

# PROFESSION ACHATS

Décembre 2023 - n°92



Digital  
Procurement  
Success

## 3<sup>e</sup> Baromètre annuel du succès de la Transformation Digit@le

**LE DIGITAL FAÇONNE PEU À PEU  
L'ACHETEUR DE DEMAIN**

**INTERVIEW EXCLUSIVE DE  
LAURENT ALEXANDRE**

### DOSSIER

Les 10 indicateurs clés du  
Baromètre du succès de la  
Transformation Digitale.

Page 11

### PORTRAIT

**François Adam** : *nouveau  
patron des Achats  
de l'État.*

Page 07

# ACHETER JUSTE ÇA COMPTE POUR ACCÉLÉRER L'ESSOR DES MOBILITÉS DURABLES

Plus que jamais, dans le contexte actuel, l'UGAP vous aide à faire le choix de l'achat juste : un achat pour le bien commun, au service d'une économie compétitive et durable. Levier de performance de la commande publique, la centrale d'achat préserve votre capacité d'investissement et répond à vos enjeux de transformation. 95% de ses marchés intègrent une disposition RSE.

ugap.fr

Conception et réalisation : HAVAS PARIS - 2023



Depuis 10 ans



Nos solutions mobilité durable



# Surfez sur le **décalage** **de la réforme** de la Facturation Électronique pour **revoir votre processus** **Procure-to-Pay**

Le décalage de la réforme de la Facturation électronique offre une opportunité unique d'analyser, de digitaliser et ainsi d'optimiser votre processus Procure-to-Pay dans son ensemble afin de réduire les coûts de traitement et augmenter l'efficacité globale chers à votre Directeur Financier !

Au-delà des bénéfices apportés par la réforme qui concerne principalement l'étape de réception et la communication des statuts à l'Administration Fiscale, **identifiez les bénéfices associés à la digitalisation du processus de traitement des factures dans sa totalité :**

- ❖ Réduisez le coût de traitement de facture de 10€ à 1€ grâce à des circuits de traitement plus efficaces
- ❖ Réduisez les erreurs de saisie et les doublons via l'élimination des processus manuels
- ❖ Contrôlez les dépenses grâce à un accès rapide à l'ensemble des factures et leur détail
- ❖ Améliorez les relations avec vos fournisseurs
- ❖ Libérez du temps aux équipes pour des activités plus stratégiques
- ❖ Réconciliez 80% de vos factures automatiquement, les 20% restant correspondant aux factures avec écart, factures non réceptionnées ou factures sans commandes.

**En intégrant la digitalisation du processus P2P complet, gérez l'ensemble du flux d'engagement des dépenses dans un seul outil :**

- ❖ Fluidifiez le processus de traitement des factures et accélérez



leur comptabilisation et leur paiement

- ❖ Améliorez la collaboration entre les différentes équipes
- ❖ Réduisez l'approbation manuelle des factures
- ❖ Assurez la conformité du processus vis-à-vis de la politique achats et financière de l'entreprise
- ❖ Garantisiez un niveau d'automatisation maximal grâce à la mise en place de seuils de tolérances pour les écarts et des niveaux de montants nécessitant une ré-approbation
- ❖ Facilitez les échanges entre la Comptabilité et les Achats pour gérer les factures avec écart, sans commande ou les factures non réceptionnées

❖ Faites de la réconciliation à la ligne grâce aux données de la facture électronique

**Chaque équipe trouve son avantage.**

**Les Achats** déploient plus facilement leur politique, **le Contrôle de Gestion** vérifie l'engagement budgétaire et les dépassements, **la Comptabilité** optimise le processus de clôture et diminue le délai de traitement des factures et **les Opérationnels** gagnent du temps et de la visibilité sur leurs demandes leur permettant de se recentrer sur leur cœur de métier.

**Rapprochez-vous de la Finance et faites le point**

Via l'analyse de vos processus existants et l'identification des nombreux bénéfices associés à la digitalisation de l'ensemble du processus P2P, vous aurez toutes les cartes en main pour encourager la Finance à collaborer avec les Achats pour faire de ce sujet brûlant **un projet commun qui bénéficiera à l'ensemble de l'entreprise.**

**Vous souhaitez revoir votre processus P2P et obtenir un vrai ROI, nos experts Corcentric sont à votre disposition.**

# DOSSIER

## 3<sup>e</sup> Baromètre annuel du succès de la Transformation Digit@le

Une étude portée par :



### LE DIGITAL FAÇONNE PEU À PEU L'ACHETEUR DE DEMAIN



Avec le soutien de :



