



Impacts présents et futurs de la Covid-19 sur les chaînes d'approvisionnement et les pratiques achats :

RETOURS D'EXPERIENCE ET ENSEIGNEMENTS POUR L'AVENIR

Juin 2020



PREAMBULE

Cette étude n'apprendra à personne que les derniers mois ont été synonymes de grands bouleversements sociétaux et économiques. Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont dû s'adapter pour faire face à la crise provoquée par la pandémie de Covid-19. Parmi les directions clés pour leur fonctionnement, la fonction achats s'est retrouvée en première ligne : 64% des acheteurs interrogés ont confirmé que cette crise avait grandement impacté leurs chaînes d'approvisionnement.

Par rapport à la crise de 2008, bien que très différente tant en termes de causes que de conséquences, près de 50% des acheteurs estiment que de meilleurs réflexes et dispositifs de gestion de crise ont été mis en place : digitalisation de nombreux processus, conscience bien plus forte de l'importance du dialogue et du suivi fournisseur, meilleure anticipation par la mise en œuvre de plans de continuité d'activité.

Une fois avoir brièvement regardé en arrière, il semble néanmoins capital de focaliser cette réflexion sur le présent et l'avenir. Cette étude vise à présenter de quelles façons cette crise a pu impacter les fonctions achats et les chaînes d'approvisionnement, et quelles réponses ont pu être formulées. Elle interroge également sur la gestion des mois et années à venir, tant dans la gestion de risques potentiellement accrus que sur les stratégies achats qui devront être mises en place, abandonnées ou renforcées.

Parce que les fonctions Achats sont de plus en plus présentes dans la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, il est nécessaire d'en savoir plus sur la place donnée à la RSE pendant et au sortir de cette période : s'il n'y a pas eu de prise de conscience soudaine générée par la pandémie quant à ce sujet, elle n'implique néanmoins absolument pas de revoir les ambitions des directions achats à la baisse. Bien au contraire, cette crise confirme la pertinence de s'engager sur la voie des achats responsables.

Quelles leçons tirer de cette période pour les achats de demain ?

EN BREF

64%

des répondants affirment que la crise de la Covid-19 a **grandement impacté** leurs chaînes d'approvisionnement

CETTE PERIODE A **BOULEVERSE** LE VECU DES ACHETEURS ET DE LEURS CHAINES D'APPROVISIONNEMENT.



UN FACTEUR DE REUSSITE POUR LA TRAVERSEE DE CETTE PERIODE A ETE DE S'INSCRIRE DANS DES DYNAMIQUES DE COLLABORATIONS, TANT EN INTERNE QUE DANS UNE SOLIDARITE AVEC LES FOURNISSEURS.

64%

des répondants affirment que cette crise a permis une **collaboration renforcée de la direction Achats avec d'autres fonctions stratégiques**. Ces collaborations internes vont s'ancrer dans le temps.

65%

des répondants considèrent que cette crise a permis / va permettre le **repositionnement stratégique de la direction achats** au sein de leur entreprise, en vue de lui donner plus de poids.

44%

des répondants ont pu respecter, voire raccourcir, les **délais de paiement de leurs fournisseurs**, tous types confondus (20% l'ont fait uniquement pour les TPE/PME, qu'ils ont payé en priorité).

LES DIRECTIONS ACHATS ENGAGEES DANS LES ACHATS RESPONSABLES ONT MIEUX FAIT FACE A LA CRISE QUE LES AUTRES.



82%

des répondants ayant mis en place une politique achats responsables pensent que celle-ci a **facilité la gestion de la relation fournisseurs** et le maintien de leur activité pendant la crise

55%

des répondants disent que cette crise leur a fait prendre conscience d'une connaissance insuffisante des acteurs de leurs chaînes d'approvisionnement

50%

pensent donc mettre en place à court ou moyen terme une stratégie de renforcement de la traçabilité et de la transparence

LES DIRECTIONS ACHATS DEVRONT CONTINUER A TRAVAILLER A UNE **MEILLEURE CONNAISSANCE DE LEURS FOURNISSEURS**, TANT SUR LEUR PERFORMANCE FINANCIERE QU'EXTRA-FINANCIERE, ET CE VIA UN **DIALOGUE FOURNISSEURS RENFORCE**.

61%

des répondants affirment qu'ils vont davantage dialoguer / collaborer avec les acteurs de leurs chaînes d'approvisionnement suite à cette crise



LA CRISE A FAIT EVOLUER LE PROFIL ATTENDU DES ACHETEURS, TANT DANS LES QUALITES REQUISES QUE DANS LES MODES DE TRAVAIL.

81%

des répondants pensent qu'au sortir de cette crise, la hard skill qui doit la plus être **renforcée** chez les acheteurs est la **gestion des risques**



66%

des répondants s'accordent à dire que les **outils digitaux vont être beaucoup plus présent et importants** dans le quotidien des acheteurs



60%

des répondants considèrent que la période "post-Covid" est une **opportunité et une chance** à saisir pour repenser leur **stratégie achats** et la rendre **plus responsable**.

30%

Cependant, seuls 30% considèrent que les **risques sociaux et environnementaux** seront à **gérer de façon accrue** au sortir de la crise, alors même que d'autres parties prenantes **alertent sur leur importance**.

Table des matières

Méthodologie et panel interrogé.....	5
Impacts sur la fonction achats.....	7
DES CHAINES D'APPROVISIONNEMENTS IMPACTEES DE FAÇON TRES VARIABLE	7
<i>Secteurs d'activités</i>	7
<i>Zones géographiques d'approvisionnement</i>	8
<i>Catégories d'achats</i>	9
LA PROFESSION D'ACHETEUR ET LA PLACE DES FONCTIONS ACHATS EN EVOLUTION	10
<i>Un nouveau profil qui se dessine pour la profession d'acheteur</i>	10
<i>Place et usage des outils digitaux dans la profession d'acheteur</i>	12
<i>Rôle de la direction achats au sein de l'entreprise</i>	14
Retours d'expérience sur la gestion de crise : facteurs de réussite et complexités rencontrées	16
EN INTERNE.....	16
VIS-A-VIS DES FOURNISSEURS	18
<i>Connaissance des fournisseurs et culture du dialogue en amont de la crise</i>	18
<i>Renforcement primordial du dialogue fournisseurs pendant la crise</i>	19
Quelles perspectives et stratégies pour les achats de demain ?	22
GESTION DES RISQUES	22
TENDANCES STRATEGIES ACHATS AU SORTIR DE LA CRISE	24
<i>Une traçabilité renforcée</i>	25
<i>Relocalisation des filières d'approvisionnement</i>	26
<i>Dialogue et évaluations fournisseurs</i>	27
Quelle place pour la RSE et les achats responsables ?	29
BENEFICES RESENTIS PENDANT LA CRISE.....	29
<i>Une gestion facilitée des relations fournisseurs</i>	29
<i>Mobilisation des équipes</i>	30
QUELLE PLACE POUR LA RSE DANS LES ACHATS DE DEMAIN ?.....	31
Eléments de conclusion par Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises	33

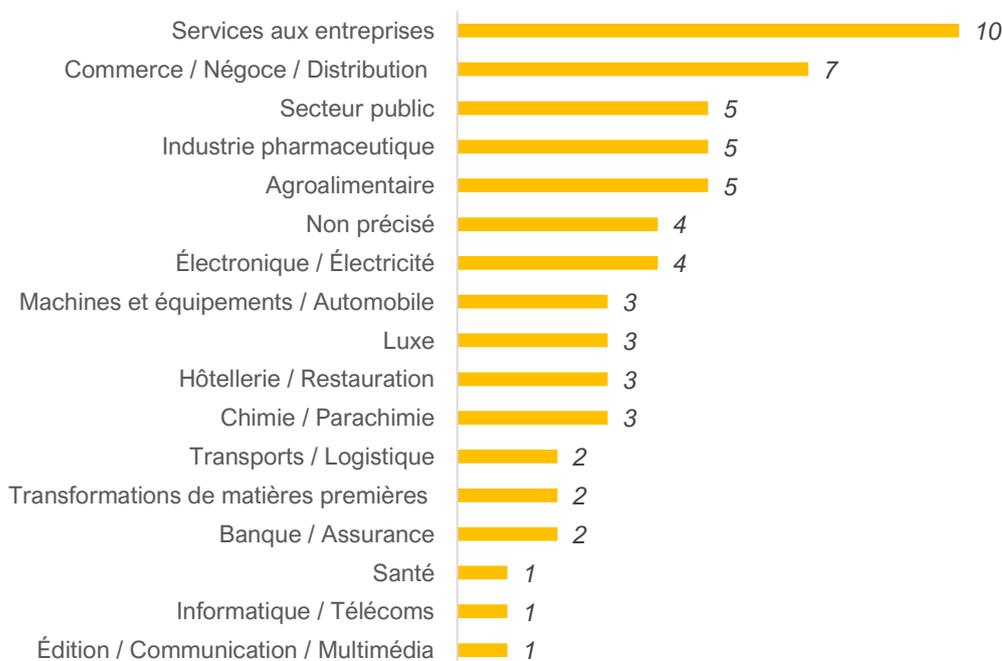
Méthodologie et panel interrogé

L'ADRA (Association des Directeurs et Responsables Achats), la Médiation des Entreprises (rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances) et le cabinet de conseil spécialiste des achats responsables BuyYourWay se sont alliés pour conduire cette étude.

Une enquête en ligne a été diffusée au sein de nos réseaux respectifs (adhérents de l'ADRA, clients de BuyYourWay et autres participations libres), permettant de collecter 61 témoignages d'acheteurs d'entreprises et organisations privées comme publiques. Les répondants pouvaient choisir de répondre anonymement ou non. En complément, 25 entretiens téléphoniques ont été menés par BuyYourWay afin d'obtenir des retours d'expérience plus détaillés venant consolider les résultats de l'enquête quantitative.

16 secteurs d'activités différents ont contribué :

De quel secteur fait partie votre entreprise ?



Il semble important de noter que cette étude reflète principalement les points de vue des plus grandes organisations, puisque 75% des répondants font partie d'entreprises de plus de 1000 salariés (dont 49% d'entreprises de plus de 5000 salariés).

Trois quarts des personnes interrogées occupaient quant à elles le poste de directeur/directrice ou responsable achats. D'autres fonctions ont également contribué : acheteurs, responsables achats responsables, *lead buyers*, responsables RSE ou encore responsables fabrication.

A noter que nous avons constaté que ces interlocuteurs font partie d'entreprises aux niveaux d'engagement dans la RSE variables, et sont donc représentatifs des fonctions achats dans leur ensemble de ce point de vue-là.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les entreprises ayant accepté de participer à cette étude, anonymement ou non, et de nous avoir accordé de leur temps. Nous ont notamment accordé leur confiance :



Impacts sur la fonction achats

DES CHAINES D'APPROVISIONNEMENTS IMPACTEES DE FAÇON TRES VARIABLE

Les fonctions achats avec lesquelles nous avons pu échanger ont vécu cette période très différemment en termes de gestion de l'approvisionnement, et ce en fonction de plusieurs paramètres.

