



**Digital
Procurement
Success**

**3^e ÉDITION
2023**

Baromètre annuel du Succès de la Transformation Digitale des Directions Achats

Une étude portée par :



Avec le soutien de



Sommaire

Éditors	... 4 - 5
Méthodologie de l'étude	... 6 - 7
Comité éditorial	... 8
Les 10 indicateurs clés du baromètre	... 10 - 11

Analyse des résultats 2023

Points de vue des experts

Yasser Balawi Chief Procurement Officer Cooperative - Sodial	...	32 à 31
Joël Aznar Président de l'association ExQI Directeur de la Data Gouvernance Schneider Electric	...	32 à 34
Sylvie Noël Directrice des Achats Groupe Covea Présidente de l'ADRA	...	35 à 37
Vincent Leroux-Lefebvre Expert Achats responsables - Groupe Afnor	...	38 à 40
Dr Natacha Tréhan Maître de conférences Grenoble IAE-INPG, PhD - Chercheur au laboratoire CERAG Université Grenoble Alpes	...	41 à 43

Points de vue des experts

Julien Blazy Directeur Méthodes & Performance Achats d'Eiffage	...	44 à 46
--	-----	---------

Anthony Sakr Partner & Digital Transformation practice lead pour le cabinet Jicap	...	
Cédric Le Saveant VP, Group Sourcing & Procurement Technicolor	...	

Wided Barguelil Director, Sourcing Performance & Transformation - Technicolor	...	47 à 49
---	-----	---------

À l'initiative du baromètre

CNA	...	50
InsideBoard	...	51
ADRA	...	52

Présentation des partenaires

Esker	...	54
Jaggaer	...	55
Creditsafe	...	56
Jicap	...	57
Conclusion	...	59

**3^e ÉDITION
2023**



Michael Bentolila,
CEO & co-fondateur d'InsideBoard

La transformation numérique est un catalyseur de changement qui a révolutionné de nombreux aspects de nos économies, et la fonction Achats n'y échappe pas. Au fil des ans, les directions Achats ont fait face à des défis et des opportunités sans précédent, stimulées par les avancées technologiques, les exigences croissantes en matière de durabilité et la nécessité de maintenir une agilité dans un environnement économique en constante évolution. Les directions Achats se réinventent et leur transformation numérique est au cœur de cette évolution, apportant de nouvelles perspectives tout en suscitant des questions fondamentales.

Basé sur une démarche d'intelligence collective, le baromètre Digital Procurement Success a été conçu pour explorer la manière dont les décideurs Achats abordent cette transition digitale, les stratégies qu'ils mettent en place, les obstacles auxquels ils sont confrontés, et les résultats qu'ils espèrent atteindre. Il permet à la profession de jeter un regard approfondi sur les pratiques actuelles, de s'inspirer des meilleures pratiques et des retours d'expérience de leurs pairs sur la manière de réussir la digitalisation de son organisation. Nous avons mis au cœur de l'ambition d'InsideBoard ces enjeux, car la digitalisation de l'engagement de chaque acteur de la fonction Achats est décisif pour en promouvoir le succès durable. Comme une prise de conscience, cette 3^{ème} édition confirme des tendances et marque une réelle accélération des enjeux de transformation.

Je remercie le CNA de porter ce programme et tous les acteurs de cette 3^{ème} édition pour leur contribution et leur soutien : les membres du Comité Editorial, l'ADRA et les sponsors Jicap, Creditsafe, Esker et Jaggaer qui rendent la réalisation de cette étude possible.

J'espère qu'elle contribuera aux réflexions des décideurs Achats sur la manière d'exploiter pleinement le potentiel de la transformation numérique pour répondre aux besoins changeants de leur entreprise et de leurs marchés.



InsideBoard



Jean-Luc Baras,
Président du CNA, CPO d'Eiffage

C'est la 3^{ème} édition du baromètre annuel Digital Procurement Success, initié par notre partenaire Insideboard et porté par le CNA dans la durée pour mettre à disposition de l'ensemble de la communauté des acheteurs le seul véritable outil de référence indépendant, destiné à guider les réflexions des directions Achats dans leur transformation digitale mais aussi au sens plus large sur la transformation globale du métier. Il vient compléter un ensemble de groupes de travaux réalisés par les "HA lab" autour d'experts qui sont proposés toute l'année à nos adhérents sur des sujets importants comme la décarbonation, le management du risque, l'énergie, les outils achats pour les PME notamment.

Je veux ici remercier le comité scientifique qui a contribué largement par ses réflexions personnelles, son analyse et sa vision à enrichir son contenu, les partenaires de cette édition pour leur soutien et leur contribution aux réflexions des décideurs Achats, car la transformation digitale de nos organisations ne peut se faire sans cet écosystème de solutions et d'expertise dont ils sont les représentants, l'ensemble des participants à ce baromètre ainsi que l'ADRA pour son soutien.

3 ans donc qui permettent de dessiner des tendances dans l'évolution numérique des directions Achats. Un premier constat s'impose : si la transformation digitale des Achats est engagée, elle doit maintenant s'accélérer et tous les axes de cette transformation doivent être encouragés : gouvernance et exploitation des données, optimisation des processus, développement des relations fournisseurs, pilotage stratégique, dépassement des enjeux réglementaires pour pleinement contribuer à l'invention de nouveaux modèles durables, responsables et créateurs de valeur... Sur chacun de ces axes, le digital est une opportunité à saisir.

Deux faits marquants ressortent cette année. D'abord un constat fort sur la réalité de la digitalisation de la fonction : par-delà les déclarations d'intention et les engagements, une nouvelle marche doit être gravie pour répondre aux enjeux présents qui ne cessent de grandir et aux défis futurs dont les échéances se raccourcissent. Il faut agir, agir vite et maintenant.

Ensuite un éclairage de la part des futurs décideurs. Nous avons interrogé de jeunes acheteurs qui seront aux responsabilités en 2050, car les Achats de demain se construisent avec cette nouvelle génération et ses propres aspirations. Une génération de futurs décideurs Achats qui se montre critique vis à vis de l'engagement RSE de leurs entreprises, et qui pressent les questions de changement climatique et la généralisation de l'Intelligence Artificielle comme les enjeux majeurs de demain pour la profession Achats.

Comment les directions Achats vont-elles s'appuyer sur le digital pour poursuivre leur transformation ? L'intelligence artificielle va-t-elle révolutionner le métier d'acheteur ? Quel rôle devons-nous construire aujourd'hui pour l'acheteur de demain ?

Une certitude se dégage : pour répondre aux défis des nouveaux paradigmes économiques qui s'annoncent, les Achats seront au 1^{er} rang et nous, décideurs achats, devons être le moteur de ces transformations et nous saisir de cette responsabilité.

Méthodologie de l'étude



Elaboration de la ligne éditoriale de l'étude avec l'appui d'un comité éditorial de 10 décideurs Achats de premier plan (liste précisée ci-après), d'enseignants-chercheurs et des experts du CNA, de l'ADRA et d'Insideboard, et de nos partenaires Jaggaer, Esker, Creditsafe et du cabinet Jicap.

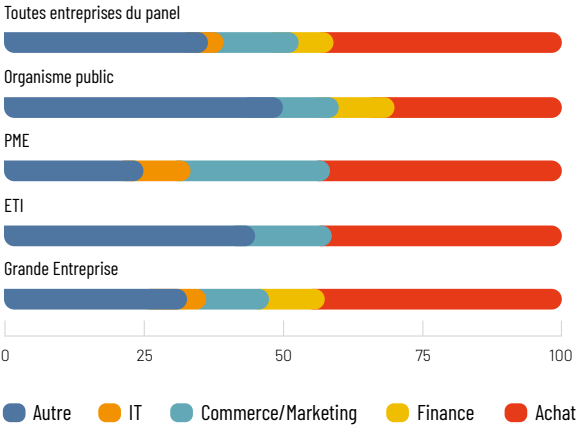


Diffusion du questionnaire auprès des réseaux du CNA, de l'ADRA et de nos partenaires. Finalement, ce sont plus de 6 000 décideurs Achats sollicités dans l'idée de couvrir au maximum l'ensemble des entreprises de plus de 100 personnes, de tous secteurs d'activité en France.

Analyse et interprétation des résultats par les équipes du CNA, d'InsideBoard et de nos partenaires afin de mesurer les évolutions depuis les éditions précédentes, approfondir certains traits déjà identifiés et relever de nouvelles tendances apparues en 2023 et qui dessineront 2024.



Fig.5 - Fonction des répondants



Profil des répondants

Pour cette 3^{ème} édition de notre baromètre DPS, plus de 6 000 décideurs Achats ont été interrogés dans des entreprises de tous secteurs d'activité et avec un effectif au minimum de 100 personnes.

144 décideurs Achats ont répondu à notre questionnaire. Ce niveau de participation, en hausse de 30% par rapport à l'édition précédente, offre une représentativité de la diversité des missions des décideurs Achats (Fig.1), et des profils d'entreprises en France (Fig.2).

Fig.1 - Répartition par taille des entreprises répondantes

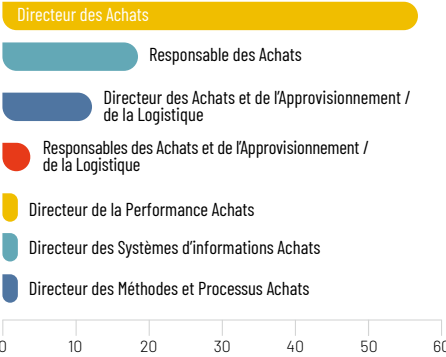


Fig.2 - Secteur d'activité des entreprises répondantes

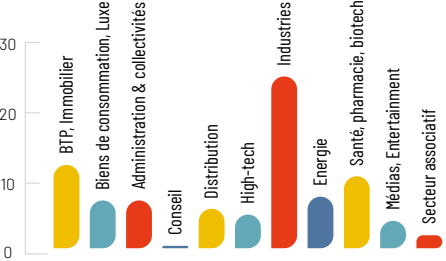
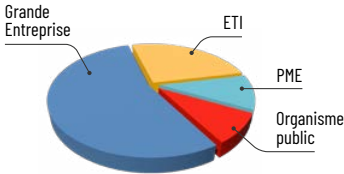
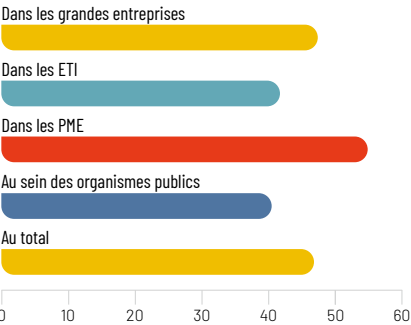


Fig.3 - Répartition par taille des entreprises répondantes



Les grandes entreprises sont largement représentées, reflète la logique de l'existence des fonctions Achats peu présente dans les entreprises de moindres effectifs (Fig.3). Dans presque 1 cas sur 2, la direction Achats est représentée dans les instances de direction de son entreprise, cette présence monte à 55% pour les PME (Fig.4).

Fig.4 - Proportion de directions Achats représentées au Codir/Comex de leur organisation



A l'exception du secteur public, les décideurs Achats viennent encore majoritairement d'une autre formation d'origine qu'une spécialisation dans le domaine des Achats (41% d'entre eux).

Fig.5

Enfin, pour cette 3^{ème} édition, une enquête a été menée en complément auprès d'une cohorte de 50 "jeunes acheteurs" (en fin d'études supérieures spécialisées ou en poste depuis moins de 2 ans).



Comité éditorial

Jöel Aznar

Président de l'association ExQI
Directeur de la Data Gouvernance

SCHNEIDER ELECTRIC

Florence Baiget

Directrice des Achats Groupe

VEOLIA

Dominique Le Bigot

Directeur des Achats

LVMH Wines & Spirits

Julien Blazy

Directeur Méthodes
et Performance Achats

EIFFAGE

Stéphane Cambier

Total Energies Global Procurement,
Président

TOTAL ENERGIES

Bertrand Chevallier

Directeur des Achats Groupe

CREDIT AGRICOLE

Christopher Gérard

Responsable Achats- Pôle IT

LES MOUSQUETAIRES

Vincent Leroux-Lefebvre

Expert Achats responsables

AFNOR

Jean-Nicolas Lintz

Directeur des Achats Groupe

DEMATHIEU BARD

Sophie Macquet

Group Chief Procurement Officer

SPIE

Les 10 indicateurs clés du baromètre



En 2023, **moins d'1 direction Achats sur 2** déclare avoir engagé sa transformation digitale



PODIUM :
les 3 leviers principaux pour cultiver le ROI de la transformation digitale d'une direction Achat

- 1 Mieux exploiter les données
- 2 Revoir les process
- 3 Renouveler, mettre à jour et adapter les outils



TOP 3 des compétences privilégiées par les décideurs Achats au sein de leurs équipes :

- ★ 1 Gestion des risques ★ 2 Animation de communautés ★ 3 Compétences RSE



28% des directions Achats estiment excellente ou correcte leur exploitation des données collectées grâce aux outils digitaux



Pour **71%** des décideurs Achats, l'IA ne concurrencera pas l'acheteur mais complétera ses outils digitaux



+de 8/10 directions Achats ne mesurent pas l'empreinte carbone de leurs fournisseurs



- de 1/5 directions Achats intègrent le poids du CO2 dans l'évaluation du fournisseur



1 sur 5 direction Achats dispose de moyens suffisants pour sa transformation digitale



+de 1/3 des directions Achats ne disposent pas de cartographie des risques



1/4 des jeunes acheteurs estiment leur entreprise suffisamment visionnaire et proactive en matière d'engagement RSE



Analyse des résultats

Sommaire



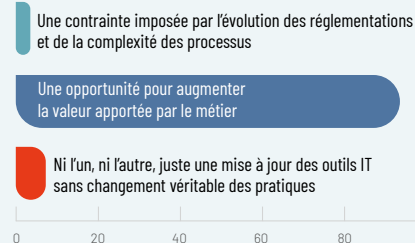
- 1 Une transformation digitale encore naissante
- 2 Un ROI perfectible
- 3 Le digital au service de toutes les transformations de la profession Achats
 - Un métier revisité et renforcé
 - Data & BI, la nouvelle pierre philosophale pour convertir l'information en or ?
 - Des outils toujours plus intelligents
 - Les Achats, moteur des engagements responsables et durables des entreprises
- 4 L'acheteur à l'ère du digital

1 Une transformation digitale qui progresse

Les directions Achats s'appuient depuis plusieurs années sur les technologies numériques pour améliorer leur efficacité. Cette transformation digitale inclut l'automatisation des processus, la gestion des fournisseurs via des plateformes numériques, l'analyse des données pour des décisions éclairées, l'e-procurement, parfois l'utilisation de la blockchain pour des questions de traçabilité, la collaboration en ligne, et un profond changement culturel. L'objectif est d'optimiser les opérations tout en s'adaptant toujours plus efficacement aux évolutions du marché.

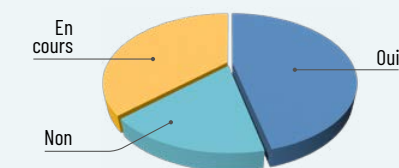
Dès la 1^{ère} édition de ce baromètre, une conviction forte ressortait de la communauté Achats sur l'importance de digitaliser la fonction. 65% des projets digitaux des directions Achats étaient alors jugés critiques ou stratégiques et l'année suivante, plus d'un décideur Achats sur deux affirmait s'appuyer sur le digital pour développer la culture de la performance de ses équipes. Cette conviction ne faiblit pas, bien au contraire, puisque notre dernière enquête révèle que 92% des décideurs Achats considèrent la transformation digitale comme une opportunité pour augmenter la valeur apportée par la profession.

Fig.1 - La digitalisation de la profession vue par les décideurs Achats



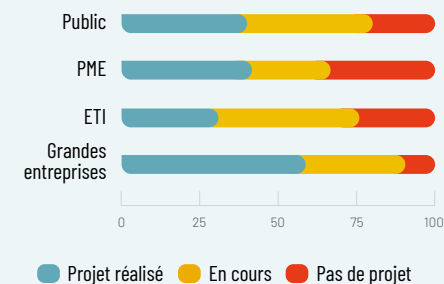
Pour autant, beaucoup reste à faire avec seulement moins d'une direction Achats sur deux qui dit avoir engagé sa transformation digitale en 2023. Devant ce constat, la profession semble accélérer si l'on en croit la tendance puisque 37% déclarent un projet de digitalisation en cours, dénonçant ainsi l'inertie digitale de quasiment 1 direction sur 5.

Fig.2 - Votre Direction Achats a engagé sa transformation digitale ?



Il existe de grandes disparités dans les niveaux de digitalisation des directions Achats selon la taille de leur entreprise. En toute logique, les grandes entreprises ont pris de l'avance et poursuivent leurs développements digitaux; le secteur public, porté par une politique volontaire, affiche également un niveau de digitalisation avancé. Plus surprenant peut-être, les PME devancent les ETI, démontrant ainsi leur agilité à se transformer, même si les ETI devraient rattraper ce retard compte tenu de la belle proportion de projets digitaux en cours.

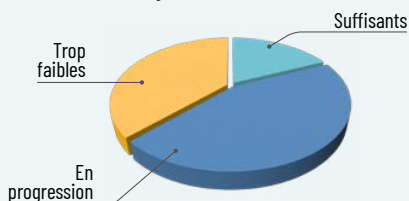
Fig.3 - Niveau de digitalisation des directions Achats selon la taille d'entreprise



Toute transformation appelant des investissements, nous nous sommes intéressés au financement de ces projets :

les directions Achats estiment-elles avoir les moyens nécessaires pour mener à bien leur transformation digitale ? Confirmant l'adage qui veut qu'en matière de budget, on n'en a jamais assez, seul 1 décideur Achats sur 5 juge suffisant le financement de sa digitalisation. Si on ajoute les 43% dont les budgets progressent, ce sont plus de 6 directions sur 10 qui orientent leurs investissements dans leur transformation digitale.

Fig.4 - Evaluation des moyens dont disposent les directions Achats pour assurer leur transformation digitale

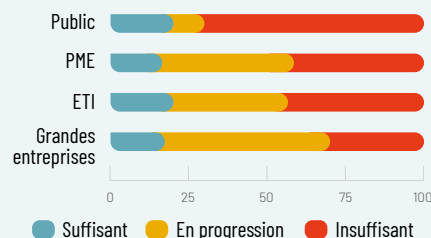


Les tendances en matière d'investissement sont révélatrices des engagements de chacun : si les grandes entreprises continuent d'investir massivement dans la digitalisation de leurs services Achats, le secteur Public – après avoir mené d'importants projets sur ce sujet – semble ralentir fortement. Les PME disposent d'un peu moins de moyens que les ETI mais elles produisent un effort supérieur pour poursuivre une transformation déjà notable.

