

décision **ACHATS**

SEPTEMBRE 2024 | 20€

242

GRAND ANGLE

**Gigafactories :
épineux vice
versa industriel**

P. 25

SUPPLY

DU FUTUR IMPACT DU
PASSEPORT NUMÉRIQUE
DES PRODUITS P. 36

DÉCRYPTAGE

LA DAE ACCÉLÈRE
SA POLITIQUE
D'ACHATS
RESPONSABLES

P. 53

FOCUS

TRAVEL, MOBILITÉ
ET DÉCARBONATION P. 58



Le CEO contribue
grandement à
l'implication des
achats sur les sujets
stratégiques » P. 8

Olivier Philippot

Directeur des achats de Vallourec

Mobility
Business

Simplifiez
vos déplacements
professionnels,
sans avance de frais



TotalEnergies

La carte de paiement Mobility Corporate de TotalEnergies, la solution incontournable pour toutes les dépenses de mobilité professionnelle de vos collaborateurs!

Dorénavant, autorisez, paramétrez et gérez en toute simplicité les dépenses liées aux véhicules ainsi que les frais d'hôtel, de restaurant et de transport... Bénéficiez d'une solution complète et modulable et d'une vision globale de tous vos coûts liés aux déplacements professionnels.

Découvrez toutes les solutions Mobility Business pour les professionnels sur **mobility.totalenergies.com**



L'énergie est notre avenir, économisons-la!

Édité par ÉDITIALIS sas

77, rue du Château, CS 10200
92645 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. 01 46 99 93 93

Principal actionnaire

 NetMediaGroup

Président Pascal Chevalier

Directeur général et directeur

de la publication Hervé Lenglard

Directeur général adjoint France

Jean-Sébastien Rocheteau

Pour joindre votre correspondant

Par e-mail mettre l'initiale du prénom suivi
du nom, pnom@netmedia.group

RÉDACTION

Directrice de la rédaction Éloïse Cohen

Rédacteur en chef Geoffroy Framery

PRODUCTION

Responsable du studio Catherine Saulais

Conception graphique Anne Zeller

Ont collaboré à ce numéro

Jean-Marie Benoist, Mathieu Camozzi,
Marie-Amélie Fenoll, Audrey Fréel, Bruno Mouly,
Mathieu Neu, Luc Perin, Fanny Perrin d'Arloz
(rédaction), Julia Grandvuillemin (maquette et
illustrations), Camille Mathy (SR), ©Image&co/Eric
Mégret (photographie)

PUBLICITÉ

Directrice du pôle Agences et Marketing

Mélina Lorentz mlorentz@netmedia.group

Directrice du développement

Isabelle Coudert (06 85 94 72 75)

icoudert@netmedia.group

Équipe commerciale

Raymond Marcadet

rmarcadet@netmedia.group

Thibaut Petit tpetit@netmedia.group

Eve Monceau emonceau@netmedia.group

Chargée print

Natacha Forman nforman@netmedia.group

MARKETING

Responsable marketing audience

Marine-Alizé Lagoidet mlagoidet@netmedia.group

Responsable marketing client et partenariats

Christophe Minart cminart@netmedia.group

Responsable marketing abonnement

Nicolas Cormier ncormier@netmedia.group

ÉVÉNEMENTS

Chef de projet

Carole Maveyraud cmaveyraud@netmedia.group

Imprimeur Léonce Deprez,

Allée de Belgique, 62128 Wancourt

Commission paritaire 0128 T 88675

ISSN 1960-1379 Dépôt légal Avril 1994

Mois de parution Septembre 2024

Origine du papier Schwedt, Allemagne

Taux de fibres recyclées 100%

Eutrophisation Ptot 0,004 kg/tonne

Tarifs : 20 € le numéro. L'abonnement d'un an
(4 numéros) comprend le magazine (versions print
et digitale sur PC, iOS et Android), la newsletter et
l'accès au site : 139 € TTC (TVA : 2,10 %) Dom-Tom
et étranger nous contacter. Décision Achats est
édité par Éditialis SAS au capital de 136 000 €



Ce magazine comporte une surcouverture Opteamis

ÉDITO



Geoffroy Framery, rédacteur en chef

De l'art du discernement industriel

Comment créer de la richesse en France ? Par l'industrie pardi, semblent arguer les gouvernements qui se succèdent depuis qu'Arnaud Montebourg tenait la pose, mixeur Moulinex dans les bras, le torse bombé sous la marinière. Il s'agissait de redresser productivement la France. Le salon du Made in France voyait le jour, tandis que STMicro, un de nos fleurons industriels, souffrait face à la concurrence asiatique et américaine. Résultat, et malgré ces exhortations bleu blanc rouge, un plan social qui faisait fi de 1 900 emplois avec près de 430 salariés sur la quille en France pour le groupe spécialisé dans les semi-conducteurs. Nous le savions déjà en 2017, redresser l'appareil productif alors que les compétences et les usines ne sont plus en France, exige plus que de l'ardeur politique. Du sang, de la sueur et des larmes... en fait. Maudite pandémie qui a, entre autres, mis en exergue notre vulnérabilité économique, la criticité et le risque de nombreux achats et des pénuries de produits, notamment de santé et de matières premières.

Maudite pandémie qui a mis à nu les dangers de notre perte de souveraineté économique qui frappe l'ensemble des secteurs (agriculture, industrie, numérique, énergie) et les chantiers attendants (échanges internationaux, gouvernance des entreprises, données, communications, compétences).

Reste donc à réindustrialiser la France. Et passer, selon une hypothèse réaliste, de 10 % du PIB à 13 % d'ici 2035, comme le préconise l'ancien délégué interministériel aux Territoires d'industrie, Olivier Lluansi, chargé par Bercy d'une mission sur la réindustrialisation pour cette date. Parmi les pistes à privilégier, hors celle du recours massif à l'immigration et hors l'hypothèse du basculement des emplois de services vers les métiers de l'industrie, celle d'orienter les achats vers le MIF ; la commande publique pourrait à elle seule résorber un quart du déficit de la balance commerciale des biens. Hélas, point de préférence locale dans la commande publique. Autre mesure incontournable, celle de flécher les investissements vers l'industrie, à hauteur de 200 milliards d'euros dans un premier temps. Depuis lors, STMicroelectronics et GlobalFoundries ont annoncé un plan de relance de 5,7 milliards d'euros visant à étendre l'usine de puces électroniques détenue par STMicroelectronics à Crolles, en Isère. Mais la dépendance aux fonderies presque toutes asiatiques pose problème. Contradiction... ou du moins complexité quand tu nous tiens ! Au-delà de ces mesures, un discernement par secteur d'activité et par filière est nécessaire. L'occasion pour Décision Achats de vous proposer deux décryptages, un dans le monde des gigafactories, un autre dans le textile, pour mettre encore une fois à l'honneur le rôle central des achats dans cette stratégie économique.



IL EST TEMPS DE LÂCHER LE VOLANT



CARTE LIBERTÉ

EN 2024
349€ ~~399€⁽¹⁾~~

AVEC LE CONTRAT PRO

299€⁽²⁾

**BILLETS À PRIX RÉDUITS TOUTE L'ANNÉE⁽³⁾,
ÉCHANGE ET REMBOURSEMENT SANS FRAIS⁽⁴⁾,
VALABLE EN FRANCE ET VERS L'EUROPE⁽⁵⁾**

PROS, FAITES LA ROUTE EN TRAIN

RENDEZ-VOUS SUR LE SITE ET L'APPLICATION **sncfconnect**,
EN GARES, BOUTIQUES, AGENCES DE VOYAGES AGRÉÉES SNCF ET PAR TÉLÉPHONE.

(1) Prix TTC 349€ (au lieu de 399€) hors promotion et hors code FCE. (2) Prix TTC 299€ (au lieu de 379€), hors promotion et remise négociée et avec un Contrat Pro et un code FCE valide. Prix en vigueur du 29/02/2024 au 31/12/2024, pour tout achat ou renouvellement d'une carte de réduction Liberté TGV INOUI. Date d'activation possible jusqu'à 5 mois après la date d'achat. (3) Réductions de 45% en 1re classe et de 60% en 2de classe réservées au titulaire de la carte Liberté. Tarif fixe et unique correspondant à une réduction calculée, hors prestation supplémentaire payante, sur le tarif Flex Première ou Business Première sur les trains à réservation obligatoire de TGV INOUI. (4) Échange et remboursement sans frais jusqu'à 30 minutes après le départ. Dès 30 minutes avant le départ, le nombre d'échanges est limité à 2 et sont restreints à un autre train du jour et pour un trajet comprenant le trajet initial. Échange possible même sur trains complets, sans garantie de place assise. (5) Conditions pour les TGV INOUI en France et vers l'Europe (ainsi que sur les trains ICE pour DB-SNCF Voyageurs en coopération) hors TGV Lyria : billet remboursable et échangeable sans frais jusqu'à 30 minutes après le départ. À partir de 30 minutes avant départ, 1 seul échange possible. Les billets qui ont déjà fait l'objet d'un échange ne sont plus remboursables à partir de 30 minutes avant le départ. Conditions pour les TGV Lyria : billet remboursable et échangeable sans frais jusqu'à 30 minutes après le départ. Les billets ne sont ni échangeables, ni remboursables à partir de 30 minutes après le départ. TGV INOUI et TGV Lyria sont des marques enregistrées de SNCF Voyageurs. DB est une marque enregistrée de Deutsche Bahn AG. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Voyageurs - SA au capital social de 157 789 960 €, inscrite au RCS de Bobigny sous le numéro 519 037 584 - 4, rue André Campra - CS 20012 - 93212 Saint Denis. JLP0824. ROSA PARIS

TGV
!nOUI

14 ACTU

- La direction des achats d'Eiffage mise sur l'IA générative

16 DOSSIER SECTORIEL

- Industrie textile : fin de la gabegie ?

métier

8 RENCONTRE
Olivier Philippot,
CPO - Directeur
des achats
Vallourec

25 GRAND ANGLE

- Gigafactories : épineux vice versa industriel

32 IT

- Quel coût pour l'IA dans un cas d'usage source to pay ?

36 SUPPLY

- Du futur impact du passeport numérique des produits

40 BUSINESS CASE

- Orange fait rimer circularité avec neutralité

42 TRIBUNE

- Les clés pour bien travailler ses achats projets

44 FOCUS RH

- RSE et conformité : mieux se former, simple comme bonjour ?

48 TRIBUNE RH

- Manager achats recherche boussole

49 TRIBUNE JURIDIQUE

- Mon fournisseur change de politique commerciale : est-il possible de s'y opposer ?

50 POINT DE VUE

- Achats inclusifs, le jeu en vaut la chandelle

achats publics

53 DÉCRYPTAGE

- La DAE accélère sa politique d'achats responsables

56 TRIBUNE JURIDIQUE

- Critères d'attribution dans les marchés publics : le défi de l'objectivité

focus travel

58 FOCUS

- Mieux rimerait-il avec moins ?
- Voyages au vert chez ENGIE
- Les nouveaux contours de la travel policy
- De l'art d'harmoniser les objectifs des freelances IT avec ceux des clients
- Travel policy, état de l'art international en 2024

76 START-UP

- Innovation : less is more !



Le CEO contribue grandement à l'implication des achats sur les sujets stratégiques

La contribution des achats à la valeur de l'entreprise requiert deux prérequis : la montée en gamme de l'expertise achats et l'amplification du leadership achats. Une vision que concrétise Olivier Philippot, CPO de Vallourec.

Olivier Philippot
Directeur des achats de Vallourec

Pouvez-vous nous présenter la politique et la stratégie achats ?

Vallourec est leader mondial des solutions tubulaires premium destinées à trois principaux marchés : pétrole et gaz, industrie et énergie bas carbone (géothermie, hydrogène, capture et stockage du carbone, solaire). La stratégie achats a pour but de contribuer à la compétitivité et au leadership technique de Vallourec. Pour ce faire, elle s'appuie sur deux fondations (l'expertise achats et les outils achats) qui soutiennent cinq piliers : la gestion du panel fournisseurs, la performance des fournisseurs, la performance

des achats, les achats responsables, la contribution au développement du groupe dans les nouvelles énergies.

Quelles sont les spécificités des achats chez Vallourec ?

Les principales catégories d'achats sont les matières premières pour la fabrication d'acier (ferrailles, alliages...), les produits semi-finis en acier, les transports maritime, ferroviaire et routier, l'énergie (électricité et gaz), les consommables pour la production d'acier et de nos tubes sans soudure, la maintenance et les pièces de rechange pour nos outils industriels, les investissements industriels, l'informatique, les prestations intellectuelles et les services généraux. Notre priorité est de soutenir et de contribuer au plan stratégique du groupe. Quoi qu'il en soit, notre CEO attend de nous qu'on allie performance économique et durabilité. Et c'est le fait de performer de concert sur ces deux aspects en même temps qui rend notre métier intéressant.



■ Propos recueillis par **Geoffroy Framery**
■ Photos © **Image&co/Eric Mégret**



Olivier Philippot fait ses premiers pas d'acheteur en 1999 chez Valeo, au Mexique. Il rentre ensuite en France comme responsable commercial du compte Nissan, puis réintègre les achats en Allemagne comme *global lead buyer*. En 2006, il rejoint Marelli en tant que responsable des achats d'une ligne de produits en Allemagne. Direction l'Italie en 2008, où il prend la direction des achats des lignes de produits propulsions et électroniques. Trois ans plus tard, il s'envole au Brésil pour prendre la direction générale de Marelli en Amérique du Sud. Puis, en 2017, il est promu directeur général de l'activité dédiée aux phares automobiles pour la zone Amérique du Nord, un poste basé aux États-Unis. Fort de cette expérience, il est nommé en 2019 vice-président des achats pour l'activité phares automobiles de Marelli, dont le siège est en Allemagne. Après plus de 16 ans passés au sein du groupe italien, sa carrière marque un nouveau tournant en septembre 2022, puisqu'il intègre Vallourec en qualité de directeur des achats.



UN LEADER DOIT AVOIR
UNE GRANDE AMBITION POUR FAIRE
DE GRANDES CHOSES MAIS AUSSI
UNE GRANDE HUMILITÉ POUR
TOUJOURS APPRENDRE

Question leadership achats, il était aussi important de travailler en étroite collaboration avec la finance pour apporter une amélioration visible du compte de résultat et du *cashflow*. Nous avons notamment mis en place un calcul réel de l'inflation et cessé de comptabiliser les impacts non visibles sur le compte de résultat tels que les "cost avoidance". Ce calcul nous a permis dans un premier temps de prendre conscience de l'inflation réelle pour ensuite agir plus efficacement via des plans d'actions pour la compenser et générer des gains économiques visibles.

➤ Quelles relations entretenez-vous avec le CEO et quelle est sa perception des achats ?

Je suis hiérarchiquement rattaché à Philippe Carlier, Senior Vice President Industrie Groupe, tout comme les directeurs logistique, qualité, expertise processus, ingénierie industrielle, excellence industrielle et investissements, industrialisation et opérations du groupe. J'ai une relation directe avec le CEO du groupe à qui je rapporte mensuellement les résultats et l'état d'avancement de la feuille de route achats. Il contribue grandement à l'implication des achats sur les sujets stratégiques à fort impact économique.

Côté métier, quels grands chantiers vous mobilisent ?

La première priorité, depuis ma prise de poste, est de contribuer activement à la performance économique et au désendettement du groupe en réduisant l'impact réel de l'inflation et en améliorant le *cashflow*, tout en continuant notre politique d'achats responsables. Dans cette optique, nous avons professionnalisé l'équipe et augmenté son expertise achats. Nous avons bâti un panel de fournisseurs stratégiques et réduisons notre nombre de fournisseurs de manière conséquente passant de 12 000 à 8 000 en deux ans.

Quelle feuille de route pour les achats ?

Une des priorités de 2024 est le suivi et l'amélioration de la performance de nos principaux fournisseurs sur tous les aspects de notre relation (sécurité, qualité, coûts, délais, implication RSE, empreinte CO₂, etc.). Une des priorités de l'année prochaine sera d'accroître de nouveau le leadership achats, son influence et la collaboration interne pour apporter encore plus de valeur ajoutée à l'entreprise, ainsi que de continuer la digitalisation de nos outils tels que les e-RFQ et le *Contract Lifecycle Management (CLM)*.

Quelle place pour les achats dans la trajectoire du groupe côté décarbonation ?

Nous avons d'ores et déjà activement contribué à l'atteinte des objectifs du Groupe pour 2025, dont l'un était de réduire d'au moins 25 % en valeur absolue les émissions de sa chaîne de valeur (depuis l'extraction des matières jusqu'à la fin de vie des produits vendus) par rapport à 2017. Ces objectifs ayant été atteints dès 2022, nous nous tournons désormais vers 2030, date à laquelle nous avons pour ambition de réduire de 30 % l'empreinte carbone des produits vendus sur les scopes 1, 2 et 3 amont par rapport à 2021. Le rôle des achats est clé. Les émissions de nos fournisseurs comptent pour



environ 30 % de nos émissions totales, ce qui représente 2,6 millions de tonnes de CO₂ annuellement.

Quelle feuille de route pour atteindre cette ambition ?

Nous avons défini une feuille de route en nous focalisant sur nos segments d'achat aux émissions les plus élevées, parmi lesquels les matières premières (en particulier les achats d'aciers) et l'énergie (électricité et biocarburants).

Pouvez-vous partager avec nous quelques concrétisations ?

Nous avons grandement amélioré la part d'électricité bas carbone (nucléaire et renouvelable). Elle représente maintenant 90 % de notre électricité au niveau mondial. Au Brésil, 98 % de l'électricité que le Groupe consomme provient de sources d'énergies renouvelables, principalement hydroélectrique, solaire et éolienne. Nous avons d'ailleurs dernièrement co-investi dans la construction d'une ferme solaire. Aux États-Unis, notre électricité est issue de centrales nucléaires. En Chine, nous avons installé des panneaux solaires sur les toits et les murs de nos usines, qui assurent une partie de notre consommation en électricité. Tous ces choix nous permettent de réduire notre empreinte carbone.

Quid des matières premières ?

Sur les matières premières, nous veillons à réduire l'intensité carbone dans nos achats, dont les aciers. La fonte est faite conventionnellement de minerai de fer et de charbon fossile. Pour que la fonte soit plus respectueuse de l'environnement, nous substituons le charbon fossile par du charbon de bois. Cela est le cas pour l'intégralité de notre

production de fonte interne et de nos achats au Brésil, grâce à notre forêt d'eucalyptus que nous prenons soin de pérenniser.

La production d'acier aux États-Unis s'appuie intégralement sur l'utilisation de ferraille recyclée. En Chine, où nous ne produisons pas notre propre acier, nous augmentons dans nos achats la part d'acier provenant de fours électriques moins émetteurs de CO₂, se substituant ainsi à la production par des hauts fourneaux. Au global, 56 % des aciers utilisés par Vallourec proviennent de ferraille recyclée.

Comment s'organise la direction achats ?

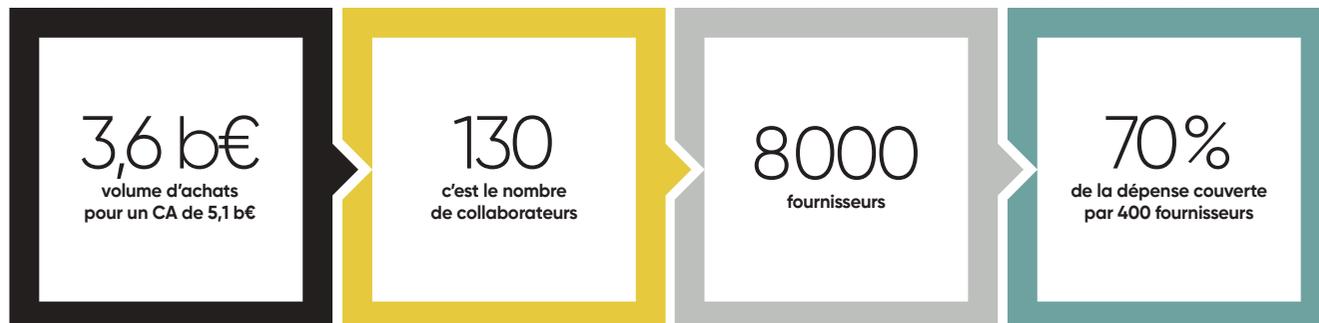
Mon premier niveau se compose de trois directions centrales (performance et process, achat global direct, achat global indirect) et cinq directions régionales (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, France et une joint-venture). Tous les achats au niveau mondial me sont rattachés hiérarchiquement, et fonctionnellement à la direction générale des régions. Une équipe d'acheteurs couvre la région Amérique du Nord (États-Unis et Mexique), une autre couvre la région Amérique du Sud, une autre l'Europe (principalement la France et l'Allemagne) et la dernière couvre le Moyen Orient et l'Asie (la Chine, l'Indonésie et le sud-est asiatique, l'Arabie saoudite et les Émirats). Les acheteurs globaux sont en charge des catégories d'achats transverses.

Quelle est votre vision du management ?

Je pense avoir un management exigeant mais bienveillant. Chacun doit avoir la satisfaction d'être à sa place et de donner le meilleur de soi-même. Je crois qu'un leader doit avoir une grande ambition pour faire de grandes



CHIFFRES CLÉS DE LA FONCTION ACHATS CHEZ VALLOUREC EN 2023





choses mais aussi une grande humilité pour toujours apprendre, écouter, se remettre en question et s'améliorer sans cesse.

Pourquoi rejoindre Vallourec en tant que jeune acheteur ?

Vallourec est une grande entreprise internationale, à taille humaine, avec un plan de transformation passionnant intégrant les enjeux climatiques et de RSE, où l'on peut voir le résultat de ses actions et où l'on peut agir rapidement.

Quel conseil donner à un acheteur qui débute sa carrière ?

Soyez curieux et apprenez sans cesse. Travaillez avec enthousiasme, ambition, humilité, objectivité et pragmatisme.

Quels dispositifs pour former et promouvoir la filière et encourager la mobilité interne ?

Nous avons mis en place une école achats qui permet à chaque acheteur d'effectuer les formations essentielles pour la fonction, en présentiel ou en e-learning, sur un cursus de 3-4 ans : négociation, analyse des coûts, *category management*, pratiques légales et gestion des contrats, analyse financière, management des risques fournisseurs, management

de la relation (SRM) et performance fournisseur, leadership achats. Cela passe par la mise en place d'un catalogue de formations avec des partenaires tels que l'EIPM et le CIPS. Chaque acheteur réalise deux formations annuellement. L'objectif est d'avoir réussi à réaliser le parcours complet en 3-4 ans. Sur l'exemple de la négociation, plus précisément, nous nous sommes concentrés sur quelques aspects clés tels que la préparation de la négociation, comment mieux

appréhender la relation et le rapport de force en présence. Nous nous attachons également à ce que les acheteurs définissent clairement en interne les objectifs et limites de la négociation pour bénéficier ainsi d'une plus grande latitude d'actions et d'initiatives durant la négociation.

56%
de l'acier utilisé
est issu de la ferraille
recyclée

90%
d'électricité bas carbone

Quelles priorités en termes de montée en compétences ?

La priorité de ces deux dernières années était la professionnalisation de l'équipe achats avec notamment le renforcement du *category management*, ce qui n'a pas favorisé la mobilité interne. Nous recherchons maintenant, en interne ou en externe, des profils de talents capables d'apporter de la valeur à la fonction avec une grande capacité de leadership.

Quel projet vous a procuré de la fierté ?

La rapidité d'exécution de la transformation achats chez Vallourec et sa contribution à l'amélioration des résultats financiers.

Pour conclure, quels sujets d'innovations vous mobilisent ?

Nous réfléchissons aujourd'hui à automatiser certains process et à injecter de l'IA dans la gestion des contrats pour nous aider à déterminer rapidement, sur des clauses contractuelles importantes, quelles sont les propositions des fournisseurs par exemple. ■

AU BRÉSIL, 98 % DE L'ÉLECTRICITÉ
QUE LE GROUPE CONSOMME
PROVIENT DE SOURCES
D'ÉNERGIE RENOUVELABLE



Reprenez le contrôle de vos achats de prestation intellectuelle avec Opteamis Plus.