Secteurs d'activités

Si la plupart des secteurs ont fait face à une baisse de l'activité, notamment au niveau des commandes, d'autres, minoritaires (10% des répondants), ont finalement été assez peu impactés. C'est notamment le cas des acteurs offrant des services pouvant être réalisés à distance (pour certaines activités de conseil par exemple).

Parmi les secteurs les plus touchés : les acteurs du commerce et de la distribution, l'industrie pharmaceutique, le bâtiment, les transports, les services aux entreprises (impossibles à réaliser à distance), ou encore l'hôtellerie restauration et l'édition. Tous ont dû faire face à de fortes réductions voire cessations d'activités en conséquence des mesures de confinement. Un acteur de la location de véhicules nous a par exemple indiqué avoir perdu jusqu'à 90% de son chiffre d'affaires.

A l'inverse, d'autres secteurs ont dû faire face à une activité accrue du fait d'une hausse de la demande. Cela a par exemple été le cas du secteur de l'agroalimentaire, où les volumes d'achats ont augmenté. Tout en ayant à relever les challenges liés à la période : s'assurer des approvisionnements et capacités de stockages suffisants, être en capacité de livrer, etc.

Le secteur d'activité est donc très clairement déterminant dans l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les achats et les chaînes d'approvisionnement des entreprises, et de leur fonctionnement plus global.



« Nous avons effectivement été impacté à tous les niveaux : nous avons décidé de fermer nos usines, ce qui a impacté nos fournisseurs puisqu'ils n'ont pas pu nous livrer pendant deux mois. Cela impliquait que pendant cette période, ils ne pouvaient plus facturer, ce qui allait créer un trou important dans leur trésorerie.

En conséquence, nous leur avons exceptionnellement permis de facturer, même en absence de livraison. Cela n'aurait pas été possible sans une trésorerie suffisante. »

Une entreprise du secteur du luxe

« Nous avons fait face à de grandes difficultés puisque tous les chantiers programmés se sont arrêtés. L'activité reprend peu à peu ces chantiers reportés se heurtent à ceux qui étaient prévus en mai et juin. Nous allons devoir faire des choix, nos ressources n'étant pas extensives.

Cela crée de grosses contraintes au niveau du réseau et pour nos clients, impactant directement, même maintenant, le volume des travaux. La pression augmente aussi avec les fournisseurs qui exigent de la visibilité sur la reprise. Cette période a donc totalement bouleversé les activités de la direction achats, et pour longtemps. »

Un acteur du secteur de l'électricité

Zones géographiques d'approvisionnement

Toutes les zones d'approvisionnement ont été impactées, dans une chronologie différente.

Si l'Asie a été touchée en premier par la pandémie, provoquant de réels problèmes d'approvisionnement en début d'année, elle a été capable d'assurer une reprise d'activité rapide. Celle-ci a eu lieu au moment où l'Europe était touchée de plein fouet, permettant donc une continuité relative dans les approvisionnements venant de cette partie du monde. Les acteurs s'approvisionnant en Chine n'ont été impactés que brièvement pour leurs catégories d'achats, bien qu'ils aient dû faire face à des baisses de capacités de production et à des délais de livraison nettement rallongés. De plus, certains secteurs ont subi la trop forte dépendance qu'ils avaient développée par rapport à cette zone géographique, comme l'industrie pharmaceutique. La Chine a par ailleurs le monopole de certains produits, qui deviennent donc introuvables lorsqu'elle est en difficulté (par exemple pour certains matériaux utilisés dans la sidérurgie, ou des composants électroniques).

L'Europe, concernée dans un deuxième temps, a été touchée plus profondément et l'activité s'est remise en fonctionnement plus lentement. Les acheteurs interrogés font globalement le constat que cette zone était peu préparée. Les catégories d'achats approvisionnées en Italie (principalement des matières premières) ont par exemple été très complexes à gérer, tout comme les transporteurs de pays de l'Europe de l'Est. Les fournisseurs français ont également rencontré des difficultés, en particulier ceux de petites tailles et de matières premières.

Les approvisionnements en provenance du continent Américain ont pu poser problème dans un troisième temps, mais cela n'a été que peu évoqué par le panel interrogé. Cela est le reflet de choix d'approvisionnement majoritairement concentrés d'abord sur la région asiatique, puis sur la région européenne.



« Par chance, nos fournisseurs chinois n'étaient pas situés dans la zone d'épicentre de l'épidémie. Ils n'ont jamais vraiment arrêté de travailler. Seul un nous a dit qu'il devait fermer pendant deux semaines du fait de cas dans son usine, mais globalement nous n'avons pas ressenti de gros ralentissements pour l'Asie.

Cependant, en Europe, cela a été plus complexe. Nos fournisseurs italiens fermaient et rouvraient leurs usines par intermittence. Il y avait un décalage avec ce que les médias disaient. Même en France, certains fournisseurs français ont paniqué au début du confinement et ont tout arrêté : nous avons dû les convaincre de reprendre tout en sécurité, en leur fournissant les bons équipements. »

Une entreprise du secteur de la chimie

Catégories d'achats

Certaines catégories d'achats ont été plus problématiques que d'autres au cours de cette période de crise.

Le cas le plus unanimement partagé a été celui de l'approvisionnement en Equipements de Protections Individuelles : tous les acteurs interrogés se sont retrouvés dans l'urgence de se procurer ces équipements. Le cas le plus problématique a été celui des masques, pour lesquels la France avait une capacité de production quasi-nulle. L'offre n'était pas assez importante face aux volumes demandés par les entreprises et les délais de réception ont été très longs. L'approvisionnement a dans une certaine mesure été facilité pour les entreprises ayant des bureaux en Asie.

Les catégories d'achats nécessaires pour assurer la continuité des activités identifiées comme étant « essentielles » par le gouvernement ont fait l'objet d'une attention toute particulière. Il n'est cependant pas possible de généraliser en disant que ces catégories ont été peu impactées : les impacts ont été très variables au sein de celles-ci.

D'autres catégories d'achats particulièrement complexes à gérer sont celles qui ont correspondu à des marchés partiellement ou totalement réquisitionnés par l'Etat. Les commandes de ce dernier étant prioritaires, les directions achats ont par exemple eu beaucoup de mal à s'approvisionner en textile non-tissé, en éthanol, en glycérine, ou en matériaux nécessaires entre autres à la production de respirateurs.

Cela a pu être perçu comme paradoxal pour certaines de ces entreprises ayant reçu l'ordre des pouvoirs publics de poursuivre leur activité. Pour faire face à ces difficultés, les uns ont parfois « bénéficié » des arrêts de production d'autres : les flux d'éthanol habituellement captés en partie par l'automobile ont par exemple été réorientés vers l'industrie pharmaceutique. Il en a été de même pour des fournisseurs de pièces automobiles qui ont réorienté leur production vers des composants nécessaires au milieu médical.

« La force de négociation s'est inversée : pour les achats indirects, l'urgence n'était pas de négocier des prix bas mais d'assurer la livraison.

Je reconnais qu'il a fallu prendre des risques, au niveau de la qualité produit notamment, car nous manquions de temps pour avoir une visibilité suffisante sur cet aspect. Nous avons respecté un minimum de normes, mais nous n'avons pas respecté toutes les exigences que nous avons d'habitude, notamment en matière de RSE. Cela a par la suite créé des problèmes car on s'est aperçu que les produits étaient effectivement de moins bonne qualité, que ce soit pour des produits ménagers ou des EPI.

Si dans un premier temps notre objectif a été de répondre à l'urgence, on essaie aujourd'hui d'intégrer des aspects plus responsables. Pour les masques, par exemple, nous essayons de passer sur des modèles réutilisables, de regarder de plus en plus leur lieu de fabrication, etc. »



Une entreprise du secteur de la distribution

LA PROFESSION D'ACHETEUR ET LA PLACE DES FONCTIONS ACHATS EN EVOLUTION

Un nouveau profil qui se dessine pour la profession d'acheteur

Selon la majorité des répondants, cette crise n'aura pas pour conséquence de modifier profondément la profession d'acheteur (seulement 20% « d'accord » ou « tout à fait d'accord » pour affirmer qu'elle l'a profondément modifiée). Il apparaît néanmoins que cette période a redessiné les contours du profil acheteur : certaines qualités ont été identifiées comme étant particulièrement clefs par rapport à d'autres, pour aujourd'hui comme pour demain.

Une partie de l'étude porte sur les *soft skills* les plus importantes pendant et au sortir de cette crise. Les grandes gagnantes sont la « proactivité » et la « résilience au stress », toutes deux citées par environ 70% du panel. Le « leadership » et la « créativité » (notamment pour trouver rapidement des alternatives) arrivent ensuite, choisies quant à elles par 50% des répondants. Ce top 5 des *soft skills* les plus importantes est complété par la « bienveillance » (très souvent revenue comme composante indispensable de la gestion des relations fournisseurs), à égalité avec la « conscience environnementale et sociale ». Selon plusieurs membres de notre panel, ces deux dernières *soft skills* ont vu leur importance augmenter, voire être « révélées » pendant la crise.

Pendant et au sortir de cette crise, quelles sont selon vous les *soft skills* les plus importantes d'un acheteur ?

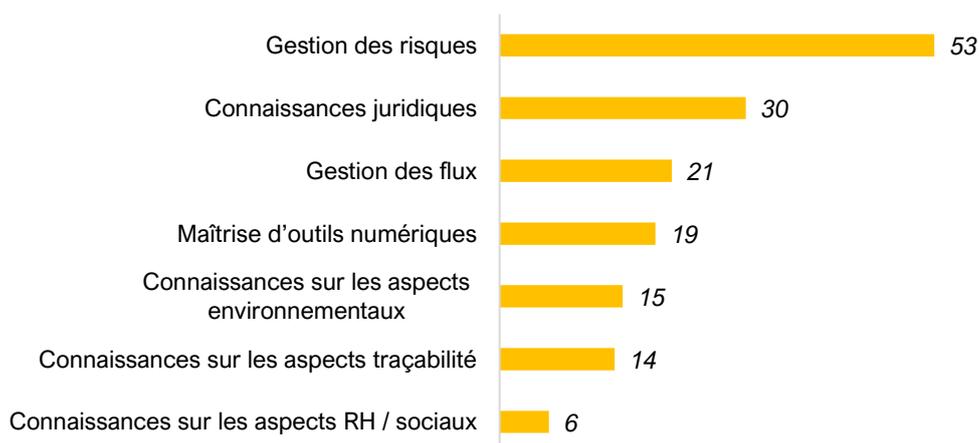


« Si on s'engage dans davantage de télétravail, nous allons avoir besoin de gens plus autonomes, qui savent s'organiser tous seuls et sont enclins à trouver des solutions. La notion de créativité a pris son sens lorsque, tout d'un coup, il a fallu trouver des moyens, des alternatives : il a fallu faire preuve de capacité d'adaptation, d'autonomie dans le travail, d'innovation ... un nouveau profil d'acheteur se dessine et met en avant des qualités un peu différentes du fait du mode de travail.