Fig.5

Quels objectifs poursuivent les directions Achats à travers ces investissements ? Si l'on en croit les priorités partagées par les décideurs Achats, le digital doit d'abord faciliter les tâches quotidiennes de l'acheteur et enrichir la qualité de ses décisions par plus d'informations et de meilleures analyses.

Fig.5 - Analyse comparée des budgets de digitalisation des directions Achats selon leur propre évaluation



Le digital doit également servir la communication interne des Achats, comme le rappelle Cédric Le Saveant, CPO de Technicolor : "la transformation digitale des Achats aide la fonction à mieux se déployer auprès des clients internes". Enfin, le digital est aussi perçu comme un outil-clé dans les programmes de décarbonation, à la fois pour mesurer l'empreinte carbone de l'entreprise et pour concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions en conséquence.

Fig.6 - Les objectifs des directions Achat par ordre de priorité, dans leur programme de digitalisation

- 1 Libérer du temps aux acheteurs pour les aider à se concentrer sur le cœur de métier
- 2 Collecter des données réellement utiles pour alimenter votre stratégie et vos prises de décision
- 3 Simplifier les processus existants
- 4 Mieux manager le risque
- 5 Gagner en interopérabilité transverse avec les autres services de l'entreprise
- 6 Permettre de répondre à l'exigence croissante des réglementations
- 7 S'engager dans une démarche de décarbonation

Point de vue des éditeurs

"La question de la digitalisation ne se pose plus pour les directions Achats matures. La très grande majorité d'entre elles reconnaît la valeur de cette transformation digitale. C'est l'inverse qu'il faut aujourd'hui considérer : les organisations qui ne digitalisent pas leurs Achats vont avoir un retard, être pénalisées et perdre leur avantage concurrentiel."

Pour mettre en œuvre et gérer efficacement une transformation digitale, un service Achats, comme toute organisation, doit pouvoir s'appuyer sur un leadership stratégique et impliqué, des experts dédiés, des moyens de formation pour les équipes internes et pour les parties prenantes externes, des outils pour mesurer la performance du projet."

Esker / Jaggaer

2 Un ROI perfectible

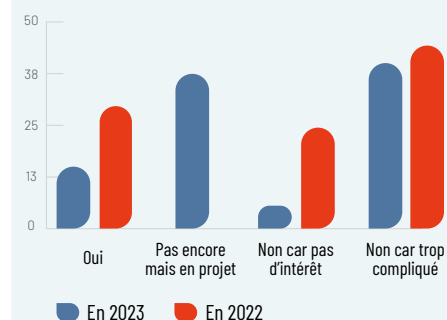
Les bénéfices attendus de leur digitalisation par les directions Achats restent donc importants et le succès de ces projets est considéré comme déterminant tant les enjeux économiques et sociétaux commandent une transformation profonde et rapide des entreprises. Le ROI est-il au rendez-vous ?

La question n'est pas si simple :

si la 1^{ère} édition de notre baromètre observait déjà un consensus majoritaire sur l'importance d'évaluer ce ROI (80% des directions Achats), 1 décideur Achat sur 2 avouait sa difficulté à le produire.

En 2022, 1 sur 3 s'attaque au problème et la profession s'avère très partagée lors de notre dernière enquête. **Fig.7**

Fig.7 - Mesurez-vous le ROI de votre transformation digitale ?



En 2023, ils sont 2 fois moins nombreux à s'atteler à cette évaluation ROI mais dans l'ensemble, une légère majorité de directions Achats manifeste sa volonté d'y parvenir. Pour les autres, c'est la difficulté à mesurer ce ROI qui explique principalement leur renoncement, la proportion des décideurs Achats jugeant cette évaluation sans intérêt passant d'environ 1 sur 5 à seulement 6% aujourd'hui.

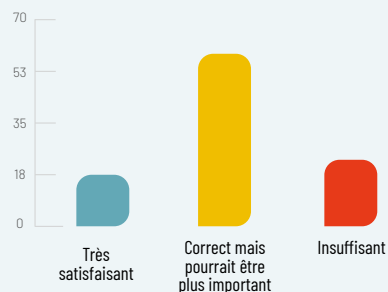
Comme le rappelle un de nos partenaires, le ROI d'un projet d'une telle ampleur se mesure évidemment sur la durée, autant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Plusieurs indicateurs peuvent être pris en compte, financiers mais aussi extra-financiers : la réduction des coûts, le temps de traitement (des contrats par exemple), l'efficacité des équipes (temps dédié à des tâches fastidieuses), les pertes évitées grâce à une gestion des risques prédictive, les économies réalisées par un sourcing optimisé ou par une rationalisation des commandes, ou encore par un meilleur suivi des négociations...

Nos partenaires précisent que les directions Achats peuvent solliciter les éditeurs en amont pour auditer leurs pratiques, projeter les scénarios de digitalisation adaptés et estimer les gains possibles de ces investissements.

Ils rappellent enfin que les solutions digitales Achats intègrent aujourd'hui la production de KPI pour faciliter la mesure des gains réalisés et le ROI final. Sans que cela soit une vérité générale et tout en conservant une dimension complexe, la mesure du ROI de la transformation digitale serait donc possible.

Les directions Achats qui mesurent le ROI de leur digitalisation le trouvent-elles à la hauteur de leurs attentes ? La profession semble sceptique, les autres sont partagés en deux populations égales entre ceux qui valident ce ROI et les déçus. Globalement, pour la profession Achats, leur transformation ne tient pas – encore – toutes ses promesses.

Fig.8 - Les décideurs Achats jugent le ROI de leur digitalisation



Comment faire alors pour améliorer ce constat et lever les frustrations ? Une partie de la profession semble unanime : la digitalisation des Achats reste trop superficielle et son adoption trop partielle. Comme le souligne Sylvie Noël, CPO du groupe Covéa dans son interview à la suite de cette analyse : "la plupart des démarches engagées portent sur un ou deux modules, principalement sur la signature électronique ou les catalogues". Il s'agit donc d'aller beaucoup plus en profondeur pour en tirer tous les bénéfices et le classement des priorités selon les décideurs Achats pour améliorer ce ROI précise la feuille de route. **Fig.9**

Fig.9 - Les axes à améliorer, par ordre d'importance, pour augmenter le ROI de la digitalisation

- 1 Mieux exploiter les données
- 2 Revoir les process
- 3 Renouveler, mettre à jour et adapter les outils
- 4 Augmenter l'usage des outils
- 5 Développer les compétences des équipes
- 6 Augmenter l'interopérabilité entre les outils et leurs usages
- 7 Mieux animer les communautés

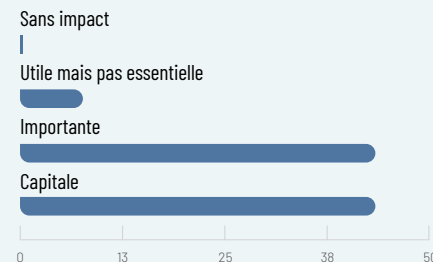
La question de la mesure du ROI de la transformation digitale des Achats reste donc entière. Elle conditionne vraisemblablement l'obtention de budgets supplémentaires, soit pour engager cette digitalisation, soit pour la poursuivre voire embrasser les innovations qui se dessinent, par exemple avec l'intelligence artificielle. Gageons que la profession saura trouver des clés pour justifier ces engagements digitaux auprès des directions générales, autrement que par la seule évidence du sens de l'histoire.

3 Le digital au service de toutes les transformations de la profession Achats

► Un métier revisité et renforcé

Malgré un ROI mitigé, la conviction des directions Achats sur le rôle du digital dans leur propre transformation n'est pas mise en doute. **Fig.10**

Fig.10 - Contribution du digital aux axes de transformation prioritaires des directions Achats



Le digital n'est pas perçu comme une finalité mais comme un moyen, essentiel, pour outiller un ensemble de mutations – certains oseront le terme de métamorphose – et délivrer encore plus de valeur à l'entreprise et à ses marchés.

Comme en témoigne le classement des priorités des directions Achats, les enjeux de la profession sont à la hauteur des bouleversements économiques et sociétaux que nous traversons et des crises climatiques qui s'annoncent.



Fig.11 - Classement par ordre de priorité et d'importance des enjeux des directions Achats

- 1 Développer l'interopérabilité avec les communautés Achats : fournisseurs, marchés, prescripteurs et les autres directions de l'entreprise
- 2 Simplifier les processus existants
- 3 Répondre aux enjeux de compliance
- 4 Porter une politique ESG forte
- 5 Attirer et accompagner de nouveaux talents

Comme un écho à ces nouveaux paradigmes, les ambitions des directions Achats n'ont jamais été fortes : elles doivent revisiter leurs missions, repenser leur fonctionnement et se projeter dans un futur dont les horloges sont déjà lancées et qui appellent de nouveaux modes d'organisation et de collaboration.

Il s'agit de répondre vite et aujourd'hui car les exigences des clients, les échéances réglementaires et les contraintes d'approvisionnement sont déjà là.

Il s'agit aussi de préparer demain sans tarder : tout porte à croire que les décideurs Achats de 2050 devront composer avec un monde très différent de l'époque actuelle. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, cette année, le CNA a souhaité interroger les jeunes acheteurs, en fin de Master Achats ou en poste depuis moins de 2 ans : entendre la vision de ces décideurs Achats de demain pour mieux comprendre leur trajectoire.

Le regard des décideurs Achats de 2050

Ils terminent actuellement leurs études d'acheteurs ou sont acheteurs depuis peu (moins de 2 ans). Quel regard ces décideurs Achats de 2050 portent-ils sur les enjeux de la profession et sa dimension digitale ?

Les jeunes acheteurs sont exigeants :

86% d'entre eux estiment que l'entreprise qu'ils ont rejointe est à peine correctement digitalisée voire clairement sous-équipée, avec des logiciels obsolètes. Apportent-ils pour autant les compétences nécessaires pour accélérer la culture digitale des entreprises ?

Moins d'1 sur 4 se sent à l'aise en matière d'analyse de données et près de la moitié d'entre eux avoue ses difficultés. Une difficulté que ressentent les directions Achats qui mettent vite le pied à l'étrier à ces jeunes acheteurs sur ce sujet Data : 43% d'entre eux s'estiment en progression.

De façon plus générale, les jeunes acheteurs dressent une liste précise des compétences auxquelles ils ont été principalement formés, en les classant comme suit par ordre d'importance :

1. L'évaluation ESG d'un fournisseur
2. Les techniques d'analyse prospective
3. Les outils digitaux proposés sur le marché
4. Le traitement et l'analyse des données
5. La gestion des risques

Les missions opérationnelles d'un acheteur comme le sourcing, la négociation, la contractualisation, ... ne ressortent pas dans ce classement. Cette absence ne signifie pas que cela ne soit pas enseigné mais traduit plutôt l'image que se font les jeunes acheteurs de leurs missions : plus stratégique que leurs aînés ?

Ces jeunes esprits sont-ils garants d'innovation ? Quelle vision posent-ils sur l'intelligence artificielle dans le métier Achat ?

80% d'entre eux attendent de l'IA une automatisation des tâches chronophages et administratives pour leur libérer du temps, et 90% n'imaginent pas l'IA dépasser le rôle d'un outil à la disposition de l'acheteur. Rares sont les jeunes acheteurs, 1 sur 10, qui craignent être un jour remplacés par des robots !

L'adoption de l'IA n'est donc pas un sujet de préoccupation pour eux, comme l'illustre le classement qu'ils font des priorités de leurs directions Achats :

1. D'abord et avant tout, simplifier les processus existants
2. Ensuite développer l'interopérabilité avec les communautés Achats (fournisseurs, marchés, prescripteurs et les autres directions de l'entreprise)
3. Répondre aux enjeux de compliance
4. Porter une politique ESG forte
5. Augmenter leur digitalisation
6. Attirer et accompagner de nouveaux talents

... et 7. Adopter l'IA

Cette feuille de route des jeunes acheteurs rejoint globalement celles des décideurs en poste, mais avec une place significative pour le digital alors que les décideurs se concentrent sur le métier Achat lui-même. Ce qui dénote une sensibilité plus importante des jeunes acheteurs à l'égard de la digitalisation de la profession : la dimension technologique s'affirme, selon eux, comme une compétence requise de l'acheteur.

La vraie crainte des décideurs Achats en 2050 ? Le changement climatique !

Revenons aux enjeux que les directions Achats veulent adresser en priorité et sur lesquels le digital doit jouer un rôle primordial.

La 1^{ère} des priorités porte sur une animation accrue des communautés Achats :

fournisseurs, marchés, prescripteurs et les autres directions de l'entreprise.

Longtemps, le service Achats a été réduit, jusqu'à la caricature selon certains, à un simple négociateur de marges, les "savings" représentant le seul KPI de l'acheteur...

Si certains services Achats voient dans ces interactions un risque vis-à-vis de la concurrence, cela n'occulte pas les gains recherchés, avec par ordre d'importance :

1. Un moyen d'aligner les roadmaps pour plus de synergies
2. Un levier pour améliorer la collaboration avec les PME/TPE
3. L'accélération du développement de référentiels dans les filières
4. Un avantage concurrentiel pour les fournisseurs sur leurs autres marchés
5. Une opportunité de partager des compétences avec les PME/TPE

“ L'adoption d'une plateforme facilite l'animation des communautés Achats car elle agit comme un point de convergence entre ces communautés ”

JAGGAER

Pourtant, comme l'indique la figure 12 ci-contre, la réalité montre les efforts nécessaires pour faire de cette intelligence collective une réalité. Fig.12

Fig.12 - Passer d'une relation Fournisseurs traditionnelle à l'animation d'écosystèmes Achats (fournisseurs, prescripteurs internes)



Là encore le digital est un allié puissant puisque 96% des directions Achats qui se sont engagées dans des programmes d'animation de leurs communautés jugent sa contribution utile voire déterminante.

► Data & BI, la nouvelle pierre philosophale pour convertir l'information en or ?

Les solutions digitales accélèrent la production et la mise à disposition de données à une vitesse exponentielle et sous des formes très diverses : bases de données structurées, textes (études, offres, contrats...), emails, vidéos, images...

En parallèle, jamais les directions Achats n'ont eu besoin d'autant d'informations : pour nourrir leurs analyses et leurs prises de décision mais aussi pour répondre à des exigences de conformité, financière et extra-financière, complexes et en augmentation. Pour autant, elles déplorent encore des manques de sources d'informations sur certains sujets comme sur des bases de référence pour calculer leur empreinte carbone, par exemple.

Les directions Achats sont donc d'immenses consommatrices de données. Mais savent-elles cultiver et saisir cette richesse d'informations ? Les éditions précédentes de notre baromètre indiquaient qu'à peine 1 directeur Achat sur 10 jugeait correcte la qualité de ses données fournisseurs ; plus d'un tiers ne réalise jamais d'audit de la qualité de ses bases de données et la profession s'accorde sur un déficit patent de gouvernance des données.

Les services Achats voient ici une réelle opportunité pour gagner en qualité sur des bases d'informations déjà très riches et en constante augmentation.

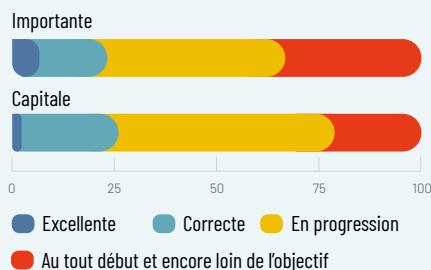
Concentrons-nous sur les bases de données à la disposition des directions Achats aujourd'hui et leur niveau d'exploitation par ces dernières. Selon les décideurs interrogés, cette exploitation est correcte et globalement en progression. Par manque d'expérience évident mais aussi par une méconnaissance souvent avouée des outils de BI, les jeunes acheteurs sont plus en retrait sur la maîtrise des analyses de données. **Fig.13**

“Le digital et l'intelligence data qui l'accompagne sont des accélérateurs de la transformation des métiers Achats”

Jean-Nicolas Lintz, Demathieu Bard

Les directions Achats s'organisent pour développer leur culture “Data Driven” : l'équipement en outils de BI est massif et semble aller plus vite que la formation des équipes, ce qui répond au sentiment de nombreux décideurs Achats sur le manque de maîtrise de ces outils par leurs équipes. Quant au recours à des experts dédiés, des “Data scientists”, il reste encore relativement anecdotique même si près d'1 direction sur 2 s'y prépare. **Fig.14**

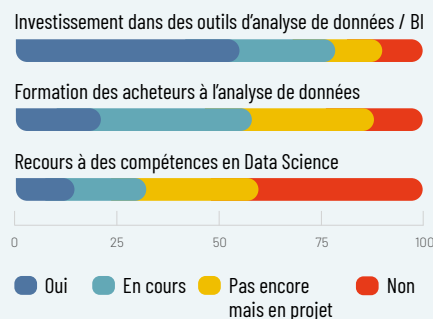
Fig.13 - Comment estimez-vous votre exploitation des données collectées grâce aux outils digitaux ?



“L'opulence croissante des bases d'information ne doit pas se faire au détriment de la pertinence de leur exploitation : l'interprétation des données doit d'abord servir une finalité de performance”

Sophie Macquet, Groupe SPIE

Fig.14 - Les directions Achats et les données



“L'intégration des dernières innovations technologiques comme l'IA se heurte parfois aux contours des systèmes IT existants”

Sophie Macquet, Groupe SPIE



Point de vue des éditeurs

“La collecte des données est essentielle, mais l'important est aussi de la rendre exploitable par les équipes Achats à l'aide de fonctions d'analyse et de reporting.”

Les enjeux de reporting et d'analyse stratégique se renforcent. La mise en place d'une politique de digitalisation va permettre de collecter efficacement un très grand nombre de données en provenance de sources multiples : ERP, fournisseurs, partenaires technologiques, et bien d'autres sources.

La restitution se fera grâce au suivi d'indicateurs clés sous forme de dashboards, ou pour les solutions les plus poussées des analyses prédictives et des recommandations (grâce à l'Intelligence Artificielle, le machine learning ou la RPA, Robotic Process Automation). Le recours à une suite de solutions intégrées garantit la transparence du processus de bout-en-bout et le pilotage efficace des transactions commerciales avec les fournisseurs.”