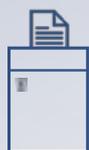
Présentée le 13 décembre lors du CNA en scène, la troisième édition du Baromètre annuel du Succès de la Transformation digitale des Directions Achats (Digital Procurement Success), portée par le CNA et Inside Board, questionne en profondeur les décideurs Achats sur leurs engagements en matière de transformation digitale. Dans ce dossier, vous trouverez les indicateurs clés de ce baromètre, suivi des « bonnes feuilles » de cette photographie très précise du paysage en matière de digitalisation de la fonction : si sa

mise en œuvre demeure partielle et inégale, elle n'en est pas moins inéluctable. « Cette révolution technologique va se produire », estime Laurent Alexandre, cofondateur de Doctissimo et essayiste passionné par les questions autour de l'intelligence artificielle. Vous retrouverez aussi les contributions au débat de Guillaume Duny, Directeur de la Digitalisation des Achats Groupe Crédit Agricole, Emmanuel Le Roch, délégué général de Procos, et Hervé Legenvre, Directeur de la recherche à l'EIPM.

# Acheteur Responsable ?

100% SÉCURISÉ - 100% RGPD - 100% RSE

## FAITES COLLECTER ET DÉTRUIRE VOS DOCUMENTS SUR VOTRE SITE



Sécurisation de vos supports



Collecte et destruction sur votre site



Respect de la réglementation sur le recyclage et le RGPD

**SOCIÉTÉ FRANÇAISE**  **NEUTRE EN CARBONE**



Arbres sauvés par le recyclage



Economie d'émission de CO<sub>2</sub>



38 300 arbres déjà plantés depuis 2011 à Madagascar

Nous préservons vos données, vous protégez l'environnement.



**D cube**

DESTRUCTION SÉCURISÉE DE DOCUMENTS

**01 34 34 55 14**

contact@dcube-destruction.com - www.destruction-de-documents.fr

# Les 10 indicateurs clés du Baromètre

Par Stéphane Py, B2BAD

Le Conseil National des Achats aux côtés d'InsideBoard a eu l'ambition dès 2022 de partager dans la durée et auprès de tout le réseau des acheteurs, un Baromètre indépendant réalisé avec un Conseil Scientifique de professionnels et d'experts Achats. Cet outil unique permet de créer de la connaissance opérationnelle applicable sur le terrain avec des indicateurs de benchmark.

En 2023,  
**moins d'1 direction Achats sur 2**  
déclare avoir engagé sa transformation digitale

## PODIUM

Les 3 leviers principaux pour cultiver le ROI de la transformation digitale d'une direction Achats

- 1 Mieux exploiter les données
- 2 Revoir les process
- 3 Renouveler, mettre à jour et adopter les outils

**28 %**

des Directions Achats estiment excellente ou correcte leur exploration des données collectées grâce aux outils digitaux.

**TOP 3 des compétences privilégiées** par les décideurs Achats au sein de leur équipe

- 1 Gestion des risques
- 2 Animation de communautés
- 3 Compétences RSE

+ de  
**8/10**  
Directions Achats ne mesurent pas l'empreinte carbone de leurs fournisseurs

**Pour 71 %** des décideurs Achats, l'IA ne concurrencera pas l'acheteur mais complètera ses outils digitaux

- de  
**1/5** Directions Achats disposent de moyens suffisants pour sa transformation digitales

+de  
**1/3** des directions Achats ne disposent pas de cartographie des risques

- de  
**1/5** Directions Achats intègrent le poids du CO2 dans l'évaluation du fournisseur

**1/4** des jeunes acheteurs estiment leur entreprise suffisamment visionnaire et proactive en matière d'engagement RSE

# La transformation digitale à petits pas

Compte-rendu par Patrick Juillard, journaliste

La troisième édition du Baromètre annuel du Succès de la Transformation digitale des Directions Achats (Digital Procurement Success), portée par le CNA et Inside Board, a été présentée le 13 décembre lors du CNA en scène. Plus de 6 000 décideurs Achats ont été interrogés dans des entreprises de tous secteurs d'activité et avec un effectif au minimum de 100 personnes, et 144 ont répondu au questionnaire qui leur a été adressé. Il en ressort que la transformation digitale n'est engagée que par moins d'une Direction Achats sur 2, alors que le retour sur investissement demeure très perfectible.

Profession Achats vous propose d'en découvrir l'essentiel.



## UNE DIGITALISATION ENCORE PARTIELLE ET INÉGALE

s'appuyer sur le digital pour développer la culture de la performance de ses équipes. Cette conviction ne faiblit pas, bien au contraire, puisque notre dernière enquête révèle que 92 % des décideurs Achats considèrent la transformation digitale comme une opportunité pour augmenter la valeur apportée par la profession.

