

GUILLAUME GOURMELON



ACHATS DURABLES, RSE ET DATA MANAGEMENT

Impact3[®] : La méthode pour accompagner les organisations vers un modèle plus durable et performant par les achats.

DUNOD

Prologue

La 4^e révolution industrielle est en train de rabattre les cartes du paysage économique.

Les organisations du XXI^e siècle sont toujours plus centrées sur l'expérience des clients, plus respectueuses des acteurs de la supply chain interne et externe, encadrées par une réglementation qui s'intensifie en faveur des enjeux planétaires et soucieuses de préserver notre avenir tout en conservant leur performance économique, leur capacité à innover et à générer des avantages compétitifs.

Les achats représentent en moyenne 40 à 80 % du chiffre d'affaires et de l'impact RSE (pour responsabilité sociétale et environnementale) des organisations.

Il n'est donc pas exagéré de dire que nous sommes au premier plan pour répondre aux enjeux de demain c'est-à-dire pour repenser la manière dont nous fabriquons les choses, cultivons la nourriture et déplaçons les personnes et les biens.

À la faveur d'une prise de conscience des consommateurs et d'un contexte réglementaire européen qui s'intensifie, la fonction achats apparaît ces dernières années comme **« LE » levier n° 1 des organisations pour entrer vers un modèle plus durable tout en préservant leur performance économique.**

Elle doit donc se positionner à l'avant-garde de cette nouvelle révolution et rendre l'initiative de sa transformation au risque de ne pas s'aligner sur les besoins de notre monde et voir sa position stratégique effacée au profit de nouvelles professions qui émergent à l'instar de **la fonction « RSE », qui est davantage une évolution des pratiques intégrable à chaque profession plutôt qu'un métier à part entière.**

La fonction achats doit donc se transformer en Management de la triple performance économique, sociale et environnementale !

Dans cet ouvrage, vous découvrirez les grandes lignes de la méthode Impact3[®] accompagnée des visions de plusieurs professionnels engagés dans cette transformation. La méthode Impact3[®] ne remplace aucune méthode existante, en effet la fonction achats est un ensemble d'outils et de bonnes pratiques mais n'a jamais bénéficié d'un langage commun lui permettant de les harmoniser et de booster son intelligence collective pour une fonction achats forte.

Et le phénomène s'accroît lorsqu'on y intègre les notions de RSE et de management de données.

Cet ouvrage vous offre donc la première approche de mise en œuvre *step-by-step* d'une fonction achats intégrant la RSE et le management de données dans une démarche d'amélioration continue.

Elle est le résultat de près de 15 années de travaux d'application sur le terrain soit plus de 50 missions de consulting et plus de 3 400 acheteurs formés à ce nouveau savoir-faire au sein de notre école de la triple performance.

La méthode Impact3[®] ambitionne de permettre à chacun de contribuer de manière significative à cette transformation tout en saisissant l'opportunité qu'elle représente.

Les individus et les organisations adhèrent à un projet non pas parce qu'ils le doivent, mais parce qu'ils le veulent. **Ils le font pour eux-mêmes.**

La poursuite de la création de cette méthode dépasse la fonction achats et nous amène aujourd'hui à reconnecter les fonctionnements des organisations sur nos fonctionnements biologiques et universels jusqu'à poser les bases d'un nouveau modèle de fonctionnement global pour les organisations.

La nature est, contre toute attente, devenue sa principale source d'inspiration.

Elle existe pour celles et ceux qui veulent inspirer les autres en maîtrisant l'art de conjuguer performance économique et impact positif sur l'environnement et la société.

