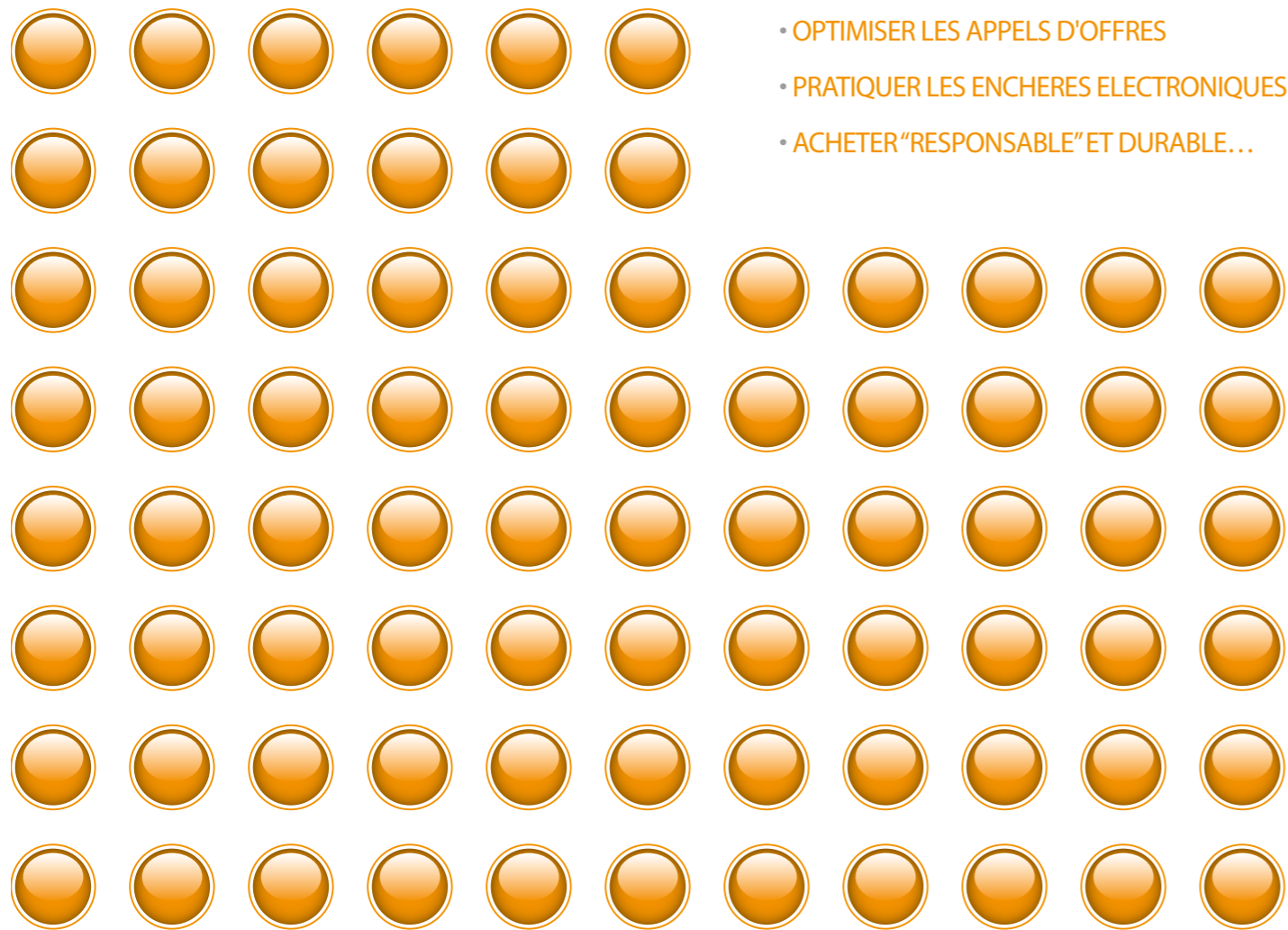


SOLUTIONS  
SALONS

# e-achats

## Le salon des nouvelles solutions achats

- PILOTER LA FONCTION ACHATS
- MAITRISER LE RISQUE FOURNISSEUR
- AUTOMATISER LES APPROVISIONNEMENTS
- OPTIMISER LES APPELS D'OFFRES
- PRATIQUER LES ENCHERES ELECTRONIQUES
- ACHETER "RESPONSABLE" ET DURABLE...



Votre meilleur outil de développement commercial !

**1\* • 2 • 3 octobre 2019**  
PARIS EXPO - PORTE DE VERSAILLES

\*(à partir de 14h00)

En parallèle



**200 exposants**  
**75 tables rondes**  
**& conférences**  
**35 ateliers**

[www.salons-solutions.com](http://www.salons-solutions.com)



**Thierry de Cassan,**  
TOLSON Consulting

## Vision Digitale Achats : quand les acheteurs réfléchissent ensemble au Digital

Crédit photos schoolab innovation studio

La machine digitale s'emballe. L'explosion de l'Intelligence Artificielle, l'émergence des places de marché B2B, la multiplication de robots logiciels, l'avènement des réseaux sociaux d'entreprise, le tourbillon des startups... tout cela peut donner le tournis aux acheteurs ! Comment donc y voir plus clair et choisir parmi toutes ces nouveautés celles qui vont réellement les aider ? C'est la question à laquelle

notre revue essaie de répondre dans ce numéro. Et pour ce faire, nous avons fait appel à « Vision Digitale Achats » : un groupe, animé par TOLSON Consulting, de grandes entreprises qui ont décidé de travailler ensemble et partager leur expérience dans le digital. Dans un premier temps 10 participants de VDA témoignent de leur problématique et évoquent leurs

priorités. Dans un deuxième, leurs réflexions et la démarche adoptée sont résumées autour de 8 sujets clef ayant trait au digital. C'est aussi une très belle illustration de ce que peuvent réaliser des acheteurs quand ils décident de collaborer.

**Bienvenue dans le digital 2018 !**



Dossier réalisé par Thierry de Cassan,  
TOLSON Consulting

# VDA : une collaboration originale pour accélérer l'innovation digitale

RPA, BIG DATA, DEEP LEARNING, B2B MARKETPLACE... MAIS QUE VEULENT DONC DIRE TOUTES CES APPELLATIONS QUI FLEURISSENT ARTICLE APRÈS ARTICLE ? EST-CE UN EFFET DE MODE OU DES TECHNOLOGIES RÉELLEMENT INNOVANTES QUI VONT TRANSFORMER LES ACHATS ? PAR QUOI COMMENCER ? COMMENT LES TESTER SANS SE DISPERSER ? VOILÀ DES QUESTIONS QUE SE POSENT DE MANIÈRE BIEN LÉGITIME TOUS LES MANAGERS ACHATS. ET C'EST CE QUI A AMENÉ FIN 2016 LES DIRECTEURS ACHATS DE GRANDES ORGANISATIONS À SE DIRE QU'ENSEMBLE ELLES POURRAIENT MIEUX Y RÉPONDRE EN DONNANT AINSI NAISSANCE À VISION DIGITAL ACHATS (VDA).