(Fig.1)

Pour autant, beaucoup reste à faire avec seulement **moins d'une direction Achats sur deux qui dit avoir engagé sa transformation digitale en 2023**. Devant

ce constat, la profession semble accélérer si

l'on en croit la tendance puisque 37 % déclarent un projet de digitalisation en cours, dénonçant ainsi l'inertie digitale de quasiment 1 direction sur 5.

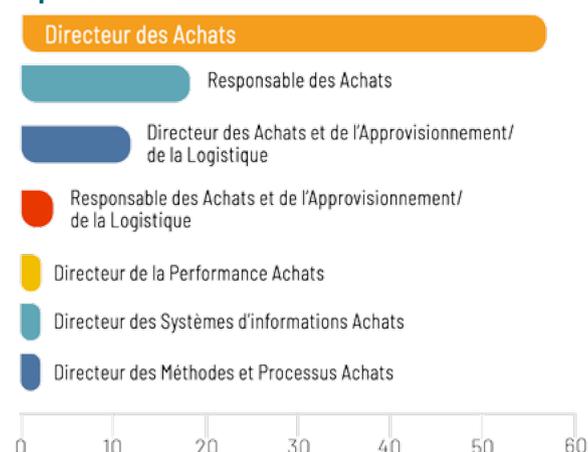
Il existe de grandes disparités dans les niveaux de digitalisation des directions Achats selon la taille de leur entreprise. En toute logique, les grandes

entreprises ont pris de l'avance et poursuivent leurs développements digitaux ; le secteur public, porté par une politique volontaire, affiche également un niveau de digitalisation avancé. Plus surprenant peut-être, les PME devancent les ETI, démontrant ainsi leur agilité à se transformer, même si les ETI devraient rattraper ce retard compte tenu de la belle proportion de projets digitaux en cours.

**Les 5 constantes de cette transformation digitale sont bien identifiées : Data, Process, Outil / Technologie, Compétences, Change Management.**

Le volet Change Management est jugé crucial mais souvent négligé, faute de budget notamment.

**Fig.1 - Répartition par taille des entreprises répondantes**



Les directions Achats sont convaincues de l'importance de se digitaliser mais cette digitalisation reste partielle encore aujourd'hui. Dès la première édition de ce baromètre, une conviction forte ressortait de la communauté Achats sur l'importance de digitaliser la fonction. 65 % des projets digitaux des directions Achats étaient alors jugés critiques ou stratégiques et l'année suivante, plus d'un décideur Achats sur deux affirmait

La gouvernance des données est jugée trop faible ; il en résulte des données de qualité variable, plutôt faible, ce qui impacte les capacités d'analyse et de décision des acheteurs.

Une partie de la profession semble unanime : la digitalisation des Achats reste trop superficielle et son adoption trop partielle. Comme le souligne Sylvie Noël, CPO du groupe Covéa : « La plupart des démarches engagées portent sur un ou deux modules, principalement sur la signature électronique ou les catalogues. » Il s'agit donc d'aller beaucoup plus en profondeur pour en tirer tous les bénéfices et le classement des priorités selon les décideurs Achats pour améliorer ce ROI.

### UN ROI PAS ROYAL

La question de la mesure du ROI (retour sur investissement) de la transformation digitale des Achats reste entière. Elle conditionne vraisemblablement l'obtention de budgets supplémentaires, soit pour engager cette digitalisation, soit pour la poursuivre voire embrasser les innovations qui se dessinent, par exemple avec l'intelligence artificielle. Gageons que la profession saura trouver des clés pour justifier ces engagements digitaux auprès des directions Générales, autrement que par la seule évidence du sens de l'histoire.

**Le ROI de la transformation digitale reste difficile à évaluer, c'est pourtant un point-clé pour défendre et obtenir des investissements nécessaires à cette digitalisation.** Les bénéfices attendus de leur digitalisation par les directions Achats restent donc importants et le succès de ces projets est considéré comme déterminant tant les enjeux économiques et sociétaux commandent une transformation profonde et rapide des entreprises.

#### Le ROI est-il au rendez-vous ?

La question n'est pas si simple : si la première édition de notre baromètre observait déjà un consensus majoritaire sur l'importance d'évaluer ce ROI (80% des directions Achats), 1 décideur Achat sur 2 avouait sa difficulté à le produire.

En 2022, 1 sur 3 s'attaque au problème et la profession s'avère très partagée lors de notre dernière enquête. En 2023, ils sont 2 fois moins nombreux à s'atteler à cette évaluation ROI mais dans l'ensemble, une légère majorité de directions Achats manifeste sa volonté d'y parvenir.

