.
- Les indicateurs des éléments intangibles structurant notre approche, qui indiquent si nous avons la capacité à capturer et protéger le potentiel de ce capital intangible, à travers trois composants : la congruence des intérêts, la capacité à travailler ensemble dans une culture collaborative, et la visibilité.



Où en êtes-vous ? Bien entendu, vous êtes convaincus par l'agenda durable. Mais quelle est la profondeur de l'engagement de votre organisation ? Faites cette vérification. Vous pouvez également partager en ligne vos réponses en utilisant le code QR ci-contre..

- Engagement : Les engagements de l'entreprise sont-ils suffisamment forts pour empêcher un prix fournisseur suffisamment bas de les remettre en question ?
- Connaissance des enjeux : Les acheteurs sont-ils formés et au fait des obligations de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires ?
- Connaissance des enjeux : Les dirigeants sont-ils sensibilisés au poids de la chaîne d'approvisionnement sur la durabilité « Scope 3 » amont et aval
- L'entreprise est-elle structurée et engagée dans un réseau pour partager bonnes pratiques et références ?

- Partagez-vous vos objectifs avec vos fournisseurs
- Partagez-vous vos bonnes pratiques avec vos fournisseurs
- Vos fournisseurs partagent-ils leurs bonnes pratiques avec vous ?
- Vos clients partagent-ils leurs bonnes pratiques avec vous ?

Suivez vos performances et celles de votre réseau pour que votre impact en tant que pilotes des relations fournisseurs soit à la hauteur des enjeux pour vos, votre entreprise, et notre environnement.

Bibliographie

Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage : The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525-1537. <https://doi.org/10.1002/bse.2967>

Castilla-Polo, F., & Sánchez-Hernández, M. I. (2020). Cooperatives and Sustainable Development : A Multilevel Approach Based on Intangible Assets. *Sustainability*, 12(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/su12104099>

Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes : Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, 345, 118829. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance : Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5, 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

Haskel, J., & Westlake, S. (2017). *Capitalism without Capital : The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press.

Philippart, M. (2014). Mesurer La Performance De L'entreprise Étendue Pour Piloter La Création De Valeur : Une Approche Par L'immatériel. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33(4), 65-80.

Philippart, M. (2016). The procurement dilemma : Short-term savings or long-term shareholder value? *Journal of Business Strategy*, 37(6), 10-17. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2015-0114>

CONCLUSION : DES ENSEIGNEMENTS CLÉS POUR CHANGER ET PRÉSERVER



Hugues Poissonnier

Professeur à Grenoble Ecole de Management et intervenant Procure



Fabrice Ménelot

Dirigeant Crop&Co

Ce Livre Blanc a permis aux contributeurs de tisser des liens entre les sujets d'actualité que sont la contribution des achats à la performance durable des organisations et la résilience des écosystèmes économiques. Tout au long du Livre Blanc, l'agilité des achats a été présentée comme un ingrédient clé pour permettre aux acteurs sur le terrain de contribuer à des performances élargies. Cette agilité a été décrite comme pouvant prendre des formes différentes en fonction des contextes dans lesquels elle est mise en œuvre, contextes présentés par des intervenants dont la diversité des profils est toujours une richesse.

L'omniprésence du changement

« Rien n'est permanent, sauf le changement » disait avec beaucoup de sagesse Héraclite. Si le besoin d'agilité apparaît si important aujourd'hui pour les achats, c'est, force est de le constater, en raison de plusieurs changements en cours, changements dont l'importance questionne chaque jour notre fameux « rapport au changement ». Le changement peut ainsi être subi, quand on ne le choisit pas, mais qu'on doit bien sûr s'y adapter. Il peut également

être désiré, suscité, provoqué, pour faire mieux et progresser ou pour se démarquer des concurrents par exemple. Dans tous les cas, il est important de « penser le changement », pour éviter de se cantonner à « changer le pansement » pour reprendre les termes, plein d'humour, de Francis Blanche. En effet, que le changement soit subi ou qu'il soit provoqué, il n'est jamais simple à gérer. Il peut s'avérer inconfortable et susciter des résistances.