Pour une carrière qui PESE¹,

Guillaume Gourmelon,



1 Performance Économique, Sociale et Environnementale.

Sommaire

6 problématiques rencontrées aux achats.....	6
6 points sur lesquels la méthode Impact3® va vous aider.....	7

Évolution

La nécessaire transformation	8
Brève histoire des achats	9
Créer un langage commun pour développer notre intelligence collective	12
Impact de l'IA aux achats	14
Focus sur la réglementation.....	18
Un impact positif sur les entreprises.....	20
Les priorités des directions achats en 2023	21
Bilan carbone & Scope 3, prise de conscience de l'impact des achats.....	22

Vision globale

5 piliers, toute une méthode	24
La méthode Impact3® en 5 piliers.....	25
Chemin du service achats qui progresse en maturité	27
La nature comme source d'inspiration	29

Pilier n° 1

Pyramide de maturité	32
La pyramide de maturité achats.....	33
Les impacts des démarches d'achats responsables dans les supply chains amont	35
L'isomorphisme organisationnel au cœur de la RSE	38
Les achats responsables le bras armé d'une supply chain durable	42
L'hypocrisie commerciale prémisses d'achats responsables non maîtrisés	44
Guide aux acheteurs souhaitant développer le niveau de maturité achats.....	49
Partage d'expérience d'une politique d'achats responsables et de la déclinaison de ses actions en faveur du développement durable.....	50
Une politique achats responsable, durable et rentable	51
Nos actions en faveur de la planète et notamment le carbone	57
Nos autres actions portées par le service achats en faveur de la planète.....	61

Le nouveau stock central à Fos sur Mer.....	62
Favoriser l'achat local et les chaînes courtes	63
Le groupement d'acheteurs HACosmed	64
Itinéraires de passionnés	67

Pilier n° 2

Le cube stratégique	68
Le comment	69
Vue d'ensemble de la fonction achats.....	71
6 étapes pour structurer une stratégie achats RSE.....	73
Plan d'action.....	75
Vision à 360° grâce au tableau de pilotage.....	77
Le processus en 6 étapes.....	79
Identifier les enjeux prioritaires d'action sur un portefeuille	82
Les 4 typologies aux achats.....	84
Classifier les actions, informations et niveaux de transversalité selon les typologies d'achats	86
Structurer ses priorités d'actions de projets achats	90
Organiser son plan d'action.....	93

Pilier n° 3

L'hexagone organisationnel	94
L'Hexagone organisationnel	95
5 étapes clés pour lancer son plan d'action vers l'excellence organisationnelle	96
Le diagnostic organisationnel	100
Focalisation de l'analyse de l'axe management de la RSE de l'Hexagone organisationnel	101
Structurer son plan d'action organisationnel	104
Organiser son plan d'action.....	106
La face obscure des outils et indicateurs de management de la RSE aux achats	107
Des indicateurs simplistes : l'exemple de la mesure carbone.....	110
Des indicateurs mal partagés	112
Des systèmes de gestion environnementale contre-productifs.....	114
Un espoir, des acheteurs engagés	116
De l'obligation de moyens à l'obligation de résultats	118

Pilier n° 4

L'entonnoir de projets impact3®	120
Générer une amélioration mesurable de la performance économique et des impacts RSE	121
Le rôle de l'acheteur projets triple performance	123
Les 4 types majeurs de projets achats en entreprise	125
Les 4 types de leviers activables dans un projet achats	130
Mesurer les résultats	134
Comment mesurer l'impact environnemental de mon portefeuille achats ?	136
Comment mesurer la réduction de l'impact environnemental de mon portefeuille achats ?	138
Est-ce adaptable à toutes les typologies d'achats et d'activités ?	140
Quelques exemples de présentations de résultats de projets	142
Cas packaging et décarbonation	146
Objectif	147
Quels principes directeurs ont été appliqués ?	148
Quel impacts ont été générés ?	149
Conjuguer performance économique et impact RSE en améliorant l'expérience des consommateurs	153

Pilier n° 5

La sphère du développement personnel	156
Révélez votre potentiel et épanouissez-vous !	157
L'exemple en entreprise d'une stratégie achat en triple performance	159
L'alignement de la raison d'être, de l'organisation et du pilotage des projets	160
Le pilotage des projets	162
Définir le « Pourquoi » du projet ou la définition du besoin	164
« Comment » répondre au besoin ? En changeant nos modèles avec l'effectuation	165
La théorie de l'évolution des organisations : réaligner le modèle d'entreprise sur les fonctionnements universels et biologiques	166

Conclusion

Se transformer pour survivre	172
Conclusion	173

6 problématiques rencontrées aux achats

1

Quelles sont les étapes pour structurer un service achats performant et intégrant une dimension RSE ?

