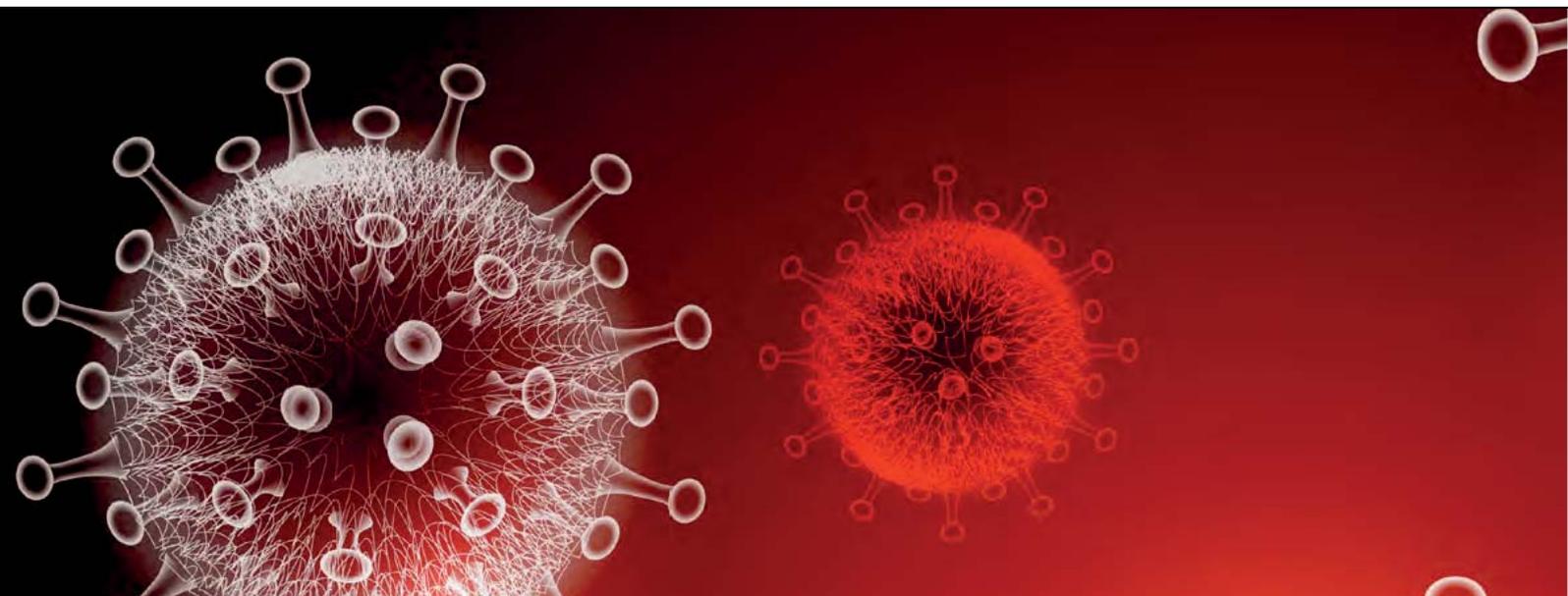


PROFESSION ↓ ACHATS

78
JUN 2020

LE MAGAZINE DES PROFESSIONNELS DE L'ACHAT

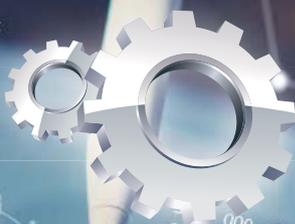


ÉDITION SPÉCIALE COVID-19

LES ACHETEURS AU CŒUR DE LA CRISE



VALORISEZ
CONSEIL



VOS ACHATS
STRATEGIE

**TOUS nos clients
ont repris leur activité
dès le 28 mars.
ET VOUS ?...**



HILDEMAT



FCA
PARTNERS



www.hildemat.com



www.fca-partners.com

Des engagements pour demain

Cher lecteur, cher collègue,

Et si rien ne changeait ? Et si nous perdions la mémoire de cette crise sanitaire ? Nombreux sont les éditorialistes qui annoncent heureusement un changement, comme si la contrainte de cette période venait à révéler des opportunités.

Ce nouveau numéro de Profession Achats souhaite apporter un éclairage sur l'action de nos acheteurs durant cette crise et sur la façon dont ils sont parvenus à relever les défis de l'approvisionnement rendu difficile par ce contexte exceptionnel.

Il est intéressant d'observer que les acheteurs n'ont pas cédé au réflexe du repli sur l'interne, mais ont su penser aux parties prenantes externes. Ce constat est présent dans le récit des directeurs des Achats qui ont porté attention à leur écosystème, mais également dans l'attitude des partenaires de ce journal, qui lui ont conservé leur confiance et que je remercie au nom de la communauté des acheteurs.

Les acheteurs ont également été en capacité de maintenir le dialogue avec les fournisseurs ou prestataires, en assurant la fluidité des rapports financiers interentreprises.

Enfin, la direction des Achats de demain prend des engagements : un Achat plus local, un développement durable davantage pris en compte, avec un management modernisé et une distance sociale bien respectée... Vive le télétravail !

Jean Bouverot



Jean Bouverot
Rédacteur en chef

Revue du Conseil National des Achats (CNA)

8 rue de Moscou 75008 Paris

Tél. : 01 30 56 51 46

Site : www.cna-asso.fr/

Publication trimestrielle :

mars-juin-septembre-décembre

Directeur de la publication : Jean-Luc Baras

Rédacteur en chef : Jean Bouverot

Rédacteur en chef adjoint : Yves Bentolila

Comité de rédaction : Nathalie Leroy, Patrick Juillard (journaliste),

Caroline Lyras, Françoise Odolant,

Frédéric Philippe, Olivier Wajnsztok,

Sabrina Lepesqueur.

Crédit Photos : Shutterstock, Freepik

Régie publicitaire : Odyssey

118 bd Malesherbes 75017 PARIS

Tél. : 06 13 47 05 65

Email : sabrina@odyssey.fr

Conception graphique et mise en page :

Sabrina LEPESQUEUR

Email : sabrina.lepesqueur@gmail.com

Tél. : 06 13 47 05 65

Impression : Grapho12

N° ISSN 1629-3878

Dépôt légal : JUIN 2020

Retrouvez-nous sur [@CnaAchats](https://twitter.com/CnaAchats)

PASSER SES COMMANDES À L'UGAP, C'EST L'ASSURANCE D'UN ACHAT PERFORMANT ET RESPONSABLE.

L'UGAP, acteur public au service de l'intérêt général, s'appuie sur les PME et soutient les politiques publiques. C'est la seule centrale d'achat public labellisée « Relations fournisseurs et achats responsables ».

ugap.fr



Décerné en 2019.

L'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE
Proche, utile, innovant

UGAP

09



ÉDITION SPÉCIALE COVID-19

LES ACHETEURS AU CŒUR DE LA CRISE

05 Événement

Universités des Achats 2020 :
la nouvelle responsabilité des Achats

09 Dossier

Les Acheteurs au cœur
de la crise

- 10 Interview Jean-Luc Baras
- 12 Interview Jean-Michel Mardelle
- 14 Interview Sylvie Robin-Romet
- 16 Étude AgileBuyer-CNA : ce qui change pour les Achats
- 20 Interview Marc Sauvage
- 22 Interview Patrick Toufflet et Olivier Izern
- 24 Interview Sonia Martin
- 26 Interview Pierre Pelouzet

29 Billet juridique
La force majeure : utilisation et limites

31 Relations Fournisseurs et Achats Responsables
Relations fournisseurs et Achats responsables : des bonnes pratiques tout le temps, même en période de COVID 19 !

34 Test
Quelle est votre attitude face aux changements ?

37 Matières premières
Quand le pétrole broie du noir...

38 Indices



10

40 Bulletin d'adhésion

42 Régions

- 42 Île de France
- 43 PACA

44 Billet d'humeur

UNIVERSITÉS DES ACHATS

8 Septembre 2020

Palais des Congrès Issy-les-Moulineaux

La suite Spend Management

Pour une meilleure maîtrise
de la dépense dans l'entreprise



Contrôle &
conformité



Amélioration des
processus



Réduction
des coûts

Les solutions Source-to-Pay Proactis sont utilisées
par **plus de 1 000 entreprises, 2 millions de
fournisseurs et 3 millions d'utilisateurs**

proactis.com

UNIVERSITES DES ACHATS

8 septembre 2020
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux

Septembre 2020 : La nouvelle responsabilité des Achats

2
Plénières
inspirantes

1
Keynote
innovante

80
intervenants

30
Ateliers

Commémoration des 10 ans

de la Charte Relations Fournisseurs Responsables
avec le Médiateur des Entreprises



Inscrivez-vous et suivez
l'actualité des Universités
des Achats en scannant le
QR code

<https://evenement.cna-asso.fr/>



PROTECTIONS ANTI-COVID**Une subvention pour les indépendants et les TPE**

L'Assurance Maladie – Risques professionnels a mis en place une subvention « Prévention Covid ». Les travailleurs indépendants sans salariés et entreprises allant jusqu'à 49 salariés peuvent en bénéficier pour financer l'achat d'équipements contre le Covid-19 (installation sanitaire, écran en plexiglas, masques, visière, gel hydroalcoolique...). La subvention concerne les Achats ou locations de protections réalisés entre le 14 mars et le 31 juillet 2020, selon certaines conditions, et permet de financer 50 % de l'investissement réalisé (hors taxes).

Cette aide est toutefois accordée à partir d'un montant minimal d'investissement de 1 000 euros hors taxes pour une entreprise avec salariés, et de 500 euros hors taxes pour un travailleur indépendant. Dans tous les cas, le plafonnement accordé est plafonné à 5 000 euros pour les deux catégories. L'Assurance Maladie prévoit en tout une enveloppe de 20 millions d'euros.

Pour en bénéficier, les entreprises doivent remplir un dossier en ligne auprès de leur caisse régionale de rattachement (Carsat, Cramif, CGSS, CSS), et envoyer leur demande avec les factures avant le 31 décembre 2020. ■

SANTÉ EN ENTREPRISE**AFNOR Certification déploie son label Anti-Covid**

Sécuriser la reprise d'activité du personnel et donner des gages de confiance aux clients et usagers : voilà le double enjeu du label Mesures sanitaires Covid-19 vérifié par AFNOR Certification proposé depuis le 12 mai. L'organisme certificateur a débuté les premiers audits terrain pour attester du respect de règles sanitaires d'entreprises et de sites touristiques très variés. Tous intègrent des mesures de prévention spécifiques à leurs activités pour rassurer personnel, clients ou usagers vis-à-vis des risques générés par le Covid-19. Pertinence et suivi des protocoles, matériels à disposition pour la sécurité, l'hygiène et le nettoyage, formation du personnel, information des clients et usagers..., AFNOR Certification atteste de l'effectivité et de la fiabilité des mesures sanitaires des titulaires du label pour lutter contre le Covid-19. Chaque attestation et logo mentionne le mois lors duquel la vérification a été réalisée. ■

**INFORMATIQUE****Une étude souligne la hausse des problèmes de sécurité**

ivanti Ivanti, entreprise qui unifie l'IT pour mieux gérer et sécuriser l'espace de travail numérique, a annoncé le 16 juin les résultats d'une nouvelle enquête portant sur l'impact du recours massif au télétravail en raison de la pandémie de Covid-19. Les résultats montrent que les équipes IT ont dû faire face à une augmentation significative de leur charge de travail, des problèmes de sécurité et des défis de communication.

Pour 63 % des professionnels de l'IT, la charge de travail a augmenté, de +37 % en moyenne, depuis la mise en place du télétravail. Parmi les principaux incidents et demandes qui ont eu un impact sur leur activité, les problèmes liés aux VPN (pour 74 % d'entre eux, les vidéoconférences (56 %), les contraintes de bande passante (48 %), la réinitialisation des mots de passe et les problèmes de messagerie (47 %).

La subite augmentation du nombre de collaborateurs travaillant à distance ne fait qu'aggraver la situation. Les deux tiers des professionnels de l'IT (66 %) ont signalé une augmentation des problèmes liés à la sécurité dans cet environnement distant élargi, notamment sur ces trois critères : les emails malveillants pour 58 % d'entre eux), les comportements à risque des salariés (45 %) et l'augmentation des vulnérabilités logicielles (31 %). ■

ACHATS RESPONSABLES**Un livre blanc sur le ROI des Achats responsables****ecovadis**

EcoVadis – le leader français de la notation RSE – a publié un nouveau livre blanc intitulé « *Achats responsables et retours sur investissement* ».

Ce document fait le point sur la mesure du ROI des Achats responsables, l'importance de la résilience des chaînes d'approvisionnement et le rôle clé de la fonction Achats, notamment pendant les temps de crise.

En résonance avec le contexte de crise sanitaire, ce rapport passe en revue les thématiques suivantes :

- la fonction Achat créatrice de valeur à court, moyen et long terme ;
- sensibiliser toute l'entreprise à l'exercice de la responsabilité élargie ;
- investir dans les Achats responsables ;
- Achats responsables et ROI : meilleure mitigation des risques et résilience accrue, amélioration des indicateurs Achats, réduction des coûts, augmentation du chiffre d'affaires...

HYGIÈNE

Clean'N Work, un 3 en 1 pour une reprise sûre



PME familiale experte en lean management et en optimisation des flux, Labadis a conçu en un temps record l'unique réponse complète pour une reprise d'activité sécurisée dans les usines, la restauration collective, les bureaux, centres de santé, etc.

Clean'N Work est un produit 3 en 1 qui comprend une station d'accueil permettant à chacun de :

- se désinfecter les mains ;
- saisir un masque ;
- se munir de son flacon individuel de gel hydroalcoolique pour la journée.



Aisé à placer et à déplacer, compact et monté sur roulettes, le chariot Clean'N Work crée un rituel qui maintient la vigilance et permet une désinfection immédiate tout au long de la journée. Adapté aux exigences des lieux de travail, avec une borne située à chaque entrée

(désormais il est recommandé de faire entrer les collaborateurs par différentes entrées), Clean'N Work permet aux entreprises de proposer le même standard de matériel pour tout le personnel.



D'abord touchée par le Covid au sein de sa filiale chinoise, l'entreprise familiale française made in Mayenne a expérimenté sa

solution pour sa propre utilisation, en Chine. Elle a mis à profit tout le temps du confinement en Chine pour la développer et l'améliorer, dans une logique d'efficacité et de lean management. Labadis a pu concevoir et fabriquer cet outil abouti grâce à sa maîtrise de tous les maillons de son expertise. ■

1-3 SEPTEMBRE 2020

SAET

Voici le communiqué que nous ont fait parvenir les organisateurs du Salon des Achats et de l'Environnement de Travail :

« Nous avons fait le choix de reporter le salon SAET aux 1er, 2 & 3 septembre 2020.

Cette décision fait suite au discours du président de la République du 12 mars 2020 et aux différentes restrictions de rassemblements pour « les semaines voire mois à venir ».

Nous pensons que ces nouvelles dates permettront à nos exposants, visiteurs et partenaires de se projeter avec plus de **sérénité** dans l'organisation de leur participation tout en leur garantissant un **cadre sain et propice aux rencontres** et aux échanges, avec pour objectif d'être un **véritable accélérateur de business**.

Nous vous remercions pour votre soutien face à cette situation exceptionnelle.

Toute l'équipe du salon SAET est à votre entière disposition pour toute question. »

➤ RENSEIGNEMENTS :

www.salon-achats-environnement-de-travail.fr/

8-9 SEPTEMBRE 2020

All for Content

Créé en 2018, le salon All for Content est le seul salon en France à se consacrer exclusivement



au contenu de marques. La troisième édition aura lieu les 8 et 9 septembre 2020 au New Cap Event Center à Paris. « Les contenus sont devenus indispensables aux marques pour communiquer efficacement. Le potentiel qu'offre le Brand Content pour les entreprises et les institutionnels est immense : c'est ce qui explique l'engouement pour ce jeune salon », indiquent ses organisateurs.

22-24 SEPTEMBRE 2020

Salons Solutions

Les Salons Solutions se tiendront du 22 au 24 septembre à Paris Porte de Versailles-Pavillon 7.2.

Les acheteurs ont ainsi l'occasion d'aller à la rencontre d'exposants

présentant leurs solutions (systèmes, applications, progiciels) dans les domaines des ERP, de la dématérialisation, de l'archivage en ligne, du CRM, de la BI, de l'e-Achat, de la GPAO, des serveurs et applications, de la finance et de l'e-business.



Acheteur Responsable ?

100% SÉCURISÉ - 100% RGPD - 100% RSE

NEUTRE EN CARBONE

UNE SOLUTION DE DESTRUCTION SÉCURISÉE DE VOS SUPPORTS PAPIERS

Notre service sécurise vos informations en les détruisant chez vous, à l'aide de notre camion broyeur pour garantir la protection des informations confidentielles de votre entreprise et apporte ainsi une réponse au **RGPD**.