Pour les autres, c'est la difficulté à mesurer ce ROI qui explique principalement leur renoncement, la proportion des décideurs Achats jugeant cette évaluation sans intérêt passant d'environ 1 sur 5 à seulement 6 % aujourd'hui.

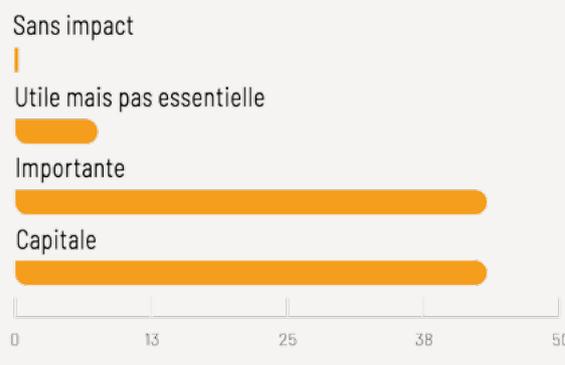
**28 %** seulement des Directions Achats estiment « excellente ou correcte » leur exploration des données collectées grâce aux outils digitaux.

## Le digital, locomotive des politiques ESG

Le digital est un moteur essentiel aux politiques ESG et à la transformation des méthodes Achats, notamment pour le développement de l'animation des communautés.

Malgré un ROI mitigé, la conviction des directions Achats sur le rôle du digital dans leur propre transformation n'est pas mise en doute. (Fig.2)

**Fig.2 - Contribution du digital aux axes de transformation prioritaires des directions Achats**



Le digital n'est pas perçu comme une finalité mais comme un moyen, essentiel, pour outiller un ensemble de mutations - certains oseront le terme de métamorphose - et délivrer encore plus de valeur à l'entreprise et à ses marchés.

Comme en témoigne le classement des priorités des directions Achats, les enjeux de la profession sont à la hauteur des bouleversements économiques et sociétaux que nous traversons et des crises climatiques qui s'annoncent.

Comme un écho à ces nouveaux paradigmes, les ambitions des directions Achats n'ont jamais été aussi fortes : elles doivent revisiter leurs missions, repenser leur fonctionnement et se projeter dans un futur dont les horloges sont déjà lancées et qui appellent de nouveaux modes d'organisation et de collaboration. Il s'agit de répondre vite et aujourd'hui car les exigences des clients, les échéances réglementaires et les contraintes d'approvisionnement sont déjà là. Il s'agit aussi de préparer demain sans tarder : tout porte à croire que les décideurs Achats de 2050 devront composer avec un monde très différent de l'époque actuelle.

## DES COMMUNAUTÉS À ANIMER

De l'animation de communautés, on attend plus de collaboration, pour sécuriser les approvisionnements et co-innover. La valeur ne réside plus seulement dans la négociation.

La première des priorités porte sur une animation accrue des communautés Achats : fournisseurs, marchés, prescripteurs et les autres directions de l'entreprise.

Longtemps, le service Achats a été réduit, jusqu' à la caricature selon certains, à un simple négociateur de marges, les « savings » représentant le seul KPI de l'acheteur... Si certains services Achats voient dans ces interactions un risque vis-à-vis de la concurrence, cela n'occulte pas les gains recherchés, avec par ordre d'importance :

1. Un moyen d'aligner les roadmaps pour plus de synergies ;
2. Un levier pour améliorer la collaboration avec les PME/TPE ;
3. L'accélération du développement de référentiels dans les filières ;
4. Un avantage concurrentiel pour les fournisseurs sur leurs autres marchés ;
5. Une opportunité de partager des compétences avec les PME/TPE.

La réalité montre les efforts nécessaires pour faire de cette intelligence collective une réalité. FIG 12

Là encore le digital est un allié puissant puisque 96 % des directions Achats qui se sont engagées dans des programmes d'animation de leurs communautés jugent sa contribution utile voire déterminante.

## ESG : UNE URGENCE S'INSTALLE

Sur le volet ESG, les réglementations, les marchés voire les investisseurs et/ou actionnaires imposent aux Achats de passer de bonnes intentions à de réelles actions : une urgence s'installe.

En 2022, les décideurs Achats étaient à juger leur entreprise pro-active et visionnaire en matière d'engagement ESG

# 44 %

18% qualifiait leur entreprise de retardataire. L'évolution des stratégies, l'essor des cadres réglementaires, conduisent à une évolution rapide de ce constat puisqu'en 2023, ces mêmes décideurs accordent 8 points de plus à la position ESG pro-active de leur entreprise. Globalement, l'engagement ESG des entreprises, selon les directions Achats, progresse. Mais pas encore assez

vite si l'on en croit le regard porté cette fois par les jeunes acheteurs : beaucoup plus exigeants et sévères que leurs aînés, ils jugent qu'en majorité, leur entreprise reste opportuniste et suiveuse dans ses engagements en matière de développement durable et responsable.