La communauté à l'occasion de la restitution de la deuxième saison VDA en mars 2018 chez BPI France

**VDA regroupe aujourd'hui 23 grandes entreprises\* et un ministère (les Armées) pour intégrer plus rapidement et plus efficacement les innovations digitales dans les Achats.** Le principe en est simple : partager en toute transparence l'expérience acquise sur des innovations passées, celle liée à des expérimentations en cours, mutualiser des ressources pour rechercher et tester de nouvelles solutions et réfléchir ensemble de manière structurée aux grandes orientations à adopter.

VDA s'organise en cycles successifs. Le troisième, VDA3, vient ainsi de commencer pour une période de près d'un an. Au cours de chaque cycle, 6 à 10 thèmes sont identifiés et le groupe se concentre sur ces thèmes. Cela évite les discussions trop générales sur « le digital » ou « l'innovation ».

## Les thèmes abordés

Les 10 thèmes de VDA3 s'articulent autour de 4 blocs. Trois thèmes (Data Quality and Analytics, Robotic Process Automation + Chatbots,

B2B Marketplaces) se prêtent particulièrement bien à l'expérimentation et au partage du retour d'expérience entre participants. Trois autres (P2P, Supplier Information, Purchasing Cards) qui existent depuis des années dans les entreprises mais dont le déploiement présente toujours de vrais défis, donnent lieu à un benchmark structuré entre participants. Deux autres (Community Management et Personal Buying Assistant) sont le sujet d'une collaboration entre participants intéressés - c'est par la pratique collective qu'une solution est élaborée. Les deux derniers (Startup Discovery et Blockchain) sont de natures différentes : dans le premier il s'agit de rencontrer des startups susceptibles d'impacter les Achats et dans le second d'évaluer les bénéfices éventuels de la blockchain.

## Et dans la pratique ?

Concrètement, chaque entreprise participante choisit les quelques thèmes qui l'intéresse le plus. Elle délègue le représentant idoine à l'échange mensuel (réunions physiques ou calls) qui traite d'un sujet. Suivant les sujets, les réunions donnent lieu à des échanges de benchmark structuré, ou de présentations de nouveaux acteurs, ou d'événements spécifiques (visite de Station F ou d'un centre de distribution d'Amazon par exemple). Pour développer les relations directes entre participants, des afterworks

thématiques sont également organisés dans Paris.

## Pourquoi ça marche ?

Le succès de VDA tient à plusieurs choses. Tout d'abord, la transformation digitale des Achats nécessite une connaissance large de sujets, souvent techniques, qui évoluent très vite. Il est ainsi souvent difficile de faire le tri entre recyclage marketing de solutions éculées et réelles innovations. En mettant en commun les retours d'expérience, les participants gagnent du temps et de l'argent. En outre, la restitution est faite directement par les praticiens de manière non-biaisée par un quelconque intérêt commercial. Ensuite, le fait de confier l'organisation de VDA à un tiers, le cabinet TOLSON, responsable de la qualité du projet et rémunéré pour cela, met l'ensemble sous tension et l'amène à produire des résultats concrets et opérationnels. Enfin, VDA montre que quel que soit le degré de maturité digitale d'une entreprise, les praticiens détiennent toujours un savoir à partager au moins sur un ou quelques thèmes ; et que même les plus aguerris ont toujours quelque chose à apprendre.

VDA constitue au final un bel exemple de collaboration réussie entre acheteurs. ■

\* Alstom, Arkema, AXA, Crédit Agricole, Dassault Aviation, EDF, Eiffage, Engie, Groupe PVC, Imerys, La Poste, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, Orange, Sanofi, Schlumberger, Société Générale, Technicolor, Thales, Total, Transdev et le Ministère des Armées

# Au cœur des Achats : les Data

**SOUS LE VOCABLE BARBARE DE « DATA QUALITY & ANALYTICS », SE CACHE LA PIERRE PHILOSOPHALE DE L'ACHETEUR DU XXIÈME SIÈCLE : LES DONNÉES ET LEUR INTERPRÉTATION. CELA COMMENCE PAR LES DONNÉES DE BASE LIÉES À LA DÉPENSE : QUI ACHÈTE QUOI AUPRÈS DE QUI ? A QUEL PRIX ? DANS QUELS VOLUMES ? QUAND ? OÙ ? COMMENT LES PRIX ÉVOLUENT ? SONT-ILS ALIGNÉS ENTRE ENTITÉS, EN PHASE AVEC LE CONTRAT, ETC. CE QUI PARAÎT ÊTRE LE B.A.-BA DES ACHATS POUR TOUS CEUX QUI NE SONT PAS DES ACHETEURS, S'AVÈRE ÊTRE UN CASSE-TÊTE. ET C'EST TOUT NATURELLEMENT UN THÈME ABORDÉ EN PROFONDEUR DÈS LE DÉBUT DE VDA.**

**Savoir ce qu'on dépense avec un fournisseur international quand l'entreprise a plusieurs entités, des ERP différents, et surtout un intérêt globalement limité pour la catégorie en question (notamment dans les indirects) constitue un défi.**

Les raisons en sont multiples. La première tient à la nature de l'information entrée dans les systèmes. En supposant qu'il y ait une demande d'Achat et un bon de commande, l'utilisateur doit en principe renseigner le bon code pour la catégorie en question alors qu'il n'en tire pas un intérêt immédiat et évident. Toutes les entités d'une entreprise peuvent ne pas suivre la même classification ou n'utilisent pas la même granularité. Sans bon de commande, la question ne se pose même pas. Quant au fournisseur, il peut apparaître sous des noms légèrement différents suivant les systèmes. Bref, dans la plupart des entreprises, la simple nécessité de connaître sa dépense nécessite un retraitement des données d'Achats. Ce retraitement consiste à dédoublonner les fournisseurs, à corriger les catégories erronées, à classer la masse de dépense qui n'a pas plus l'être souvent en partant de l'information fournisseur. Ce travail méticuleux et pénible est traditionnellement fait à l'aide d'outils basés sur des règles. C'est une approche déterministe : un ordinateur est programmé pour remplir des actions quand il rencontre certaines conditions. Le travail est complété par une revue manuelle.

## L'IA se programme à partir de la donnée

L'intelligence artificielle (IA) prend le contrepied de cette approche. En nourrissant le système de masses de données, celui-ci est capable grâce à des algorithmes d'identifier des ressemblances, d'élaborer des modèles et de proposer des rapprochements avec un certain degré de confiance. Pendant la phase d'apprentissage, un opérateur confirme ou non la proposition de la machine. Celle-ci tient compte des corrections dans les analyses futures - c'est le fameux « machine learning ». Autrement dit à l'inverse de la démarche déterministe classique, la machine se programme d'elle-même et s'améliore à l'usage.

Les participants de VDA qui ont mené des expérimentations (des « Proofs of Concept » ou « POCs ») ont pu constater la puissance de ces nouveaux outils qui permettent de nettoyer efficacement les données de dépense. Pour leur mise en place, certains se sont fait aider par des prestataires spécialisés, français ou américains. Il en existe trois types : des spécialistes de Data Analytics comme TAMR, d'autres de données Achats comme Sievo, ou des cabinets de conseil proposant le traitement de données dans le cadre d'une mission opérationnelle. D'autres sociétés, bénéficiant d'une taille importante, ont fait le choix de constituer en interne un pôle d'expertise en intelligence artificielle qui puisse s'appliquer à toutes sortes de fonctions et dont les Achats bénéficient.