Les directions achats se tournent vers des plateformes VMS afin de mieux piloter leur panel de fournisseurs de prestations intellectuelles. Selon un rapport de Deloitte, 79 % des entreprises ayant adopté un VMS ont constaté une réduction de leurs coûts de 18 %, et 65 % ont amélioré leur efficacité de 25 %, tout en assurant une meilleure conformité réglementaire.

C'est dans ce contexte dynamique qu'Opteamis Plus se positionne comme une solution collaborative clé en main, offrant un pilotage complet des achats sur une plateforme SaaS. Disponible également en marque blanche et avec serveur dédié, cette plateforme transforme la gestion des achats en une expérience simplifiée et optimisée.

Une plateforme innovante pour des achats simplifiés

Opteamis Plus propose une interface intuitive et personnalisée qui permet de digitaliser et simplifier l'ensemble des processus achat. Du dépôt du besoin à la sélection des prestataires, en passant par la création des appels d'offres, la réception des candidatures avec les outils d'aide à la décision, la contractualisation et la facturation, puis le suivi des KPI : tout est intégré et les tâches à faible valeur sont automatisées.

Fonctionnalités clés d'Opteamis Plus

- Gestion complète des achats : centralisation et pilotage de tout le volume des achats de prestations intellectuelles et

de services sur une seule plateforme.

- Interface intuitive : facile à utiliser, simplifie le process achat.
- Recherche assistée par IA : outils d'aide à la décision pour sourcer rapidement le bon profil.
- Suivi des KPIs : suivi des performances des différentes unités opérationnelles et des fournisseurs en temps réel.
- Contrôle du risque et conformité : sécurisation des relations fournisseurs et assurez la conformité avec les réglementations.
- Optimisation des coûts : rationalisation et harmonisation du panel de fournisseurs pour optimiser les coûts d'achat.
- Digitalisation complète : toutes les étapes du processus d'achat sont entièrement digitalisées, assurant une traçabilité et une efficacité accrues.
- Gestion simplifiée des fournisseurs : dynamisation, évaluation et gestion des relations avec le panel de fournisseurs de manière centralisée.
- Visibilité et analyse : amélioration de la visibilité sur les dépenses et les performances des prestations grâce à des outils d'analyse en temps réel.
- Support et formation : formation complète dédiée aux utilisateurs et support illimité.

Une solution sur mesure

Opteamis Plus s'adapte parfaitement à ces tendances en offrant une solution personnalisée et flexible. Que ce soit en marque blanche, avec une intégration complète aux couleurs de chaque identité visuelle, ou avec un serveur dédié, nous identifions, analysons et proposons des fonctionnalités spécifiques aux besoins de chaque client pour une plateforme entièrement personnalisable.

Avec Opteamis Plus, reprenez le contrôle de vos achats de prestations intellectuelles. Simplifiez, digitalisez et optimisez vos processus pour propulser votre entreprise vers de nouvelles perspectives d'efficacité et de performance. ■

Déployez votre plateforme VMS avec **Opteamis Plus**





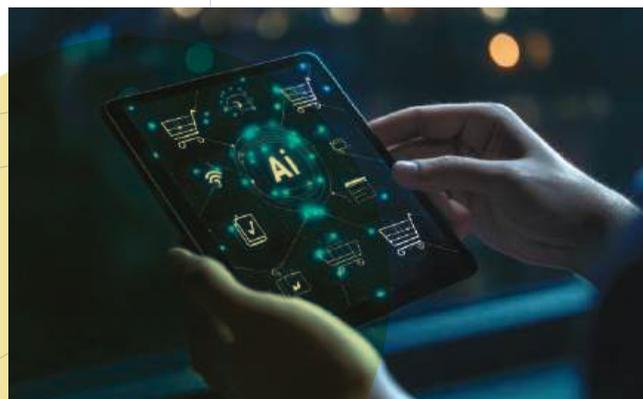
La direction des achats d'Eiffage mise sur l'IA générative

La direction des achats d'Eiffage compte utiliser l'intelligence artificielle générative pour expérimenter différents cas d'usage au sein du groupe. Cette technologie pourrait aider les acheteurs à mieux remplir certaines missions mais également optimiser les collaborations avec les fournisseurs.

A l'occasion d'un atelier organisé dans le cadre des Universités des achats du CNA, la direction des achats d'Eiffage a dévoilé sa stratégie en matière d'IA générative. Elle s'appuie pour cela sur Ivalua, qui a récemment lancé IVA, un assistant virtuel basé sur l'IA générative et interfacé sur la suite achats d'Ivalua. « L'IA générative a pour but d'augmenter les acheteurs en leur permettant de travailler dans de meilleures conditions et en s'affranchissant des tâches chronophages », souligne Gabriel de Fleurian, consultant chez Ivalua.

500 acheteurs pour 100 000 fournisseurs

Un enjeu de taille pour la direction des achats d'Eiffage, qui compte plus de 100 000 fournisseurs, 10 Mrds€ de dépenses externes, un réseau de 500 acheteurs et plus de 15 000 personnes passant des commandes tous les mois. « Grâce à l'IA géné-



ratrice, ces personnes seront mieux accompagnées dans l'acte d'achat qui peut être très complexe », indique David Beffroy, directeur des achats du pôle génie civil France chez Eiffage. Les collaborateurs passant des commandes pourront directement poser des questions à un assistant virtuel qui les guidera au mieux dans l'acte d'achat. La direction des achats d'Eiffage compte aussi en faire profiter les acheteurs. « Grâce à l'IA générative, nous pourrons former plus rapidement nos jeunes acheteurs ou mieux appréhender certaines clauses spécifiques dans les

négociations de contrats », illustre le responsable des achats. Autre cas d'usage : la mise en conformité. « L'IA doit pouvoir aider les acheteurs avec les réglementations qui évoluent constamment mais aussi à contrôler les fournisseurs », explique David Beffroy. Capable de lire des documents, l'IA générative peut extraire des informations et réaliser des résumés. « Tout le travail chronophage relatif à la réglementation pourra être pris en charge par l'IA générative », précise Gabriel de Fleurian. Elle pourra également apporter une aide précieuse aux ache-

teurs en phase de sourcing, pour les aider à identifier des fournisseurs selon différents critères (entreprises locales, certifications, etc.).

Mieux accompagner les fournisseurs

Enfin, cet outil offre la possibilité de mieux accompagner les fournisseurs, notamment en phase de consultation. « Nous pourrions épauler les fournisseurs dans la lecture des documents et les alerter sur les points les plus critiques pour qu'ils se préparent à nous répondre correctement. La technologie pourra aussi nous aider à nous faire évaluer par nos fournisseurs pour que l'on puisse nous améliorer », détaille David Beffroy. Dans ce contexte, Ivalua offre la possibilité à ses clients de prêter la plateforme à leurs fournisseurs afin qu'ils profitent de l'assistant virtuel. L'IA générative devrait donc, on le voit, révolutionner le travail de l'acheteur de demain. Avec toutefois un point de vigilance : « L'IA doit être l'assistant de l'acheteur et non l'inverse. Il faudra mettre des garde-fous afin que les rôles ne s'inversent pas dans le futur », met en garde David Beffroy. ■ **Audrey Fréel**

ACHETER JUSTE ÇA COMPTE POUR ACCOMPAGNER L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE

Plus que jamais dans le cadre du « Fonds d'innovation pédagogique » et du dispositif « Territoires Numériques Educatifs » l'UGAP vous aide à faire le choix de l'achat juste : un achat pour le bien commun, au service d'une économie compétitive et durable. Levier de performance de la commande publique, la centrale d'achat préserve votre capacité d'investissement et répond à vos enjeux de transformation.

ugap.fr

UGAP

Le choix de l'achat juste

**Stratégie
RSE 2025**



Depuis 2013



Nos solutions école du futur



Industrie textile : fin de la gabegie ?

Face aux enjeux environnementaux et sociétaux, l'industrie du textile et de l'habillement doit se réinventer et mener le combat sur tous les fronts : écoconception, décarbonation, compliance... Comment les achats repensent-ils leur stratégie ?

Un groupe de mode a réalisé une analyse des risques climatiques (inondations, sécheresse...) à 50 ans, basée sur la localisation de ses fournisseurs producteurs de coton. « En fonction des résultats obtenus, elle a réorganisé sa chaîne d'approvisionnement, arrêté certains contrats dans des zones à risques et signé de nouveaux partenariats fournisseurs dans des zones moins exposées, avec pour objectif final de pérenniser son business model », explique Mina Bishop, senior manager KPMG en France et spécialiste de l'économie circulaire. À l'image de cette entreprise, l'industrie du secteur du textile et de l'habillement repense ses chaînes d'approvisionnement en raison des aléas climatiques des prochaines décennies mais aussi de la réglementation (loi Agec

– qui impose notamment aux distributeurs l'affichage, pour chaque produit, de la traçabilité géographique sur les trois grandes étapes de fabrication : le tissage, la teinture et l'assemblage/ finition –, devoir de vigilance ou, plus récemment, la loi dite de la *fast fashion*). Mais pour Mina Bishop, cette avalanche de textes réglementaires aura « un effet boule de neige », car la France abrite la majorité des grandes marques de luxe et pourra « influencer le reste du monde, sinon prêcher la bonne parole ».

Une des industries les plus polluantes et impactantes en termes de droits humains

L'industrie textile pèse aujourd'hui 3 000 milliards de dollars. Plus de 130 milliards de vêtements sont consommés chaque année dans le monde, et cela représente plusieurs dizaines de millions de tonnes. L'industrie de la mode, c'est aussi 4 milliards de tonnes d'équivalent CO₂ chaque année, ce qui en fait une des industries les plus polluantes de la planète et représente, d'après l'Ademe, 8% des émissions mondiales de gaz à effet

de serre (vêtements et chaussures), soit plus que les émissions de l'aérien et du maritime réunis. De même, c'est une industrie en première ligne dans le respect des droits humains, comme l'avait révélé un scandale en 2023 sur le travail forcé des Ouïghours en Chine au sein d'entreprises chinoises vendant une partie de leur production textile à près d'une quarantaine de grandes marques en Europe comme Zara, Primark ou encore Décathlon. Ce n'est pas non plus sans réputation



« L'autre tendance très forte de l'industrie est celle de la verticalisation des chaînes d'approvisionnement afin de mieux les sécuriser. Les directions achats veulent ramener en interne leur production et nouent des partenariats à cet effet »

Mina Bishop, Senior Manager Circular Economy chez KPMG ESG Center of Excellence



mise à mal que l'effondrement du Rana Plaza en 2013, au Bangladesh, a donné naissance à la loi sur le devoir de vigilance. Mais désormais, la pression vient aussi de la part des investisseurs, à l'image du géant du textile Inditex, sommé par les régulateurs et ses actionnaires de publier les noms de ses fournisseurs et leurs localisations géographiques, comme le font déjà certaines marques et groupes de mode (Adidas, H&M, Hugo Boss, Nike, Primark ou encore Puma), qui publient des listes détaillées de fournisseurs, in-

cluant le plus souvent les noms et adresses des usines. Cette industrie semble cumuler tous les maux et à l'image d'autres secteurs, elle doit repenser son *business model* et se réinventer. Car si certaines marques plus anciennes comme IKKS, nées dans les années 1980, doivent repenser leur *business model* car elles ont bénéficié « de la chute des quotas qui ont entraîné une ruée vers l'Asie où tout était 60% moins cher, d'autres marques de luxe comme Sézane ou Balzac sont nées avec la RSE dans leur ADN et ont un mode d'approvisionnement proche avec de la production à la demande », souligne Elizabeth Sénécaille, actuelle directrice RSE d'IKKS et ancienne responsable achats de la marque jusqu'en 2017.

Triangulation : une des spécificités du secteur

La triangulation entre les lieux de sourcing pour

les matières premières (souvent l'Asie), la fabrication et conception (au Maghreb, Portugal ou Italie par exemple) et la mise en vente (sur le marché français) est une autre caractéristique du secteur. C'est également une des raisons essentielles du poids (très lourd) du bilan carbone de l'industrie du textile. « Les tendances en matière de sourcing sont le near shoring (ou port le plus près) qui consiste à ramener la chaîne de valeur au plus près du marché. Cela concerne souvent l'industrie du luxe (comme Hermès, qui construit des usines en France) ou encore avec des stratégies de fabrication en Europe de l'Est ou au Maghreb pour certaines marques de milieu de gamme. L'autre tendance très forte de l'industrie est celle de la verticalisation des chaînes d'approvisionnement afin de mieux les sécuriser. Les directions achats veulent ramener en interne leur production et nouent des partenariats à cet effet », développe Mina Bishop de KPMG. Ainsi, chez IKKS, 30% des

3000
milliards de dollars

Tel est le poids de l'industrie textile

130
milliards

Plus de 130 milliards de vêtements sont consommés chaque année dans le monde

4
milliards de tonnes

L'industrie de la mode représente 4 milliards de tonnes d'équivalent CO₂ chaque année

(Source : Ademe, 2023)



→ approvisionnements proviennent de Chine mais la marque achète également au Portugal, en Italie ou au Maghreb, où se situent des ateliers de confection.

Des audits fournisseurs RSE toujours plus pointus

Une des premières étapes est la cartographie de la chaîne fournisseurs qui se révèle complexe du fait des sous-traitants en cascade, une des caractéristiques du secteur. Pour répondre aux enjeux de la loi Agec, l'entreprise IKKS assure la traçabilité de ses 350 fournisseurs à l'aide de questionnaires et a audité tous ses fournisseurs de rang 1 conformément à la loi sur le devoir de vigilance. « Nous avons pour ambition d'ici 2025 d'auditer socialement tous nos plus gros fournisseurs de rang 2 », précise la directrice RSE. Le groupe Kiabi, de son côté, mène des audits environnementaux de conformité au sein des usines de ses fournisseurs de rang 1, 2 et 3, et focalise ces audits sur les sites les plus impactants sur l'environnement. En 2023, 64 % de ces usines ont été auditées. En complément, pour aller plus loin, les équipes ont développé en 2023 un outil interne baptisé "Green Manufacturing Assessment", qui a pour but de fixer un score pour chaque fournisseur basé sur 5 critères (les émissions

de gaz à effet de serre, l'eau, l'occupation des sols, la gestion de déchets et la certification). Cet outil s'appuie notamment sur le standard de calcul de l'UNCC (United Nation Climate Change). Aujourd'hui, 95 % des fournisseurs de rang 1 ont été évalués via l'outil *Green Manufacturing Process* selon la déclaration de performance extra-financière 2023 du groupe. « Nous avons donc une base de données fournisseurs avec une fiche d'identité par fournisseurs que nous actualisons à chaque visite de site. Cette fiche comporte des informations sur les sites de production, les performances de production, les seuils de qualité, les résultats des contrôles effectués, les critères environnementaux en termes de réduction des impacts CO₂, de consommation d'eau, d'utilisation des énergies renouvelables et de la régénération de la biodiversité, explique Olivier Lapère, directeur des opérations au sein du groupe Kiabi. Tout manquement et en cas de contre-performance,

cela donne lieu à un plan d'amélioration, de lettre de rappel et d'ajustement de nos engagements afin de revenir à une situation conforme. En dernier recours, nous mettons fin à la relation avec un protocole de désengagement progressif. »

Cartographie fournisseurs : quand l'union fait la force

Du fait de la complexité de la chaîne d'approvisionnement, travailler sur sa cartographie fournisseurs ne peut se faire seul, avance Juliette Guillou, senior manager KPMG France, chargée de l'offre de devoir de vigilance et droits humains du centre d'excellence ESG. « Les achats du secteur du textile et du luxe doivent collaborer et apprendre à travailler avec leurs pairs sans y voir une menace concurrentielle. Les directions achats doivent comprendre qu'elles ne peuvent pas y arriver seules et doivent unir leurs forces. Je reste persuadée que seules les initiatives sectorielles permettront le passage à l'échelle », souligne Juliette Guillou. « D'autant plus que

si l'on remonte la chaîne de valeur, on se rend compte que l'on achète au même endroit », abonde Mina Bishop. Sur le travail en filière, citons l'initiative de l'industrie de la joaillerie "Watch & Jewellery Initiative 2030", lancée en 2021 à l'initiative de Cartier et Kering, qui rassemble les marques d'horlogerie et de joaillerie du monde entier. Concrètement, cela passe notamment par la certification des fournisseurs de rang 1 en 2025 et celle de 80 % des fournisseurs de rang 2 d'ici 2030. De même, l'initiative Trascé (pour *TRaceability Alliance for Sustainable CosmEtics*), lancée en janvier 2024, qui regroupe 15 acteurs des cosmétiques (comme Chanel, Clarins, Dior, The Estée Lauder Companies...). Ces derniers se sont engagés à travailler collectivement pour cartographier leurs chaînes d'approvisionnement sur une plateforme commune : Transparency-One, déjà utilisée par Chanel et The Estée Lauder Companies depuis plusieurs années. Cette plateforme garantit à chaque fournisseur



« Depuis 3 ou 4 ans, nos équipes peuvent bénéficier d'un bonus si elles s'engagent sur des matières RSE »

Elizabeth Sénécaille, directrice RSE chez IKKS



la propriété, la sécurité et la confidentialité des données qu'ils partagent, qu'il s'agisse d'ingrédients ou composants utilisés, d'origines, d'activités, de lieux de transformation ou encore de noms. Mais le secteur de l'industrie de la mode et du luxe n'est pas en reste et des initiatives existent comme celles de l'association Fashion Pact, qui regroupe des CEO de grandes marques (Adidas, Celio, Carrefour, Groupe Galeries Lafayette, etc.), pour une mode plus durable ou encore l'association Paris Good Fashion, qui fédère les acteurs français du secteur, marques, designers, experts, citoyens... Tout comme Transparency-One pour Tracse, la start-up Fairly Made aide les entreprises du secteur textile à remonter leur chaîne de valeur via une plateforme fournisseurs et les marques produits avec des KPI. « Pour ne pas démultiplier les sources, les données des mêmes fournisseurs entre marques sont mises à disposition les uns pour les autres », explique Mina Bishop.

Une question de temporalité et de connaissances techniques

Verticaliser sa chaîne d'approvisionnement, la simplifier et l'accorder sont des enjeux cruciaux pour sécuriser les approvisionnements. Mais à l'image d'une

réaction en chaîne, « il faut également une fabrication agile et plus réactive. Pour cela, il faut que les marques puissent raccourcir leurs chaînes de valeur et ajuster la quantité des produits vendus en évitant les stocks. Car aujourd'hui, les marques anticipent les collections 18 mois avant la mise sur le marché », souligne Clarisse Reille, directrice générale de l'IFTH (Institut français du textile et de l'habillement). Or, dans le secteur du textile, la difficulté réside dans les cycles qui diffèrent entre acheteurs et commerciaux et designers créateurs. Car si les premiers raisonnent en cycle long (les acheteurs pour l'achat de matière première), les seconds raisonnent en cycle court. « Nous devons nous engager deux mois avant sur l'achat de matière, ce qui prend environ cinq à six semaines. Au total, nous avons 10 à 12 semaines qui sont incompressibles dans le temps », explique la directrice RSE du groupe IKKS. Ce qui, dans les cas extrêmes, peut conduire soit à un surstock de matières premières, soit à un surstock de produits. Si les temporalités diffèrent entre les métiers, le manque de connaissance technique est un autre point noir : « 80 % des acheteurs ne sont pas au courant de ce qui se cache derrière un imprimé car si c'est souvent notifié made in Portugal ou Italie, la matière première est souvent achetée en

LE POIDS DES ONG ET DES CONSOMMATEURS

Dans l'industrie du textile et de l'habillement, le poids des consommateurs est énorme. De nombreuses associations, à l'image d'Oxfam et du collectif Éthique sur l'étiquette, interpellent régulièrement les autorités et les entreprises du secteur à se montrer plus vertueuses. On ne compte plus les mouvements de boycott et les campagnes sur le sujet comme #PayYourWorkers, pour le paiement décent des ouvriers du textile en 2021. Pour donner plus de visibilité au consommateur final, les ONG analysent et décomposent le prix d'un tee-shirt. Ainsi, sur le prix de vente d'un t-shirt à 29 €, 68 % sont dédiés à la marge de la marque et du magasin. La marge de l'usine au Bangladesh, elle, est de 4 % et le salaire de l'ouvrier-e ne représente que 0,6 % de ce prix final selon un des derniers rapports du collectif Éthique sur l'étiquette. Ces appels et ces boycotts ne restent pas lettres mortes. Ainsi, en 2022, le groupe d'ONG Cotton Campaign a mis fin à son appel au boycott de l'industrie ouzbèke, qui avait recours au travail des enfants et au travail forcé pour la récolte du coton. La raison ? L'ONG a estimé que les efforts menés par le gouvernement ouzbek se sont concrétisés à l'occasion de la saison de récolte 2021. Plus de 300 marques internationales comme Nike, Gap, Tesco avaient suivi ce boycott depuis 2011.

Chine », explique Elizabeth Sénécaille. Même avis pour la directrice de l'IFTH, pour qui « peu de marques ont une véritable connaissance de la matière et des process industriels. Or, la base de la confection, c'est de connaître les textiles. Ainsi, par exemple, sur 10 échantillons 100 % coton, la différence de fabrication peut varier de 1 à 11 (sur le tissage, les fibres...). C'est

une réflexion que vont devoir avoir les achats en raison d'une constante pression sur les prix ». C'est pourquoi il convient « de désiloter les métiers » et de faire parler entre eux les directeurs des studios et les départements de l'innovation et les achats, « qui ne sont pas toujours incentivés sur les mêmes objectifs », explique Juliette Guillou de KPMG. Or, davantage de





fluidité et de consultation tout au long du processus de création permettrait de répondre aux engagements RSE au niveau corporate. »

L'écoconception : une base vertueuse

L'écoconception est devenue un mantra de l'industrie du textile et de l'habillement. Ainsi, nombreuses sont les marques qui forment leurs acheteurs et/ou leurs fournisseurs sur le sujet, comme la marque Petit Bateau, qui a formé ses fournisseurs sur l'écoconception ou encore le groupe IKKS. Ainsi, en complément des formations dispensées aux équipes achats sur le sujet, l'entreprise incentive ses acheteurs grâce à des primes pour mieux les sensibiliser aux enjeux sociaux et sociétaux. « Depuis 3 ou 4 ans, nos équipes peuvent bénéficier d'un bonus si elles s'engagent sur des matières RSE », souligne Elizabeth Sénécaille. De même, le groupe Kiabi, qui a pris le

sujet en main depuis un certain temps, souhaite aller encore plus loin. « Jusqu'à présent, nous prenions en compte essentiellement le travail autour des matières premières. Aussi, nous avons travaillé de manière collective avec des merchandisers, des acheteurs, des fournisseurs, des relais dans nos différents pays... à l'écriture d'un nouveau cadre d'écoconception sur cinq niveaux, afin de couvrir tout le cycle de vie du produit. Cette approche est également multi-critères, avec des actions d'écoconception permettant de baisser nos impacts en termes d'émissions de CO₂, de consommation d'eau et/ou d'occupation des sols. Nous avons ainsi défini cinq niveaux, avec des actions pouvant être travaillées de manière indépendante les unes des autres, et qui couvrent les enjeux des matières premières (niveau 1), des procédés industriels (niveau 2), de l'impact environnemental de nos fournisseurs de tiers 1 (niveau 3), de nos fournisseurs de rangs 2 et 3 (niveau 4) ainsi que l'usage et la fin de vie des produits (niveau 5). C'est ce cadre de référence qui est appliqué par nos équipes de conception pour développer nos collections », développe Caroline Bottin, leader Pôle technique aux collections de chez Kiabi. Mais les initiatives ne s'arrêtent pas là. Citons pêle-mêle les démarches

LE SLIP FRANÇAIS JOUE SUR L'EFFET "VOLUMES"

L'argument souvent avancé de l'absence d'un tissu industriel dans le secteur du textile est « une fausse excuse », selon Guillaume Gibault, fondateur et président de la marque de sous-vêtements le Slip Français, entreprise qui travaille avec des partenaires un peu partout dans l'Hexagone (Posson Packaging pour les emballages dans la Sarthe ou Logtex pour la logistique, en Moselle...). Selon lui : « On a bien réussi à fabriquer des masques en urgence en France pendant la pandémie de Covid-19. Il existe des industries françaises capables de réaliser de la confection et de la conception. Mais pour faire du made in France, il faut du courage et de l'audace. Avec un vrai sujet qui reste celui du bon prix ». Cependant, dans le secteur du textile, faire du made in France ressemble davantage à un acte militant. « Participez à la plus grande précommande de France pour rendre le made in France accessible », affiche ainsi le site du Slip Français. L'été dernier, la marque classée comme la plus grande entreprise de textile 100 % made in France et entreprise à mission depuis 2020, s'est lancée dans une opération dite de gros volumes, baptisée (R) Evolution. La stratégie ? Le lancement d'une grosse commande en jouant sur les économies d'échelle et l'effet de massification qui permet de diviser le prix de vente d'un produit par deux. Objectif commercial atteint trois semaines plus tard avec la précommande de 50 000 slips. Et un nouveau défi lancé en avril dernier : atteindre 400 000 précommandes d'ici fin décembre 2024. Ces effets de volumes permettraient une économie de - 25 % sur la matière, - 22 % sur la confection et - 18 % sur le transport. L'organisation des postes de travail a été revue dans les usines de confection et l'effort porte aussi sur le design avec une simplification du produit vendu. Un exemple : la cocarde est directement tissée dans le jacquard, ce qui supprime une étape dans la confection.

liées à la décarbonation avec, notamment, une diminution des emballages plastiques, le fait d'être labellisé *refashion* et la mise en place des bons de réparation, la mise en avant de la seconde main et aussi

une révision des politiques de transport. « Nous avons retravaillé nos transports, et l'aérien est passé de 35 à 10-15 % », selon la directrice RSE d'IKKS... Ainsi, le secteur poursuit son inéluctable mue. ■ **Marie-Amélie Fenoll**

Uber
for Business



Basculez sur votre
profil pro et on s'occupe
de vos déplacements
d'affaires



Pour en savoir plus sur
Uber for Business

Retrouvez-nous au Salon IFTM 2024 →

Stand
D12

amazon business

Amazon Business Exchange 2024 : quel soutien pour les directions achats ?