2

Comment réduire mon bilan carbone sur le Scope 3, anticiper les obligations réglementaires et améliorer mes notations RSE par les achats.

3

Comment définir une stratégie achats ? Comment intégrer une dimension RSE ?

+

4

Comment générer des gains sur mes catégories achats ? Comment intégrer la dimension RSE ?

5

Comment convaincre et faire adhérer mes parties prenantes sur toutes les phases achats ?

6

Comment structurer un plan de carrière en phase avec mes ambitions professionnelles et personnelles ? Comment donner du sens à ma carrière d'acheteur ?

6 points sur lesquels la méthode Impact3[©] va vous aider

- 1** **Vous fournir un fil conducteur *step-by-step*** pour structurer une organisation achats qui conjugue performance économique et impact RSE réduit sur ses principaux enjeux de portefeuille.
- 2** **Vous fournir un fil conducteur et la méthode pour réduire vos impacts RSE** de manière mesurable en intégrant les référentiels réglementaires et ceux des solutions de management de la RSE.
- 3** **Connaître le processus en 6 étapes** de définition d'une stratégie achats intégrant la RSE pour construire un plan d'action précis à mettre au service des organisations.
- +** **4** **Connaître le processus en 5 étapes** d'amélioration mesurable de la triple performance économique, sociale et environnementale par l'intermédiaire de projets sur vos catégories achats.
- 5** **Rallier les autres et développer une influence** transversale interdisciplinaire. Inspirer les autres avec une vision et déployer une expertise pour être en capacité d'agir concrètement vers la triple performance.
- 6** **Construire votre plan de carrière** en conjuguant réussite professionnelle et impact positif sur le monde. En faisant bénéficier l'intérêt collectif et le vôtre.



ÉVOLUTION

LA NÉCESSAIRE

TRANSFORMATION

S'ADAPTER À NOTRE NOUVEL ENVIRONNEMENT



« Les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Charles Darwin

Brève histoire des achats

La fonction achats a émergé dans les sociétés et s'est développée lors des deux guerres mondiales grâce au rôle essentiel qu'elle jouait dans l'obtention des matières vitales.

Henri Fayol, l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et du management, soulignait en 1916 :

« Savoir acheter et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer... »

Grâce à la période d'après-guerre, la fonction achats a connu une reconnaissance grandissante. L'enjeu était de satisfaire la demande croissante de la population. Nous étions alors dans une économie de production caractérisée par une demande supérieure à l'offre, une compétition stable et des matières premières abondantes. Cependant, la fonction achats restait encore très administrative et centrée produits, les relations avec les fournisseurs étaient également de courte durée.

Avec les chocs pétroliers et les crises financières, la croissance a ralenti. Les taux d'intérêt étaient élevés, l'inflation présente et la concurrence accrue. Le rapport entre offre et demande s'était inversé.

Dans un contexte de pression concurrentielle augmentée et de transition d'une économie de production, avec de forts volumes de vente, à une économie globalisée, les organisations se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges. À partir de la fin des années 90, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation

grandissante et devient un *cost killer*, une image négative dont il mettra plusieurs années à se défaire.

Au milieu des années 2000, le métier s’anoblit en passant d’une logique de réduction des coûts à une de gestion des risques et de management des ressources externes. L’approche « adversariale » qui caractérisait jusqu’alors les relations fournisseurs a laissé place à l’approche « relationnelle ». Jusqu’alors cantonnée à l’industrie, la fonction achats a fait également son apparition dans le secteur tertiaire et public. En 2009, l’État français a créé son propre service achats pour contribuer à la maîtrise des dépenses publiques.

Aujourd’hui, les missions d’une fonction achats stratégique s’équilibrent entre la gestion de coûts, la création de valeur et la gestion des risques, jouant ainsi un rôle primordial dans la défense de la compétitivité des entreprises. Enfin, il est celui qui contribue à la bonne image de l’entreprise à travers le développement d’une politique d’achats durable.

Le constat est que si de nombreux ingrédients ont été créés au fil du temps pour professionnaliser le métier, aucune recette complète permettant aux organisations et aux acheteurs d’entrer dans une démarche Lean achats RSE n’existait.

