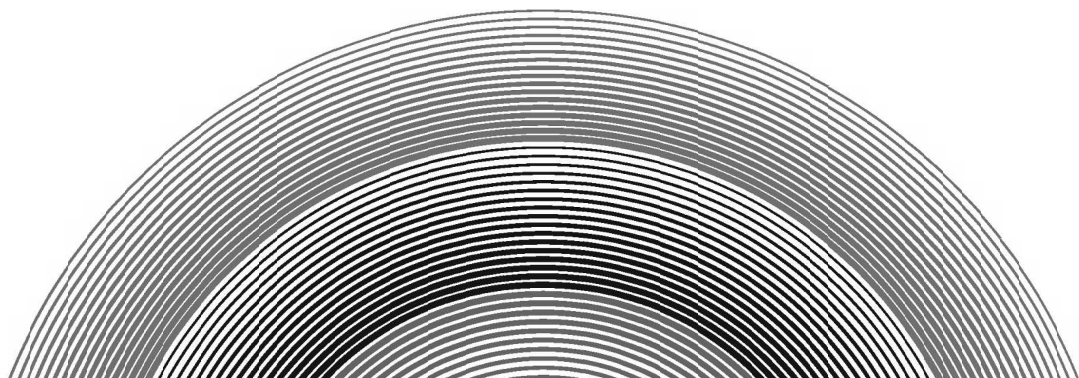
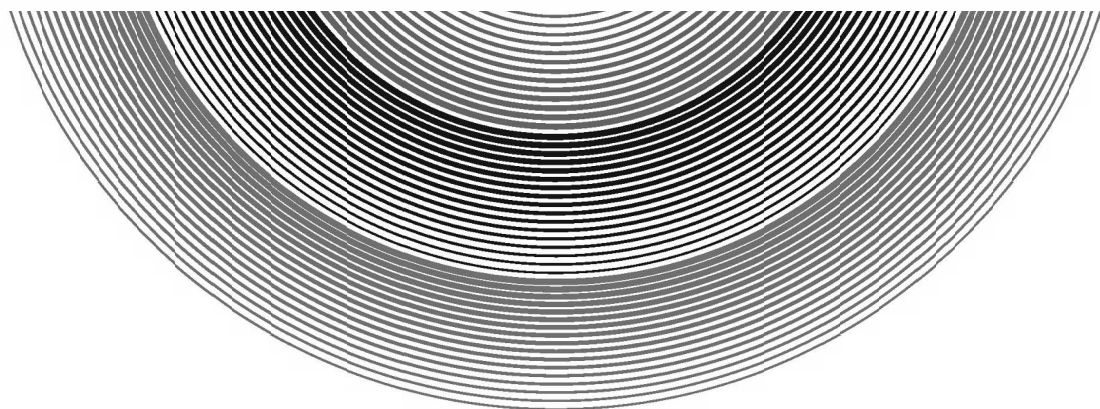


GUILLAUME GOURMELON



**DES ACHATS DURABLES
POUR UNE ENTREPRISE
TRIPLEMENT PERFORMANTE**



**LA MÉTHODE POUR CONJUGUER
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET IMPACT RSE POSITIF**

DUNOD

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-086456-0

Prologue

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour une carrière qui PESE¹,

Guillaume Gourmelon,



¹ Performance Économique, Sociale et Environnementale.

Sommaire

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

Évolution

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

Vision globale

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

Pilier n° 1

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

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

Pilier n° 2

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

Pilier n° 3

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

Pilier n° 4

L'entonnoir de projets impact3® 120

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

Pilier n° 5

La sphère du développement personnel..... 156

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

Conclusion

Se transformer pour survivre 172

Conclusion	173
------------------	-----

6 problématiques rencontrées aux achats

1

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

2

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

3

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

+

4

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

5

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

6

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

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

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



ÉVOLUTION

**LA NÉCESSAIRE
TRANSFORMATION**

S'ADAPTER À NOTRE NOUVEL ENVIRONNEMENT