En juin dernier s'est déroulée à Londres, l'édition 2024 de l'évènement Amazon Business Exchange à destination des directions achats. L'occasion pour Amazon Business de mettre en avant son engagement "customer centric" qui vise à améliorer en continu l'expérience d'achat. 5 enseignements.

1. Être "Customer centric" : une obsession

Cette journée a commencé par un message fort : « Proposer les meilleurs prix constitue un avantage concurrentiel, mais cela ne suffit pas : il est important d'apporter un service de qualité, qui réponde aux besoins de nos clients », affirme Shelley Salomon, VP Global chez Amazon Business. Toutes les équipes semblent ainsi investies d'une même obsession : faire reposer chaque action sur les attentes et souhaits des clients, dans une logique d'amélioration continue : « Aucun client ne demande de l'innovation pour de l'innovation. C'est à nous d'être efficaces et de trouver les axes d'amélioration, dans une démarche : "It's always Day 1" », confirme Russ Grandinetti, SVP International Stores chez Amazon.

2. Efficacité, Résilience et Innovation : le triptyque au service du futur des achats

C'est ensuite à Martin Schueler, Directeur d'Amazon Business EU de mettre en avant les trois valeurs clés sur lesquelles reposent la stratégie de modernisation du parcours client à destination des directions achats. En effet, 95 % des responsables achats souhaitent des solutions plus intelligentes et plus personnalisables concernant leur

expérience tandis que près de la moitié (49 %) déclarent que la complexité est un des principaux irritants, que ce soit pour les demandes de devis, la facturation ou encore, la gestion de multi-profiles. Les enjeux pour Amazon sont donc multiples : simplification du parcours client, soutien à la politique d'optimisation des coûts des entreprises ainsi qu'à leurs engagements RSE : « Les directions des achats ont aujourd'hui un rôle primordial dans l'application des stratégies d'entreprise, pour soutenir à la fois la transformation digitale et la

transformation durable », confirme Martin Schueler. La recherche d'efficacité se traduit notamment par l'automatisation d'un certain nombre de tâches, comme l'édition automatique de factures, ce qui permet de gagner du temps ; tandis que la résilience se confirme par des modalités de livraison flexibles, qui s'adaptent aux différents besoins de la chaîne d'approvisionnement. L'innovation, quant à elle, prend la forme de cette remise en question continue évoquée précédemment.





3. Comment les clients d'Amazon Business innovent pour améliorer l'efficacité de leur entreprise ?

Deux tables rondes ont ensuite réuni plusieurs témoignages provenant de clients d'Amazon Business dont :

- Fabio Curtacci, Global Cards Fleet & Marketing Director chez Q8 Petroleum, où l'entreprise utilise une partie du catalogue produits d'Amazon pour en faire son propre catalogue de rewards dans le cadre de son programme de fidélité : « Les clients gagnent des points au passage dans les stations essence Q8, ils peuvent ensuite échanger leurs points contre une sélection d'environ 80 produits dont la livraison est ensuite assurée par Amazon. Cela facilite donc la gestion du programme de fidélité de bout en bout », explique celui-ci.
- Elizabeth Bordi, responsable des opérations d'approvisionnement pour Sony Pictures Entertainment a quant à elle, souligné la facilité et la rapidité de l'expérience d'achat proposée par Amazon Business, ce qui permet aux équipes de dégager du temps pour l'analyse des données et ainsi identifier comment mieux gérer les dépenses : « L'offre produits est large, ce qui nous permet de trouver quasiment tout ce dont nous avons besoin. L'application mobile est également très pratique pour effectuer les achats de façon simple et rapide », confirme-t-elle. Elle évoque également la possibilité

de gérer tout ou partie des achats, puisque dans leur cas, ils ont un partenariat avec un autre fournisseur pour les produits IT.

4. Stratégie ESG : comment concilier optimisation des coûts et impact ?

La performance ESG est devenue une priorité au même titre que la rentabilité : deux enjeux à long terme mais qui doivent, dès à présent, se matérialiser par des actions concrètes. « Par le choix des produits, par les quantités commandées... le département achats doit soutenir ce double challenge économique et environnemental », souligne Richard Carroll, directeur des achats pour le conseil du comté de Durham. Pour Claire Davies, Responsable des achats durables pour l'Université de Nottingham Trent University (NTU) : « Il faut aller au-delà des a priori car le choix de produits "responsables" ne coûte pas forcément plus cher. C'est ce qui permettra de revoir l'ensemble des maillons de la chaîne de production ». Pour guider vers des achats plus durables, Amazon Business, propose plus de 250 000 produits certifiés "Climate Pledge Friendly" ainsi que plusieurs filtres pour ne sélectionner, par exemple, que les fournisseurs locaux.

5. L'IA au service des achats

Cette journée ne pouvait pas se cloôturer sans évoquer l'intégration de l'intelligence artificielle et notamment de

la GenIA au service des achats. L'IA est au service de l'identification, illustré notamment avec le témoignage de Suraj Naik, Group Procurement Director (CPO), Capita PLC qui a expliqué comment Amazon Business a permis de rationaliser les achats et dépenses de périphériques informatiques en les automatisant via la plateforme plutôt qu'en gestion locale auprès de multiples fournisseurs. Fort de ce premier succès, un an plus tard, l'entreprise a activé l'authentification unique (SSO) pour permettre le déploiement à tous les employés et a étendu les catégories de produits accessibles. L'IA est aussi au service de l'optimisation de la sélection et du catalogue pour une offre produits de plus en plus personnalisée.

L'évènement s'est enfin terminé sur une touche inspirante avec la Baronne Karren Brady CBE, Vice-Présidente du West Ham United FC : « Pour naviguer avec succès dans l'incertitude, il faut rechercher l'indépendance financière, il faut aussi avoir l'ambition de ses choix et le courage d'essayer de nouvelles choses tout en gardant son intégrité », conseille celle-ci ! Un message adressé notamment aux femmes pour que celles-ci puissent embrasser à la fois leur carrière mais aussi leur vie de famille et sans oublier de prendre soin d'elles. ■



25
GRAND
ANGLE
■ Gigafactories :
épineux vice
versa industriel

32
IT
■ Quel coût
pour l'IA dans
un cas d'usage
source to pay ?

36
SUPPLY
■ Du futur impact
du passeport
numérique des
produits chez
les acheteurs

40
BUSINESS
CASE
■ Orange fait rimer
circularité
avec neutralité

42
TRIBUNE
JURIDIQUE
■ Les clés
pour bien
travailler ses
achats projets

44
FOCUS
RH

■ RSE et conformité :
mieux se former,
simple comme
bonjour ?

48
TRIBUNE
RH
■ Manager
achats
recherche
boussole

48
TRIBUNE
RH
■ Manager
achats
recherche
boussole



Gigafactories : épineux vice versa industriel

Le pari est risqué. Les projets d'usines de batteries pour véhicules électriques se multiplient en France au prix d'investissements considérables. Pour atteindre une certaine souveraineté industrielle dans le domaine, les acteurs tricolores et les constructeurs automobiles s'allient avec les fournisseurs asiatiques pour acquérir leurs maîtrises technologique et industrielle. Les gigafactories tricolores resteront néanmoins totalement dépendantes du raffinage des minerais nécessaires aux batteries qui s'effectue essentiellement en Chine.

80 000

C'est le nombre d'emplois directs et indirects qui seront créés d'ici à 2030 par le nouvel écosystème industriel dédié aux batteries et à leur recyclage dans les Hauts-de-France.

(Source : Nord France Invest)

C'est parti ! Le franco-allemand Automotive Cells Compagny (ACC) a lancé depuis quelques mois la production de batteries pour voitures électriques de la première gigafactory en France, à Douvrin (Pas-de-Calais). En phase de rodage, cette immense usine accolée à un site de production de moteurs de Stellantis, fabrique ses premières cellules de batteries lithium-ion qui sont en cours de test en ce mois de juillet. Elle aura une capacité annuelle de 8 GWh en 2025 avant d'atteindre 40 GWh en 2030, pour équiper des centaines de milliers de véhicules électriques, notamment ceux de Stellantis. Estimé à plus de 2 milliards d'euros pour une première tranche, l'investissement global pourrait culminer à 5 milliards à terme.





CRÉER UN SAVOIR-FAIRE EN PROFITANT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

ACC, codétenue par Stellantis, TotalEnergies et Mercedes, marque ainsi le démarrage de l'industrialisation des batteries dans les Hauts-de-France et dans l'Hexagone. Le fabricant chinois Envision AESC lui a emboîté le pas en s'installant à côté de l'usine Renault de Douai (Nord) pour alimenter en batteries les prochains modèles électriques du constructeur, avec une capacité annuelle de 24 GWh d'ici à 2030. « Grâce à la présence de Stellantis et de Renault, l'industrie automobile régionale a joué un rôle majeur dans l'implantation de ces deux premières gigafactories. Ces deux dossiers dans lesquels nous sommes beaucoup impliqués ont eu un effet boule de neige pour attirer d'autres fabricants et sous-traitants de batteries », indique Yann Pitollet, directeur général de Nord France Invest, l'agence de promotion économique et d'attractivité du territoire des Hauts-de-France. Les projets se sont ainsi enchaînés. La start-up grenobloise Verkor construit à Dunkerque (Nord) sa gigafactory d'une capacité annuelle de 12 GWh en 2025, puis de 50 GWh en 2030 pour équiper 300 000 voitures électriques. C'est aussi à Dunkerque que le Taïwanais ProLogium projette de produire fin 2026 des batteries solides de nouvelle génération pour atteindre une capacité de 48 GWh en 2030, après avoir établi un centre de R&D à Paris-Saclay



« Notre totale dépendance au raffinage en Chine des minerais nécessaires

aux batteries est l'angle mort de la chaîne de valeur de la production de batteries en France et en Europe »

Clément Le Roy, associé au cabinet conseil **Wavestone**, en charge de la transition énergétique

A RETENIR

- La France accueille six projets principaux d'usines de batteries destinées à équiper des millions de véhicules électriques en 2030, pour un investissement colossal estimé entre 10 et 15 milliards d'euros. ■ Cinq d'entre eux se concentrent dans les Hauts-de-France pour former un nouveau pôle industriel et tout un écosystème autour des batteries. ■ Les acteurs français et européens doivent acquérir la maîtrise technologique et industrielle des batteries en s'alliant avec les fournisseurs asiatiques pour s'appuyer sur leur savoir-faire.
- Les gigafactories tricolores resteront dépendantes de l'approvisionnement en minerais nécessaires aux batteries, provenant de pays producteurs, et surtout de leur raffinage, essentiellement effectué en Chine.

(Essonne), pour un montant global de 5,2 milliards d'euros. Enfin, Tiamat, start-up issue du CNRS, prévoit d'ouvrir en deux temps à Boves, près d'Amiens (Somme), une usine de futures batteries solides sodium-ion, d'abord pour l'outillage en 2026, puis destinées aux véhicules électriques en 2030. Le montant total de ces cinq gigafactories s'élèverait à plus de 10 milliards d'euros.

UNE "VALLÉE DE LA BATTERIE", FUTURE FILIÈRE D'AVENIR ?

Dans un contexte de concurrence régionale et internationale, la région des Hauts-de-France sait ainsi mettre ses atouts en valeur pour attirer cet afflux d'entreprises évoluant dans la batterie. « Notre grande disponibilité foncière, notre situation géographique de barycentre européen logistique, notre accès maritime et nos procédures administratives accélérées sont autant de facteurs déterminants pour les implantations industrielles de la sorte », énumère Antoine Macret, directeur de Hauts-de-France Innovation développement (HDFID), l'agence régionale qui accompagne les entreprises innovantes. Du coup, ce pôle industriel naissant, baptisé « la Vallée de la batterie », va générer le développement d'un écosystème régional dans la production de batteries et dans leur recyclage, concentrant acteurs locaux et étrangers. « L'ensemble des projets autour de la batterie devrait dépasser 15 milliards d'euros d'investissement et créer 20 000 emplois directs et 60 000 indirects à l'horizon 2030, en mobilisant un tissu local de sous-traitants et de fournisseurs



dans des activités annexes de logistique, de mécanique, de maintenance industrielle... » résume Yann Pitollet. Pour assurer la part des emplois qualifiés de directs, dont 13 000 seront créés d'ici à 2026-2027 par ACC, Envision AESC et Verkor, la région nordiste a lancé son projet Electro'Mob qui vise à former 20 000 personnes aux métiers de la batterie d'ici à 2030. Ce type de formation pourrait bientôt être proposé à une main-d'œuvre locale en Alsace où Blue Solutions, filiale de Bolloré, envisage de réaliser une gigafactory en 2030 d'une capacité de 24 GWh pour équiper 250 000 véhicules électriques par an.

LA BONNE TECHNOLOGIE AU MEILLEUR COÛT... SUFFISANT DANS CET UNIVERIS IMPITOYABLE ?

Derrière cette réindustrialisation d'avenir menée tambour battant, des interrogations demeurent cependant sur la souveraineté industrielle française dans les batteries et sur la pertinence d'investissements nécessaires aussi colossaux, soutenus à hauteur de 20 à 30% par des aides publiques. Car la maîtrise de la technologie des batteries pour véhicules électriques et de leur production n'est pas dans l'ADN de la France et de l'Europe, qui s'en sont désinvesties depuis de longues années. « Nous avons sous-estimé la technologie depuis longtemps, ce qui nous oblige aujourd'hui à construire toute une filière », reconnaît Clément Le Roy, associé au cabinet conseil Wavestone, en charge de la transition énergétique. « La France et l'Europe n'ont jamais industrialisé la production de batteries pour véhicules électriques, un process très compliqué et difficile à mettre en œuvre, générant un important taux de rebuts. Nous avons au moins 10 ans de retard à rattraper sur les fabricants asiatiques qui accélèrent d'autant plus dans l'innovation et l'industrialisation de batteries », souligne Christophe Pillot, directeur d'Avicenne Energy, cabinet conseil spécialisé dans les batteries. Et d'ajouter : « La réussite d'un projet de gigafactory tient à trois prérequis : avoir la bonne technologie de batteries au meilleur coût, l'argent pour réaliser l'investissement industriel adéquat et la garantie de l'engagement à long terme d'un client constructeur automobile. » « Tout l'enjeu est de faire les choix technologiques les plus pertinents parmi les différentes familles de batteries plus ou moins performantes actuelles et futures et d'ajuster les investissements industriels correspondants avec la garantie de rentabilité sur 10 ans, pour se projeter dans l'environnement très concurrentiel du savoir-faire technique et industriel des acteurs chinois, coréens et japonais », estime de son côté Frédéric Thielen, directeur général de Masã Consulting, société de conseil en stratégie et opérations. Pour ce dernier, « les acteurs français doivent rechercher des alliances avec les fabricants asiatiques pour monter en compétence dans les batteries et en acquérir la maîtrise technologique et industrielle en vue d'accéder à une certaine souveraineté »



Olivier Perrin,

associé au cabinet conseil Monitor Deloitte, chargé du pôle **Énergie Ressources & Industriels**

TROIS QUESTIONS À

L'implantation d'usines de batteries en France est-elle pertinente ?

Oui. Notre pays a des atouts pour faire fonctionner ces gigafactories qui consomment beaucoup d'énergie. Elles disposent d'un accès à une puissance électrique bas carbone issue du nucléaire, pilotable et à un prix stable et abordable. L'ampleur des projets industriels est aussi intéressante pour faire baisser le prix des batteries grâce aux volumes de production importants et devenir plus compétitifs face aux acteurs asiatiques aux coûts de production moindres et aux subventions massives.

Ces projets sont-ils garants de la souveraineté française dans les batteries ?

Non. Nous restons très dépendants des matières premières lithium, cobalt, phosphate, nickel... qui entrent dans la composition des batteries. Les usines françaises sont totalement suspendues à l'approvisionnement de ces minerais en provenance des principaux pays producteurs et surtout de leur raffinage, qui s'effectue très majoritairement en Chine.

Comment peut se comporter la Chine dans ce contexte ?

Maîtrisant la chaîne de valeur des véhicules électriques, elle pourrait être tentée de bloquer l'export de certains minerais stratégiques et ne vendre que les batteries ou les véhicules entiers. La Chine devrait néanmoins jouer le jeu commercial, notamment avec une stratégie de production de batteries en Europe, mais en nous privant d'une partie de notre souveraineté sur la chaîne de valeur amont.



RENAULT S'ALLIE À QUATRE FOURNISSEURS DE BATTERIES

Pour couvrir ses différents besoins de batteries destinées à équiper ses modèles électriques actuels et futurs, Renault s'appuie sur quatre partenaires. Il a ainsi noué un accord avec le chinois Envision AESC pour l'implantation d'une gigafactory à Douai (Nord), au sein du pôle Renault ElectriCity (Douai, Maubeuge et Ruitz). Opérationnelle cette année, l'usine fournira notamment, à partir de 2025, les batteries de sa R5 électrique et de sa future R4. Le Coréen LG Electrical System approvisionne déjà, depuis son usine de batteries en Pologne, le site de Douai pour la Megane E-Tech et le Scenic E-Tech. Le Chinois CATL fournira, lui, les batteries de la future Twingo électrique depuis son usine de Hongrie. Renault s'est aussi allié au Français Verkor, dont la gigafactory de Dunkerque (Nord) alimentera notamment en batteries le futur Crossover d'Alpine et le FlexEVan.

en la matière ». « Les constructeurs automobiles dont la production de batteries n'est pas leur métier ont tout intérêt à s'appuyer sur le savoir-faire de sous-traitants asiatiques et à les multiplier pour diversifier leur sourcing », abonde Olivier Perrin, associé au cabinet conseil Monitor Deloitte, en charge du pôle Énergie, ressources & industriels.

DE LA FAÇON D'ENCOURAGER, DÉVELOPPER ET STRUCTURER LA FILIÈRE PAR LES DIRECTIONS ACHATS

Renault et Stellantis l'ont bien compris. Ils multiplient les partenariats avec les fabricants asiatiques de batteries et suscitent leurs implantations industrielles en France ou en Europe. Renault s'est notamment allié avec des fournisseurs en majorité chinois et coréens (cf. encadré) qui produisent sur place. « La chaîne de valeur de la batterie est à l'heure actuelle maîtrisée par les fabricants asiatiques. Afin de répondre à la demande des constructeurs, ils se sont installés en Europe et développent de nouvelles technologies telles que les batteries lithium-fer-phosphate (LFP) qui n'existaient pas encore ici. En parallèle, des acteurs européens de la batterie commencent à émerger comme Verkor, l'un de nos partenaires », explique François Provost, Chief Procurement, Partnership & Public Affairs Officer de Renault Group. Renault est même entré au capital de Verkor, traduisant ainsi sa volonté de soutenir les initiatives françaises dans la batterie. Stellantis compte aussi de multiples fournisseurs asiatiques en Europe, même si ACC doit en devenir l'un de ses principaux. En témoigne l'ac-

« Nous avons au moins 10 ans de retard à rattraper sur les



fabricants asiatiques qui accélèrent d'autant plus dans l'innovation et la production de batteries »

Christophe Pillot, directeur d'Avicenne Energy, cabinet conseil spécialisé dans les batteries

L'entretien, tout proprement.

Chez Bernard, depuis 50 ans, nous nous engageons à rendre vos espaces de travail plus propres, plus sûrs et plus respectueux de l'environnement. La confiance, la qualité et la durabilité guident nos actions. Ensemble, assurons propreté, hygiène, sécurité et sérénité à vos collaborateurs.



Découvrez toute notre gamme professionnelle de produits d'entretien sur bernard.fr

bernard[®]
Le guide pour un environnement sain **RAJA GROUP**



« L'ensemble des projets régionaux autour de la batterie devrait créer 20 000 emplois directs et 60 000 indirects en 2030, en mobilisant un tissu local de sous-traitants et de fournisseurs dans des activités annexes de logistique, de mécanique, de maintenance industrielle... »

Yann Pitollet, directeur général de **Nord France Invest**, l'agence de promotion économique et d'attractivité du territoire des Hauts-de-France.

cord stratégique que le constructeur a signé fin 2023 avec le fabricant chinois CATL pour son approvisionnement local en batteries LFP sur le marché européen. Les deux partenaires souhaitent créer une coentreprise dédiée à la fabrication de ce nouveau type de batteries destiné à équiper les véhicules de Stellantis produits en Europe. Comme Renault, le constructeur soutient les initiatives françaises et mise notamment sur des technologies d'avenir. Il a notamment investi dans le capital de Tiamat, qui produira à terme ses batteries solides sodium-ion susceptibles d'être plus performantes que les batteries classiques liquides lithium-ion, afin d'accroître l'autonomie et la vitesse de recharge des voitures électriques. Chez Renault, on préfère travailler en interne sur les technologies futures de batteries. « L'important est d'être sûr d'avoir à l'avenir la meilleure technologie au meilleur prix. Pour cela, notre laboratoire Innovation Cellules Batteries à Lardy (Essonne) travaille sur les grandes innovations de demain. C'est la clé pour pouvoir demander à nos fournisseurs de nous accompagner sur les évolutions technologiques des prochaines années », révèle François Provost.

SEMPITERNELS PROBLÈMES DE DÉPENDANCE... NCEUD GORDIEN DES ACHATS ET DE CETTE SOUVERAINETÉ FANTASMÉE

Malgré toutes ces initiatives stratégiques, la France n'est pas en mesure d'atteindre une souveraineté technologique et industrielle totale dans les batteries pour véhicules. En cause : sa très forte dépendance en matières premières comme le lithium, le manganèse, le cobalt, le nickel, le phosphate, le fer... qui entrent dans la composition des batteries et en provenance de multiples pays producteurs comme l'Australie, le Canada, la République démocratique du Congo, la Russie mais aussi d'Amérique du Sud (Argentine, Bolivie, Chili) et d'Asie. Pour sécuriser ses approvisionnements, Stellantis a bien scellé des partenariats avec certains pays, mais cela ne suffit pas. « Les constructeurs automobiles et les gigafactories sont surtout tributaires du raffi-

nage de tous ces minerais nécessaires aux batteries, qui s'effectue en très grande majorité en Chine », pointe Olivier Perrin. « Cette dépendance chinoise incontournable est l'angle mort de la chaîne de valeur de la production de batteries. Elle pourrait ralentir les cycles de production en France et en Europe », ajoute Clément Le Roy.