Esker / Jaggaer

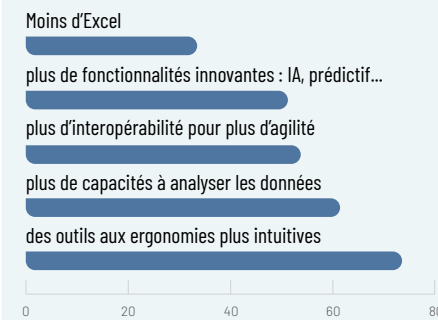
Des outils toujours plus intelligents

“L'IA n'intervient pas en remplacement, mais en tant que facteur facilitateur et démonstrateur pour gagner en efficacité”

JAGGAER

L'offre des éditeurs s'est considérablement développée, mêlant des suites complètes à des outils plus spécialisés pour les adeptes des architectures “best of breed”. L'artisan étant toujours à la recherche des meilleurs outils, les directions Achats partagent volontiers leurs attentes vis-à-vis des éditeurs. **Fig.15**

Fig.15 - Attentes des directions Achats vis-à-vis des éditeurs



La facilité d'usage par des meilleures ergonomies ou encore une meilleure intégration des données et de leurs traitements traduisent l'attention que portent les directions Achats à l'expérience utilisateur de leurs équipes. Il est question de faciliter l'adoption de ces outils et d'aider l'acheteur à apporter toujours plus de valeur en simplifiant son quotidien.

Sur cette notion d'assistance, l'apport de l'intelligence artificielle apparaît immédiatement. Ces nouvelles technologies avaient déjà commencé à nourrir les boîtes à outils des acheteurs, pour élaborer des scénarios de prix comme le témoigne Yasser Balawi, CPO du groupe Sodial dans l'interview page 32.



Le phénomène s'intensifie et s'accélère aujourd'hui avec l'arrivée des IA génératives et des LLM (Large Language Models), dont le célèbre ChatGPT.

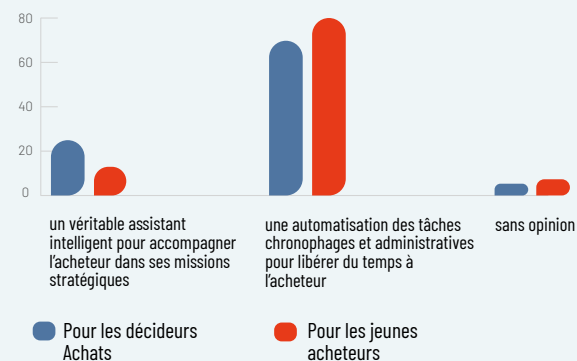
En 2022, 25% des décideurs Achats jugeaient l'IA indispensable, presque 50% estimaient l'IA pas encore mature et 25% n'avaient pas de position. Un an plus tard, les mêmes revoient leurs positions et seuls 5% s'en désintéressent encore.

On notera que les jeunes acheteurs rejoignent globalement la vision des décideurs Achats sur la place de l'IA pour la profession, ils en attendent plus une aide sur les tâches chronophages du quotidien qu'un réel copilotage de leurs actions stratégiques.

Star 2023 de l'intelligence artificielle, ChatGPT n'épargne pas les Achats mais l'engouement reste mesuré et partage la profession : si un bon tiers des décideurs ou des jeunes acheteurs l'ont déjà testé, un autre tiers s'y intéresse mais n'a pas encore sauté le pas et un dernier tiers s'en tient à l'écart.

A l'image des bibliothèques encore naissantes en matière de cas d'usage, les tests de ChatGPT portent essentiellement sur des recherches d'informations, d'analyse fournisseur ou d'études de marchés.

Fig.16 - L'IA pour les Achats ?



Un utilisateur précurseur et expert comme Joël Aznar partage des retours d'expérience prometteurs dans son interview page 32 et entrevoit un potentiel immense dans ces technologies de l'intelligence. Jusqu'à remplacer l'acheteur ?

Décideurs et jeunes acheteurs n'abondent pas dans le sens d'un tel scénario dystopique et s'accordent plutôt sur le concept de l'acheteur augmenté où l'IA viendra compléter l'arsenal de la profession.



Regard d'expert Repenser l'intégration de l'IA dans les directions des achats

par **Christophe Tricot**, Président Fondateur de La Forge, startup studio dédié à l'intelligence artificielle - Docteur en Intelligence Artificielle

Les directions des Achats, en dépit de leur adoption rapide des innovations les plus récentes en intelligence artificielle (IA) pour optimiser leurs activités, échouent néanmoins à réaliser une transformation profonde et significative.

Cette transformation est pourtant nécessaire pour répondre efficacement aux enjeux contemporains : maîtrise des dépenses, achats durables, responsabilité sociale, réduction des risques, renforcement de la souveraineté, etc.

Cette situation s'explique par la difficulté à appréhender toute la richesse du métier des achats quand on explore les opportunités offertes par les nouvelles technologies.

Certes, l'utilisation des technologies d'IA permet d'ores et déjà d'améliorer la performance en optimisant les activités. La numérisation des documents et l'automatisation des tâches routinières ont été des avancées majeures. Et la collecte massive de données a ouvert la porte à l'évaluation des acteurs et à l'analyse prédictive pour réduire les risques, prédire la demande et planifier les stocks.

Cependant, les applications restent limitées et ne répondent pas entièrement aux enjeux actuels. De plus, se concentrer uniquement sur l'amélioration de l'existant tend à faire converger toutes les entreprises vers les mêmes usages et appauvrit les pratiques qui font leur singularité.

Pour initier une transformation significative avec l'IA, il est donc crucial de prendre de la hauteur et de toujours concevoir la fonction Achat dans son entièreté. Cela inclut la compréhension fine des marchés ou bien encore, la gestion de la relation fournisseur par la création d'un vivier d'entreprises qu'il convient de piloter, d'animer et de développer.



On peut également mentionner la formalisation et la mise en œuvre d'une politique en matière de durabilité et d'éthique. Autant d'activités qui nécessitent des compétences toujours renouvelées et qui produisent des savoir-faire uniques, reflet de l'entreprise, ses valeurs et ses convictions.

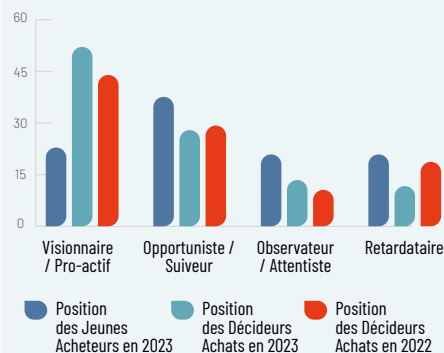
Il émerge alors une méthode d'évaluation simple et pragmatique pour les opportunités offertes par l'IA : dans quelle mesure cette solution appauvrit, renforce ou multiplie les savoir-faire des équipes ? Cette approche systématique et créative permet d'exploiter pleinement le potentiel de l'IA.

L'IA ne doit donc pas être perçue uniquement comme un outil d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, mais bien comme un levier pour valoriser et amplifier les savoir-faire, facteurs essentiels de compétitivité et de performance.

► Les Achats, moteur des engagements responsables et durables des entreprises

En 2022, les décideurs Achats étaient 44% à juger leur entreprise pro-active et visionnaire en matière d'engagement ESG et 18% à la qualifier de retardataire. L'évolution des stratégies, l'essor des cadres réglementaires, conduisent à une évolution rapide de ce constat puisqu'en 2023, ces mêmes décideurs accordent 8 points de plus à la position ESG pro-active de leur entreprise.

Fig.17 - Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise au regard des enjeux RSE ?



Globalement, l'engagement ESG des entreprises, selon les directions Achats, progressent. Mais pas encore assez vite si l'on en croit le regard porté cette fois par les jeunes acheteurs : ces derniers se montrent beaucoup plus exigeants et sévères que leurs aînés, et jugent qu'en majorité, leur entreprise reste opportuniste et suiveuse dans ses engagements en matière de développement durable et responsable.

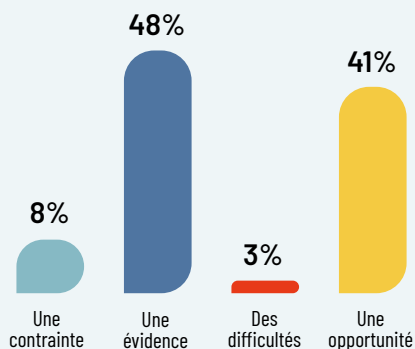
Sans nier ce constat, Julien Blazy, directeur de la performance Achats d'Eiffage, apporte ici une nuance dans son interview en fin de document : selon lui, il est essentiel de communiquer sur les politiques ESG des Achats auprès des jeunes acheteurs, et en interne en général, car ils sont

souvent plus concentrés sur des questions opérationnelles au quotidien, et donc moins conscients des actions de leurs directions sur ces sujets.

Cette attente oblige les entreprises et directement leurs services Achats. D'autant que la pression ne vient pas uniquement des nouvelles générations de collaborateurs ! Les marchés, les clients le réclament, à l'image des enjeux du bio, de l'équitable et des enjeux de traçabilité associés pour les produits de consommation destinés au grand public. Les investisseurs et actionnaires prônent de plus en plus, eux aussi, de nouvelles orientations stratégiques, comme le souligne l'enquête "Global Investor ESG Survey" en 2021 avec 82% des investisseurs qui souhaitent l'intégration des critères ESG dans la stratégie d'entreprise.

Pour autant, la mise en pratique de politiques ESG dans les directions Achats reste complexe et même trop timide selon beaucoup. Dans son interview en fin de document, Sylvie Noël, directrice des Achats Groupe Covea, Présidente de l'ADRA affirme que la profession doit se mobiliser pour dépasser les bonnes intentions, et note que les réglementations comme Scope 3, le rapport de durabilité ou encore la double matérialité portée par la directive CSRD vont maintenant imposer un passage à l'action.

Fig.18 - Quelle perception des politiques ESG et des stratégies RSE ?



Les résultats de notre enquête révèlent que le passage à des process ESG est aujourd'hui autant subi que perçu comme une opportunité. Vincent Leroux-Lefebvre, expert en Achats responsables pour l'Afnor, insiste sur le fait de ne pas se limiter au cadre réglementaire et faire au contraire de l'ESG une opportunité d'innovation et de transformation. Il appelle les acheteurs à "sortir du cadre".

Comment faire ? Nombreux sont les décideurs Achats qui déplorent un manque de moyens pour engager ces transformations ESG. Des moyens dont ils classent l'importance comme suit :

Classement des moyens utilisés pour conduire les politiques et les process ESG :

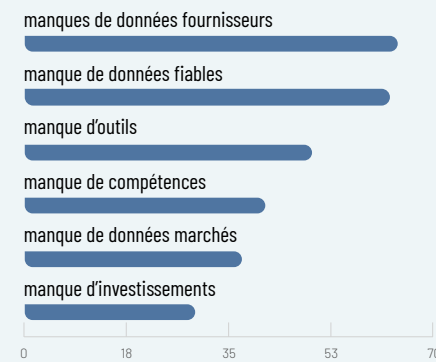
- 1 L'usage de données internes
- 2 L'accompagnement d'experts RSE et/ou académiques
- 3 Les travaux et les référentiels des filières
- 4 Des bases de données externes

L'ensemble de ces démarches visant à produire des indicateurs pour guider leurs décisions selon des critères ESG. Problème : 65% des décideurs Achats estiment que leurs critères ESG ne sont aujourd'hui ni suffisants ni efficaces.

D'abord et surtout pour des questions de données, sur les fournisseurs et les marchés : pas assez d'informations et une fiabilité insuffisante.

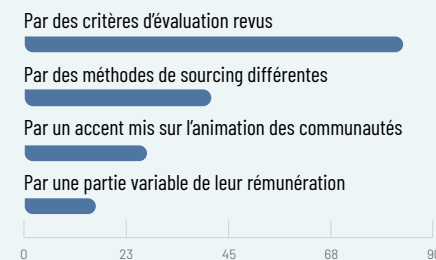
Viennent ensuite les questions d'outils, pas assez adaptés à ces démarches ESG, et de savoir-faire en matière de collecte et de traitement de ces données. L'impact de budgets limités n'arrive au final qu'en dernière position. **Fig.19**

Fig.19 - 65% des décideurs Achats estiment que leurs critères ESG ne sont ni suffisants ni efficaces. Pour quelles raisons ?



Dans le registre des moyens, il faut également considérer les pratiques d'incitation des acheteurs à adopter ces nouveaux process RSE. Les méthodes des directions Achats varient mais la majorité se concentre sur la mise en place de nouveaux indicateurs de pilotage de l'activité des acheteurs ; moins d'1 service Achats sur 5 a adopté une part de rémunération variable adossée à la bonne mise en pratique des process RSE.

Fig.20 - Comment se traduit la démarche RSE pour les acheteurs ?

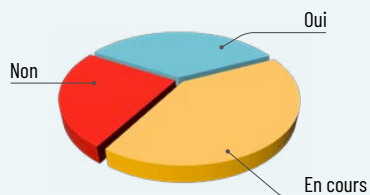


In fine, quels sont les résultats des moyens engagés ?

En premier lieu se pose la question de la mesure de l'empreinte carbone. Objectif majeur des politiques RSE, indicateur incontournable et très médiatisé.

Là encore, on note une démarche en mouvement puisque si un tiers des directions Achats dispose déjà d'un outil pour évaluer cette empreinte carbone de leurs fournisseurs, 41% d'entre elles ont lancé le projet. C'est donc plus des trois quarts de la profession Achats qui s'est emparé concrètement de cette question de l'évaluation de l'empreinte carbone.

Fig.21 - Disposez-vous d'un outil d'évaluation de votre empreinte carbone ?

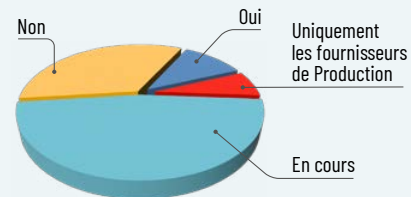


Disposer de l'outil est une chose, l'utiliser en est une autre. Nous avons vu que les moyens requis sont nombreux et chacun porte ses propres freins, comme les données et la question de leur qualité par exemple.

Si on s'intéresse donc à la mesure réelle de l'empreinte carbone des fournisseurs, moins d'1 direction Achats sur 5 avou ne pas la réaliser totalement en incluant celles qui n'évaluent que leurs fournisseurs de production.

Là encore, notons une réelle dynamique positive avec près de la moitié des organisations Achats, 47%, qui ont engagé ce projet. Ce qui laisse malgré tout un bon tiers à l'écart et interroge quant à l'imminence des exigences réglementaires à venir et des difficultés de ces directions Achats à se montrer en conformité... **Fig.22**

Fig.22 - Mesurez-vous l'empreinte carbone de vos fournisseurs ?



Ce paysage en matière d'outils et de pratiques sur la mesure de l'empreinte carbone des fournisseurs permet de mieux comprendre le poids réel, à ce jour, de l'indicateur CO2 dans l'évaluation des fournisseurs par les directions Achat.

On retrouve la dynamique constatée plus haut, avec une situation qui contraint les organisations Achats à accélérer fortement l'adoption de nouveaux process RSE pour être au rendez-vous des cadres réglementaires.

Les 65% des directions Achats qui n'ont pas engagé concrètement l'intégration de l'indicateur CO2 dans leur évaluation fournisseurs disent être confrontées à plusieurs limites : le manque d'outils dédiés en premier lieu mais également le défaut de savoir-faire de leurs équipes. Vient ensuite la question des données et de la difficulté à les collecter auprès de fournisseurs pas toujours en mesure de les partager.

Ce dernier frein pousse d'ailleurs certaines directions Achats à prendre les devants et à proposer leur aide à leurs fournisseurs pour produire ces données et pour établir une évaluation de leur empreinte carbone : 13% le font déjà, 25% commencent.



Fig.23 - Le poids du CO2 entre-t-il dans l'évaluation du fournisseur ?

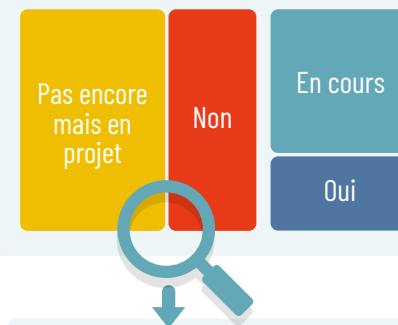
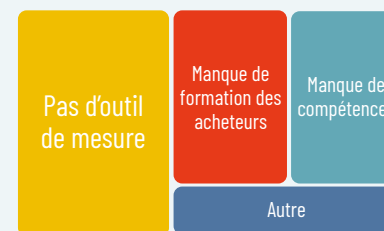
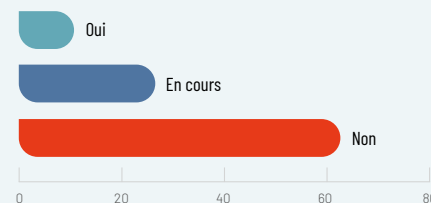


Fig.24 - Si non ou pas encore, pourquoi ?



Tout porte à croire que cette collaboration prendra une dimension significativement plus importante dans les prochaines années car cela est de nature non seulement à faciliter l'adoption des exigences réglementaires sur le plan extra-financier mais aussi à encourager le passage de relations transactionnelles entre Achats et fournisseurs, à des relations transformationnelles, pour plus d'innovation et de co-développement.

Fig.25 - Accompagnez-vous vos fournisseurs dans l'évaluation de leur empreinte carbone ?

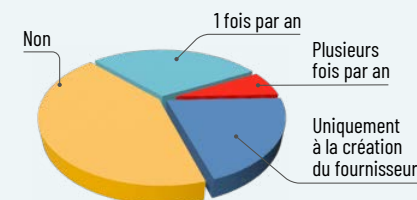


Sur la question des données toujours, nous nous sommes intéressés à la façon dont ces dernières sont collectées auprès des fournisseurs.

La figure qui suit révèle que 6 directions Achats sur 10 réalisent des audits RSE de leurs fournisseurs mais plus rares sont celles qui procèdent à des mises à jour régulières. En matière de données RSE, la majorité des directions Achats se contente d'une photo plutôt que suivre le film... avec le risque de données obsolètes.

On notera malgré tout une tendance à accélérer la réalisation de ces audits puisque les directions Achats qui n'en font pas ne sont plus que 42% en 2023 contre 50% en 2022.

Fig.26 - Avez-vous mis en place des audits RSE réguliers de vos fournisseurs ?

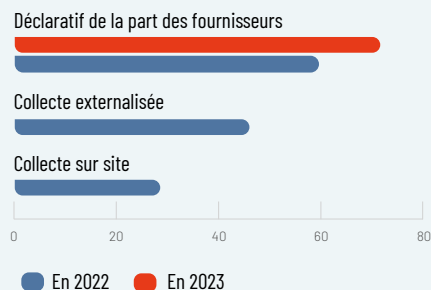


Ces audits RSE se basent majoritairement sur des questionnaires transmis à leurs fournisseurs. La mise en œuvre croissante de ces audits se traduit d'ailleurs par une hausse du recours à ce procédé déclaratif.