(Fig.3)

Il est essentiel de communiquer sur les politiques ESG des Achats auprès des jeunes acheteurs, et en interne en général, car ils sont souvent plus concentrés sur des questions opérationnelles au quotidien, et donc moins conscients des actions de leurs directions sur ces sujets.

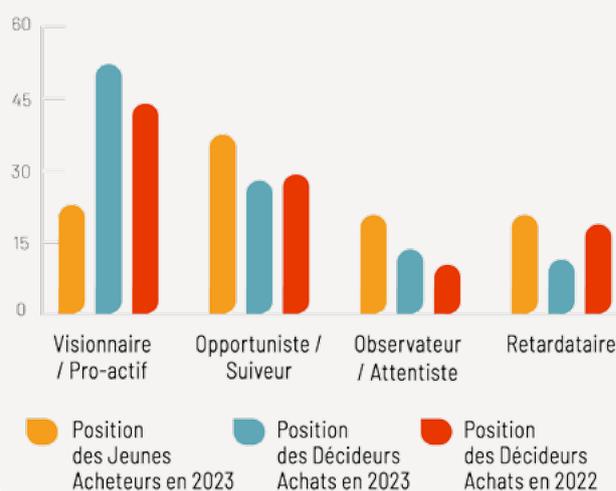
Cette attente oblige les entreprises et directement leurs services Achats. D'autant que la pression ne vient pas uniquement des nouvelles générations de collaborateurs ! Les marchés, les clients le réclament, à l'image des enjeux du bio, de l'équitable et des enjeux de traçabilité associés pour les produits de consommation destinés au grand public. Les investisseurs et actionnaires prônent de plus en plus, eux aussi, de nouvelles orientations stratégiques, comme le souligne l'enquête *Global Investor ESG Survey* en 2021 avec 82 % des investisseurs qui souhaitent l'intégration des critères ESG dans la stratégie d'entreprise.

Pour autant, la mise en pratique de politiques ESG dans les directions Achats reste complexe et même trop timide selon beaucoup. En témoignent notamment ces chiffres :

moins de 20 % des Directions Achats mesurent l'empreinte carbone de leur fournisseur (et intègrent le poids du CO2 dans l'évaluation de celui-ci).

Vincent Leroux-Lefebvre, expert en Achats responsables pour l'Afnor, insiste sur le fait de ne pas se limiter au cadre réglementaire et faire au contraire de l'ESG une opportunité d'innovation et de transformation. Il appelle les acheteurs à « sortir du cadre ».

Fig.3 - Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise au regard des enjeux RSE ?



## L'ÉPINEUSE QUESTION DES MOYENS...

Comment faire ? Nombreux sont les décideurs Achats qui déplorent un manque de moyens pour engager ces transformations ESG. Des moyens dont ils classent l'importance comme suit :

1. L'usage de données internes ;
2. L'accompagnement d'experts RSE et/ou académiques ;
3. Les travaux et les référentiels des filières ;
4. Des bases de données externes.

L'ensemble de ces démarches visant à produire des indicateurs pour guider leurs décisions selon des critères ESG. Problème :

**65 %** des décideurs Achats estiment que leurs critères ESG ne sont aujourd'hui ni suffisants ni efficaces.

D'abord et surtout pour des questions de données, sur les fournisseurs et les marchés : pas assez d'informations et une fiabilité insuffisante.

Viennent ensuite les questions d'outils, pas assez adaptés à ces démarches ESG, et de savoir-faire en matière de collecte et de traitement de ces données. L'impact de budgets limités n'arrive au final qu'en dernière position. **Les technologies évoluent mais les Achats restent en attente d'une plus grande proximité des éditeurs de logiciels, pour des solutions plus intuitives et plus intelligentes. Excel reste encore trop présent.**

Dans le registre des moyens, il faut également considérer les pratiques d'incitation des acheteurs à adopter ces nouveaux process RSE. Les méthodes des directions Achats varient mais la majorité se concentre sur la mise en place de nouveaux indicateurs de pilotage de l'activité des acheteurs ; moins d'1 service Achats sur 5 a adopté une part de rémunération variable adossée à la bonne mise en pratique des process RSE.

## Un acheteur d'un type nouveau

A l'ère du digital, 91 % des décideurs Achats estiment que le nouvel acheteur est moins un négociateur qu'un Business Partner en charge d'animer les Ressources Externes de l'entreprise. Le profil de l'acheteur évolue et les directions Achats disent privilégier aujourd'hui et par ordre d'importance les compétences suivantes :

1. La gestion des risques ;
2. L'animation de communautés ;
3. Des compétences RSE ;
4. La maîtrise des process des conformités ;
5. Une appétence pour les outils digitaux ;
4. Des compétences Data.