RÉTROPÉDALAGES EUROPÉENS ET AVENIR EN DEMI-TEINTE DE LA FILIÈRE

À cette problématique structurelle, s'ajoutent quelques nuages qui s'accumulent sur le marché des véhicules électriques et qui pourraient bien freiner l'activité ou la concrétisation des projets de gigafactories dans l'Hexagone. Après une bonne année 2023 de ventes de véhicules électriques, le marché patine en 2024 et marque un net ralentissement lié aux prix plus élevés des voitures électriques que leurs homologues thermiques. ACC a ainsi décidé de mettre en pause la réalisation de ses deux usines de batteries nickel-manganèse-cobalt (NMC) sur les sites d'Opel à Kaiserslautern, en Allemagne, et de Fiat à Termoli, en Italie, à cause de la dégradation du marché à mesure que les aides à l'achat des voitures électriques se réduisent en France, alors qu'elles sont déjà supprimées en Allemagne. L'autre raison est de répondre à l'évolution de la demande vers des véhicules électriques moins onéreux qui nécessitent de produire des batteries LFP moins performantes mais moins chères que les batteries NMC. Un virage stratégique industriel impossible à effectuer rapidement pour ACC. « Pour convaincre le maximum de clients, les constructeurs automobiles veulent désormais s'approvisionner en batteries moins chères pour proposer des voitures électriques au prix de leurs homologues thermiques », explique Christophe Pillot. Toutes les technologies de batteries auraient néanmoins leur place sur le marché automobile, les moins performantes pour les petits véhicules électriques et les plus capacitaires et les plus chères pour les plus gros modèles. ■

Bruno Mouly



Cegid Notilus, et si vous simplifiez la gestion des notes de frais ?

- > Création automatique des notes de frais
- > Validation et contrôle intelligents
- > Dématérialisation et archivage électronique des notes de frais



Retrouvez-nous sur le stand H006 de l'IFTM Top Résa, du 17 au 19 septembre.



QUEL COÛT POUR L'IA dans un cas d'usage **source to pay ?**

L'usage de l'IA tend à se démocratiser dans les entreprises. Si elle n'est pas vouée à remplacer les acheteurs, cette technologie présente de nombreux cas d'usage dans les achats. Les questions de la sécurité et du coût relatifs à l'IA restent cependant centrales.

En plein essor, l'intelligence artificielle devrait transformer un bon nombre de métiers dans les années à venir. Et les achats ne devraient pas déroger à la règle. « *Le métier d'acheteur va changer, il ne faut pas en avoir peur mais il est important d'appréhender cette technologie assez rapidement* », a confirmé Fabrice Ménelot, président du cabinet de conseil spécialisé dans les achats Crop and Co, lors d'un webinaire organisé le 23 mai dernier. Cet atelier en ligne fut l'occasion de faire un point sur les technologies susceptibles d'intéresser les acheteurs et les différents cas d'usage. « *Plusieurs IA sont disponibles gratuitement en ligne, comme Gemini, Mistral ou encore LLama 3. Celles-ci sont quasiment aussi performantes que Chat GPT et permettent de se faire la main* », a également confié Olivier Audino, expert achats et fondateur de Buy Made Easy, un éditeur de solutions e-achats lors de ce webinaire.

ÉPAULER L'ACHETEUR

Pour lui, l'IA n'est pas vouée à évincer l'acheteur mais elle lui offre la possibilité de l'augmenter. « *Aujourd'hui, les IA les plus évoluées ont acquis un savoir équivalent à celui d'un enfant de 5/6 ans. Elles ne remplaceront pas l'acheteur avant un bon moment mais elles peuvent lui servir d'assistant pour différentes tâches* », souligne-t-il. Si elles présentent de nombreux atouts, ces technologies ne sont, à l'heure actuelle, pas capables de connaître les enjeux de l'entreprise, d'avoir une connaissance fine des marchés et des collaborations avec les fournisseurs. Il existe actuellement plusieurs typologies d'intelligence artificielle, comme le *machine learning* (qui repose sur des algorithmes qui détectent des modèles et les utilisent pour la prédiction ou la prise de décision), le traitement du langage naturel (algorithmes capables d'interférer, de transformer et de générer

du langage humain) et le RPA (pour *robotic process automation*, soit des algorithmes qui imitent les actions humaines afin de réduire les tâches simples et répétitives).

DE NOMBREUX CAS D'USAGE

Ces différents types d'IA permettent une diversité d'usage dans les achats. « *Nous pouvons utiliser l'IA dans chaque phase de processus de source to pay* », assure Olivier Audino. L'expert a identifié un certain nombre de cas d'usage comme l'automatisation des tâches manuelles répétitives, l'analyse avancée des données pour des choix stratégiques, la détection proactive de la fraude et des erreurs, une meilleure sélection des fournisseurs et de la gestion des contrats, la gestion de grands volumes de données internes et externes ou encore l'apprentissage permanent des processus d'achat. Olivier Audino a d'ailleurs profité de ce webinaire pour réaliser en une quinzaine de minutes une cartographie des dépenses à l'aide de l'IA. ➔



« Avec un budget de 20 000 euros, il est déjà possible de faire des choses intéressantes avec ce genre d'IA mais cela nécessitera un peu de formation et du temps »

Olivier Audino, fondateur et gérant de Buy Made Easy



UN BUDGET CONSÉQUENT

La question de la confidentialité des données a également été abordée. « *Tout dépend où l'IA est hébergée. Il existe des IA privées, comme OpenAI qui a développé ChatGPT, qui collectent vos données et les stockent dans leurs serveurs en garantissant leur confidentialité* », déclare Olivier Audino. Autre option : certaines IA peuvent être installées sur les serveurs de l'entreprise, ce qui permet aux données de rester en interne. « *De plus en plus de grands groupes mettent en place des IA en interne* », constate Fabrice Ménélot. Pour une utilisation en B to B, Olivier Audino conseille d'utiliser ce genre d'IA, qui permet de garantir une stricte confidentialité des données. « *Cela permet aussi de mieux maîtriser l'outil et de l'adapter aux process internes de l'entreprise* », ajoute-t-il. Reste que les coûts ne sont pas les mêmes. Selon les experts, pour développer une IA robuste dans sa propre infrastructure, il faut déboursier au minimum 500 000 euros. « *Cela nécessite des cartes graphiques spécialisées dans les IA qui coûtent entre 20 000 euros et 100 000 euros l'unité. Il en faut au minimum cinq pour*

faire fonctionner une IA privée », détaille Olivier Audino. En revanche, l'enveloppe est moins conséquente avec une IA privée comme OpenAI. « *Avec un budget de 20 000 euros il est déjà possible de faire des choses intéressantes avec ce genre d'IA mais cela nécessitera un peu de formations et du temps* », estime Olivier Audino. ■

Audrey Fréel

500000€

c'est le montant minimal pour développer une IA robuste dans sa propre infrastructure

20000€

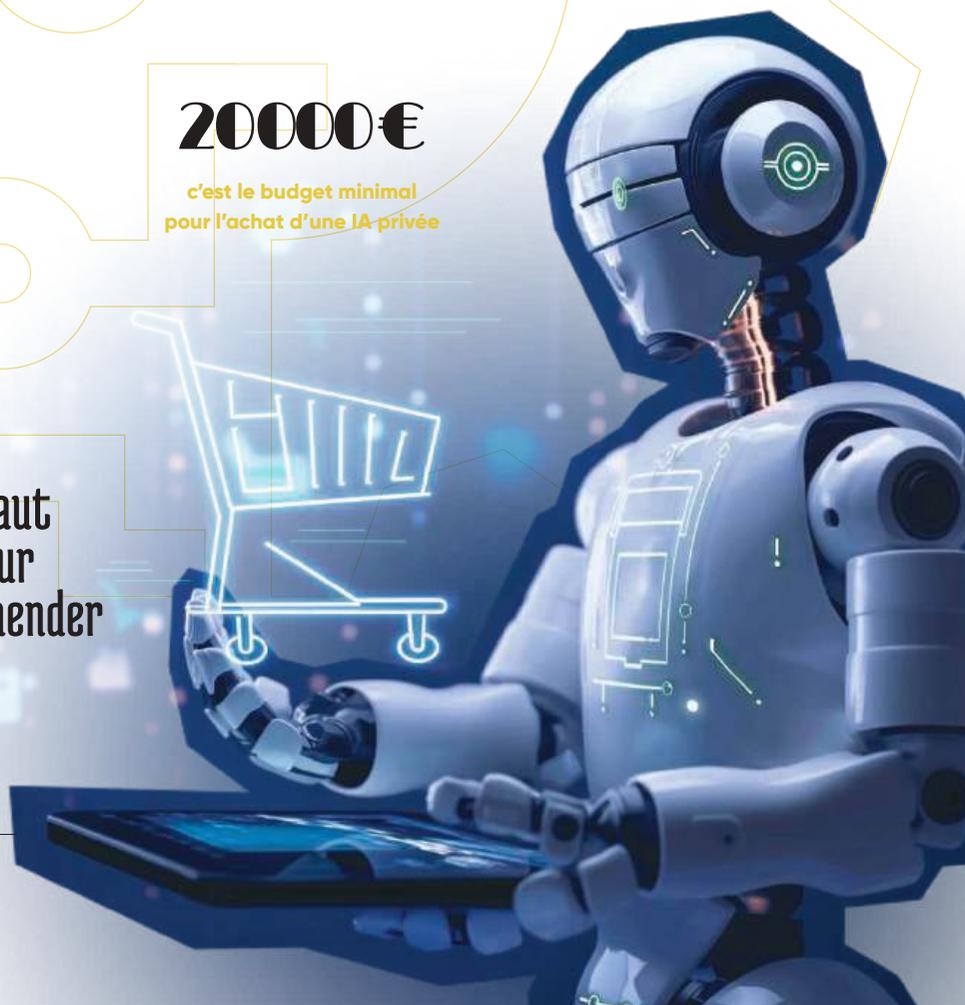
c'est le budget minimal pour l'achat d'une IA privée



« Le métier d'acheteur va changer, il ne faut pas en avoir peur

mais il est important d'appréhender cette technologie assez rapidement »

Fabrice Ménélot, président du cabinet de conseil **Crop and Co**





Centraliser et optimiser vos achats de prestations intellectuelles avec un VMS dédié

Les processus achats sont optimisés par les plateformes VMS, piliers de la digitalisation de ces métiers. Selon une étude de PwC, 90% des entreprises prévoient d'augmenter leurs investissements dans la digitalisation des achats dans les trois prochaines années.

Kévin Louisor, Directeur Innovation Associé chez Opteamis Group, voit évoluer depuis de nombreuses années déjà les pratiques dans les achats de prestations intellectuelles. Il nous partage son expertise au sujet du développement des plateformes VMS à destination des services achats.

Quels sont les principaux avantages des plateformes VMS pour les achats de prestations intellectuelles ?

Kévin Louisor : Les plateformes VMS offrent de nombreux avantages. Elles permettent d'automatiser les processus, ce qui libère du temps pour les équipes achats et réduit les erreurs humaines. En outre, elles offrent une meilleure gestion des risques et de la conformité, grâce à une visibilité en temps réel et à des outils d'analyse avancés qui identifient les anomalies. De plus, elles permettent d'intégrer et d'analyser des données provenant de diverses sources, telles que les taux journaliers proposés en moyenne sur les offres similaires (nous utilisons d'ailleurs une partie de ces datas pour réaliser le baromètre P2i), offrant ainsi des informations précieuses pour anticiper les tendances du marché.

Quelles sont les fonctionnalités clés à retrouver dans une plateforme VMS ?

K.L : Elles incluent l'automatisation des processus, la gestion et le suivi des performances des fournisseurs, la conformité, l'intégration de données, l'analyse avancée et l'engagement envers le développement durable.

Une plateforme VMS offre une interface intuitive et personnalisée, ainsi qu'une approche collaborative pour faciliter le travail des équipes achats.

Pouvez-vous donner des exemples concrets d'utilisation des plateformes VMS dans les services achats ?

K.L : Les plateformes VMS sont utilisées pour automatiser et optimiser la gestion des fournisseurs et des achats. Elles sont également utilisées pour analyser les données d'achats et de performance en temps réel, ainsi que pour anticiper les tendances du marché.

Par exemple, les achats pourraient mettre en place, en partenariat avec les équipes métiers, des workflows sur mesure pour leur permettre d'acheter de manière

autonome. Les achats se mettent ainsi dans une position de facilitateurs tout en s'équipant d'un outil de pilotage.

Une autre direction achat pourrait aussi segmenter dynamiquement ses prestataires en fonction de leur performance à la suite de réponses aux appels d'offres et ainsi améliorer le taux de réponse et d'engagement des prestataires lors des sollicitations futures.

Comment les plateformes VMS contribuent-elles aux objectifs RSE des entreprises ?

K.L : Les plateformes VMS favorisent des pratiques d'achat durables et socialement responsables. En permettant la rationalisation puis la sélection de fournisseurs alignés sur des normes éthiques et environnementales, elles aident les entreprises à concilier leurs objectifs commerciaux avec leurs valeurs sociétales. Cet engagement en faveur du développement durable renforce aussi la réputation de l'entreprise et contribue directement à une chaîne d'approvisionnement plus éthique et durable. ■

Déployez votre plateforme VMS avec **Opteamis Plus**





Du futur impact du passeport numérique des produits

Le « digital product passport » (DPP) pourrait bien être vecteur de transparence sur toute la chaîne de valeur, constituer de ce fait une opportunité de croissance pour les acteurs les plus vertueux en matière environnementale... mais aussi contribuer à transformer le profil des acheteurs.

Le PNP, outil censé placer l'Europe sur les rails de la durabilité, la traçabilité et la circularité, va bousculer les habitudes des consommateurs et des entreprises. C'est une fiche numérique qui fournit des informations sur le cycle de vie d'un produit. Des informations sur la propriété et l'entretien, la date de fabrication de l'appareil, sur les pièces détachées, sur la manière de l'éliminer de manière responsable lorsqu'il arrive en fin de vie, ainsi que des contenus multimédias additionnels donnés par le biais d'un support numérique tel qu'un QR code ou un code-barres lisible par smartphone. Bref, un double numérique que tous les acteurs impliqués dans la vie du produit peuvent consulter. Cette innovation est l'une des mesures phares prévues dans le cadre du règlement sur l'Écoconception des produits durables (ESPR). D'ici 2030, une trentaine de catégories de produits seront concernées.

Dispositif multi-fonctions

Le dispositif introduira plus de lisibilité : « *Matières premières, taux de matières recyclées dans les produits, écoconception, substances dangereuses dans les produits, critères de fin de vie en cohérence avec les réglementations de déchets de l'Europe...* Il s'agira de montrer patte blanche et de faire évoluer sa politique de sourcing en conséquence », anticipe Ariane Martin qui dirige Into the Wild, agence d'innovation responsable à la croisée entre l'approche *think tank* et le conseil RSE. Des détails poussés tels que la consommation en énergie et en eau, la libération de microplastique ou encore la quantité de déchets générés seront donnés à plusieurs publics intéressés : et d'abord au consommateur final, plus soucieux de l'impact environnemental de ses achats et lassé du *greenwashing* 

Benchmark des ESN françaises

édition 2024

Étude de marché

Annuaire des ESN

Baromètre des TJM



L'unique annuaire
des ESN à destination
des directions achat.

en savoir plus





ambiant. Selon une étude YZR avec l'IFOP, 84 % des consommateurs ont déjà abandonné un achat en raison d'informations insuffisantes sur la fiche produit. De plus, 46 % des sondés déclarent avoir sélectionné, parmi deux produits, celui vendu le plus cher en raison de la meilleure qualité de sa fiche descriptive. Mais ce sont aussi des autorités comme l'Ademe ou la DGCCRF qui en profiteront. Deuxièmement, tous les acteurs de la circularité comme les recycleurs, les réparateurs... auront accès aux fiches de démantèlement, aux instructions et avertissements quant aux matières dangereuses éventuelles à traiter lors du démontage. Troisièmement, le DPP, qui peut être augmenté d'un certificat d'authenticité et de propriété, peut être un vrai canal supplémentaire de communication : il peut inclure des recommandations, propositions ciblées, récompenses ou avantages exclusifs liés à la fidélité, des fonctionnalités telles que des tutoriels, des guides d'utilisation ou encore des contenus explicatifs.

Une nouvelle manière de valoriser les productions

« En tant que conseil, nous sommes en veille sur la réglementation environnementale, l'écoconception, l'économie circulaire, et donc forcément sur ce dispositif lié à la réglementation européenne qui va concerner de plus en plus de secteurs et d'entreprises », annonce Julie Dalban-Canassy, consultante indépendante en circularité et développement durable qui a fondé JD3C. La circularité des produits a déjà été favorisée par la loi AGEC anti-gaspillage de 2020 par exemple, qui encourage les composants et emballages recyclés, y compris dans les achats publics. « La Commission européenne aime désigner les secteurs les uns après les autres. À terme, toutes les entreprises auront des obligations, la liste va être mise à jour petit à petit », assure Ariane Martin. Dès 2026-2027, les batteries, le textile, les produits électriques et électroniques, les plastiques et vraisemblablement les produits de construction étrenneront ce dispositif qui n'est pas seulement une contrainte. Les acteurs hexagonaux qui souffrent de la concurrence extra-européenne

26%

des personnes interrogées souhaitent acheter davantage de produits durables, même si leur prix venait à augmenter légèrement.

(Source : étude Guide to Next 2024)

des produits à bas coûts, notamment dans le textile décimé dans les années 1980 par la concurrence asiatique et dont les rares survivants ont dû réorienter leur production vers le haut de gamme, vont trouver une occasion de valoriser leur production.



« **Matières premières, taux de matières recyclées dans les produits, écoconception, substances dangereuses dans les produits, critères de fin de vie en cohérence avec les réglementations de déchets de l'Europe...**

Il s'agira de montrer patte blanche et de faire évoluer sa politique de sourcing en conséquence »

Ariane Martin, fondatrice et dirigeante de [Into the Wild](#)

Nouveau rôle de l'acheteur

Des entreprises, qui réalisent déjà avec précision le bilan carbone de toute leur chaîne de valeur, ont décidé de prendre les devants pour se démarquer de la concurrence. Se servir de cet outil implique au préalable d'aller contacter les fournisseurs et d'obtenir des données. Ce qui confère désormais un rôle plus central à l'acheteur, qui ne se soucie plus uniquement de ce qui se passe dans l'usine et au bureau. Il explore désormais toute la chaîne de valeur dont il est responsable, n'est plus seulement en contact avec le responsable RSE ou QSE mais avec les fournisseurs en général. Il doit être formé, non seulement pour obtenir ces données toujours plus précieuses, mais aussi pour mener des projets de coconstruction et de coopération avec ses fournisseurs qui deviennent partenaires. « Je t'amène de l'expérience R&D sur tel sujet et toi, de ton côté, tu avances sur un changement de matière qui sera de toute manière interdite en 2030. La notion de clients-fournisseurs doit aller beaucoup plus loin que ce qu'elle atteint actuellement », affirme Ariane Martin. L'acheteur ne coche plus seulement des cases, il doit être de plus en plus en capacité d'analyser ce qu'on lui propose en première lecture, de disposer d'une vision exacte des composants et de leur durée de vie. Sous son impulsion, l'ancrage territorial des chaînes logistiques a vocation à s'approfondir car un bon maillage réduit considérablement l'impact carbone. « La notion de soutenabilité implique finalement un profil plus stratégique de l'acheteur qui a son mot à dire dans la localisation de production en prenant en compte les enjeux planétaires, les ressources limitées, les réglementations environnementales à venir... », soutient Julie Dalban-Canassy. Le PNP va un peu plus l'engager à ne pas rechercher coûte que coûte le moins cher, mais à devenir force de proposition en choix de composants, de fournisseurs, de transporteurs, en tenant compte des localisations et labels. Cette mutation a commencé, car si les échéances paraissent lointaines, les données ne seront pas récupérées immédiatement : les analyses de cycles de vie et bilans carbone prennent du temps. Les entreprises qui n'ont pas encore mis en place de PNP vont donc devoir commencer à planifier la gestion de cette question au sein de leur chaîne d'approvisionnement. L'exercice n'est pas si aisé. Une équipe ou un responsable du PNP doivent être désignés pour s'assurer que les indicateurs clés de performance, les objectifs et les calendriers soient correctement définis. « Même si les producteurs européens ont déjà pris l'habitude de questionner leurs fournisseurs, avec le règlement Reach, il n'est pas évident qu'ils obtiennent tous les renseignements requis dès le début », répète-t-on à la fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC). ■

Mathieu Camozzi



Julie Dalban-Canassy,

responsable pédagogique à l'INP Grenoble, fondatrice de JD3C

« UNE VRAIE CONTINUITÉ HISTORIQUE »

« Je conseille de grands groupes, des ETI et PME de plus de 250 salariés sur la directive européenne CSRD qui concerne toujours plus d'entreprises. Spécialisée sur la partie conformité environnementale, l'écoconception, l'économie circulaire, la norme 14 001 et proposant des fresques sur l'économie circulaire, j'ai vu de plus en plus de paquets réglementaires s'additionner au fil du temps. Venant à l'origine d'un grand groupe de l'industrie électronique, je me suis rendu compte que tous ces dispositifs engagent à pratiquer l'écoconception et stimulent l'innovation. Tout découle du Green Deal de 2020, incluant un objectif de neutralité carbone pour 2050. Un package d'économie circulaire a figuré dans le pacte, générant de nouveaux textes et lois. Une mise à jour a eu lieu en mars 2022 avec la réglementation sur l'écoconception des produits durables (ESPR), définissant les normes et les critères de performance environnementale des produits vendus dans l'UE. Les notions de surveillance marché ou d'achats responsables sont devenues de plus en plus présentes... La directive CSRD, qui est dans ce paquet et commence à entrer en application, implique de surveiller toute la chaîne des fournisseurs et sous-traitants. Elle génère des réflexions sur les stratégies et sur les données à recueillir : dans le rapport de durabilité qu'elle exige, une grande quantité de données alimenteront d'ailleurs le DPP. Les entreprises effectuent des bilans carbone, analysent les cycles de vie de leurs produits... Une plateforme au niveau européen voit le jour, permettant d'agréger les données des entreprises. C'est toute la matière essentielle pour le DPP qui est déjà présente. Les entreprises vertueuses vont finalement disposer d'un nouveau canal pour mettre en avant leurs pratiques durables et se différencier de leurs concurrentes. »



ORANGE FAIT RIMER circularité avec **neutralité**

L'opérateur en téléphonie prévoit d'atteindre la neutralité carbone en 2040. Ambitieux, cet objectif doit l'amener à réduire de 90% ses émissions de gaz à effet de serre. C'est sur le scope 3, qui représente 81% de l'impact énergétique, que les achats concentrent les efforts.



Sylvie Babikian,
directrice
Procurement &
Supply chain du
Groupe Orange

Afin d'être neutre d'ici 2040, Orange s'est fixé des objectifs intermédiaires : le groupe doit ainsi parvenir, en 2025, à diminuer les émissions du scope 3 de 14% par rapport à 2018, de 30% de ses émissions sur les scopes 1 et 2. D'ici 2030, elles devraient être réduites de 45% sur les scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2020. « *La direction achats et supply chain du groupe a une fonction stratégique à tenir sur le scope 3, qui totalise 81% des émissions du groupe, puisque les achats génèrent à eux seuls 83% de ces émissions. Le métier d'acheteur ne cesse d'évoluer, nous amenant à embarquer toutes les parties prenantes dans la résolution de cette équation, en agissant sur les volumes d'achats, les facteurs émetteurs et les usages. Cet enjeu nous impose aussi de progresser dans la captation de datas, indispensables au pilotage de notre politique de réduction* », résume Sylvie Babikian, directrice Procurement & Supply

chain du Groupe Orange. Engagé depuis longtemps, Orange a inscrit et renforcé sa politique de responsabilité sociale et environnementale au cœur de son modèle d'entreprise et de son nouveau plan stratégique *Lead the Future* en 2023.