SÉCURITÉ & EFFICACITÉ

Camion broyeur sur site pour tout type de supports



Sécurisation de vos supports



Collecte et destruction sur votre site



Recyclage des copeaux



Plantation d'arbres



Respect de la réglementation sur le recyclage et le RGPD



30 000 arbres déjà plantés depuis 2011 à Madagascar



D cube

DESTRUCTION SÉCURISÉE DE DOCUMENTS



01 34 34 55 14



contact@dcube-destruction.com



www.destruction-de-documents.fr



ÉDITION SPÉCIALE COVID-19

Les Acheteurs au cœur de la crise

Face à la pandémie mondiale de Covid-19, la fonction Achats a dû se mettre rapidement en ordre de bataille. Dans le cœur du réacteur, la fonction a fait face à des impacts massifs sur les chaînes d'approvisionnement, avec des situations de pénurie inédites et de risque nouvelles. Afin de rendre compte de cet effort historique, nous avons décidé dans ce dossier de nous entretenir avec des acteurs majeurs des Achats. Vous trouverez également ce qu'il faut retenir de l'étude spéciale CNA - AgileBuyer consacrée aux Achats face à la crise.

Page 10 – Jean-Luc Baras : « Le CNA a répondu du présent »

Page 12 – Jean-Michel Mardelle : « Je ne pensais jamais un jour vivre quelque chose de pareil ! »

Page 14 – Sylvie Robin-Romet : « Nous avons changé de métier en quelques semaines ! »

Page 16 – Ce qui change pour les Achats : l'étude AgileBuyer - CNA décrypte la situation.

Page 20 – Marc Sauvage : « Les Achats ont une responsabilité dans la construction du monde économique de demain »

Page 22 – Patrick Toufflet et Olivier Izern : « Une démarche proactive visant à apprivoiser la situation »

Page 24 – Sonia Martin : « L'organisation à distance s'est révélée extrêmement efficace »

Page 25 – Un « pont aérien » d'urgence pour livrer les masques.

Page 26 – Pierre Pelouzet : « Cette crise souligne la pertinence de la Charte Relations Fournisseurs Responsables »

Jean-Luc Baras

« Le CNA a répondu présent »

FACE À CETTE CRISE SANITAIRE AUX CONSÉQUENCES MAJEURES POUR L'ÉCONOMIE, COMMENT LES ACHATS ONT-ILS RÉAGI, ET QUEL VISAGE PRÉSENTERONT-ILS DANS LE « MONDE D'APRÈS » ? S'IL EST ENCORE TROP TÔT POUR SE PRONONCER AVEC CERTITUDE, LES RÉPONSES APPORTÉES PAR LE CONSEIL NATIONAL DES ACHATS FOURNISSENT DE PRÉCIEUSES INDICATIONS. ENTRETIEN AVEC SON PRÉSIDENT, JEAN-LUC BARAS.



La crise du Covid-19 a fait émerger la notion de « nouveaux risques ». Mais sont-ils si « nouveaux » que cela, et comment mieux les prévenir ?

En réalité, même si nos organisations Achats ont beaucoup travaillé les notions de risque ces quinze dernières années, même si on a vu émerger progressivement la conviction que l'affichage du management des risques était une priorité (accrue ces dernières années avec le risques liés à la RSE), on s'est aperçu avec cette crise du Covid-19 que la prise en compte des risques était probablement extrêmement silotée. Nos stratégies de prévention ne nous a pas permis d'aborder un tel choc. Nous avons une vision des risques par famille,

par catégorie, par pays... mais pas une vision d'ensemble. On pourrait faire un parallèle avec le Titanic : le paquebot était considéré insubmersible grâce à ses compartiments étanches. Un choc violent et imprévu l'a pourtant envoyé par le fond. C'est un peu ce qu'il s'est passé avec la crise que nous venons de traverser : nous n'avions pas associé entre eux l'ensemble des risques (produits, fournisseurs, politiques, sanitaires...) et donc pas visualisé l'inévitable effet domino qui en découlerait.

Les entreprises devraient en tirer certaines leçons en termes de développement durable. Une entreprise française ne doit plus faire l'erreur d'imaginer que le marché français, son marché « fondateur », est un marché comme un autre. Il est indispensable, à la lumière de ce que nous vivons, de reconsidérer objectivement toutes les dimensions politiques des choix Achats, qu'elles soient sociales, environnementales, sociétales, de renforcement des filières, de souveraineté française et européenne.

En matière de gestion fournisseurs, la notion de risque fournisseurs doit-elle aussi être repensée ?

Il faut redonner ses lettres de noblesse à l'expression de la politique Achat. Tout acte d'Achat devrait s'inscrire dans un cadre politique, en suivant une stratégie partagée avec le Top management. C'est le contraire d'un acte opportuniste qui répondrait en partie aux performances court termes mais laisserait en rase campagne les enjeux de développement, de sécurité, de performance durable, et bien sûr de RSE.

Ces enjeux RSE nous permettent aujourd'hui une vision plus précise de ce que nous recherchons pour créer la valeur de demain. Toutes les composantes de ce développement durable sont autant de prétextes pour redéfinir les politiques Achats. Et le risque fournisseur ne peut réellement être interprété qu'au travers de toute cette matrice. Le raisonnement marginal a des limites évidentes, il cloisonne les risques alors qu'il nous faut faire preuve d'« intelligence » globale.

Les organisations Achats disposent de cette matière grise, de clairvoyance, d'outils digitaux, de processus intégrés et d'une vision 360, tout le nécessaire pour impulser le changement en la matière.

Quelle(s) nouvelle(s) responsabilité(s) pour les Achats ?

Lorsque l'on parle de la « nouvelle responsabilité », cela traduit cette prise de responsabilité complète sur ces enjeux de politique et de stratégie. Les Achats assument cela, ils ne sont plus simplement au service de la stratégie, mais bien au cœur de sa (re)définition.

Des préoccupations qui ont été au centre des démarches menées par le CNA tout au long de cette crise...

Oui. Immédiatement, le CNA a poussé sa relation avec l'ensemble de ses adhérents, se montrant à l'écoute des entreprises et des individus. Nous avons décidé de réagir sans tarder à chacun des thèmes qui nous étaient soumis. C'est ainsi que nous avons traité les sujets de première priorité, relatifs aux équipements de sécurité. Nous avons accompagné cette demande des organisations. Nous avons également pris la décision d'intervenir sur le respect des chaînes de paiement, en identifiant et promouvant quatre bonnes pratiques à adopter sur le sujet, en insistant sur la nécessité d'avoir une posture de solidarité afin de ne pas aggraver la situation. Très sollicité, le réseau des acheteurs a répondu quasi-unanimement présent. C'est très appréciable. Cela montre une communauté qui a été à la hauteur de la situation.

Ensuite, le CNA a reçu des sollicitations plus techniques, relatives au cadre juridique de la crise, à ses enjeux environnementaux ou à ses suites. Des enjeux plus prospectifs qu'il fallait commencer à « instruire ».

Face aux défis majeurs de la dépendance, de la compétitivité des filières, de la relocalisation, de la souveraineté européenne et française, le CNA a un rôle à jouer.

Aussi avons-nous lancé une grande étude avec PWC, elle s'appuie sur une méthodologie analytique et permet, par filière, de confronter les recommandations des dirigeants Achats sur chaque segment. Cela nous permettra de faire des recommandations concrètes sur les opportunités de relocalisation ou sur les supply-chains qui maintiendraient la performance de certains secteurs pour s'assurer de leur non-délocalisation.

Le CNA s'est positionné sur tous ces enjeux, en s'associant avec des partenaires de premier plan, et, en initiant de nombreux

contacts avec des dirigeants politiques qui veulent nous comprendre et avoir notre avis.

Lesquels ?

Nous avons été consultés par des commissions du Sénat et de l'Assemblée nationale, qui ont souhaité recueillir notre avis notamment sur les réformes potentielles des pratiques d'Achats publics. Le lien est établi, nous allons le faire vivre et durer. La communauté Achats a du répondant sur ce type de sujets.

Cette crise met en relief le leadership qui existe dans les organisations Achats. Un leadership lié à leur fonctionnement, à leur capacité d'analyse et d'action, et à leur intelligence stratégique. Au sein de cette communauté, des leaders se manifestent, du leadership se dégage. Dans cette situation, nous en avons besoin pour décider et conduire les changements nécessaires.

Les Universités des Achats, déplacées de mai à septembre 2020, donneront le ton de ce changement. Comment ?

J'ai voulu réorganiser les Universités des Achats pour en faire des Universités de rentrée totalement centrées sur cette nouvelle responsabilité. La crise nous a fait définitivement passer de services Achats performants, à des partenaires de business stratégiques. D'où l'idée de nouvelle responsabilité. Les Directions Achats ne peuvent plus se contenter d'être de bons élèves, bien intégrés, modèles de gestion performants. Elles vont devoir adopter et défendre des convictions très fortes sur les projets à mener, en matière de plan carbone et climat, de RSE et autour de la notion de territoire notamment.

Des femmes et des hommes sont nécessaires pour incarner ces convictions. Ces Universités doivent servir de catalyseur, de moment témoin. Modernisée, outillée, portée par des talents bien formés et capables d'appréhender les marchés stratégiques, la fonction ne doit plus se contenter d'être un bras armé. Elle doit participer de la stratégie.

Dans un souci de progrès permanent, les Universités apportaient chaque année un enrichissement. Cette année, il ne s'agit pas tant de s'enrichir que d'adopter une posture nouvelle. Les Directions Achats, les acheteurs sont prêts à prendre leur place, leur juste place, dans cette phase économique de reconquête qui va demander de l'efficacité et du haut niveau.

Nous partagerons cela avec de grands patrons et des responsables politiques car la communauté Achats a le niveau pour relever ce défi. ■

«Le CNA s'est positionné sur tous ces enjeux, en s'associant avec des partenaires de premier plan...»

Jean-Michel Mardelle

« Je ne pensais jamais un jour vivre quelque chose de pareil ! »

DIRECTEUR DES ACHATS DE FLEURY MICHON, JEAN-MICHEL MARDELLE ÉTAIT AUX PREMIÈRES LOGES POUR CONSTATER LES EFFETS DU CONFINEMENT. ADMINISTRATEUR ET MEMBRE DU COMITÉ D'ETHIQUE DU CNA, MAIS AUSSI VICE-PRÉSIDENT DE LA RÉGION PAYS DE LOIRE, IL NOUS LIVRE SA VISION DE LA CRISE DU COVID-19.



Comment votre entreprise a-t-elle réagi à cette crise sanitaire ?

Nous avons monté une cellule de crise à l'échelle de l'entreprise dès l'annonce du confinement. Une réunion quotidienne a permis de faire le point sur les différents aspects et impacts de la crise en cours. Qu'il s'agisse de l'évolution de la réglementation et des consignes, de l'évolution

sanitaire ou de la façon dont l'entreprise s'organise pour la poursuite de son activité. L'agro-alimentaire n'a pas souffert en termes de ventes, et se distingue en cela de beaucoup d'autres secteurs. Au contraire, nous avons assisté à une explosion des Achats de précaution par les consommateurs. Face à ces besoins instantanés, nous avons fait des productions records en temps très réduit pour réassortir le réseau de toutes les enseignes.

La cellule de crise correspond au Comex. Au lieu de se réunir une fois par mois, il se réunit quotidiennement. Plus cela allait entre la mi-mars et la mi-avril, plus c'était par visioconférence interposée, car nous nous étions très majoritairement confinés à nos domiciles. Cela a très bien fonctionné dès le début, car les outils contemporains sont bien dimensionnés pour cela. Ce réflexe d'un Comex quotidien a été la bonne solution.

Avez-vous connu des difficultés d'approvisionnement ?

Face au besoin de masques, nous n'avons pas eu de ruptures de stock. Nous avons déjà des stocks de précaution, qui se sont avérés particulièrement utiles. L'avantage de notre filière agro-alimentaire est que les gens sont habitués à travailler avec des masques. Le besoin existe en permanence. Nous n'avons donc pas été pris au dépourvu comme dans les secteurs où c'était un besoin nouveau.

Il se trouve que Fleury Michon se situe dans une région peu impactée par le coronavirus. Nous avons eu très peu de cas avérés dans l'entreprise, ce qui a permis à nos sites de fonctionner à plein régime. La cellule de crise a permis de bien fixer les priorités et les données à gérer au mieux pour réagir dans de bonnes conditions.

Comment appréhendez-vous le retour progressif à la normale ?

Tant que nous sommes dans la situation de confinement, le décor est planté, nous savons maintenant comment on doit fonctionner. Nous avons su nous adapter à cette situation inédite, et appris à fonctionner avec cela. La suite est en revanche porteuse d'incertitudes quant à notre pays, mais aussi aux pays limitrophes. La coordination européenne commence à se matérialiser via ce fonds de 540 milliards d'euros qui n'a pas d'équivalent dans l'histoire de l'Union européenne. Il est positif de voir que l'UE est capable de décisions si « intenses ».



L'habitude des crises dans le secteur agro-alimentaire vous a-t-elle aidée ?

C'est certain. Nous avons développé des réflexes et mis en place un panel de choix alternatifs développé. Quand on observe ce qui se passe au niveau d'autres industries comme l'automobile, on lit dans la presse économique qu'une grande partie des composants viennent de Chine ou d'Asie et qu'aucune alternative n'existe. Nous n'avons pas ce genre de problèmes dans l'agro-alimentaire car nous avons déjà instauré une diversification des sources en raison des pénuries des années 2000-2010.

Les consommateurs font un arbitrage dans les dépenses alimentaires. Après des Achats sur toutes les gammes les plus essentielles, certains secteurs restent à des niveaux de réassorts très forts comparé à l'habitude, avec en particulier une forte hausse sur la charcuterie. Au début, on a assisté à une ruée sur les plats cuisinés. Par la suite, les gens se sont remis à cuisiner, d'où des achats de farine et d'autres ingrédients de base. Les industries agro-alimentaires doivent avoir une agilité suffisante pour coller à ces évolutions hors-norme de la demande, qui est plus lissée habituellement.

La restauration de masse est stoppée, la restauration collective pratiquement aussi (exceptés les hôpitaux et les EHPAD). C'était une part très importante des débouchés de l'agro-alimentaire français. Nous assistons donc à un changement d'équilibre de la filière, avec une hausse du libre-service, et une baisse de la restauration collective. Le retour à l'équilibre initial va sans doute être progressif, peut-être par saccades. N'ayant pas de boule de cristal, il est donc assez compliqué de prévoir ce qui va se passer. Avec cette spécificité : l'agro-alimentaire ne peut pas différer l'offre et la demande. Contrairement à l'automobile par exemple, où il est possible de différer un achat de voiture, on ne peut pas remettre un repas.

Quelles leçons les Achats devraient-ils tirer de cette crise ?

Même en étant prévoyant, on ne sait pas prévoir l'incroyable ! Je ne pensais jamais un jour vivre quelque chose de pareil. On pensait être revenus de tout en matière de « délices » que pouvait nous réserver Dame Nature... Et bien non ! Cette situation est si extrême qu'elle était totalement imprévisible. Nous nous trouvons face à un problème culturel : la Chine communique très peu sur sa réalité économique (chiffres, mesures, indicateurs). Sur la peste porcine, nous avons mis au moins un an à rassembler les éléments pour comprendre à quel point la situation était catastrophique. Les choses sont d'autant plus complexes que la Chine est un pays immense, tant par sa superficie que par sa population.

Cette crise a mis en lumière les risques de la dépendance. Je prendrais l'exemple d'Apple, dont 100% des iPhones étaient fabriqués en Chine. Tous les œufs étaient dans le même panier. Alors quand le panier est inaccessible ou vide, il n'y a plus rien ! Le prix à payer est très élevé. Cela va amener les Directions Achats de beaucoup d'industries à revoir cette position initiale car on voit à quel point elle peut être mortifère. La Chine a tout coupé, et comme son industrie produit essentiellement pour l'Occident, les livraisons ont cessé, mettant à mal de nombreuses chaînes de distribution.

On parle beaucoup de relocalisation. Qu'en pensez-vous ?

Pour les entreprises qui étaient parties sur du monosource, cela paraît plausible. Mais pour des raisons climatiques ou logistiques il n'est pas forcément possible de produire partout. Ce qui s'est dessiné ces dernières années, c'est la tendance de certaines entreprises à gérer des sources d'approvisionnement sur deux hémisphères. Cela permet de déjouer des éventuels aléas climatiques et de lisser la production dans l'année. Prenons l'exemple du poivre. Le poivre était produit à 80% au Vietnam. Problème : le Vietnam s'est retrouvé inondé. Il n'était plus possible servir le monde entier. Après une phase de pénurie et d'explosion des prix, l'industrie a cherché dans d'autres régions du monde dotées de paramètres climatiques comparables. Cela se planifie sur 6 à 10 ans. C'est pour des raisons semblables que le Brésil est devenu le premier producteur mondial d'oranges en lieu et place de la Floride. ■

Sylvie Robin-Romet

« Nous avons changé de métier en quelques semaines ! »

CRISE SANITAIRE AUX CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES DÉVASTATRICES, LA CRISE DU COVID-19 CONFÈRE UN RÔLE CLÉ AUX BANQUES. CES DERNIÈRES PERMETTENT D'ACCOMPAGNER DE NOMBREUSES ENTREPRISES EN LEUR PERMETTANT UN ACCÈS AUX PRÊTS GARANTIS PAR L'ÉTAT. LA DIRECTION DES ACHATS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE A PERMIS DE SÉCURISER CERTAINS APPROVISIONNEMENTS ET DE RÉPONDRE AUX DEMANDES DE FOURNISSEURS FRAGILISÉS PAR LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE. SYLVIE ROBIN-ROMET, DIRECTRICE DES ACHATS GROUPE CHEZ CRÉDIT AGRICOLE SA, NOUS EXPLIQUE LES LEVIERS ACTIVÉS POUR FAIRE FACE À UNE SITUATION INÉDITE.