Une pratique vertueuse donc sur le plan quantitatif : l'envoi et le traitement de questionnaires facilitent la démarche d'audit, mais une pratique qui pose également ses limites sur le plan qualitatif : quelle fiabilité dans les informations déclarées ?

Fig.27 - Si oui, comment réalisez-vous ces audits RSE ?

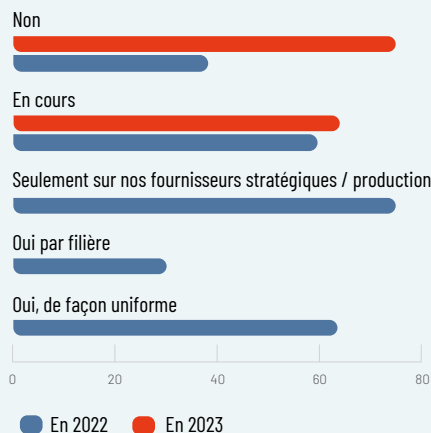


Sur des fournisseurs plus stratégiques ou des marchés sensibles, les directions Achats savent aller au-delà de ce simple acte déclaratif, en recourant de plus en plus à des collectes d'informations directement sur les sites des fournisseurs – de façon ciblée car cela reste très consommateur de ressources – ou en faisant appel à des prestataires externes qui assurent cette collecte.

Si on étend notre enquête sur les pratiques des directions Achats en matière de gestion du risque Fournisseurs, on constate là encore une nette progression des directions Achats qui ont mis en place une cartographie des risques puisque la proportion qui ne s'était pas équipée en 2022 a diminué de moitié en 2023, passant de 28 à 14%.

Même si seulement un quart des directions Achats dispose d'une cartographie des risques sur l'ensemble de ses portefeuilles Fournisseurs, la sensibilité à la mesure des risques progresse, reflétant à la fois l'impact des exigences réglementaires sur les plans financiers et extra-financiers, mais aussi le besoin d'anticipation et d'agilité qu'ont inspiré les crises des dernières années. **Fig.28**

Fig.28 - Avez-vous mis en place une cartographie des risques ?



Point de vue des éditeurs

"L'absence de données concernant les critères ESG semble être un problème majeur pour les Directions Achats. Certaines peinent à comprendre les pratiques RSE de leurs fournisseurs. La nécessité d'obtenir ces informations, quel que soit le niveau des fournisseurs, rend complexe la collecte, l'analyse et l'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale sur l'ensemble de la Supply Chain.

A cela s'ajoute la question de la fiabilité des données quand les informations utilisées sont uniquement celles fournies par les fournisseurs. Pour assurer la qualité et la structuration des données Fournisseurs, les acheteurs peuvent s'appuyer sur les solutions des éditeurs qui intègrent des questionnaires sur des critères précis pour les fournisseurs, récoltant des données tierces auprès de partenaires technologiques, et proposant des outils (dashboard et scorecard) pour faciliter l'analyse de ces informations."

Esker / Jaggaer

Regard d'expert



LE DEVOIR DE VIGILANCE : UNE OPPORTUNITÉ POUR LES PME-ETI FRANÇAISES

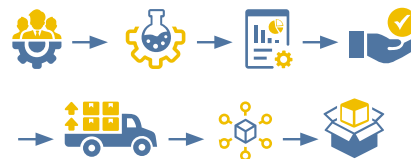
par **Marc Jacouton**, dirigeant de RSE Développement et expert en stratégies RSE pour la transformation des business models | www.rse-developpement.com

Le devoir de vigilance, en voie d'expansion à l'échelle de l'Union européenne, vise à promouvoir la durabilité, les droits humains et à atténuer les impacts négatifs des activités des entreprises.

Dans notre économie mondialisée, établir une chaîne d'approvisionnement plus équitable s'inscrit dans une vision économique durable, allant au-delà de la simple réduction des effets néfastes au profit des impacts positifs.

Pour permettre aux entreprises françaises de saisir les opportunités de profonde transformation que porte cette vision, **il est urgent d'alléger le fardeau réglementaire qui les freinent**, en particulier pour les PME et les ETI.

De même, **il est impératif d'instaurer davantage de transparence, de traçabilité et même un étiquetage éthique** pour informer les consommateurs avant l'achat. Les décideurs politiques français et européens doivent ici jouer un rôle majeur, en exigeant une transparence accrue dans la chaîne d'approvisionnement avec l'intégration d'informations éthiques et environnementales normalisées telles que l'affichage élargi sur les produits.



Au-delà des réglementations, **la RSE s'impose comme un levier majeur pour les entreprises**, en particulier pour les PME dont l'impact sur les droits humains, les conditions de travail et l'environnement est tangible. Une approche volontaire de création de valeur, tout au long de la chaîne de valeur, doit prévaloir et exclure toute approche punitive, afin d'obtenir des résultats significatifs.



Des exemples concrets de bonnes pratiques existent comme dans l'industrie textile avec le coton bio-équitable qui offre une traçabilité éthique complète de la production, depuis les champs de coton jusqu'aux usines de confection.

Il est essentiel que les entreprises s'engagent concrètement, soutenues par des départements Achats convaincus de leur rôle central dans ces évolutions.

4 L'acheteur à l'ère du digital

À l'ère du digital, 91% des décideurs Achats estiment que le nouvel acheteur est moins un négociateur qu'un Business Partner en charge d'animer les Ressources Externes de l'entreprise. Le profil de l'acheteur évolue et les directions Achats disent privilégier aujourd'hui et par ordre d'importance les compétences suivantes :

1. La gestion des risques
2. L'animation de communautés
3. Des compétences RSE
4. La maîtrise des process des conformités
5. Une appétence aux outils digitaux
6. Des compétences Data

S'ajoutent à cette liste la capacité à raisonner de façon stratégique et une forte dimension de "soft skills" qui fait écho au rôle de Business Partner du nouvel acheteur. Comme le souligne Jean-Nicolas Lintz, directeur Achat de Demathieu Bard, la fonction Achat se diversifie : le Front à des animateurs de ressources externes, le Back à des supports (data analysts, génie industriel...).

Au-delà du profil technique, les décideurs Achats s'entendent pour rechercher des personnalités entreprenantes et des mentalités de "game changer". Pour réussir la mutation digitale d'une direction Achat, Cédric Le Saveant, CPO de Technicolor conseille d'abord de "s'entourer de personnes curieuses : ce sont elles qui s'emparent des sujets d'innovations".

Sur le volet ESG, Mathieu Thévenot, Directeur Europe des Achats indirects d'Air Liquide, a fait son choix : il recrute des "activistes" qui veulent changer les règles du jeu et passent à l'action (cf l'étude l'étude portée par le CNA publiée fin 2022 sur les politiques ESG des directions Achats).

Quant à savoir si l'acheteur de demain sera un acheteur augmenté, Natacha Tréhan le réfute dans son interview en fin de document : "l'acheteur augmenté est un mythe".

Sophie Macquet, CPO du groupe SPIE va dans le même sens, elle précise : "pour un usage maîtrisé de l'IA, les jeunes acheteurs devront développer des compétences en raisonnement logique". Rompus au bon usage des outils d'IA, certes, mais pas sous la tutelle de robots autonomes !

Fig.29 - L'acheteur digital de demain ?



Les règles du jeu changent. L'acheteur de demain sera l'animateur stratégique de l'échiquier des ressources externes de l'entreprise.

Le digital incarnera ses pièces maîtresses.



Points de vue des experts

→ INTERVIEW CROISÉE

Directeur Achats du groupe Sodiaal, Yasser BALAWI a engagé une transformation digitale des organisations Achats du groupe, avec l'introduction progressive de solutions à base d'Intelligence Artificielle. Après un parcours de responsable Achats, Joël AZNAR a pris en charge les enjeux de digitalisation des métiers Achats du groupe Schneider Electric pour étendre aujourd'hui ses missions aux enjeux de gouvernance des données. Ce parcours et une forte appétence personnelle pour l'innovation l'ont amené à explorer les capacités des technologies de l'information et notamment ChatGPT. Tous deux nous partagent leur retour d'expérience et leurs convictions quant à l'usage de l'intelligence artificielle par les directions Achats.

Yasser BALAWI : Une de mes missions porte sur la transformation des Achats du groupe Sodiaal au service de la coopérative et des marques. Pour bien comprendre les enjeux de cette mission, il faut savoir que l'histoire de Sodiaal est faite d'acquisitions successives avec des degrés d'intégration très variables. Le groupe doit donc composer avec plusieurs ERP et des jeux de process différents, ce qui pose inévitablement des problématiques de Data et de visibilité consolidée du Spend.

Comment vivre avec cette hétérogénéité ? La solution d'un big-bang avec un système "supra-organisationnel" n'étant pas une solution, il a fallu opter pour une nouvelle feuille de route digitale, à la fois sur les volets transactionnels et sur les volets stratégiques des fonctions Achats du groupe et de ses entités.

Nous avons donc fait le choix de nous appuyer sur des solutions digitales pour harmoniser et optimiser le traitement des données Achats, avec l'utilisation de technologies d'IA.

Joël AZNAR : Les solutions digitales impactent immédiatement le recueil des données et donc naturellement leur consultation. Les indicateurs de performance, et leurs modèles de restitution, sont ainsi revisités par la digitalisation des outils Achats. Ce lien entre Données et Mesure de la performance étant immédiat, je partage cette idée selon laquelle le premier domaine d'application des technologies d'IA porte avant tout sur les démarches de Spend Analysis. C'est souvent là le début du "voyage digital" pour une direction Achats.



Yasser BALAWI

Chief Procurement Officer
Cooperative Sodiaal



Joël AZNAR

Président de l'association ExQI
Directeur de la Data Gouvernance
Schneider Electric

Yasser BALAWI : Oui, on retrouve le côté exploratoire du voyage et je voudrais d'ailleurs souligner que le recours à des technologies innovantes en matière de traitement de l'information, requiert un état d'esprit d'apprentissage, beaucoup d'humilité et une démarche basée sur l'expérimentation. Concernant notre propre expérience avec l'Intelligence Artificielle, je citerai trois chantiers ou plutôt trois domaines d'application de cette technologie dans notre feuille de route digitale :

• Visibilité • Prévision / Anticipation • Données augmentées

“ **Par ses capacités de traitement, l'IA agit comme un accélérateur d'intelligence** ”

Yasser BALAWI

Les technologies d'IA embarquée dans les outils digitaux que nous déployons répondent d'abord au premier enjeu de notre programme : gagner en visibilité sur nos performances grâce à un meilleur traitement de l'information.

La question principale ici porte sur nos capacités de collecter une donnée exploitable. Les technologies que nous utilisons aujourd'hui démultiplient nos capacités de collecte d'informations en automatisant la consultation d'un nombre important de sources d'informations et en exploitant des volumes massifs de documents. L'IA apporte aussi un premier niveau d'analyse et de classification de nos données d'achat ou encore de nos articles. Au final, les travaux engagés depuis 4 ans avec notre feuille de route digitale nous ont permis d'élaborer un outil de pilotage consolidé, réactif et fiable de nos performances Achats. Le second volet de notre usage de l'IA porte sur des enjeux d'anticipation et donc de prévision.

Nous utilisons la solution Datapred, conçue à l'origine pour le marché de l'énergie. Basé sur une technologie d'apprentissage (on parle de machine learning), cet outil combine des sources de données historiques sur des transactions, des données de marchés ou encore des données macro-économiques pour projeter des scénarios d'évolution de prix : des "Price Corridor", sur les 2 à 3 prochaines années. Il s'agit d'explorer plusieurs scénarios, de jouer des simulations, d'explorer différentes analyses d'impact. On peut explorer divers scénarios de crise, par exemple avec les conséquences du conflit en Ukraine ; et plus on nourrit la solution, plus elle corrige et affine ses prévisions. C'est pour nous un véritable breakthrough pour aider à la prise de décision stratégique, avec des conséquences très opérationnelles.

Joël AZNAR : Par sa puissance de traitement, l'IA nous permet de dépasser nos limites humaines au quotidien. En exploitant des jeux de données massifs, dynamiques et de nature hétérogène, en jouant avec plusieurs référentiels simultanément, ces technologies nous permettent de bénéficier de capacités d'analyses inatteignables jusqu'ici. Apportant un niveau de réflexion et d'argumentation beaucoup plus complet et complexe à nos décisions. En fait, en démultipliant ses capacités d'analyse, l'IA permet à l'acheteur de passer d'intuitions à des décisions Data Driven.

“ **L'IA permet à l'acheteur de passer d'intuitions à des décisions Data Driven.** ”

Joël AZNAR

On voit donc que l'IA se positionne en amont des processus de sourcing et de consultation, pour guider et "challenger" les réflexions de l'acheteur. Par exemple pour l'aider à relire un cahier des charges et s'assurer de sa complétude avant envoi.

Yasser BALAWI : L'IA n'est pas utilisée comme un levier direct de sourcing aujourd'hui mais cela devrait évoluer dans les toutes prochaines années. Mais il est clair que ces technologies agissent comme un accélérateur de collecte de données. C'est d'ailleurs le troisième volet de notre feuille de route chez Sodiaal : collecter plus et mieux, avec des technologies qui analysent, catégorisent et qualifient les données pour une exploitabilité maximale. Pas seulement pour alimenter nos outils de pilotage, comme évoqué dans le premier volet de notre programme, mais également pour éclairer les analyses, les réflexions et les actions de nos équipes.

Joël AZNAR : A ce jour, des outils comme les dernières versions de ChatGPT restent cantonnés aux données descriptives et publiques des fournisseurs. Des passerelles pour accéder aux données privées et confidentielles, liées aux transactions (RFP, RFQ, emails, contrats, commandes, factures, etc...), permettront d'aller beaucoup plus loin dans l'accompagnement de l'acheteur. C'est un objectif pour que l'acheteur puisse étendre son recours à l'IA de l'analyse du Spend, comme aujourd'hui, à ses actions au quotidien dans l'animation de ses communautés.

Yasser BALAWI : Ce qui suppose une volonté d'utilisation et d'adoption de la part des acheteurs, sans la contrainte de devoir se former à des métiers de "codeur".

Joël AZNAR : Il faut rendre accessible ces technologies aux acheteurs en leur proposant des cas d'usage très concrets. Par exemple, en présentant les apports en matière conversationnelle et analyse sémantique autour du langage et de la rédaction : les acheteurs ont recours à de très nombreux documents (cahiers des charges, contrats, documentations des fournisseurs, etc...), un outil comme ChatGPT saura aider l'acheteur à passer en revue tous ces documents pour les interpréter et pour identifier des manques, des incohérences, relever des anomalies ou des risques sur des clauses ou encore pour suggérer des analyses et des idées.

Un usage très intéressant des IA génératives comme ChatGPT porte sur l'organisation de brainstorming : à l'image de l'outil Datapred évoqué plus haut, ces outils peuvent générer des scénarios à la volée et faciliter l'exploration de situations inattendues. Certes, l'utilisateur doit faire le tri parmi les propositions qui ressortent mais cette démarche nourrit très efficacement les réflexions, avec un maximum de cas étudiés avant sa prise de décision.

Autre exemple : organiser avec ChatGPT des jeux de rôle pour préparer une négociation, ou encore créer un programme coaching pour se former et monter en compétence sur un sujet en particulier. Les cas d'usage autour de l'idée d'une assistance experte pilotée par l'utilisateur sont en réalité illimités !

“ **L'adoption de l'IA passera par des cas d'usage concrets en écho au quotidien de l'acheteur** ”

Joël AZNAR

Yasser BALAWI : Oui mais comment s'appuyer sur les analyses et recommandations des IA, comment être sûr de leur pertinence ? La question de la confiance comme clé de l'adoption de ces technologies est souvent posée. C'est un plafond de verre. Dans les faits, cette confiance se construit progressivement, par la preuve au quotidien, à chaque utilisation, de la qualité des résultats produits. Et c'est déjà le cas ! Google, Waze, Amazon : nous vivons dans un monde nourri par des IA. Prenez l'exemple du GPS : la question de la confiance est aujourd'hui est dépassée, on l'utilise naturellement parce qu'on a expérimenté la validité des propositions de trajet. C'est la même logique pour l'adoption de l'IA dans l'entreprise

Joël AZNAR : Tout un chacun a accès au ChatGPT public d'OpenAI, mais nombre d'entreprises prennent certaines précautions autour des données personnelles et des règles de confidentialité. La version Entreprise de ChatGPT, basée sur un modèle privatif, permet de mieux encadrer ces risques tout en garantissant des résultats plus pertinents.

“Utiliser ChatGPT doit être aussi simple que faire une recherche avec Google”

Yasser BALAWI

Yasser BALAWI : J'ajouterais qu'au-delà de la mise à disposition de ces outils auprès des acheteurs, il me semble essentiel de faciliter leur usage. L'IA ne doit surtout pas ajouter de la complexité et les acheteurs ne doivent pas avoir l'impression de devoir devenir des experts en technologies. Utiliser ChatGPT doit être aussi simple que faire une recherche avec Google. Et c'est pour moi le rôle des managers Achats de penser les cas d'usage et donc de créer ces conditions d'accès facilitées pour leurs équipes. Nous, décideurs Achats, devons penser un nouvel écosystème digital et intelligent pour apporter plus de leviers de performances aux acheteurs. L'acheteur augmenté est un acheteur mieux outillé, pas un acheteur auquel on rajouterait des compétences purement informatiques.

“Nous, décideurs Achats, devons penser un nouvel écosystème digital et intelligent pour des acheteurs augmentés”

Yasser BALAWI

Joël AZNAR : C'est la tendance de tous les métiers de l'entreprise que de s'approprier les technologies digitales pour acquérir plus d'intelligence et aller vers ce concept de métier augmenté. Prenez les Ressources Humaines : recrutement, gestion des compétences, accompagnement des parcours professionnels, etc... le digital et l'IA transforment aussi ce métier depuis quelques années. Jusqu'où irons-nous et à quelle vitesse chacun adoptera-t-il ces technologies ?

Yasser BALAWI : La maturité d'adoption et d'usage de l'IA passe d'abord par une prise de conscience de la part des leaders dans les entreprises. Les directions Achats ont clairement un rôle à jouer pour informer et éclairer leurs organisations sur ces tendances. Pour les directions Achats elles-mêmes, il est indéniable que des outils comme ChatGPT vont profondément impacter la profession en augmentant fortement ses capacités d'analyse et d'anticipation. L'impact sur les performances des acheteurs sera réellement conséquent. Mais l'impact sera également visible dans l'attractivité du métier d'acheteur, beaucoup plus stratégique. C'est une évolution que les décideurs Achats doivent permettre et soutenir dès aujourd'hui.