Une entreprise du secteur d'édition

Les quatre *hard skills* ressortant comme étant les plus importantes à renforcer sont : la **gestion des risques**, les **connaissances juridiques**, la **gestion des flux** et la **maîtrise d'outils numériques**. La gestion des risques semble particulièrement capitale, ayant été de très loin la réponse possible la plus plébiscitée (choisie par 86% des répondants).

Au sortir de cette crise, quelles sont selon vous les hard skills d'un acheteur qui doivent à être renforcées ?



Avant la gestion des risques était prise en compte, mais elle était traitée en fond. Cette crise a permis de montrer que c'était primordial et elle va monter en puissance. En conséquence, nous développons actuellement un e-learning sur ce sujet.

Je pense d'ailleurs que la gestion des risques ne devra plus seulement être traitée en « hard » via des outils, mais être intégrée en « soft » dans le rôle de l'acheteur. Ce sera grâce à son comportement que la gestion du risque pourra être gérée de manière efficace ou non. C'est une compétence qui va monter en puissance.

Une entreprise du secteur des transformations de matières premières

« La gestion des risques est extrêmement importante pour une direction achats : on peut citer la gestion des risques fournisseurs, de fermeture, de copyright, de pratiques irresponsables, les risques liés à la communication, les risques sociaux ... une direction achats prend toute sa valeur quand elle est capable de gérer tous ces risques-là. »

Un acteur du secteur du luxe

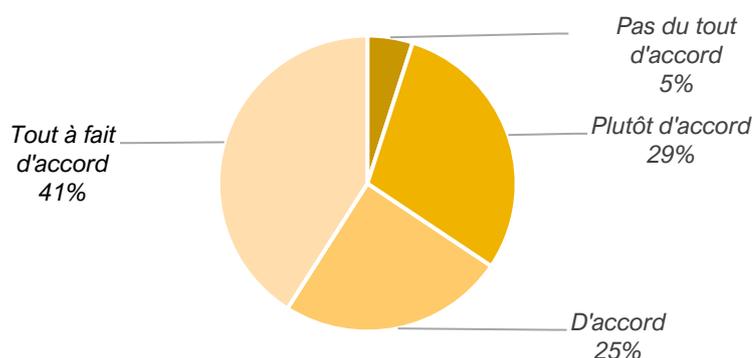
A noter, les connaissances sur les **aspects environnementaux et sociaux arrivent en fin de liste**, alors même que les risques qui leur sont liés sont de plus en plus élevés. La gestion de ces risques extra-financiers ne devra être minorée ou oubliée. Un point surprenant : la **traçabilité arrive en fin de liste**, alors que de nombreux répondants ont précisé leur besoin et volonté de renforcer cet aspect dans leurs stratégies achats futures.

Place et usage des outils digitaux dans la profession d'acheteur

Comme vu précédemment, la maîtrise des outils numériques apparaît comme étant une compétence à développer chez les acheteurs au sortir de cette crise. Cela est la conséquence logique du fait que leur usage s'est renforcé au cours des derniers mois au sein des fonctions achats, pour la gestion des relations fournisseurs ou pour permettre la continuité de leur fonctionnement avec des équipes en télétravail.

Cette tendance semble devoir se maintenir à l'avenir. Ces outils numériques s'ancreront de manière croissante et pérenne dans le quotidien des équipes achats.

Diriez-vous que les outils digitaux vont être beaucoup plus présents et importants dans le quotidien des acheteurs ?



Ces outils auront comme objectif de répondre à un besoin exprimé plusieurs fois en entretiens : les acheteurs souhaitent pouvoir accéder à tout moment à de nombreuses données pour prendre des décisions éclairées. Ces données peuvent correspondre aux informations relatives à la traçabilité, aux stocks disponibles en propre ou chez les fournisseurs, aux contrats en cours, aux factures ... que cela soit sous la forme d'une vue d'ensemble ou d'une vue détaillée (par fournisseur ou catégorie d'achats par exemple).

« Les outils digitaux ont été la clé pour gérer la crise. Ils seront indispensables demain pour gérer en gérer d'autres. En plus d'avoir organisé des workshops et des réunions d'information avec des centaines de personnes à distance, nous avons mis en place en quatre jours seulement un portail Covid 19 en interne : une plateforme en ligne accessible à tous nos acheteurs et sur laquelle toutes les informations relatives aux fournisseurs clés sont répertoriées.

Chaque acheteur peut y entrer des données ou chercher des renseignements : les acheteurs se tiennent donc mutuellement informés des problématiques rencontrées par les fournisseurs. »



Un acteur de l'industrie pharmaceutique

Plusieurs personnes ont néanmoins précisé que cet usage croissant du numérique ne doit pour autant pas se faire au détriment de la relation fournisseurs, mais bien la compléter. En effet, si les outils digitaux ont pu faciliter certaines procédures administratives et permettre de maintenir le lien avec leurs fournisseurs, de nombreux répondants estiment que la dimension humaine reste primordiale pour assurer des relations partenariales. Beaucoup nous ont d'ailleurs indiqué avoir préféré les appels téléphoniques aux mails jugés « plus froids et moins chaleureux » pendant cette période où la solidarité était d'autant plus de mise : et donc également la bienveillance des équipes Achats.



« Nous perdions beaucoup de temps à chercher des informations et nous nous sommes aperçus qu'elles étaient réparties au sein des différents services. Il arrive même que l'information ne soit pas la même selon le service !

Aujourd'hui, nous nous rendons compte de la nécessité absolue d'avoir un outil numérique qui centralise et harmonise la gestion de toutes ces données. Cela pourrait grandement aider dans la gestion de crise de ce type, nous en avons pâti pendant celle-ci. »

Un acteur de la grande distribution

« Les outils digitaux vont être de plus en plus importants pour les acheteurs. Je pense par exemple qu'il pourrait être intéressant d'avoir une plateforme assimilable à un réseau social, sur laquelle nous pourrions échanger avec nos fournisseurs stratégiques. Cela renforcerait la réactivité et la collaboration avec eux.

Plus globalement, des données accumulées en temps réel permettrait une plus grande agilité de notre stratégie (arrêter de produire, recentrer activités sur certaines catégories, etc.). »

Une entreprise de transformations de matières premières

Enfin, le télétravail a été très souvent abordé au cours des entretiens comme ayant grandement facilité la poursuite des activités des directions achats. Le passage en télétravail a d'ailleurs été plus délicat à gérer pour les entreprises qui y étaient jusque-là réticentes, en particulier pour les acheteurs. Pour certains, cette période a généré un profond changement dans la fonction en termes de mode de travail : elle a permis de démontrer qu'être acheteur n'est pas incompatible avec le travail à distance. Bien au contraire, les équipes ont souvent réalisé d'importants volumes horaires pour assurer la gestion de crise ; et ce tout en étant à leurs domiciles. Selon beaucoup, cette « preuve » par la contrainte va permettre que cette pratique soit plus ouverte aux équipes à l'avenir.



« La crise a permis de se rendre compte que le télétravail était possible pour beaucoup de métiers, donc les achats. Je pense que c'est quelque chose qui va changer dans notre manière de travailler et de l'appréhender, et ce sur le long terme. »

Une entreprise de transformations de matières premières

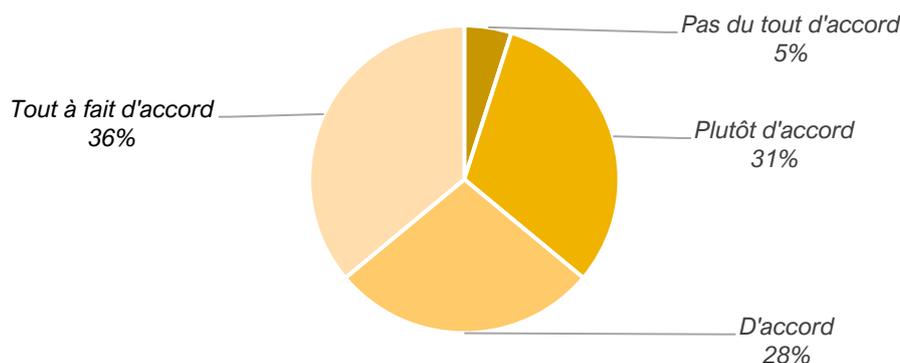
« Ces mois ont montré que le télétravail fonctionne pour les équipes d'acheteurs. Un vrai stade a été passé, même si nous savons qu'il n'est bien sûr pas souhaitable d'être toujours à distance dans un métier qui implique autant de relationnel. J'en tire pour autant du positif : cela remet en question tout notre fonctionnement, et il est certain que nous allons être plus flexibles avec nos équipes sur cette modalité. »

Un acteur du secteur de l'immobilier

Rôle de la direction achats au sein de l'entreprise

Il apparaît clairement que cette crise a permis une collaboration renforcée de la direction Achats avec d'autres fonctions stratégiques de l'entreprise.

Diriez-vous que cette crise a permis une collaboration renforcée de la direction Achats avec différentes fonctions stratégiques de l'entreprise ?



Ainsi :

- 85% du panel affirme avoir collaboré de façon renforcée avec la direction financière (notamment pour les questions de budget et de trésorerie),
- 85% également avec la direction juridique (principalement pour la gestion des relations fournisseurs),
- 79% avec la direction des Ressources Humaines (pour la gestion des équipes et les normes de sécurité),
- 48% avec la direction développement durable / RSE (par exemple pour s'assurer que les décisions prises en urgence ne se fassent pas au détriment des engagements environnementaux ou sociaux).

Il ne s'agit bien sûr pas d'une liste exhaustive : certaines directions achats ont par exemple indiqué avoir davantage travaillé avec la R&D (pour trouver des alternatives à certains composants), avec les départements Supply Chain / approvisionnements lorsqu'ils existent au sein de l'entreprise, ou encore plus globalement avec leurs instances dirigeantes (notamment pour valider des décisions stratégiques prises quasi-quotidiennement).

« Si les relations étaient déjà présentes et bonnes avant la crise, la collaboration avec les services juridiques s'est fortement renforcée et nous a permis une grande réactivité. Cela a été plus compliqué avec la direction de la finance et de la comptabilité, du fait de devoir à la fois protéger notre compte de résultats et les fournisseurs en même temps.