Comment les Achats du Crédit Agricole ont-ils basculé en situation de crise ?

Nous avons vécu trois phases bien distinctes : juste avant le confinement, pendant le confinement, et lors du déconfinement. Au moment où la pandémie s'est confirmée, nous avons organisé les équipes en rotation par quinzaine, dont la moitié en télétravail. Puis, lors de l'annonce du confinement, nous avons tous ensuite basculé en télétravail.

Avec une première satisfaction immédiate : tous les moyens techniques ont bien répondu et ont permis un basculement fluide. Nous sommes en « softphonie », c'est à dire que nous avons accès aux lignes de bureau sur nos PC

portables. Techniquement, ce changement de localisation a été « un non-sujet ». Nous avons digitalisé tous les processus de sourcing, d'approvisionnements et de traitements des factures, et avons donc pu continuer à travailler sans encombres.

Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur vos fournisseurs ?

Certaines opérations ont dû être suspendues ou reportées : je pense par exemple aux agences qui ont dû interrompre des travaux en cours. Nos prestataires IT ont été équipés de façon à pouvoir télétravailler.

Certains projets ont pris du retard, ceux qui nécessitaient que les gens se voient, travaillent en groupes. Toutes les prestations en cours ont été reportées, à l'exception des projets qui étaient en fin de vie.

Nous avons décidé de payer plus vite les fournisseurs car il y avait parmi eux beaucoup de PME. Et nos fournisseurs sont souvent nos clients...

Les Achats ont-ils complètement changé de visage pendant cette crise ?

Nous avons changé de métier en quelques semaines ! Les acheteurs qui avaient l'habitude de passer des commandes se sont mis à faire des avenants. Nous avons fermé les restaus d'entreprise, les crèches et autres prestations fournies sur nos campus. Une autre partie s'est reconvertie



dans le sourcing de produits jamais achetés auparavant, une seconde partie est devenue experte en logistique de ces produits: du gel, des produits désinfectants et des masques.... Cela a nécessité un travail de sourcing, afin de trouver des fournisseurs et des transporteurs.

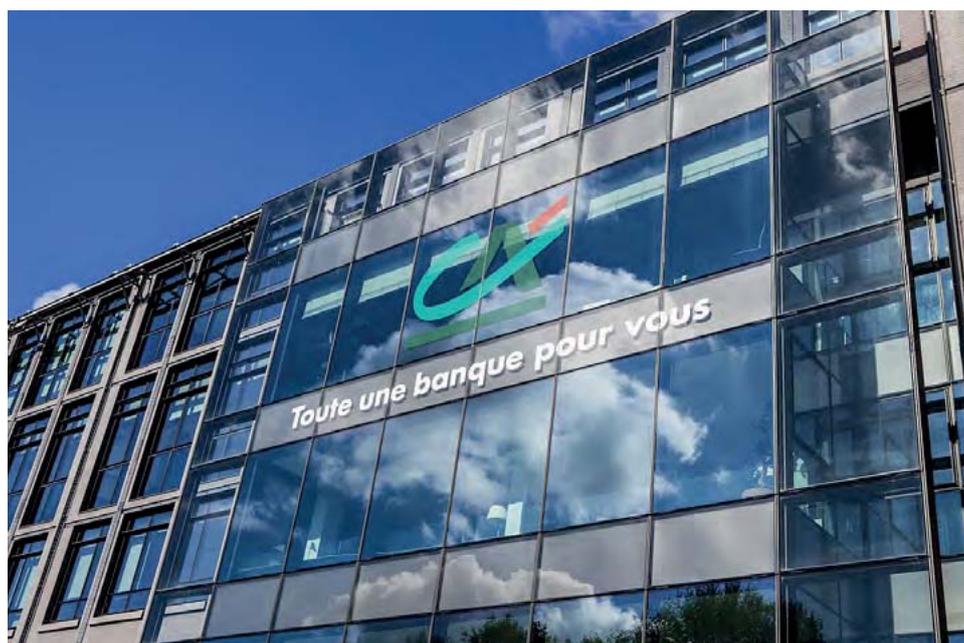
Avez-vous rencontré des difficultés particulières ?

Durant toute la durée de la crise, nous avons fait face à un problème d'instabilité réglementaire : les règles changeaient constamment, notamment sur les normes sanitaires. Au départ, on ne pouvait pas importer de masques (ni FFP2 ni chirurgicaux), ensuite on pouvait importer des masques chirurgicaux mais pas plus de 5 millions d'unités par trimestre, etc. Les douanes chinoises ont exigé que les pilotes soient testés Covid-19, ce qui a compliqué les choses. Nous avons eu des difficultés à trouver des avions, et le taux de TVA a changé au mois d'avril. Et puis, quand les Américains ont compris qu'ils allaient être touchés, nous les avons vus surenchérir pour des masques. Nous avons dû nous adapter à cette situation mouvante. Des acheteurs groupes habitués à des négociations de long terme sont devenus, en quelques jours, des sourceurs et négociateurs très réactifs, qui plus est, à distance, sans voir leurs interlocuteurs physiquement.

Il a fallu assurer le lien avec le ministère de l'Économie et des Finances, les Douanes, etc. Les acheteurs ont acquis de nouvelles compétences : certains sont spécialistes du gel, d'autres des désinfectants ou du plexiglas. La banque devait avoir ses agences ouvertes, pour que les Français puissent venir toucher leurs allocations. Toutes les agences ont été équipées en barrières de plexiglas, afin de rendre l'accueil des clients possible.

Que vous aura appris cette crise en termes de gestion des pénuries, en particulier pour les masques ?

Nous ne nous préoccupons pas de ce type de produits. Nous allons désormais garder de façon pérenne une catégorie « produits sanitaires ». Nous nous sommes rendus compte de notre dépendance vis-à-vis de certains pays pour certaines catégories d'Achats, comme la Chine pour



les masques. Cette pandémie est aussi une opportunité de relocaliser certains approvisionnements.

Regardons un peu plus loin. Avec le déconfinement se profile le retour des équipes au bureau. Comment celui-ci va-t-il s'opérer ?

Nous avons choisi une forme de retour progressif, sur la base de l'alternance et du volontariat. Tous les collaborateurs ont reçu un matériel sanitaire, assorti d'un protocole assez strict : port du masque, gel hydroalcoolique, etc. Fin juin, nous devrions avoir 50% des équipes présentes sur site. Je ne sais pas encore combien de mois sont nécessaires à un retour à la normale.

Nous sommes en « flex-office ». Cela va nous obliger à repenser nos aménagements. Autre question : nous avons une journée de télétravail par semaine; allons-nous rester à un jour ou bien augmenter la part du télétravail ? Avant que l'entreprise ne tranche, nous pouvons nous féliciter de l'ancienneté de notre accord de télétravail, qui date du début des années 2010. Toutes les équipes étaient ainsi déjà rompues à cette nouvelle manière de fonctionner à distance, et parfaitement équipées pour y faire face.

Quelles autres habitudes de travail pourraient être remises en cause à plus long terme ?

Nous allons réfléchir à notre manière de nous déplacer. Est-il nécessaire de toujours être présent physiquement ? La question est posée. Nous réfléchissons à transformer une contrainte en opportunité (de réduire notre empreinte carbone). ■

Ce qui change pour les Achats : l'étude AgileBuyer - CNA décrypte la situation

À SITUATION EXCEPTIONNELLE, DÉCISION EXCEPTIONNELLE. L'ÉTUDE ANNUELLE AGILEBUYER - CNA CONSACRÉE AUX TENDANCES ACHATS, QUE NOUS TRAITONS TOUJOURS DANS NOTRE NUMÉRO DE MARS, SE DOUBLE CETTE ANNÉE D'UNE ÉDITION SPÉCIALE SUR LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE DU COVID-19, « UN INSTANTANÉ POUR COMPRENDRE LES POINTS D'INFLEXIONS QUI APPARAISSENT DANS LA CONDUITE DES ACHATS DES ENTREPRISES ET DU SECTEUR PUBLIC », SELON LES MOTS DU PRÉSIDENT DU CNA, JEAN-LUC BARAS. NOUS VOUS EN LIVRONS LES ÉLÉMENTS CLÉS.

1. La relocalisation des Achats vers la France a davantage la cote...

La crise sanitaire mondiale a poussé les entreprises à se poser de nombreuses questions et notamment celle de la relocalisation de leurs Achats. **Aujourd'hui, 25% des entreprises envisagent de relocaliser une partie de ces derniers, contre 16% en tout début d'année 2020.** Relocaliser ses Achats permet d'augmenter la sécurisation des Achats et approvisionnements.

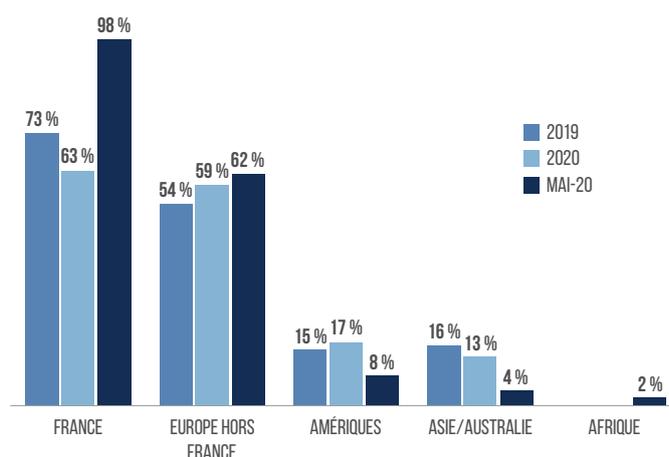
Cette relocalisation des Achats aura lieu très essentiellement vers la France (98%) et vers l'Europe (62%). En l'espace de cinq mois, entre fin 2019 et la mi-mai 2020, la destination France pour relocaliser a gagné en attrait.

Cette relocalisation a essentiellement pour but d'acheter français (60%) et européen (52%). A noter que la notion d'Achat local est plébiscitée même si c'est dans une moindre mesure. Les entreprises qui fournissent les collectivités locales, les collectivités locales elles-mêmes et tous les acheteurs de produits/services qui se transportent peu (raisons logistiques) vont privilégier l'écosystème local.

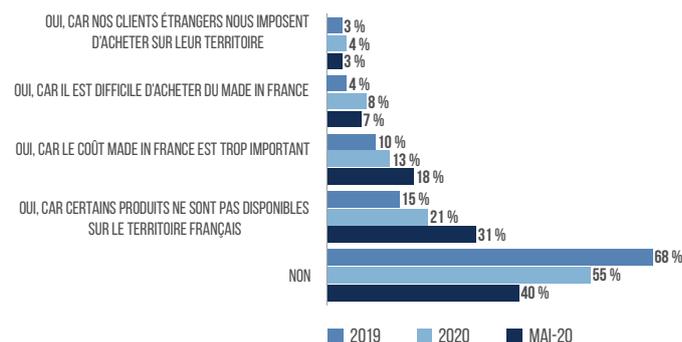
Pour les entreprises, relocaliser en France ou en Europe permet de sécuriser les approvisionnements (92%), de réduire l'impact environnemental (64%), d'accélérer la mise des produits sur le marché ou de réduire l'impact social.

Cette nouvelle étude révèle que les entreprises sont de plus en plus contraintes pour réussir à acheter du

Quelles seront les zones de relocalisation ?



Avez-vous des contraintes pour acheter du Made In France ?



Made in France. La première difficulté aux Achats Made In France est de trouver ces produits en France. 31% des entreprises se disent contraintes par le manque de disponibilité des produits Made In France. La barrière liée aux coûts des Achats Made In France grandit aussi passant de 13% à 18% en moins de 6 mois.

2. De grosses difficultés sont à prévoir du côté des fournisseurs stratégiques

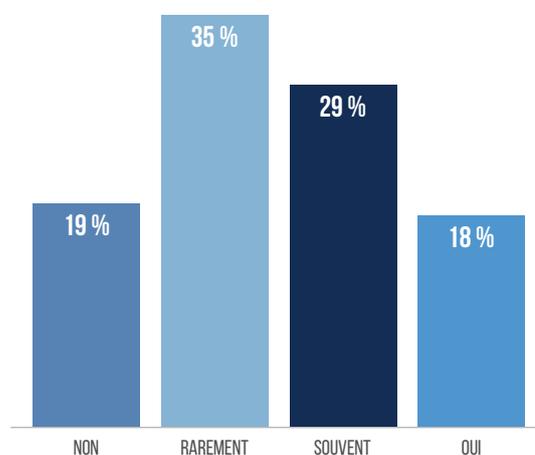
Suite à la crise sanitaire, 58% des entreprises prévoient des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques. Pour rappel, un fournisseur stratégique est un fournisseur essentiel à la vie du client, par exemple pour des raisons d'innovations, d'approvisionnements ou de qualité. Le risque est donc immense pour les entreprises. Si elles ne sont plus livrées, elles ne peuvent plus produire.

Prenons un exemple : une voiture, dont il ne manquerait « que » le volant, est néanmoins invendable. Le volant manquant bloquerait toute la chaîne de production. Et par cascade, rendrait la livraison des autres composants inutile.

Ce sont surtout les secteurs de l'aéronautique/défense et des services qui ont le plus de craintes sur les capacités de livraison des fournisseurs stratégiques. Les chutes de volumes dans l'aéronautique /défense risque de « tuer » des fournisseurs qui à leur tour mettront en difficulté leur client à produire un produit entier.

Environ un tiers (37%) du panel interrogé craint la faillite de fournisseurs stratégiques. Le risque est donc fort de perdre durablement des savoir-faire ou de créer des monopoles par élimination d'un marché avec plusieurs fournisseurs. Cette situation a déjà eu lieu dans le monde du pétrole lors des précédentes crises du baril.

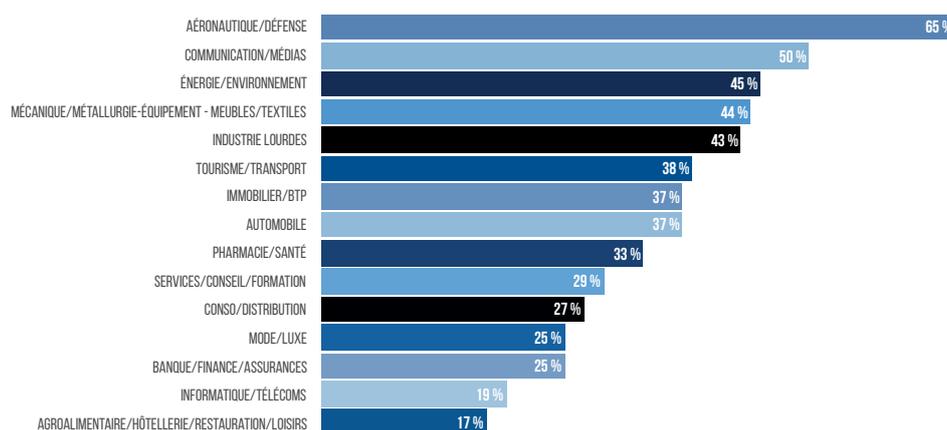
Estimez-vous avoir les outils suffisants pour réellement comprendre la fiabilité financière de vos fournisseurs ?



54% (35%+19%) des Directions Achat estiment ne pas avoir ou rarement les outils suffisants pour réellement comprendre la fiabilité financière de leurs fournisseurs dans un contexte Covid-19. En clair, certaines faillites de fournisseurs risquent d'arriver sans qu'elles soient suffisamment anticipées. Les outils classiques regardent les résultats financiers à l'année ou au mieux au dernier trimestre. Ce qui est totalement déconnecté de la nouvelle donne.

Si, au début de l'année, les secteurs de la communication (100%) et de l'informatique-télécoms (85%) occupaient les premières places du podium, aujourd'hui, ce sont les secteurs de l'aéronautique (91% avec une hausse de 8 points) et de la banque-finance-assurance (90% avec une hausse de 11 points) qui mettent la gestion des risques fournisseurs au cœur de leurs préoccupations.

Anticipez-vous des faillites de vos fournisseurs stratégiques ?



3. Les objectifs de réduction des coûts au plus bas depuis dix ans

Tout début 2020, « seules » 68% des directions Achats admettaient que la réduction des coûts était un objectif prioritaire. A la mi-Mai 2020 et face à cette crise sanitaire, ce chiffre tombe à 59%. C'est le résultat le plus bas observé depuis 2011. C'est aussi 9 points de moins qu'en début d'année. Désormais, les Achats sont aussi attendus sur autre chose que la réduction des coûts.

Les objectifs de réduction des coûts sont toujours plus importants dans le secteur privé que dans le secteur public (62% contre 41%). Les secteurs les plus concernés par la réduction des coûts sont encore ceux de l'industrie. Que ce soit l'automobile à 77%, la mécanique-métallurgie à 75% ou l'industrie lourde à 71%. Le secteur de l'agroalimentaire-hôtellerie-restauration arrive en 4e position avec 67% des réponses. A l'opposé, le secteur Aéronautique-Défense est le moins focalisé sur la réduction de coûts d'Achat. Ce qui est cohérent avec leur inquiétude sur la survie de ses fournisseurs stratégiques.

Les secteurs les plus concernés par la réduction des coûts sont encore ceux de l'industrie. Que ce soit l'automobile à 77%, la mécanique-métallurgie à 75% ou l'industrie lourde à 71%. Le secteur de l'agroalimentaire-hôtellerie-restauration arrive en 4e position avec 67% des réponses. A l'opposé, le secteur Aéronautique-Défense est le moins focalisé sur la réduction de coûts d'Achat. Ce qui est cohérent avec leur inquiétude sur la survie de ses fournisseurs stratégiques.

