



Les impacts de la crise de la COVID-19 sur les pratiques durables de sourcing

Elizabeth Couzineau-Zegwaard* et Catherine Lafarge

^aGReMOG, PPA Business School, Paris, France ; ^bPPA Business school, Paris, France

ecouzineau@ppa.fr, +33 6 62 88 59 57

Docteur en Sciences de gestion, Elizabeth Couzineau-Zegwaard est responsable du programme de recherche appliquée en Supply Chain au sein du Gremog – PPA Business School. Plus globalement, elle travaille sur les questions d'innovation au sein des organisations, en particulier sur les questions de digitalisation.

Catherine Lafarge est professeur correspondant des filières Diplômée de KEDGE, Catherine Lafarge a travaillé en tant que chef de groupe au sein de centrales d'achat dans la grande distribution. Elle a également été chef de projet achat pour Nestlé et pour un distributeur de produits de luxe au Moyen-Orient. Elle est co-auteur de livres, d'articles et d'études de case et enseigne les achats responsables dans les grandes écoles de commerce. Elle a contribué à l'élaboration de la première norme internationale pour les achats durables avec AFNOR(ISO 20400)*.

Les impacts de la crise de la COVID-19 sur les pratiques durables de sourcing

La crise sanitaire a entraîné des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement. C'est tout un écosystème qui a dû s'adapter en trouvant des solutions à l'urgence. En parallèle, la pression environnementale et plus généralement de la durabilité a également joué comme levier d'évolution des pratiques. Dans ce contexte, cet article présente des travaux exploratoires sur l'évolution des pratiques durables en matière de sourcing, consécutives à la COVID-19. Après avoir conduit une revue de littérature portant sur tendances de fond en matière environnementale dans les supply chains et plus précisément les achats, nous avons conduit des enquêtes auprès de plus de 50 entreprises et consulté plusieurs experts. Nos travaux montrent des mutations profondes dans les stratégies de sourcing, une évolution amorcée du métier d'acheteur et des aspirations environnementales qui vont se maintenir dans la durée. Nous concluons notre article par des recommandations managériales portant sur les nouvelles configurations d'organisation et le métier d'acheteur.

Mots-clés : sourcing, développement durable, Covid-19

Introduction

Les pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sont un sujet à l'importance grandissante pour les entreprises qui tentent d'équilibrer les trois piliers du développement durable, dont l'aspect environnemental. La crise inattendue de la Covid 19 a renforcé la nécessité de prendre en compte les préoccupations du développement durable. Même si les origines exactes de la pandémie ne sont pas encore connues, les conséquences sociales, économiques et environnementales sont nombreuses. La pandémie a mis en évidence les limites d'économies hautement connectées et mondialisées et a un impact sur les chaînes d'approvisionnement du monde entier depuis plus de deux ans. Lorsque les entreprises sont confrontées à une pénurie de matières premières, d'autres voient leurs produits surstockés. Par

conséquent, les deux situations peuvent avoir les mêmes conséquences en mettant en péril leur activité.

La pandémie de Covid-19 représente l'un des changements sociaux les plus importants de l'histoire moderne. Elle a un fort impact sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en modifiant, souvent par la contrainte, les modes d'approvisionnement, de production et de consommation. La crise a induit des impacts environnementaux positifs à court terme comme la réduction des émissions de CO2 due au confinement, des évolutions de la consommation vers les circuits courts, mais aussi des impacts négatifs comme la production de déchets avec les masques et les tests Covid. Quelle que soit la pratique observée, on peut se demander si ces changements vont perdurer et inscrire des pratiques plus durables ou si, une fois la crise terminée ou maîtrisée, le *business-as-usual* reprendra ses droits.

Sur la base de cette réflexion, nous avons défini le sujet de notre recherche qui consiste à déterminer si les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement vont changer, ou se poursuivre, voire se renforcer face aux événements liés à la crise sanitaire. Il s'agit de comprendre les impacts de la Covid-19 sur les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement et de voir dans quelle mesure la pandémie aura entraîné des changements de pratiques pérennes avec l'adoption de pratiques plus vertueuses en termes environnementaux. Cette recherche est issue de travaux menés sur 12 mois par des étudiants de Master International Business dans le cadre de l'observatoire de l'innovation en Supply Chain de PPA Business School. Dans cet article, nous nous concentrerons sur la question du sourcing et des pratiques environnementales.

La chaîne d'approvisionnement peut être définie comme un réseau mondial organisé pour fournir des produits et/ou des services, des matières premières aux clients finaux, par le biais d'un flux financier, physique et d'informations. Le cadre de la Supply chain verte implique l'adoption d'initiatives en faveur de l'environnement à différentes étapes de la chaîne

d'approvisionnement, depuis la conception du produit, le sourcing, la fabrication, la distribution, jusqu'à la récupération du produit. Il est considéré comme l'un des principaux efforts visant à intégrer les paramètres environnementaux dans le supply chain management (Jung 2011).

La chaîne d'approvisionnement verte peut se définir comme l'intégration de pratiques environnementales dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris la conception du produit, le choix et la sélection des matériaux, le sourcing, les processus de fabrication, la livraison du produit final aux consommateurs ainsi que la gestion de la fin de vie du produit après sa vie utile (Rajabian Tabesh, Batt, and Butler 2015 ; Wu and Li 2019).

En Europe, les achats pèsent entre 50 et 60 % du chiffre d'affaires des entreprises. Les évolutions observées par la recherche portant sur le métier d'acheteur vont s'intensifier avec les contraintes environnementales (Trehan 2014 ; Tréhan 2021). Plus généralement, le rôle de l'approvisionnement et des achats dans la mise en œuvre du programme de développement durable de l'entreprise est donc crucial (Khan et al. 2021).

