



Achats

Achats et Supply Chain : Quand la littérature éclaire la transformation



Comité de lecture des Plumes des Achats & de la Supply

Dans un monde où les Achats et la Supply Chain sont confrontés à des mutations profondes, la littérature professionnelle permet de prendre du recul, d'analyser les évolutions qu'il s'agisse de digitalisation, de durabilité ou de gestion des risques et d'anticiper les défis futurs.

Les ouvrages du palmarès des Plumes des Achats & de la Supply Chain offrent l'opportunité de se tenir à jour sur les livres publiés dans le domaine des achats et de la gestion de la Supply chain. Il n'y a pas tous les jours une innovation de rupture, mais les informations recueillies et assemblées permettent le recul et des prises de conscience majeures.

Le millésime 2023 – 2024 ne faillit pas à la tradition

Plutôt qu'une compilation rigoureuse, sont livrées ici les réflexions subjectives inspirées par 4 des livres en compétition, à travers l'avis subjectif d'un membre du comité de lecture.

- Bram Desmet «Rethinking supply chain». Kogan Page.2024.

- Dr Elouise Epstein «How to hack your supply chain». Kearney.2023.

- Guillaume Gourmelon «Des achats durables pour une entreprise triplement performante». Dunod.2023.

- Katherine Robert «Optimiser les achats publics». Editions Le Moniteur.2023.

Un constat commun est que les caractéristiques des Supply Chains ont très for-



tement changées, mais que nous continuons largement à les gérer avec les systèmes et les méthodes antérieures qui se révèlent complètement inadaptées.

Pour simplifier, retenons deux grands changements :

la multiplication des variables à prendre en compte et la multiplication des parties prenantes.

Bram Desmet dans : «Rethinking Supply Chain » montre bien l'historique de l'évolution.

À l'origine, la variable unique est le service : la livraison complète en temps voulu.

Très vite est apparue une seconde variable économique : les coûts. Livraison à l'heure au moindre coût.

La troisième variable qui a cru en importance : le risque. Puis plus récemment : «Planet » et «People », les variables écologiques et sociales.

D^r Elouise Epstein dans : «How to hack your supply chain » couvre la Supply chain au sens large : logistiques et achats. Elle part du fait que ces domaines de la gestion impliquent de plus en plus d'acteurs, de parties prenantes, au fil des évolutions que l'on a bien en tête :

- Recentrage sur le cœur de métier, qui accroît la part achetée et le nombre de tiers, mais également une Supply chain de plus en plus segmentée en cascade avec de nombreux prestataires spécialisés en support.

- Mondialisation facilitée par le transport par containers et le développement des trafics aériens et maritimes.

- Intervention de nombreuses parties prenantes de l'écosystème : associations/O.N.G., acteurs publics, acteurs financiers, acteurs des réseaux sociaux etc..... Tout ceci conduit à une prodigieuse augmentation des échanges d'informations, facilitée par le progrès des moyens de transmission et de communication.

Il en résulte deux grands types de dysfonctionnements

Les systèmes actuels fortement architecturés autour des ERP gardent leur mérite mais sont totalement inadaptés à la gestion d'un tel nombre prodigieux de données qu'il faudrait partager (sur le cloud) de façon sécurisée, en temps réel, et avec les algorithmes de traitement, de présentation et d'actions partiellement automatisées.

Le second dysfonctionnement est que le foisonnement des données à partager entre un nombre grandissant de parties

prenantes exposent à un risque explosif de cybercriminalité. Une protection exige non seulement des solutions techniques, mais aussi une prise de conscience et un changement de comportement.

Ces deux ouvrages montrent la nécessité de remonter à la stratégie de l'entreprise pour bâtir des solutions pertinentes et de basculer dans un monde informationnel radicalement différent. Remonter à la stratégie est la seule façon de choisir les bonnes priorités et d'allouer les ressources en suivant une politique achat et gestion de la Supply chain qui soit alignée et au service de la stratégie de l'entreprise (ou de l'organisation de façon plus générale). En effet une bonne stratégie doit avoir le mérite de clarifier des choix : marchés/produits ou services, mais aussi les priorités du positionnement, en explicitant donc ses compromis et ses renoncements. Malheureusement, trop d'entreprises n'ont pas de stratégie explicite ou bien, veulent tout et le reste.

Les variables : services, coûts, risques peuvent être définis assez précisément avec des métriques admises. Les variables écologiques et sociales/sociétales sont innombrables avec des métriques qui leur sont propres et qui ne font pas toujours consensus.

Remonter à la stratégie, au positionnement, et à la trajectoire souhaitée par l'entreprise, va permettre une sélection de variables et de définir s'il s'agit d'un objectif stratégique ou d'une contrainte (éventuellement légale).