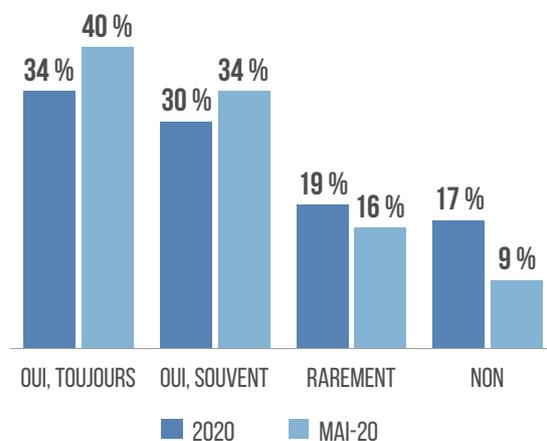
4. Les masques et équipements de protection individuelle, vecteurs de tensions avec les fournisseurs

Aujourd'hui, seulement 42% des entreprises estiment subir des relations déséquilibrées de la part de leurs fournisseurs, soit 7 points de moins qu'en janvier 2020 et 12 points de moins qu'en 2019. Malgré le retournement de la tendance, les secteurs de l'agroalimentaire/hôtellerie (51%) et de la pharmacie/santé (50%) semblent toujours touchés par des relations déséquilibrées avec leurs fournisseurs.

Le respect des délais de paiement

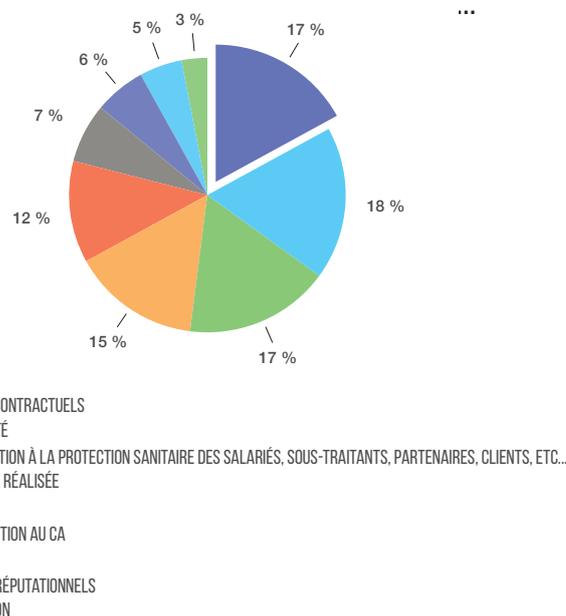
Le respect des délais de paiement devient un objectif de plus en plus important auprès des département Achats. Nous constatons que pour 40% des répondants, celui-ci est toujours appliqué soit 6 points de plus qu'en début d'année contre 9% pour qui les délais de paiement de ne sont pas respectés soit une baisse de 8 points.

Est-ce dans les objectifs de votre Département Achats d'assurer le respect et/ou le pilotage des délais de paiement fournisseurs ?



Les attentes des DG envers les Achats

Face à la crise sanitaire, les Directions Achats sont évaluées sur...





L'augmentation des prix et les situations de rupture d'approvisionnement pour les équipements de protection individuels, masques en tête, viennent en effet maintenir un certain niveau de tension. Ces déséquilibres se traduisent par une augmentation des prix des fournisseurs pour une très large part à 84% et la menace de rupture d'approvisionnement à 74%.

Ces déséquilibres donneurs d'ordre-fournisseurs impactent logiquement en premier lieu les équipements de protection individuelle (19%). Suivent les matières premières (13%), la chimie (12%), les transports (12%) et l'acier (11%). ■

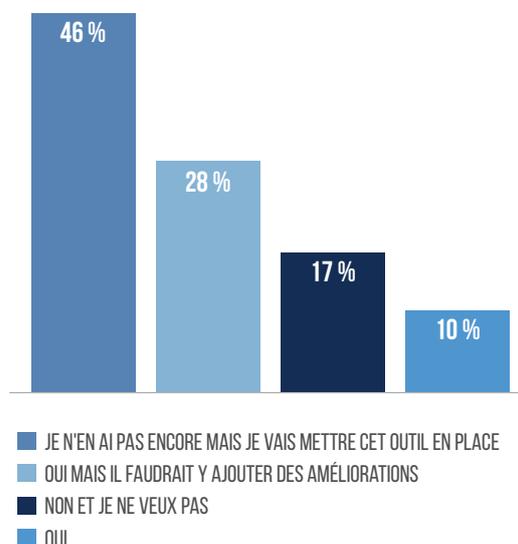
L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2020 suite au Covid-19 », a été réalisée entre le 11 mai et le 15 mai 2020 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.

778 professionnels ont répondu à cette étude. Le comité scientifique était composé de Jean-Luc Baras, Directeur Achat d'Eiffage et Président du CNA, Nathalie Leroy, Déléguée Générale du CNA, Sarah Sigly et Olivier Wajnsztock, Directeur Associé d'AgileBuyer.

Les outils d'identification des risques

Seulement 10% des entreprises ont un outil prédictif complet d'identification et d'élimination des risques pour toutes les familles d'Achats et secteurs d'activité.

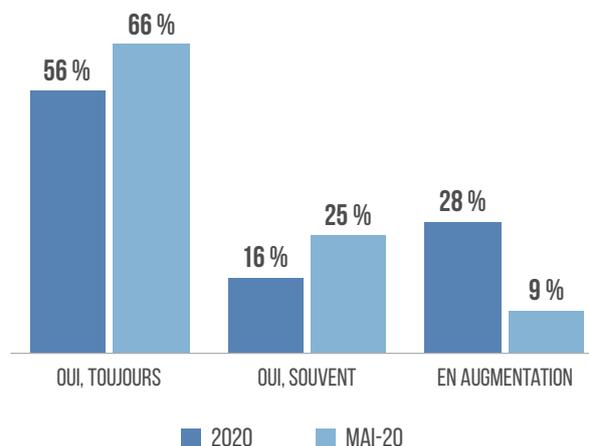
Vous appuyez-vous sur un outil prédictif complet d'identification et d'élimination des risques pour toutes les familles d'Achats et secteurs d'activité ?



Les effectifs de la fonction Achat

Début 2020, plus de la moitié (56%) des directions Achats prévoyaient une stabilité de leurs effectifs, aujourd'hui c'est le cas pour 66% d'entre elles.

Quel impact pensez-vous que la crise sanitaire actuelle aura sur les effectifs de votre département Achats ?



Marc Sauvage

« Les Achats ont une responsabilité dans la construction du monde économique de demain »

MARC SAUVAGE OCCUPE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, EN CHARGE DES ACHATS, DE LA COMMANDE PUBLIQUE, DU JURIDIQUE ET DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, AU CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE. CELUI QUI EST ÉGALEMENT VICE-PRÉSIDENT DU CNA TIRE POUR PROFESSION ACHATS LES PREMIÈRES LEÇONS DE LA CRISE DU COVID-19.



La crise du Covid-19 a mis en évidence une grande dépendance aux Achats en pays à bas coût ? Quels « plans B » à court et moyen terme ?

Ce n'est pas une dépendance des Achats, mais de l'économie européenne tout entière. Il faut tout

repenser : sourcing, filières, stratégies par catégories, attractivité, relocalisation, plans de relance, investissements, bassins d'emploi, développement des compétences, ...

Certains grands patrons, il y a quinze ans, ont affirmé qu' « une bonne entreprise, c'est une entreprise sans usine ». La production industrielle a baissé et les savoir-faire sont partis. On a cru, à tort, qu'on pouvait créer de la croissance et des emplois uniquement avec des activités tertiaires.

On se rend compte, de façon brutale, des conséquences de ces erreurs de jugement.

Une relocalisation des Achats est-elle souhaitable ? Et possible ?

Elle est souhaitable, mais par segment, de façon réfléchie, par filière ; en se réinterrogeant sur les secteurs de l'économie (santé, agroalimentaire, numérique, ...) où notre souveraineté doit rester solide.

Elle ne sera pas possible dans tous les domaines ; dans certains, nous ne serons jamais compétitifs. Il vaut mieux construire des partenariats, sécuriser les appros et parfois faire des stocks.

La crise sanitaire a souligné les risques de pénurie ? Les Achats étaient-ils suffisamment armés pour anticiper ?

Non. Des familles d'Achats de catégorie C pour certains acheteurs, sont repassées brutalement en A...

De nouveaux objectifs forts ont émergé : la sécurisation des approvisionnements et le respect des délais de paiement. Comment parvenir à les remplir dans la durée ?

Comme expliqué plus haut, la sécurisation de certains approvisionnements est à repenser au cas par cas. Quant aux délais de paiement, l'objectif reste intact, crise ou pas.

Dans quelle mesure cette crise va-t-elle changer la manière de travailler des acheteurs ? Autrement dit, quelles nouvelles habitudes peut-on s'attendre à voir survivre à cette crise (télétravail, réunions téléphoniques, etc.) ?

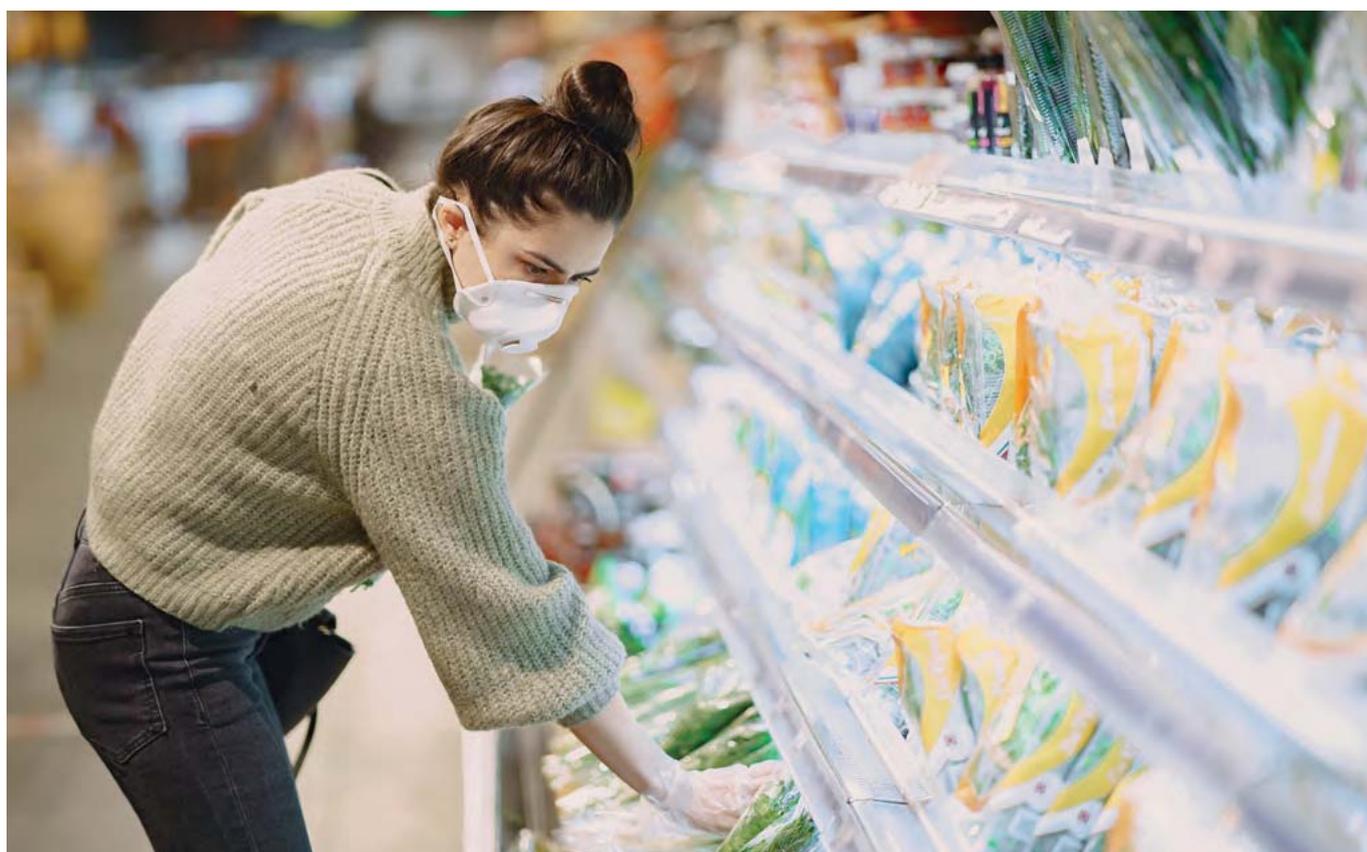
Les entreprises de toute taille ont su s'adapter et adopter de nouveaux modes de travail. On a progressé à vitesse grand V sur la numérisation des processus, les outils collaboratifs, la signature électronique. Mais l'humain doit rester au centre. Le 100% télétravail est une utopie.

Comment cette situation a-t-elle impacté le positionnement des Achats par rapport aux DG ?



Le rôle stratégique des Achats va-t-il se trouver durablement renforcé ?

Incontestablement. La fonction Achats a renforcé son positionnement stratégique pendant cette crise. Les DG auront fait appel à nous sur tous les sujets : appros en urgence, sécurisation du sourcing, réflexions stratégiques sur les investissements et la relance, consolidation des filières, accompagnement des fournisseurs, opportunités de relocalisation, renforcement de stocks, partenariats avec les fournisseurs clés. ■



« Une démarche proactive visant à apprivoiser la situation »

VIA SA MISSION ÉVÉNEMENTS MAJEURS ET PRÉVENTION DES CRISES (MEMPC), LE SERVICE ACHAT, INNOVATION ET LOGISTIQUE DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR (SAILMI) S'EST MOBILISÉ DÈS LA PREMIÈRE QUINZAINE DU MOIS DE JANVIER SUR LA CRISE DU COVID-19. ENTRETIEN AVEC PATRICK TOUFFLET, CHEF DE LA MISSION, ET OLIVIER IZERN, ATTACHÉ PRINCIPAL.



Quelles sont vos fonctions actuelles et quels sont les contours de votre poste, en temps normal ?

Le Service Achat, Innovation et Logistique du Ministère de l'Intérieur (SAILMI) est rattaché à la Direction de l'Évaluation de la Performance de l'Achat, des Finances et de l'Immobilier (DEPAFI). Il comprend la Mission Événements Majeurs et Prévention des Crises (MEMPC).

La mission, rattachée au Chef de Service Monsieur Jean Bouverot, est innovante de par ses objectifs et de par sa composition. Pour ce qui concerne les événements majeurs, les maîtres mots sont la prévision et la planification, en revanche pour la prévention des crises, ils sont d'apprivoiser des environnements non certains et des événements non linéaires, de dégager des opportunités et de proposer des

décisions. A l'équipe d'être transverse et créative, afin de s'approcher, au mieux, de la réalité. Elle se compose de Monsieur Olivier Izern, attaché principal avec une culture forte d'acheteur, et du Contrôleur Général Patrick Toufflet, chef de la mission, avec un parcours de directeur départemental des services d'incendie et de secours empreint de culture administrative et opérationnelle marquées.

Dans quelle mesure la crise sanitaire actuelle a-t-elle bouleversé la « feuille de route » qui est la vôtre ?

Depuis la création du SAILMI, le 6 septembre 2019, la mission, soucieuse de veiller à la robustesse et à la résilience du service, s'est attachée à identifier les vulnérabilités des processus d'approvisionnement. Ce travail d'immersion a bénéficié de nombreux retours d'expérience, aussi et surtout des apports d'autres ministères, comme le ministère de la Transition Écologique et Solidaire, le ministère des Solidarités et de la Santé et le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, le ministère de l'Économie et des Finances et de nombreux services du ministère de l'Intérieur.

Au début de la crise, tous ces contacts et toutes les informations collectées ont permis de partager les compétences et de débattre les approches. Surtout, en février, quand nombre d'experts en gestion de crise affirmaient des certitudes minimalistes.

« Il faut se féliciter des capacités de résilience de la France »

Quels étaient les systèmes de veille en vigueur, et à quel moment l'état d'alerte sur le coronavirus a-t-il été déclenché ?

Pour la crise du SARS-CoV-2, la MEMPC s'est mobilisée dès le 10 janvier 2020, quand l'OMS communique sur une flambée épidémique dans la ville de Wuhan en Chine. Fort de l'expérience acquise au cours la gestion de l'explosion de Taijin en 2015, il est décidé d'engager une démarche proactive visant à apprivoiser la situation avec, entre autres, une acculturation sur les virus et les épidémies avec les films comme « Contagion » et « 93 jours » ainsi que les documents sur les gripes de 1830, 1889 et celle de 1918-1920.

Dans les jours suivants, plusieurs chantiers sont ouverts. Le premier cherche à savoir la réalité des réserves en équipements, au sein du ministère de l'Intérieur et chez les fournisseurs traditionnels. Le deuxième est connaître l'état de l'outil de production français. Du fait, d'une part que 90 % des masques, de lunettes, de gants, des thermomètres électroniques sont produits dans la province du Hubei, d'autre part des commandes massives proviennent de Chine ou d'Indonésie, enfin les réserves et les capacités des entreprises françaises sont très faibles, le troisième chantier est axé sur la créativité.

Quelles ont été les étapes de la mise en action des dispositifs d'urgence ?