Réussir le changement grâce à l'agilité

L'une des clés les plus utiles pour réussir le changement est sans doute de porter l'attention et de mettre les efforts aux bons endroits. Ceci est d'autant plus vrai que la réduction des coûts (le fameux cost killing ou cost cutting) ne suffit plus. Bien sûr elle reste importante, surtout en période d'inflation, et un acheteur qui se consacrerait à cette mission ferait quelque chose de très important pour son organisation, mais il passerait sans doute à côté de l'essentiel, c'est-à-dire contribuer aux performances de son entreprise qui dépassent largement cette baisse des coûts (innovation, création de valeur, résilience,...). Cette capacité à penser et à maîtriser le changement (car « sans maîtrise, le changement permanent, c'est le chaos », comme l'a bien exprimé Vincent Laplante), cette capacité également à savoir jusqu'où changer et où le changement doit s'arrêter (car il y a aussi des choses à préserver), c'est précisément ce qui fonde l'agilité. Une agilité qui peut donc être mise au service de performances plus durables et de la résilience des écosystèmes économiques.

Des enseignements clés

Il ressort des contributions complémentaires qui constituent ce Livre Blanc quelques enseignements essentiels qui sont ici résumés :

- Les achats ont bien un rôle clé à jouer face aux difficultés ou plus généralement face aux changements avec lesquels il faut composer ;
- Ce rôle repose sur de bonnes pratiques qu'il est possible d'observer chez les organisations les plus matures et de transposer ;
- Ces bonnes pratiques requièrent la mobilisation de compétences et d'outils, mais aussi d'une appétence au changement et d'une envie de viser une performance plus globale et durable.

Puissent ces quelques conclusions répondre à leur vocation : constituer des sources d'inspiration de nature à permettre de réussir au mieux les changements nécessaires, tout en préservant ce qui mérite de l'être.

Inscription ouverte pour la prochaine Conférence Achats à Lausanne du 21 novembre 2024 - aussi ouvert aux non-membres procure.ch. « Repenser les achats dans un contexte de perturbations majeures » Diagnostique et propositions de solutions face à la polycrise, aux aléas climatiques, géopolitique et technologique.

Les défis auxquels sont confrontées aujourd'hui les entreprises et organisations les plus diverses posent, comme ils ne l'ont peut-être jamais fait auparavant, la question clé de leur survie. Les crises de nature climatique et environnementale, géopolitique, sociale ou économique sont, dans le même temps, porteuses d'opportunités pour faire évoluer, parfois en profondeur, les modèles d'affaires, voire pour repenser le véritable rôle des organisations dans la société. Immanquablement, les achats, de par leur caractère transversal de mieux en mieux reconnu, de par leurs impacts potentiels également, ont un rôle clé à jouer dans des évolutions qui ne sauraient s'appuyer sur les seuls progrès technologiques.