Cadre théorique

Définition du sourcing

La pandémie de COVID-19 a historiquement changé le monde en ayant un impact non seulement sur les systèmes de santé mais aussi sur les environnements commerciaux. De nombreuses perturbations se sont produites dans les chaînes d'approvisionnement en raison de cet événement inattendu et considérable (Frederico, Kumar, and Garza-Reyes 2021). Pour cette raison, la recherche et les experts du Supply Chain Management s'intéressent aux défis causés par cette pandémie et tentent d'en tirer des leçons et de redéfinir les théories et pratiques de la chaîne d'approvisionnement afin d'être mieux préparés à de futurs événements soudains de cette ampleur. Par exemple, récemment, Sarkis et al (2020) et Jabbour et al (2020) ont discuté

de l'importance de la durabilité pour l'après-COVID-19. Ivanov et Dolgui (2020) proposent un modèle pour une chaîne d'approvisionnement plus résiliente. Linton et Vakil (2020) mettent en avant la nécessité de chaînes d'approvisionnement plus résilientes, montrant l'importance de la stratégie de sourcing dans ce but. Gerritsen (2020) s'interroge sur les avantages du sourcing global/du sourcing à distance car les entreprises peuvent être confrontées à des ruptures d'approvisionnement.

Le sourcing correspond aux activités d'identification, de qualification des fournisseurs et de gestion du portefeuille fournisseur (adapté de la définition de l'APICS). Le sourcing stratégique s'adresse plus particulièrement aux fournisseurs dits stratégiques, positionnés sur des marchés complexes et vise à sécuriser les approvisionnements (Adapté notamment de Kocabasoglu and Suresh 2006 ; Treleven and Bergman Schweikhart 1988). Les achats et en particulier le sourcing stratégique, est également l'un des principaux processus et facteurs de décision dans les supply chains (APICS, 2019). Plusieurs auteurs affirment que le sourcing stratégique génère des impacts positifs sur les entreprises en termes d'avantage concurrentiel sur le marché (Çankaya 2020 ; Ai and Xu 2021). Shook et al. en 2009 avaient déjà souligné l'importance de considérer la recherche de sources multiples en utilisant le processus de sourcing stratégique, en particulier dans les environnements incertains tels que les situations de pandémie. Toujours au regard de la gestion des risques, Chen et Guo (2014) affirment l'importance d'entreprendre le processus de sourcing stratégique pour atténuer les risques dans des environnements incertains ainsi que pour améliorer la concurrence au détail.

Sourcing et développement durable

Akono et Fernandes (2009, 242) définissent la supply chain verte comme étant la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs, prestataires de services logistiques, clients) dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales afin de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes. Ce

management durable suppose une approche globale et par processus afin de détecter les gaspillages et d'améliorer l'efficacité environnementale, sociale et économique de l'entreprise.

Taticchi et al (2013) considèrent trois pratiques de gestion pour assurer la durabilité des chaînes d'approvisionnement : réduire les impacts environnementaux et sociaux négatifs ; prendre en compte toutes les étapes de la chaîne de valeur de chaque produit ; intégrer une perspective multidisciplinaire qui englobe l'ensemble du cycle de vie du produit. Une attention particulière a été apportée à la question du sourcing et des achats dans la littérature sur la supply chain durable (Tison 2019). Par ailleurs, les pressions exercées par les parties prenantes externes poussent les organisations à adopter des pratiques plus durables tout au long de leur chaîne d'approvisionnement (Soundararajan et al. 2021). Depuis le sourcing local jusqu'au réseau de distribution local, en passant par l'utilisation de moyens de transport plus écologiques, la réduction des emballages et le fonctionnement dans le cadre d'une économie circulaire, les entreprises essaient de trouver des solutions pour s'attaquer aux impacts environnementaux. Une chaîne d'approvisionnement durable permet également d'améliorer la productivité et l'efficacité des bâtiments, des véhicules, des machines en utilisant moins de ressources et en réduisant les coûts par la même occasion (Carbone, Blanquart, and Zeroual 2013 ; Torabizadeh et al. 2020 ; Gardas, Raut, and Narkhede 2019). Les pratiques durables doivent impliquer toutes les parties prenantes et pas seulement les acteurs internes. La mise en œuvre d'une stratégie durable dans la chaîne d'approvisionnement nécessite d'identifier les attentes des parties prenantes et/ou de mesurer les impacts environnementaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement et enfin de prendre les mesures appropriées (Zeroual, Bmoncef, and Monnet 2011).

Les pratiques écologiques contribuent à la résilience de la chaîne d'approvisionnement en favorisant une économie plus locale et circulaire (Hofmann and Jaeger-Erben 2020). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) amène les entreprises à identifier, évaluer et

prévenir leurs risques environnementaux et à élaborer des plans d'urgence pour les atténuer (Piecyk and Björklund 2015 ; Alghababsheh and Gallear 2020).

L'écologisation du processus achats permettrait de minimiser les déchets, de réduire les coûts, d'améliorer les processus, d'améliorer l'image et de mieux respecter les réglementations environnementales. Liou et al. (2016) proposent un modèle hybride COPRAS-G MADM pour l'amélioration et la sélection des fournisseurs dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. Vachon (2007) a étudié la relation entre la collaboration environnementale et le suivi environnemental dans la chaîne d'approvisionnement et la forme de l'investissement environnemental. Les résultats suggèrent que la collaboration environnementale avec les fournisseurs est positivement associée à un plus grand investissement dans les technologies de prévention de la pollution, tandis que cette collaboration avec les clients n'a aucun impact sur l'adoption et la mise en œuvre des technologies de prévention de la pollution (Kaur et al. 2017).