Le 31 janvier, deux étapes sont franchies. Considérant d'une part, l'absence de vaccin, d'autre part les écarts entre l'état annoncé des réserves et les remontées du terrain, enfin les capacités très limitées de la production française, soucieux d'anticiper l'émergence de cas autochtones, la MEMPC sensibilise des fédérations de l'industrie du textile et réalise ses premières commandes en urgence impérieuse d'équipements de protection.

La pénurie de masques et celle des moyens de transport disponibles ont généré des difficultés particulières. Quels ont été les principaux défis induits par cette situation et comment les avez-vous déjoués ?

Le SAILMI a pour objectif de satisfaire ses « clients » du ministère de l'Intérieur, notamment ceux au plus près du terrain. Pendant, les premiers jours de la phase d'urgence, le SAILMI a redistribué ses stocks de masques « chirurgicaux », les masques FFP2 étant conservés en réserve au bénéfice des soignants.

Concomitamment, les opérations de sourçage étaient lancées, avec la collaboration de CCI France, notamment.

Quelles bonnes pratiques, venues de France comme de pays étrangers, reprenez-vous de cette crise inédite ?

Il faut se féliciter des capacités de résilience de la France, du respect des consignes et de la créativité, de tout un chacun. Des entreprises ont modifié dans l'urgence leur processus pour fabriquer du gel hydroalcoolique ou concevoir des respirateurs, d'autres se mettent à assembler et à coudre les masques « grand-public ». Il faut citer l'investissement des autres administrations également.

Se comparer avec l'étranger est délicat, chaque peuple a sa culture, chaque nation a son histoire, chaque Etat a son organisation. A titre d'exemple, nombre de médias vantent la gestion du SARS-CoV-2 à Taïwan ou au Vietnam, où les cas de Covid-19 et de décès sont limités par rapport à la France. Les français étaient-ils prêts à accepter les contraintes d'un confinement précoce et de la traçabilité de leurs déplacements ?

Quelles sont les actions déjà envisagées pour le moment où un vaccin/traitement contre le Covid-19 sera disponible ?

D'un point de vue logistique la situation se stabilise, cependant le virus est toujours présent. La MEMPC, depuis mi-mars, travaille notamment sur une phase suivante : l'accompagnement psychosocial, après les peurs, les frustrations, la décompensation peut avoir des effets importants nécessitant d'adapter des achats particuliers. Face au SRAS-CoV-2, le SAILMI a montré et démontré les atouts d'une organisation de « supply chain management » regroupant en son sein, la prescription, les achats et la logistique. Le retour d'expérience devra étayer ce ressenti et préconiser des innovations. ■

Sonia Martin

« L'organisation à distance s'est révélée extrêmement efficace »

DIRECTRICE DES ACHATS DU CONSEIL RÉGIONAL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES, SONIA MARTIN S'EST TROUVÉE EN PREMIÈRE LIGNE, À LA TÊTE DE SES ÉQUIPES, POUR FAIRE FACE À LA CRISE DU COVID-19. ELLE RÉPOND À NOS QUESTIONS SUR CETTE SITUATION SANS PRÉCÉDENT.



A quel moment avez-vous basculé en mode « crise » ?

Le dimanche 15 mars, au lendemain de l'annonce de la fermeture des cafés et des restaurants. Notre groupe de gestion de crise a été créé dans la matinée. Au niveau de la région, nous nous sommes tous mis en télétravail. Dès le vendredi 13 mars, quatre jours avant le début du confinement, le passage en télétravail était dans l'air. Beaucoup de nos collaborateurs étaient partis avec leur matériel. Le lundi 16 mars a été le jour de l'organisation. Nous avons anticipé les choses : cela faisait deux semaines que nous travaillions sur le plan de continuité. Avec la dématérialisation complète de la chaîne Achats, nous étions prêts, à deux points près.

Lesquels ?

D'abord les commissions d'appel d'offre, qui ne s'étaient jamais tenues à distance, chose que nous avons réussi à faire dès la première après le confinement. Ensuite la transmission des actes par voie dématérialisée à la préfecture. La crise a permis de finaliser des choses déjà bien engagées. Nous avons un système d'information Achats qui nous permet d'être 100% dématérialisé, et avec l'usage de Skype pour les communications téléphoniques tout était donc en place.

Quelles difficultés cette organisation en télétravail a-t-elle pu présenter ?

A part des difficultés de connexion à internet pour certains plus ou moins ponctuelles, l'organisation à distance s'est révélée extrêmement efficace. Avec une audio de crise tous les matins avec les autres directions impliquées, et des points d'équipe réguliers, nous avons accompli ensemble un travail énorme.

Avez-vous changé de métier le temps de cette crise ?

Pour partie, oui, car un tiers de l'équipe s'est mobilisé sur les Achats sanitaires de crise. En même temps, une autre partie de l'équipe a continué à travailler sur les Achats « classiques » car il fallait aussi éviter un trou d'air pour les entreprises. Cela pouvait avoir des conséquences désastreuses. Nous avons fait évoluer les pratiques en raison du contexte, en laissant davantage de temps aux entreprises pour répondre par exemple.

Quels changements pourraient devenir pérennes ?

La Région dispose déjà d'un accord qui autorise deux jours de télétravail par semaine mais un jour seul était en général pratiqué à la direction des achats, c'est une situation qui pourra évoluer. En effet, pendant le confinement, tout le monde télétravaillait à 100% et je pense que nous avons à cette période été collectivement très efficaces, avec notamment les outils en place qui permettent d'être multi-connectés et informés en temps réel.

Est-ce lié au télétravail ou à la situation de crise ?

C'est lié aux deux. Nous avons travaillé de façon transverse et collaborative avec un focus et un projet commun. Ce n'est pas le télétravail qui a permis cette mobilisation. En revanche, le télétravail a permis de faire avancer les choses à une vitesse impressionnante. Le process de décision était raccourci, les informations circulaient très rapidement, le tout avec une véritable notion de sens, qui a suscité une adhésion

sans faille. Acheter des masques pour des professionnels de santé relevait de l'urgence. Les gens étaient d'eux-mêmes très mobilisés.

Quelles leçons faut-il selon vous en retenir ? S'agit-il d'une simple parenthèse ou de l'amorce de changements durables ?

Au sujet du télétravail, il a prouvé son efficacité pendant cette crise. Mais si l'on parle de changements durables, il reste encore à trouver le bon dosage et les bonnes pratiques, qui permettront de conserver le collectif indispensable à la vie d'une entreprise, d'une équipe.

Je retiens aussi que ces semaines de gestion de crise ont été, malgré le contexte, une expérience collective enrichissante, et le fonctionnement transverse en mode projet qui a été mis en place pourrait être reproduit pour de futurs projets à forts enjeux. ■

Un « pont aérien » d'urgence pour livrer les masques



Dans un Roissy au repos forcé, ce fut la seule ruche d'activité sur les 450 000 hectares que compte l'aéroport : à côté de terminaux de passagers en berne, l'espace dévolu aux livraisons cargo a tourné à plein régime. En pleine nuit, comme aux petites heures de la matinée, des avions sans hublot se sont succédé sur les pistes, chargés de masques, mais aussi de blouses, de gants et de respirateurs. A la manœuvre, on retrouvait la direction générale de la santé (DGS), mais aussi des organisations (grandes entreprises et collectivités territoriales) désireuses d'équiper leurs salariés.

Ces différents acteurs ont tous été confrontés à la flambée des prix, naturelle quand la demande dépasse de loin l'offre, et à la pénurie des moyens de transport. Pour acheminer les centaines de millions de masques commandés, la DGS s'est appuyée sur deux transporteurs : le russe Volga-Dniepr, dont les énormes Antonov atterrissent sur l'ex-base militaire de Vatry (Marne), et Air France. Il a parfois fallu jongler avec la compagnie nationale, qui ne possède plus que deux avions-cargos, au terme d'un changement de stratégie commerciale qui la vit vendre au fil des ans le reste de sa flotte.

Autre difficulté à surmonter : la liaison Paris-Shanghai est devenue compliquée à effectuer après qu'un pilote français contrôlé positif au Covid-19 ait été retenu pendant une dizaine de jours à proximité de l'aéroport au début de la crise sanitaire. Afin d'éviter une escale complète en Chine, les pilotes dormaient à Séoul (Corée du Sud), d'où ils décollaient vers Shanghai pour charger les masques et repartaient vers Paris. Un nouveau plan de vol, qui imposait de doubler les effectifs de pilotes à bord et de prendre des précautions renforcées. ■

Pierre Pelouzet

« Cette crise souligne la pertinence de la Charte Relations Fournisseurs Responsables »

LA CRISE DU COVID-19 N'A PAS TARDÉ DE PRODUIRE SES EFFETS, SOUVENT DÉVASTATEURS, SUR LES ENTREPRISES. AUX PREMIÈRES LOGES POUR FAIRE FACE À CETTE SITUATION D'URGENCE, PIERRE PELOUZET, LE MÉDIATEUR DES ENTREPRISES RÉPOND À NOS QUESTIONS.

Copyright François Girard



A quel moment avez-vous senti le basculement vers une crise à l'ampleur inédite ?

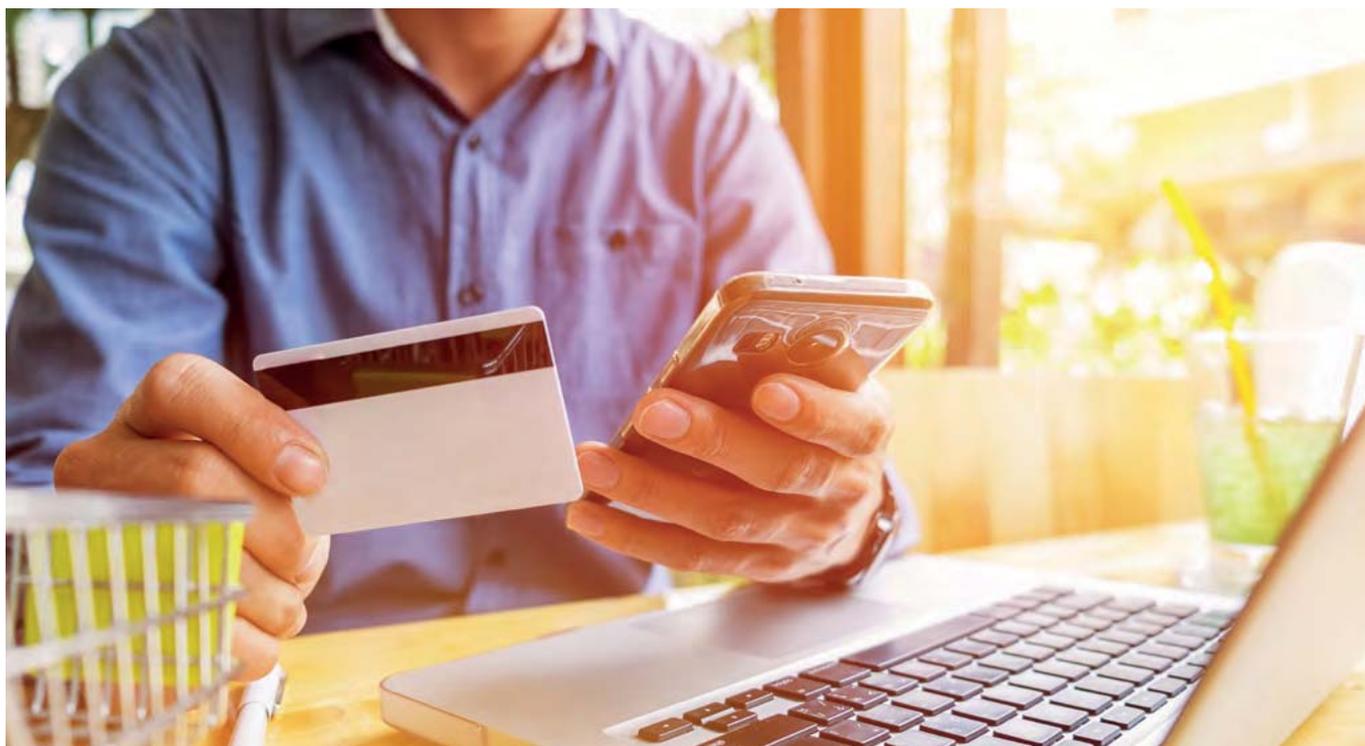
A la mi-mars, au moment du confinement. Jusqu'à début mars, nous avons une soixantaine de sollicitations par semaine. Dès le début de la crise, nous nous sommes réorganisés car nous savions que les entreprises allaient connaître des difficultés. Et effectivement, à partir de mi-mars, ce chiffre a été multiplié par 10 pour atteindre 600. Ce rythme s'est maintenu pendant les deux mois de confinement. Nous sommes aujourd'hui redescendus à 200 sollicitations par semaine, mais la tension reste forte. La baisse de l'activité pendant deux mois a mécaniquement réduit le nombre de litiges. Nous anticipons donc que la reprise de l'activité économique nous amène une reprise des litiges.

Quels types de litiges ?

Le premier sujet concerne les paiements. Ce n'est malheureusement pas une surprise, avec des retards voire des arrêts de paiement, et des fournisseurs qui sont nombreux à être mis devant le fait accompli.

Le deuxième sujet touche la rupture brutale de contrats, ce qui peut être compréhensible dans certains cas, comme l'événementiel ou l'organisation des séminaires. Mais la brutalité de certaines de ces ruptures m'a frappé.

A l'inverse on a vu des fournisseurs se voir infliger des pénalités de retards (liées à des pénuries de matières premières ou de pièces venant d'Asie). Mettre des pénalités dans ces cas-là est un non-sens. Mais il y en a eu, hélas ! Le gouvernement a d'ailleurs fait en sorte que ces pénalités ne soient pas imposées dans le cadre des marchés publics. Un peu d'intelligence dans le système ne nuit pas...



Enfin, le troisième type de litige a trait aux baux commerciaux. Le sujet est monté en puissance fortement, avec des difficultés nouvelles.

Le sujet des paiements était si important que j'ai proposé au ministre Bruno Le Maire de créer un comité de crise sur les relations interentreprises et les paiements. Rassemblant notamment l'AFEP, le MEDEF, la CPME, l'U2P et les Chambres de Métiers, il se réunit une fois par semaine pour recueillir des remontées d'information et prévenir des mauvaises pratiques. Nous avons par la même occasion mis en avant 16 entreprises ayant promu des pratiques responsables, telle que la mise en œuvre des paiements courts anticipés pour les artisans et les TPE.

Quelles sont les bonnes pratiques qui ont émergé à la faveur de cette crise ?

On a vu dans certains cas une écoute réamorçée. Ce qui veut dire que des acheteurs ont appelé leurs fournisseurs pour leur demander comment ils allaient dans ce contexte de crise, plutôt que de leur demander 20% de réduction !

Une fois cette démarche faite, il existe des outils pratiques pour aider les entreprises notamment en commande publique. Les acheteurs peuvent en effet verser des avances d'un montant supérieur au taux maximal de 60% ce qui permet aux entreprises de travailler plus sereinement. Un effort a été fait sur la visibilité : la relance de l'activité n'est possible que si on a une visibilité sur le carnet de commandes futur et le portefeuille clients. Enfin, j'espère que cette situation va encourager l'affacturage inversé collaboratif. J'attends beaucoup les acheteurs là-dessus. Il existe aussi un encadrement plus systémique à cela, avec en premier lieu la Charte Relations Fournisseurs Responsables.

Qu'est-ce que pourrait amener la Charte ?

La Charte est issue de la crise de 2008, tout comme la Médiation. Ce sont deux outils très utiles en ces circonstances. Je pense que la Charte doit devenir l'outil de base de tout acheteur et vendeur dans le monde post-Covid.

Faut-il l'améliorer et l'amender ?

Peut-être. Mais si déjà toutes les entreprises la lisaient, la signaient et la respectaient, on sortirait de cette crise en meilleur état. Elles pourraient ensuite aller vers le Label, qui est l'étape suivante. Je les invite déjà à se diagnostiquer quant à la mise en œuvre de cet engagement pour un comportement responsable. Cet outil a vécu et cru pendant 10 ans, cette crise souligne sa pertinence et doit lui donner un élan nouveau.

Comment les équipes de la Médiation ont-elles fait face à ce brusque pic de charge ?

Nous nous sommes mis en mode projet plus qu'en mode récurrent, avec pour objectif de faire face aux sollicitations et aux médiations. Nos médiateurs ont fait un travail extraordinaire. Une partie des équipes habituellement non dédiées à la Médiation est venue prêter main forte. Les demandes étaient criantes. Pour une seconde partie d'entre elles, il s'agit d'identifier les bonnes pratiques, en se demandant lesquelles il serait bon de garder pour le futur. ■

FACTURATION ELECTRONIQUE



Ventya

VOTRE PARTENAIRE EXPERT DES **FLUX DEMATERIALISES**

- ✓ CONFORMITE REGLEMENTAIRE
- ✓ ACCOMPAGNEMENT AU DEPLOIEMENT
- ✓ SOLUTIONS PERSONNALISEES

Ventya accompagne ses clients dans leur transformation digitale et gère pour leur compte les échanges électroniques avec leurs partenaires commerciaux.

Ventya propose **Clear' Invoice**, son service de facturation électronique utilisé par des entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles dans le respect de leurs exigences métiers.