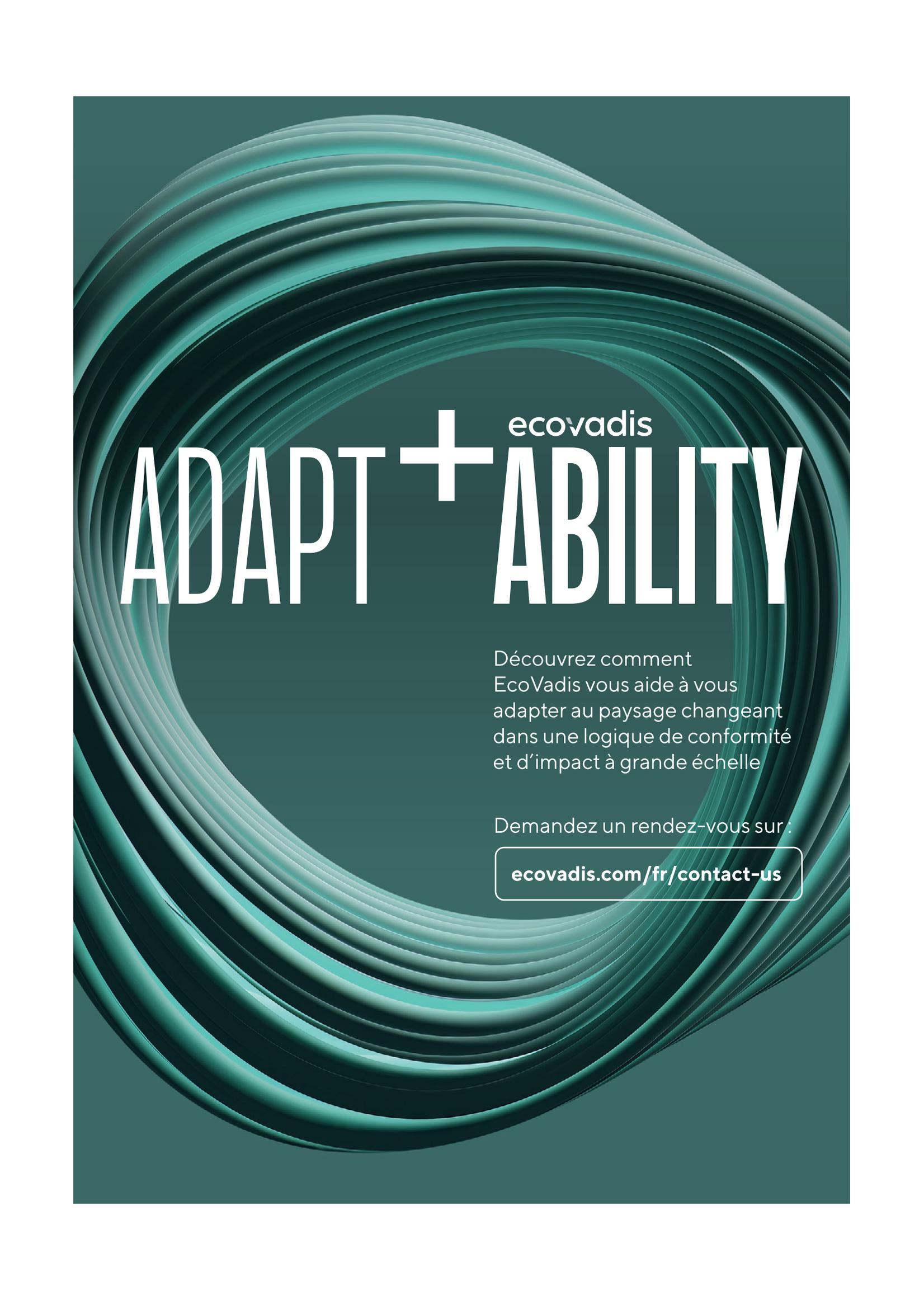
Nous recherchons des intervenant.e.s à forte VA (valeur ajoutée).

SAVE THE DATE

LA CONFÉRENCE ACHATS 7 ÈME ÉDITION

21 NOVEMBRE 2024

PROCURE.CH
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE POUR LES ACHATS ET LE SUPPLY MANAGEMENT
AV. D'OUCHY 47 | CASE POSTALE 315 | 1001 LAUSANNE
TÉLÉPHONE +41 21 510 15 10 | WWW.PROCURE.SWISS | CONTACT@PROCURE.CH



ADAPT + ABILITY

ecovadis

Découvrez comment
EcoVadis vous aide à vous
adapter au paysage changeant
dans une logique de conformité
et d'impact à grande échelle

Demandez un rendez-vous sur :

ecovadis.com/fr/contact-us