Nous pouvons affirmer que les organisations disposant d'une chaîne d'approvisionnement plus durable étaient peut-être mieux préparées à faire face à la crise du Covid-19 (Rajeev et al. 2017). La crise pandémique a produit des chocs dans les économies et les sociétés du monde entier. Les réponses des gouvernements ont induit l'arrêt des activités non essentielles, la fermeture des écoles, l'annulation des événements sociaux, l'exigence d'une distanciation sociale et la promotion du travail à distance. Au début de la crise, de nombreux clients ont adopté des comportements irréguliers qui ont entraîné des perturbations de la chaîne d'approvisionnement pour certains produits spécifiques tels que la farine, le papier toilette... À l'inverse, les stocks d'autres produits considérés comme non essentiels (mode, cosmétiques...) ont augmenté (Carnovale and DuHadway 2021). Dans ce contexte, les acheteurs ont dû s'adapter et trouvé des solutions pour sécuriser les approvisionnements.

Méthodologie

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés à l'évolution des pratiques durables dans la supply chain, consécutives à la COVID-19. Nous avons conduit notre collecte de données en trois temps : une enquête sur deux périodes, des entretiens puis des dires d'experts

La première enquête par questionnaire auto-administré s'est tenue en avril 2021 et la seconde enquête par questionnaire auto-administré en septembre 2021.

Ces enquêtes avaient un triple objectif : obtenir de l'information sur les pratiques des entreprises interviewées, les ajustements nécessaires liés à la crise sanitaire et, en lien, si la crise avait conduit à adopter des pratiques plus durables dans les six activités de la supply chain : sourcing, stockage, transport, emballage, logistique inverse et distribution. Au total, 56 entreprises ont été interrogées : 20 % dans le transport & logistique, 15 % sont dans l'agroalimentaire, 14 % dans la distribution, 10 % dans l'industrie aéronautique et la défense et 10 % dans la métallurgie. Les tailles des entreprises vont de la TPE au Grand Groupe.

Dans un deuxième temps, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec des répondants de nos enquêtes. Parmi les 56 entreprises interrogées dans les enquêtes, 15 répondants se sont prêtés à l'exercice. Les 15 répondants étaient : 3 CEO/PDG, 5 responsables supply chain/logistique/approvisionnement, 2 responsables de business unit, 2 directeurs commerciaux, 3 acheteurs.

Dans un troisième temps, après traitement de l'information, sur lequel nous donnerons quelques précisions, nous avons transmis les résultats à 6 experts du sourcing et de la RSE :

Guy	Expert Supply Chain Management, BSCM, CSCA
JM	Spécialisé en achats et optimisation des coûts, gestion des risques à l'international,

	achats responsables, amélioration de la performance fournisseur.
Fabienne	Expert international en supply Chain, ancien directeur Supply Chain EMEA d'un groupe (CA supérieur à 4 milliards d'euros, 1 700 magasins).
Mark	Directeur Europe Procurement d'un 4PL
Isabelle	Professeur d'université en stratégie, spécialiste du développement durable

Notre approche est nécessairement exploratoire : la crise n'était pas terminée (elle ne l'est toujours pas), les impacts de la crise sur les évolutions des pratiques et en particulier sur les pratiques durables n'étaient pas connus. Le croisement entre l'enquête terrain et les dires d'experts nous permet de présenter des résultats préliminaires.

Nous rappelons que seuls les résultats sur le sourcing sont présentés ici.

Les questionnaires ont été exploités dans un tableur. Les entretiens dans les entreprises ont duré entre 30 minutes et 1 h 15. La retranscription sur le sourcing uniquement représente une dizaine de pages. Le traitement a d'abord été effectué par les étudiants en procédant à un codage in vivo, puis un code de deuxième ordre. Nous avons ensuite repris ces codages, à la fois pour nous assurer de la saturation, puis d'une intégration de la littérature.

Résultats

Une demande instable et une offre fournisseur à soutenir

« D'abord, gérer l'urgence de l'augmentation de la demande, sans préavis. Nous n'étions pas les seuls à voir augmenter nos besoins et cela a fait augmenter les prix. Nos fournisseurs ont aussi eu des difficultés à produire à cause, notamment, de cas de COVID. Nous avons su anticiper ces hausses de la demande et il a donc été possible d'obtenir 30/40 % d'augmentation

des volumes d'achats au plus fort de la crise. Nous avons aussi dû réduire la gamme car approvisionner les 1 000 références n'était pas possible à tenir ». JM, Directeur des Achats dans la grande distribution. Les entreprises ont dû repenser leur modèle commercial pour s'adapter et survivre à la pandémie (20 % de nos répondants). En raison du manque de revenus et de l'instabilité économique, la réduction des coûts, le développement d'un sourcing responsable et la réduction de la consommation d'énergie pour économiser de l'argent et soutenir leur activité ont été des points d'action clés dans toutes les branches de la chaîne d'approvisionnement pendant la pandémie. En effet, des actions ont été mises en place pour contrebalancer les impacts négatifs que la crise a eus sur le processus sourcing. « *Les entreprises ont dû se plier à un nouveau niveau d'engagement avec leurs fournisseurs afin de s'assurer que leur chaîne d'approvisionnement continuait à fonctionner de manière efficace et en temps voulu* », C., Expert achats. De plus, la Covid-19 a eu un impact énorme sur les finances des entreprises : elles ont dû sécuriser et protéger leurs liquidités en exigeant des paiements ponctuels pour chaque facture et rediriger de l'argent vers leur département de la chaîne d'approvisionnement pour payer leurs fournisseurs et être livré à temps (selon 65 % de nos répondants).