Le champ d'application de l'IA ne s'arrête pas là et les participants de VDA étudient maintenant la possibilité de l'utiliser pour retirer une compréhension toujours plus fine de la dépense. Ainsi l'analyse des typologies de dépense (comme par exemple sur le travel) permet d'identifier les anomalies et par conséquent les économies possibles. En les croisant éventuellement à des données externes, on peut entrer dans la sphère prédictive et estimer les dépenses ou les stocks futurs voire prévoir les évolutions des cours des matières premières ou les risques dans la supply chain. VDA en est encore dans ce domaine aux phases exploratoires mais elles sont très prometteuses. ■



Atelier sur la data à l'occasion de la restitution VDA1 chez Schoolab. Oui, on peut rigoler sur un sujet austère !



# En quête d'efficacité : la Robotic Process Automation

CONNAISSEZ-VOUS LA « ROBOTIC PROCESS AUTOMATION », CES ROBOTS LOGICIELS QUI INTERVIENNENT AU SEIN D'UN PROCESSUS POUR ACCOMPLIR DES TÂCHES RÉPÉTITIVES ? LES EXPÉRIMENTATIONS RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DE VDA ONT PERMIS DE VÉRIFIER LE DEGRÉ DE MATURITÉ DE CETTE TECHNOLOGIE.

**Non, les sympathiques robots qui fleurissent dans les salons sur l'innovation et qui vous lancent un doux regard humanoïde n'ont pas grand-chose à voir avec ceux de la « Robotic Process Automation » (RPA). Ces derniers sont des robots logiciels qui interviennent au sein d'un processus pour accomplir des tâches répétitives.**

L'objectif est clair : décharger les collaborateurs de tâches à faible valeur ajoutée qui sont répétées à longueur de journée. Car un cerveau humain mérite mieux que ces tâches-là. Dans le principe, rien de plus simple. Il s'agit de bonnes vieilles « moulinettes » informatiques, auxquelles les concepteurs ont renforcé la capacité de traitement et ajouté des capacités d'intégration.

## Les conditions idéales pour un robot

De tels robots sont particulièrement efficaces dans un environnement informatique hétérogène pour lequel l'intégration ou l'interfaçage des systèmes seraient trop coûteux. Imaginez que vos demandes d'achat soient gérées dans un système et que vos bons de commande le soient dans un autre (un ERP typiquement). Dans un tel cas, un robot peut rentrer dans le premier système

avec un login, prendre les informations pertinentes, rentrer dans l'ERP avec un autre login et recopier toutes les informations dans les bons champs pour créer un bon de commande. Si vous avez plusieurs ERP, l'utilisation d'un robot se justifie d'autant plus que les coûts d'intégration des systèmes seraient élevés. En prime, les robots le font un peu plus vite qu'un humain et avec moins d'erreurs. Ils présentent aussi l'avantage d'être plus disponibles.

Cet exemple trivial peut se décliner à l'infini : mise à jour de prix ou de numéros de référence dans des bases de données, saisie de RIB fournisseurs, émission de mails de relance pour réceptionner des biens ou services...

## De l'efficacité et des limites

Les expérimentations réalisées par les membres de VDA ont montré que la technologie est mature et les gains significatifs. Les robots libèrent des humains de tâches sans intérêt. Ces expérimentations ont aussi montré qu'il fallait au préalable simplifier autant que possible ses processus – quel intérêt d'automatiser des tâches inutiles ? En outre, il s'agit de bien mesurer les bénéfices attendus, car ces robots ont un coût significatif. Enfin, ces robots doivent être placés dans des environnements stables pour éviter d'avoir à les reprogrammer.

La limite des robots actuels, c'est qu'ils sont bêtes et par conséquent incapables de gérer des variations de processus. La prochaine génération de robots intégrera de l'intelligence artificielle qui lui permettra de se perfectionner au fur et à mesure que des anomalies se produisent. Une autre limite tient aussi au volume nécessaire d'activité pour justifier le coût d'un robot. Une activité Achats fragmentée sur plusieurs sites ne permet pas toujours d'atteindre un volume suffisant.

Toujours dans le monde de la robotique logicielle mais loin des processus de la RPA, les chatbots sont maintenant le sujet d'étude des membres de VDA. Outils permettant de traiter les questions de clients internes ou même d'acheteurs, ils suscitent beaucoup d'attente. Les robots sont arrivés aux Achats pour longtemps. ■



Présentation sur la RPA à l'occasion d'un afterwork VDA

# La nouvelle révolution des Marketplaces B2B

L'IMPACT POTENTIEL DES PLACES DE MARCHÉ SUR L'ORGANISATION DES FONCTIONS ACHATS EST CONSIDÉRABLE.



Les places de marchés de service sont en forte croissance ! Trois d'entre elles viennent pitcher à un afterwork VDA.

Les places de marché n'ont pas attendu Internet pour fleurir dans tous les villages du monde : réunir en un endroit des vendeurs et des acheteurs est aussi vieux que le commerce ! Internet en a changé les dimensions : la place de marché devient mondiale, le nombre d'articles, de vendeurs et d'acheteurs peut être infini. Cela s'est fait progressivement. Au début, l'e-Commerce répliquait le modèle d'un distributeur : offrir des articles en ligne, séduire le visiteur, sécuriser le paiement et les livrer au client depuis son entrepôt. Dans les années 2000, ces mêmes distributeurs ont commencé à ouvrir leur site à des tiers. Un fournisseur peut mettre ses articles sur le site du distributeur, les vendre et les livrer directement au client final sans passer par les circuits du distributeur. Celui-ci se contente d'une commission. C'est le modèle d'une « marketplace » : la plateforme ne fait rien d'autre que de mettre en rapport vendeurs et acheteurs. Aujourd'hui encore la plupart de ce que nous pensons être des places de marché sont essentiellement des distributeurs qui ont la propriété des articles vendus et les livrent depuis leurs propres entrepôts. Tous ceux qui ont constaté la largeur de l'offre, la facilité d'utilisation et l'efficacité du SAV des sites comme Amazon, FNAC ou Cdiscount ont vite compris que leur traduction dans le monde de l'entreprise s'imposait.

## L'évidence des places de marché pour les entreprises

Prenons le cas des articles de Classe C - ceux qui ne sont pas stratégiques, ne donnent pas lieu à des Achats récurrents et ont en général une faible valeur unitaire. Leur achat pose toujours problème : ils représentent une faible part de la dépense - 5% typiquement - mais 30 à 40% des factures et une partie encore plus importante des problèmes de gestion des Achats.

Ce sont les candidats parfaits à l'utilisation d'une place de marché dédiée aux entreprises. En laissant aux collaborateurs d'une entreprise le loisir d'acheter sur

une telle place de marché « B2B », les Achats satisfont leurs attentes : un choix très large et une interface ergonomique proche de ce qu'ils ont chez eux en tant que consommateurs. Les Achats gagnent ainsi en visibilité sur une dépense qui aurait pu être cachée.