“Les décideurs Achats doivent s'emparer de l'IA pour transformer le métier d'acheteur”

Yasser BALAWI

Joël AZNAR : Oui, le digital et l'IA catalysent l'évolution de la profession Achats vers cette notion d'acheteur augmenté. Mais si ces technologies s'avèrent incomparables dans le traitement des données et la production de recommandations hyper-argumentées, je ne crois pas autant qu'elles puissent à terme remplacer totalement l'acheteur. On voit partout dans le monde de l'entreprise à quel point les soft skills sont incontournables pour apporter la bonne valeur ajoutée aux tâches mécaniques d'une machine, aussi intelligente soit-elle. Gardons donc à l'esprit, en parallèle de cette automatisation et augmentation technologique de nos équipes, de soigner ces compétences douces de savoir-être, qui constituent tout le sens de nos engagements et forment le tissu du “vivre et travailler ensemble”.

Points de vue des experts

→ INTERVIEW

Sylvie NOËL

Directrice des Achats Groupe Covea
Présidente de l'ADRA



“Le digital doit libérer l'acheteur et l'aider dans sa mission première : servir le business !”

DPS : L'édition 2023 du baromètre DPS confirme que le digital est perçu comme une réelle opportunité par les décideurs Achats. Mais plus d'un sur deux avoue ne pas avoir engagé leur digitalisation et la majorité déplore un manque de moyens. Un paradoxe ?

Sylvie NOËL : Pas vraiment. Je retrouve effectivement ici la réalité des directions Achats : peu d'entre elles se sont réellement lancées dans la digitalisation de leurs opérations, et la plupart des démarches engagées portent sur un ou deux modules, principalement sur la signature électronique ou les catalogues.

Concernant le manque de moyens, cela s'explique d'abord par la méconnaissance des Directions Générales du métier des Achats. Beaucoup voient encore cette fonction par le prisme de leur propre expérience d'acheteur au quotidien, avec l'unique objectif d'obtenir une remise et un bon prix. Comme acheter une voiture et négocier une remise de 10%. Si les acheteurs sont aujourd'hui des Bac+5, c'est justement que la fonction Achat est loin de se résumer à cette description. Le directeur Achats a encore du mal, aujourd'hui, à faire comprendre à son entreprise toute la portée de la valeur ajoutée de la fonction.

DPS : Les directeurs Achats disent mesurer de moins en moins le ROI de leur digitalisation : comment interprétez-vous cette tendance ?

Sylvie NOËL : Calculer le ROI du digital est loin d'être simple et il n'existe à ce jour pas d'abaques. Prenez l'exemple de la gestion des risques : combien de directions Achats centralisent et mutualisent les accès aux données sur les fournisseurs pour éviter de commander plusieurs fois des rapports d'informations similaires ? Qui définit les données à collecter pour n'aller chercher que les informations nécessaires au process d'achat ?

A cela s'ajoute la nécessité pour les directions Achats de s'équiper d'outils digitaux pour mener à bien leurs opérations et répondre aux enjeux de reporting et de conformité. Le besoin dépasse de loin le simple besoin de la fonction achat et par voie de conséquence le ROI n'a plus la même valeur...

La crise du Covid a aussi joué un rôle d'accélérateur dans la digitalisation des Achats : quand les directions générales ont demandé, du jour au lendemain, à voir la liste des fournisseurs stratégiques et les plans d'action associés, elles ont réalisé que la majorité des directions Achats n'étaient pas équipées de SRM... faute de moyens.

Mais un SRM n'est pas une finalité, c'est simplement la première brique d'un dispositif digital qui doit aller beaucoup plus loin pour répondre aux enjeux croissants de risques, de conformité et alléger la charge des acheteurs pour qu'ils puissent se concentrer sur leur pilotage stratégique des opérations Achats. Sans cela, l'acheteur est réduit à ne faire que la compliance.

“Compliance : l'acheteur est plus qu'un simple Monsieur Risque”

DPS : En parlant de compliance, les normes évoluent, se complexifient et les Achats sont aujourd'hui plus que jamais au centre des enjeux de conformité des entreprises. Une opportunité pour valoriser la fonction ?

Sylvie NOËL : Avec l'évolution du cadre réglementaire autour des enjeux de conformité ESG, on va passer d'une logique extra-financière à une logique de durabilité. Ces exigences de conformité mettent la fonction Achats au premier plan mais paradoxalement, alors que les entreprises doivent remettre leur premier rapport Durabilité au 1^{er} janvier 2025, beaucoup n'ont encore rien commencé. Il s'agit pourtant de revisiter l'ensemble des relations avec les directions Métiers de l'entreprise, les fournisseurs, les experts et filières. Et d'associer l'acheteur aux enjeux d'innovation et de collaboration, et pas seulement à une fonction de négociation.

DPS : L'animation des communautés Fournisseurs figure parmi les priorités des directions Achats selon l'édition 2023 du baromètre DPS.

Sylvie NOËL : C'est un axe important pour la performance des directions Achats qui doivent prendre soin de bien structurer leurs démarches avec des groupes de fournisseurs et experts. L'animation de communautés doit s'appuyer sur un partage de la stratégie. L'objectif d'une communauté doit porter sur des plans de progrès et sur la mesure factuelle d'une amélioration continue.

DPS : La profession positionne l'acheteur comme le manager des relations externes de l'entreprise. Vision ou réalité ?

Sylvie NOËL : Le rôle de l'acheteur est clairement d'encadrer les relations de l'entreprise avec de multiples tiers, pas seulement fournisseurs. Mais encore faut-il que l'entreprise lui en donne les moyens et le temps. L'acheteur est généralement trop accaparé par des tâches administratives et n'a pas le temps suffisant pour conduire des missions plus stratégiques pour l'entreprise. Prenez le cas du sourcing : c'est une démarche qui nécessite du temps de recherche, d'analyse, d'échange et compte tenu du contexte économique que nous connaissons, un sourcing régulier est plus que jamais indispensable pour les entreprises. Dans mon équipe, je demande aux acheteurs de sourcer chaque année 20% de nouveaux fournisseurs et je veille à leur donner les moyens d'atteindre cet objectif.

DPS : Autrement dit, les directions Achats doivent s'assurer d'utiliser le digital pour soutenir les acheteurs dans leurs missions et alléger autant que faire se peut le poids administratif de la compliance ?

Sylvie NOËL : Exactement. Les obligations réglementaires ne doivent pas déposséder les acheteurs de leur métier fondamental qui est de sourcer les bons fournisseurs. Et le digital ne doit pas se construire au détriment du pragmatisme, mais au contraire veiller à garder le rôle de l'acheteur au centre de la relation avec les fournisseurs. Le digital doit aider l'acheteur dans son quotidien et le libérer des tâches administratives pour qu'il puisse se concentrer sur son vrai domaine de compétences. C'est typiquement la raison pour laquelle de plus en plus de directions Achats, comme la mienne chez Covea, s'intéressent à l'Intelligence Artificielle : face à des masses toujours plus volumineuses de données et devant un nombre croissant de tâches administratives sans valeur ajoutée immédiate pour le business, ces technologies s'affirment de plus en plus indispensables. La combinaison de l'OCR et de l'IA par exemple fait des merveilles pour identifier et actualiser les clauses obsolètes dans les contrats.

“L'acheteur augmenté, c'est un acheteur libéré des tâches à faible ajoutée grâce à la technologie”

La mission première des Achats, c'est permettre aux directions Métiers de pouvoir développer leurs activités en toute sécurité avec des produits et services que les acheteurs leur mettent à disposition. Là où le métier évolue fortement, c'est qu'un fournisseur validé aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain, au regard d'une modification d'un cadre réglementaire. Les conditions économiques, fragiles et incertaines, s'ajoutent pour provoquer in fine une accélération dans la rotation des portefeuilles fournisseurs.

Il s'agit donc pour l'acheteur non seulement de maîtriser les compétences Achats, pour savoir sourcer efficacement par exemple et être en capacité de remplacer ce fournisseur, mais aussi de s'outiller pour plus de veille, plus d'anticipation, plus de capacité de réaction.

DPS : Selon vous, le sourcing devient la compétence la plus importante pour un acheteur ?

Sylvie NOËL : Encore une fois, la première plus-value d'un acheteur, c'est de trouver le bon fournisseur et aujourd'hui, cette notion de “bon fournisseur” se complexifie : ce dernier doit à la fois répondre au cahier des charges habituel ET être en conformité avec les normes de compliance.

“La réglementation sur la Durabilité va faire sortir certaines organisations de leur posture marketing”



DPS : En parlant de compliance et par extension d'engagement des entreprises dans l'adoption de nouvelles normes, l'étude 2023 confirme une position déjà mesurée dans les éditions précédentes : la majorité des décideurs Achats estiment leur entreprise visionnaire en matière d'engagement ESG. Vous partagez cette position ?

Sylvie NOËL : A vrai dire, je la trouve très complaisante. Dans les faits, on constate peu d'actions concrètes en matière d'ESG. C'est là que les nouvelles obligations avec le rapport Durabilité, la CSRD, ... vont provoquer un vrai changement. Même les entreprises peu engagées aujourd'hui seront obligées d'entamer des démarches de mise en conformité très vite.



DPS : Les directions Achats déplorent un manque de données et d'outils pour mener une évaluation ESG de leurs opérations.

Sylvie NOËL : Alors il faut aller les chercher dans ce cas, et commencer par s'interroger sur ses propres moyens. L'heure est à l'action, il faut devenir pro-actif sur ces sujets pour accélérer le changement et lever des freins bien identifiés aujourd'hui. Par exemple, la mesure de l'empreinte carbone ou l'application du scope 3 : comment faire sans abaques ? La profession doit se mobiliser pour concevoir des référentiels communs.

Nous devons maintenant passer des engagements à la mise en pratique. Sans pour autant être trop radical mais en gardant une forme de latitude opérationnelle : quand on envisage de remplacer un fournisseur s'il n'est pas compliant, il faudra considérer que, parfois, on ne peut pas le remplacer. Le 100% n'est pas possible dans la réalité. Soyons ambitieux, moteurs, passons à l'action en gardant comme priorité le volet élémentaire du métier Achat : servir le business avant tout !



Points de vue des experts



INTERVIEW

Vincent LEROUX- LEFEBVRE

Expert Achats responsables
Groupe Afnor



“En matière RSE, les Achats doivent passer du contrôle à l'innovation”

DPS : Vincent, vous avez rejoint le groupe Afnor comme expert Achats Responsables après un parcours de décideur Achats. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette mission ?

Vincent LEROUX : Notre rôle est d'accompagner les entreprises sur les bonnes pratiques achats au regard des normes volontaires. Plusieurs normes gravitent autour des achats, en particulier l'ISO 20400, celles-ci présentent l'avantage de bien structurer les démarches engagées.

Nous intervenons aussi dans des cycles de formation pour permettre la montée en compétences des équipes achats, qui peuvent aller jusqu'à l'obtention d'une certification de compétences d'acheteur RSE.

Il nous arrive aussi d'intervenir à la demande en école et université pour développer la fibre RSE des futurs acheteurs.

Nous aidons les directions achats à développer leurs capacités d'analyse stratégique, à adopter les méthodes les plus pertinentes dans l'évaluation des fournisseurs, dans la gestion des risques et dans l'implication de leurs parties prenantes. Pour cela nous nous appuyons sur des outils d'aide à la décision innovants. L'objectif est d'apprendre à générer une valeur plus importante et plus responsable pour l'ensemble des parties.

DPS : Vous avez parcouru les résultats de l'édition 2023 du baromètre DPS en avant-première, qu'est-ce qui a retenu ton attention ?

Vincent LEROUX : Dans mon analyse des résultats de l'étude, ce qui m'interpelle d'abord, c'est la maturité des décideurs Achats sur la compréhension des enjeux RSE et en même temps, le fait qu'une majorité d'entre eux juge leur entreprise plutôt retardataire, attentiste ou opportuniste en la matière.

Ce qui soulève pour moi un paradoxe : on attend généralement des Achats qu'ils jouent un rôle innovant dans l'entreprise sur le sujet RSE, or on les cantonne dans une simple position d'exécutant. Pourtant les équipes Achats manifestent une réelle envie d'innover sur ces enjeux RSE.

“La qualité du sourcing est la clé de la performance Achat”

DPS : Beaucoup de décideurs Achats nous ont confié leur préoccupation face à la place croissante que les démarches de compliance prennent dans la journée d'un acheteur, avec la crainte souvent exprimée de devenir de simples producteurs de rapports de conformité.

Vincent LEROUX : Oui, intégrer les dimensions de responsabilités sociales et environnementales dans la relation fournisseur, et ce dès les phases de sourcing, ne doit pas se limiter à du contrôle. Ces règles de conformité ne doivent pas être vécues de manière contraignante mais plutôt envisagées comme une opportunité de revisiter les méthodes en vigueur. Prenons l'exemple des stratégies RSE : sont-elles déclinées par famille Achats ? En grande majorité, non. Les audits ne sont aujourd'hui que des outils de contrôle qui restent essentiellement auto-déclaratifs. C'est ce que j'appelle le “phénomène Ecovadis” : on va confier une analyse qu'on fait payer au fournisseur pour s'assurer qu'il a une médaille.

Trop d'acheteurs se reposent sur des outils conçus pour que les fournisseurs s'évaluent, plutôt que rechercher des outils pour aider l'acheteur dans sa propre démarche d'évaluation du fournisseur. Les directions Achats doivent dépasser cette dichotomie actuelle entre le simple contrôle d'un côté et produire une réelle innovation avec des fournisseurs responsables qui respectent les trois grands piliers RSE.

“L'acheteur doit sortir du cadre pour trouver plus de valeur”

DPS : Les directions Achats placent l'animation des communautés parmi leurs priorités. Mais ont-elles les moyens de cette ambition ?

Vincent LEROUX : L'animation des communautés est clairement un axe majeur dans l'évolution des performances Achats, sur lequel les directions Achats doivent se mobiliser et progresser. Aujourd'hui on constate à la fois un défaut d'information et de formation, comme en témoignent les chiffres du baromètre.

La fonction Achats revendique un rôle croissant dans l'innovation de leurs organisations, et dans leur création de valeur ; or la création de valeur est intimement liée aux pratiques d'achat responsable. Il s'agit d'activer d'autres leviers, comme la Value Hill par exemple, pour inventer un meilleur business. J'aime prendre l'exemple d'une société de portage qui perd souvent les appels d'offres car les acheteurs lui demandent des RFA qui sont incompatibles avec le modèle économique du portage. Au final, les deux parties sont perdantes et les Achats, dans ce cas précis, auraient tout intérêt à explorer d'autres modèles de collaboration, plus bénéfiques pour chacun.

“La création de valeur est intimement liée aux pratiques d'achat responsable”

DPS : Le sujet de la formation ressort beaucoup cette année dans l'étude, notamment avec les retours des jeunes acheteurs.

Vincent LEROUX : La RSE est très présente chez cette nouvelle génération d'acheteurs, une vraie préoccupation. Mon expérience de formateur m'a fait constater la part souvent trop faible des modules consacrés à la RSE dans les cursus Achats : c'est un petit plus qui arrive en fin de formation alors que l'acheteur est confronté à des enjeux RSE en permanence dans son quotidien. Résultat, les méthodes des acheteurs sont encore peu remises en causes et restent trop traditionnelles.

DPS : Des pratiques traditionnelles qui expliquent une collaboration encore trop en surface entre acheteurs et fournisseurs ?

Vincent LEROUX : Les acheteurs qui provoquent des échanges réguliers avec les commerciaux de leurs fournisseurs sont encore trop rares. Et les commerciaux font encore tout pour se concentrer sur le prescripteur, éviter les acheteurs et les cantonner au rôle de dernier de la chaîne dans la relation commerciale. Torts partagés donc mais ce binôme doit aller vers un dialogue plus constructif. Chacun doit adopter une posture plus responsable.

“Les Achats responsables appellent un Commerce responsable”

DPS : Le bilan sur la mesure de l'empreinte Carbone révèle une démarche très faible pour l'instant.

Vincent LEROUX : Les méthodes sont encore peu fiables et nécessitent une énorme mobilisation : plusieurs mois et un effort conséquent sont nécessaires pour collecter les informations requises, pour les traiter et produire soit un décret tertiaire ou bien un bilan Carbone pour une flotte automobile. La vraie question, c'est quelle interprétation du bilan carbone pour en tirer quel plan d'action



“L'acheteur doit construire et s'appuyer sur des fresques de valeur”

DPS : Quid des éditeurs ? Offrent-ils une exploitation des données suffisantes pour soutenir les démarches d'achat responsable ?

Vincent LEROUX : Les modules SRM intègrent de plus en plus des fonctionnalités d'exploitation des données et les méthodes d'achat responsable. La CSRD va accélérer cette tendance, et les éditeurs devront proposer d'ici 2025 des connecteurs de données pour alimenter les opérations des acheteurs. Le potentiel reste très important dans l'exploitation de données externes sur les fournisseurs, leurs marchés, leurs actualités. Mais pour ma part, j'estime que les éditeurs savent plus communiquer qu'intégrer les outils. Ils doivent progresser rapidement sur l'anticipation des besoins de leurs utilisateurs pour aligner leurs solutions.

DPS : Pour finir et répondre aux enjeux de transformation de la profession Achat, comment définiriez-vous l'acheteur moderne ?

Vincent LEROUX : C'est clairement un acheteur plus stratégique, d'abord orienté vers l'animation de partenaires. L'analyse des modèles économiques de son entreprise et de ses fournisseurs lui permet de décomposer les leviers de valeur, pour mieux les explorer et les développer. Comprendre ces modèles, intégrer les critères d'achat responsable pour revisiter sa stratégie de sourcing et d'animation de ses communautés : voilà en synthèse le fil rouge de l'acheteur en 2023. L'acheteur moderne doit exploiter tous les apports du digital pour dialoguer plus et mieux avec des fournisseurs non plus considérés comme une transaction commerciale mais comme des partenaires d'un projet commun.



<https://inchainge.com/knowledge/sustainability/the-value-hill-circular-economy/>



Points de vue des experts Dr Natacha TRÉHAN

Maître de conférences Grenoble IAE-INPG
PhD - Chercheur au laboratoire CERAG
Université Grenoble Alpes



INTERVIEW

DPS : Les directions Achats voient dans la digitalisation un levier évident pour améliorer leurs performances mais beaucoup peinent à la mettre en œuvre dans toutes ses dimensions. Chercheur et enseignante en sciences de gestion et en management des Achats, quelle lecture tirez-vous de l'évolution digitale de ces organisations ?