  
WWW.VENTYA.FR

 01 47 29 76 00
 3 BOULEVARD DES BOUVETS
92000 NANTERRE

La force majeure : utilisation et limites



**Par Frédéric Philippe,
Manager Achats industriels**

AU PLUS FORT DE LA CRISE SANITAIRE, NOMBREUSES SONT LES SOCIÉTÉS QUI ONT USÉ DE LA FORCE MAJEURE. MAIS DANS QUELLES CONDITIONS CELA EST-IL POSSIBLE ? ET INVERSEMENT, IMPOSSIBLE ? NOUS ÉTUDIONS ENSUITE LES CONSÉQUENCES DE SON UTILISATION, BONNE OU MAUVAISE.

Tout d'abord, précisons que la force majeure est une notion très ancienne issue du premier Code Civil. C'est aussi une notion très française. La preuve : en anglais force majeure se dit «*force majeure*» (l'accent britannique en plus).

La force majeure date donc de 1804 et le Code Civil ne l'a pas modifié pendant deux siècles. Des jurisprudences sont venues la compléter et ... l'ordonnance du 10 février 2016, dont nous avons déjà parlé, vient refondre sérieusement le texte par son article 2.

Le Code Civil modifié définit la force majeure comme étant «*un évènement échappant au contrôle du débiteur (cause extérieure) qui ne pouvait raisonnablement être prévu (imprévisible) [...] dont les effets ne peuvent pas être évités par des mesures appropriées (irrésistible) [et qui] empêche l'exécution de son obligation par le débiteur*» (C. Civ. art. 1218 §1).

S'il est incontestable que la crise sanitaire était imprévisible et constitue une cause extérieure, il reste à démontrer le caractère irrésistible. C'est-à-dire qu'on ne peut mettre en place aucune mesure de gestion pour pallier cet évènement. La fermeture des frontières peut justifier un report

de la livraison, les gestes barrières et l'organisation qu'ils nécessitent peuvent excuser un retard (et exonérer de pénalités, par exemple) mais la crise sanitaire ne peut nullement expliquer le non paiement de ses dettes fournisseurs. Deux raisons : nous devons prévoir la trésorerie suffisante lors de la commande ; l'argent, par nature, peut s'emprunter pour honorer une échéance (caractère fongible – remplaçable – de la monnaie).

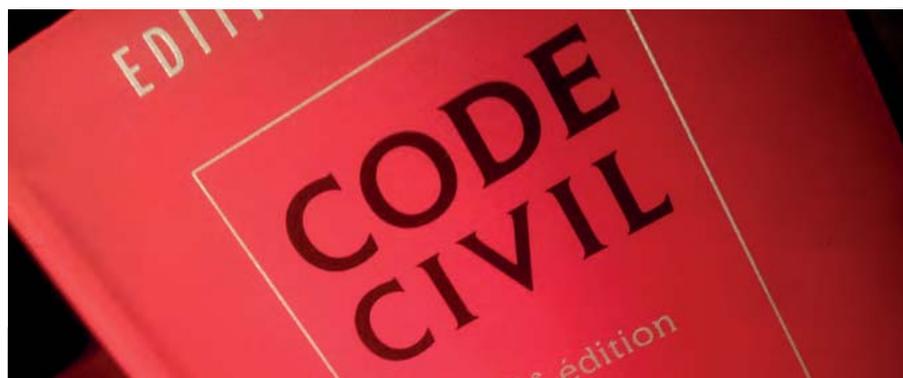
Toutefois, si «*l'empêchement est temporaire, l'obligation est suspendue*» (C. Civ. art. 1218 §2). Le paiement des dettes fournisseurs peut donc être reporté, par la négociation et uniquement ainsi, à une date ultérieure. Cela a d'ailleurs été confirmé par la jurisprudence avant que le Code Civil ne soit modifié.

Enfin, si «*l'empêchement est*

définitif, le contrat est résolu de plein droit et les parties libérées de leurs obligations» (art. 1218 §2). Attention toutefois, la loi prévoit la possibilité de dommages et intérêts (art. 1351) si vous n'arrivez pas à justifier la force majeure (l'irrésistibilité de l'évènement).

Dans tous les cas, il convient d'analyser les termes du contrat qui nous lie à chaque fournisseur. Y a-t-il un contrat ? Est-ce que la force majeure est prévue ? Quels cas sont exclus de la force majeure ? A quelle date le contrat a-t-il été signé (avant ou après l'application de l'ordonnance de 2016 soit le 1er octobre 2016) ?

Faute d'analyse au cas par cas, vous prenez de sérieux risques. Une lettre circulaire, comme cela a souvent été le cas, perd alors tout son sens ... ■



POUR VOUS
INSPIRER ET
VOUS INSCRIRE,
appelez le
01 41 18 60 59

Le salon des
Achats
& Environnement de travail

1, 2 & 3
SEPT. 2020

Paris - Porte de Versailles
Pavillon 1



INSPIRATION

un événement

tenue conjointe

partenaires officiels

weyou
Group

WORKSPACE
expo



Workplace
SOLUTIONS

www.salon-achats-environnement-de-travail.fr

Relations fournisseurs et Achats responsables : des bonnes pratiques tout le temps, même en période de COVID 19 !

© DH Simon



Françoise Odolant
Responsable
du Pôle Acheteurs,
Chartes et Label -
Médiation des entreprises

Au début de la crise sanitaire du COVID 19, avec les premières mesures restreignant les réunions et les déplacements, j'ai proposé au labellisateur (Conseil National des Achats + Médiateur des entreprises) d'accorder aux labellisés une extension de la durée du label de 6 mois, en considérant que les évaluateurs tiers externes ne pourraient plus réaliser leurs missions sur sites et que les labellisés auraient d'autres priorités à gérer : pour ceux concernés par l'arrêt de leurs activités, des efforts budgétaires et la désorganisation pour préparer les dossiers de preuves et pour les autres, des mesures d'urgence sur les approvisionnements des dispositifs sanitaires (masques, gel, etc...) et l'adaptation aux nouvelles méthodes de travail à distance. Nous pensions faire une simple suspension de toutes les démarches jusqu'à la rentrée de septembre. Eh bien, c'était sans compter avec la vigueur des convictions des porteurs de ces programmes de relations

fournisseurs et Achats responsables et c'était mésestimer le recours à l'affirmation publique de la part de leurs directions générales de se ranger du côté des bonnes pratiques, même par temps de crise.

La crise du COVID19 révèle une ligne de clivage entre les entreprises vertueuses... et les autres !

En fait, nous avons pu observer une ligne de clivage entre :

➤ **les tenants des mauvaises pratiques – le repli sur soi**, comme solution de panique ou d'opportunité cynique -, avec par exemple : les ruptures immédiates de contrats, les factures non payées, les réceptions non saisies, les factures papier non traitées, les demandes de réduction de prix immédiates de 20 ou 30 %, les coupes budgétaires,...

➤ **et les individus ou les organisations aux comportements vertueux**, même par temps de tempête :

- tel Président d'une grande entreprise publique donnant immédiatement instruction à ses équipes de payer au plus vite toutes les factures en particulier des TPE ou PME avec un tweet à l'appui l'engageant publiquement,
- telle direction Achat se préoccupant de l'achat et de l'approvisionnement en masques pour les prestataires externes en plus des collaborateurs de son groupe,
- tel responsable marketing organisant un webinaire sur « la RSE, la charte RFR et le label RFAR comme solution

de sortie de crise », suivi par une centaine de participants !

- tel responsable Achat d'un grand compte participant aux échanges en visio-conférence organisés avec une dizaine de dirigeants de PME pour expliquer comment son groupe a abordé la crise, rassurer sur la mobilisation des acheteurs à tous les niveaux et écouter les difficultés pour esquisser ensemble des solutions
- tels autres directeurs Achats en région Rhône-Alpes se retrouvant pour des web-café afin de partager leurs retours d'expériences et leurs sourcings : comment ne pas se retrouver isolés malgré le confinement ?!
- d'autres encore prenant le temps de répondre à une enquête lancée par leur association d'acheteurs et à l'ouvrir à leurs fournisseurs pour faire ressortir les grands traits des réponses à la crise et proposer comment favoriser la reprise économique
- tel cabinet conseil participant à la rédaction d'un guide pratique de fourniture d'équipements de protection sanitaire ou tel autre publiant son livret d'accompagnement sur les Achats responsables

- tel acheteur du CAC40 appelant un chef de projet dans une PME pour lui demander des nouvelles de sa santé, et comment l'aider puis passant aux actes en lui confiant 2 projets réalisables dans cette période afin de contribuer à soutenir son activité,
- telle centrale d'Achat repoussant la date limite de réponses aux appels d'offres et retardant la publication de nouveaux appels d'offres dans la perspective de laisser les entreprises répondre dans de bonnes conditions,
- telle entreprise envoyant son dossier de candidature au label avec le rapport de l'évaluation initiale et d'autres faisant de même pour leurs mises sous revues annuelles
- les membres du comité d'attribution du label RFAR se rendant disponibles pour assurer le bon fonctionnement de nos réunions : tenir le quorum, prendre connaissance des dossiers en amont, prendre les contacts avec les candidats pour les questions complémentaires en aval, etc...
- d'autres équipes Achats et RSE encore faisant avancer la réflexion sur leur prochaine candidature au label au sein de leurs organisations pendant cette période, s'essayant à l'auto-diagnostic, participant à distance à notre journée d'information sur le parcours de la charte au label, ou s'appuyant sur notre site de ressources documentaires www.rfar.fr

Les exemples sont multiples.

Quelle bonne manière de fêter les 10 ans de la charte RFR et le cinquantième labellisé !

Ces dispositifs sont utiles et inspirants, puisqu'ils résistent même en temps de pandémie.

Certainement, on va apprendre de cette crise sur les risques et les opportunités dans les relations clients-fournisseurs ! Déjà nous osons parler de l'importance des relations humaines dans la vie des affaires, des communautés d'hommes et de femmes partageant des valeurs, ou des liens qu'on peut tisser/maintenir avec les outils partagés à distance et plus seulement de performance économique, d'efficacité des processus ou d'avantage concurrentiel...

Que chacun communique sur ses bonnes pratiques aura un effet d'entraînement positif pour relancer au plus vite notre économie.

En lançant courant mai la campagne de communication #DefiEntreprisesSolidaires, la volonté du Médiateur des entreprises et du Conseil national des achats est d'identifier, de valoriser et de capitaliser les bonnes pratiques sur les réseaux sociaux, puis d'élargir aux autres média selon ce qui conviendra le mieux à chacun.

Nous sommes tous des colibris pour relancer notre économie nationale au plus vite :

chacun contribue à sa mesure et oser le faire savoir insufflera une dynamique positive auprès d'autres acteurs, qui pourront s'en inspirer à leur tour. ■

MERCI À TOUS



Vous avez comme nous traversé pendant ces quelques semaines, une crise à l'ampleur inédite.

C'est pourquoi, nous tenons absolument à remercier l'ensemble des annonceurs qui maintiennent leurs campagnes pendant cette crise. Votre fidélité, dans ces circonstances particulièrement difficiles, a été fondamentale pour nous.

Nous tenons également à remercier tous ceux qui ont choisi de nous témoigner pour la première fois leur confiance en réservant un espace publicitaire sur Profession Achats.

Nous avons plus que jamais besoin de votre soutien !

Merci à tous !

Vous pouvez réserver votre espace publicitaire en contactant

Jean-Luc ALLALI au 07 67 64 56 22

jlallali@odyssey.fr

Covid-19 & Achats

Comment conforter la relation avec ses fournisseurs ?



Une organisation Achats au service de nos métiers

La direction des Achats d'Enedis est organisée autour de 4 segments d'activité : travaux, matériels électriques, IT et tertiaire. Pleinement positionnée sur les enjeux d'entreprise, elle est partie prenante des projets du Distributeur et de ses missions de service public. Ces missions consistent à développer, exploiter et moderniser le réseau électrique haute et basse tension.

Ce positionnement est résumé par une signature, *Être un Distributeur avant d'être un acheteur*. Elle revendique que les acheteurs ne sont pas de simples prestataires de service mais qu'ils travaillent de conserve avec les directions métiers, notamment les 25 directions régionales, autour d'objectifs et d'enjeux partagés. Ils portent nos valeurs de respect, d'engagement et de sens du service auprès de nos 2000 fournisseurs en région, 98% de nos achats étant réalisés en France auprès de PME et d'ETI à 75%.

Un label RFAR, vecteur de sens et de progrès

Fin 2019, Enedis a été labellisée par la Médiation Inter-entreprises et le CNA. Avec ses valeurs et ses pratiques d'achat, notamment de mieux-disance, d'écoute et d'accompagnement des fournisseurs, elle est pleinement en phase avec les principes du label.

Son obtention n'est qu'une première étape. Avec nos fournisseurs, nous allons réfléchir à des pistes d'amélioration de nos modes de fonctionnement réciproques. Le label doit être un incubateur et un accélérateur de bonnes pratiques.

Il porte une philosophie que nous avons vue s'exprimer de façon très concrète dans la conduite de la crise Covid-19.

Acteurs face à la crise

Dès le début de la crise, le souci d'Enedis a été de sécuriser ses missions d'intérêt général en mettant en place un plan de continuité d'activité. Il s'est agi de préserver la santé et la sécurité des salariés et des intervenants, et de garantir la distribution de l'électricité. Décision a ainsi été prise de suspendre tous les chantiers non prioritaires. Compte tenu du lien fort qui nous unit, nous avons pris le soin d'entretenir un contact permanent avec nos fournisseurs, au travers de leurs fédérations professionnelles et de façon individuelle.

Au-delà de ces échanges, l'entreprise a décidé un plan d'accompagnement des fournisseurs pour les aider à traverser la crise et préparer la reprise. À ce titre, le 25 mars, un dispositif toujours en cours de paiement accéléré pour les PME et TPE a été instauré. Cette initiative a été promue par le ministère de l'Économie et des Finances.

À ce titre également, Enedis a maintenu des volumes de commandes afin de permettre aux fournisseurs de matériel de conserver une partie de leurs emplois sur site et de continuer à faire tourner leurs chaînes de production.

Pendant la crise, les Achats ont gardé leur programme d'appels d'offres et d'attributions de marchés. Les acheteurs ont adapté leurs méthodes de travail et ont apporté de la souplesse pour les remises des offres.

En amont de la levée partielle du confinement, Enedis a organisé la relance de l'ensemble de ses activités. Cette dynamique s'appuie sur la mobilisation

des fournisseurs. L'entreprise les accompagne en travaillant avec eux sur l'organisation de la reprise et en échangeant sur la programmation des chantiers. Enedis, qui achète pour 4,7 Mds€ par an, vise un retour à une activité nominale de ses chantiers dans le courant de l'été.

Au-delà de la crise

Nous souhaitons qu'au sortir de cette période nous aurons renforcé la confiance de nos fournisseurs. Enedis doit maintenant capitaliser sur cette réussite pour aller plus loin dans la relation et devenir le *maître d'ouvrage préféré de ses fournisseurs*. Nous allons lancer de nouvelles actions en ce sens. Elles viseront à mieux coordonner la chaîne de réalisation de nos chantiers, à valoriser plus encore la qualité et la sécurité dans nos appels d'offres, à favoriser systématiquement l'écoute fournisseurs. Nous sommes convaincus que la qualité de la relation fournisseurs est l'affaire de tous !

Direction des Achats d'Enedis

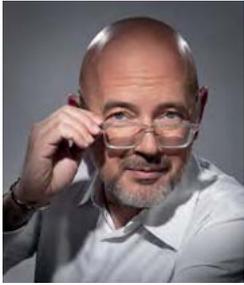
Contact : Marc Le Champion :

marc.le-campion@enedis.fr



Crédit: Photo Sartre Gaél

Quelle est votre **attitude face aux changements** ?



**Par Olivier Wajnszok,
Directeur Associé, AgileBuyer,
Conseil et Ressources Achats**

Avec la crise du Covid, le monde est en train de changer très vite. Les Achats sont complètement de la partie. Que vous soyez un meneur de jeu ou que vous préférerez laisser s'exprimer les forces en présence autour de vous, osez faire ce test et découvrez si vous êtes un moteur ou suiveur du changement dans le domaine des Achats.

1 **Que signifie VUCA pour vous ?**

- Le symbole incontestable de notre nouveau monde dans ses composantes de Volatilité et d'Incertitude
- Une connerie inventée par des consultants en stratégie pour enfumer les dirigeants
- ▲ Une logique qu'il faut ou faudra bien suivre

2 **Quel est votre citation préférée ?**

- ▲ « Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile. » Sénèque
- « Un changement en prépare un autre. » Machiavel
- « Le plus heureux des hommes est celui qui désire le moins le changement de son état. » Marquise du Chatelet (Amie et inspiratrice de Voltaire)

3 **Fraîchement arrivé dans l'entreprise, vous souhaitez qu'une bonne pratique achats soit mise en place :**

- Vous soumettez l'idée auprès de votre responsable hiérarchique.
- ▲ Vous en parlez à vos collègues pour voir ce qu'ils en pensent.
- Rien ne presse. L'entreprise s'en passera très bien.

4 **Vous remarquez qu'un fournisseur historique est systématiquement nommé sur un périmètre bien défini, quelle est votre réaction ?**

- Vous lui attribuez un nouveau business et vous vous concentrez sur d'autres sujets.
- Vous faites le choix de développer un concurrent afin de proposer une alternative viable.
- ▲ Vous imaginez la réaction de votre prescripteur à la nomination d'un nouveau fournisseur.