Les participants VDA qui ont testé des places de marché comme AmazonBusiness ou Meplato ou autres, ont pu constater qu'elles proposaient des fonctionnalités spécifiques au B2B, par exemple un circuit de validation de la demande d'achat - ce que fait d'habitude un outil d'e-Procurement. Certaines offrent déjà la possibilité d'une facturation unique. Même si un produit est vendu par un fournisseur tiers, la place de marché facture l'entreprise pour le compte du fournisseur. Cette fonctionnalité évite à l'entreprise de devoir créer un nouveau compte fournisseur pour des Achats occasionnels.



Rencontre avec la direction internationale d'AmazonBusiness et visite d'un centre de distribution (très impressionnant) en mars 2018.

## Un potentiel considérable

Le phénomène est naissant et ne se met en place que très progressivement pour les places de marché généralistes. Les acheteurs rechignent à permettre aux collaborateurs d'acheter ce qu'ils veulent. Le prix des articles proposés sur une place de marché n'est pas toujours compétitif comparé à ceux que des acheteurs ont pu négocier avec des engagements de volume. Il n'en demeure pas moins que son impact potentiel sur l'organisation des fonctions Achats est considérable. Il est possible d'imaginer demain des Achats non stratégiques entièrement délégués à une ou plusieurs places de marché ce qui permettrait aux Achats de se concentrer sur les Achats à gros enjeux.

Les places de marché spécialisées connaissent un essor plus rapide que les généralistes. Ainsi celles qui proposent en ligne des free-lances surfent sur un mouvement de fond vers le travail indépendant. Elles offrent en outre une certaine assurance juridique qui manque souvent aujourd'hui. Ainsi, loin de la loi de la jungle que redoutent certains, la place de marché apporte au contraire plus de sécurité à la relation client-fournisseur. La révolution des places de marché ne fait que commencer. ■



# Simplifier le P2P tout en protégeant l'entreprise

L'activité d'une entreprise peut être complètement traduite en une douzaine de processus clefs. Les ressources humaines traitent de « *Hire to Retire* », le marketing de « *Idea to Offering* », les ventes de « *Market to Order* », la production, la logistique et la finance de « *Order to Cash* » ou de « *Forecast to Delivery* », la finance de « *Financial Plan to Report* » etc... Les Achats quant à eux sont directement responsables de deux d'entre eux : « *Source to Contract* » pour la partie amont et « *Procure to Pay (P2P)* » pour l'aval de leur activité. Ce dernier présente deux types de défi : il doit d'un côté protéger l'entreprise contre des Achats injustifiés ou non conformes à la politique Achats ou encore contre des paiements de facture inexacts. Il doit, de l'autre, être suffisamment simple pour que tout collaborateur puisse réaliser un Achat facilement et efficacement.

**Ces deux objectifs – protection des intérêts de l'entreprise et facilité d'usage pour les collaborateurs** – paraissent souvent incompatibles. Comment aider les employés qui souhaitent acheter un porte-manteau, un bouquet de fleur ou un service de web design à trouver ce qu'ils cherchent rapidement à un prix acceptable ? Comment faire pour qu'un Achat suive bien un circuit de validation sans le retarder ? Comment traiter une facture reçue pour laquelle la comptabilité ne dispose pas de numéro de bon de commande ou d'une réception dans le système sans avoir à mobiliser un comptable qui se chargera de contacter toutes les parties prenantes ? Comment dématérialiser tout le processus pour en réduire le coût sans monter une usine à gaz ? Comment en soustraire la ressource Achats pour la repositionner sur des tâches à plus forte valeur ajoutée en amont ?

Comble de difficulté, tous les collaborateurs de l'entreprise sont exposés au processus P2P, quelle que soit la valeur du bien ou du service acheté. Un opérationnel qui ne saura pas acheter facilement une simple souris dans le système d'e-Procurement aura de la fonction Achats une image dégradée. *Comment pensez-vous qu'il réagira quand les Achats lui demanderont sa collaboration pour un projet d'achat à très gros enjeux ?*

Les participants de VDA benchmarkent leurs pratiques pour justement trouver le meilleur équilibre entre facilité d'usage, efficacité et protection de l'intérêt de l'entreprise. Ils étudient aussi les nouvelles solutions

comme les places de marché B2B ou les cartes d'Achat virtuelles qui pourraient y contribuer. Ils interrogent les principaux acteurs de ce processus sur leur vision et leur plan de développement.

Le P2P est la partie émergée de la fonction Achats et mobilise souvent inutilement une partie de ses ressources : il faut y porter toute son attention



Session de travail chez Transdev en mai 2018

# En devenant virtuelles, les cartes Achats s'offrent un second souffle



Déjeuner chez Alstom avant de se mettre au travail

**Rien de plus simple que de définir une Carte d'Achat (ou « carte achat » ou encore « Pcard ») : il s'agit d'une carte de paiement interbancaire qui permet aux salariés d'une entreprise de faire des petits achats auprès de fournisseurs de leur choix en minimisant les tâches administratives et en assurant un règlement rapide au fournisseur.**

Dans les faits, ces cartes servent à réaliser des Achats occasionnels et de petit montant dans des commerces de proximité ou sur un site e-commerce en l'absence de solution offerte par les Achats.

L'entreprise se voit débiteur le montant de l'Achat et le fournisseur est payé en quelques jours. L'autorisation de paiement est automatique mais la carte peut comporter un certain nombre de restrictions : un plafond de dépenses mensuelles, un montant maximum par transaction, une date limite de transaction, certains types de fournisseurs (définis par leur code de groupe), un montant maximum par fournisseur.

**« Dans les faits, ces cartes servent à réaliser des Achats occasionnels et de petit montant... »**

La carte Achat ne doit pas être confondue avec les cartes d'entreprise (ou carte corporate) qui sont attachées à un employé pour ses frais professionnels. Celui-ci en a la responsabilité et doit produire une note de frais validée pour éviter de se voir débiter ses dépenses de son compte personnel. Elle est également distincte de la carte logée, une carte de paiement virtuelle émise pour un seul fournisseur au nom de l'entreprise permettant à son agence de voyage de réaliser des règlements en son nom.

La carte Achat apporte toutes sortes d'avantages : elle offre aux employés plus de souplesse pour leurs achats, elle permet un règlement rapide des fournisseurs – ce qui a beaucoup de valeurs pour les organisations complexes ou au support administratif lourd – et elle réduit à son strict minimum les frais de gestion de l'Achat. En effet le coût d'un processus d'Achat complet (avec demande d'Achat, bon de commande, réception, facture et un paiement) est fixe quel que soit le montant de l'Achat : pour les Achats de faible montant, il peut être largement supérieur au prix de l'article acheté. C'est dire son intérêt.

Elle ne connaît toutefois pas en Europe le succès qu'elle rencontre aux Etats-Unis. D'abord parce que l'obligation de produire une facture pour pouvoir récupérer la TVA rend la carte moins attractive. Sans TVA, la comptabilité des entreprises américaines est simplifiée et se contente du relevé bancaire pour comptabiliser la dépense sur carte Achat. Se greffe à cela en Europe une culture du contrôle de la dépense a priori qui n'existe pas au même degré sur le nouveau continent, où le contrôle a posteriori prime.