S'ajoutent à cette liste la capacité à raisonner de façon stratégique et une forte dimension de « soft skills » qui fait écho au rôle de Business Partner du nouvel acheteur. Au-delà du profil technique, les décideurs Achats s'entendent pour rechercher des personnalités entreprenantes et des mentalités de « game changer. »

Pour réussir la mutation digitale d'une direction Achat, Cédric Le Saveant, CPO de Technicolor conseille d'abord de « s'entourer de personnes curieuses : ce sont elles qui s'emparent des sujets d'innovations ».

Sur le volet ESG, Mathieu Thévenot, Directeur Europe des Achats indirects d'Air Liquide, a fait son choix : il recrute des « activistes » qui veulent changer les règles du jeu et passent à l'action.

Quant à savoir si l'acheteur de demain sera un acheteur augmenté, Natacha Tréhan le réfute : « *l'acheteur augmenté est un mythe.* »

Sophie Macquet, CPO du groupe SPIE va dans le même sens. « *Pour un usage maîtrisé de l'IA, les jeunes acheteurs devront développer des compétences en raisonnement logique* », précise-t-elle. Rompus au bon usage des outils d'IA, certes, mais pas sous la tutelle de robots autonomes !

Dans une conjoncture incertaine et inflationniste, qui va de crise en crise et requiert plus d'anticipation et d'« Intelligence Achats », émergent de nouveaux acheteurs. Ces derniers doivent apporter leur soft-skills pour compléter le savoir-faire Achats, et revisiter la fonction. Se profile un acheteur stratège, qui s'appuiera sur l'IA pour le libérer des tâches chronophages à faible valeur ajoutée. Manager des ressources externes de l'entreprise, cet acheteur des années 2020 sera moins transactionnel et plus transformationnel. ➡➡

# Laurent Alexandre :

## "Cette révolution technologique va se produire"

Par Stéphane Py, B2BAD



Laurent Alexandre, Auteur de "La Guerre Des Intelligences" et "La Guerre Des Intelligences à l'heure de ChatGPT"

### Digital Procurement Success :

Transformation digitale avec l'arrivée de l'IA, enjeux réglementaires croissants sur des questions de conformité financière et extra-financière (scope 3, durabilité, CSRD...), enjeux de souveraineté, de développement durable et responsable dans un monde inflationniste qui passe de crise en crise... Comment un observateur de l'innovation technologique comme toi perçoit les directions Achats dans ce contexte ?

**Laurent Alexandre** : On demande trop à la direction Achats. Sa mission reste avant tout de fournir les bonnes ressources à l'entreprise en les achetant au meilleur prix, et pas de porter des engagements politiques. Les directions Achats veulent engager des mutations profondes, en ouvrant de multiples chantiers. Gare à la précipitation sur des sujets complexes et encore mal maîtrisés ! Prenons l'exemple de LEGO qui a énormément communiqué sur son passage à l'économie circulaire avec la récupération et le recyclage de déchets plastiques pour la fabrication de leurs briques, le bilan CO2 final est si décevant qu'ils sont finalement revenus à l'ancien procédé, non-circulaire. Sur ces

enjeux de développement responsable et écologique, par exemple, il convient de ne pas s'engager trop vite, d'avancer par petits pas et de rester prudent vis-à-vis d'effets de mode parfois survenus par les leaders d'opinion du moment. Les directions Achats doivent évoluer profondément et rapidement pour s'adapter aux nouveaux paradigmes des économies internationales, elles ne peuvent pas s'offrir le luxe de succomber aux lobbys du moment.

**DPS** : Le changement climatique, c'est aussi un risque de perte de souveraineté. Par exemple, dans le domaine de la pharmaceutique, comment les directions Achats vont-elles pouvoir répondre à l'extinction progressive de certaines plantes qui fournissent des molécules indispensables à la fabrication de leurs produits ?

**" LE CHANGEMENT CLIMATIQUE RENFORCERA LA MISSION PREMIÈRE DES DIRECTIONS ACHATS : AIDER LES ENTREPRISES À S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION DE LEURS MARCHÉS "**

**LA** : Constaté et déploré produit une stratégie sans issue et ne constitue en aucun cas une réponse acceptable : si le changement climatique dégrade l'accessibilité à certaines matières premières, alors les décideurs doivent trouver des solutions alternatives. C'est la raison d'être des équipes R&D. Et les directions Achats doivent savoir les mobiliser pour pérenniser leurs appros. Au final, le changement climatique ne fera que renforcer la mission première des entreprises qui consiste à s'adapter à l'évolution de leurs marchés.