5 **Durant la séance de Brainstorming mensuelle, votre boss vous demande votre avis sur les orientations que peut prendre le département :**

- Liste en main, vous dégagez les axes d'améliorations.
- Bah, vous n'avez rien à dire.
- ▲ Vous développez le point évoqué précédemment par un collègue par souci de politiquement correct.

6 **Votre fournisseur peine à atteindre les objectifs de coûts que vous lui avez fixés :**

- ▲ Vous proposez une potentielle dérogation au cahier des charges sur un ou deux éléments.
- Vous choisissez de faire de l'innovation sur le produit.
- Vous acceptez les prix fournis.

7 **L'objet de la négociation, c'est avant tout...**

- Le symbole incontestable de notre nouveau monde dans ses composantes de Volatilité et d'Incertitude
- ▲ Une connerie inventée par des consultants en stratégie pour enfumer les dirigeants
- Une logique qu'il faut ou faudra bien suivre

8 **La politique des achats de votre entreprise n'est pas en cohérence avec les pratiques réelles des acheteurs :**

- ▲ Vous faites votre rapport au directeur, faisant état des faits.
- Ce n'est pas si grave au fond.
- Vous proposez d'éventuelles améliorations du système.

9 Le changement, pour vous, cela passe par :

- L'amélioration continue du quotidien à la façon Kaizen.
- ▲ Une liste de bonnes résolutions faite en début d'année.
- Vous gardez les choses en état.

10 Votre marque de crème glacée préférée a sorti un nouveau parfum

- Vous resterez toujours fidèle à Vanilla Caramel Brownie.
- ▲ Vous testez simplement par curiosité.
- Vous commandez une bonne dizaine de pots de ce nouveau parfum sans même l'avoir goûté.

11 Le prescripteur d'un service vient vous rendre compte d'un changement favorable dans les livrables du fournisseur :

- Vous lui expliquez que ces changements en appelleront d'autres que vous détaillez.
- Furieux de ne pas en avoir été averti, vous contactez le fournisseur pour lui exposer votre point de vue.
- ▲ Vous êtes ravi de cette nouvelle.

12 Si on vous disait que la fin du monde est prévue pour le 21 décembre prochain :

- Vous faites comme d'habitude.
- C'est l'occasion d'effectuer ce tour du monde dont vous parliez tant.
- ▲ Vous rejoignez le groupe Facebook « Ceux qui ne croient pas à la fin du monde en 2020, aimez. Ceux qui y croient, commentez ».

13 Lorsque votre prescripteur vous remet son cahier des charges, quelle attitude vous décrit le mieux ?

- Vous le forwardez à vos fournisseurs en le lisant rapidement.

- ▲ Vous lisez chacun des points clés avant de le diffuser.
- Vous flairez des axes d'amélioration et en discutez avec lui.

14 Quand vous décidez d'aller au restaurant entre amis :

- Vous n'ouvrez pas la carte car vous la connaissez par cœur : vous êtes dans votre restaurant préféré.
- Vous choisissez un restaurant au hasard dans le guide des sorties de votre ville.
- ▲ Vous laissez vos amis commander en premier, et dites au serveur « La même chose ».

15 La politique Fournisseur a changé :

- Vous patientez jusqu'à la prochaine vague de consultation et laissez les fournisseurs découvrir les modifications.
- Vous appelez vos fournisseurs pour faire un topo sur les nouvelles règles dans le contexte brûlant.
- ▲ Vous mettez à jour vos lettres RFQ avec les points de négociation qui en découlent.



Les résultats

- **Vous avez une majorité de :** **Moteur du changement.** Votre dynamisme est un atout pour faire évoluer les habitudes. Vous serez un atout pour votre entreprise dans la crise actuelle. Combatif, vous aimez partager vos idées et les défendre. Pour vous, le changement est un moyen d'enrichir vos acquis et permet une amélioration des outils de travail.
- **Vous avez une majorité de :** **Résistant.** On ne change pas une équipe qui gagne. Vous avez la conviction que renforcer les solutions existantes vaut mieux que de se lancer dans une politique de changement radicale. Pour vous le monde nouveau devrait être comme le précédent. Pourquoi changer ?
- ▲ **Vous avez une majorité de :** **Suiveur.** Vous irez là où on vous dit d'aller. Vous préférerez récupérer les avis de chacun sur le(s) sujet(s) pour décider. Vous n'avez pas envie de bousculer le quotidien de vos collaborateurs mais si vous percevez une volonté générale de changement, vous irez dans ce sens.



Piloter votre performance achats

Parce que vos achats peuvent devenir de véritables sources de performance et de rentabilité, Ayming vous accompagne dans leur maîtrise et leur optimisation avec une approche en coût complet visant à exploiter l'ensemble des leviers d'amélioration.

Forts de 30 ans d'expérience, nos experts vous proposent des solutions sur-mesure, adaptées à vos besoins, sur les 7 principales familles d'achats indirects (assurances, énergie, facility management, flotte automobile, immobilier, interim, marketing & packaging), les achats stratégiques et les dimensions organisationnelles.

Au sein d'écosystèmes complexes, être le catalyseur des achats pour créer durablement de la valeur en adoptant une attitude responsable.



FURTHER TOGETHER

www.ayming.fr



Conjoncture :

Quand le pétrole broie du noir...



Par Frédéric Philippe,
manager Achats industriels

NOTRE DERNIER POINT SUR LE PÉTROLE A BIENTÔT DEUX ANS. ENTRE TEMPS, LA SITUATION ÉCONOMIQUE A BEAUCOUP ÉVOLUÉ. UNE GRAVE CRISE SANITAIRE A DIVISÉ LES COURS DE L'OR NOIR PAR TROIS EN MÊME PAS TROIS MOIS. EXPLICATIONS ET PERSPECTIVES ...

A l'automne 2018, lors du dernier article consacré au pétrole, nous connaissions une accélération de la croissance économique. L'or noir venait de connaître une hausse de 30% pour atteindre 58€. L'analyse

permettait d'anticiper une stabilité. C'est à peu près ce que nous avons connu avec une moyenne annuelle de 2018 à 60,1€ et de 2019 à 58,5€. En janvier 2020, la moyenne mensuelle était encore de 57,1€.

Mais à partir de février, le monde a pris conscience que l'épidémie partie d'Asie était une pandémie. Rapidement, des frontières se fermaient, les industries s'arrêtèrent, les transports furent fortement réduits. Comme ces deux dernières composantes représentent chacune environ un tiers de la consommation mondiale, la consommation totale a baissé de 30% en avril. Les stocks devenus pléthoriques, les achats chutèrent et les cours du fameux baril avec. On a atteint un plancher à 18€ (19,65 USD) le 21 avril pour le Brent, pétrole de belle qualité généralement considéré comme la référence. Depuis, la consommation redémarre lentement et la moyenne de mai est à 30€.

Que n'a-t-on pas entendu ?

Une guerre économique ... Le prix de revient du pétrole de roche aux USA a été régulièrement amélioré (courbe d'expérience oblige) pour atteindre actuellement 20\$ le baril environ. Les USA n'ont donc « vendu à perte » que

deux jours seulement (la moyenne d'avril est à 24€ soit 26,8\$). Certains bruts de moindre qualité seraient même tombés vers les 10\$. Une célèbre radio de commenter : le pétrole moins cher que l'eau ! C'est toutefois oublier que l'eau se vend au m³ (1.000 litres) et le pétrole au baril (159 litres). Le pétrole est donc resté six fois plus cher que l'eau !

Nous le voyons, l'élasticité est forte et très rapide. Ce qui prouve une fois de plus que ce produit est difficilement substituable. Et aussi que les moyens de production (l'offre) s'adaptent avec un décalage de 3 à 6 mois par rapport à la demande qui s'ajuste quasi instantanément.

Les perspectives ?

L'économie redémarre progressivement selon les zones géographiques. C'est déjà le cas pour l'Asie, en cours pour l'Europe mais pas pour les Amériques (la pandémie arrive juste en Amérique du sud). Au fur et à mesure que l'économie redémarrera, les prix retrouveront petit à petit le point d'équilibre que nous connaissions avant. Actuellement 30€ puis 40 puis 50 et enfin 60€. Mais à quel rythme et combien de temps faudra-t-il pour passer d'un pallier à l'autre ? ■



IHS MARKIT PMI® FRANCE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

Les mesures de confinement ont entraîné une chute record de l'activité dans le secteur français de la construction en avril

POINTS CLÉS

Les fermetures de chantiers ont entraîné une baisse historique de l'activité

Le nombre de nouveaux contrats a chuté sur fond d'effondrement de la demande

L'emploi a enregistré un recul sans précédent

INDICE DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



Six derniers mois



Les entreprises de BTP françaises ont signalé un repli sans précédent de leur activité au cours du mois d'avril, les mesures de distanciation sociale visant à limiter l'expansion du coronavirus ayant entraîné une fermeture généralisée des chantiers. La paralysie de la grande majorité des activités économiques en France s'étant répercutée sur le niveau de la demande, les entreprises ont signalé une chute record des nouveaux contrats. Cette tendance s'est traduite par une accélération de la contraction de l'emploi et par une baisse considérable de l'activité achats. Parallèlement, les très fortes perturbations sur les chaînes d'approvisionnement ont entraîné un fort allongement des délais de livraison d'intrants.

Enfin, les perspectives d'activité des entreprises de construction françaises pour les douze prochains mois se sont de nouveau dégradées pour afficher leur plus bas niveau depuis presque cinq ans et demi.

Chutant de 35,2 en mars à 3,8, l'indice titre de l'enquête, l'Indice PMI® sur le Secteur de la Construction – calculé à partir d'une question unique posée à un panel de répondants et portant sur leur niveau effectif d'activité par rapport au mois précédent – signale le plus fort recul de l'activité des entreprises de BTP françaises depuis le début du recueil des données en 2000, tendance que les répondants attribuent aux fermetures de chantiers consécutives aux mesures de confinement.

L'activité s'est repliée à des rythmes inégaux dans les trois sous-secteurs couverts par l'enquête en avril, l'activité de génie civil enregistrant la plus forte contraction.

L'incertitude pesant sur le temps nécessaire à une reprise totale de l'activité économique a entraîné un nouvel effondrement de la demande en avril. Le nombre de nouveaux contrats s'est en effet replié pour un troisième mois consécutif, affichant en outre son plus fort taux de contraction

depuis le début de l'enquête.

La baisse des nouvelles commandes reçues par les entreprises de BTP françaises a conduit ces dernières à réduire leurs effectifs au cours du mois, le recul de l'emploi s'étant accéléré par rapport à mars. L'enquête signale ainsi les plus fortes suppressions de postes dans le secteur depuis la première publication des données il y a près de vingt ans.

Les entreprises ont également fortement réduit leur activité achats au début du deuxième trimestre. Le volume des achats de matériaux de construction a ainsi diminué pour un deuxième mois consécutif, le taux de contraction se redressant par rapport à mars pour indiquer une baisse sans précédent de l'activité achats.

L'arrêt des activités de production en amont des chaînes logistiques a très fortement perturbé les approvisionnements en avril. Les délais de livraison des fournisseurs se sont en effet allongés à un rythme sans précédent, la plus grande disponibilité de certains matériaux liée à la baisse de la demande d'intrants ayant été largement compensée par les pénuries de stocks signalées pour de nombreux produits.

Si les prix des achats des entreprises ont augmenté sous l'effet de ruptures de stocks en avril, le taux d'inflation s'est toutefois replié à son plus faible niveau depuis quatre ans. Il ne signale ainsi qu'une hausse marginale des coûts, la baisse de la demande de matériaux de construction s'étant traduite par une forte atténuation des tensions inflationnistes.

Enfin, la perspective d'une récession économique prolongée a pesé sur le moral des entreprises en avril. Un grand nombre d'entre elles se sont dites pessimistes quant à une hausse de leur activité au cours des douze prochains mois, tendance se reflétant dans l'indice des perspectives d'activité qui s'est établi à son plus faible niveau depuis novembre 2014.

Indice de l'activité globale

cvs, >50 = croissance par rapport au mois précédent



IHS MARKIT PMI® FRANCE INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE

Nouveau repli du secteur manufacturier français, mais la contraction ralentit par rapport à avril

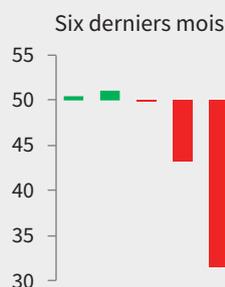
POINTS CLÉS

Le secteur manufacturier français a de nouveau enregistré une forte contraction

Les replis de la production et des nouvelles commandes se sont poursuivis

Les entreprises ont signalé de nouvelles suppressions de postes

INDICE PMI FRANCE INDUSTRIE ANUFACTURIÈRE



Les données PMI mettent de nouveau en évidence une forte dégradation de la conjoncture dans le secteur manufacturier français en mai, les mesures visant à limiter la propagation du coronavirus ayant continué de paralyser l'activité de nombreuses entreprises. Les reculs de la production, des nouvelles commandes et de l'emploi ont toutefois ralenti au cours du mois, entraînant un fléchissement du taux de contraction du secteur par rapport à son niveau record d'avril. Parallèlement, les fabricants ont signalé une nouvelle hausse des délais de livraison de leurs fournisseurs, tendance reflétant les perturbations sur les chaînes d'approvisionnement.

Se redressant de 31,5 en avril à 40,6, l'Indice des Acheteurs™ PMI® IHSMarkit – un indice composite établi sur la base de cinq indices individuels (nouvelles commandes, production, emploi, délais de livraison des fournisseurs et stocks des achats) et conçu pour mesurer la performance globale de l'industrie manufacturière – signale une forte détérioration de la conjoncture dans le secteur manufacturier français, le taux de contraction se repliant toutefois par rapport au sommet historique d'avril.

Ce nouveau repli du secteur reflète notamment une nouvelle réduction de la demande que les entreprises interrogées imputent principalement à l'épidémie de coronavirus. Le volume global des nouvelles commandes a en effet enregistré une forte baisse pour un troisième mois consécutif en mai, le taux de contraction s'étant replié par rapport à avril mais restant toutefois l'un des plus élevés enregistrés depuis le début de la collecte des données il y a plus de vingt-deux ans.

Si certaines entreprises indiquent avoir redémarré leur activité à la suite de la levée des mesures de confinement, la production de l'ensemble du secteur a continué de reculer en mai. Malgré un fléchissement par rapport au mois dernier, le taux de contraction continue en outre d'indiquer un fort repli de l'activité que les

répondants expliquent souvent par la faiblesse de la demande.

La réduction des capacités de production liée aux mesures de distanciation physique ainsi que la baisse du volume global des nouvelles commandes ont conduit les fabricants à de nouveau réduire leurs effectifs en mai. Le taux de suppression de postes s'est replié par rapport au pic historique d'avril mais affiche toutefois son deuxième plus haut niveau depuis le lancement de l'enquête.

La faiblesse persistante de la demande s'est également traduite par une diminution du volume du travail en cours en mai. Les fabricants ont en effet indiqué une réduction de leurs arriérés de production pour un troisième mois consécutif, la baisse enregistrée au cours du mois ayant été à nouveau très soutenue.

Les répondants ont de nouveau signalé d'importantes perturbations sur les chaînes d'approvisionnement en mai. Les délais de livraison d'intrants se sont en effet fortement allongés au cours du mois, le taux de détérioration de la performance des fournisseurs s'étant cependant replié par rapport à avril.

Parallèlement, les prix des achats des fabricants ont continué de diminuer en mai, enregistrant leur plus forte baisse depuis un peu plus de quatre ans. Certaines entreprises attribuent cette réduction des coûts à la chute des cours des produits pétroliers.

Enfin, craignant une récession économique prolongée, les fabricants, se sont dits pessimistes quant à une hausse de leur activité au cours des douze prochains mois. Si les perspectives d'activité sont ainsi restées négatives en mai, elles se sont toutefois redressées par rapport à leur plus bas historique d'avril, certaines entreprises espérant un retour progressif à la croissance après la levée intégrale des mesures de confinement.

Indice PMI pour l'industrie manufacturière

cvs, >50 = amélioration par rapport au mois précédent



IHS MARKIT PMI® FRANCE - SECTEUR DES SERVICES

Nouvelle contraction de l'activité dans le secteur des services français en mai

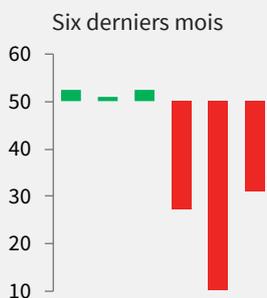
POINTS CLÉS

Nouveau repli marqué de l'activité en mai chez les prestataires de services français

La forte contraction du volume des nouvelles affaires se poursuit

Nouveau recul de l'emploi en mai

INDICE DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE



Les dernières données PMI ont mis en évidence une nouvelle contraction de l'activité dans le secteur des services français en mai, de nombreuses entreprises restant fermées, conformément aux directives du gouvernement prises dans le cadre de la lutte contre l'épidémie de Covid-19. Parallèlement, les entreprises en mesure de reprendre leurs activités ont été confrontées à un environnement très défavorable à la demande, le volume des nouvelles affaires continuant en effet de pâtir fortement de l'incertitude entourant la durée de la pandémie. La baisse de la charge de travail a en outre incité les prestataires de services français à réduire de nouveau leurs effectifs.