UN ENGAGEMENT COLLECTIF

Parmi les leviers phares, le programme "Partners to net Zero Carbone" était lancé en juin dernier pour embarquer l'ensemble de l'écosystème des fournisseurs dans la décarbonation. « *Après avoir mené des actions isolées de part et d'autre, nous avons besoin de structurer une démarche vertueuse à l'échelle du groupe pour que chaque fournisseur puisse, selon son degré de maturité, s'impliquer et y prendre part, tel un contributeur engagé dans notre réduction environnementale afin de créer une dynamique pérenne et profitable à tous* », commente Sylvie Babikian. En pratique, les entreprises les moins matures peuvent être amenées à suivre un programme de webinaires pour asseoir leur montée en compétences sur le sujet, alors que les fournisseurs les plus émetteurs – et notamment ceux qui commercialisent des équipements telco – se voient liés par un contrat de progrès chiffré et mesurable concourant à la baisse de l'empreinte carbone de leurs produits et services. Cela fait plusieurs années maintenant qu'Orange se montre de plus en plus regardant quant à l'engagement environnemental de ses fournisseurs pour valoriser et encourager les pratiques responsables. Preuve en est, les critères RSE pèsent désormais pour 20% de la note globale dans les appels d'offres à fort impact carbone

« Les critères RSE pèsent désormais pour 20% de la note globale dans les appels d'offres à fort impact carbone ou risques RSE élevés. Plus largement, Orange a recours à l'économie circulaire pour abaisser l'impact carbone dès la source »



« Nous avons besoin de structurer une démarche vertueuse à l'échelle du groupe pour que chaque fournisseur puisse, selon son degré de maturité, s'impliquer et y prendre part tel un contributeur engagé »

ou risques RSE élevés. Plus largement, Orange a recours à l'économie circulaire pour abaisser l'impact carbone dès la source.

LIMITER LE NEUF ET ACCÉLÉRER LA FABRICATION AVEC LE RECYCLÉ

« C'est un levier gagnant-gagnant sur le plan environnemental et financier », considère Sylvie Babikian. Sur ce volet, plusieurs actions ont été mises en place sur l'ensemble du cycle de vie, de manière à allonger les durées d'utilisation, améliorer la recyclabilité des produits et limiter la mise sur le marché de matériels neufs. Chez Orange, la conception des produits veut ainsi intégrer la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie du produit. Commercialisée en octobre 2023, la Livebox 7 a ainsi été écoconçue et récompensée par la certification Bureau Veritas "Footprint Progress". Sa fabrication fait notamment appel à des matières dites de seconde main : la coque résistante aux rayures est faite à partir de 100 % de plastiques recyclés, le diffuseur de chaleur intègre de l'aluminium 100 % recyclé... La Livebox 7 s'avère aussi facile à démonter, avec des pièces d'usure rapidement remplaçables. Elle se révèle également moins énergivore, grâce notamment à une option de veille profonde ; éteignant le wifi dès lors qu'il n'est pas utilisé, et générant de cette manière une économie d'énergie annuelle de 10 à 30%. « D'ici 2025, tous les produits commercialisés sous la marque Orange répondront à cet outil de l'économie circulaire qui limite les impacts négatifs », rapporte Sylvie Babikian. En décembre 2020, Orange déployait également le programme "Oscar" (Orange Sustainable & Circular Ambition for Recertification) au sein de ses réseaux d'infrastructures pour favoriser le réemploi d'équipements existants et éviter la production de nou-

veaux matériels. Après avoir été collectés puis remis en état, les articles sont proposés sur la plateforme d'achat et de vente interne d'équipements reconditionnés Marketis. « Cela nous permet d'arbitrer entre l'achat de matériel neuf et la réutilisation de matériel reconditionné proposé à des prix avantageux », indique Sylvie Babikian. Presque quatre ans plus tard, 725 000 lots d'équipements ont d'ores et déjà figuré sur la marketplace. « Ce type de pratique se révèle réellement pertinente puisqu'elle permet de réduire les émissions de CO₂, tout en occasionnant une économie annuelle de plusieurs dizaines de millions d'euros », se réjouit Sylvie Babikian.

45%

Telle est la réduction du bilan carbone ambitionnée par Orange d'ici 2030 sur l'ensemble des 3 scopes

30%

C'est le volume de ventes annuelles de smartphones qui doit être collecté en vue d'un réemploi

COLLECTER 30 % DES VENTES ANNUELLES DE MOBILES EN EUROPE

Parmi les autres actions d'envergure, le programme de quatre "RE" (pour recyclage, reprise, reconditionnement et réparation), développé en 2020, qui encourage au recyclage et au reconditionnement des terminaux mobiles, s'alignant avec les directives européennes en matière de durabilité et de recyclabilité des produits high-tech. D'ici 2025, Orange collectera l'équivalent de 30 % de ses ventes annuelles de mobiles en Europe et 90 % des décodeurs. « La collecte, le recyclage et le reconditionnement des appareils sont opérés par des experts de la seconde vie mobile qui ont tous été certifiés par le label qualité RECCQ », précise Sylvie Babikian. Les terminaux reconditionnés sont ensuite proposés à la vente, en boutique Orange ou en ligne. L'objectif est d'atteindre une part de 10 % de ventes de smartphones reconditionnés d'ici 2025 sur tout le périmètre du groupe. En bref, le groupe Orange se donne les moyens d'honorer ses engagements. À suivre donc. ■

Fanny Perrin d'Arloz



Les clés pour bien travailler ses achats projets

L'ENTREPRISE FONCTIONNE DE PLUS EN PLUS EN MODE PROJET.

L'ACHETEUR PROJET DOIT S'ARMER POUR RÉUSSIR. VOICI TROIS

ASTUCES POUR REMPLIR CE RÔLE COMME UN PRO.



OLIVIER WAJNSZTOK

est directeur associé du cabinet **AgileBuyer**, spécialisé dans les équipiers achats (acheteurs professionnels qui traitent des projets achats chez les clients), le conseil et le coaching d'acheteurs

■ Un acheteur projet intervient en amont du processus achats série/famille. En s'appuyant sur ses capacités de coordination et de pilotage et en lien avec les différents métiers de l'entreprise, il devra manager la phase achats projet du cycle de vie du produit ou du service. Quelles en sont les étapes clés ? Premièrement,

l'acheteur projet sait détecter les innovations et les présenter au projet. Ensuite, il reste hyperconnecté avec ses fournisseurs qui vont l'accompagner tout au long de la phase projet. Enfin, par le biais d'indicateurs de performance, il sait juger de l'excellence fournisseur.

DÉTECTER LES INNOVATIONS ET COCRÉER

L'acheteur projet se doit d'être force de proposition lors de la phase amont de la vie série du produit ou du service. Pour ce faire, il reste à l'écoute du marché et maintient une veille attentionnée des besoins du marché afin de les anticiper plutôt que d'y réagir. Grâce aux innovations fournisseurs pour lesquelles il aura une attention particulière, il est également force de proposition auprès de ses prescripteurs internes. Il saura ainsi intégrer les innovations fournisseurs au produit, service, lors de la phase projet. Les définitions techniques ne sont pas encore figées et restent ouvertes à l'*open innovation*. C'est là le dynamisme qu'on lui reconnaît : savoir apporter des solutions innovantes proposées par les fournisseurs. Il pourra en faire de futurs partenaires qui suivront l'évolution du produit ou du service proposé au marché.

ÊTRE HYPERCONNECTÉ

L'acheteur projet doit être hyperconnecté. Il reste en contact régulier avec ses fournisseurs et "partenaires" via différents outils ou plateformes afin de maintenir des échanges réguliers voire quotidiens. Ceux-ci lui permettent de rester à l'affût des nouvelles tendances du marché ou de solutions innovantes pouvant enrichir son projet. Le but étant de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel en établissant des relations privilégiées avec ses partenaires. Il intègre totalement les effectifs des fournisseurs aux équipes dédiées au projet et s'assure de la circulation des informations entre l'interne et l'externe. L'acheteur projet est le chef d'orchestre entre fournisseurs partenaires et les différents métiers associés au projet.

METTRE EN PLACE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Afin de départager ses fournisseurs et de ne garder que les meilleurs, l'acheteur se doit de mettre en place des indicateurs de performance afin de s'assurer une vision claire sur la pertinence des solutions proposées par chaque fournisseur. L'acheteur projet sera particulièrement sensible au budget R&D alloué par le fournisseur. Cet

indicateur témoigne de la force de proposition dont peut faire preuve un fournisseur lors de la phase projet. Il sera intéressant de l'intégrer à la notation globale du fournisseur. À cela peut s'ajouter une notation quant au nombre d'innovations proposées par le fournisseur, les partenariats créés, le nombre de brevets déposés, etc.

L'acheteur projet est également sensibilisé aux risques fournisseurs pouvant exposer son projet et son entreprise. Les risques fournisseurs sont multiples et variés suivant les types de projets et les secteurs d'activités. Toutefois, la pérennité du fournisseur représente aujourd'hui l'un des principaux enjeux des entreprises clientes. Le risque financier fatalement lié à cette pérennité doit être surveillé de près. À ce risque majeur s'ajoute le risque qualité. Un fournisseur peut être performant sur une solution prototypée mais ne pas savoir la répliquer en série. L'acheteur devra s'appuyer sur l'avis du pôle industriel afin de certifier le processus série du fournisseur. Par la suite, il pourra le nommer ou non lors de la phase projet.

En somme, la réussite de la phase achats projet dépendra de la capacité de l'acheteur projet à être à l'écoute des tendances, aussi bien du côté fournisseurs que du côté des demandes émanant du marché. Il devra également être le point d'entrée du fournisseur en interne et développer une relation de partenariat avec ce dernier. Enfin, c'est en s'appuyant sur ses indicateurs de performance qu'il saura arbitrer pour définir le meilleur partenaire pour la phase achats projet. ■



Connaitre les fournisseurs indirects pour mieux servir la stratégie d'entreprise

Conformité réglementaire, efficience business et considérations RSE poussent les entreprises à affiner la connaissance de leurs fournisseurs.

Mais en se limitant souvent à ceux de rang 1, les référencés.

En élargissant le champ de connaissance à ceux de rang 2, l'entreprise a beaucoup à gagner, si la data est fraîche et structurée. Explications.



Gregori Jambert,
Président Beteam

Depuis plusieurs années, les exigences réglementaires, qu'elles relèvent de la RSE ou du devoir de vigilance, imposent aux grandes entreprises de bien connaître leurs prestataires. Mais pour détecter d'éventuelles problématiques de travail dissimulé ou de dépendance économique et les corriger « il faut aussi s'intéresser aux prestataires indirects », indique Grégori Jambert, Président de Beteam, expert de l'intermédiation au service des acteurs de la prestation intellectuelle. « La connaissance des fournisseurs de rang 2 voire 3 permet aussi à une entreprise d'étendre son champ de solutions, et de repérer de nouveaux prestataires innovants et performants. Particulièrement dans l'IT, le conseil ou le management de transition où la compétence se trouve de plus en plus au sein de petites entreprises et des indépendants ». Connaitre un fournisseur de rang 2 c'est « savoir qu'il existe, cerner sa compétence, son expertise, sa taille, son historique mais aussi sa capacité à délivrer, liste Grégori Jambert. Bien souvent les donneurs d'ordre manquent d'éléments de preuve pour établir cela puisqu'il y a un intermédiaire, le prestataire de rang 1. Cela crée de l'opacité ».

Atteindre cette connaissance et en tirer parti

La nécessité de mieux connaître son vivier de fournisseurs de rang 2 est de plus en plus prégnante « Mais dans les faits, cette connaissance est très limitée, car elle nécessite une transparence totale et des outils pour exploiter la data ». Pourtant, dans un contexte inflationniste, l'intérêt économique de mieux cerner la partie immergée de l'iceberg devrait percer car « l'entreprise référencée en rang 1 va prendre une marge souvent conséquente sur la prestation ou le service fourni par le rang 2. Le client final paie alors très cher. Ou le sous-traitant se sous vend et est donc volatile ».

L'objectif doit donc être de rationaliser son panel fournisseurs pour maîtriser et structurer les flux, y insérer de la rigueur et de l'analyse, « sans se couper des pépites, ces petites structures ou free lances porteurs d'innovations et alignées avec la stratégie de l'entreprise » conseille Grégori Jambert. Les plateformes classiques de mise en relation ne répondent pas à ces besoins. Le recours à un guichet unique tel que Beteam oui : nous exploitons de la data structurée et

temps réel pour créer de la valeur utile à la stratégie d'entreprise. Nous pouvons ainsi identifier les pépites. Faire remonter et tester les candidats pertinents pour un référencement. Ou encore aider les grands comptes à mieux gérer les risques de leur panel, à mieux piloter leur dépenses. Beteam, « cockpit complet sur la gestion des fournisseurs non référencés, comme le résume Grégori Jambert, dispose d'une data sans cesse perfectible car plus notre client et ses fournisseurs nous nourrissent de données, plus nous pouvons proposer des analyses segmentées susceptibles de guider les décisions stratégiques ».





RSE et conformité : mieux se former, simple comme bonjour ?

Comment se former aux achats responsables pour relever les défis du développement durable et de la conformité ? Zoom sur quelques bonnes pratiques de directions achats et sur diverses formations pour acheteurs du privé comme du public.

« **L**es achats responsables sont une manière de faire son travail en analysant ses impacts, pour trouver des manières de les résoudre, rappelle Nathalie Paillon, directrice des études et des opérations à l'Observatoire des achats responsables. Pour rentrer dans le processus de cartographie des risques, il faut se former à des méthodologies, à des outils. Car à chaque sujet il y a une analyse à produire. » Pourtant, d'après le baromètre achats responsables de l'Obsar, le volet formation semble ne pas décoller. Dans plus de 40 % des entreprises privées ou organisations publiques interrogées en 2024, il n'y a pas eu de formation aux achats responsables depuis plus d'un an, même si 75 % d'entre elles ont organisé des sensibilisations aux achats responsables, les focus sur des thématiques spécifiques étant deux fois moins fréquents.

Gamification et sensibilisation... un prérequis avant de "passer la seconde"

Les formations aux achats responsables sont aussi l'occasion d'attirer l'attention des acheteurs sur les dernières évolutions réglementaires, dans un souci de conformité. « Les acheteurs doivent avant tout connaître la législation qui s'attache à leur

segment d'achats, souligne Vincent Leroux Lefebvre, expert achats responsables au sein du groupe Afnor. Mais il est également important qu'ils soient informés des nouveaux textes comme les directives CSRD et CS3D et le règlement sur le travail forcé. » Applicable depuis le 1^{er} janvier 2024, la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) fixe en effet de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier. La *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D), adoptée le 24 avril 2024 par le Parlement européen, porte quant à elle sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de droits humains et d'environnement. Le règlement *Forced Labour Regulation* (FLR), adopté la veille par le même Parlement européen, interdit par ailleurs les produits issus du travail forcé sur le marché de l'Union européenne. Notons que ces trois textes ne concernent pas uniquement les achats mais l'entreprise dans son ensemble.

La formation à ces sujets de développement durable passe souvent par des actions de sensibilisation. C'est ainsi qu'en 2023, le groupement d'achats Le Cèdre a fait jouer les 70 collaborateurs de sa direction des marchés au Jeu des achats responsables. Ce jeu de rôle, proposé par l'Obsar et CDAF Formation, vise à une véritable



acculturation à l'acte d'achat responsable. « Il permet d'identifier et d'utiliser les leviers des achats responsables et les indicateurs associés, témoigne Louis de Lamaëstre, directeur des marchés du Cèdre. Le côté ludique permet de faire monter à bord les collaborateurs. » Le temps d'une journée, tous se sont pris au jeu. Pour une dizaine de participants, comptez plutôt une demi-journée. Les vidéos peuvent être aussi de très bons outils de sensibilisation aux achats responsables. C'est ce qu'a expérimenté l'entreprise Araymond, groupe français leader mondial des solutions de fixation et d'assemblage. « Pour les nouveaux arrivants, nous avons développé

une vidéo de 30 minutes sur les achats durables et la RSE, rapporte Leila Gharnout, responsable achats durables chez Araymond. Cela a été notre première sensibilisation, il y a 4 ans. » Une action efficace pour cette entreprise présente dans 25 pays et comptant 8 500 collaborateurs dont 131 acheteurs. En 2024, l'entreprise a produit une seconde vidéo de 20 minutes. Une version interne permet de toucher également les prescripteurs tandis que la version externe est très utile auprès des fournisseurs.

L'air du temps côté formation : du pourquoi au comment

La sensibilisation est une première étape qui peut conduire à un stage de formation. Pour répondre au besoin des acheteurs, de nombreux organismes de formation proposent aujourd'hui des stages achats responsables. Depuis une quinzaine d'années,

40%

des entreprises privées ou organisations publiques interrogées en 2024, n'ont pas eu de formation aux achats responsables depuis plus d'un an (Source : Obsar 2024)

Cegos propose ainsi une formation « Développement durable et achats : pratique de l'achat responsable ». Ce stage de deux jours se donne deux objectifs de formation : « Déployer concrètement une stratégie d'achat responsable sur tout le processus » et « Systématiser cette démarche opérationnelle à toute famille de produits ou prestations ». « En quelques années, pour cette formation, la demande a été multipliée par deux, explique Philippe Petit, manager des formations achats Cegos. Le stage actuel se concentre sur le comment on fait et non plus uniquement sur le pourquoi on le fait. Nous incitons les stagiaires à être des ambassadeurs de l'achat responsable auprès de leur direction générale. » Cette formation peut être suivie à distance ou en présentiel, dans plusieurs villes en France.

Bien d'autres formations aux achats responsables existent sur le marché. Notamment celles de l'Afnor qui propose, entre autres, un stage de deux jours intitulé « Achats responsables ISO 20400 ». Tout aussi opérationnelle, cette formation s'appuie particulièrement sur cette norme dédiée aux achats responsables. Ces stages en "inter", c'est-à-dire regroupant des participants de plusieurs entreprises, peuvent aussi être réalisés à l'intérieur d'une seule entreprise. Ce sera alors de l'"intra" ou même du "sur mesure". Car les organisations apprécient que les formations soient adaptées à leurs problématiques spécifiques. C'est notamment le cas de Grand Besançon Métropole, qui a déployé une formation sur mesure en 2021 et 2022, avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). En plusieurs sessions, cette formation de deux jours a permis de former une



« Les achats responsables sont une manière de faire son travail en analysant ses impacts, pour trouver des manières de les résoudre »

Nathalie Paillon, directrice des études et des opérations de l'Obsar



soixantaine d'agents. « Le but de cette formation axée sur la pratique était de pouvoir mettre en œuvre notre SPASER (schéma de promotion des achats publics socialement et économiquement responsables, ndlr), explique Aurélie Monnin, responsable du service achats de Grand Besançon Métropole. Elle s'adressait autant à nos référents administratifs qu'à nos agents techniques. Ces deux jours de formation ont été adaptés au cas de notre collectivité, c'est cela qui a marché. »

Montée en compétences et onboarding sur les achats durables

Même combat chez Araymond qui a monté en 2022 une formation achats responsables sur mesure, avec l'organisme de formation EcoLearn. « Nous avons d'abord formé nos douze champions, c'est-à-dire nos correspondants achats RSE dans le monde, au cours d'une période de six mois, rapporte Leila Gharnout. Puis nous avons créé une version light pour les nouveaux arrivants, 6 modules d'une demi-heure à 1 h 30, disponibles en ligne. » Résultat : 96 % des acheteurs d'Araymond sont aujourd'hui formés aux achats responsables. Et ce n'est pas fini : l'entreprise forme actuellement ses acheteurs à l'écoconception et prépare une formation sur l'audit RSE des fournisseurs. Dès 2018, le groupement d'achats Le Cèdre a organisé un stage de quatre jours pour former ses 14 chefs ou responsables de marché aux achats responsables. « Ils étaient ensuite chargés de décliner ces éléments au sein de leur marché, auprès de leurs équipes respectives », précise Louis de Lamaëstre.

Les stages ne sont bien sûr pas les seuls moyens de développer ses compétences en achats responsables. En interne, des réunions entre acheteurs permettent d'échanger de bonnes pratiques. À l'externe, les échanges peuvent se poursuivre dans des groupes comme ceux de l'Obsar ou le groupe LinkedIn « Achats responsables : norme internationale ISO 20400 ». En juillet 2024, ce dernier comptait d'ailleurs près de 18 000 membres ! Les acheteurs publics auront aussi intérêt à solliciter les Guichets verts pour obtenir des conseils personnalisés sur le volet environnemental. Les acheteurs ne manquent pas de ressources pour les achats responsables. ■

Luc Perin



LE MOOC GRATUIT « ENGAGEZ-VOUS DANS L'ACHAT DURABLE »

Depuis fin 2023, le Commissariat général au développement durable propose une formation aux achats responsables en ligne, gratuite et ouverte à tous. Il s'agit du MOOC « Engagez-vous dans l'achat durable », disponible sur le site de e-learning OpenClassrooms. Cette formation est destinée aux acheteurs publics comme aux acheteurs du privé. Ce module dure 8 h mais ses objectifs sont ambitieux : « Comprendre les objectifs et le cadre méthodologique de l'achat durable, conduire votre projet d'achat durable, pratiquer l'achat durable dans différents segments d'achats et investir la stratégie d'achat de votre structure ». Dans presque tous ses chapitres, cette formation met à disposition une vidéo et un cours écrit, avec des exemples concrets. Et à la fin de chaque partie, vous pouvez tester vos connaissances avec un quiz. À la fin du parcours, le stagiaire peut même obtenir un certificat de réussite ! Précisons que cette formation a été réalisée par Patrick Bernard, expert achats responsables et économie circulaire au sein de l'association Synthetic. Son contenu a également été conçu et relu par Céline Faivre, directrice d'activité au sein du cabinet de conseil Sémaphores.



« Le but de cette formation axée sur la pratique était de pouvoir mettre en œuvre notre SPASER et s'adressait autant à nos référents administratifs qu'à nos agents techniques »

Aurélie Monnin, responsable du service achats de Grand Besançon Métropole

BRAND
VOICE



N2F : une interface unique pour toutes vos dépenses professionnelles

Pour répondre aux besoins des clients et aux exigences du marché, N2JSOFT a développé un écosystème complet pour gérer les processus concernés par les dépenses professionnelles, en veillant à conserver les clés du succès de N2F – Notes de frais : ergonomie, fluidité, facilité d'utilisation, adaptabilité et qualité de service.

« Cet écosystème inclut N2F – Notes de frais, notre gamme de cartes bancaires et une application dédiée à la gestion des factures entrantes, N2F – Factures fournisseurs. L'idée est de permettre à nos clients de gérer l'ensemble des processus liés aux dépenses professionnelles depuis une seule et même interface, avec les mêmes repères. Ainsi, les cartes se pilotent directement depuis N2F – Notes de frais et N2F – Factures fournisseurs est interconnecté avec notre solution phare » précise Brice Mannevy, CMO.



Brice Mannevy,
CMO de N2JSOFT

La gamme de cartes bancaires N2F a été créée pour satisfaire les différents besoins des organisations : elle inclut des cartes physiques, virtuelles et éphémères pour les dépenses professionnelles. Grâce au rapprochement

bancaire automatisé, la gestion comptable est grandement facilitée. Les cartes sont pilotables en temps réel depuis l'interface N2F et offrent un paramétrage très fin. Par exemple, les administrateurs peuvent configurer des plafonds de 1 à 100 000 € par mois et par carte, déterminer des horaires et jours d'utilisation, activer ou désactiver l'utilisation sur Internet ou les retraits.