Nous avons dû leur faire comprendre que nos fournisseurs sont comme nos collaborateurs : si demain ils ne sont plus là, nous ne serons plus là non plus. Il faut les accompagner, même si à l'instant t cela nous coûte un peu : cela peut coûter bien plus cher dans le temps si on ne le fait pas. »



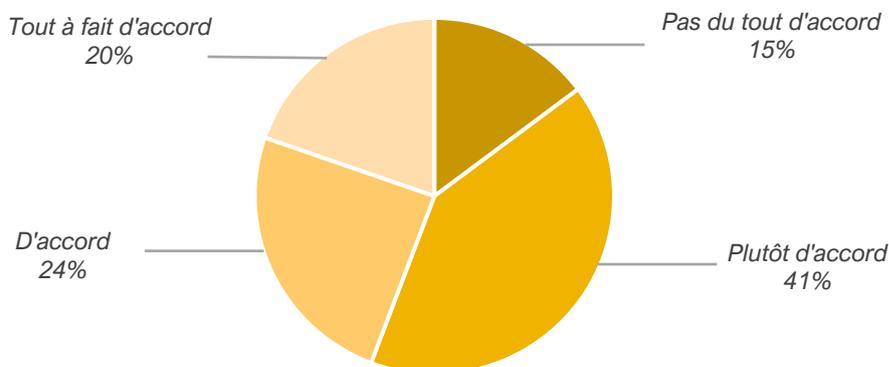
Un acteur du luxe

« Nous avons défini des groupes de travail transverses par sujets d'approvisionnement, par exemple pour les masques. Chaque groupe faisait appel à toutes les fonctions qui pouvaient apporter un point de vue pertinent, de l'assistant de direction à l'infirmière. Les livrables étaient des notes de direction diffusées auprès du personnel, sur des questions très pragmatiques. En peu de temps, nous avons pu sortir de nos zones de confort pour travailler avec tous les acteurs, nous ouvrir aux autres fonctions : j'ai beaucoup appris sur elles. »

Un acteur du secteur de la chimie

Au-delà de cette collaboration globalement renforcée entre les différentes fonctions stratégiques de l'entreprise, les avis sont variés concernant le repositionnement stratégique de la fonction achat suite à la crise.

Estimez-vous que la crise a permis / va permettre le repositionnement stratégique de la direction achats au sein de votre entreprise, en vue de lui donner plus de poids ?



Pour certaines, la direction achats était déjà considérée comme étant des plus stratégiques, quand pour d'autres cette période de crise a permis une réelle prise de conscience quant à son rôle de « rouage central », de « d'acteur de première ligne », de « maillon indispensable à la continuité de l'activité ».

« J'irais même un cran plus loin : cette période a permis que la direction des achats soit identifiée. Nous avons pu démontrer que sans nous, l'entreprise se serait arrêtée. Sans les protections individuelles, sans prestataires de nettoyage, sans livraisons, sans recours à l'intérim pour pallier les absences ... notre activité s'arrête. Ce n'était pas reconnu avant et maintenant c'est une évidence pour beaucoup de monde.

Si cela s'est relativement bien passé pour notre entreprise pendant cette période, c'est parce que nous avons su être agiles et collaboratifs. Il faut savoir s'adapter pour que ce qui est d'habitude très processé devienne flexible. »

Un acteur du secteur bancaire et logistique



« Il n'y a pas une semaine où la direction financière, juridique ou de la Supply Chain n'est pas venue nous voir. Cette période a exacerbé le rôle très stratégique et en même temps très opérationnel d'une direction achats. Par notre rôle essentiel d'intermédiaire avec les fournisseurs, nous nous sommes retrouvés moteur dans pleins de réunions.

Les feuilles de route post Covid de notre direction ont été revues pour être différentes : plus polyvalentes, stratégiques, en interaction avec autres directions. Nous sommes des facilitateurs et nous allons pouvoir l'être encore plus grâce à ces nouvelles synergies. »

Un acteur du secteur du luxe

Retours d'expérience sur la gestion de crise : facteurs de réussite et complexités rencontrées

EN INTERNE

En écho avec la première partie de l'étude, La **collaboration renforcée entre les directions stratégiques** des entreprises leur a permis de mieux faire face à cette période.

Chez certaines d'entre elles, cette collaboration s'est traduite par la **tenue régulière de comités décisionnels qui étudiaient tous les sujets opérationnels** devant être gérés en urgence et impliquant la prise en compte des contraintes de plusieurs directions, dont les achats.

L'appui des instances dirigeantes a également été utile, les directions achats interrogées ayant apprécié leur **réactivité**. D'autres ont regretté le **manque de communication** entre leurs dirigeants et les fonctions opérationnelles de l'entreprise, créant un décalage entre leur posture et la réalité du terrain.

« Nous n'avons pas du tout eu d'interaction avec le comité de direction. Il était dans la gestion de crise au quotidien et les directions comme la nôtre aussi, mais pas dans le même tempo : les contacts se sont effrités.

Les acheteurs en télétravail ont ressenti dans les propos de certains dirigeants qu'ils étaient mal jugés, perçus comme fuyant la première ligne alors qu'ils s'investissaient beaucoup. C'est dommageable : alors même que c'était le moment d'appliquer ce qu'on prône en RSE en termes de relations humaines, il y a eu une dissonance entre un discours bienveillant et l'absence de réponses à nos questions pratiques. »

Un acteur du secteur agroalimentaire

« La direction juridique a anticipé et a mis à disposition des acheteurs des kits de réponses pour les fournisseurs suivant les différentes problématiques que nous pouvions rencontrer, et elle a fait de même pour les commerciaux.

C'était très pratique car nous savions exactement quoi répondre à nos fournisseurs et à nos clients et nous pouvions être réactifs. »



Une entreprise de transformations de matières premières

Enfin, ces dynamiques d'entraide en interne ont parfois touché les équipes des achats de façon encore plus « concrète » : devant la hausse de l'activité, des **collaborateurs d'autres services sont venus leur prêter main forte, quand dans d'autres cas ils ont eux-mêmes aidé des départements affectés et/ou en sous-effectifs**. Certains acheteurs ont donc vécu une expérience de « vis ma vie », qu'ils s'agissent de faire de la pédagogie sur les achats ou d'aller par exemple assister une équipe de logistique à décharger une livraison !

Un autre facteur de réussite dans la gestion de crise a été de **posséder en amont les outils permettant la digitalisation des processus achats**. C'est notamment le cas pour la gestion des commandes et de leurs paiements : comme évoqué plus tôt, leur dématérialisation a rendu plus agile les relations fournisseurs sur ce point, pendant les mois de confinement ; les équipes d'acheteurs ne pouvant pas se rendre dans leurs bureaux.

« En dix ans, les processus de travail se sont largement numérisés : les devis et les factures sont numériques, la gestion de l'ERP se fait en ligne et tous les processus relatifs à la base d'achats et aux approvisionnements se font par mails. En conséquence, un acheteur peut aujourd'hui partir chez lui avec son ordinateur portable et reprendre son activité en dix minutes, sans même avoir à emmener beaucoup de documents.

Un acteur du secteur de l'édition



« Cela a été problématique pour nous ! Nous savons que nous devons nous améliorer sur les délais de paiement. Il y avait une lourdeur importante des procédures de validation, qui entraînait des retards. Pendant cette crise, cela a évolué soudainement sous la contrainte : en seulement deux semaines, nous avons mis en place une nouvelle procédure de signature électronique. »

Un acteur du secteur de la distribution

Pour ce qui concerne le télétravail, il était essentiel que la fonction support en charge des services informatiques (pour les structures qui en possèdent) soit préparée et donc réactive, notamment via le Plan de Continuité d'Activité de leurs entreprises. Ces équipes ont globalement beaucoup aidé les fonctions achats, notamment au début de période de confinement.

Concernant les Plans de Continuité de l'Activité, 82% des répondants affirment qu'ils en avaient mis un en place pendant la crise. Si parmi ces répondants, 75% estiment qu'il a été utile et bien préparé, de nombreuses directions achats ont précisé que ces Plans étaient souvent peu adaptés à la situation. La plupart n'avait aucunement prévu un tel cas de figure : ils ont donc plutôt été construits « sur le tas », adaptés au fur et à mesure.

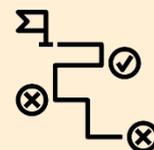
« Chaque secteur de notre maison d'édition avait son plan de continuité d'activité. Ils étaient tous principalement axés sur des procédures garantissant la continuité de la mobilisation des forces de travail, via les dispositifs de passage en travail à distance à grande échelle. Cela a été extrêmement important et beaucoup aidé : nous avons engagé une politique de télétravail depuis un an et demi, les effectifs étaient donc déjà équipés et habitués à la pratique.

Nous allons capitaliser sur ce changement et ne pas revenir en arrière : nous savons maintenant que c'est possible et que ça n'affecte pas nos opérations. Cela représente donc un bouleversement assez majeur dans l'organisation de travail. »

Un acteur du secteur de l'édition

« Notre Plan de Continuité n'avait absolument pas envisagé une telle situation. La direction achats a dû gérer le fait que tous les chantiers ont fermé. Il aurait fallu qu'on soit mieux préparés, c'était totalement inédit.

Il nous a fallu apprendre sur le tas, comprendre quels dispositifs mettre en place : le Plan ne prévoyait pas qu'on puisse se retrouver avec toutes les entreprises intervenant sur les chantiers à l'arrêt. Nous avons vraiment besoin d'adapter le PCA pour de potentielles prochaines crises. »



Un acteur du secteur de l'immobilier

VIS-A-VIS DES FOURNISSEURS

Connaissance des fournisseurs et culture du dialogue en amont de la crise

Les acheteurs interrogés s'accordent à dire qu'il était capital d'avoir construit des partenariats forts et stables avec leurs fournisseurs en amont de cette période.

Cela a d'après eux été très utile pour pouvoir avoir accès à des informations fiables, dans des délais courts et en quantité suffisante, et pour identifier rapidement les fournisseurs prioritaires et/ou à risque. Le fait de disposer préalablement d'outils tels qu'une cartographie des risques achats ou d'un plan de vigilance a pu aider sur ce point.



« Le fait d'avoir des relations saines avec les fournisseurs a facilité les choses. Nous avons vraiment pu coconstruire des solutions pour gérer la situation, notamment avec notre prestataire de nettoyage. Nous avons apprécié de travailler avec eux, et nous avons répondu à nos attentes mutuelles.

Au point que nous avons décidé de prolonger leur contrat alors même que nous allions rentrer dans une phase d'appel d'offre avant le confinement. Dans les crises, vous voyez qui sont vos alliés, et cela renforce le lien avec certains fournisseurs. »

Une entreprise de transformations de matières premières

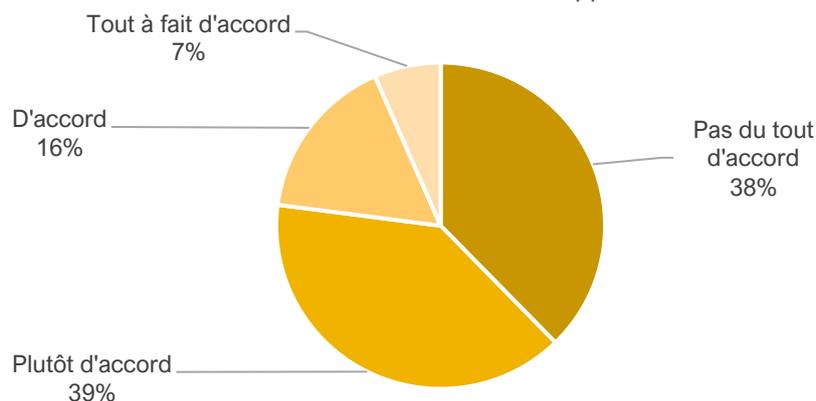
A l'inverse, le manque de connaissance des fournisseurs et un dialogue habituellement plutôt restreint a pu poser problème à certaines entreprises, qui ne parvenaient pas à avoir de retours suffisants et manquaient donc de visibilité pour pouvoir réagir chaque jour dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements.