La sécurisation des approvisionnements, une priorité

« Les réunions de crises sont devenues quotidiennes dès le début de la crise afin d'anticiper la hausse de la demande et nous avons demandé à nos fournisseurs de réserver immédiatement des quantités importantes qui n'étaient pas encore produites. Nous nous sommes basés sur des prévisions hautes. La difficulté étant que les industriels se sont tous adressés aux mêmes fournisseurs et au même moment ». MT., Directeur de production dans l'industrie. Cela a également nécessité une certaine forme de simplification du processus. Les entreprises et les fournisseurs ont dû simplifier leurs conformités avec la Covid-19 simplement parce qu'ils ne pouvaient pas passer par tous les processus habituels et parce que le temps était compté (plus de 2 de nos répondants sur 3). Enfin, les entreprises ont souvent dû plaider et négocier avec les

autorités publiques pour sécuriser leur propre chaîne d'approvisionnement. Selon le pays ou le continent et la façon dont la pandémie était gérée localement, les entreprises ont cherché des solutions différentes et dans certains cas, elles ont dû changer de fournisseur lorsqu'un chemin direct vers leur fournisseur habituel était bloqué par la loi nationale ou internationale (45 % de nos répondants). Ces mesures ont été mises en place pour répondre à plusieurs attentes de tous les secteurs, tout d'abord, pour les travailleurs et pour garantir leur sécurité du début à la fin. « *Pour le département sourcing, il s'agissait de surveiller de près le processus pour éviter tout danger venant de l'extérieur et de s'assurer que les fournisseurs suivent le protocole et respectent les règles sanitaires de l'entreprise* » H., responsable Procurement dans le secteur des télécoms.

Des changements dans les stratégies de sourcing

Pour envisager l'après COVID, compte tenu de la situation actuelle et de ses problèmes, les entreprises qui avaient l'habitude de s'appuyer sur le système de global sourcing se sont parfois demandé s'il était encore pertinent pour elles aujourd'hui. En effet, avant de prendre une décision, ces entreprises doivent tenir compte de l'origine de leurs fournisseurs et surtout des coûts complets du global sourcing. 40 % des répondants ont un approvisionnement majoritairement national, voire local. Pour le national, les raisons qui les poussent à choisir ce type de sourcing ont été diverses et nous les avons réunies en trois grands groupes : « coûts logistiques moindres », « délais de livraison plus courts » et « simplification de la supply chain ». Quant à l'approvisionnement local, il reste faible dans la mesure où « *il est difficile de s'approvisionner localement et de trouver nos fournisseurs dans la même région que celle où nous sommes situés* », JC, Gérant de PME agroalimentaire. Près de 40 % ont essentiellement des fournisseurs étrangers et pratiquent donc un sourcing international. Les entreprises sont aujourd'hui ouvertes à la collaboration avec différents pays. Selon les répondants, les principales raisons qui poussent les entreprises à adopter un sourcing international sont liées trois principaux facteurs : « *je ne trouve pas les matières premières en France* », J. acheteur

industriel ; *« cela me coûte moins cher d'acheter en Asie, car c'est moins cher de fabriquer là-bas, la main-d'œuvre est moins chère ! »*, A. responsable Achats grande distribution ; *« on a eu un vrai problème de recrutement sur la compétence A pour développer le produit B89. On n'a trouvé personne. Donc on est allé chercher le produit déjà disponible ailleurs »*, LM. Directeur commercial dans l'IT. *« Globalement, une partie importante de nos volumes de matières premières arrive de France. Le reste provient essentiellement d'Europe puis d'Asie et d'Amérique car on ne trouve pas certaines matières premières en quantité suffisante en France et à un prix abordable. Voire on ne les produit parfois pas »*, D. Directeur des achats dans l'agroalimentaire. Le global sourcing est pratiqué par un peu plus de 20 % des répondants. Il s'agit d'un processus d'achat de biens ou de services sur le marché international pour des entreprises elles-mêmes globalisées. *« Nous sommes un groupe mondial. Donc on choisit de se procurer des biens au niveau international et non au niveau national ou régional pour des raisons stratégiques »*. D. Directeur des achats dans l'agroalimentaire.

Les impacts de la crise sur le délai des approvisionnements

Les entreprises interrogées dans le cadre de notre enquête ont déclaré avoir été impactées par la Covid-19 pour 52 % d'entre elles. La plupart du temps, cet impact s'est fait sentir sur les délais de livraison. Les livraisons ont été un problème pour elles car leurs fournisseurs sont situés dans le monde entier, notamment en Europe, en Amérique et en Chine. Certaines des entreprises qui ont répondu à notre enquête et dont le principal fournisseur se trouve en Chine ont été très affectées dans leur activité car elles n'ont pas été en mesure de livrer leurs clients à temps et elles ont été obligées d'annuler de nombreuses commandes auprès de leur fournisseur car en Chine, tout était fermé lors du premier confinement.