L'utilisateur de la carte peut choisir son code PIN, recevoir une notification instantanée après chaque paiement, payer via Apple Pay, Google Pay, smartphone, montre connectée... « Pour assurer le meilleur niveau de sécurité, nous avons choisi des partenaires

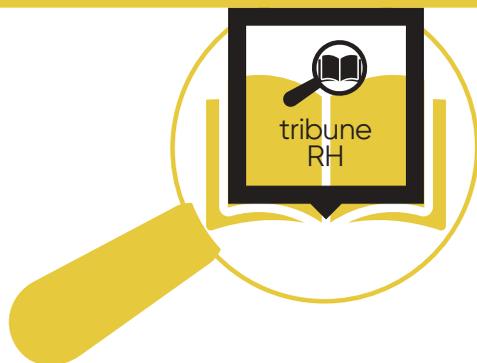
reconnus et leaders dans le domaine, Mastercard et Adyen » ajoute-t-il.

« Accompagner nos clients, c'est faciliter leur quotidien. Cela signifie adapter nos solutions aux évolutions, qu'elles soient liées à la lutte contre la fraude grandissante ou aux réformes législatives par exemple. La réforme sur la facturation électronique arrive rapidement dans plusieurs pays et la fraude est un problème en 2024. Notre réponse à cela pour les factures entrantes, c'est N2F – Factures fournisseurs. Cette solution, aussi ergonomique que N2F – Notes de frais, rend la gestion des factures entrantes, tous canaux et formats confondus, bien plus simple, et sécurise les processus comme nos autres produits.

Ce qui séduit dans N2F – Factures fournisseurs, c'est pouvoir gérer les avoirs, bénéficier de la reconnaissance automatique du fournisseur et avoir à disposition des Pistes d'Audits Fiables graphiques ». Le CMO précise : « N2F – Factures fournisseurs peut être déployé seul ou interconnecté avec N2F – Notes de frais. De même, nos clients peuvent choisir d'utiliser N2F – Notes de frais seul, avec les cartes et/ou avec N2F – Factures fournisseurs. Notre écosystème s'adapte aux besoins de nos clients, comme nos produits ». ■



scanner pour
en savoir plus



Manager achats recherche boussole

FACE À UN MONDE VUCA (VOLATIL, INCERTAIN, COMPLEXE, AMBIGU) OU BANI (FRAGILE, ANXIOGÈNE, NON LINÉAIRE ET SOUVENT IMPRÉVISIBLE), CERTAINS POURRAIENT ÊTRE TENTÉS D'ATTENDRE QUE LES CHOSES REVIENNENT AU TEMPS D'AVANT ALORS QUE D'AUTRES EMBRASSENT LE PRÉSENT COMME UNE "NOUVELLE NORMALITÉ". ET CE SONT BIEN CEUX QUI CHOISISSENT D'APPRENDRE À NAVIGUER DANS L'INCONNU QUI SERONT APTES À RÉUSSIR LE PARI DE L'INCERTITUDE ET DE LA RÉSILIENCE...



MURIELLE FRANCILLETTE
est enseignant chercheur en achats et marketing à **Kedge Business School**

Selon le *World Economic Forum (Future of Jobs survey, 2023)*, l'adaptabilité sera dans les prochaines années une compétence clé indispensable, quel que soit le secteur d'activité. Manager, c'est prévoir ? Loin de l'approche prévisionniste de Fayol, voici quelques pistes de *self management*.

UN FIL ROUGE POUR GARDER LE CAP

Avez-vous pris le temps d'établir votre feuille de route ? En tant que manager achats, quelle est la contribution que vous souhaitez avoir à la fin du trimestre, du semestre ou de l'année ? Ce fil rouge est nécessaire pour garder le cap mais ne doit pas compromettre vos valeurs fondamentales. Avez-vous envisagé les compromis nécessaires pour bâtir une feuille de route réaliste ? Avoir un cap réaliste nous permet de revenir à quelque chose de plus stable auquel nous pouvons nous référer.

LE CERCLE D'INFLUENCE (STEPHEN COVEY) POUR MIEUX GÉRER NOTRE TEMPS ET NOTRE STRESS

Il nous permettra de mieux gérer notre temps mais aussi notre stress. Cette approche nous invite à prendre conscience du fait que le mieux pour assurer notre bien-être est de focaliser notre énergie et notre temps sur notre sphère d'impact (ce sur quoi nous pouvons agir) afin d'éviter l'épuisement.

LEVER LES FREINS QUI EMPÊCHENT DE CAPITALISER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

En tant que manager achats, êtes-vous capable d'instaurer un climat au sein de vos équipes pour que chacun partage ses idées ? Ou cultivez-vous un climat où règne la peur de dire, de faire ? L'outil "la météo du jour" peut libérer cette intelligence collective : avant de démarrer la réunion, chacun prend la parole très rapidement pour dire comment il se sent.

DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE POUR DEVENIR UN MANAGER-COACH

Diriger avec son statut ou son expertise fait partie du passé, place aujourd'hui aux managers achats/coachs. L'intelligence émotionnelle peut aider l'équipe achats à améliorer la communication, la gestion des conflits, la prise de décisions ainsi que la construction d'équipes fortes. Olivier Basso rappelle que « *les managers ne peuvent plus compter sur la seule puissance de l'entreprise pour rassurer ou embarquer les troupes... Leur seul point d'appui solide, c'est*

eux. Travailler sur sa personnalité devient une nécessité pour manager efficacement et durablement » (*Harvard Business Review*, 2019).

ET LE CORPS DANS TOUT ÇA ?

La neuroscience (*L'Art d'incarner son leadership*, Wendy Palmer) nous rappelle que « *la grande majorité de nos comportements et décisions sont déterminés avant même que les pensées n'arrivent à notre conscience. Une grande partie de nos neurones sont dédiés à piloter et maintenir notre sécurité dans le relationnel avec les autres. Corps et émotions ont leur rationalité propre (...). Nous comprenons que quand une situation extérieure (...) nous surprend, ce n'est pas la tête qui décide mais bien notre corps au travers d'une réponse biologique instinctive.* » C'est pourquoi il nous appartient de rendre notre corps compétent face à l'incertitude en pilotant notre énergie, en écoutant ses signaux, en sachant récupérer après l'effort pour être au mieux de nos performances, tels les sportifs de haut niveau. ■



Mon fournisseur change de politique commerciale : est-il possible de s'y opposer ?

LORSQUE LE FOURNISSEUR CHANGE DE POLITIQUE COMMERCIALE PARCE QU'ELLE A DE NOUVEAUX OBJECTIFS, DE NOMBREUX PARAMÈTRES SONT À CONSIDÉRER POUR SAVOIR S'IL EST POSSIBLE DE S'Y OPPOSER. LE CONTRAT EN COURS A-T-IL PRÉVU UNE ÉVENTUELLE MODIFICATION DES TERMES ET DES CONDITIONS DURANT SON EXÉCUTION ? LA NOUVELLE DÉMARCHE CRÉE-T-ELLE UN DOMMAGE SUBSTANTIEL AU CLIENT ? LE PROCESSUS EST-IL FAIT CONFORMÉMENT AUX TEXTES LÉGAUX ?

QUE DIT LA LOI SUR LA MODIFICATION DES RELATIONS COMMERCIALES ?

Toute entreprise a le droit de modifier sa stratégie de vente en fonction de son environnement (secteur d'activité, concurrence), de ses objectifs (marché cible, prix du produit, etc.). Elle doit néanmoins respecter un préavis suffisant et préciser par écrit si le changement de sa politique entraîne la rupture partielle d'une relation commerciale déjà établie. Le temps à observer avant la mise en application de ses nouvelles règles de vente dépend de la durée du contrat. Une action en opposition ou en réparation de préjudice n'est pas pertinente si le prestataire a respecté un délai de prévenance de 18 mois au moins.

Avant qu'un client ait le droit de s'opposer quand son fournisseur change de politique commerciale, leur relation doit être régulière, stable et significative. Le contrat doit laisser présager une continuité du flux d'affaires entre les deux partenaires. Il faut aussi que la modification impacte de manière défavorable et substantielle la situation de la société. Parmi les raisons le plus souvent retenues, il y a :

- la perte de chiffre d'affaires ;
- la baisse du volume d'achat ;
- le bouleversement de l'économie du contrat. . .

Tout changement dans l'organisation des réseaux de distribution, une hausse des prix et une réduction de la rémunération du client peuvent justifier une opposition.

QUELS SONT LES RECOURS POSSIBLES LORSQU'UN FOURNISSEUR CHANGE DE POLITIQUE COMMERCIALE ?

Quand un fournisseur change de politique commerciale et veut l'imposer, le client doit d'abord apprécier la démarche et son droit. Dans quelle mesure peut-il s'opposer à cette modification ? Quel délai a-t-il pour manifester sa volonté de rejeter la mise en place de la nouvelle stratégie ?

En raison des nombreux paramètres à prendre en compte dans cette situation, une expertise juridique est souvent indispensable pour préserver son intérêt. Un avocat en droit des affaires a les compétences pour analyser le dossier et vérifier la conformité du processus de changement de politique commerciale avec la loi. Selon les violations enregistrées, il peut ainsi

mettre en œuvre une action adéquate pour obtenir gain de cause à son client.

Une négociation pour un règlement à l'amiable est d'abord tentée. En cas d'échec, l'affaire peut être portée devant un tribunal judiciaire ou un tribunal de commerce. Il est également possible d'avoir recours à un médiateur pour arbitrer le contentieux entre les deux parties. Ceci peut permettre à l'entreprise de bénéficier des mêmes conditions contractuelles sur un délai suffisant afin de préparer un changement de fournisseur ou une acceptation des nouvelles conditions de l'offre.

Pour se prémunir contre de telles déconvenues, il est judicieux de bien choisir ses partenaires commerciaux en amont. Lors de la négociation et de l'établissement du contrat de distribution, le service d'un conseiller juridique expérimenté et compétent est recommandé. L'avocat en droit des affaires a une bonne connaissance du cadre légal des relations commerciales et peut ainsi anticiper certaines situations. Il veille au respect des droits de son client et protège ses intérêts à court, moyen et long termes. ■



GÉRARD PICOVSCHI
avocat au sein
du cabinet
**Selas Avocats
Picovschi**



AURÉLIE DOIGNON
Directrice des achats et de la RSE (ex-responsable achats - APF France Handicap)

■ Il est souvent complexe de distinguer les achats inclusifs, les achats solidaires, les achats socialement responsables.

Si l'on reprend les définitions de l'AFNOR dans son document intitulé « *Achats solidaires : guide opérationnel et bonnes pratiques* », les achats solidaires sont des achats réalisés auprès des acteurs des secteurs de l'insertion et du handicap, et plus largement des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

La politique RSE-RSO générale, établie et objectivée de l'organisation est le point d'entrée classique. De cette politique découle généralement une ou plusieurs actions consacrées aux achats responsables, avec un impact sur le volet environnemental, économique et/ou social. Au sein des achats socialement responsables, trois piliers distincts : les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), le commerce équitable et la diversité. Les structures de l'ESS bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, dite loi Hamon, relative à l'économie sociale et solidaire.

Au cœur des achats solidaires en lien avec l'ESS, se nichent les achats inclusifs en lien avec le secteur du handicap. Dans la myriade des sigles, se distinguent les entreprises adaptées (EA), les établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT), les travailleurs indépendants handicapés (TIH), les entreprises adaptées de travail temporaire (EATT) en lien direct avec l'insertion par l'activité économique.

L'apparente complexité des termes peut créer des réticences. Souvent méconnus, peu sourcés et parfois

générateurs de préjugés, les achats inclusifs sont très variés, des achats de production aux achats de services.

RÉALISER DES ACHATS INCLUSIFS, SIMPLE COMME BONJOUR !

Il s'agit de permettre à des personnes en situation de handicap de travailler, seules, en structures médico-sociales ou en entreprises. Pour quels types d'achats ? Tous types d'achats de biens et de prestations de service. La filière s'organise, se structure, communique et il existe aujourd'hui plusieurs réseaux professionnels qui permettent d'avoir un regard éclairé sur le secteur, parmi lesquels Handeco, GESAT, APF Entreprises. Le secteur mérite de se structurer un peu plus, notamment dans l'accès aux services proposés, les codes sont différents des achats

plus classiques, ce qui peut être considéré comme un frein pour l'acheteur.

L'équation est pourtant assez binaire : réaliser des achats inclusifs en lien avec le handicap permet in fine de transposer l'acte d'achat en nombre d'em-

ploiés pérennes créés ou maintenus.

Ce sujet achats est peu traité entre pairs. Il y a pourtant un certain panache, pour les acheteurs, à se lancer dans cette démarche qui répond à la double injonction, parfois contradictoire, à savoir de réaliser des achats performants économiquement, juridiquement et responsables.

Réaliser un sourcing responsable, engagé, et créer un projet commercial efficient prend du temps. Le jeu en vaut pourtant la chandelle pour ceux qui ne reculent pas devant la nébuleuse des achats inclusifs. ■

Achats inclusifs, le jeu en vaut la chandelle

« IL Y A UN CERTAIN PANACHE, POUR LES ACHETEURS, À SE LANCER DANS CETTE DÉMARCHE D'ACHATS INCLUSIFS. »

siMi.

Le rendez-vous de référence
des acteurs de l'immobilier

10 — 12
DÉCEMBRE 2024

PALAIS DES CONGRÈS — PARIS

l'immobilier nouvelle aire



26 000
visiteurs

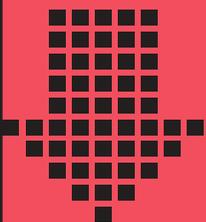
420
exposants

150
conférences

Le SIMI est le **rendez-vous annuel** de référence qui rassemble l'ensemble de **l'écosystème français de l'immobilier** b2b, acteurs publics et privés. A travers **son exposition, ses conférences** et **ses prix**, l'événement met en avant **l'expertise de chacun** au **service des grands enjeux** et **des opportunités** renouvelées du marché de l'immobilier.

DÉVELOPPEMENT URBAIN & ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE | INVESTISSEMENT
& FINANCEMENT DE PROJETS DURABLES | CONSEIL, INGÉNIERIE ET SOLUTIONS
NUMÉRIQUES | CONSTRUCTION ET AMÉNAGEMENT À IMPACT POSITIF | SERVICES AUX
BÂTIMENTS RESPONSABLES | MÉDIA, COMMUNICATION | RECHERCHE & FORMATION

www.salonsimi.com



Publics

achats

Publics

es

53 DÉCRYPTAGE

■ La DAE accélère sa politique d'achats responsables

56
TRIBUNE

■ Critères d'attribution dans les marchés publics : le défi de l'objectivité



ACHATS PUBLICS

La DAE accélère sa politique d'achats responsables

Une fois n'est pas coutume, la direction des achats de l'État (DAE) a rendu public son rapport d'activité 2023. Celui-ci met en avant les objectifs réalisés en faveur de l'achat durable, les axes d'amélioration et les grands chantiers pour 2024.

C'est une première ! La direction des achats de l'État (DAE) a récemment dévoilé son rapport d'activité 2023. « *Nous rendons pour la première fois public le rapport remis chaque année au Premier ministre et au ministre chargé du Budget, en application du décret relatif à la gouvernance des achats de l'État* », souligne François Adam, le directeur des achats de l'État. Ce document donne un coup de projecteur sur les actions réalisées par la DAE, par les ministères, les plateformes régionales des achats placées sous l'autorité des préfets de région (PFRA) et les directions des achats des grands

337 M€

c'est le montant des économies réalisées par l'État en 2023.



24 Mrds €

C'est le montant des achats pour l'État en 2023 (hors marchés de défense et de sécurité). Les principales catégories sont l'immobilier (9,7 Mrds €), les prestations et fournitures générales (4,9 Mrds €), l'informatique et les télécommunications (4 Mrds €), les véhicules et les transports de personnes et de biens (3 Mrds €) et l'énergie, les fluides et carburants (2,4 Mrds €).

➤ établissements publics de l'État. L'an dernier, les achats de l'État et de ses établissements publics (hors défense et sécurité) ont représenté plus de 45 milliards d'euros de dépenses.

UNE PROGRESSION DE L'ACHAT DURABLE

En 2023, la DAE a poursuivi son engagement en faveur de l'achat durable. Pour rappel, elle a obtenu en 2023 le label "Relations fournisseurs et achats responsables". Une distinction qui souligne ses efforts en matière de relations durables et équilibrées avec ses fournisseurs. Par ailleurs, plus de

la moitié des marchés de l'État comportait au moins une considération environnementale en 2023, témoignant de la volonté d'améliorer la performance environnementale de l'achat public. Et la DAE compte passer à la vitesse supérieure d'ici les prochaines années. Pour 2024, l'objectif a ainsi été fixé à 80%. « Nous souhaitons que 100% des marchés comprennent une considération environnementale en 2026 », a par ailleurs récemment confié François Adam, dans une interview accordée à *Décision Achats*. Pour les marchés interministériels, 60,5% de ceux portés par la DAE comprenaient au moins une considération environnementale et 86,6% pour ceux gérés par les PFRA. Sur le volet social, les chiffres progressent également puisque 24,7% des marchés de l'État comportaient une considération sociale (contre 7,7% en 2022). Pour les marchés interministériels, le résultat est supérieur avec 56,6% pour ceux de la DAE et 61,2% pour les marchés portés par les 13 PFRA. Au total, l'État a dépensé 203 M€ auprès des entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire en 2023 (contre 146 M€ en 2021 et 177 M€ en 2022).

OBJECTIF NON ATTEINT POUR LES ACHATS AUPRÈS DES PME

Les PME ont compté pour 26,7% des achats de l'État l'an dernier (hors marchés de défense et de sécurité). Un chiffre en deçà de l'objectif de 30% qui avait été fixé pour 2023. La croissance ne semble également pas au rendez-vous en ce qui

« La croissance n'est pas au rendez-vous pour les achats auprès des PME et ETI innovantes »



« Nous souhaitons que 100 % des marchés comprennent une considération environnementale en 2026 »

François Adam, directeur des achats de l'État

concerne les achats réalisés auprès des PME et ETI innovantes. Selon un résultat provisoire dévoilé dans ce rapport, ceux-ci représenteraient 9,5 % du montant total des achats de l'État (hors défense et sécurité) en 2023. Un chiffre stable comparé à 2021 et 2022, puisque les dépenses réalisées auprès des PME et ETI se sont élevées à 9,4 % au cours des deux dernières années. En 2023, le montant des achats de l'État réalisés auprès des start-up s'est élevé à 329 M€. Cela représente 1,37 % du montant total des achats pour 1 579 start-up identifiées comme fournisseurs de l'État, selon des données provenant de Chorus, l'outil de gestion budgétaire et comptable de l'État.

PLUSIEURS CHANTIERS EN 2024

En 2024, la DAE a plusieurs actions en ligne de mire pour développer ses achats durables. À commencer par l'élaboration de son schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (Spaser), prévu par la loi n° 2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte. Chantier majeur de 2024, celui-ci devrait être finalisé d'ici la fin de l'année. La DAE axe aussi ses efforts sur l'ouverture des achats aux filières françaises et européennes. Une liste de secteurs d'achats prioritaires a été arrêtée en novembre 2023 et des stratégies d'achat interministérielles sont en cours de définition. Dans ce cadre, une nouvelle stratégie d'achat en matière de véhicules est entrée en vigueur en mars dernier. Le catalogue de véhicules proposés aux services de l'État tient désormais compte de critères environnementaux qui tendent à différencier l'offre assemblée en

France et en Europe. À noter que l'État et ses établissements doivent actuellement composer dans un contexte budgétaire très contraint. Cette année, ils ont pour objectif de générer des gains économiques de 770 M€.

FRANCE TRAVAIL MET EN PLACE UNE CLAUSE D'ÉMISSION CARBONE

Le rapport 2023 met en lumière plusieurs actions d'achats responsables réalisées par les grands établissements publics. À l'instar de France Travail, qui a décidé l'an dernier d'introduire systématiquement une obligation de réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre pour ses marchés les plus importants. Sont concernés, les marchés dont la valeur est supérieure à 140 K€ et la durée supérieure à deux années. Par la suite, il est attendu du titulaire du marché des engagements quant à la réduction de ses émissions, selon le niveau de maturité RSE du secteur en question. En 2023, 108 marchés ont été concernés par cette clause sur les émissions carbone. ■

Audrey Fréel





Critères d'attribution dans les marchés publics : le défi de l'objectivité

ÊTRE OBJECTIF, C'EST JUGER SANS LAISSER PLACE AUX PRÉFÉRENCES PERSONNELLES, EN SE FONDANT EXCLUSIVEMENT SUR LES FAITS* (LAROUSSE).



ARNAUD SALOMON, directeur associé du cabinet de conseil **CKS**. Il est l'auteur de plusieurs rapports sur la commande publique (en collaboration avec la Banque mondiale, le Conseil d'analyse économique, l'Institut Thomas More...)

La Directive 2014/24/UE est explicite : « *Un marché public doit être attribué selon des critères objectifs... dans le but de garantir une comparaison objective de la valeur relative des offres, afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse* » (considérant 90).

DES CRITÈRES BASÉS SUR DES ATTENTES CLAIRES

La jurisprudence est unanime sur le fait qu'il est essentiel que les critères d'appréciation des offres n'offrent pas à l'acheteur une « *liberté de choix discrétionnaire* ». Ces critères doivent être clairement formulés dans le cahier des charges pour permettre à « *tous les soumissionnaires raisonnablement informés et normalement diligents de les interpréter de manière identique* ». « *Lors de l'évaluation des offres, ces critères doivent être appliqués de manière objective et uniforme à tous les soumissionnaires* »⁽¹⁾.

Autrement dit, les candidats doivent avoir une compréhension claire des attentes du pouvoir adjudicateur et des modalités retenues pour évaluer leurs offres⁽²⁾.

Toutefois, le Conseil d'État admet une certaine marge d'appréciation pour un critère, à condition que celui-ci soit faiblement pondéré et ne permette pas à l'acheteur public d'exercer une liberté de choix discrétionnaire⁽³⁾.

DES FAITS, RIEN QUE DES FAITS

En pratique, comment l'acheteur public peut-il éviter les risques liés à la définition ou à l'évaluation de critères susceptibles d'introduire de la subjectivité ?

Prenons par exemple le critère "ergonomie", souvent utilisé pour choisir une solution logicielle.

Se contenter d'indiquer que l'expérience utilisateur sera évaluée par un jury à partir d'un démonstrateur ne suffit pas. Même si un jury tend à neutraliser les biais individuels, le groupe peut développer une interprétation collective qui n'est pas fondée sur des faits avérés, ce qui rend le jugement potentiellement "subjectif".

La fluidité d'un parcours utilisateur peut être évaluée objectivement, par exemple en mesurant le nombre de clics

nécessaires pour obtenir le résultat attendu, les fonctionnalités d'aide à la saisie, les possibilités de navigation entre les objets de gestion, les options de personnalisation de l'application, le degré d'accessibilité numérique (RGAA), ou encore la compatibilité en mode "responsive" sur smartphone, etc. Il incombe donc au pouvoir adjudicateur de préciser dans le cahier des charges ce qu'il entend par "ergonomie". Il doit formuler ses attentes de manière à ce que les soumissionnaires puissent préparer leur démonstrateur en toute connaissance de cause, et comprendre les règles du jeu qui guideront la notation par le jury.

Enfin, parce que des goûts et des couleurs on ne discute pas, il est conseillé de ne pas inclure des critères comme la "qualité esthétique" de la solution logicielle. Lorsqu'un critère ne peut être objectivé et reste "entaché d'incertitudes"⁽⁴⁾, il doit être exclu. ■

* Définition du Larousse

(1) CJCE, 18 oct. 2001, C-19/00

(2) CE, 15 févr. 2013, n° 363921

(3) CE, 28 avr. 2006, n° 280197

(4) CE, 28 mai 2014, n° 375941

19, 20 & 21
NOVEMBRE 2024

PALAIS DES FESTIVALS ET DES CONGRÈS DE CANNES

WM WORK PLACE MEETINGS

AMENAGEMENT · HOSPITALITY · RSE · TECH

– one to one Meetings Exhibition by Weyou Group –

Le salon one to one Meetings
des services, produits et de
l'aménagement pour un meilleur
environnement de travail



Professional Exhibitions
and
One to One Meetings Exhibitions

PARTENAIRES OFFICIELS



Insérer et développer les environnements de travail



www.workplace-meetings.fr



focus

64

■ La décarbonation des mobilités chez ENGIE

59

■ Mieux rimerait-il avec moins ?