A noter que certaines directions achats ont évoqué l'intérêt de faire partie de réseaux d'acheteurs pour faciliter l'accès à des bases de données fournisseurs et partager des bonnes pratiques ou des contacts utiles, cela étant d'autant plus utile dans ce genre de période.

L'autre intérêt d'une culture amont du dialogue a été de ne pas subir une « dépriorisation » de leur compte client par les fournisseurs. En effet, certains acheteurs ont partagé avec nous que grâce à cette proximité de longue date, leurs commandes avaient été traitées en priorité. D'autres ont quant à eux senti qu'ils avaient été dépriorisés par des fournisseurs qui utilisaient leur capacité de production pour les clients avec qui ils avaient des relations plus développées (même si cela a aussi pu simplement s'expliquer par la priorité donnée aux commandes plus importantes en volumes ou montants).

A l'heure de faire le bilan de cette crise, la majorité des répondants estime qu'elle leur a fait prendre conscience d'une connaissance encore insuffisante des acteurs de leurs chaînes d'approvisionnement. Certains ont au contraire pu vérifier l'efficacité de leur bonne connaissance de ces acteurs en amont de la crise.

Estimez-vous que la crise vous a fait prendre conscience d'une connaissance insuffisante des acteurs de vos chaînes d'approvisionnement ?



« Nous avons profité de nos échanges quasi quotidiens avec nos fournisseurs pour les interroger sur l'identité et la situation de leurs propres fournisseurs, en allant jusqu'au rang 4. Cela a exacerbé la prise de conscience de notre trop faible connaissance des acteurs qui se cachent derrière tel ou tel fournisseur. Nous ne le savions pas toujours, cela a renforcé l'évidence du besoin d'avoir une vision macro et précise de toute notre chaîne d'approvisionnement. »

Un acteur du secteur du luxe

Renforcement primordial du dialogue fournisseurs pendant la crise

Sans surprise, la période de crise liée à la pandémie de Covid-19 a été caractérisée par le renforcement du dialogue des acheteurs avec leurs fournisseurs. Cette proximité a été essentielle pour assurer la plus grande réactivité possible et ainsi limiter les dégâts tant du côté acheteur que fournisseur. Le dialogue avec les fournisseurs a en effet permis de mieux identifier les risques de dépendance (parfois mutuelle pour des catégories d'achats de niche) déjà élevés et d'autant plus préoccupants en période de crise.

Beaucoup ont décidé de mettre en place des échanges très réguliers avec eux, via des points téléphoniques sur l'état de leurs stocks, des commandes, de leur santé financière ... Ces points avaient pour la plupart lieu de façon hebdomadaire, voire quotidienne pour les périodes les plus sensibles.



« Afin de minimiser autant que possible les risques sociaux chez nos fournisseurs pendant la crise, notre responsable achats responsables a développé une réflexion avec les équipes d'acheteurs et avec l'ICS (Initiative for Compliance and Sustainability).

En interne, nous avons interrogé tous les correspondants présents sur place et leur avons demandé de nous faire remonter des informations via un questionnaire et des photos des infrastructures pour les plus gros fournisseurs et les fournisseurs stratégiques. Parallèlement, nous avons travaillé avec l'ICS sur la mise en place d'un questionnaire directement à destination de tous nos fournisseurs, sur la façon dont ils ont géré cette crise et sur ce qu'ils mettent en place pour la reprise. »

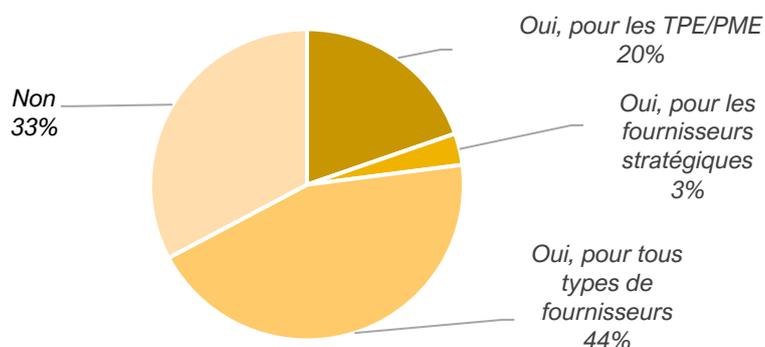
Un acteur du secteur textile

Cela n'a pas été une période simple pour les relations fournisseurs. Il y a eu beaucoup de demandes pour le lendemain, avec des degrés d'urgence à traiter en mode dégradé. Nous avons été contraints de mettre la pression aux fournisseurs pour obtenir des réponses, puis nous n'en avons plus du prescripteur interne ... il a fallu être capable de relativiser, de prendre sur nous : cela a changé le relationnel avec le client interne. Il arrivait même que la description du besoin change du jour au lendemain selon les décisions de la direction générale, nous forçant à avoir une gestion du temps totalement différente de d'habitude.

Un acteur de la grande distribution

En ce qui concerne le respect des délais de paiement par les donneurs d'ordre, la majorité des répondants ont su réagir. Pour certains en particulier pour les fournisseurs les plus fragiles (TPE/PME) ou stratégiques.

Au cours de la crise, avez-vous pu respecter, voire raccourcir, les délais de paiement de vos fournisseurs ?



En complément de ces résultats, de nombreuses entreprises ont proposé aux fournisseurs (en priorité de petites tailles) de faciliter le règlement des factures afin d'alimenter le plus tôt possible leurs trésoreries. Cela a pu se traduire par la réduction des délais de paiements (de plusieurs dizaines de jours), voire par des paiements comptants ou par la hausse de montants seuils à partir desquelles les factures sont automatiquement validées pour règlement, etc.

Plusieurs directions achats n'ont pas attendu que les fournisseurs affaiblis les contactent pour leur faire part d'éventuelles situations problématiques : elles ont été proactives dans cette démarche de consultation, voire de soutien.

Pendant la période de crise liée à la pandémie de Covid-19, près de trois quarts des répondants n'ont pas eu à mettre fin à des contrats avec des fournisseurs pour motif de cas de force majeure (72%) et que seuls 7% des répondants déclarent avoir eu recours à la médiation pour gérer des litiges fournisseurs qui seraient liés à la gestion de crise de la Covid (à fin mai 2020). Dans un souci de solidarité, la tendance a plutôt été la flexibilité.

Les acheteurs ont donc, dès qu'ils le pouvaient, préféré reporter des commandes, suspendre des contrats temporairement, décaler des appels d'offres (pour laisser plus de temps de préparation aux candidats) ... plutôt que d'annuler des commandes ou mettre fin à des contrats. Cette posture a été encore plus fortement adoptée vis-à-vis des PME, particulièrement fragilisées.

« Nous avons mis en place un plan de solidarité dès le début de la crise pour soutenir nos 1700 fournisseurs. Nous travaillons avec beaucoup de TPE et PME françaises. Après les avoir contactés pour connaître leurs situations, nous avons progressivement généralisé l'accès à la dématérialisation des factures et tous les encours pour les prestations de travaux et services ont fait l'objet d'un paiement immédiat afin de protéger leurs trésoreries, alors même que nos entrées étaient en baisse.

Cela est d'autant plus important car nous savons que certaines entreprises sont très dépendantes de nous dans leur activité, ou sont les seules à produire des matériaux stratégiques pour nous. Nous allons donc continuer les paiements immédiats pour ces fournisseurs jusqu'à l'automne, afin qu'ils puissent continuer à travailler pour nous.

L'ordonnance du 25 mars, rendant le droit des marchés publics plus flexibles en cette période, nous a également permis de décaler certains appels d'offres pour que les fournisseurs puissent y répondre dans de meilleures conditions. »

Un acteur public de la distribution de gaz



« Il y a eu assez peu d'annulations et de reports de commandes auprès de nos fournisseurs. Le cumul de ces deux cas de figure correspond à 10% du portefeuille de commandes. Les annulations correspondent à un tiers de ces 10%, car nous avons mis en place un engagement moral avec fournisseurs.

Cet engagement moral correspond à un processus interne instauré au sein des équipes pour agir auprès des fournisseurs en reprenant les matières et les produits au titre des collections de l'année prochaine.

Pour optimiser sa pertinence, après avoir collecté toutes les informations auprès des fournisseurs (stocks, commandes en cours ...), nous avons mis à disposition des équipes produits et pays des « catalogues » sur-mesure contenant les informations techniques de référencement pour faciliter la réintégration des composants et ou produits finis déjà existants dans les gammes de produits de l'an prochain.

Le re-cadencement de certaines commandes a également été mis en place et cela a impliqué un engagement supplémentaire de notre part : celui de ne pas appliquer de pénalités de retard sur les livraisons de commande. Le défi est donc double pour nous dans les mois à venir : nous allons voir si les clients vont de nouveau acheter et si les fournisseurs seront capables de nous fournir en temps et en heure. »

Un acteur du secteur textile

Cette solidarité entre clients et fournisseurs s'est également traduite dans l'autre sens, notamment pour coconstruire des solutions liées à la gestion des flux. Certains fournisseurs ont par exemple aidé les directions achats en mettant à leur disposition des capacités de stockage supplémentaires. L'occasion de souligner à nouveau les avantages à avoir construit une préférence clients dans le temps.

« Pour l'instant, nous n'avons pas eu de demande d'aide de la part de petits fournisseurs qui auraient été particulièrement fragilisés : à l'inverse, c'est plutôt nous qui avons demandé des facilités de paiement, notamment à notre premier fournisseur.

Ce n'est pas toujours l'acheteur qui est fragile, l'inverse peut se produire aussi : comme nous sommes nous-même fragilisés, nous n'avons pas pu nous permettre d'être pro-actifs financièrement vis-à-vis des fournisseurs. »



Un acteur du secteur de l'édition

Quelles perspectives et stratégies pour les achats de demain ?