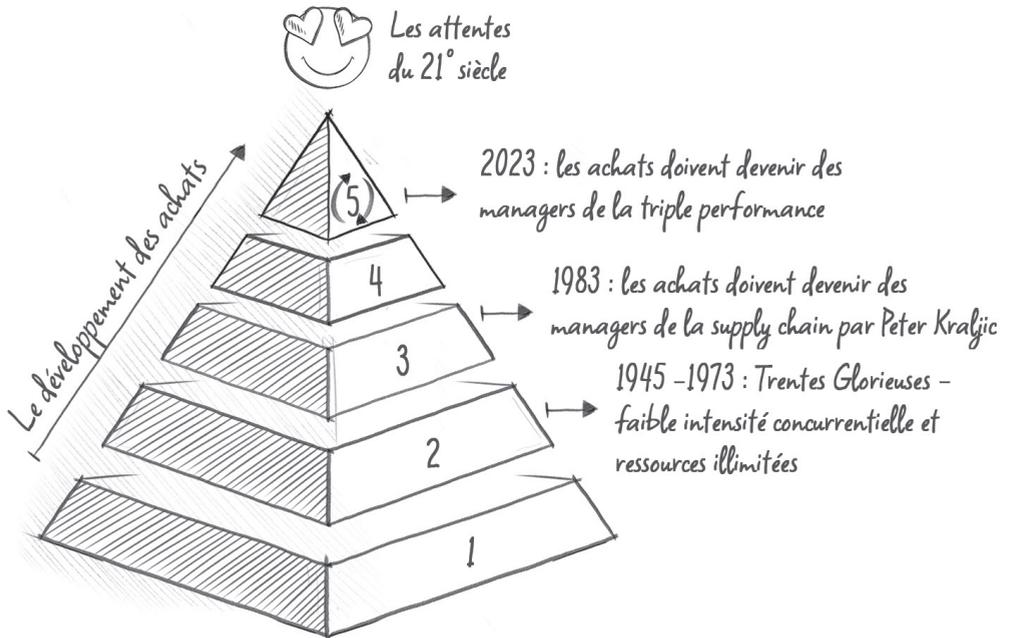
C’est à cela que cette méthode Impact3® souhaite apporter une réponse : créer un langage commun ouvrant de nouvelles perspectives sur l’avenir de notre fonction mais plus globalement apporter une réponse universelle aux personnes et aux organisations qui souhaitent maîtriser l’art de conjuguer performance économique et impact positif RSE.

Cette méthode est elle-même dans l’amélioration continue. Chaque acheteur qui l’utilise et nous remonte ses suggestions d’améliorations participe à créer la fonction achats de demain.

Une fonction achats au cœur des organisations leaders de demain. Celles qui conjugueront performance économique, sociale et environnementale.

ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS

Méthode Impact3®



Créer un langage commun pour développer notre intelligence collective

La RSE, le Data Management et l'IA mettent en lumière une faiblesse majeur de la fonction achats : l'absence d'harmonisation des pratiques.

Cette réalité se reflète dans les résultats d'une simple recherche sur les processus achats sur Internet, qui donne lieu à près de 300 approches différentes. Cette fragmentation est encore plus flagrante au sein des organisations, où les pratiques varient considérablement d'une entreprise à l'autre. Il est déconcertant de constater que deux acheteurs formés dans deux écoles différentes peuvent présenter des compétences et des connaissances largement divergentes.

Cette absence d'un langage commun constitue notre ennemi numéro un. Elle compromet la construction d'une fonction achats solide et cohérente, capable de s'adapter et de se transformer à grande échelle. En l'absence d'une approche unifiée, la fonction achats se limite à une agrégation de bonnes pratiques, d'expériences et d'outils disparates. Il manque une recette claire pour guider les acheteurs dans leurs activités, et cette situation est d'autant plus préoccupante lorsque l'on considère l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale et environnementale ainsi que la gestion efficace des données.