Natacha TRÉHAN : La digitalisation des directions Achats est encore insuffisante et très inégale selon la taille et l'activité des organisations. Le baromètre DPS reflète les difficultés auxquelles sont confrontées les directions Achats dans leur transformation digitale. Selon moi, cette digitalisation se heurte à trois obstacles :

- La gouvernance des données
- Le manque d'intégration des systèmes d'informations et d'interopérabilité des outils
- Les moyens budgétaires dédiés

Concernant la gouvernance des données, les directions Achats ne s'emparent pas suffisamment de ce sujet. Quelles sont les procédures pour garantir la qualité, la disponibilité, l'exploitabilité, la sécurité, la confidentialité des données... Qui a accès aux données ? Qui en sont les responsables ? Or d'un côté, le digital accélère les volumes de données disponibles et même requis - par exemple pour répondre aux exigences grandissantes de conformité - et d'un autre côté, les principes élémentaires de bonne gestion des bases de données ne sont pas maîtrisés. Manque de consolidation, de dédoublonnage, données obsolètes ou incomplètes... autant de travaux de mise en qualité des données que les directions Achats doivent réaliser en priorité. Sans des données fiables et exploitables, aucune analyse ou décision n'est possible. Disposer d'un "spend cube" consolidé, qui est la base de toute décision Achats, reste encore trop peu accessible par un grand nombre d'organisations. Pour cela, la constitution d'un référentiel unique "primary master data" est clé.

DPS : Pas de digitalisation réussie aux Achats sans une bonne qualité des données, donc ?

Natacha TRÉHAN : Exactement. La qualité des données est LE premier point critique. Ensuite, l'accès aux données est crucial. Au-delà du "data warehouse", les Achats ont besoin d'accéder à un data lake : la plupart des données collectées (jusqu'à 90%) sont non-structurées ou semi-structurées (emails, pdf, réseaux sociaux, internet...). Les "data warehouses" ne sont pas adaptés pour héberger une telle masse de données brutes. Le "data lake" va permettre de stocker les données dans leur format natif. Or avec les enjeux de la décarbonation des supply chains, le volume et la diversité des données à collecter, centraliser, stocker et exploiter, explose. Ce "data lake" est donc la condition sine qua non de l'agilité dans l'utilisation future des données.

“Interopérabilité et cybersécurité doivent aller de pair”

DPS : Quel rôle limitant joueraient selon vous les outils et leur interopérabilité ?

Natacha TRÉHAN : L'étude le montre : développer la collaboration en s'appuyant sur l'animation de communautés s'impose dans les priorités des directions Achats. Plus de collaboratif suppose plus de temps pour l'acheteur dédié à l'animation de ses communautés. Pour libérer ce temps, l'acheteur doit offrir plus d'autonomie aux fournisseurs : leur donner accès à des outils partagés pour que ces derniers puissent directement renseigner les informations attendues ou partager leurs contributions aux travaux d'une communauté.

Natacha TRÉHAN : Plus de collaboratif, c'est aussi plus d'interactions que l'acheteur doit produire et piloter. Là encore, des outils partagés ou des outils qui communiquent sont indispensables pour soutenir une animation concrète et productive d'une communauté. Enfin, l'interopérabilité sera également cruciale à l'avenir pour permettre la traçabilité des produits et augmenter les opportunités de la circularité au sein de l'Europe. C'est tout l'enjeu du Digital Product Passeport européen.

J'attire l'attention des décideurs Achats sur les risques cyber. Plus ils se connectent à des environnements externes, avec leurs fournisseurs, avec des plateformes d'innovations, avec des communautés de partage... plus les risques augmentent. Les PME sont vulnérables car elles n'ont pas les moyens des grandes entreprises pour se protéger de la cybercriminalité. Lorsqu'elles partagent des passerelles avec les Directions Achats, ces PME peuvent servir de portes d'entrées dans les systèmes des grandes entreprises. On l'a déjà vu avec des sous-traitants d'Airbus. La cybersécurité des supply chain est, à notre avis, le sujet dont les directions Achats doivent se saisir de façon prioritaire, en collaboration avec leur DSI. Et compte tenu des conflits géopolitiques mondiaux, les cyberattaques ont de grandes probabilités d'augmenter.

DPS : Selon vous, pourquoi les budgets sont-ils un obstacle à la digitalisation des Achats ?

Natacha TRÉHAN : On le voit dans l'étude, ces budgets sont encore insuffisants. La raison, à mon sens, est que les entreprises ne considèrent pas encore assez les données comme un actif stratégique. Pendant la crise Covid, toutes les ruptures de supply chain n'étaient pas dues à des pénuries ! Elles étaient aussi largement imputables à un manque d'intégration des systèmes d'informations entre les ventes, les stocks, la production et les achats. Et dans des supply chain tendues, le manque de disponibilité, d'exactitude des données signifie des ruptures. Quel budget les entreprises sont-elles prêtes à consacrer pour garantir l'intégrité de leur supply-chain, mais aussi leur conformité, leur réactivité, leur compétitivité ?

“ Les données sont un actif stratégique à valoriser ”

DPS : A quel point l'acheteur pourrait-il tirer profit des innovations technologiques comme l'intelligence artificielle ?

Natacha TRÉHAN : Les technologies se déploient par paliers au sein des entreprises. Les Achats ont d'abord utilisé des outils de “business intelligence” permettant de faire des analyses descriptives, des reportings détaillés. Puis, la technologie de “Robotic Process Automation” a permis d'automatiser toutes les tâches répétitives des acheteurs. Sur des masses de données, le machine learning est désormais en capacité de proposer des analyses avancées (advanced analytics) avec des visions 360° par catégories ou des modélisations de structure de coûts. De plus en plus d'outils, en intégrant big data et machine learning, sont à même de fournir des analyses prédictives (predictive analytics) comme l'évolution des cours de matières. Des scénarii sont proposés. Demain, on pourra accéder à des analyses prescriptives (prescriptive analytics) : à partir des tendances de marchés, des comportements de fournisseurs, les acheteurs auront des analyses sur le “Comment” : comment optimiser une négociation avec un fournisseur par exemple. En ce moment, on découvre l'intelligence artificielle générative. Ces nouvelles capacités d'analyse amènent souvent à parler d'intelligence augmentée de l'acheteur. Ma position est que l'acheteur augmenté est un mythe s'il n'est pas critique et créatif.

“ L'acheteur critique et créatif plutôt que l'acheteur augmenté ”

Classer des données, des photos plus vite que n'importe quel humain est une chose, mais inventer des concepts et les associer est une tout autre chose. Les machines sont dépourvues de pensée critique, d'abstraction. Or les grandes avancées dans les sciences sont issues de ces caractéristiques. Harvard Business School, le MIT, et le BCG Henderson Institute viennent de conduire une expérimentation scientifique sur plus de 750 salariés utilisant l'intelligence artificielle générative.

Elle augmente la production et la rapidité de contenu de 40% en moyenne. Mais pour la résolution de problèmes complexes, la performance moyenne des collaborateurs plonge de 23%. L'IA générative standardise la production des salariés. La variété de leurs résultats baisse de 41%, ce qui représente une diminution drastique de la créativité du groupe. Explorer de nouveaux modèles de collaboration avec les communautés de fournisseurs, parier sur des innovations, saisir des opportunités avec la part de risque inhérente à toute entreprise... est encore peu compatible avec les capacités d'intuition de nos machines intelligentes.

L'enjeu à terme est de parvenir à additionner la puissance calculatoire des machines avec la puissance critique et créative de l'Homme. Alors naîtront de nouveaux modèles de création de valeur.

DPS : On en vient à la question des compétences de l'acheteur qui doivent s'étendre pour bien exploiter ces technologies avancées.

Natacha TRÉHAN : Trois compétences-clés seront nécessaires pour les acheteurs dans cette révolution technologique :

- Cultiver l'esprit critique
- Développer la pensée computationnelle
- Apprendre la créativité

DPS : Avoir un esprit critique est selon vous la priorité ?

Natacha TRÉHAN : Oui, l'IA n'a pas de bon sens, il faut donc toujours garder un esprit critique dans son utilisation car comme pour le GPS, si l'on se repose trop dessus, on en perd le sens de l'orientation... au risque de se perdre définitivement. Cet esprit critique sera d'autant plus aiguisé que les acheteurs seront a minima formés à l'analyse et aux traitements des données. Cela renforcera leur pertinence et leur capacité à prendre les bonnes décisions. Nous observons, aujourd'hui, au niveau de populations d'étudiants que la corrélation est souvent confondue avec la causalité. Ce biais d'interprétation n'est pas compatible avec la manipulation d'analyses complexes.

“ La pensée computationnelle sera la compétence essentielle de l'acheteur du XXIe siècle ”

DPS : Ne pas se reposer aveuglément sur l'IA, d'accord. Mais qu'entendez-vous par la pensée computationnelle ?

Natacha TRÉHAN : Une machine ne réfléchit pas, elle ne fait que calculer. Une question de départ faussée donnera une réponse correcte pour la machine, mais potentiellement dangereuse pour l'utilisateur car elle ne correspondra pas à la réalité. C'est donc à l'utilisateur de s'assurer que la question est bien posée pour être traitée par une intelligence artificielle. Cette capacité à dialoguer avec la machine est ce que j'appelle ici le développement de la pensée computationnelle (computational thinking).

A mesure que l'IA va s'imposer dans la fonction Achats, la pensée computationnelle va devenir la compétence essentielle de l'acheteur du XXIe siècle. Elle consiste à formuler des problèmes de telle sorte qu'une méthode computationnelle puisse être utilisée pour y répondre. Ce n'est pas du codage ou de la programmation. Ce n'est pas réservé aux informaticiens. Il s'agit d'une approche globale permettant de comprendre comment fonctionnent les algorithmes, ce que fait la machine des données, comment elle apprend des données dont on la nourrit, comment il faut lui poser des questions... Les acheteurs vont de plus en plus collaborer avec des intelligences artificielles. La pensée computationnelle va permettre de mieux interagir avec elles pour des prises de décisions plus pertinentes.

DPS : Avoir un esprit critique est selon vous la priorité ?

Natacha TRÉHAN : En quelque sorte. Une plus grande collaboration homme-machine nécessitera que l'acheteur renforce sa créativité. C'est non seulement un point qui le différencie fondamentalement de la machine, mais surtout c'est de la créativité que naît l'innovation. Bonne nouvelle : la créativité s'apprend. Il existe de très nombreuses techniques. La difficulté, comme le souligne J.M Keynes, n'est pas d'avoir des idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes. Avec l'IA en point de mire de leur transformation digitale et face aux enjeux sociétaux et environnementaux qui nous percutent, les acheteurs doivent apprendre à se réinventer.



Points de vue des experts



INTERVIEW

Julien BLAZY

Directeur Méthodes &
Performance Achats
Eiffage



DPS : Julien, vous avez parcouru les résultats de l'enquête DPS pour cette édition 2023 et l'un de vos premiers constats s'est porté sur l'exploitation des données.

Julien BLAZY : En effet. J'ai d'abord noté un consensus assez général sur l'importance d'exploiter la richesse des données collectées grâce aux dispositifs digitaux. Mais de façon presque contradictoire, on remarque aussi l'aveu d'une mise en pratique insuffisante : un outillage en outils de BI pas systématique, peu de formation en matière d'analyse de données, et in fine peu d'exploitation de ces dernières.

Et au final, cela reflète assez bien la réalité selon moi : si les grandes entreprises ont fait la démarche de s'outiller et que chaque composant de leur processus Achats est aujourd'hui associé à son outil de BI dédié, ces outils demeurent largement sous-exploités dans la majorité des cas. Par manque de formation, de sensibilisation voire par absence de besoins réels de ces analyses de la part d'acheteurs d'abord mobilisés par des aspects plus élémentaires au quotidien...

“Le besoin de pédagogie auprès des équipes reste très présent pour progresser dans les domaines d'analyse et de traitement des données”

DPS : Le métier Achats ne connaîtrait pas une évolution aussi forte qu'elle nécessiterait un tel niveau d'outils décisionnels ?

Julien BLAZY : Au contraire, les enjeux n'ont jamais été aussi pluriels et importants. Mais au quotidien, les interlocuteurs opérationnels de l'entreprise conduisent les acheteurs à se focaliser sur des métriques directement liées aux performances d'exploitations : prix, disponibilités / appro...

Dans les structures décentralisées et très implantées en régions comme Eiffage, les patrons opérationnels sont peu sensibilisés à la part stratégique de la direction Achats. Les acheteurs sont donc confrontés à une forme d'ambivalence, entre leurs clients internes qui attendent des gains immédiats sur leur exploitation et la direction Achats qui demande d'intégrer des objectifs et des indicateurs qui ne sont pas toujours valorisés par ces clients internes. Hors l'acheteur répond à l'urgence de l'opérationnel, donc les priorités se fixent naturellement d'elles-mêmes, au détriment de sujets de fond et d'un temps d'analyse des pratiques et des performances.

“Par ses attentes de gains immédiats, l'opérationnel peut limiter l'action stratégique des acheteurs”

Prenons l'exemple des catalogues, peu d'acheteurs prennent le temps d'exploiter les analyses à leur disposition pour identifier les articles sur lesquels concentrer leurs efforts : développer des conditions plus ambitieuses avec les fournisseurs, disposer des libellés, descriptifs et photos pour une mise en avant optimale auprès des clients internes, etc...

DPS : Comment faire pour augmenter l'adoption de ce volet BI des outils digitaux ?

Julien BLAZY : L'émulation des équipes Achats doit être permanente pour une bonne adoption des outils au quotidien, via une communication interne, des ateliers réguliers... mais ces programmes d'animation doivent impérativement s'adosser à une véritable stratégie Achats, partagée et portée par le Comité de Direction. Il s'agit de repositionner la fonction Achats plus haut dans la chaîne de valeur, en percevant son rôle sur la gestion du risque, le respect des conformités, l'animation des relations externes de l'entreprise.

Une réelle évangelisation sur les enjeux de digitalisation de la fonction Achats est donc indispensable pour optimiser les pratiques, collecter les indicateurs nécessaires aux règles de conformité, encourager l'analyse et la réflexion pour dégager régulièrement des axes d'amélioration.

DPS : Que regard portez-vous sur les compétences attendues par les directions Achats vis-à-vis de leurs collaborateurs ?

Julien BLAZY : On constate une percée très nette, avec une prise de conscience à la fois récente, rapide et logique, sur les compétences RSE. Mais je note également les attentes en matière d'animation de communautés : c'est un bon signal qui témoigne d'une importance croissante accordée au développement de nouvelles formes, toujours plus collaboratives, avec les fournisseurs.

A l'inverse, je métonne du classement des compétences digitales qui sont positionnées trop bas selon moi au regard des enjeux évoqués plus haut. Le besoin d'appétence au digital est crucial pour espérer s'approprier les processus Achats. C'est par exemple indispensable pour un category manager, pour mener des analyses fines des données de ses portefeuilles et concevoir une bonne stratégie, ou encore pour décliner son processus auprès de ses interlocuteurs et pour s'assurer de la bonne application de ses stratégies. C'est aussi un souci pour le manager intermédiaire pour bien manager son équipe, la gestion de ses lots ou encore les grandes négos. Les méthodes restent encore trop traditionnelles au regard du potentiel d'amélioration qu'offre le digital.

“Le recrutement des acheteurs doit plus intégrer la compréhension des transformations et les compétences digitales”

DPS : Que pensez-vous du décalage entre décideurs Achats et jeunes acheteurs sur l'engagement RSE de leur entreprise ?

Julien BLAZY : Les jeunes acheteurs se montrent effectivement plus sévères que leurs aînés. Selon moi, cela s'explique principalement par le rôle limité d'un jeune acheteur sur les enjeux RSE, donc peu de

visibilité sur les actions en la matière par le reste de l'organisation.

Les interlocuteurs des jeunes acheteurs sont essentiellement opérationnels, avec des attentes généralement moindres en matière de RSE et plus concentrées sur des gains immédiats d'exploitation, comme abordé plus haut. Au quotidien, les jeunes acheteurs sont donc peu contributeurs des politiques RSE au final.

“Les organisations décentralisées doivent mieux mobiliser et impliquer les acheteurs sur les enjeux RSE”

L'acheteur priorise logiquement celui qui évalue sa performance, d'où le biais joué par les attentes du client interne.

DPS : L'évaluation de l'empreinte carbone est décrite comme une réelle complexité et s'avère encore peu pratiquée.

Julien BLAZY : Mesurer ses émissions reste complexe en l'absence de standards. Pour réaliser de telles évaluations, il s'agit de pouvoir s'appuyer sur des méthodes concrètes, partagées avec ses fournisseurs et expliquées aux acheteurs. Les approches et données standardisées sont rares, elles évoluent et ne suffisent pas forcément pour répondre aux besoins de toutes les industries.

En pratique, les entreprises désireuses d'avancer sur ce sujet sont contraintes de développer leurs propres standards. Eiffage a d'ailleurs créé son propre questionnaire RSE et ses propres indicateurs, ce qui conduit naturellement à une approche très personnelle de la question. Jusque-là, domaine non-normé, la situation évolue cependant.

Avec la taxonomie européenne et la CSRD qui arrive très bientôt, l'Europe concrétise son ambition de standardiser l'engagement extra-financier, tout comme on a standardisé les indicateurs de gestion financière. Les entreprises, et leurs directions Achats, vont donc logiquement converger progressivement dans les prochaines années en s'appuyant sur ces nouveaux standards.

DPS : En parlant de tendance, nous avons interrogé les décideurs Achats sur leur attentes vis-à-vis de l'Intelligence Artificielle, sujet remis d'actualité récemment avec le succès de ChatGPT

Julien BLAZY : L'enquête montre une position encore très mesurée vis-à-vis du rôle possible des technologies d'IA. On reste dans l'expectative et dans l'attente de véritables cas d'usages exploitables au quotidien par les acheteurs. Je m'interroge sur la place possible de l'IA et je la vois plutôt comme un complément intéressant que comme un pilier du fonctionnement des Achats de demain.

DPS : L'IA apparaît comme la dernière priorité des prochaines années selon les jeunes acheteurs.

Julien BLAZY : C'est assez surprenant, je trouve mais au final cela vient en écho à l'appétence digitale en réalité très relative des nouvelles générations.

Ceci pose aussi la question de la formation académique des jeunes acheteurs : il est en effet difficile de se projeter dans l'adoption de l'IA si la formation à des cas pratiques et au quotidien d'un acheteur n'est pas suffisante.

Je note sur ce point une formation qui fait encore la part belle à la littérature de la fonction Achats : beaucoup de théorie. Mais quid de la formation à la pratique, aux outils et à l'exploitation des données ?