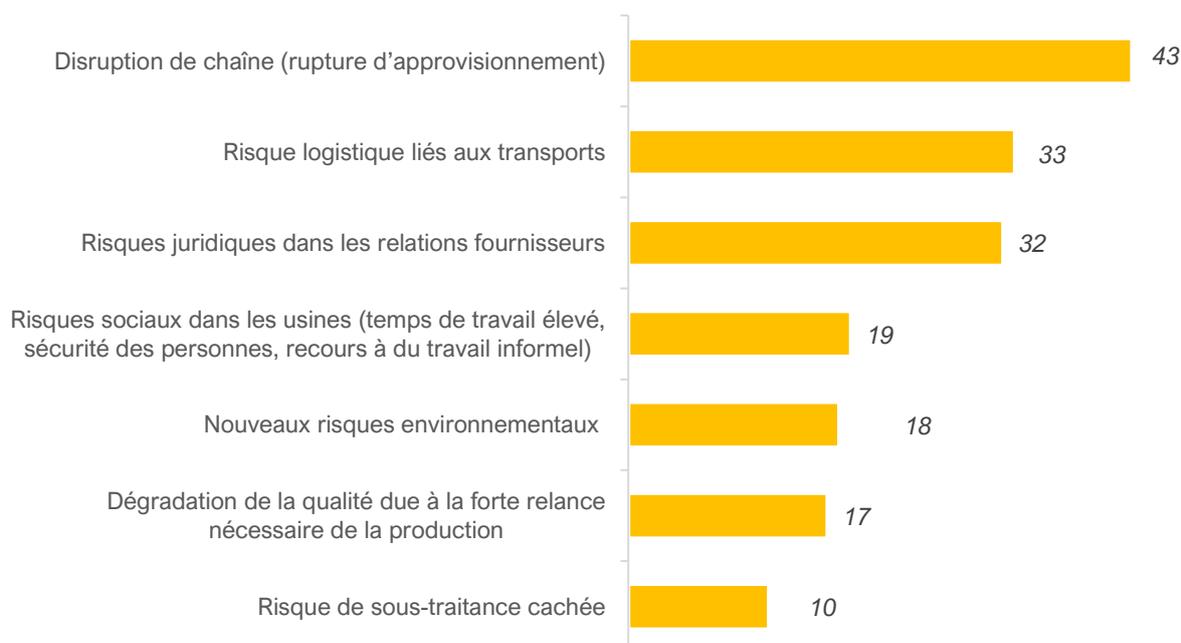
GESTION DES RISQUES

Pour la majorité des répondants à l'étude, cette période a été synonyme de changements dans leur façon de gérer les risques liés aux achats. Dans ce contexte inédit, la majorité souligne qu'il leur **a été nécessaire de reprioriser certains des risques liés aux achats**. Les risques de rupture d'approvisionnement ont par exemple été très nettement revus à la hausse.

Au-delà d'une révision de la priorisation des risques liés aux achats, 57% des répondants étaient par ailleurs "d'accord" ou "tout à fait d'accord" pour dire que cette crise **a entraîné l'identification de nouveaux risques liés aux achats**. Le premier d'entre eux étant en toute logique la possibilité de voir survenir des pandémies mondiales qui paralysent l'économie. Néanmoins, 15% ne sont "pas du tout d'accord" avec cette affirmation et n'estiment donc pas que de nouveaux risques soient apparus, principalement dû au fait qu'ils estiment posséder des cartographies des risques récentes et relativement complètes. Les points de vue sont donc partagés.

Ils sont néanmoins plus homogènes lorsque l'on pose la question suivante : « d'après vous, quels risques liés aux achats devront être gérés prioritairement au sortir de la crise ? ». D'après les répondants, les 3 risques à gérer en priorité seront : le **risque de rupture d'approvisionnement** (70% du panel l'ayant mentionné), les **risques logistiques liés au transport** (cités par 54%) et les **risques juridiques dans les relations fournisseurs** (cité par 52%).

D'après vous, quels risques liés aux achats devront être gérés prioritairement au sortir de la crise ? (nombre d'occurrences par réponse)



Il semble intéressant de noter que **seuls 30% des acheteurs interrogés considèrent que les risques sociaux dans les usines seront à gérer de façon accrue au sortir de la crise**. Il en va de même pour les risques environnementaux (tels que baisse des exigences et contrôles environnementaux pour favoriser la reprise économique), allant donc à l'opposé de l'alerte donnée par les ONGs à leur sujet.

« Les risques sociaux et de dégradation de la qualité vont être renforcés. Il nous faudra peut-être revoir certains choix de fournisseurs, en cartographier de nouveaux en France. La démarche achats à venir devra être dynamique, volontaire. Nous allons sans doute renforcer notre collaboration avec Ecovadis pour minimiser les risques sociaux et environnementaux.

Si l'idée est de les soutenir par des volumes de commandes, un axe fort est pour nous de renforcer le travail avec des acteurs français. Cela nous permettrait d'avoir moins de sous-traitance d'urgence, à laquelle d'autres pays peuvent avoir recours plus souvent : pour accepter un maximum de commandes, ils risquent de beaucoup sous-traiter, avec du personnel intérimaire que l'on connaît peu et dont on ne peut pas toujours vérifier les conditions de travail. Nous aurons encore plus besoin de transparence. »

Un acteur du secteur du luxe



« Le risque d'arrêt de production a été repriorisé par cette période. Beaucoup avaient l'impression que c'était impossible, qu'elle ne pouvait pas s'arrêter dans de telles proportions.

En tant que direction achats, nous avons également alerté sur le risque logistique lié aux transports de marchandises : il était complètement sous-évalué.

Lorsqu'on achète sur d'autres continents, il est plus simple de s'en rendre compte, mais ce risque est aussi vrai en local. En France, nous n'avions jamais eu de souci avec les transporteurs ... jusqu'à aujourd'hui. Les premières semaines de confinement, ils ne pouvaient assurer aucune activité du fait des nouvelles problématiques sanitaires qui se posaient dans le quotidien des routiers. L'échelle de ce risque a donc été revue. »

Une entreprise de transformations de matières premières

« Je note un autre risque qui pourrait être accru chez nos fournisseurs : celui du sous-investissement dans la recherche et le développement. Ils pourraient être trop fragilisés pour continuer à investir dans de nouveaux équipements. Cela figerait un peu les capacités d'innovation alors même que nos clients nous demandent d'évoluer, sur les emballages plastiques par exemple. »

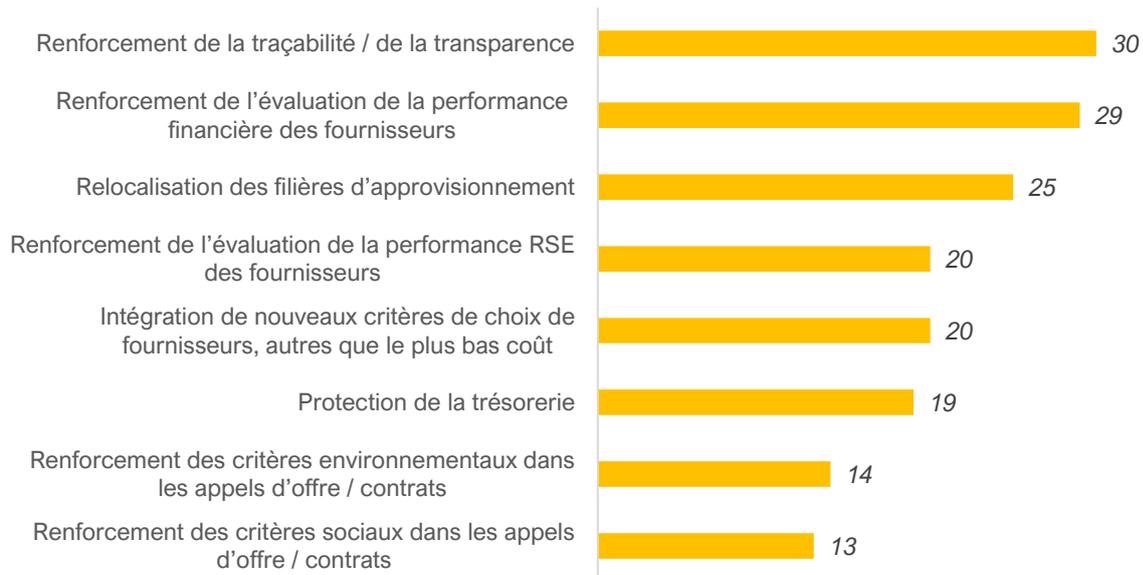


Un acteur du secteur de l'édition

TENDANCES STRATEGIES ACHATS AU SORTIR DE LA CRISE

Au-delà des risques, il semblait important de s'interroger sur l'évolution des stratégies achats à court ou moyen terme, en réaction à cette période de crise.

En conséquence de cette crise, quelle(s) stratégie(s) pensez-vous mettre en place à court ou moyen terme ? (nombre d'occurrences par réponse)



A noter que le renforcement de l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs (cité à hauteur de 33%) vient en quatrième position. Cependant, le renforcement des critères sociaux et environnementaux dans les appels d'offre et les contrats n'ont respectivement été choisis que par 21% et 23% des répondants, arrivant ainsi en en dernières positions. La performance des fournisseurs semble donc clé, apparemment au détriment de la performance des produits et services sur ces sujets.

« Nous intégrons de plus en plus de critères environnementaux et sociaux dans nos appels d'offres. Un constat simple nous motive : nous observons que sur beaucoup de chantiers, les fournisseurs ayant mis en place des politiques RSE délivrent des prestations de meilleure qualité. Cela est pour nous gage de confiance et de proactivité de leur part : nous considérons que si elles développent de telles démarches, c'est qu'ils sont capables de se démarquer et d'être plus vertueux que leurs concurrents.



Sur certains chantiers, nous développons avec eux une réflexion basée sur le TCO, plus particulièrement pour les lots à gros impact (en termes de bilan carbone, de cycle de vie) ... Leur capacité à aller dans cette direction est un facteur qui oriente de plus en plus nos choix. »

Un acteur de l'immobilier

Une traçabilité renforcée

Le renforcement de la traçabilité et de la transparence a été plébiscité par 50% du panel.

Les acheteurs interrogés ont fait part d'un besoin renforcé d'avoir une vision à la fois générale et précise de tous les acteurs des chaînes d'approvisionnement et de leurs situations, et ce à tout instant.

Cette période a permis à certains d'entre eux de prendre conscience d'une connaissance encore insuffisante de ces acteurs : la plupart précise qu'un manque de visibilité persiste à partir du rang 2. Le rang 1 reste même parfois problématique pour des directions interagissant avec un nombre très élevé de fournisseurs. Cela a été d'autant plus vrai lorsqu'il a fallu trouver rapidement des alternatives ou de nouveaux fournisseurs pendant ces derniers mois.

Enfin, une traçabilité renforcée semble nécessaire dans la mesure où les directions achats verront pour la plupart leurs ressources financières se limiter, et devront donc les allouer le plus pertinemment possible.

« Il nous faudra encore mieux connaître nos fournisseurs pour être efficaces, optimiser l'allocation de nos ressources, et identifier ceux sur lesquels nous miserons sur le long terme parce qu'ils sont robustes financièrement mais aussi en termes de pratiques RSE ! ».

Un acteur du secteur des transports



« Nous savions que la traçabilité était un sujet pour certaines catégories d'achats avant la crise. Elle ne fait que confirmer cette réalité. Cela est le cas pour les fournisseurs d'emballage, notamment hors de France. Il y a une complexité d'un point de vue logistique et nous avons découvert que des sous-traitants sous-traitaient eux-mêmes, en nous le dissimulant.

Nous ne pouvons donc que renforcer les efforts entamés depuis trois ans pour remonter toutes nos chaînes d'approvisionnement, par exemple pour les plastiques. Il est indispensable d'identifier nos fournisseurs, de les cataloguer, de pouvoir connaître l'impact carbone de nos filières. Cela est aussi crucial pour assurer à chaque instant la sécurité des consommateurs finaux. »

Un acteur de l'agroalimentaire

« La garantie de la traçabilité est encore plus clef qu'avant : nous ne pouvons plus dire « je ne savais pas », ce serait l'aveu de « je ne voulais pas savoir » ! La traçabilité des chaînes d'approvisionnement impacte la stratégie d'achats, de relocalisation, surtout pour des matières premières.