Avec la crise de la COVID-19, notre enquête montre que plus l'entreprise est grande, moins elle a dû changer son global sourcing, mais cela l'a tout de même amenée à repenser son modèle. *« Nous, dans l'agroalimentaire, nous avons été massivement impactés par la Covid-19 et avons été confrontés à plusieurs reprises à des pénuries à travers le monde dans des pays*

et des zones où ce secteur manquait d'anticipation, d'adaptation et où les fournisseurs locaux étaient trop peu nombreux pour répondre rapidement aux problèmes et aux besoins locaux », E., Acheteur dans un grand groupe agroalimentaire. Une erreur qui met en évidence les défauts des secteurs qui dépendent principalement de global sourcing et ne diversifient pas cet élément clé de la supply chain. « *On est impacté de bout en bout, jusqu'au consommateur* », F., assistant supply chain. Cette situation n'a pas seulement un impact sur le consommateur, mais elle remet également en question la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement. « *Lorsque les fonctions sourcing et approvisionnement sont confrontées à des déséquilibres de la demande et qu'il y a donc des problèmes de stocks, des retards de livraison s'ensuivent, ce qui remet en question l'ensemble du système sur lequel repose une entreprise à fournisseur unique* », C., expert Achats. Les entreprises qui avaient l'habitude de fonder leur stratégie sur des pratiques de mono sourcing confrontées aux plus grands risques pendant le Covid, car elles dépendent entièrement d'un seul fournisseur.

L'accélération de la digitalisation et de la professionnalisation des achats

La crise Covid-19 a conduit certains de nos répondants à s'adapter plus rapidement et à anticiper davantage. « *J'ai adapté mes services digitaux aux différentes typologies de clients B2B - tels que les hôtels - en ajoutant de nouvelles fonctionnalités requises par le protocole sanitaire (par exemple, documentation numérisée, informations sur la Covid-19, etc.)* », X., Directeur Commercial dans la Tech. En outre, dans quelques cas, la stratégie appropriée pour faire face à la crise du Covid-19 a été de mettre en place du dual sourcing (35 %), voire de changer de fournisseur (31 %). La plupart des entreprises ont dû mettre en œuvre le télétravail, développer et/ou d'accélérer la digitalisation des processus et numériser papiers et documents, pour tendre à un travail paperless et contactless. Quatre répondants nous ont dit qu'ils avaient choisi des fournisseurs plus proches et plus fiables et qu'ils avaient changé leurs moyens de transport, pour réduire leurs coûts et maximiser la communication rapide et qualitative. La communication est essentielle et le département sourcing n'est pas différent lorsqu'il s'agit de

partager des informations. « *Les professionnels du secteur ont compris qu'en période de grands bouleversements, la communication interne et externe devait être pleinement opérationnelle* », C., Expert Achats. Pour les entreprises internationales, cela signifie vérifier que les acteurs locaux, nationaux et internationaux disposent de la bonne information au bon moment afin d'être prêts à répondre à tout nouveau changement dans la demande, la réglementation et les délais qui accompagnaient la pandémie. Le Covid n'a pas touché tous les secteurs de la même manière et certains d'entre eux, qui avaient déjà des fournisseurs fiables, nationaux et internationaux, étaient mieux préparés à faire face à la pandémie, limitant ainsi l'impact sur leur chaîne d'approvisionnement.

Alors que tous nos répondants confirment que nous ne pouvons toujours pas parler de « post-COVID » et qu'il s'agit toujours de « *tenir le coup* », Q., Manager Supply Chain, « *d'être résilient* », P., acheteur junior, selon nos répondants, la stratégie « achats » va surtout changer après la crise de la Covid-19. Certains d'entre eux sont en train de s'adapter pour pouvoir poursuivre leurs activités pendant la pandémie et garderont ce changement pour l'avenir. En effet, 39 % affirment que la crise sanitaire aura un impact sur leur manière actuelle d'acheter. « *Cette pandémie a donné l'occasion aux entreprises de mettre en évidence certains points faibles qui vont faire l'objet d'ajustements dans leur stratégie* », C., Expert Achats. D'autres vont la modifier mais seulement sur certains aspects. « *On va conserver la stratégie actuelle pour nos achats existants, mais elle sera légèrement différente pour les nouveaux achats* ». Dans l'ensemble, 40 % de nos répondants disent que la crise sanitaire les fera changer leur stratégie d'achat après la crise. Avec la pandémie, de nombreuses entreprises ont dû trouver de nouveaux fournisseurs, parfois des fournisseurs plus proches et multiplier leurs fournisseurs pour s'assurer que si l'un d'entre eux venait à fermer, les autres prendraient le relais. Par conséquent, ces changements au sein de la supply Chain surviennent à un moment où les supply chains globales ont montré des failles.

Une évolution des pratiques vers les achats durables

En raison de ces échecs, « *de nombreuses voix s'élèvent au sein du secteur de la supply chain pour que l'on tienne désormais compte des besoins du moment et que l'on procède à la relocalisation nationale ou locale* », D. Expert en supply chain. Sur la question de la relocalisation, M. responsable sourcing dans le secteur de la grande distribution confirme : « *les consommateurs auraient ainsi moins de difficultés à comprendre la logistique et les processus des produits qu'ils consomment, et une chaîne d'approvisionnement nationale, ou locale, serait beaucoup plus facile à gérer lorsqu'une crise survient* ». « *Aujourd'hui, la plupart des industries sont en phase de reprise et il est vital de tirer parti de l'expérience de la crise Covid-19 pour réorganiser les fonctions sourcing et achats, en particulier en renforçant la dimension durable* », JF, experts en green supply chain. Nous avons soumis plusieurs propositions à nos répondants concernant le sourcing durable. Pour plus de 80 % d'entre eux, et conformément aux dires des experts, le sourcing durable fait référence à l'intégration de facteurs de performance sociale, éthique et environnementale dans le processus de sélection des fournisseurs. D'un point de vue général, un tiers de nos répondants nous ont indiqué ne pas avoir mis de critères RSE avant le COVID. Pour les entreprises qui avaient déjà des critères, il s'agissait essentiellement de critères sociaux et environnementaux à la fois dans leur cahier des charges et le choix des fournisseurs, produits et services. Les répondants (plus de 40 sur les 56 interrogés) ont affirmé avoir déjà intégré des éléments de durabilité dans leur processus de sourcing, avant la crise sanitaire, en privilégiant notamment les produits issus de circuits courts ainsi que les produits recyclables, choix parfois opéré à la demande de clients. Les produits répondants à des normes écologiques sont peu plébiscités (uniquement 5 répondants). Cependant, un certain nombre de problèmes demeurent. « *On a justement du mal à trouver des produits issus de circuits courts* », E., Acheteur dans un grand groupe agroalimentaire, « *on a*