Selon mon expérience, la formation sur ce volet se limite encore trop à Excel, ce qui engendre un effort de formation très important lorsque nous accueillons les jeunes acheteurs en entreprise pour leur faire adopter des réflexes d'analyse et d'exploitation des données Fournisseurs.

DPS : Pour conclure, et vous, avez-vous essayé ChatGPT ?

Julien BLAZY : Assez récemment, oui. J'ai par exemple exploré plusieurs applications, à commencer par la définition du métier d'acheteur et j'ai été agréablement surpris pas les résultats. Mais je ne vois pas une IA remplacer un jour l'acheteur. Plutôt un outil utilisé ponctuellement pour gagner du temps sur des analyses ou des compilations d'infos. La fonction Achats a besoin avant tout d'intelligence humaine pour répondre aux enjeux sociétaux des entreprises.



Points de vue des experts

→ INTERVIEW CROISÉE

Le groupe Technicolor a engagé un ambitieux programme de transformation digitale de son organisation Achat. Cédric Le Saveant et Wided Barguelil, qui ont piloté ce projet, ont accepté de partager leur retour d'expérience avec le concours d'Anthony Sakr du cabinet Jicap qui a accompagné leur démarche.

DPS : Cédric, qu'est-ce qui a amené la direction Achats de Technicolor à collaborer avec Jicap ?

Cédric LE SAVEANT : Il y a 3 ans, Technicolor a lancé un projet de refonte de son organisation Achats autour de deux axes forts : l'Humain et le Digital. Nous avons alors cherché un partenaire conseil pour nous accompagner dans ce projet et le choix de Jicap s'est imposé naturellement : leurs équipes sont vraiment expertes des problématiques Achats, très pragmatiques et tournées vers le fonctionnel. Avec Jicap, on a des ressources métiers qui s'intègrent à notre équipe projet et apportent toute leur expertise, plutôt que des consultants qui gèrent uniquement des livrables "powerpoint sur étagère".

DPS : Un projet d'envergure donc. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Cédric LE SAVEANT : Nous avons d'abord lancé le volet "Source Ops" dont le nom fait volontairement écho au fameux "Dev Ops" pour s'inspirer du mode agile et de son caractère très opérationnel. Il s'agissait de produire un suivi très concret et pragmatique des performances avec une dimension analytique détaillée de nos opérations et un focus Risque. Côté outils, autant l'approche par des solutions complètes nous a paru évidente pour le volet P2P très transactionnel et où nous utilisons déjà Coupa, autant la logique de suite était plus questionnable sur le Sourcing.



Anthony SAKR
Partner & Digital Transformation
practice lead pour le cabinet JICAP



Cédric LE SAVEANT
VP, Group Sourcing & Procurement
Technicolor



Wided BARGUELIL
Director, Sourcing Performance &
Transformation
Technicolor

Les solutions existantes ne nous ont pas paru très homogènes et nous avons donc opté pour une stratégie "Best of Breed". Jicap nous a accompagnés à chaque étape du projet : de la stratégie globale à la définition des process métier, et jusqu'à l'étude, au choix des fournisseurs et à l'implémentation des outils.

Anthony SAKR : La société Technicolor porte un ADN fort d'innovation et de pragmatisme. Pour un cabinet, c'est un client exigeant qui nous pousse à être encore plus créatifs et à sortir des sentiers battus. Avec ce projet "Source Ops", la direction Achats était clairement en avance sur les tendances actuelles du métier et du digital, notamment avec le choix d'une architecture "Best of Breed" axée sur le "self-service" et sur une expérience utilisateur très proche du B2C.



“ Nous voulons le Usain Bolt de chaque brique du process Achat ”

DPS : Opter pour une architecture “Best of Breed” plutôt que s'appuyer sur une des suites du marché est un pari audacieux. Pourquoi ce choix ?

Wided BARGUELIL : Notre choix de la stratégie “Best of Breed” était motivé par notre désir d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité à nos besoins. Notre objectif était d'atteindre une agilité maximale à chaque étape de notre processus de Sourcing plutôt que de nous contenter d'une solution tout-en-un qui peut ne pas couvrir tous nos besoins. Aussi, notre compréhension des offres de suites sur le marché nous a amenés à conclure qu'une suite unique ne peut pas constamment garantir un niveau d'innovation optimal sur chacune de ses briques.

On pourrait penser qu'une suite est plus économique mais au final, la stratégie “Best of Breed” a démontré qu'elle nous apportait bien plus de valeur car contrairement à une suite dont on sous-exploite souvent certaines briques, nous tirons pleinement parti de chaque composant de notre dispositif.

Cédric LE SAVEANT : Pour le pilotage de la performance, nous avons opté pour Per Angusta et pour Sievo pour l'analytique des données, avec une approche qui reflète la dimension Humaine et “End User Centric” de notre transformation digitale. Les outils sont désignés à partir du quotidien de nos acheteurs, pour d'abord les aider eux, dans leurs tâches, et pas simplement dans l'objectif de produire des reportings.

“ Le digital doit être perçu comme un outil de travail, pas comme un outil de flicage ”

DPS : Les projets ambitieux de transformation se heurtent souvent à des freins. En avez-vous rencontré ?

Cédric LE SAVEANT : Ne pas construire nos outils autour des besoins de reporting du CPO a clairement contribué à la bonne adoption de nos nouveaux dispositifs digitaux. On parle beaucoup de démarches “User Centric” dans les projets de transformation digitale : nous, on l'a fait en vrai ! Ça ne garantit pas une adhésion à 100% mais aujourd'hui, la proportion d'utilisateurs est suffisante pour entraîner les réfractaires. Le mouvement est lancé.

Anthony SAKR : En plus de la conduite du changement, toute transformation doit être accompagnée par la mise en place de rituels qui s'appuient sur l'utilisation des outils pour générer collectivement la valeur souhaitée du projet. L'adhésion devient donc une évidence opérationnelle.

“ La transformation digitale des Achats aide la fonction à mieux se déployer auprès des clients internes ”



Wided BARGUELIL : Nous avons surtout rencontré des difficultés exogènes, avec le manque de notoriété du Sourcing auprès des métiers et des autres fonctions de l'entreprise.

Le digital a été un vrai levier qui nous a permis d'acquérir une position de référence, nous imposer comme les “sachants” et devenir les facilitateurs de la transparence et de la communication. Grâce à l'importance et à l'abondance des données internes et externes à notre disposition, nous sommes aujourd'hui en mesure de répondre efficacement à des enjeux stratégiques tels que la compétitivité, le RSE, la diversité et d'autres aspects clés tant pour notre business que pour nos clients.

Le digital a fait évoluer le Sourcing d'une fonction support traditionnelle en une fonction créatrice de valeur.

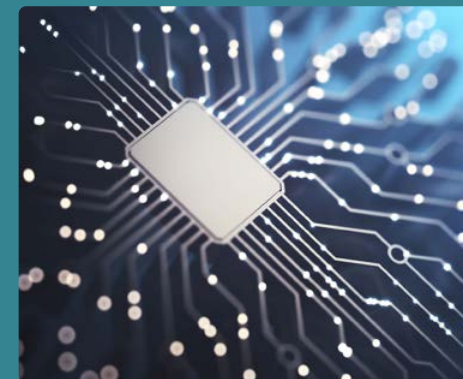
DPS : Quel bilan tirez-vous de cette collaboration ?

Cédric LE SAVEANT : Excellent. Avec l'aide de Jicap, nous sommes passés d'un outil Achats principalement construit sur une logique de reporting de nos savings à un ensemble de synergies autour de nos projets et de nos contrats. La flexibilité de nos outils permet d'accompagner les transformations du groupe tout en offrant une expérience collaborateur au niveau des attentes des nouvelles générations de talents que nous recherchons.

Nous devons maintenant nous attaquer aux enjeux de conformité et de gestion des risques, là encore avec une volonté de disruption, donc un besoin d'agilité et donc toujours l'intérêt de ne pas être contraint par une suite.

DPS : Si vous aviez un seul conseil pour réussir un tel projet de transformation digitale ?

Cédric LE SAVEANT : S'entourer de personnes curieuses : ce sont elles qui s'emparent des sujets d'innovation. Il faut aussi ne pas laisser l'informatique piloter votre propre transformation digitale comme un projet de mise en place d'un énième logiciel.





Le CNA, né il y a plus de 75 ans, est un réseau de partage, d'expertises, de rencontres professionnelles et de proximité, pour plus de 20 000 adhérents - Directeurs/Directrices Achats, responsables achats, acheteurs, écoles et prestataires sur toute la France.



Chacun accède de façon privilégiée à une communauté chaleureuse et bienveillante pour y trouver la place qu'il attend mais aussi pour y partager de bonnes pratiques, ses idées, mutualiser, fédérer, se développer, jouer son rôle d'influenceur.

Être au CNA, c'est faire partie d'une association de proximité qui s'appuie sur des valeurs de responsabilité, de performance et d'innovation, garantes de l'éthique de la fonction et dont la mission est que la fonction Achats devienne un véritable business Partner des entreprises et du secteur public.

Plus d'infos sur www.cna-asso.fr

Contact : lequipe@cna-asso.fr

Il importe que nous produisions davantage collectivement, sur les standards de notre métier, sur les sujets et les enjeux qui sont les nôtres. Identifier les pratiques d'excellence, participer à l'efficacité des outils, avoir un regard critique sont autant d'avantages pour accéder à cet objectif.

Ce positionnement est indispensable pour se développer et accompagner la transformation du métier sur ses enjeux importants.

Le CNA, c'est aussi l'engagement de tous nos bénévoles, au sein de nos 11 Régions, en collaboration avec une équipe dynamique qui permet de créer un cadre avec de nombreux services au travers l'organisation de plus de 200 événements inspirants et fédérateurs, que ce soit en présentiel ou lors de webconférences.

C'est aussi la réalisation de 3 revues métiers écrites par nos adhérents experts des achats, l'animation d'un site média www.cna-asso.fr et une plateforme de connaissances, des réseaux sociaux...



Rejoignez-nous !



InsideBoard

1^{er} Digital Success Platform basée sur de l'intelligence artificielle, qui aide les entreprises à mener une transformation réussie et durable, de l'adoption à la performance.

Pourquoi InsideBoard ?

Le changement commence par les personnes et le succès d'une transformation d'une entreprise dépend de l'engagement des collaborateurs à tous les niveaux. 75% des projets de transformation échouent... La conduite du changement digitale n'est plus une option. C'est un must-have !

Afin d'être engagés dans la transformation, les collaborateurs ont besoin de plus d'autonomie, de transparence et de sens dans leur travail quotidien. Quel que soit le rôle ou le niveau d'ancienneté, un engagement continu et une liaison directe avec les objectifs de l'entreprise sont les clés du succès.

C'est pourquoi, chez InsideBoard, nous avons pour ambition d'être le meilleur accompagnateur pour aider les entreprises à réussir leur transformation de façon pérenne.

De grandes entreprises internationales nous font confiance depuis 2014.



Activate your Success!

Plus d'infos sur www.insideboard.com

Un accompagnement durant toutes les phases de la conduite du changement d'une transformation

InsideBoard permet de mener une transformation 100% réussie de l'onboarding à l'adoption, jusqu'à l'atteinte de la performance et du ROI.

• AWARENESS & ONBOARDING

Boostez l'engagement de vos collaborateurs sur vos nouveaux programmes et fonctionnalités

• DÉPLOIEMENT & ADOPTION

Accélérez l'adoption des outils et processus

• PERFORMANCE & PÉRENNISATION

Maintenez un haut niveau d'engagement dans la durée avec un pilotage de la performance réelle

Notre formule du succès

Indicateurs clés de performance (KPI) :
Une véritable mesure du succès

Nous sommes convaincus que les entreprises devraient mesurer le succès en termes d'indicateurs clés de performance (KPI) de leur activité, afin d'avoir une transformation mesurable, tangible et suivie par toutes les équipes. La valeur créée par un projet de transformation digitale devrait toujours être la façon dont on mesure son succès !

Communautés de succès :
L'incubateur du succès

les transformations peinent à être adoptées, à s'étendre et à être durables, c'est parce que les communautés qui

doivent porter ces transformations sont insuffisamment prises en compte. Chez InsideBoard, nous avons compris l'importance de mobiliser les communautés en allant plus loin et en déployant des Communautés de succès qui regroupent des collaborateurs partageant les mêmes objectifs et KPIs.

Boosters de succès :

Une émulation positive portée par l'IA

Une fois les KPI et communautés de succès définis, notre plateforme crée un environnement stimulant et engageant au travers de plusieurs leviers d'animation tels que la gamification ou le micro-learning. Chaque utilisateur, quel qu'il soit, sait ce qu'il doit faire, pourquoi et comment, et tout cela au sein de son environnement de travail. Enfin, notre moteur d'Intelligence Artificielle envoie des recommandations personnalisées et automatisées à chaque utilisateur, en fonction de son niveau de maturité et de son appétence en termes d'apprentissage.



L'ADRA, l'Association des Directeurs et des Responsables Achats, a été créée en 2002 par des Directeurs Achats pour des Directeurs Achats.

Lors de sa création, les fondateurs ont identifié de nombreux sujets de réflexion sur la fonction et nos pairs ont surtout compris que L'ADRA pouvait capitaliser sur les expériences individuelles pour créer une véritable richesse collective à partager avec ses membres.

Notre valeur ajoutée repose sur notre complémentarité et notre volonté d'être des acteurs actifs et engagés de la fonction Achats.

Nos fondamentaux sont ancrés depuis l'origine :

- S'enrichir de tous
- Se challenger et favoriser les échanges
- Créer un réseau de professionnels des achats
- Capitaliser sur les expériences de ses pairs

Nos chiffres parlent d'eux-mêmes.



font de l'ADRA un espace unique et collaboratif pour nos 106 membres qui pèsent plus de 205 milliards d'euros d'achats par an, à travers 43 secteurs d'activités tant dans le public que le privé.



Plus d'infos sur www.adra-association.com

Nos missions principales, au sein de l'association, découlent de la volonté express de nos membres :

- Fédérer la fonction achats au sein des entreprises publiques et privées,
- Promouvoir la profession auprès de tous les dirigeants d'entreprises ainsi qu'auprès des directions opérationnelles
- (Re)Donner ses lettres de noblesse à la fonction, assez peu connue voire reconnue par les autres métiers de l'entreprise
- Participer activement à la transformation digitale des entreprises
- Collecter et diffuser les meilleures pratiques achats

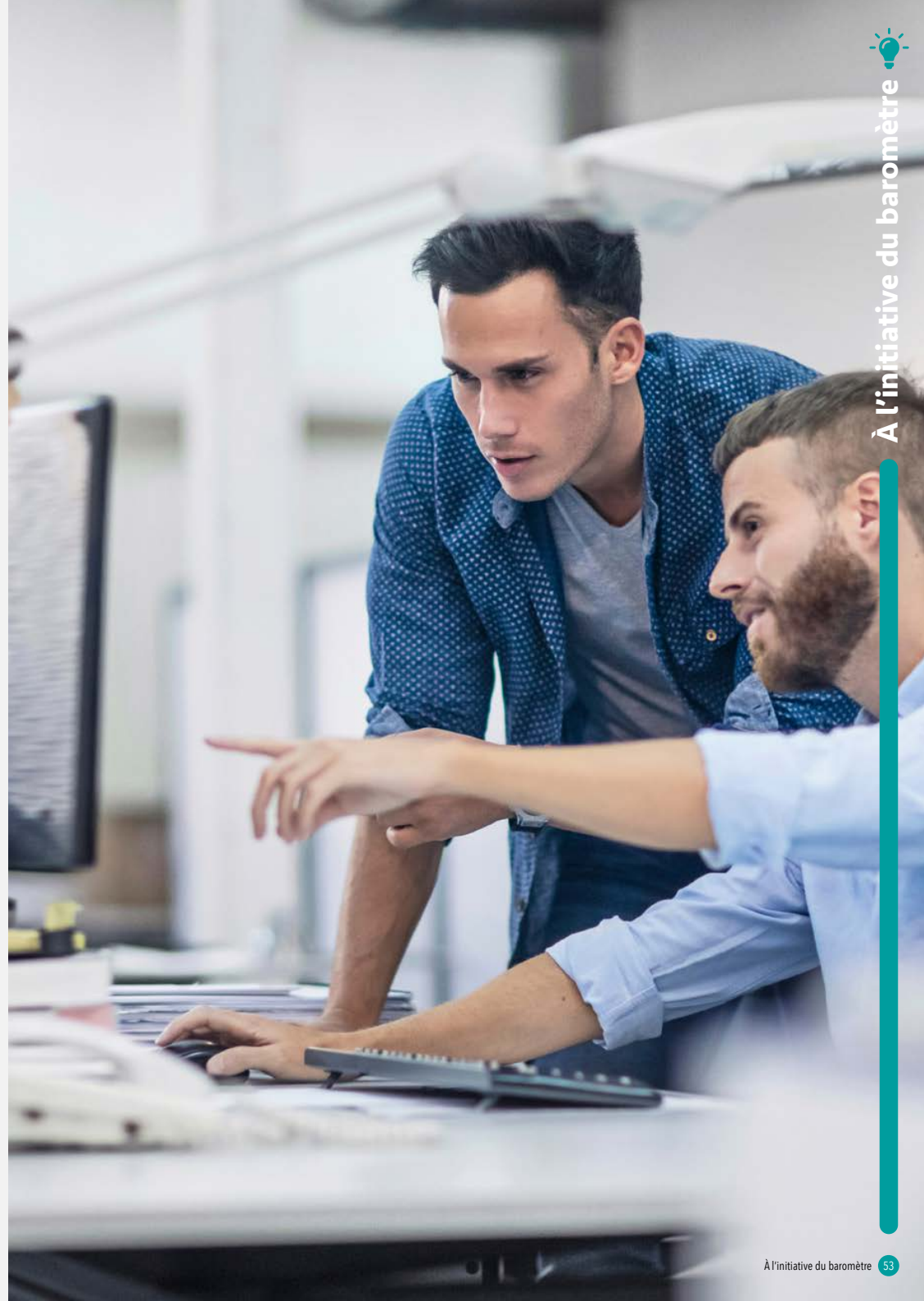
Au cœur de notre Club : les "Jeudi de L'ADRA" représentent l'ADN de l'association. Les thématiques de réflexion sont proposées, chaque mois, par nos membres afin de servir au mieux les besoins actuels et futures de la fonction Achats. Nous sommes en veille permanente sur l'évolution du métier au sein de chaque structure.

L'ADRA fonctionne sur le principe du bénévolat.

Chaque adhérent contribue individuellement à l'association par son engagement, son implication et son réseau.

Notre sélection est rigoureuse et les nouveaux adhérents doivent être cooptés par le Conseil pour intégrer l'ADRA.