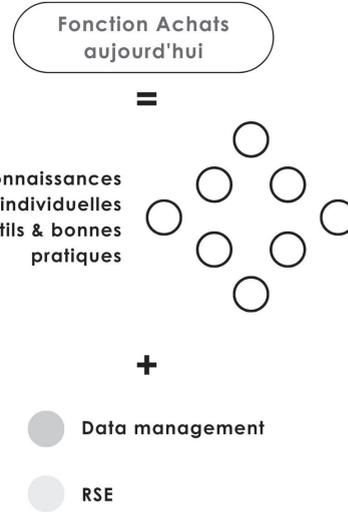
Pour surmonter cet obstacle, il est crucial de mettre en œuvre une approche qui favorise une harmonisation des pratiques au sein de la fonction achats. Cela nécessite une réflexion approfondie sur la création d'un langage commun et d'un cadre méthodologique partagé.

En établissant des normes et des processus communs, nous pourrions construire une fonction achats solide, résiliente et capable de répondre aux défis actuels et futurs.

En unissant nos efforts pour relever ce défi et en encourageant une collaboration étroite entre les acheteurs, nous pourrions véritablement transformer la fonction achats et créer une valeur ajoutée significative pour nos organisations.

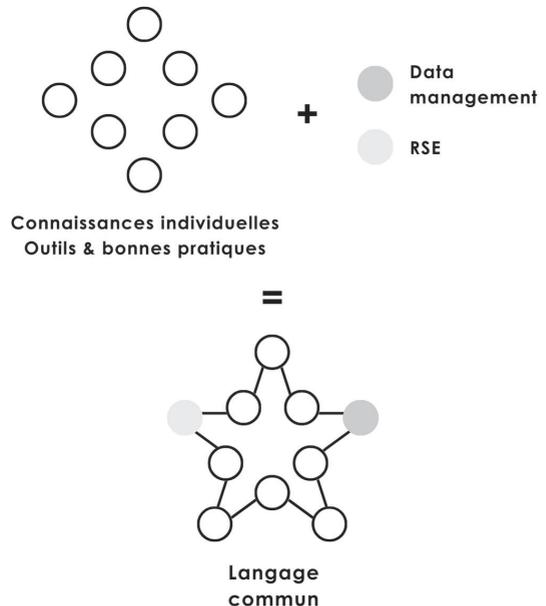
L'ENNEMI N° 1 DE LA FONCTION ACHATS : L'ABSENCE DE LANGAGE COMMUN

Pas de langage commun
= Pas d'harmonisation
d'expertise
= Pas d'harmonisation des
pratiques = Fonction achats
en difficulté



LA PIÈCE MANQUANTE DU PUZZLE

Langage commun
= Harmonisation
d'expertise
= Harmonisation des
pratiques = Fonction
achats forte



GUILLAUME GOURMELON

ACHATS DURABLES, RSE ET DATA MANAGEMENT

La 4^e révolution industrielle rebat les cartes du paysage économique actuel et contraint les organisations à adopter un modèle à la fois plus durable et économiquement performant.

Trois types d'acteurs se dessinent : ceux qui réussiront cette transition, les nouveaux entrants directement alignés sur ce nouveau modèle, et ceux qui n'y arriveront pas...

Les achats, représentant 40 à 80 % du chiffre d'affaires et de l'impact RSE des organisations, sont en première ligne pour conduire ce changement. Dans cet ouvrage essentiel pour tout professionnel de la fonction achats, RSE ou supply chain, Guillaume Gourmelon, fondateur de Swott, collabore avec des experts pour vous offrir une méthode simple mais profondément efficace. Grâce à la méthode Impact3[®] et ses outils associés, il dévoile comment transformer et standardiser des pratiques achats alignées sur les besoins des entreprises à grande échelle. Étoffé par près de 15 années de travaux pratiques, ce livre établit un langage commun, applicable à toutes les organisations, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité.

La méthode Impact3[®] constitue un guide pratique pour orchestrer la triple performance — économique, sociale et environnementale — par les achats, en orchestrant politiques, stratégies et résultats mesurables dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Au-delà, cet ouvrage introduit le concept d'une approche biomimétique pour réaligner les dynamiques organisationnelles sur le fonctionnement du cerveau humain, et plus généralement sur les principes universels.

Si vous faites partie des personnes qui veulent inspirer les autres en maîtrisant l'art de conjuguer performance économique et impact positif RSE, ce livre est fait pour vous.

Impact3[®] : La méthode pour accompagner les organisations vers un modèle plus durable et performant par les achats.