66

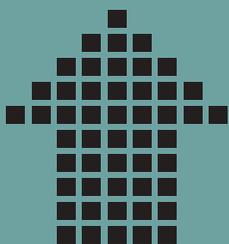
■ Les nouveaux contours de la travel policy

70

■ De l'art d'harmoniser les objectifs des freelances IT avec ceux des clients

72

■ Travel policy, état de l'art international en 2024



travel



JEAN-MARIE BENOIST

Travel : Mieux rimerait-il avec moins ?

LE SCOPE 3, QUI GÈNÈRE LES ÉMISSIONS INDIRECTES D'UNE ENTREPRISE, CONSTITUE POUR CERTAINES D'ENTRE ELLES L'ESSENTIEL DE LEUR BILAN – ET LES VOYAGES Y SONT SOUVENT UN CONTRIBUTEUR. MIEUX CALCULER POUR MIEUX VOYAGER. COMMENT MIEUX CALCULER POUR MIEUX VOYAGER ?

Le scope 3 rassemble les émissions indirectes. Cela inclut 15 catégories d'émissions dont les plus courantes concernent les achats de produits et services, le transport et la distribution en amont et en aval, les déchets générés lors de l'utilisation des produits, la transformation des produits vendus, leur utilisation et leur fin de vie, et les déplacements professionnels. « Dans le domaine des services par exemple, le scope 3 constitue l'essentiel des émissions des entreprises, notamment celles liées aux déplacements professionnels », explique Julien Etchandu, directeur principal du développement durable chez Advito. Le calcul des mobilités est donc crucial pour

ces sociétés, pour réduire leur empreinte carbone. Mais pour réduire son empreinte, encore faut-il savoir la calculer.

RECUEILLIR DES DONNÉES FIABLES, "LE" NERF DE LA GUERRE

La première étape du calcul consiste à réaliser une cartographie détaillée de la chaîne de valeur permettant d'identifier toutes les catégories d'émissions directes et indirectes. La contribution de chaque activité aux émissions totales doit être estimée. En ce qui concerne les transports, les données utilisées sont les tonnes-kilomètres. Celles-ci peuvent être fournies par les fournisseurs et partenaires eux-mêmes, soit être estimées par l'entreprise directement grâce à des facteurs d'émissions et aux informations tirées des systèmes internes. « Les TMC (Travel Management Companies) vont fournir des rapports détaillés avec des émissions de CO₂ quantifiées, en général une fois par an. Ces outils sont utilisés surtout par les grands groupes ; quand ils sont suffisamment matures sur le sujet et qu'il y a un service interne dédié au développement durable, ces informations sont comparées avec ce qui est collecté en interne », explique Sabah Kahoul, General Manager de Business Travel Purchase. L'idéal est en effet de développer ses propres processus de mesure et de calcul. Mais cela a un coût que tout le monde ne peut pas assumer. ➔



Outre les compagnies aériennes, les VTC et les loueurs de voiture vont fournir ces données ; les hôtels, en revanche, s'ils vont fournir des données sur la consommation d'eau, la consommation d'énergie, etc., ne communiquent pas sur l'empreinte carbone.

QUELLES MÉTRIQUES DANS TOUT CELA ?

Quel que soit le cas de figure (ils ne sont pas exclusifs), la qualité et la fiabilité de ces données sont cruciales pour assurer les meilleurs résultats. Les procédures de collecte et de contrôle doivent donc être rigoureuses. Les facteurs d'émission, qui permettent de convertir une donnée d'activité telle que la consommation de carburant en une quantité d'émission de gaz à effet de serre exprimée en équivalent CO₂, peuvent être obtenus de différentes manières. Le mieux est d'utiliser celles fournies par les compagnies elles-mêmes, quand elles sont disponibles ; sinon, des organismes internationaux, tels que GHG Protocol, Defra ou l'Ademe compilent des bases de données de facteurs d'émissions par défaut. Ces derniers sont plus ou moins précis selon les secteurs, et demandent d'être actualisés régulièrement. Car selon les progrès technologiques, par exemple, ils peuvent évoluer. *« Il vaut mieux, dans la mesure du possible, utiliser les facteurs les plus précis possibles, pour assurer les calculs les plus justes, estime Julien Etchandu. Il ne faut pas hésiter à faire appel à des spécialistes. En effet, si les calculs ne sont pas assez fins, il est possible que les efforts accomplis pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre ne soient pas reflétés dans les résultats. »*

Dans les voyages professionnels, le transport – particulièrement aérien – reste le facteur le plus important en matière d'émission de gaz à effet de serre comparé aux autres postes. Mais ces derniers ne sont pas à négliger pour autant. Par exemple, différents hôtels vont avoir des empreintes environnementales variables : consommation d'eau, consommation d'électricité... Cela commence à être pris en compte. *« Nous avons élaboré une méthodologie où nous nous sommes particulièrement intéressés aux détails concernant l'air et les hôtels, décrit Julien Etchandu. Par exemple, nous regardons le type d'avion pour un vol, particulièrement un long-cour-*

rier. Entre un A350 et un 747 standard, l'écart, sur un vol du type Paris-New York, atteint les 2 tonnes d'équivalent CO₂ – soit les émissions annuelles d'une voiture qui roulerait 30 km par jour. Un autre facteur très important, selon nous, sont les autres gaz émis par l'avion, en dehors du dioxyde de carbone ; nous utilisons un facteur spécifique pour prendre cela en compte. »

UNE RÉELLE COMPLEXITÉ, MÊME POUR UN "SIMPLE VOL"

Le diable, comme on dit, se niche dans les détails : le fait que l'avion soit vide ou non, qu'il transporte du cargo, la distance réelle parcourue... Tout cela a une influence sur le total des émissions générées par le déplacement. En ce qui concerne les voitures, par exemple, il y a une différence entre louer un véhicule électrique et un à essence, mais il faut également prendre en compte la nature de la production d'électricité locale pour être vraiment précis.

En ce qui concerne les hôtels, deux facteurs principaux jouent : le nombre d'étoiles – un palace va utiliser beaucoup plus d'eau qu'un établissement deux étoiles – et la densité carbone du pays, c'est-à-dire la façon dont il produit son électricité. Par exemple, la Chine produit encore principalement son électricité avec du charbon ; le coût environnemental de deux nuits d'hôtel y sera donc supérieur à d'autres pays dans lesquels les énergies renouvelables constituent une part plus importante de la production d'énergie. De plus en plus de labels "verts" existent. C'est un début, mais ils ne portent pas tous la même valeur. Avec tous ces facteurs, il devient compliqué de pouvoir tout calculer en



TRAVEL SMART. ACHIEVE MORE.

Êtes-vous à la recherche de nouvelles sources d'inspiration pour améliorer votre programme voyage et pour réduire votre empreinte carbone? Prenez rendez-vous à l'avance pour nous rencontrer sur le salon IFTM Top Resa.

Rencontrez notre équipe de direction:



Valérie Sasset
Directeur Général



Laurent Bensaid
*Directeur de clientèle,
France*



Frédéric Lefebvre
*Directeur de clientèle,
France*

Rencontrez notre équipe commerciale et marketing:



Fadi Boumalhab
*Directeur des ventes,
France*



Anne-Sophie Rogane
*Directeur des ventes,
France*



Ton Maanicus
*Vice-Président des ventes,
France, Royaume-Uni,
Energie, Ressources & Marine*



Lydie Lambert
Marketing Manager

Posez toutes vos questions sur nos solutions BCD à:



Cédric Lefort
*Directeur
Ingénieur solutions globales*



Claire Ollivier
*Directeur
Ingénieur solutions globales*



interne. Recourir à des spécialistes est d'autant plus utile que maintenant, « de plus en plus, nous voyons des auditeurs qui se penchent sur la question du CO₂, souligne Julien Etchandu. Soigner ses calculs et ses mesures devient donc particulièrement important. »



« Le développement durable, en particulier l'empreinte carbone, est un levier intéressant pour l'optimisation des dépenses ; les deux peuvent en effet aller de pair »

Sabah Kahoul, General Manager de **Business Travel Purchase**

RÉDUIRE EN BONNE INTELLIGENCE... C'EST POSSIBLE

« Plus personne ne veut faire de greenwashing, explique Julien Etchandu. Les objectifs fixés sont sérieux. » Des initiatives, comme le SBTi (Science Based Targets Initiative), proposent aux entreprises qui les rejoignent de suivre des objectifs et des méthodes validés scientifiquement. Surtout, les sociétés réalisent que « le développement durable, en particulier l'empreinte carbone, est un levier intéressant pour l'optimisation des dépenses. Les deux peuvent en effet aller de pair », souligne Sabah Kahoul. La maturité est encore insuffisante sur les sujets liés à la micromobilité. Les ambitions sont là, mais sans concrétisations encore.

La tendance majeure en ce moment est de réduire le nombre de voyages. « Pour être très transparent, si l'on veut se pencher sérieusement sur la question et suivre les recommandations du Giec sur le climat, il est impossible de garder le même niveau de voyages qu'il y a quelques années, souligne Julien Etchandu. Voyager reste indispensable, mais il s'agit de procéder plus judicieusement, comme annuler les déplacements vers les destinations les plus polluantes. Cela a en plus le bénéfice de générer des économies. » Prendre ce genre de décision n'est pas nécessairement évident, il faut établir des critères pour ce faire.

QUELQUES LEVIERS À ACTIVER LORSQUE LE VOYAGE EST INCONTOURNABLE

Quand le voyage est estimé comme étant indispensable, les pistes pour réduire son scope 3 sont nombreuses. Par exemple, remplacer – quand c'est possible et que le confort du voyageur, une notion qui doit toujours être prise en compte, n'en est pas trop affecté – l'avion par le train est un des changements avec l'impact le plus important. « Parmi les démarches le plus mises en place, le recours au train n'est pas neuf, mais il est maintenant standard,

parfois jusqu'à des voyages de six heures, souligne Sabah Kahoul. Les déplacements d'une journée tendent également à disparaître. On considère le plus souvent qu'ils sont réalisables à distance. » À défaut, prendre le bon avion et la bonne compagnie aérienne contribue à réduire considérablement les émissions. Par exemple, les vols indirects coûtent souvent moins cher, mais un trajet direct émettra moins de CO₂ et assurera plus de confort au voyageur.

« Aujourd'hui, un nombre croissant d'outils de réservation en ligne, comme Concur, proposent au sein de l'interface des choix qui mettent en avant les informations liées au scope 3, ainsi que des alternatives générant moins d'émissions, décrit Sabah Kahoul. Ces outils, puissants, influencent vraiment les choix des collaborateurs. » Certains, comme Treep, font même de l'empreinte carbone la base de leur outil de réservation, dans le but d'inciter les sociétés à faire les choix de transports les plus économes en carbone. Sinon, sur des sujets par ailleurs critiques, les développements sont encore timides. « Par exemple, sur des trajets courts et habituels, il serait possible de pousser vraiment l'utilisation de véhicules électriques, mais ce n'est pas encore le cas. Il y a encore une certaine appréhension du collaborateur sur leur utilisation, qui demande d'être contrée par un nouvel afflux d'informations sur le sujet. Il en va de même du car sharing, qui offre un fort potentiel », continue Sabah Kahoul. En revanche, la piste de la compensation carbone, fortement mise en avant il y a quelques années, est aujourd'hui beaucoup moins populaire, à cause de nombreux abus par des acteurs du secteur peu scrupuleux. Cela reste une option, mais elle doit être étudiée vraiment sérieusement – et à un coût réel – pour ne pas tomber dans le greenwashing. ■

CONGRÈS
15^E ÉDITION

7, 8 & 9
OCTOBRE
2024

CNIT
PARIS
LA DÉFENSE

GAZELEC

SAVE THE DATE

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL
DES ACHATS D'ÉLECTRICITÉ
ET DE GAZ EN FRANCE

1000 PARTICIPANTS • **300** ACHETEURS • **100** SPEAKERS •
50 SPONSORS ACTEURS CLÉS • **25** PARTENAIRES SPÉCIALISÉS

Inscription sur www.congresgazelec.com



MATHIEU CAMOZZI

Voyages au vert chez ENGIE

1%

C'est la proportion d'émissions de CO₂ liées aux modes de travail chez ENGIE, mais les actions de réduction changent les mentalités

LE FOURNISSEUR D'ÉNERGIE, QUI FAIT PARTIE DES LAURÉATS 2024 OR DES TROPHÉES DE DÉCISION ACHATS, REPRÉSENTE UN CAS D'ÉCOLE D'UNE POLITIQUE VOYAGES ET SÉMINAIRES REVUE INTÉGRALEMENT, AFIN DE PRÉTENDRE UN JOUR À LA NEUTRALITÉ CARBONE.

La trajectoire Net Zéro 2045 d'ENGIE s'anticipe dès aujourd'hui, par la neutralité carbone sur les modes de travail (digital, flotte, bâtiments...) en 2030. « C'est à partir de ce principe que le groupe a revu sa politique de déplacements professionnels », précise Frédérique Nicolet, à la tête de la communication achats.

ACTIONS SUR TOUTE LA CHAÎNE

La Covid avait conjoncturellement permis de réduire les émissions en 2020 et 2021, mais elles sont reparties de plus belle depuis la fin des restrictions sur les voyages internationaux et atteignent de nouveau les niveaux de 2019. La direction de l'engagement des collaborateurs et la direction des achats, sous le sponsorship du

Comex d'ENGIE, ont donc agi pour mobiliser les équipes, ainsi que l'agence de voyages partenaire qui peut fournir des solutions techniques et des données de suivi pour inverser la tendance. Alors que le management agit de plus en plus sur le nombre de séminaires, optimise les déplacements, regroupe les échanges, priorise les modes de transport à faible émission de carbone, les salariés sont amenés à s'interroger sur la nécessité de leur voyage, lorsque des alternatives n'affectent pas les activités commerciales ou sociales. Des règles strictes sont établies pour l'avion, paramétrées dans l'outil de réservation en ligne. Les émissions annuelles résiduelles liées aux voyages professionnels sont compensées, grâce notamment à la collaboration de l'agence de voyages qui

fournit les datas nécessaires pour le reporting. Enfin, « les collaborateurs sensibilisés rencontrent des exploitants forestiers et agricoles, participent à des learning expéditions pour mieux connaître leurs pratiques et leurs moyens de captage de carbone face au changement climatique », décrit Clothilde Poplineau, directrice de l'engagement des collaborateurs.

96 000

C'est le nombre de collaborateurs chez ENGIE qui cherchent à réduire leur empreinte carbone tous les jours, notamment au travers de leurs déplacements

NOUVEAU REGARD SUR LES VOYAGES

C'est ni plus ni moins qu'une révolution des esprits qui est en cours. Alors que la politique voyages était fondée sur du "best buy", il importe désor-



mais de moins et mieux se déplacer : cela implique un seul représentant par déplacement et une participation à trois séminaires internationaux maximum par an, avec toute une procédure de validation managériale qui est requise. Tout déplacement jugé nécessaire doit satisfaire à la fois les ambitions de décarbonation et respecter la sécurité et le confort du collaborateur (par exemple avec l'interdiction d'aller-retour dans la journée, l'obligation du vol direct, éco-premium pour les voyages de cinq à sept heures, le fait de privilégier le train à l'avion...). L'entreprise impose aux entités la compensation des émissions de CO₂, ce qui génère un coût supplémentaire au voyage. Elles reçoivent chaque année un montant de ce que leurs collaborateurs ont émis et doivent investir dans des projets de capture de CO₂ en conséquence, naturelle (forestation, mangroves...) ou technologique. Lorsque ces dispositifs sont mis en place à proximité des lieux de travail des collaborateurs, ceux-ci peuvent se familiariser aux techniques de transition des secteurs forestiers et agricoles par les *learning expéditions* d'ENGIE.

MENTALITÉ DU GROUPE

Toutes ces mesures rendues possibles par un travail tripartite entre les achats, la direction des engagements des collaborateurs (RH) et la direction de

« La neutralité carbone des modes de travail visée pour 2030 a conduit le groupe à revoir sa politique de déplacements professionnels »

la sûreté, visent à donner envie à chacun de réduire ses voyages, ou du moins de les considérer autrement. L'adoption d'un tel état d'esprit ne serait pas possible sans un suivi chiffré semestriel des émissions de CO₂, résultante d'une coconstruction des achats et de l'agence de voyages référencée, que la direction générale et les entités du groupe reçoivent régulièrement. Cette révision de la politique voyages est un cas d'école de ce qu'ENGIE cherche à impulser : agir pour la décarbonation, accompagner les parties prenantes dans la réduction de leurs émissions, compenser les émissions résiduelles des modes de travail qui doivent être marginales à l'horizon 2030. ■

► Premiers signaux positifs

La politique voyages a été révisée chez ENGIE en janvier 2024. Il est donc encore trop tôt pour vérifier les effets sur la trajectoire de réduction des émissions de CO₂. Mais des avancées tangibles peuvent déjà être remarquées et annoncent des lendemains qui chantent : un tableau de coordination des séminaires a été mis en place et est géré par le comex d'ENGIE, qui a commencé à mutualiser certains événements. En tant qu'entité pilote, le siège social compense depuis 2022 ses émissions liées aux voyages professionnels. Les programmes de compensation ont déjà permis à une soixantaine de collaborateurs de rencontrer un ingénieur en agroforesterie qui les a sensibilisés sur l'adaptation des forêts de Sologne au changement climatique, par la plantation de nouvelles espèces méditerranéennes plus résilientes aux sécheresses et maladies. Ils ont pu planter des pins du Liban pour capter plus de carbone à l'avenir. Ils ont aussi visité des exploitations agricoles dont les pratiques deviennent plus respectueuses des cycles naturels grâce à l'achat de crédits carbone associés par ENGIE. Un véritable contenu pédagogique a été transmis, notamment quant à la manière de calculer la capacité des espaces à capter le carbone, ou encore l'importance du repos des terres.





FANNY PERRIN D'ARLOZ

Les nouveaux contours de la **travel policy**

LE TOURISME EN COL BLANC SE REDESSINE EN PROFONDEUR, AVEC DES STRATÉGIES DE RÉDUCTION CARBONE ENGAGÉES SUR LE LONG TERME, ET POUVANT TIRER PARTI DES TECHNOLOGIES AVANCÉES POUR OPTIMISER L'EXISTANT. DÉCRYPTAGE.

La Covid-19 a clairement bousculé la culture du voyage d'affaires. « Ce qui prime aujourd'hui, c'est la nécessité ou non d'opérer un déplacement. Si le caractère essentiel est avéré, le voyage doit se prévaloir d'un impact carbone raisonnable et être accessible à des prix et à des horaires qui conviennent au collaborateur et à l'employeur. Les entreprises ont atteint une réelle maturité sur cette problématique, la retranscrivant dans leurs politiques voyage », énonce en préambule Brigitte Jakubowski, présidente de JK Associates Consulting. En retour, les collaborateurs adoptent des comportements nettement moins énergivores, se montrant globalement plus responsables. « On sent une volonté générale de participer à la préservation de l'environnement. Cette prise de conscience n'est plus uniquement véhiculée par la génération Z », confirme Brigitte Jakubowski. Cette préoccupation environnementale est largement partagée par les collaborateurs de l'Université Paris-Est Créteil, qui a revu sa politique de voyage tout récemment, avec notamment la mise en place de

Notilus, solution de gestion des voyages d'affaires et des frais professionnels. « Outre la gestion des réservations de voyage et les notes de frais, elle assure la conformité avec les politiques internes et fournit une analyse des dépenses, permettant ainsi de cibler une optimisation des coûts et de tendre vers une décarbonation du voyage professionnel », explique Hélène Dacosta, directrice des affaires financières et des achats à l'université Paris-Est Créteil. Moins énergivore, le ferroviaire remporte naturellement les suffrages pour les déplacements, et notamment pour les trajets n'excédant pas les 4 heures. « La seconde classe peut devenir une obligation pour des raisons d'ordre économique et écologique », ajoute Brigitte Jakubowski. L'introduction du TGV M courant 2025 va dans le sens de cette tendance. Dit "modulaire", il promet de réduire de 20% la consommation d'énergie et d'améliorer le bilan carbone de 37% par rapport aux autres rames, en accueillant 740 passagers contre 634 aujourd'hui.

UNE DÉCARBONATION MULTIMODALE

Plus globalement, ce sont tous les déplacements qui sont au centre des préoccupations environnementales des entreprises. « Progressivement, les grands groupes tendent à gérer le déplacement dans son intégralité, amenant les parties prenantes à collaborer entre elles pour faire converger toutes les problématiques ayant trait à la mobilité, à l'environnement, à la sécurité et au voyage ; parvenant même parfois à y adjoindre la politique des frais », constate Brigitte Jakubowski. Dans le secteur hôtelier, des labels ont vu le jour, notamment le label de

Les rendez-vous des
SERVICES GÉNÉRAUX

by  **Préventica**

QUALITÉ DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Aménagement des espaces

Hygiène – Propreté

Sécurité incendie – Sûreté

Solutions de Maintenance

Equipements de protection

Prévention des risques

Mutuelles - Avantages sociaux

Services pour la QVT...

INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT

Code invitation : **SL28**

RENDEZ-VOUS À
LYON

8 > 10 Oct.

 **Préventica** .com

Toute l'année en ligne !

WEBINARS | MAGAZINE | ANNUAIRE | PODCASTS | INTERVIEWS...

 communic'Action



... l'association Bâtiment Bas Carbone, décliné à ce secteur en mars dernier ou le label Clef Verte, qui récompense plus de 1 500 établissements sur le sol français, plus de 5 000 au total dans 60 pays. Parmi eux, des groupes hôteliers comme Best Western France ou Appart'City, qui sont déjà parvenus à labelliser une très large partie de leurs réseaux. « Les missionnaires sont invités à observer ces distinctions dans le choix de leur hébergement », illustre Hélène Dacosta. L'arbitrage n'en est pas moins facilité, d'autant que les acteurs ne sont pas logés à la même enseigne en termes d'outillage. D'autres critères rentrent également en ligne de compte, comme le confort de la chambre, le tarif et la proximité avec le lieu de rendez-vous, d'après Brigitte Jakubowski. « Dans les contrées lointaines, la sécurité l'emporte largement sur les préoccupations environnementales ». Au sein de l'Université Paris-Est Créteil, ces informations peuvent être saisies dans la plateforme, afin d'être intégrées dans les critères de choix d'un hôtel en France. Les locations de voitures électriques et hybrides ont également le vent en poupe, à condition que l'offre ne fasse pas défaut, au risque de complexifier encore davantage les décisions. C'est là que la digitalisation, et notamment l'intelligence artificielle, pourrait apporter un concours non négligeable. Les calculateurs automatiques de CO₂ – qui ont investi les plateformes de voyage – peuvent renseigner sur l'impact carbone d'une réservation. Utile, « ce type d'indicateur reste toutefois perfectible, ne reflétant pas toujours l'empreinte carbone globale. Le poids du passager n'est pas intégré dans la mesure de l'empreinte carbone d'un voyage en avion, le ferroviaire ne tient compte que de l'énergie consommée lors du trajet... », rappelle Brigitte Jakubowski.