du mal à trouver des fournisseurs répondants à des critères écologiques », J. acheteur industriel. « *On peut vouloir un produit très spécifique pour répondre à notre cahier des charges RSE mais ne trouver personne qui le produit* », M. Acheteur dans le tertiaire. Avec la COVID-19, la montée en puissance des solutions RSE a poussé les entreprises à exiger de leurs fournisseurs qu'ils maintiennent les normes environnementales contractuelles antérieures à Covid afin d'éviter tout scandale et de préserver leur image et leur intégrité (62 % de nos répondants). En sortie de crise, 30 % de nos répondants aspirent à inclure un aspect plus durable dans leur stratégie d'achat. 61 % y pensent mais ne sont pas sûres. Et enfin, 9 % affirment ne pas avoir de projets pour inclure des aspects plus durables.

Vers un développement des relations fournisseurs

50 répondants sur 56 considèrent que les changements opérés dans le sourcing seront, dans tous les cas, irréversibles. D'autant que la situation de la crise sanitaire a muté : « *Oui, nous sommes dans une contre-crise : la première était une forte demande mondiale et un ralentissement de tous les marchés (hors alimentaires et stratégiques) il y a un an. Aujourd'hui, c'est l'inverse : tous les marchés repartent et font grimper la demande de matières premières* », JC, Gérant de PME agroalimentaire. Ceci explique un rééquilibrage des relations fournisseurs — acheteurs dans un contexte où l'offre en matières premières est bien inférieure à la demande. « *Nous considérons que la crise du covid est un élément conjoncturel qui ne se reproduira peut-être jamais, nous sommes donc davantage focalisés sur nos problématiques habituelles de traitement de la demande, en accord avec notre RSE, avec des contrats sur le long terme. La stratégie de fond reste de développer des partenariats et de relocaliser les achats, mais ce n'est pas toujours faisable* ». D. Directeur des achats dans l'agroalimentaire.

CONCLUSIONS

Nous avons constaté que les entreprises qui fabriquent des produits ont été plus touchées par le Covid-19 que les autres. Par conséquent, les entreprises ont dû s'adapter et trouver des solutions après l'arrêt de la pandémie et la reprise complète de l'activité. Certaines entreprises reviendront à leurs pratiques de sourcing d'avant COVID car elles veulent toujours acheter moins cher afin d'augmenter leurs marges. Pendant la Covid, elles ont adapté leur stratégie, mais juste le temps de la pandémie et attendent la fin de la Covid-19 pour revenir à leurs anciennes méthodes. Certaines entreprises continueront à utiliser leur ancienne stratégie sourcing parce qu'elles ont déjà conclu des accords avec elles et se sont assurées les meilleurs prix pour leurs affaires, mais la Covid 19 a mis en évidence de nombreuses failles qu'elles vont corriger, notamment en ce qui concerne les clauses spéciales dans leurs contrats. Ces clauses spéciales deviendront permanentes pour éviter tout problème en cas de crise à l'avenir.

Cependant, de nombreuses entreprises ont dû changer complètement de stratégie pendant le Covid 19 et ces changements sont devenus leur nouvelle stratégie de sourcing pour l'ère post-Covid. Afin d'éviter tout retard ou annulation de commande, certaines entreprises ont dû choisir des fournisseurs proches de leurs clients ou de leurs usines. Ces entreprises sont celles qui ont le plus souffert de la pandémie et qui ont perdu une grande partie de leur chiffre d'affaires, elles ont tiré les leçons et ne peuvent pas se permettre de faire deux fois la même erreur à l'avenir. Le marché a évolué et s'est adapté à Covid, et eux aussi, pour survivre et prospérer sur leur marché.

Enfin, la pandémie de Covid-19 a permis aux entreprises de démarrer leur processus de numérisation ou de le développer plus rapidement qu'elles ne l'avaient prévu lors de la fermeture physique de leur entreprise au début de la pandémie. Elles ont complètement remboursé leur modèle d'entreprise et leurs processus bureaucratiques pour intégrer les outils numériques dans la communication (sites web, click and collet, achats en ligne), le processus de marketing (CRM).