**DPS** : Pourtant, les acheteurs, les décideurs comme la nouvelle

génération, sont fortement mobilisés sur ces questions ESG. L'édition 2023 de notre baromètre a interrogé les jeunes acheteurs : s'ils estiment que l'adoption de l'IA n'est pas une priorité, ils placent les enjeux climatiques comme leur enjeu principal d'ici 2050.

**" L'IMPACT DES ACHETEURS SUR LA DÉCARBONATION SERA TRÈS RELATIF "**

**LA** : Je pense exactement le contraire. La température moyenne à Singapour est deux fois celle de Paris et pourtant l'espérance de vie y est supérieure. L'idée selon laquelle nous allons vivre dans un enfer brûlant ne correspond pas à la réalité. Le réchauffement climatique est indéniable mais ses effets demeureront modestes en 2050. D'autres pays vivent et assument des températures moyennes importantes. Prenons du recul pour relativiser ces enjeux : à ce jour, tout l'effort des acheteurs en France ne suffirait pas à compenser la fermeture du réacteur de Fessenheim. Un écologiste allemand qui allume la lumière émet 9 fois plus de CO2 qu'un français, parce que l'Allemagne produit encore son électricité essentiellement avec du charbon et du gaz. C'est le même rapport à l'échelle de la production industrielle en France qui s'avère un des moins émetteurs de CO2 au niveau international grâce à notre énergie nucléaire. L'impact des acheteurs sur la décarbonation sera donc très relatif.

Même s'il est important de baisser le niveau de CO2, les jeunes acheteurs doivent choisir leur combat et ils feraient une erreur, selon moi, en se focalisant sur les enjeux climatiques car il leur sera déjà très compliqué de traiter l'arrivée de l'IA.

**DPS** : Une IA dont la présence s'accélère dans les métiers de l'entreprise avec l'arrivée de

ChatGPT qui en démocratise l'utilisation. Comment vois-tu les directions Achats s'emparer de ces technologies ?

**LA :** Je recommande la prudence car avec l'IA d'abord puis dans la foulée la robotique, c'est une véritable révolution que vont connaître les directions Achats. Elles doivent donc concentrer leurs efforts à se préparer à cohabiter avec ces nouveaux paradigmes technologiques. Tout cela reste très nouveau : la sortie des outils d'IAG (Intelligence Artificielle Générative, comme ChatGPT) et des LLM (Large Language Models) est très récente, les directions Achats ont donc encore peu de cas d'usage et un faible recul sur leur exploitation. Pour envisager l'adoption de ces technologies, les directions Achats doivent selon moi, sérier les sujets pour ne pas aller trop vite et risquer de se perdre.

**DPS :** L'IA serait autant une chance qu'un risque pour les directions Achats ?

**LA :** Soyons lucides : la plupart des directions Achats vont se planter sur leur stratégie IA. Les experts vont manquer en nombre pour pouvoir accompagner toutes les directions Achats. Comme pour la BI et les données, le potentiel de l'IA restera sous-exploité par les entreprises car elles n'auront pas les compétences et les process requis.

La pénurie de spécialistes en LLM sera dramatique dans les prochaines années car il faut plusieurs années pour les former et leur niveau de rémunération dépasse aujourd'hui le million d'euros. Si on ajoute que ces métiers requièrent un QI minimal de 130, on comprend vite que nous aurons en réalité très peu d'experts en IA et LLM.

Il faudrait alors être naïf, voire irresponsable en tant que dirigeant, de penser que les entreprises disposeront des moyens humains, financiers et organisationnels pour absorber le tsunami technologique que représentent les nouvelles et les futures technologies de traitement des données.

**“ LES DIRECTIONS ACHATS N'AURONT PAS LES MOYENS D'ABSORBER LE TSUNAMI DE L'IA ”**

**DPS :** Les acheteurs vont-ils devoir se former pour développer des compétences de Data Scientist ?

**LA :** Ce serait une erreur que d'essayer. Excluons le scénario

illusoire d'un acheteur formé à la data science, ou à la BI à l'ère de l'IA. Ces compétences requièrent une formation et des aptitudes que n'ont pas les acheteurs : on n'imagine pas qu'un acheteur dans l'aéronautique puisse être aussi pilote d'A340.