Optimisation et achats durables

Le troisième ouvrage de Guillaume Gourmelon : « Des achats durables pour une entreprise triplement performante » a un titre prometteur, fait appel à des témoignages intéressants de praticiens et à des contributions de valeur d'universitaires et fait appel à des méthodes éprouvées de gestion de projet appliquées ici aux achats. Malheureusement, pour moi, il a la faiblesse de ne pas aborder la définition d'une politique achat triplement performante en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. La constitution d'un portefeuille de projets d'amélioration au niveau des familles d'achat est une étape clé du changement. Toutefois, l'allocation des ressources, le choix des indicateurs de performance... ne peut pas se faire efficacement sans se référer à la stratégie de l'entreprise.

Le quatrième ouvrage de Katherine Robert : « Optimiser les achats publics », qui, par ailleurs, est très clair et est un

précieux guide, fait bien référence à la nécessité de définir une politique d'achat, mais sans dire comment et en adéquation avec quoi ? Les volontés d'un ministère, ou d'une collectivité locale, ou la politique économique du pays ? Encore faudrait-il avoir une politique économique nationale suffisamment intelligible pour permettre un alignement d'une politique d'achat public. Encore un livre à écrire, peut-être une œuvre de fiction à ce stade.

Quelles solutions ressortent de ces ouvrages ?

Si la description et l'analyse de ces défis occupent une place importante de ces ouvrages, des solutions convaincantes ont une place nettement plus réduite.

Bram Desmet est de loin le plus convaincant pour deux grandes raisons :

- Il a le mérite d'être à la fois un enseignant-chercheur avec une forte capacité d'innovation et de conceptualisation et d'avoir également une très bonne connaissance du terrain en tant que consultant. Par ailleurs, à chaque étape, il organise un séminaire avec ses clients pour leur exposer ses derniers progrès et les soumettre à leurs remarques, critiques et suggestions.

- Il a en outre une excellente capacité de modélisation qui aide à la conceptualisation et à une présentation structurée et pédagogique. Parmi les nombreux graphiques de plus en plus sophistiqués qui émaillent son ouvrage, l'un d'eux frappe par sa simplicité de principe et son côté générique très puissant : les objectifs que l'on rencontre dans la plupart des entreprises sont au centre : services, coûts, capital employé et sont encadrés par un plancher de la dimension sociale en dessous duquel on s'interdit d'aller et par un plafond écologique que l'on s'interdit également de franchir. Il va de soi que suivant la stratégie de l'entreprise, les variables peuvent changer de place dans le graphique.

- Une entreprise qui privilégie l'écologie et le social va mettre les objectifs de ces domaines au centre du graphique avec les autres dimensions en contrainte : les coûts et le capital employé pouvant par exemple figurer comme un plancher au-dessous duquel il ne faudra pas aller pour garantir la durabilité. Réussir à introduire durabilité et résilience dans les modélisations et proposer un nouveau modèle de maturité, est remarquable.

Deux illustrations de solutions sont évoquées dans l'ouvrage du D^r Epstein :



Services généraux

- Amazon qui a un don d'ubiquité logistique et achats grâce à un système d'information d'abord construit pour ses besoins et dont la commercialisation en a fait la principale source de profit permettant de financer les pertes du site commercial pendant sa phase de développement. Ceci ne conduit à aucune sympathie pour la politique sociale de ce groupe.

- Le second exemple est le tableau de bord sur un mur d'écrans tactiles de la centrale d'achat de Vodafone. Les informations sur les activités du monde entier sont accessibles et, on imagine, mises en forme avec par exemple des alertes et des capacités de Zoom.

On voit que ces solutions exigent une volonté politique très forte, des investissements considérables, et la capacité à convaincre (contraindre) une immense communauté.

Sur le plan de la forme, faisons d'abord une mention particulière et contrastée sur *le livre du Dr Etstein* : avouons d'abord que plonger dans cette lecture n'est pas aisé... du fait d'une écriture par digression qui fait souffrir quelqu'un qui est passé par une école où l'on apprend à produire des plans sophistiqués à la chaîne et par l'école anglo-saxonne des plans tiroirs et par l'absence de plan apparent des publications d'articles. Ayant franchi cet obstacle l'ouvrage se révèle

très appréciable par son aspect très amusant qui est une rareté dans le domaine de la gestion. L'auteure manie une ironie dévastatrice, notamment à l'égard de ses bêtes noires : les consultants (elle-même est consultante), les vendeurs d'ERP et les DSI. Donc, un livre plaisant qui provoque une vraie prise de conscience.