Se redressant de 10,2 en avril (son plus bas niveau historique) à 31,1, l'indice titre IHS Markit de l'activité commerciale – calculé à partir d'une question unique posée à un panel de répondants et portant sur leur niveau effectif d'activité par rapport au mois précédent – signale un ralentissement de la contraction au cours de la dernière période d'enquête, le repli de l'activité observé en mai demeurant toutefois très marqué. Les entreprises interrogées ont expliqué ce nouveau recul de leurs niveaux d'activité par une nouvelle dégradation soutenue de la demande.

Cet affaiblissement de la demande s'est reflété dans une nouvelle diminution marquée du volume des nouvelles affaires en mai. Si la contraction a fortement ralenti par rapport au taux record enregistré le mois précédent, son rythme est toutefois demeuré supérieur à tous ceux observés avant le début de la pandémie.

La nouvelle baisse du nombre de nouveaux contrats a notamment reflété la faiblesse de la demande en provenance de l'étranger, la plupart des pays restant soumis à des restrictions similaires à celles imposées en France. Les ventes à l'export ont en effet reculé de manière soutenue pour un troisième mois consécutif en mai, diminuant toutefois à un

rythme moins marqué qu'en avril.

Le repli de la charge de travail s'est traduit par un nouveau recul de l'emploi dans le secteur des services français en mai. Le taux de suppression de postes a en outre affiché un niveau élevé, se repliant toutefois par rapport à celui enregistré en avril. Certaines entreprises interrogées ont indiqué avoir eu recours au chômage partiel afin de maintenir le niveau de leurs effectifs.

La baisse des nouvelles affaires ayant entraîné le développement d'excédents de capacité dans les entreprises de services françaises en mai, le volume des affaires en attente a diminué pour un troisième mois consécutif. Si la contraction du volume du travail en cours a ralenti par rapport au mois d'avril, elle a toutefois continué d'afficher un rythme soutenu.

Tirés à la baisse par un recul des prix du carburant et des dépenses de salaires, les coûts des prestataires de services français ont de nouveau diminué en mai. Le taux de déflation a toutefois fléchi par rapport à avril, pour n'afficher qu'un niveau modéré.

Les entreprises de services françaises ayant de nouveau décidé de répercuter la baisse de leurs coûts dans leurs tarifs, les prix facturés ont, pour un troisième mois consécutif, fortement diminué au cours de la dernière période d'enquête. Le recul des tarifs enregistré en mai a toutefois été nettement moins soutenu que celui observé le mois précédent.

Malgré le contexte de crise actuel, une majorité d'entreprises interrogées s'est dite optimiste quant à une hausse ou un maintien de l'activité dans les douze prochains mois. Bien que le degré de confiance signalé en mai demeure marginal, l'indice des perspectives d'activité s'est établi en territoire positif pour la première fois depuis février.

Indice de l'activité commerciale

cvs, >50 = croissance par rapport au mois précédent



L'ASSOCIATION DE REFERENCE DES ACHATS

✓ RÉSEAU 15000

Professionnels des Achats des grands groupes Français, des secteurs privés et publics

✓ EVÈNEMENTS 160

Manifestations annuelles dans toute la France

✓ PUBLICATIONS 3

Profession Achats, Excellence HA, Achetons Public



Créer des espaces de partage d'expérience, au sein de la communauté achat qui partagent les mêmes problématiques



Démultiplier et structurer la diffusion de meilleures pratiques cross-sectorielles



Développer le relationnel entre acheteur et les autres fonctions et le networkin entre pairs



Benchmarker ses indicateurs de performance Achats comme un axe majeur de création de valeur et d'efficience



Valoriser la fonction Achats et participer à son évolution



Détecter et partager les «signaux faibles» afin d'anticiper les prochains grands enjeux

PRODUIRE...

des évènements exceptionnels qui sont chaque année fédérateur pour l'ensemble de la communauté

ACCOMPAGNER...

les Directions Achats pour appréhender les meilleures pratiques et les grandes tendances de la fonction.

AUGMENTER...

le niveau de connaissance globale de la fonction par des interventions inspirantes et en rupture avec les modèles établis..

PROJETER...

les retours d'expérience et la vision des acteurs qui sont des parties-prenantes du niveau de maturité de la fonction Achats.



L'actualité des régions Île-de-France

La vie du CoDir IDF à l'heure du COVID-19

Ces deux derniers mois, l'apparition du COVID-19 a bouleversé la vie de la totalité des français et des entreprises. Echanges de bonnes pratiques, outils de communication, gestion de la relation fournisseurs : comme toute crise, le COVID-19 a obligé les directions achats à repenser leurs fondamentaux. Votre CoDir IDF n'a pas fait exception. Animée par des directeurs achats, acheteurs et consultants, la vie du CoDir a directement bénéficié de leurs expériences et des actions menées au sein de leurs entreprises respectives.

Que pouvons-nous apporter à la communauté achats francilienne ? Comment concilier échanges et distanciations sociales ? Telles sont les interrogations qui ont animées notre premier Codir de l'ère COVID. Les réponses ont été à la fois simples et efficaces et se sont résumées à deux maîtres-mots : Digitalisation et solidarité.

Comme certains d'entre vous ont pu le découvrir, les JEA de la région IDF se sont mis à l'heure du numérique. Depuis le 17 mars et le début du confinement, l'outil ZOOM est devenu l'agora des acheteurs franciliens. Visio-conférences, partage des supports de présentation et interactions écrites et orales : les échanges entre pairs sont redevenus possibles tout en étant garants de la distanciation sociale de rigueur.

Outre l'adoption de l'un des outils stars du confinement, le CoDir IDF a

proposé un programme adapté aux situations exceptionnelles rencontrées : Quelles pratiques mettre en œuvre pour accompagner ses fournisseurs en période de crise (JEA du 21 avril) ; puis, En route vers le déconfinement (JEA du 12 mai). Fidèle à sa tradition de partage des bonnes pratiques, les directeurs achats des secteurs publics et privés ont partagé leurs expériences et plans d'actions respectifs avec les adhérents franciliens : expression d'une solidarité entre pairs.

En phase de confinement, il s'est d'abord agi de repenser la manière dont le travail est appréhendé, en interne et en externe. En interne, il a fallu mettre en place le travail à distance des salariés et des prestataires et apporter la protection qui leur était nécessaire aux fonctions non-télétravaillables.

En externe, la relation avec les fournisseurs a dû être repensée dans le cadre de plans d'accompagnement sur les trois temporalités : actions immédiates, plans de continuité d'activité et préparation de la reprise. Développées et mises-en-œuvre en lien avec les organisations professionnelles, il s'est notamment agi de raccourcir les délais de paiement, de suspendre les contrats pour éviter leur annulation et de mettre sous surveillance des fournisseurs fragiles.

Entretenir du lien en interne et préserver ses fournisseurs a été l'un des enjeux forts de cette période, illustrée lors de cette soirée par les témoignages de Marc SAUVAGE, Directeur Général Adjoint du Pôle Achats, Performance, Commande Publique, Juridique et

Transformation Numérique de la REGION ILE-DE-France, de Sylvie ROBIN-ROMET, Directrice des Achats Groupe du CREDIT AGRICOLE, de Pascal PELON, Directeur des Achats d'AXA France, et de Bertrand POUILLOUX, Directeur des Achats d'ENEDIS.

Préparer le déconfinement a constitué le second enjeu des directions achats. Représenté par Marc LAFFONT, HSE Regional Manager Europe/Africa, la société VALLOUREC est venue présenter les actions mises-en-œuvre en prévision : organisation d'une coordination centrale en vue d'interpréter textes et décisions du gouvernement, mise-en-place de cellules de crises par métier, adaptation des sites de production pour produire en mode covid ; et enfin, fourniture de masques et de gel aux salariés.

ADP a quant à elle organisé sa stratégie de reprise sur trois piliers : mesures d'adaptation, plan d'économie et mesure de solidarité. Dominique ETOURNEAU, son Directeur des Achats, a mis l'accent sur l'une des principales difficultés rencontrées lors de cette crise : l'absence de visibilité qui rend toute projection impossible.

Digitalisation, solidarité, réadaptation des fondamentaux, réactivité, et agilité resteront donc les principales caractéristiques de cette période.



L'actualité des régions PACA

PEU AVANT LE CONFINEMENT, LE 7 MARS, PHILIPPE MORATELLI (MEMBRE CODIR CNA PACA), NOUS A FAIT PARTAGER SON EXPÉRIENCE INDUSTRIELLE À DIMENSION INTERNATIONALE LORS D'UNE SÉANCE DONT LE THÈME ÉTAIT LE JAPON DANS LES MÉTIERS DES ACHATS, DE LA QUALITÉ ET DU MANAGEMENT DE PROJET. CET ÉVÈNEMENT NOUS A ÉGALEMENT PERMIS DE DÉCOUVRIR LA MAGNIFIQUE EXPOSITION LES GRANDS MAÎTRES DU JAPON (HÔTEL DE CAUMONT, AIX-EN-PROVENCE). MERCI À PHILIPPE POUR L'ORGANISATION DE CE MOMENT CONVIVIAL ET CULTUREL.

Le 18 mars : nous sommes confinés et les urgences sont là, il faut faire face à la crise et trouver des solutions ! C'est dans ce type de circonstances que notre réseau CNA a toute son utilité et sa raison d'être....

Sous la coordination de notre vice-présidente CNA PACA, Mathilde MICHAUD en liaison avec Vincent DAGNAS, Responsable achats du CHU de Nîmes, un appel à réseau est lancé pour trouver des EPI en urgence hors des circuits de distributeurs habituels qui n'ont plus de stocks

disponibles. En 48h, les solutions d'approvisionnements sont trouvées en France, le réseau a fonctionné de manière intense avec efficacité, générosité et bienveillance. Nous remercions particulièrement Mohamed ECHAIB (FLOREAL), Jérémy FOURNIALS (FCA Partner), Jean-Philippe DI ASCIA (ONET), Thierry FRANCOIS (FEA INTERNATIONAL) ainsi que les entreprises, les distributeurs et les industriels des métiers du BTP qui ont répondu présents avec les distributeurs des métiers de l'agroalimentaire sollicités. Et merci aussi à l'équipe du siège CNA pour le Forum Achat Connect Crise Covid !

TOUS RESPONSABLES ET TOUS SOLIDAIRES : PAYONS NOS FOURNISSEURS !

En cette période de crise sanitaire, notre économie est en grand danger. L'activité est largement perturbée pour bon nombre d'entreprises. Les trésoreries se resserrent et le réflexe naturel des entreprises est bien souvent de limiter les dépenses en reportant en premier lieu le paiement des fournisseurs. Afin que notre économie souffre le moins possible et puisse rebondir au plus vite,

nous tirons la sonnette d'alarme sur ces comportements dangereux et contre-productifs. Le CNA PACA soutient la démarche collective coordonnée par la CCI Aix Marseille Provence et souhaite que la fonction Achats reste mobilisée au service de l'intérêt collectif et de la sauvegarde de notre économie.

Les entreprises qui paient leurs fournisseurs, qui sont ainsi responsables et solidaires, peuvent le faire savoir en affichant dans leurs communication le logo **#jepaiemesfournisseurs**



DATES & EVENEMENTS A RETENIR :

Date	Evènement
17 juin 2020, 11h	E-commerce en Chine (Webinar animé par Gilles THIERRY)
26 juin 2020, 11h	Les métiers de la propreté en PACA : actualités, comment mieux acheter,... (Webinar avec la Fédération des Entreprises de propreté Sud-Est)  
26 septembre 2020	Rencontre CNA inter-régionale (Tain l'Hermitage)

Gros chiffres + petits calculs = ???



Par Frédéric Philippe,
Manager Achats industriels

MILLIERS, MILLIONS, MILLIARDS ... QUE DE GROS CHIFFRES N'AVONS-NOUS PAS ENTENDUS CES TEMPS-CI. QUOTIDIENNEMENT. ET ASSORTIS D'UNE KYRIELLE DE STATISTIQUES, S'IL VOUS PLAÎT.

“

Mark Twain, romancier américain du XIXe siècle et auteur notamment des 'aventures de Tom Sawyer' a écrit : « *il y a trois sortes de mensonges : les mensonges, les sacrés mensonges et les statistiques* ». Quant à lui, Warren Buffett, le célèbre financier que je ne présenterai pas, dit « *un sondage n'est pas un substitut à la réflexion* ». Pour une fois, qu'il en soit de même avec les gros chiffres et les statistiques ! Ré-flé-chis-sons !!

Sortez vos calculatrices ... Juste un coup, pas pour rire. Et dans un dictionnaire, tirons un mot au hasard.

Chômage.

En fin d'année dernière, en France et selon l'INSEE, il y avait 2.424.000 chômeurs représentant 8,1% de la population active. Petite règle de trois : cela veut dire que la population active est de 29.925.900 personnes. Oui presque 30 millions. Et donc, les gens effectivement au travail sont au nombre (soustraction facile) de 27,5 millions. Simple, non ? Certes, tout le monde n'est pas d'accord. Pôle-Emploi compte plus de chômeurs (3 millions en catégorie A) mais ne communique pas sur le pourcentage total. Donc, petit calcul impossible.

Au même moment, le même INSEE nous dit que la population totale est de 67 millions (67.064.700 exactement). Et donc 41% de la population travaille (27,5 / 67). Si vous n'aimez pas les pourcentages, on dira 2 personnes sur 5 qui

travaillent. Soit 3 sur 5 qui ne travaillent pas ... Et encore, le taux de chômage a bien baissé (avait) depuis trois ans ! Vous êtes perdu(e) ? Je vais faire encore plus simple ...

Le matin, vous préparez votre petit déjeuner. Vous coupez 5 tranches de pain, les beurrez et y ajoutez votre confiture préférée (personnellement, je préfère le miel). Voilà, vous avez 5 tartines. Et bien maintenant, avant de manger, vous en mettez trois sur le coin de la table. Et vous n'y goûtez pas. C'est pour ceux qui ne travaillent pas. Cela s'appelle la solidarité. Envers les trop jeunes et les plus assez, aussi.

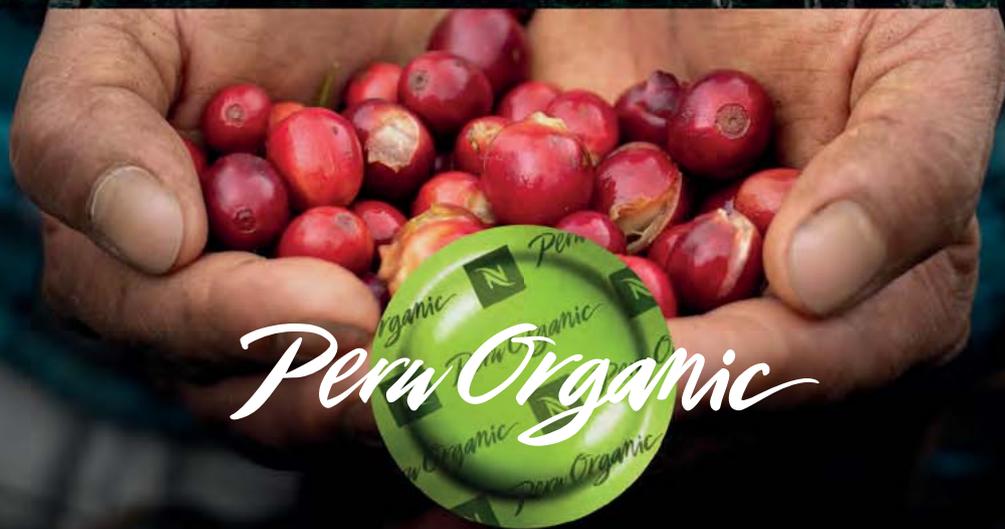
Bon, nous venons de connaître une crise sanitaire très grave. Petit calcul : 3,5 fois plus de morts que la grippe l'an dernier ('saison' 2018-2019). Et cela a engendré beaucoup de chômage partiel ... Si on compte tout ceux qui ne travaillaient pas (2,4 + 11 millions), cela fait 13,4 millions. Donc, 'restaient' au travail ... 16,6 millions (là, super fastoche : 30 - 13,4). Soit 25% de la population totale ! (24,78% exactement). C'est-à-dire que 3 personnes sur 4 ne travaillaient pas. Malgré le réchauffement climatique, tout cela fait froid dans le dos ...

Les gros chiffres et les petits calculs, c'est comme la culture. Comme disait Edouard Herriot, Premier ministre et Maire de Lyon (je suis chauvin) : « *la culture, c'est comme la confiture* ». Vous connaissez la suite.

Bref, voici quelques chiffres étalés au grand jour. ■

NESPRESSO[®]
PROFESSIONNEL

BIO
&
DURABLE



Peru Organic

Oui, notre nouveau café **Peru Organic** est Bio et Durable.

Nous finançons aussi un programme d'agroforesterie avec l'entreprise sociale PUR Projet pour la plantation de millions d'arbres dans les fermes de café depuis 2016. Cet engagement assure à chacune de nos tasses, une empreinte carbone neutre. Bon pour l'environnement, bon pour vos collaborateurs, **Peru Organic** est le fruit d'un cercle vertueux.

www.nespresso.com/pro



Le Programme NESPRESSO AAA pour une Qualité Durable a été développé avec Rainforest Alliance. Aujourd'hui, +80% du café NESPRESSO est issu de fermes certifiées AAA et +40% est issu de fermes certifiées Rainforest Alliance.

* Approvisionnement du café

L'ENTREPRISE EST UNE ESPÈCE VULNÉRABLE

Pour lever **les risques achats**,
commencez par les **cartographier** !

Rendez-vous sur afnor.org/achats