En conclusion, les entreprises et les secteurs ont été inégalement impactés dans leur stratégie sourcing pendant le Covid. Par conséquent, il est presque certain que le département achat a profondément changé pendant le Covid et devra certainement s'adapter à nouveau après le Covid pour atteindre un modèle commun relatif. La numérisation était la clé pour être performant en période de pandémie et les entreprises l'ont fait. On peut se demander si la numérisation d'un trop grand nombre de processus aura un impact sur la qualité de sourcing. L'objectif principal des entreprises est de sécuriser et de protéger leur stratégie d'"achats" à l'avenir, afin qu'elles ne soient pas touchées par une autre crise mondiale comme elles l'ont été pendant la Covid. La crise Covid est un événement inattendu, certaines entreprises doivent repenser l'ensemble de leur réseau de chaîne d'approvisionnement afin de répondre aux exigences de leurs clients finaux. Cela commence par leur capacité et leur agilité à trouver des matières premières, des composants et des services pour continuer à fabriquer des produits et services essentiels. Pour certaines entreprises, il est temps de se concentrer sur les matières composant les gammes de produits les plus importantes et d'arrêter la production de produits non essentiels. Les entreprises qui disposent d'une stratégie sourcing mature et d'un plan d'urgence sont plus résilientes. Cela signifie qu'elles évitent le mono sourcing et favorisent le multi ou double sourcing, d'abord et avant tout, afin de sécuriser leurs approvisionnements et, ensuite, de réduire leurs coûts d'achats.

Les acheteurs sont confrontés à un défi difficile : sécuriser les fournisseurs et gérer les coûts alors que les prix augmentent en raison d'une très forte demande chinoise. La crise sanitaire conduit les entreprises à considérer l'opportunité d'une relocalisation des achats stratégiques. Le sourcing local peut raccourcir les circuits de distribution et réduire les transports, ce qui est meilleur pour l'environnement.

Travailler avec des fournisseurs locaux ou nationaux permet de mettre en œuvre une méthodologie "juste à temps". Même si les achats locaux peuvent entraîner une augmentation

des prix d'achat, la réduction des coûts de stockage peut l'atténuer. Le stockage nécessite des liquidités et des espaces,

Il est donc nécessaire de développer des partenariats solides avec les fournisseurs, ce qui peut aider à faire face au manque et à la rareté des matières premières.

Implications managériales

Des points clés ont été identifiés pour aider à structurer une meilleure reprise pour les entreprises du monde entier :

Le premier est d'assurer la sécurité de l'approvisionnement auprès des fournisseurs existants et de donner la priorité à la visibilité du réseau d'approvisionnement immédiat et étendu afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble et de répondre rapidement aux imprévus. Ce qui exclut les actions opportunistes liées au prix par exemple.

La seconde est que les entreprises doivent rester proches de leurs clients afin d'identifier les changements dans les schémas de demande qui ont pu se produire pendant la pandémie et affecter la façon dont les gens achèteront, investiront et consommeront à l'avenir. En communiquant avec eux et en analysant les nouveaux besoins éventuels, elles garderont une longueur d'avance et réagiront en conséquence, évitant ainsi de perdre le contact avec les exigences de leur marché.

Ensuite, il est nécessaire de repenser la façon dont les entreprises travaillaient auparavant et réviser le modèle opérationnel pour faire de la fonction achats un partenaire commercial proactif. Rééquilibrer les niveaux de stock et réévaluer les stratégies par catégorie pour les aligner sur la planification de la chaîne d'approvisionnement post-COVID sera une des missions des acheteurs.

Enfin, la fonction achats doit faire preuve de résilience, en investissant dans des capacités de gestion des risques et des outils achats digitaux.

Bibliographie

- Ai, Youqiong, and Yifan Xu. 2021. "Strategic sourcing in forward and spot markets with reliable and unreliable suppliers." *International Journal of Production Research* 59 (3):926-41.
- Akono, David, and Valérie Fernandes. 2009. "Impacts du développement durable sur les organisations logistiques." *Management & Avenir* 26 (6). doi: 10.3917/mav.026.0241.
- Alghababsheh, Mohammad, and David Gallear. 2020. "Socially Sustainable Supply Chain Management and Suppliers' Social Performance: The Role of Social Capital." *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-020-04525-1.
- Çankaya, Sibel Yildiz. 2020. "The effects of strategic sourcing on supply chain strategies." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.
- Carbone, Valentina, Corinne Blanquart, and Thomas Zeroual. 2013. "« Green–Lean » ou « Green–Agile » ? les déterminants des pratiques logistiques vertes." *Revue Française de Gestion Industrielle* 32 (1):71-92. doi: 10.53102/2013.32.01.689.
- Carnovale, Steven, and Scott DuHadway. 2021. "Continuity in the face of disruptions: Purchasing and supply management Research's persistence amidst COVID-19." *Journal of Purchasing and Supply Management* 27 (4). doi: 10.1016/j.pursup.2021.100720.
- Chen, Jianqing, and Zhiling Guo. 2014. "Strategic Sourcing in the Presence of Uncertain Supply and Retail Competition." *Production and Operations Management* 23 (10):1748-60. doi: 10.1111/poms.12078.
- Frederico, Guilherme F., Vikas Kumar, and Jose Arturo Garza-Reyes. 2021. "Impact of the strategic sourcing process on the supply chain response to the COVID-19 effects." *Business Process Management Journal* 27 (6):1775-803. doi: 10.1108/bpmj-01-2021-0050.
- Gardas, B. B., R. D. Raut, and B. Narkhede. 2019. "Identifying critical success factors to facilitate reusable plastic packaging towards sustainable supply chain management." *J Environ Manage* 236:81-92. doi: 10.1016/j.jenvman.2019.01.113.
- Gerritsen, Marinus Thijs. 2020. "Global sourcing in times of COVID-19: commodities and benefits." University of Twente.
- Hofmann, Florian, and Melanie Jaeger-Erben. 2020. "Organizational transition management of circular business model innovations." *Business Strategy and the Environment* 29 (6):2770-88. doi: 10.1002/bse.2542.
- Ivanov, Dmitry, and Alexandre Dolgui. 2020. "Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak." *International Journal of Production Research* 58 (10):2904-15. doi: 10.1080/00207543.2020.1750727.
- Jung, Jason J. 2011. A bibliometric analysis on green supply chain management: A preliminary result. Paper presented at the 2011 IEEE 13th Conference on Commerce and Enterprise Computing.
- Kaur, Jasneet, Ramneet Sidhu, Anjali Awasthi, Satyaveer Chauhan, and Suresh Goyal. 2017. "A DEMATEL based approach for investigating barriers in green supply chain management in Canadian manufacturing firms." *International Journal of Production Research* 56 (1-2):312-32. doi: 10.1080/00207543.2017.1395522.
- Khan, Syed Abdul Rehman, Zhang Yu, Heris Golpira, Arshian Sharif, and Abbas Mardani. 2021. "A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions." *Journal of Cleaner Production* 278. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.123357.