À côté, *le livre de Bram Desmet* paraît plus austère. Ses 300 pages sont très bien structurées et sa progression est tout à fait pédagogique. Le livre présente de très nombreux graphiques, des références bibliographiques pertinentes et un index. Le seul bémol est qu'il fait beaucoup référence à ses ouvrages précédents et que la rédaction devient un peu pesante au fur et à mesure de l'introduction de la complexité. Un livre remarquable qui donne beaucoup de pistes d'actions.

Le livre de Guillaume Gourmelon est écrit à plusieurs mains puisqu'il inclut des témoignages de deux praticiens et des contributions de deux chercheurs. Le livre se lit très facilement, mais laisse un peu sur sa faim sur les méthodes présentées qui peuvent être utiles pour quelqu'un qui va entreprendre pour la première fois un projet d'amélioration des achats (triplement performants). Le fait de protéger le nom de la méthode par un copyright m'a paru plus agaçant que promotionnel.

Le livre de Katherine Robert : Optimiser les achats publics. Editions Le Moniteur. 2023, a toutes les caractéristiques d'un bon manuel : très bien structuré, très clair avec des références qui semblent exhaustives aux principaux textes à appliquer. Il ne faut pas attendre de ce manuel une prise de recul et une analyse critique de la situation actuelle des achats publics.

Pour compléter le panorama, citons quatre autres livres qui ont été commentés par d'autres membres du jury des Plumes des Achats :

- Christian Mandl : «Procurement Analytics». Springer. 2023. Ce livre est recommandé aux lecteurs ayant déjà une bonne culture mathématique et statistique. Cette publication est un bon indicateur de la progression de la maturité de cette discipline. Idéalement, il faudrait une spécialisation achats dans le cursus de certains data Scientists et une spécialité Data Science pour certains futurs acheteurs, une plate-forme de compétence commune étant nécessaire pour qu'ils travaillent efficacement ensemble.

- ObsAR : «Exercer son devoir de vigilance dans la supply chain». Editions Afnor. 2024.

- Anica Jaegler & Thierry Roques : «Les pratiques de la supply chain durable». Iste Editions. 2024.

Ces deux ouvrages illustrent l'actualité de la prise en compte de la dimension écologique et sociale, avec la durabilité comme dénominateur commun.

- Olivier Lavastre & Blandine Ageron : «Cas en logistique et supply chain management». 2023. Editions EMS. Ce livre nous rappelle l'importance de la formation pour avoir des professionnels efficaces.

Bien sûr, la sélection 2023 - 2024 comporte également d'autres ouvrages. Au total, parmi l'ensemble des livres sélectionnés pour la lecture, on constate une majorité d'ouvrages consacrés à la logistique par rapport à ceux consacrés aux achats.

Par ailleurs, les ouvrages en langue anglaise (publiés uniquement en Grande-Bretagne, à l'exclusion des États-Unis) excèdent largement les ouvrages en langue française. On ne peut que souhaiter une multiplication des publications en langue française dans nos disciplines. ■

LAURENT JEHANIN

Membre du comité de lecture des Plumes des achats et Senior Adviser - ITEKA Corporate Finance Vice Président - INPUT²

Découvrez les lauréats de l'édition 2024

La cérémonie annuelle des Plumes des Achats & de la Supply Chain a révélé les ouvrages primés cette édition le 2 décembre 2024, illustrant les enjeux et les innovations qui redéfinissent notre secteur. Voici les lauréats, mine d'idées pour anticiper et façonner l'avenir de l'écosystème :

Grand Prix ACA Bruel - How to Hack Your Supply Chain? de Dr. Elouise Epstein
Ce livre a marqué le comité de lecture par sa vision audacieuse et ses solutions pour repenser la Supply Chain à l'ère numérique.

Prix Supply pour les Acheteurs - Rethinking Supply Chain : Build a Strategy-Driven Sustainable and Resilient Supply Chain, de Bram DeSmet
Cet ouvrage propose une réflexion stratégique sur la transformation nécessaire de la Supply Chain face aux crises et aux mutations actuelles.

Prix Achats et Conformité - Exercer son devoir de vigilance dans la Supply Chain de l'ObsAR
Ce livre met en lumière l'importance de la conformité et de la responsabilité dans les achats, des enjeux cruciaux pour les directions Achats et Supply Chain dans un contexte de vigilance accrue.

Prix RSE - Les pratiques de la Supply Chain durable, de Anica Jaegler et Thierry Roques
Récompensé pour sa contribution à la durabilité, cet ouvrage propose un cadre concret pour transformer les chaînes d'approvisionnement en leviers de performance écologique et sociétale.

Mention Spéciale Supply Chain - Cas en logistique et Supply Chain Management, d'Olivier Lavastre et Blandine Ageron
Centré sur des études de cas pratiques, il offre des perspectives concrètes pour relever les défis logistiques actuels.