Les décideurs Achats doivent donc prendre conscience de l'impossible dualité qui consisterait à mêler expertise métier et compétences IT. L'urgence pour les directions Achats est donc de geler tous les projets et les investissements en matière de digitalisation car les logiciels actuels seront très vite obsolètes et balayés par l'IA. Pour faire un parallèle, disons que nous sommes en 1900 et les maréchaux-ferrants doivent se préparer à l'avènement de l'industrie automobile. Il s'agit donc d'organiser une veille technologique, de s'entourer d'experts et de se préparer à ces nouvelles générations d'outils intelligents en formant les acheteurs à une culture de l'IA, aux possibilités et aux limites du LLM.

**“ UN ACHETEUR QUI N'A PAS GPT-4 SUR SON PORTABLE EST IRRESPONSABLE PROFESSIONNELLEMENT ET SUICIDAIRE PERSONNELLEMENT ”**

**DPS :** Doit-on penser que l'IA aux Achats va faire pschitt ?

**LA :** En partie seulement. L'apprentissage de l'IA par les équipes Achats sera long car monter en compétences sur les LLM est complexe. De plus, l'inertie pour engager cet apprentissage va être très importante car la profession n'est pas encore suffisamment mobilisée et appétente : à l'image de l'étude DPS qui révèle que deux directeurs Achats sur trois n'ont pas encore essayé ChatGPT, rares sont les décideurs Achats qui ont installé GPT-4 sur leur mobile et qui savent s'en servir. Mais cette révolution technologique va se produire malgré tout, avec dès 2025-2030, une redistribution très violente de la valeur des individus entre ceux qui maîtriseront ces technologies et les autres.

**“ L'IA VA PROVOQUER UNE REDISTRIBUTION DE LA VALEUR DES ACHETEURS ENTRE CEUX QUI MAÎTRISERONT CES TECHNOLOGIES ET LES AUTRES ”**

**DPS :** Quid d'équipes mutualisées de Data Scientists au service des métiers de l'entreprise ?

**LA :** Je ne vois pas les choses de cette façon et je n'imagine pas qu'on installe des data scientists à tous les étages de l'entreprise. Je pense qu'on se trompe en voulant prolonger les schémas RH actuels et en gérant de façon séparée les cerveaux biologiques et les cerveaux artificiels. La DRH et la direction informatique devront fusionner à terme sous l'égide d'un "Chief Cognitive Officer" qui veillera au bon interfaçage entre les intelligences humaines et artificielles des entreprises. Les organisations qui ne pivoteront pas sur ce schéma sont condamnées.

**“ DIRECTION RH ET DIRECTION INFORMATIQUE FUSIONNERONT SOUS L'ÉGIDE D'UN CHIEF COGNITIVE OFFICER ”**

**DPS :** Les directions Achats ne pourraient donc pas exploiter toute l'intelligence de leurs données ?

**LA :** Le séquençage ADN d'une tumeur d'un patient, c'est 20 téraoctets de données, 20 000 giga. À part quelques grands spécialistes qui se comptent sur les doigts d'une main, les médecins dans leur grande majorité ne savent pas exploiter tout ce volume de données parce que les outils ne le permettent pas, tout simplement. C'est la même chose pour les acheteurs. Il faut donc arrêter de fantasmer un monde idéal d'intelligence illimitée et accepter de voir le monde tel qu'il est, avec les ressources et les possibilités qu'il offre réellement. Traiter et exploiter les data est une tâche complexe qui nécessite une approche pragmatique.

Les jeunes acheteurs doivent installer GPT-4 sur leur mobile dès demain matin et jouer avec, pour mieux comprendre les ajustements à faire dans un futur proche.

Les décideurs Achats doivent aborder la révolution technologique qui arrive sereinement car elle va s'installer sur une très longue période, avec de nombreux soubresauts.

L'adoption de nouveaux outils s'accompagnera de nouveaux modes de raisonnement : les directions Achats apprendront à travailler différemment avec les données pour en tirer plus d'intelligence, mais sur un temps long. ➤

*Parce que la propreté est une composante essentielle de votre entreprise, exigez des prestations efficaces et responsables*



**Optez pour une entreprise adhérente à la Fédération des Entreprises de Propreté Ile-de-France**

[www.fep-iledefrance.fr/nos-entreprises-adherentes](http://www.fep-iledefrance.fr/nos-entreprises-adherentes)



*Merci à Abdelhak d'embellir notre bâtiment industriel.*

STG, 91 320 Wissous

## Accelerate Procurement Agility

Orchestrate your  
Source to Pay process with  
a reliable all-in-one platform



### SRM SUPPLIER MANAGEMENT

From supplier onboarding  
to strategic collaboration



### P2P PROCURE TO PAY

From catalog management  
to invoice monitoring



### S2C SOURCE TO CONTRACT

From strategic sourcing  
to contract lifecycle  
management

[synertrade.com](https://synertrade.com) | [contact@synertrade.com](mailto:contact@synertrade.com)