Au cours de cette troisième saison de VDA, les entreprises participantes vont étudier plus en profondeur ce qu'apportent les « virtual Pcards ». Celles-ci, utilisées pour les Achats en ligne, offrent plus de possibilités de contrôle a priori tout en gardant la souplesse de la Pcard. Cette dernière fait partie de l'arsenal des acheteurs pour faciliter la vie des collaborateurs tout en protégeant l'entreprise d'abus. ■



# Tout savoir d'un fournisseur en un clic



Session de travail au Groupe PVCPC en septembre 2018

**Les acheteurs ont toujours dû gérer une dissymétrie de l'information avec leurs fournisseurs. Un fournisseur connaît son coût de revient et saura si sa marge est confortable ou non en faisant affaire avec vous. L'acheteur doit lui se contenter d'une impression.**

Le fournisseur maîtrise parfaitement son marché et appréhende bien mieux que l'acheteur les avantages concurrentiels des principaux acteurs. Connaître le marché de ses fournisseurs n'est que l'une des multiples responsabilités de l'acheteur. L'acheteur cherchera à savoir si son fournisseur respecte strictement sa politique en matière de responsabilité sociale des entreprises, si son bilan financier est suffisamment solide pour tenir ses engagements ou encore si des prises de commande récentes ne compromettent le planning de livraison. Plus frappant, un fournisseur connaît précisément le chiffre d'affaires total qu'il réalise avec toutes les entités de son client. Un acheteur est souvent bien en peine d'avoir cette information et se trouve réduit à la demander à son fournisseur. Cela s'explique facilement : les vendeurs ont toujours bénéficié de plus de ressources humaines et techniques que les acheteurs dans un univers concurrentiel ayant beaucoup d'offre.

**Outre ces informations générales sur le fournisseur, l'acheteur doit aussi avoir accès à des informations sur lui spécifiques à l'entreprise :** le fournisseur a-t-il bien passé tous les tests de qualification ? Quel est le niveau de qualité constaté par les utilisateurs ? Livre-t-il en temps et en heure ?

**Enfin la réglementation impose aussi au donneur d'ordres de collecter et mettre à jour d'autres**

**informations** – par exemple, en France, le Kbis de ses fournisseurs, une attestation URSSAF et une déclaration d'emploi de travailleurs étrangers au minimum.

**Avoir toutes ces données, précises et mises à jour, à tout moment, relève du défi.**

Prenons celles qu'une entreprise est supposée avoir en interne - la qualification, la qualité ou le chiffre d'affaires Achats d'un fournisseur. Eh bien, la fragmentation d'une grande entreprise en multiples entités avec des processus et des systèmes d'information différents rend leur collecte et leur regroupement difficiles. Pour les données externes, il s'agit d'aller les collecter – avec un coût certain - auprès de prestataires spécialisés en données financières, en responsabilité sociale de l'entreprise ou en informations administratives. En sachant pertinemment que l'information collectée auprès d'eux date du dernier rapport annuel et que les prestataires ne couvrent jamais toutes les régions du monde avec le même degré de qualité. Enfin, les donneurs d'ordre ont aussi le souci de ne pas imposer aux fournisseurs l'obligation de passer du temps à fournir régulièrement toutes ces informations à chacun de leurs clients.

**Les participants VDA abordent ce problème avec humilité : la solution miracle n'existe pas encore. Pour ce qui est des données internes, ils comparent entre leurs processus et leurs systèmes d'information. Ils évaluent les solutions permettant d'unifier la donnée interne ; par exemple en identifiant dans les systèmes des différentes entités, les informations qui concernent le même fournisseur, même s'il apparaît sous des noms dissemblables. Pour les données externes, ils cherchent à mutualiser les efforts en partant du constat que beaucoup des données fournisseurs ont vocation à être partagées entre différents donneurs d'ordre. Demander la même information à un fournisseur autant de fois qu'il a de clients constitue une absurdité économique et un fardeau pour le fournisseur. Ils regardent aussi comment une veille Internet sur leurs fournisseurs utilisant les technologies de web scraping peut apporter de l'information plus récente que ce dont ils disposent. La quête visant à réduire la dissymétrie d'information entre fournisseur et acheteur ne fait que commencer. ■**

## Gérer une communauté dans l'entreprise avec Internet ?

Quand en 2004 un jeune étudiant de Harvard lança un trombinoscope en ligne permettant aux étudiants d'échanger directement entre eux, il ne se doutait sans doute pas qu'il faisait rentrer le réseautage social dans une nouvelle dimension, celle de l'universalité d'Internet.

**A quoi tient un réseau social ?** L'envie de partager du contenu (une photo avec Julie un verre de Coca à la main), d'inviter un groupe d'amis à un événement ou de commenter un fait d'actualité (le dernier tweet de Donald T. sur la bienveillance).

Il n'a pas fallu attendre un autre génie d'Harvard pour penser que cela pourrait se traduire avec bonheur au sein des entreprises. Prenons l'exemple d'un projet visant à rationaliser l'Achat de valves dans un groupe international. Une telle initiative mobilise les acheteurs de tous les pays concernés, les ingénieurs, la maintenance, les fournisseurs intéressés voire les spécialistes de la supply chain et de la qualité. Imaginons un espace ouvert avec des droits d'accès spécifiques selon votre profil aux cahiers des charges qui permettent de mettre à jour les mêmes documents, de poster instantanément la brochure d'un nouveau fournisseur rencontré sur un salon, de poser une question à toute cette communauté sur un problème urgent. Nous voilà dans un réseau social d'entreprise.

Toutes les grandes entreprises ont mis en place ce type d'outils. Mais ces mêmes collaborateurs qui à titre personnel guettent une notification de leur réseau social préféré et passent leur soirée à naviguer dessus rechignent à utiliser le réseau social d'entreprise pour leurs projets.

Les raisons sont multiples. D'abord, les entreprises se sont sans doute empressées de déployer un outil avant de travailler sur le bénéfice réel qu'il apportait. Ensuite, le déploiement viral en entreprise commence par la tête. Or les managers à galons ne sont pas les plus agiles sur les réseaux sociaux. Enfin, la multiplicité des canaux d'échanges (e-mails, chat, réseaux sociaux, dossiers sur le cloud, etc.) finit par rendre la collaboration plus compliquée au lieu de la promouvoir.

Faut-il y renoncer ? Certainement pas ! Les participants de VDA travaillent avec les principaux acteurs des réseaux sociaux et échangent entre eux sur leur propre expérience pour bien définir les règles d'or de l'animation de communauté. Un réseau social spécifique a été mis en place pour la communauté VDA pour servir de bac à sable à différentes actions d'animation et en mesurer l'efficacité. Les Achats n'échapperont pas aux réseaux sociaux ! ■

## Les Achats doivent aider leur entreprise à mieux travailler avec les startups

**LES STARTUPS ONT LE VENT EN POUPE. ELLES SE FONT CHOYER PAR LES FONDS D'INVESTISSEMENT, LES INCUBATEURS, LES COMMUNES, L'ADMINISTRATION ET LES GRANDES ENTREPRISES. ET CES DERNIÈRES ONT BIEN RAISON.**

Toutes les grandes organisations finissent par adopter un cadre de pensée et une culture. Leur pouvoir d'innover se confine à ce seul cadre. Ainsi des ingénieurs auront toujours du mal à remettre complètement en question les fondements des travaux réalisés depuis des décennies. Une startup est bien plus libre d'imaginer une toute nouvelle manière de faire. Limitée en moyens, une startup sait aussi être beaucoup plus frugale que les entreprises établies. Les grandes entreprises ont beaucoup à gagner à intégrer la démarche anti-conventionnelle d'une startup. Une grande entreprise peut aussi chercher à acquérir une technologie développée par une startup tout simplement pour aller plus vite.