L'IA, UTILE POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT MAIS TIMIDE CÔTÉ TRAVEL MANAGEMENT

« L'impact global attendu de l'IA sur l'expérience des voyageurs d'affaires peut être significatif et se manifeste à travers plusieurs aspects clés, dont la simplification de processus », considère Hélène Dacosta. Pour décarboner efficacement ses voyages d'affaires, l'entreprise doit investir dans des outils qui lui permettent d'opérer les "meilleurs" arbitrages. « Cela nécessite qu'elle puisse obtenir de la part de ses fournisseurs une cartographie suffisamment précise et informative sur sa manière de



« Les grands groupes tendent à gérer le déplacement dans son intégralité, amenant les parties prenantes à collaborer entre elles pour faire converger toutes les problématiques ayant trait à la mobilité, à l'environnement, à la sécurité et au voyage »

Brigitte Jakubowski, présidente JK Associates achats

voyager pour aider à sa prise de décision ou, à défaut, qu'elle puisse reprendre le lead sur l'analyse de ses consommations », recommande Brigitte Jakubowski. Parmi les technologies avancées, l'intelligence artificielle est attendue au tournant, promettant de belles avancées dans le domaine du voyage d'affaires dans les années à venir. L'outil ChatGPT développé par OpenAI a investi de nombreux secteurs, et notamment celui du tourisme, boostant ainsi la productivité. Booking a transformé l'expérience de réservation en ligne en intégrant l'IA pour personnaliser les suggestions. « Elles peuvent être parfois trop biaisées et induites par vos recherches passées », regrette Brigitte Jakubowski. Le recours aux chatbots et aux assistants virtuels peut être envisagé comme une manière de simplifier la planification et la réservation des voyages. Des solutions d'IA existent aussi pour gérer les tâches administratives associées, comme la plateforme Jenji, qui assure la gestion des frais professionnels. Pour l'heure, le rôle de l'IA dans la gestion des déplacements professionnels des grandes organisations reste relativement limité d'après Brigitte Jakubowski. « À terme, elle devrait pouvoir fournir une analyse détaillée des voyages opérés, proposer des scénarii avertis et vertueux et contribuer à améliorer l'expérience voyageur. » Quelle que soit la promesse, l'implémentation d'une IA doit répondre à une stratégie mûrement réfléchie, amenant son lot de bouleversements organisationnels mais aussi humains. Elle doit être conduite en étroite collaboration avec la DSI et les services impactés. Et nécessite, de prime abord, une évaluation de la maturité technologique en interne. En bref, c'est un virage qui doit être mesuré et apprécié. ■

ACCÉLÉRATION.

+50 000
visiteurs

1300
exposants

400
prises
de parole

**PRIX DE
L'INNOVATION
TERRITORIALE**
avec 8 catégories
de prix

9
secteurs
d'exposition

2
salons tenus
conjointement

ENVIE DE RENCONTRER LES ACTEURS DU TERRITOIRE EN PARTICIPANT AU SALON DES MAIRES ET DES COLLECTIVITÉS ?

Événement majeur pour les décideurs territoriaux, le salon éclaire les territoires autour des enjeux auxquels ils sont confrontés. C'est un espace de rencontres, d'échanges et de partage qui propose des solutions adaptées aux besoins de chacun.

PRÉSENTEZ VOS SOLUTIONS AU SEIN DU SECTEUR NUMÉRIQUE & CONNECTIVITÉ !

RÉSEAUX ET INFRASTRUCTURES TÉLÉCOMMUNICATIONS | MATÉRIEL ET ÉQUIPEMENTS IT, RECONDITIONNEMENT
SYSTÈMES CONNECTÉS ET INFRASTRUCTURES INTELLIGENTES, IOT | ÉNERGIE & CLIMAT | DÉMATÉRIALISATION,
ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE, GUICHET NUMÉRIQUE | GESTION, UTILISATION ET PARTAGE DES DONNÉES
OUTILS DE CONCERTATION ET CONSULTATION CITOYENNE | CYBER SÉCURITÉ, SYSTÈMES DE PROTECTION,
STOCKAGE | CONSEIL ET STRATÉGIE NUMÉRIQUES | MODÉLISATION ET RÉALITÉ VIRTUELLE

19-21 NOVEMBRE 2024
Paris – Porte de Versailles
Plus de détails
en scannant ce QR code





De l'art d'harmoniser les objectifs des freelances IT avec ceux des clients

LA RÉUSSITE DES PROJETS IT REPOSE SUR UNE COLLABORATION TRANSPARENTE ET FLUIDE ENTRE LES FREELANCES ET LEURS CLIENTS. LES FREELANCES IT, PAR LEUR AGILITÉ ET LEUR CAPACITÉ D'ADAPTATION, APPORTENT UNE VALEUR AJOUTÉE SIGNIFICATIVE AUX PROJETS COMPLEXES. EN ALIGNANT LES OBJECTIFS DÈS LE DÉBUT ET EN ASSURANT UNE COMMUNICATION CLAIRE, LES ENTREPRISES MAXIMISENT LES CHANCES DE SUCCÈS.

■ Une planification minutieuse et l'utilisation stratégique d'outils et de méthodologies sont essentielles pour surmonter les défis inhérents aux projets IT complexes. Il existe deux grands modes de fonctionnement pour piloter ces projets avec l'aide de freelances.

Le premier implique l'utilisation d'un intermédiaire. L'entreprise sélectionne et gère les freelances, en laissant l'intermédiaire gérer les aspects administratifs comme les contrats de portage salarial ou commercial. Cela permet à l'entreprise et au freelance de se concentrer sur la mission, sans se soucier des contraintes administratives.

Dans le second mode, l'entreprise fait appel à un partenaire. Ce dernier participe activement à la définition des objectifs et anime le comité de pilotage. Il joue un rôle de chef de projet, traduit les besoins du client en solutions informatiques et assure la bonne conduite du projet jusqu'à son échéance.

DÈS LE DÉBUT, DÉFINIR DES ÉTAPES CLAIRES

Du cadrage initial de la mission à la finalisation du projet IT, plusieurs étapes sont charnières. Cela inclut notamment la définition des attentes, la planification et l'organisation, la conception de l'architecture logicielle, le développement et les tests ou encore la gestion de l'équipe tout au long du processus. Il est essentiel d'exprimer clairement les enjeux, les spécifications de chacun, la qualité des livrables attendus, les délais et le budget. La gestion de projets IT complexes nécessite également une coordination minutieuse avec les freelances impliqués, pour aligner les technologies divergentes et assurer une intégration réussie. Le partage efficace des connaissances joue un rôle central dans l'alignement des équipes et dans la réussite globale du projet. Il améliore la performance et favorise la prise de décision. En partageant son expertise et son expérience, chaque individu

peut capitaliser sur ses succès et éviter de commettre les erreurs des autres.

PRENDRE SOIN DE CHOISIR LE BON FREELANCE

Grâce à leur diversité d'expériences et leur capacité d'adaptation, les freelances sont des vecteurs d'innovation au sein des entreprises. Le processus de sélection d'un freelance pour des projets IT complexes n'est en réalité pas si différent du recrutement d'un collaborateur, même s'il est plus léger du fait de l'engagement temporaire. Dans les faits, les freelances sont très sensibles à la communication claire des exigences et des besoins du client, notamment en termes de certifications. Les plateformes spécialisées permettent d'accéder à une grande variété de profils, avec des références et des projets déjà réalisés par les indépendants. ■



JEAN-HUGUES ZENONI
Vice-président
Freelance.com

VOUS L'AVEZ L'U?

Vous avez même incliné la tête.

Contactez-nous en
scannant ce QR code



Vos futurs clients aussi !

La prochaine fois, communiquez dans

**décision
ACHATS**



JEAN MARIE BENOIST

Travel policy, état de l'art international en 2024

BIEN QUE DE GRANDES LIGNES DIRECTRICES
POST-COVID SOUVENT COMMUNES SOIENT
OBSERVABLES, DES VARIATIONS RÉGIONALES
SONT À METTRE EN EXERGUE, QUESTION
DE MATURITÉ ET D'ENVIRONNEMENT PARFOIS,
QUESTION D'INFLATION ET DE SÉCURITÉ SOUVENT.

A lors que les entreprises multiplient les déplacements professionnels pour rencontrer des clients, explorer de nouveaux marchés ou coordonner des équipes internationales, les politiques de voyage jouent un rôle déterminant dans le contrôle des coûts, la sécurité des employés et la conformité réglementaire. Cependant, ces politiques ne sont

pas universelles, même si de grandes tendances se retrouvent partout, surtout après la pandémie de Covid-19 et la forte hausse des coûts de ces dernières années : réduire les dépenses, voyager mieux, utiliser le virtuel quand c'est possible et préférable... Malgré cela, les politiques varient d'un pays à l'autre en raison des différences culturelles, économiques et réglementaires. « Les vraies variations vont venir de la maturité de l'entreprise, estime Sabah Kahoul, General Manager de Business Travel Purchase. Les deux sujets principaux traités par la politique du tourisme d'affaires restent les dépenses et les besoins. Et si l'entreprise est mature en la matière, le développement durable devient l'un de ces sujets ; mais ce n'est pas encore une généralité. Une autre tendance majeure ? Plus l'entreprise est mature, plus la responsabilité va être déplacée vers le collaborateur lui-même. Respecter le budget, utiliser son bon sens pour savoir si un voyage est utile ou non – ou plutôt s'il est rentable, au sens large, ou non –, savoir quels sont les voyages stratégiques indispensables et les autres... »



LES ÉTATS-UNIS : FLEXIBILITÉ ET TECHNOLOGIE

Aux États-Unis, les politiques de voyage en entreprise tendent à privilégier la flexibilité et l'intégration de technologies avancées. Les sociétés américaines adoptent des approches qui permettent aux employés de gérer eux-mêmes leurs réservations de voyage via des plateformes numériques sophistiquées. « Les entreprises ont souvent recours à des agences de voyages d'affaires ou à des outils de réservation en ligne pour des raisons d'efficacité et de contrôle des coûts, souligne Kelly Ellis, Global Engage Practice Area Lead chez Advito. Il peut y avoir des cas de non-conformité, mais la meilleure pratique consiste à souligner l'importance de la réservation dans le cadre du programme. » Le respect des règles est généralement encouragé. IBM, par exemple, impose des limites de dépenses spécifiques et des procédures d'approbation rigoureuses pour les voyages d'affaires afin de mieux contrôler les coûts, mais il est rare que des sanctions sévères soient prises en cas de non-respect. Ces outils offrent une flexibilité considérable en permettant aux employés de choisir leurs propres itinéraires, dates et niveaux de confort, tout en intégrant des fonctionnalités de réservation en temps réel et de gestion des dépenses.

Par ailleurs, les entreprises utilisent encore beaucoup leur politique voyage pour satisfaire leurs employés : elles accordent de l'importance à l'attraction et à la fidélisation des talents grâce à des politiques de voyage généreuses et les utilisent comme un outil pour les RH. Parmi les autres éléments essentiels, on peut citer une généralisation des couvertures d'assurance voyage plus complète, pour une meilleure maîtrise des risques.

EUROPE : COMPLIANCE FIRST

En Europe, les politiques de voyage en entreprise sont souvent influencées par des réglementations nationales et européennes ainsi que par les pratiques culturelles et managériales. Les entreprises européennes doivent naviguer dans un environnement complexe de lois du travail et de réglementations fiscales, incluant, selon les pays, des accords syndicaux qui



Kelly Ellis, Global Engage Practice Area Lead chez **Advito**

« La durabilité environnementale est un **facteur fort**. L'attention croissante portée aux options de voyage respectueuses de l'environnement et à la réduction de l'empreinte carbone influence grandement les priorités des politiques de voyage d'entreprise en Europe »

jouent sur le bien-être des employés, ce qui se traduit souvent par des politiques plus formalisées et rigides. Par exemple, en France, L'Oréal applique une politique de voyage rigoureuse comportant des directives claires concernant les limites de dépenses pour les repas, l'hébergement et le transport. Les employés doivent respecter des plafonds de dépenses et fournir des preuves de dépenses détaillées pour obtenir des remboursements. Cette approche vise à maintenir une uniformité et une prévoyance qui sont particulièrement importantes dans un environnement fortement régulé.

De façon générale, trois tendances sont plus marquées en Europe qu'ailleurs. D'abord, la notion d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est plus influente, et joue sur la durée et la fréquence des voyages. Ensuite, « la durabilité environnementale est un facteur fort, précise Kelly Ellis. L'attention croissante portée aux options de voyage respectueuses de l'environnement et à la réduction de l'empreinte carbone influence grandement les priorités des politiques de voyage d'entreprise dans la région. » Et enfin, la confidentialité des données : le strict respect des réglementations RGPD concernant la protection des données des voyageurs peut affecter certains aspects de la gestion de la politique (par exemple, les conséquences en cas de non-conformité, etc.). « La France et l'Allemagne, notamment, sont très pointilleuses sur le sujet », souligne Sabah Kahoul. ➔



ASIE : PROTOCOLE ET CULTURE D'AFFAIRES

En Asie, les politiques de voyage en entreprise varient considérablement en fonction des cultures locales et des conditions économiques. Dans des pays comme le Japon et la Corée du Sud, elles reflètent des valeurs de respect des hiérarchies et des protocoles rigides. Les dépenses doivent être minutieusement justifiées, et les employés attendent souvent des autorisations multiples avant de procéder à des dépenses importantes. Par exemple, Sony impose des règles strictes concernant les voyages d'affaires : les employés doivent obtenir des approbations détaillées avant de pouvoir réserver des voyages, et les dépenses doivent être soigneusement documentées. Ce système peu flexible reflète une culture d'entreprise où le respect des protocoles et la conformité aux règles sont primordiaux.

En revanche, dans des pays comme la Chine et l'Inde, les politiques de voyage peuvent être plus flexibles et adaptées aux réalités locales. Huawei, une entreprise chinoise, adopte une approche pragmatique en la matière : les politiques sont conçues pour refléter les conditions économiques locales et les défis logistiques, offrant une certaine latitude pour les frais de voyage afin de soutenir une main-d'œuvre dispersée et variée. La consolidation d'une relation d'affaires est également une notion importante, qui peut justifier à elle seule un déplacement.

AMÉRIQUE LATINE : GESTION DES RISQUES ET SÉCURITÉ PHYSIQUE

En Amérique latine, les politiques de voyage en entreprise doivent naviguer entre des exigences réglementaires complexes et des réalités économiques qui fluctuent. Les entreprises doivent souvent adapter leurs politiques pour se conformer aux réglementations fiscales tout en étant réactives aux conditions économiques changeantes. En outre, « la gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière, explique Kelly Ellis. L'évaluation des risques et les mesures de sécurité font l'objet d'une attention accrue en raison de facteurs géopolitiques ».



« Les vraies variations vont venir de la maturité de l'entreprise. Les deux sujets principaux traités par la politique du tourisme d'affaires demeurent **les dépenses et les besoins**. Et si l'entreprise est mature en la matière, le développement durable devient l'un de ces sujets ; mais ce n'est pas encore une généralité »

Sabah Kahoul, General Manager chez [Business Travel Purchase](#)

MOYEN-ORIENT : LUXE ET SÉCURITÉ

Au regard de sa position centrale entre Asie et Europe, le Moyen-Orient – avec les mêmes durées et coûts écologiques – n'a pas réellement d'arbitrage à réaliser sur ces deux sujets. Ce constat peut expliquer que le luxe est encore un critère important dans l'organisation d'un voyage : les attentes sont élevées chez les voyageurs. Par ailleurs, les politiques doivent tenir compte des coutumes locales et des pratiques religieuses, les sensibilités culturelles étant une priorité dans la région ; et enfin, la sécurité constitue la troisième priorité, dans une région où la situation géopolitique est complexe et mouvante.

AFRIQUE : DIVERSITÉ ET ADAPTABILITÉ

Le contraste avec l'Afrique est fort. Sur ce continent, les politiques de voyage doivent répondre à une grande diversité de conditions économiques et d'infrastructures. Les grandes multinationales peuvent appliquer des politiques plus formelles, tandis que les entreprises locales adoptent souvent des pratiques plus flexibles adaptées aux réalités locales. Par ailleurs, « les vaccinations et les risques sanitaires doivent être pris en compte, en particulier dans les zones reculées », souligne Kelly Ellis. Mais compte tenu de la présence de nombreux marchés émergents sur le continent, les possibilités d'expansion commerciale influencent les politiques de voyage en ayant plutôt tendance à encourager, quand ils sont possibles, les déplacements. ■



décision ACHATS

ici



- Version papier, soit **4 numéros**
- Version **numérique**
- **Accès illimité** aux archives Décision Achats
- Accès aux contenus **exclusifs** sur **decisionachats.fr**
- Plus de **300 fiches outils** DUNOD



ABONNEZ-VOUS

<https://boutique.netmedia.group>

OUI, je souhaite m'abonner pour un an, à **Décision Achats** au prix de 139 €

@ <http://boutique.editalis.fr>

☎ 05 34 56 35 60 (du lundi au vendredi de 10h à 12h et de 14h à 17h)

✉ **ABOMARQUE**
CS 60003 - 31242 L'UNION CEDEX

MODE DE RÈGLEMENT

- Chèque à l'ordre d'ÉDITALIS
- Carte bancaire n°
- Date d'expiration /
- À réception de facture

SIGNATURE

MES COORDONNÉES

Mme M.

Nom

Prénom

Direction

Fonction

Société

Adresse

Code Postal Ville

Pays

GESTION DE VOTRE ABONNEMENT

E-mail

Tél.

Si vous ne souhaitez pas que vos coordonnées soient cédées à un tiers, cochez la case



Less is more !

L'INNOVATION DEMEURE AVANT TOUT UN ÉTAT D'ESPRIT, UN EFFORT, UNE POSTURE...

QUI, PARFOIS, PERMET DE FAIRE MIEUX AVEC MOINS ET CE, MÊME AUX ACHATS.



**ROMARIC
SERVAJEAN-
HILST**

enseignant-chercheur (HDR)
en stratégie,
**MAI Executive
Education Kedge
Business School
& École
polytechnique**

Année après année, en demandant aux acheteurs quels sont les principaux freins à l'innovation dans leur service, la première réponse est « *le manque de temps pour effectuer des activités stratégiques* » (Observatoire Achats & innovation de Kedge Executive Education 2020, 2021, 2022, 2023). La seconde est toujours « *le manque de ressources (temps/*

personnes dédiées) ». Le manque d'outils, de motivation ou de compétences arrive après. La première ressource manquante est donc le temps. La solution recherchée naturellement est de demander plus de temps. Il suffit d'obtenir ce moyen pour pouvoir innover. Et ce moyen n'est que rarement obtenu quand il est demandé – dans tous les métiers en général, et aux achats en particulier.

À DÉFAUT DE PÉTROLE, AYONS DES IDÉES

L'innovation *jugaad* peut apporter quelques pistes. *Jugaad* est un terme hindi qui veut dire « *savoir se débrouiller et trouver des solutions dans des conditions hostiles* ». Appliquer à l'innovation, il peut être traduit par l'innovation frugale. La philosophie *jugaad* permet de trouver des solutions nouvelles avec peu de moyens. Elle a donné naissance à l'incubateur de bébé Embrace. Pour 1 % du prix d'une couveuse traditionnelle, Embrace permet de garder au chaud des nouveau-nés pendant 4 heures sur la base d'un concept technique nouveau et simplifié au maximum. Airbnb est né également de cette approche. Pour pouvoir régler leur loyer, les fondateurs ont créé

un site web permettant aux utilisateurs de louer des matelas gonflables dans leur propre appartement pour les voyageurs qui cherchent un hébergement temporaire. Pour chacun de ces exemples, il s'agissait de faire plus avec moins, de rechercher des opportunités dans l'adversité. N'est-ce pas un peu le quotidien de nombre d'acheteurs ?

DEMANDER PARDON PLUTÔT QUE LA PERMISSION

Pour se mettre à plus contribuer à l'innovation, les acheteurs ne doivent plus demander du temps mais le prendre. Plutôt que de demander des moyens, il s'agit pour eux de se demander quoi faire avec les moyens du bord. Il s'agit ni plus ni moins d'appliquer à eux-mêmes ce qu'ils font pour leurs clients internes. Parfois aussi avec leurs fournisseurs, à qui ils demandent de faire plus pour le même prix (dans le meilleur des cas). Innover aux achats selon la philosophie *jugaad* consiste à développer de nouvelles solutions peu coûteuses et toujours astucieuses.

Exemples : un nouvel RFQ à lancer, c'est une opportunité de partager un café avec les clients internes pour leur faire décrire en direct leur besoin et discuter de

ceux qui viendront plus tard. Une réunion en ligne sans réel intérêt peut être une autre opportunité de découvrir la stratégie de son entreprise sur le site internet institutionnel. Une soutenance d'appel d'offres avec les fournisseurs est l'occasion de prendre connaissance du reste de leur portefeuille de produits. En combinant ces opportunités, la créativité de l'acheteur multipliera les occasions d'innover.

Et les opportunités d'être astucieux sont multipliées par les nouvelles technologies. Une tâche administrative répétitive ? L'automatiser sans notions de codage devient possible grâce à l'intelligence artificielle générative, et sans mettre en ligne de données confidentielles. Il manque encore du temps ? Il suffit de couper les mails et les notifications pendant 3 heures. En plus, cela diminue le stress, la fatigue, les erreurs et augmente la qualité du travail produit pour un moindre effort grâce à une meilleure concentration. Des applications existent pour cela.

Avec les moyens du bord, il est possible de prendre au mot la très grande majorité des directeurs et directrices achats, qui déclarent mettre l'innovation au cœur de leurs préoccupations. ■

d^{DECISION} ACHATS connect

COMPÉTITIVITÉ, EXTRA-FINANCIER ET COMPLIANCE :

Les achats au coeur de la transformation de l'entreprise.

Le RDV de la Communauté des Achats et des Directions Stratégiques

Une journée de conférences, d'ateliers, d'inspirations et de networking autour de 4 regards croisés :



Achats, Financiers & DSI :

Réconcilier Financiers et Extra-Financiers.



Achats, RSE & RH :

Une coopération vitale pour une entreprise durable.



Achats & Juridique :

Conformité et performance.



Achats et Innovations :

Challenger son système fournisseurs.

RDV Le 13 novembre 2024

Au Trocadéro Business Center, Paris.

VOTRE INSCRIPTION



ecovadis innoha



NAVAN

betteam

SINCRO

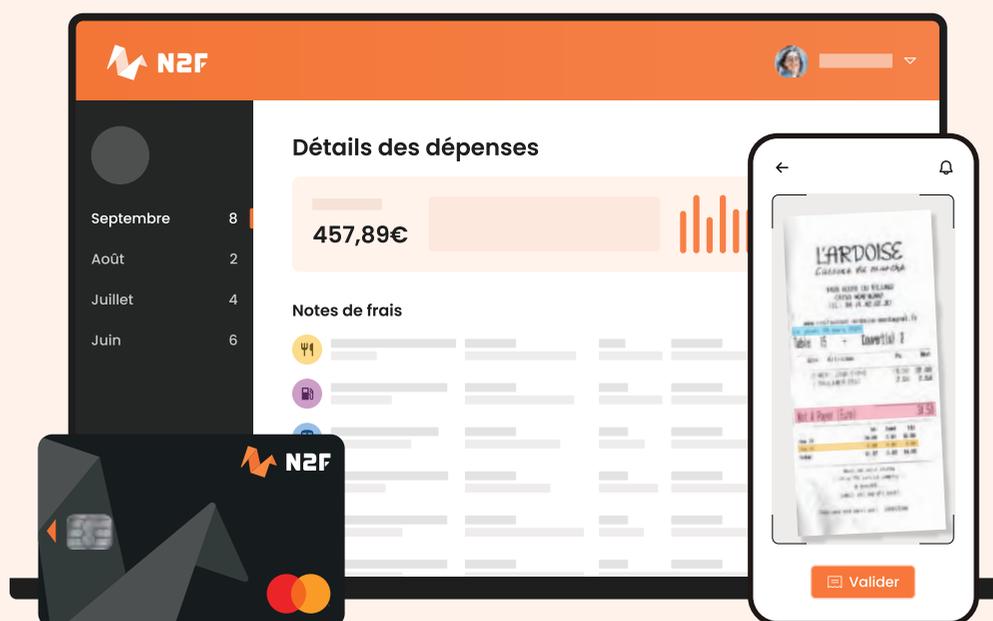
FCM althea

La solution pour la gestion de vos dépenses professionnelles

Détection automatique des anomalies

Accompagnement et support réactif

Archivage à valeur probante



Pilotage en temps réel

Gestion de vos factures entrantes

Scan intelligent des justificatifs



Je réserve ma **démo** personnalisée !

- ✓ Notes de frais
- ✓ Cartes de paiement
- ✓ Factures fournisseurs

N2F accompagne plus de **16 000 entreprises** dans la digitalisation de leurs dépenses professionnelles pour un gain en moyenne de **plus de 75%** dans le temps de traitement.