Nous ne pensons pas relocaliser des fournisseurs rang 1 (déjà à 80% en Europe) mais nous nous le permettrons peut-être pour des acteurs plus lointains dans nos chaînes d'approvisionnement si cela permet de mettre fin à des non-sens ; tel qu'un fournisseur choisi sur le territoire français mais qui s'approvisionne à l'autre bout du monde pour une matière première qu'on peut trouver en local. »

Un acteur du secteur du luxe

Relocalisation des filières d'approvisionnement

41% du panel a affirmé vouloir faire de la relocalisation des filières d'approvisionnement un choix stratégique au sortir de la crise.

Cette période semble avoir renforcé la velléité de relocaliser certains segments d'achats et de développer des **mix d'approvisionnement davantage centrés sur l'Europe**. C'est ce que reportent plusieurs directeurs achats interrogés, en particulier pour les catégories dont la crise a mis en lumière des dépendances trop fortes à des zones géographiques éloignées, ou à une seule zone.

Pour d'autres, la période confirme le besoin de rapprocher géographiquement les différents acteurs des chaînes de valeur, mais ne l'a pas révélé : la relocalisation progressive de certaines filières faisait déjà partie de leurs stratégies avant cette crise. Cela n'est cependant pas pour tous la stratégie à privilégier, le relationnel et les partenariats de longue date primant sur les autres dimensions.

« La relocalisation n'est pas une panacée, surtout pour un secteur où elle ne peut pas se déclarer en un claquement de doigt. Nous n'avons donc pas eu de déclic visant à tout rapatrier en France ou en proche Europe : pour nous, ce qui a permis que l'on résiste plutôt bien, ce n'est pas le fait de sourcer forcément en local, mais d'être depuis longtemps dans des réflexions sur la qualité, le coût global des produits et sur le relationnel avec nos fournisseurs.

Plutôt que d'en chercher de nouveaux, nous souhaitons développer encore davantage des équilibres relationnels avec nos fournisseurs actuels. »

Un acteur du secteur agroalimentaire

Néanmoins, un constat partagé par tous est que le recours à des fournisseurs plus locaux facilite la création de liens de confiance mutuelle. La solidarité avec le tissu local exacerbée pendant la crise a mis en lumière ce point. Plusieurs témoignages vont dans le sens d'une pérennisation de ces dynamiques partenariales en local.



« Pendant cette période de crise, nous avons découvert de nouveaux acteurs locaux qui pourraient être des sous-traitants potentiels. Nous ignorions jusqu'à lors leur existence, découverte récemment grâce à nos échanges renforcés avec le tissu économique et académique local, alors même que certains tentaient d'entrer en contact avec nous depuis plusieurs années. Il est clair que nous allons travailler avec eux.

Cette période a donc permis de faire évoluer notre vision quant à l'approvisionnement : nous avons décidé de renforcer le recours à des fournisseurs locaux. »

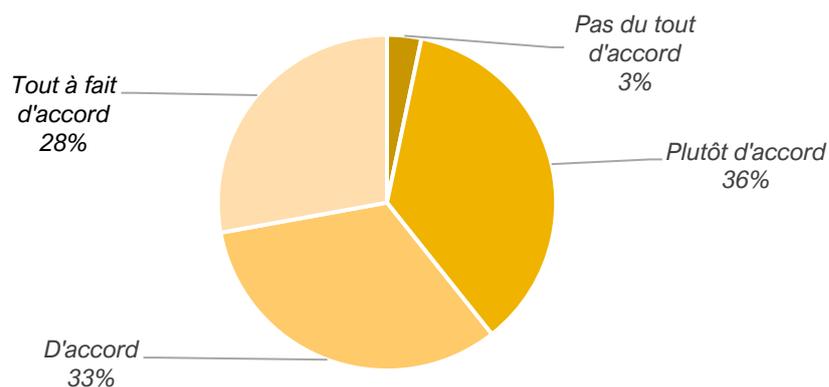
Une entreprise de transformations de matières premières

Les acheteurs s'orienteront donc globalement vers des **stratégies d'approvisionnement plus équilibrées en termes de provenances**.

Dialogue et évaluations fournisseurs

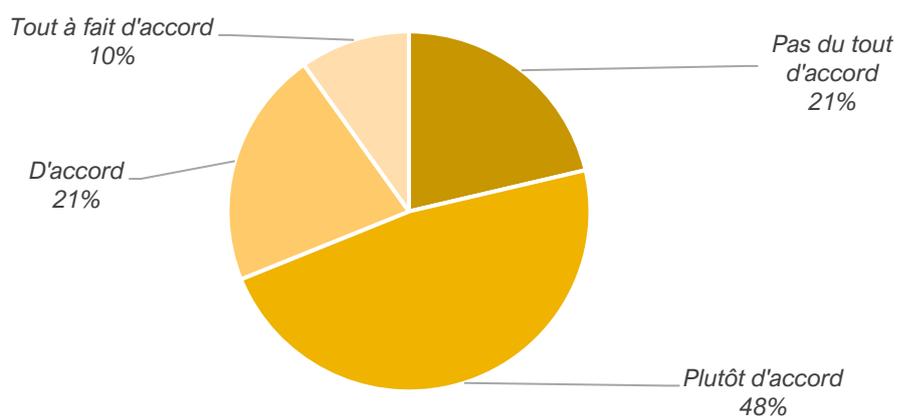
Nous avons pu voir que le renforcement du dialogue fournisseurs a été essentiel durant cette crise. Beaucoup de fonctions achats entendent poursuivre dans cette voie, affirmant qu'elles vont davantage dialoguer / collaborer avec les acteurs de leurs chaînes d'approvisionnement à l'avenir.

Diriez-vous que vous allez davantage dialoguer / collaborer avec les acteurs de vos chaînes d'approvisionnement ?



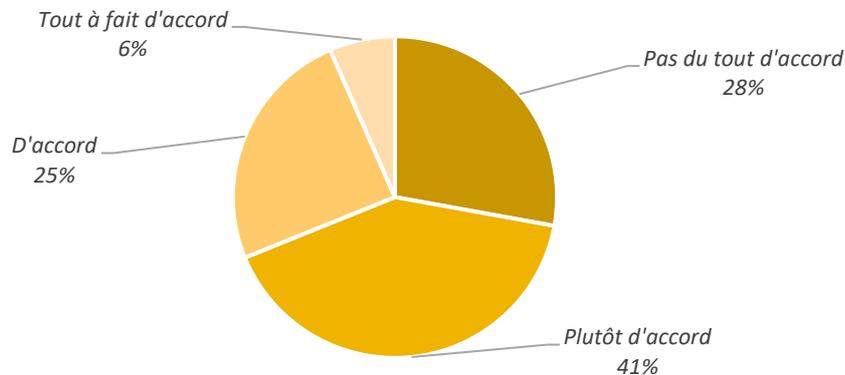
Un des sujets au centre de la relation fournisseurs est celui de leur évaluation. Les résultats sont partagés quant au fait de relever le niveau d'exigence envers les fournisseurs, notamment sur l'examen de leur performance financière.

Au sortir de la crise allez- vous devoir relever votre niveau d'exigence envers eux, notamment au niveau de l'examen de leur performance financière ?



Le même constat peut être fait lorsque la question est posée relativement à la **performance RSE** :

Au sortir de la crise allez- vous devoir relever votre niveau d'exigence envers eux en termes de performance RSE (environnementale, sociale) ?



Certains acheteurs ont justifié leur réponse en précisant qu'ils souhaitent rester sur le même niveau d'exigence, déjà élevé selon eux. Il leur semble complexe de demander plus à leurs fournisseurs en termes de performance extra-financière lorsque la priorité est de se relever d'une période de crise. L'idée n'est cependant pas pour eux de relâcher leur attention sur ces sujets ou de revoir leurs exigences à la baisse.

« Nous ne pouvons pas nous permettre de relâcher notre attention sur notre performance environnementale et celle de nos fournisseurs. Le défi est trop grand et cette crise ne justifie pas de le négliger, au contraire. Nous avons notamment choisi en toute connaissance de cause des modes de transports impliquant des lead times plus longs, pour que cela porte moins préjudice à l'environnement. »

Une entreprise de transformations de matières premières

En effet, seuls 28% des acheteurs interrogés ont précisé qu'ils seraient plus flexibles dans leurs exigences vis-à-vis des fournisseurs au sortir de la crise (par exemple pour les délais d'atteintes d'objectifs de performance). 64% des répondants ont cependant déclaré qu'ils ne devront pas exiger de leurs fournisseurs une revue à la baisse de leurs tarifs actuels.

« Je reste persuadée que l'évaluation financière est la partie immergée de l'iceberg, et que le plus important reste l'humain et son environnement : nous ne pouvons pas proposer des produits biologiques et recyclables si nos fournisseurs ne sont pas eux-mêmes dans une démarche engagée. Il est donc pour moi logique que leur performance RSE devienne plus importante qu'avant.

C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons mis en place un groupe de travail sur 13 critères de notation RSE des fournisseurs, juste avant le début de la période de la Covid. »

Un acteur du secteur agroalimentaire

« J'espère que nous allons renforcer la prise en compte de l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, car nous nous sommes rendus compte que ce sont les fournisseurs les plus engagés à ce niveau-là qui s'en sortent le mieux. A l'inverse, pendant la crise, ceux qui ont eu le plus de mal sont ceux qui n'avaient pas de réelle politique sociale envers leurs salariés, notamment pour assurer leur bonne protection. Nous avons été trop laxistes sur cette partie par le passé, cela ne peut plus être qu'un vœu pieu. »

Un acteur de l'industrie pharmaceutique

Quelle place pour la RSE et les Achats Responsables ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Lorsqu'il s'agit de mentionner les Achats Responsables, il semble important de revenir aux fondamentaux.

La RSE, ou Responsabilité Sociétale des Entreprises, est la façon dont une entreprise prend en compte les impacts générés sur la société dans son ensemble par ses activités. Ces impacts peuvent être négatifs (pollutions, consommations de ressources, mauvaises conditions de travail, destruction d'emploi...) ou positifs (créations de nouvelles ressources, bien être des salariés, dynamisme des bassins économiques...). Il est de la responsabilité des entreprises ou des organisations de prendre en compte ces impacts.

En ce qui concerne les Achats Responsables, la définition peut s'appliquer de la même façon. Il est de la responsabilité des donneurs d'ordre de connaître et de maîtriser les impacts générés par leurs décisions achats, qu'ils soient environnementaux, sociaux ou sur l'ensemble de la société et des parties prenantes. Ces pratiques concernent bien évidemment le fait d'avoir une relation responsable avec ses fournisseurs, mais aussi de prendre en compte tous les autres impacts générés par les décisions prises.

Pour une majorité d'entreprises, la crise n'a pas généré une prise de conscience soudaine et flagrante par rapport au besoin d'avoir une démarche achats responsables. Pour autant, elle confirme que l'intuition d'aller dans cette direction était la bonne, et vient renforcer la conviction de la nécessité d'un engagement responsable robuste et durable.