“ Notre ambition est d'accompagner l'évolution du métier et rendre la direction Achats incontournable et centrale dans la stratégie de succès des entreprises. ”





La solution cloud Esker digitalise l'ensemble du processus Source-to-Pay pour aider les directions Finance et Achats à atteindre leurs objectifs : **supprimer les silos entre les différentes fonctions clés, rationaliser le processus achat, mettre en conformité leur politique achat et gérer leurs fournisseurs avec une visibilité totale sur l'ensemble du processus.**

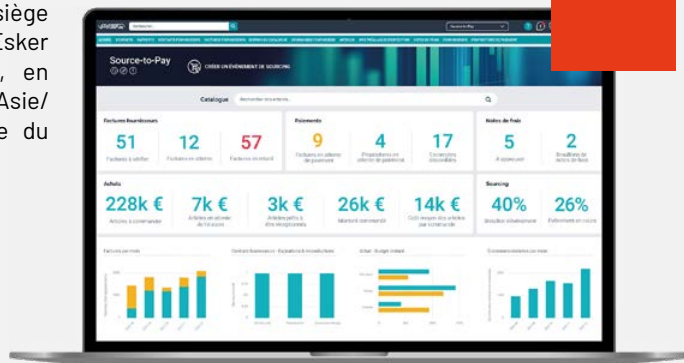
Ses performances sont reconnues par des analystes réputés :

en effet, elle est référencée en 2023 comme "Sample Vendor" dans le Gartner® "Hype Cycle™ for Procurement and Sourcing Solutions"; en 2022 elle figure pour la 3ème fois dans le "Magic Quadrant de Gartner" pour sa solution P2P.

De son côté, Ardent Partners la nomme leader du marché dans son rapport "ePayables Technology Advisor" 2023 et Forrester la fait figurer dans son rapport "The Environmental Sustainability Procurement Technology Landscape, Q3 2023" en 2021.

ETI française dont le siège social se situe à Lyon, Esker est présente en Europe, en Amérique du Nord, en Asie/Pacifique et en Amérique du Sud.

Plus d'infos sur esker.fr



Grâce à sa présence internationale, elle compte plus de 1700 clients dont de grands groupes tels que Heineken, Optic 2000, Butagaz, Manutan ou encore Chantiers de l'Atlantique.

Cotée sur Euronext Growth à Paris, l'entreprise a réalisé 159,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 dont plus des 2/3 à l'international.

En tant qu'éditeur de logiciel, Esker est un partenaire de confiance qui accompagne les Directions Achats dans l'amélioration de leurs processus. Sa participation au baromètre pour la 2ème année consécutive reflète cet engagement, visant à créer un espace de partage au sein de la communauté professionnelle.

Elle a pour volonté de soutenir l'évolution des pratiques dans le domaine des achats en mettant son expertise à disposition pour offrir des conseils pratiques et aider les professionnels des achats dans leur évolution.

Son objectif est de contribuer à la création d'un environnement où les réussites et les enseignements des pairs **deviennent sources d'inspiration pour tous, favorisant ainsi une transformation digitale efficace et bénéfique pour l'ensemble de la communauté.**



UNE SOLUTION ACHATS COMPLETE POUR OPTIMISER, SIMPLIFIER ET AUTOMATISER L'ENSEMBLE DES PROCESSUS SOURCE TO PAY

Dans l'environnement actuel, les achats sont un impératif stratégique. En tant que directions achats, vous pouvez booster votre transformation digitale avec des solutions intuitives et améliorer vos relations avec les fournisseurs tout en intégrant la RSE.

JAGGAER est le partenaire idéal pour accélérer votre transformation digitale grâce à une plateforme complète qui **gère l'intégralité de vos processus achats, optimise les coûts et réduit les risques, améliorant ainsi l'efficacité et renforçant la conformité.** Afin de faciliter le quotidien des acheteurs, la plateforme exploite les données et utilise la puissance de l'IA pour l'analyse, la prédiction et l'automatisation des tâches répétitives.

Relations fournisseurs : Accédez à un réseau mondial de fournisseurs pour développer vos capacités d'achats. Renforcez vos relations grâce à notre plateforme collaborative, en obtenant des informations en temps réel, automatisant les communications et réduisant les risques.

Expérience utilisateur : Nous concevons et améliorons notre plateforme en gardant l'utilisateur final en tête, améliorant ainsi sa productivité et sa satisfaction.

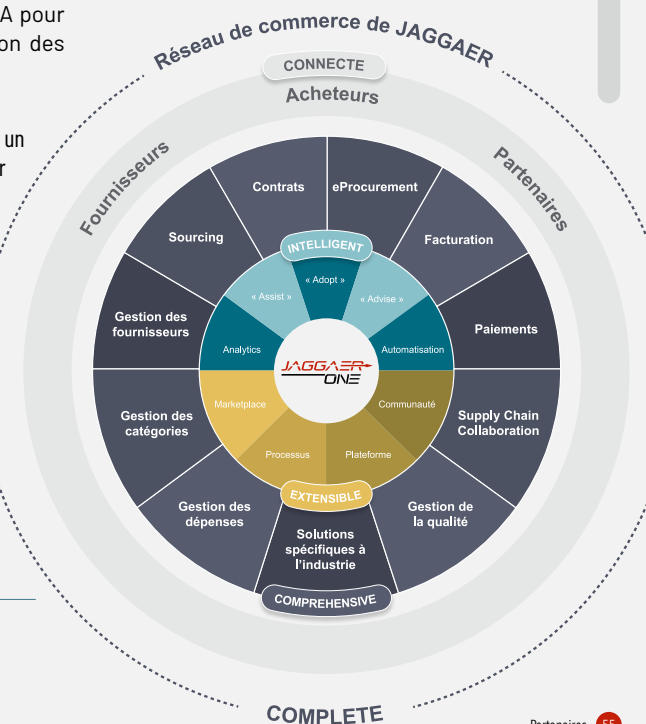
RSE : Intégrez les critères ESG dans des achats performants pour un impact positif.

Intelligence intégrée : JAGGAER offre une vue complète des processus achats grâce à des analyses, du machine learning et des informations prédictives. Elle est dotée d'IA qui s'adapte en fonction de vos besoins, fournit des informations en temps réel, automatise les tâches répétitives et optimise les décisions.

JAGGAER a été nommée Leader dans le Gartner Magic Quadrant pour les Suites P2P et Sourcing stratégique. Chaque année, plus de **500 milliards de dollars de marchandises** circulent à travers son réseau de commerce de **5 millions d'entreprises.**

Chez JAGGAER, la réussite de nos clients est une priorité. Nous sommes donc ravis d'être partenaire du baromètre "Digitalisation des Directions Achats", ce qui nous permet de comprendre de manière précise les besoins métiers, afin d'accompagner au mieux les entreprises dans leur transformation digitale.

Rejoignez la révolution et ensemble, avançons vers un avenir prometteur, innovant et durable.



Creditsafe : votre allié data pour des achats sûrs et optimisés

Plateforme data BtoB sur les entreprises la plus utilisée au monde, Creditsafe propose une mine d'informations pour anticiper les risques fournisseurs, sécuriser les achats et optimiser la digitalisation des processus.

Les données d'entreprises de Creditsafe peuvent être intégrées en toute simplicité dans vos outils et systèmes d'information : portail web, API/connecteurs, fichiers batches.

Avec plus de 430 millions d'entreprises dans le monde et des données en temps réel provenant de plus de 9 000 sources et 200 pays différents, Creditsafe offre une solution puissante pour la gestion des risques et de la conformité, l'optimisation de portefeuilles et l'automatisation des processus.



**Fiabiliser
votre base**



**Mieux sourcer
et onboarder**



**Surveiller et
piloter les
risques**

Chaque jour, plus de 500 000 professionnels font confiance à Creditsafe pour leurs prises de décisions stratégiques.

Avec ses 25 bureaux à travers l'Europe, l'Amérique et l'Asie, Creditsafe se démarque par la qualité de son accompagnement et de ses renseignements, offrant une expertise et des solutions à l'échelle mondiale.

Pourquoi choisir Creditsafe pour les Achats ?

1 Collecte de Données Fournisseurs :

Exploitez les données détaillées pour obtenir des informations cruciales sur la situation financière, les antécédents de paiement, les litiges, etc., des fournisseurs.

2 Centralisation des Données :

Facilitez l'accès et la gestion des informations essentielles en centralisant les données dans vos outils ou systèmes de gestion des fournisseurs.

3 Analyse de Données et Tableaux de Bord :

Utilisez les données pour créer des tableaux de bord analytiques, permettant aux équipes d'achats de suivre les KPI liés aux risques et à la performance des fournisseurs.

4 Gestion des Risques et Modélisation

Prédictive : Mettez en place des modèles prédictifs pour anticiper les risques potentiels liés aux fournisseurs et faciliter une gestion proactive des risques.

5 Suivi Continu de la Performance des Fournisseurs :

Utilisez les informations pour un suivi régulier de la performance financière des fournisseurs, identifiant rapidement les signes de détérioration ou de risques émergents.

6 Intégration des Données dans les Initiatives RSE et ESG :

Évaluez les pratiques éthiques et durables des fournisseurs, contribuant ainsi à la promotion de politiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

En utilisant les données fournies par Creditsafe, les directions Achats renforcent leur position dans la gestion des fournisseurs, réduisent les risques et favorisent la durabilité au sein de leur chaîne d'approvisionnement.

Pour plus d'information, rendez-vous sur www.creditsafe.com

Jicap : Cabinet de conseil pragmatique intervenant sur toutes les dimensions de la Fonction Achats

Jicap est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation des achats et l'amélioration du pilotage de la performance financière et extra-financière des fonctions achats.

Notre approche 360°, articulée autour de six domaines d'expertise, apporte des solutions concrètes sur toutes les dimensions clés de la fonction achats.



Fondé en 2016, Jicap compte aujourd'hui plus de 50 collaborateurs en France et en Suisse. Nous avons accompagné plus de 100 clients dans tous les secteurs grâce à notre approche qui regroupe : Vision, expertise et opérationnalité.

• **Expertise :** Allier l'expertise du conseil et l'expérience opérationnelle avec un track-record significatif au sein d'organisation achat d'envergure.

• **Approche opérationnelle :** Combiner l'expérience et la séniorité achats, l'exécution opérationnelle, ainsi que des compétences de pointe en matière digitale.

• **Vision 360° :** Contribuer à la création de valeur sur toutes les dimensions clés de l'entreprise : Coûts, Risques, RSE.

Pour tout besoin ou question, contactez-nous :

Anthony SAKR
anthony.sakr@jicap-performance.com
06.08.43.57.80

Notre pratique transformation s'articule autour de quatre service lines afin de couvrir tous les enjeux de transformation de nos clients :

Transformation métiers : Operating Model et Plan de transformation

- Diagnostic et conseil stratégique
- Politique et stratégie achats groupe
- Target Operating Model (TOM)
- Cockpit de pilotage et de suivi de performance

Transformation digitale : Expérience client/utilisateurs

- Conseil en technologie et aide au choix
- Target Application Landscape (TAL) et feuille de route digitale
- AMOA et gestion de projet digital
- Analytics et automatisation

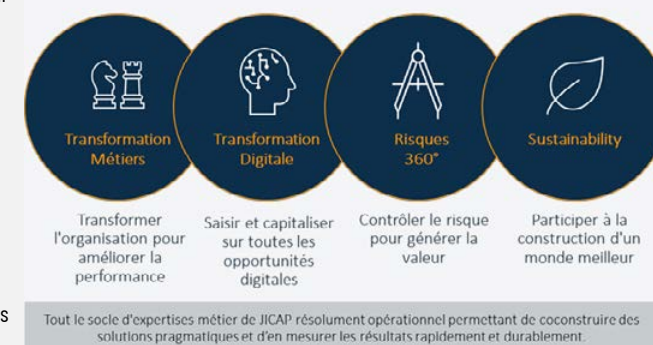
Risques 360° : Gestion des risques tiers

- Cartographie des risques liés aux tiers
- Conception et déploiement des outils de gestion des risques
- Définition des plans d'actions et la gouvernance associée
- Formation et Sensibilisation à la gouvernance, risque et contrôle (GRC)

Achats responsables : RSE et ESG

- Réponse aux enjeux de décarbonation
- Pilotage et gouvernance de plan de décarbonation
- Embarquement et formation
- Déploiement des outils de pilotage

4 Services Lines couvrant tous les aspects de la transformation



Tout le socle d'expertises métier de JICAP résolument opérationnel permettant de coconstruire des solutions pragmatiques et d'en mesurer les résultats rapidement et durablement.

jicap-performance.com

JICAP Performance

Conclusion

Exigences réglementaires accrues, essor de l'intelligence artificielle, situation internationale incertaine, profonds bouleversements climatiques et sociétaux... plus que jamais, les directions Achats se tiennent au 1^{er} rang des enjeux stratégiques des entreprises.

Les impacts sont immenses :

réinventer le sourcing pour dynamiser l'innovation et sécuriser les approvisionnements, sortir définitivement de relations de simples négociations avec les fournisseurs et aller vers plus de partenariat et de co-construction, exploiter pleinement l'intelligence des données et des outils pour libérer l'acheteur et l'aider à concentrer son expertise dans la gestion stratégique des ressources externes de l'entreprise...

Les transformations attendues sont à la hauteur des enjeux :

il s'agit ni plus ni moins de réinventer nos modèles économiques pour les rendre durables et compatibles avec un monde dont la carte de ressources change rapidement.

Et le temps est compté :

au-delà des échéances réglementaires qui s'accroissent, la planète a déjà commencé à poser de nouvelles limites aux modèles d'hier. Demain s'invente aujourd'hui.

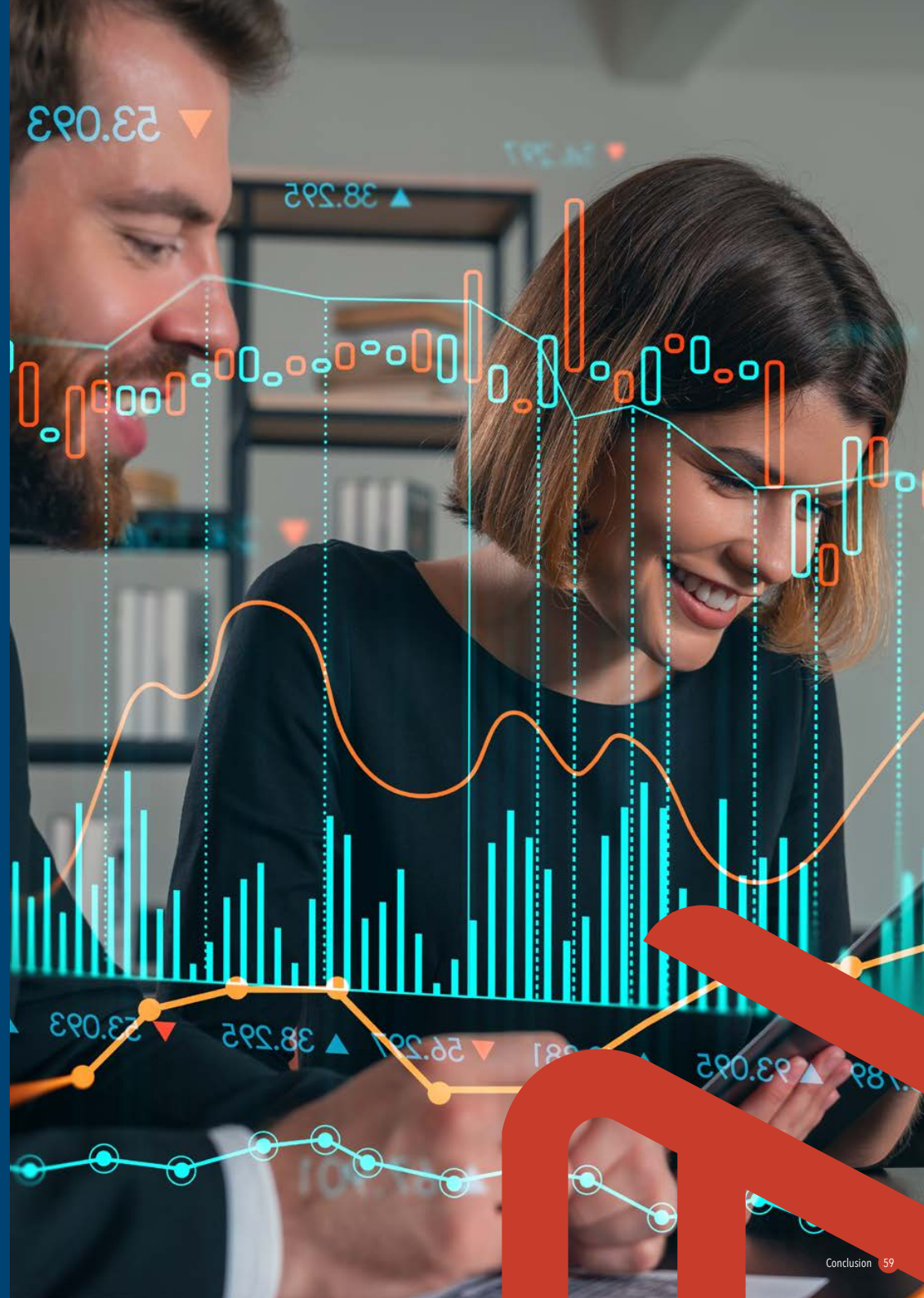
Face à ce défi auquel les entreprises sont confrontées, les directions Achats sont mobilisées. Les résultats du baromètre DPS mesurent chaque année une profonde dynamique de transformation de la profession qui s'appuie massivement sur le digital pour penser ses nouvelles missions et conduire l'évolution de ses pratiques.

Cette tendance doit non seulement se poursuivre mais elle doit aussi s'accélérer car nos études soulignent aussi que trop de directions Achats peinent encore à se digitaliser, à exploiter pleinement leurs données pour de meilleures décisions, à engager leurs partenaires internes et externes dans de nouveaux schémas collaboratifs.

Nous, décideurs Achats, devons poursuivre la mobilisation de nos équipes et de nos organisations pour embrasser ces transformations et nous doter des moyens nécessaires pour répondre à ces nouvelles ambitions.

Plus qu'un objectif, cette évolution est une responsabilité dont les décideurs Achats doivent s'emparer pour jouer un rôle clé face aux enjeux sociétaux, en s'appuyant sur leur transformation digitale comme catalyseur et accélérateur du changement de leurs organisations.

C'est aussi une question de légitimité pour ses décideurs !





Digital
Procurement
Success

3^e ÉDITION
2023

Baromètre annuel du Succès de la Transformation Digitale des Directions Achats

Une étude portée par :



Avec le soutien de :