Avant d'en arriver là, la grande entreprise voit d'abord une startup comme un fournisseur possible. Les Achats se trouvent ainsi impliqués – ou devraient l'être. Les startups nécessitent un traitement particulier de la part des Achats. Elles ne peuvent ainsi pas être évaluées à l'aune des mêmes critères que ceux utilisés pour les fournisseurs établis. Par exemple, le montant de leur chiffre d'affaire ne veut pas dire grand-chose, de même que de savoir si elles ont des certifications. Elles ne travaillent pas sur la même échelle de temps qu'une grande entreprise : leur asséner un long processus de qualification a vite fait de les pousser chez votre concurrent ou de les rendre financièrement exsangues. C'est dire l'importance pour les Achats de veiller à aider la startup qui le mérite à passer rapidement les étapes de validation en interne et à développer un type de contrat plus léger que d'habitude.

Les participants de VDA ont ainsi échangé sur leurs meilleures pratiques dans ce domaine.

Cette année, ils vont plus loin en rencontrant régulièrement des startups en coopération avec des incubateurs ou des fonds d'investissement. Ces startups, toutes B2B, visent à améliorer la performance de l'entreprise. En jouant un rôle actif dans l'identification et l'intégration des startups, les Achats contribuent à la stratégie de leur entreprise.

# Neuf participants à l'expérience VDA répondent à nos questions

**AFIN D'ALLER PLUS LOIN DANS L'EXPLORATION DE LA DÉMARCHE NOVATRICE VISION DIGITAL ACHAT (VDA), NOUS AVONS DÉCIDÉ DE QUESTIONNER PLUSIEURS REPRÉSENTANTS DES ENTREPRISES PARTICIPANTES. PROPOS CROISÉS.**

## 1/ Que recherchez-vous dans VDA ?

**Jean-Baptiste Anne :** Au sein de la Direction Achats Groupe de la Société Générale, on essaie de faire le plus possible de co-construction. Quand on a rencontré Thierry pour la première fois, on a été convaincu et on a décidé d'y participer. C'est tout à fait dans l'air du temps que de se mettre autour d'une table et de confronter nos problématiques. C'est une bonne méthode pour faire bouger les lignes en interne. Dans un deuxième temps, une fois qu'une problématique est posée et partagée, il est d'autant plus efficace de l'adresser à plusieurs : cela permet d'aller plus vite, d'être plus créatif et de pouvoir changer d'idée. Depuis six mois, nous avons changé d'outils pour la gestion des dépenses grâce à VDA. Alors que je n'étais pas convaincu au départ et que j'avais part de mon scepticisme à mes pairs. VDA nous permet de nous sortir de notre carcan «SG» et nous pousse à penser différemment. L'expérience permet de multiplier la surface de frottement avec le monde extérieur.

**Jean-Cyprien Basse :** La digitalisation des achats chez Orange est un des axes prioritaires lancés par le Directeur Achat Groupe, Geoffroy de Buchet dans une initiative collective baptisée « Moving Together ». Dans le prolongement de ce projet multi-pays, plusieurs expérimentations ont vu le jour dans le domaine du « Data Analysis », la collaboration entre pays et la simplification des process. Le projet VDA donne à Orange l'opportunité de partager sur ces expérimentations et d'aller plus loin en s'inspirant de ce que d'autres grands groupes ont pu lancer.

**Eric Bozec :** Nous avons mis en place une nouvelle organisation avec une Direction Achats centralisée. Alors qu'elle traitait uniquement des sujets transverses, elle traite aujourd'hui de l'ensemble des sujets. Nous sommes dans une phase de transformation de notre Direction Achats vers plus d'efficacité dans la délivrance de la performance économique et dans les process. Deux éléments fondamentaux donnent beaucoup de valeur à VDA. D'abord, l'échange d'expérience : je ne viens pas du métier Achats. Je trouve très enrichissant cet échange avec nos pairs d'autres entreprises, grandes et moins grandes. Ensuite, VDA permet de voir les priorités des uns et des autres en matière de transformation Achats. Cet échange est très important. VDA vaut par la diversité des thématiques abordées et l'éclairage apporté sur des acteurs nouveaux (startups, solutions Achats, etc.). Dans la finance, vous avez SAP et c'est tout. Dans les Achats, vous

faites face à une grande variété de solutions. La connaissance d'acteurs nouveaux sur ces domaines est fondamentale. VDA nous permet aussi de voir ce qu'on peut faire en commun. C'est aussi important pour capturer de l'innovation.

**Guillaume Duny :** Le principal intérêt de la démarche est de nous réunir avec nos pairs pour parler de sujets axés innovation et transformation de la fonction. Cela permet de nous benchmarker, de se donner des objectifs avec un véritable suivi et d'obtenir un maximum d'informations. Nous nous rendons ainsi compte que nous ne sommes pas tous aussi avancés sur tous les sujets. VDA nous permet de nous rendre compte de la pertinence pour nous de telle ou telle démarche. Lorsqu'on enclenche la démarche, VDA nous demande de nous tester sur deux sujets : cela évite que des gens viennent uniquement pour prendre de l'infos des autres. Cela crée une réciprocité car cela incite chacun à donner autant que recevoir. L'approche est positive et bienveillante

**Boris Hauser :** La fonction achats est tout aussi stratégique pour une entreprise que pour un acteur public. Elle connaît actuellement un puissant mouvement de modernisation, porté par les nombreuses possibilités offertes par le digital. Il n'est pas aisé de suivre le rythme de ces innovations, ni d'en mesurer le potentiel et la portée. C'est là que VDA joue un rôle important, en donnant les clés du digital dans notre cœur de métier d'acheteur. Outre cet apport dynamique et pédagogique, la rencontre avec d'autres décideurs achat permet le partage des bonnes pratiques et d'éviter les écueils déjà rencontrés. Concrètement, je pilote actuellement un projet de mise en place d'un chatbot. Le sujet est encore assez nouveau dans le monde des achats, mais des membres de VDA l'ont déjà expérimenté. J'échange avec eux pour bénéficier de leur savoir-faire et je compte bien aider les prochains à se lancer. Le partage d'expérience avec des homologues confrontés aux mêmes contraintes, permet de réels gains de temps et donne une meilleure vision des risques et des enjeux.

**Thibaut Jacobelli :** La transformation digitale des Achats s'inscrit dans la stratégie des 3 D d'Engie à savoir : Décarbonisation, Décentralisation et Digitalisation. C'est dans ce cadre que nous développons des applications et plateformes qui favorisent l'expérience utilisateur et la mobilité, ainsi qu'une meilleure gestion et valorisation de nos données achats. Les ateliers VDA sont un moment privilégié pour adresser des

problématiques qui nous intéressent tout particulièrement. Certains de nos projets nourrissent directement les échanges, c'est une occasion de les challenger avec des Groupes rencontrant les mêmes enjeux et problématiques que ENGIE. Nous y voyons aussi une opportunité de construire et enrichir des communautés de pratiques qui pourront se poursuivre au-delà de VDA. A ce titre, VDA sert de catalyseur d'échanges, de partage d'expériences et de lieux d'innovation pour de nouveaux usages et outils pour les achats.