BENEFICES RESSENTIS PENDANT LA CRISE

Une gestion facilitée des relations fournisseurs

Au sein du panel de l'étude, seuls 8% des répondants ont précisé ne pas avoir de politiques achats responsables en place. Il est intéressant de constater que toutes les autres fonctions achats en possédaient une et ont affirmé que celle-ci les avait aidés pendant cette période de crise, à différents niveaux.

Ainsi, plus de trois quarts des répondants (82%) estiment que leur politique achats responsables les a aidés dans la **gestion de la relation fournisseurs et le maintien de leur activité**. 56% estiment qu'elle a facilité la **gestion des risques de rupture d'approvisionnement** (56%). Cela a également pu être un atout pour gagner en **visibilité sur la reprise** (cité par 39% du panel). Enfin, une démarche responsable au niveau des achats a dans une moindre mesure permis une **meilleure gestion des risques sociaux** liés à la crise (choisi par 31% des répondants).

Nous avons par ailleurs noté un écart dans certains résultats liés aux relations fournisseurs pendant la crise entre une partie de notre panel étant constituée d'acteurs « engagés » (déduction faite de leur collaboration avec le cabinet BuyYourWay) et le reste du panel (constitué d'entreprises aux niveaux de maturité plus variés en termes d'achats responsables, représentatif de l'ensemble de la fonction achats à ce niveau).

A ce titre, nous avons observé qu'aucune direction achats de l'échantillon supposé « engagé » n'a eu recours à la médiation pendant cette période pour gérer des litiges fournisseurs qui seraient liés à la gestion de crise du Covid, contre 10% pour le reste du panel. De même, seuls 9% de cet échantillon a dû mettre fin à des contrats pour motifs de force majeure, contre 38% pour l'autre partie. Dernier exemple : 67% des directions achats de l'échantillon ont pu respecter, voire raccourcir, les délais de paiement de leurs fournisseurs pendant cette période, contre 33% pour le reste du panel interrogé.

Il semblerait donc, au regard des résultats, que le fait d'avoir développé une démarche achats responsables robuste tende à permettre de mieux faire face à des périodes de crise, notamment dans la gestion des relations fournisseurs.

« La politique Achats Responsables que nous avons mise en place depuis quelques années nous a permis d'établir des relations très privilégiées avec nos fournisseurs. Dans ce contexte, elle a évidemment facilité la fluidité de la relation fournisseurs, eu égard à ce qu'on avait déjà mis en place : de la réactivité, de l'agilité, et des acheteurs en posture d'écoute.

C'était essentiel avec nos prestataires travaux, qu'il s'agisse de grands groupes ou de PME / ETI : nous avons demandé aux acheteurs d'être dans une posture accrue visant à ne pas perdre le lien avec eux. Même si nous avons encore une culture trop « client / fournisseur », la période a permis d'aller vers une vision davantage partenariale. »

Un acteur du secteur de l'électricité

Mobilisation des équipes

Si cette période a pu, comme précédemment évoqué, faire prendre conscience du rôle central des directions achats dans certaines entreprises, plusieurs témoignages nous rapportent également qu'elle a créé un déclic chez certaines équipes achats quant à l'importance de l'intégration de la RSE à leurs pratiques.

Un responsable Achats Responsables précise que, selon lui, la mobilisation des équipes d'acheteurs sur ces sujets de responsabilité est aujourd'hui et sera demain plus facile : « il y a eu une réelle prise de conscience par la démonstration de l'importance de la RSE traduite dans les pratiques et process achats ». Selon une directrice achats, la crise a un « effet d'accélérateur pour la conviction des équipes achats opérationnelles, du fait de nouvelles contraintes que ce contexte a révélées ».

« Ce début d'année ne vient pas mettre à mal notre ambition d'aller vers plus de responsabilité. Au contraire, il nous a aidé en interne, notamment pour des démarches de conformité qui impliquent un travail collaboratif entre la fonction conformité et les achats opérationnels. Nous avons jusqu'ici du mal à embarquer les équipes achats opérationnels sur ces sujets de responsabilité, maintenant c'est bien plus simple puisque c'est notre engagement qui leur a évité des risques majeurs. »

Un acteur du secteur bancaire et logistique

« Je pense et j'espère que cette expérience va booster la partie RSE des achats. Au-delà d'une prise de conscience sur des risques de rupture d'approvisionnement accrus, elle montre que nous n'avons plus le choix ! Notre président a signé l'appel pour une relance verte : nous sommes obligés de tous nous y mettre. Le sujet de l'empreinte carbone doit par exemple être pris à bras le corps par les acheteurs : il faut que l'on regarde l'impact de ce que l'on achète et travailler à le réduire.

Ce qui est capital pour la période à venir est donc pour moi de sensibiliser les acheteurs et de leur donner les outils qui leur manquent aujourd'hui pour comprendre et surtout agir. Il faut qu'ils soient acteurs et nous devons leur faciliter la tâche en leur donnant des consignes cohérentes, mettre fin aux injonctions contradictoires, afin que la responsabilité dans les achats devienne pour eux une base naturelle au quotidien. »

Un acteur de l'industrie pharmaceutique

QUELLE PLACE POUR LA RSE DANS LES ACHATS DE DEMAIN ?

Une tendance regrettable au sortir de cette crise serait de voir reculer les volontés des entreprises à s'engager davantage dans des stratégies et pratiques responsables. D'après notre étude, il ressort au contraire que cette période **ne rebat pas les cartes** et que les objectifs des feuilles de route ne seront pas revus à la baisse, voire seront revus à la hausse.

Les résultats de l'étude démontrent qu'à court terme, la priorité en termes de pratiques responsables des acheteurs est **d'accompagner leurs fournisseurs**. Ce besoin de développer des relations fournisseurs responsables pour que des chaînes de valeur entières se relèvent ensemble de cette période est bien identifié.

A travers l'étude, la notion de RSE dans les achats transparait donc plus comme le **maintien de bonnes relations avec les fournisseurs, et la protection de leur santé financière**, que par la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Nous faisons ce constat alors même que plusieurs ONGs alertent d'ores et déjà sur la forte augmentation des risques liés à ces enjeux. Comme évoqué précédemment, la gestion des **risques environnementaux et sociaux générés par cette crise** devra donc être adressée.

Si cela nous semble nécessaire pour incarner la notion même de responsabilité des entreprises, un autre argument allant dans ce sens est celui des **tendances consommateurs**. Une opinion ayant été formulée à plusieurs reprises est qu'une inflexion est en cours dans les demandes des consommateurs en termes de produits et services plus responsables. Les secteurs l'ayant exprimé sont notamment ceux de l'agroalimentaire et du luxe.

Selon eux, la crise a renforcé la prise de conscience des consommateurs quant aux sujets sociaux et environnementaux, et quant au rôle que les entreprises ont à jouer. Cela impactera leurs habitudes de consommation, modifiant leurs choix en magasin : les fonctions achats devront ajuster leurs stratégies en ce sens pour répondre à cette tendance sociétale.



« L'éco-conception de nos produits fait déjà partir de notre feuille de route achats responsables : cette période nous convainc de garder ce cap et nous estimons que certains consommateurs vont changer un peu leurs habitudes de consommation pour aller vers plus de produits responsables.

Le consommateur voudra de plus en plus être sûr que lorsqu'il se fait plaisir via un achat, ce n'est pas au détriment d'autrui ou de l'environnement : cette pression venant des clients accélérera sans doute notre démarche. »

Un acteur de l'agroalimentaire

« Il est vrai que pendant le confinement il y a eu beaucoup de réunions avec les équipes de design et de production autour de notre définition de la notion d'achat responsable. Depuis quelques mois, nous nous sommes focalisés sur des matières premières à l'impact environnemental plus limité, upcyclées, réutilisées ... cela est cohérent avec le fait que nous avons beaucoup de matières en stocks, de nombreux projets ayant été repoussés.

Cette réflexion interne s'aligne aussi avec la dimension « fournisseurs responsables » de notre politique d'achats responsables : pendant la crise, nous avons voulu soutenir ceux qui étaient stratégiques pour nous mais qui étaient aussi vertueux en termes de pratiques environnementales et sociales. »

Un acteur du secteur du luxe

« Nous avons vu pendant la période de confinement que les consommateurs ont préféré les circuits courts. Les sujets de cycle de vie, de biodégradabilité ... sont de plus en plus présents dans les débats. Certains pays vont même jusqu'à mettre des véto sur les produits à usage unique. C'est donc un sujet qui est évidemment à prendre à bras le corps pour nous, qui en produisons.

Nous avons créé une équipe interne dédiée à l'économie circulaire au début de l'année 2020 : il ne fait aucun doute que la crise confirme sa pertinence et le besoin des achats de travailler avec elle pour faire évoluer nos offres. »

Un acteur du secteur des transformations de matières premières



« Il est certain que des périodes comme celle que nous venons de vivre vont accélérer une nouvelle forme de consommation pour les clients, consistant à être moins massive mais plus qualitative et responsable. Les critères liés à la RSE et à l'approvisionnement des matières premières vont exacerber la valeur des produits. En tant qu'acteur du luxe, nous allons devoir assurer, en plus de la haute qualité historique, une garantie de « responsabilité » de nos produits.

Cette tendance impactera nos relations fournisseurs puisqu'elle a un lien direct avec la traçabilité des filières : à nous d'accompagner nos fournisseurs pour nous assurer qu'ils seront capables de nous proposer des matières et des processus vertueux. »

Un acteur du secteur du luxe

60% des répondants sont d'ailleurs "tout à fait d'accord" ou "d'accord" pour dire que la période post-Covid représente une opportunité / une chance à saisir pour repenser leur stratégie achats et la rendre plus responsable.



« Cette période est un catalyseur pour les pratiques des acheteurs : la reprise actuelle doit incarner l'opportunité de changer les choses. Il y a quelques années, les lois sur le devoir de vigilance et Sapin 2 étaient aussi des opportunités !

Nous avons besoin de ce genre d'électrochocs pour structurer nos stratégies achats et accélérer la prise d'engagements concrets. »

Un acteur du luxe

Éléments de conclusion par Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises

« Cette crise inédite par ses conséquences met en lumière le rôle primordial du dialogue.

En effet, ceux qui s'en sortent le mieux sont ceux qui avaient déjà mis en place les outils propices à une collaboration efficace avec leurs fournisseurs.

La bonne nouvelle c'est que la majorité des directeurs achats interrogés vont aller dans ce sens voire s'engager davantage.

Cette crise est une opportunité à saisir pour repenser la stratégie achat, la rendre plus responsable et s'engager dans une démarche solidaire vis-à-vis de ses partenaires. »

Crédits

Cette étude a été réalisée par :

- L'Association des Directeurs et Responsables Achats : Sylvie Noël, Arnaud Minvielle, Martin De Neuville ;
- BuyYourWay, cabinet de conseil en achats responsables : Fanny Bénard, Marie-Claire Nicot ;
- La Médiation des Entreprises : Françoise Odolant.

Rédaction et conception graphique : BuyYourWay

Crédits photo : Unsplash.com, Chuttersnap

Crédits pictogrammes : Flaticon.com, réalisés par eucalyp, Freepik, Goodware, IconGeek26, pixelperfect, Smashicons, Srip, Surang, ultimatearm.