- Kocabasoglu, Canan, and Nallan C Suresh. 2006. "Strategic sourcing: an empirical investigation of the concept and its practices in US manufacturing firms." *Journal of Supply Chain Management* 42 (2):4-16.
- Linton, Tom, and Bindiya Vakil. 2020. "Coronavirus Is Proving We Need More Resilient Supply Chains." *Harvard Business Review*.
- Liou, James JH, Jolanta Tamošaitienė, Edmundas K Zavadskas, and Gwo-Hshiung Tzeng. 2016. "New hybrid COPRAS-G MADM Model for improving and selecting suppliers in green supply chain management." *International Journal of Production Research* 54 (1):114-34.
- Lopes de Sousa Jabbour, Ana Beatriz, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Martin Hingley, Eliseo Luis Vilalta-Perdomo, Gary Ramsden, and David Twigg. 2020. "Sustainability of supply chains in the wake of the coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) pandemic: lessons and trends." *Modern Supply Chain Research and Applications* 2 (3):117-22. doi: 10.1108/mscra-05-2020-0011.
- Piecyk, Maja Izabela, and Maria Björklund. 2015. "Logistics service providers and corporate social responsibility: sustainability reporting in the logistics industry." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 45 (5):459-85. doi: 10.1108/ijpdlm-08-2013-0228.
- Rajabian Tabesh, Azadeh, Peter J. Batt, and Bella Butler. 2015. "Modelling the Impact of Environmental and Organizational Determinants on Green Supply Chain Innovation and Performance." *Journal of Food Products Marketing* 22 (4):436-54. doi: 10.1080/10454446.2014.949987.
- Rajeev, A., Rupesh K. Pati, Sidhartha S. Padhi, and Kannan Govindan. 2017. "Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review." *Journal of Cleaner Production* 162:299-314. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.05.026.
- Sarkis, J., M. J. Cohen, P. Dewick, and P. Schroder. 2020. "A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production." *Resour Conserv Recycl* 159:104894. doi: 10.1016/j.resconrec.2020.104894.
- Shook, Christopher L., Garry L. Adams, David J. Ketchen, and Christopher W. Craighead. 2009. "Towards a "theoretical toolbox" for strategic sourcing." *Supply Chain Management: An International Journal* 14 (1):3-10. doi: 10.1108/13598540910927250.
- Soundararajan, Vivek, Sreevas Sahasranamam, Zaheer Khan, and Tanusree Jain. 2021. "Multinational enterprises and the governance of sustainability practices in emerging market supply chains: An agile governance perspective." *Journal of World Business* 56 (2). doi: 10.1016/j.jwb.2020.101149.
- Taticchi, Paolo, Jairo Rafael Mo Luisa D. Huaccho Huatucu, Flavio Tonelli, and Roberto Pasqualino. 2013. "Performance measurement of sustainable supply chains." *International Journal of Productivity and Performance Management* 62 (8):782-804. doi: 10.1108/ijppm-03-2013-0037.
- Tison, Audrey. 2019. "La transition des entreprises vers des achats durables et circulaires: Proposition d'une boîte à outils pour le secteur chimique." Université catholique de Louvain.
- Torabizadeh, Mohammadsan, Noordin Mohd Yusof, Azanizawati Ma'aram, and Awaluddin Mohamed Shaharoun. 2020. "Identifying sustainable warehouse management system indicators and proposing new weighting method." *Journal of Cleaner Production* 248. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119190.
- Trehan, Natacha. 2014. "La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM." *Management & Avenir* 70 (4). doi: 10.3917/mav.070.0153.
- Tréhan, Natacha. 2021. "Une fonction achats qui priorise l'écologie dans ses indicateurs dynamise la performance économique de l'entreprise." In *The Conversation*.
- Treleven, Mark, and Sharon Bergman Schweikhart. 1988. "A risk/benefit analysis of sourcing strategies: Single vs. multiple sourcing." *Journal of Operations Management* 7 (3-4):93-114. doi: 10.1016/0272-6963(81)90007-3.
- Vachon, Stephan. 2007. "Green supply chain practices and the selection of environmental technologies." *International Journal of Production Research* 45 (18-19):4357-79.

- Wu, Aihua, and Tianfu Li. 2019. "Gaining sustainable development by green supply chain innovation: Perspectives of specific investments and stakeholder engagement." *Business Strategy and the Environment* 29 (3):962-75. doi: 10.1002/bse.2410.
- Zeroual, Thomas, Btissam Bmoncef, and Marlène Monnet. 2011. "Comment évaluer l'impact des pratiques des chaînes logistiques durables ?" In.