**Cédric Le Savéant :** Ce qu'on recherche chez VDA c'est cette communauté et les gens qui la composent. Chez Technicolor, on a initié en 2015 cette transformation digitale aux Achats. Nos utilisateurs avaient de plus en plus accès à des Achats via le Net, alors que les Achats étaient encore dans le vieux monde. Il fallait s'adapter à ce nouveau monde. On a adapté nos outils, passant de SAP à des outils plus agiles, type Coupa. Quand VDA est arrivé, cela correspondait parfaitement à ce que nous faisons, cela donnait un cadre à ces échanges et cela élargissait le scope. D'autres sociétés de consulting avaient déjà tenté ce type d'expérience mais c'était vite tombé à l'eau. Peut-être le timing était-il enfin bon.

**Christophe Romao :** Notre objectif est, d'une part d'identifier les dernières évolutions digitales qui nous permettront de répondre mieux aux attentes et aux problématiques de nos clients, d'anticiper les tendances du marché, et d'autre part d'échanger avec nos confrères sur les meilleures pratiques dans ces domaines. Les partages sur les retours d'expérience entre participants ont lieu sous forme d'ateliers, de visites d'entreprise, et de réalisation de Proof Of Concept (POC) avec certains prestataires. Ces POC nous permettent vraiment d'avoir une vision opérationnelle du résultat. Le fait de réfléchir en commun a des solutions nous permet d'avancer plus rapidement, car chaque participant est vraiment à la recherche de solutions concrètes. Les échanges sont factuels, rapides et basés sur des situations vécues par l'un ou l'autre des participants. Les ateliers de travail au sein des équipes nous permettent de comparer l'état d'avancement de nos travaux respectifs lors de l'implémentation de solutions digitales et d'anticiper les points difficiles. La participation des prestataires à certaines sessions nous permet aussi de détecter les tendances, de nous interroger et de partager sur les méthodes de déploiement, en toute transparence et dans un très bon état d'esprit.

**Odile Valette :** VDA constitue un formidable accélérateur d'idées ! Les Directions Achats sont au cœur de la transformation digitale des Entreprises : pour servir leurs propres besoins (elles ont en charge des process majeurs) mais aussi pour accompagner la digitalisation des autres organisations. Grâce à VDA, nous bénéficions des expériences des uns et des autres. Car, si nous menons des réflexions très similaires, et c'est déjà très positif d'en prendre conscience ! Les projets des uns bénéficient aux autres en toute transparence : chacun avance mieux et plus vite. Les consultants se positionnent en aiguillons (!) et nous obligent à structurer nos démarches et nos échanges, les rendant bien plus riches que si nous nous adressions directement à notre réseau de pairs. Enfin, dernier point positif : dans le cadre des groupes de travail, des rencontres sont organisées avec des prestataires susceptibles de fournir les solutions adaptées à nos cas particuliers : là encore nous gagnons en qualité et en efficacité. Nous avons un accès direct à

des startups, en particulier, dont nous pouvons apprécier l'intérêt pour nos organisations

## 2/ Quels domaines traités dans VDA pourraient impacter le plus la fonction Achats de votre organisation et pourquoi ?

**JBA :** Un domaine est pour nous majeur : la Data. C'est le vrai sujet qui va impacter les fonctions Achats et leur donner plus de pouvoir. Avec la Data, on va pouvoir acheter mieux, plus vite et différemment. VDA nous apporte aussi beaucoup dans la mise en œuvre de la meilleure «expérience employé» possible, en nous aidant à adapter les process du B to C (expérience client) au B to E (Business to Employee). Thierry a toujours essayé de nous faire partager des expériences extérieures (visite d'un incubateur de start-ups ou des locaux d'Amazon). VDA est une manière de voir les choses différemment dans l'environnement digital en mutation qui est le nôtre. Sur le Knowledge Management, se développent de nouvelles façons de faire avec de nouveaux outils. VDA nous a permis d'aborder ces sujets transverses et extérieurs à notre cœur métier de façon différente et agréable, avec un bon niveau d'échanges.

**JCB :** A travers VDA, l'objectif de la direction des Achats d'Orange est d'explorer les dernières technologies digitales susceptibles d'améliorer la performance, dégager une valeur pour le business et mieux maîtriser les risques. En matière de performance, le « data analysis », par exemple, rend possible des benchmarks à grande échelle pour identifier des segments où les prix peuvent être renégociés. Par ailleurs, l'expérimentation de plateformes type « Marketplace » est lancée pour tester les commodités sur lesquelles une réduction des coûts internes d'approvisionnement serait envisageable (...). VDA permet aussi de conforter Orange sur le bon niveau des outils utilisés sur le Supplier Relationship Management ou le collaboratif. Ces constats sont riches d'enseignements et permettent d'avancer sur la réflexion de la digitalisation.

**EB :** Je vais vous en citer un. Nous travaillons activement sur le sujet des market places. Chez Total, l'Achat se fait selon une méthode assez traditionnelle, avec des appels d'offres, des contrats et des commandes passées via des outils qui ne sont pas forcément «user friendly». Nous avons lancé une réflexion il y a quelques mois sur nos petits Achats, dans le cadre d'un sujet de simplification porté par le COMEX. Les Achats portent aujourd'hui un sujet market place dans ce cadre-là, qui concerne nos Achats non stratégiques. VDA nous a permis d'accélérer nos réflexions dans le déploiement de cet objectif.

**GD :** C'est à VDA que j'ai pour la première fois entendu parler des plates-formes de mises en relation avec les indépendants. Je m'y suis intéressé, nous avons initié la démarche et nous sommes aujourd'hui en phase de test. Nous faisons probablement face à une nouvelle façon d'acheter. Le marché évolue. Nous nous rendons compte qu'ils est de plus en plus difficile de trouver certains profils auprès des cabinets de recrutement. Il faut apprendre à travailler différemment sur un certain nombre de prestations. Je suis certain que nous allons dépasser la phase de test et passer à du réel. Même si cela ne concernera pas toutes nos prestations. Ces outils vont nous permettre de gagner en Time to Market et d'apporter de la valeur à nos prescripteurs. Les DA seront plutôt amenées à définir les grandes



règles de travail avec ces plates-formes, qui travaillent avec nous leur Road Map produits. Ces plates-formes ont compris que, pour se développer, elles ont besoin de travailler avec les Directions Achats. Pour résumer, VDA aide à l'harmonisation des données internes et au benchmark du marché fournisseurs sur beaucoup de sujets liés au Big Data.

**BH :** Les sujets chatbot et marketplace peuvent avoir un impact à court terme, car des projets sont en cours au sein du ministère des Armées. En fonction de l'expérience vécue, nous généraliserons ces outils en les adaptant au mieux à nos spécificités et besoins. Notre ministère apporte également son expérience aux autres, par exemple dans le domaine des P-Cards, qui sont en place avec succès depuis 10 ans (10 000 cartes achats déployées pour plus de 250 000 transactions par an).

Cependant, de mon point de vue, ce sont les data qui présentent le plus grand potentiel d'optimisation de la fonction achats. Dans un premier temps, l'exploitation de nos données va permettre une visualisation plus intuitive et un pilotage bien plus fin de notre activité. A terme, cette maîtrise de nos données permettra d'en améliorer la qualité et de dépasser le simple cadre du reporting. Elle permettra également d'appuyer des politiques générales telles la massification ou le contrôle interne, en pesant moins sur les acteurs, mais plus sur les processus.

**TJ :** Les sujets sur lesquels on contribue le plus sont les Data quality & analytics. Avec 24 Business-Units dans 70 pays, Engie a l'ambition de devenir une « data driven company ». Nous avons donc été amenés à contribuer pour montrer l'ampleur du projet mené actuellement. VDA nous permet aussi de nous alimenter sur le sujet des Market Places, et a accéléré notre décision pour le choix de notre propre Market Place. Les sujets digit vont très vite et sont très pointus. Toit ce qui tourne autour de l'Intelligence artificielle ou de la block-chain est encore top mal connu en termes de possibilités. VDA permet de bénéficier d'un effet laboratoire, pour mutualiser au maximum et

s'enrichir des idées des autres.

**CLS :** Je citerais en premier lieu l'impact des market places. Elles sont un pavé dans la mare de la transformation des Achats. Nous y cherchons des bons prix qui ne sont pas négociés par les Achats mais par les market places en amont (soit grands acteurs type Amazon, soit freelancers). Ce qui m'intéresse chez VDA ce n'est pas seulement ce que font les autres, mais aussi ce que pensent les autres de ce que nous faisons. Ce regard croisé apporte un feedback supplémentaire sur ce que nous faisons. Je citerais également les sujets liés à la robotisation et à l'intelligence artificielle, ainsi que tout ce qui est lié à la Data.

**CR :** Parmi les différents domaines que nous partageons, certains sont très impactant pour notre groupe. Nous travaillons notamment sur le stream des places de marché. Nous avons déjà bien avancé sur ce sujet et nos premiers clients sont « live » depuis quelques mois. Le sujet des Chatbots est aussi un point d'intérêt sur lequel nous devons avancer. Dans un autre contexte, le stream « Purchase to Pay » est un groupe sur lequel nous investissons du temps. En effet, cela nous permet la aussi d'échanger avec les participants sur les outils en place, les problèmes rencontrés pendant et après l'implémentation des outils. Le stream « Startup » nous intéresse car nous sommes très à l'écoute des dernières tendances et des évolutions

**OV :** Je vois spontanément trois domaines d'intérêt majeur pour la Direction des Achats du Groupe Legrand : le Data Analytics, avec l'appropriation d'outils qui permettront à la Direction des Achats de fournir des prédictions d'évolution des cours des matières et composants encore plus pertinentes et avec un effort bien moindre ; les RPA qui libéreront les équipes de tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, leur permettant ainsi de consacrer plus de temps à des sujets porteurs ; enfin, les marketplaces, qui donneront de l'autonomie aux utilisateurs pour leurs achats de classe C sur lesquels les bénéfices de l'implication des acheteurs sont très limités.

## NOTRE PANEL



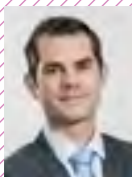
**Jean-Baptiste Anne,**  
responsable des méthodes et systèmes d'information Achats de la DAG, Société Générale.



**Jean-Cyprien Basse,**  
directeur du Procurement Engineering, Orange.



**Eric Bozec,**  
vice-président Support & Performance Procurement, Total.



**Guillaume Duny,**  
Directeur du pôle Achats épargne assurance immobilière, Crédit Agricole.



**Thibaut Jacobelli,**  
Directeur Gouvernance, Performance & IS Achats Engie



**Commissaire principal Boris Hauser,**  
SGA / Mission Achats / Pôle processus et outils, Responsable technique ALPHA, ministère des Armées.



**Cédric Le Savéant,**  
vice-président sourcing process et solutions, en charge de la transformation digitale aux Achats, Technicolor.



**Christophe Romao**  
directeur du SI Achats, Pierre & Vacances.



**Odile Valette,**  
Responsable Achats Corporate Indirects, Legrand.

# Innovation aux Achats et Achats d'innovation sous l'angle juridique



**Par Frédéric Philippe,**  
Manager Achats industriels

**D'UN POINT DE VUE JURIDIQUE, LES ACHATS DOIVENT INNOVER POUR S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES. CELA EST ENCORE PLUS VRAI POUR LES ACHATS D'INNOVATION ET EN PARTICULIER AVEC LES START-UPS. NOUS AVONS LE PLAISIR D'ÉCHANGER AVEC LA RESPONSABLE JURIDIQUE ACHATS D'UN GROUPE DU CAC40. TOUR D'HORIZON DES BONNES PRATIQUES ...**

## Quelles sont les principales évolutions aux achats en matière juridique ?

La principale évolution concerne la façon de négocier les aspects juridiques. Elle est en cours depuis quelques années et particulièrement pour les entreprises labélisées « relations fournisseur responsables » : il ne faut rien imposer. Avec l'ordonnance de 2016, c'est désormais une obligation.

## Vous voulez parler du nouvel article 1171 qui entre en vigueur le 1er octobre (1) ...

Tout à fait. Il est vraiment indispensable de permettre la négociation sans rien imposer afin de ne créer aucun déséquilibre entre les droits et devoirs de chacun. Sans quoi le contrat perdrait toute efficacité. L'ouverture de la négociation est LA bonne pratique à adopter dès à présent.

## Concernant les achats d'innovation ?

Il s'agit d'un contrat fournisseur classique. Il faut trouver un deal dès qu'il y a co-développement : soit être co-détenteur de l'innovation avec une

période d'exclusivité soit un achat pur et simple du résultat.

Un domaine particulier, l'intelligence artificielle. Comme les outils sont auto-apprenants, ils s'améliorent avec l'expérience utilisateur (le client). Se pose alors le problème de la propriété intellectuelle : à qui appartient la progression de l'outil ; comment partager le produit économique de cette progression ?

## On parle souvent des start-ups. Comment négocier et contractualiser ?

Les start-ups sont très performantes et très agiles côté innovation mais souvent faibles côté administratif. De plus, leurs performances technologiques les rendent très attractives y compris pour vos concurrents à l'achat. Il s'agit donc de travailler différemment. Et les risques ne sont pas moindres : recours massif aux free-lances, utilisation importante de logiciels libres, sous-traitance peu maîtrisée ...

Le corps du contrat doit être court : 10 à 20 pages maximum. Attrayant par sa présentation et simple dans le langage. Cela nécessite un gros travail

en amont pour mettre en place un modèle adapté. De plus, il vaut mieux penser à un contrat « à tiroir » : une succession de « modules » qu'on active au fur et à mesure des contraintes spécifiques ou du développement de la relation commerciale. Premier contact (NDA), module « étude de faisabilité », module « POC », module « première commande », « commande de test », etc... Si certains aspects sont survolés voire éludés, certains sujets seront renforcés en fonction des risques et contraintes réglementaires. Surtout, être réactif et adapter sa posture de négociation...

(1) Article 1171 du Code Civ. créé par la loi n°2018-287 du 20/4/2018 : voir Profession Achats n°70 p. 28-29

