

PRINCIPES →*ACTIFS

LE MAGAZINE DE VEILLE ET DE REFLEXIONS D'ELIXIR-CONSEIL  elixir
INSPIRING PREFERENCE

DISCOURS ET ACTIONS

RESTONS DONC
ALIGNÉS !



Le temps, BIC, Leroy Merlin, Tik-tok
et démission, l'âge de glace, Lidl,
Polybe, Alvin Toffler, Airbnb, ...

Innovation et transformation
des business models

Leadership et management

Stratégie Marketing

Excellence commerciale et achats





Face à l'inflation d'injonctions contradictoires, comment ré-aligner discours RSE et action quotidienne ?

Speech and action: let's stay aligned

How can we realign CSR (Corporate Social Responsibility) discourse given the rise of contradictory directives?

edito

"L'avenir de l'entreprise passe par l'affirmation de nos engagements en matière de RSE et de soutien à nos fournisseurs". Oui mais : "il faut aussi exiger de ceux-ci qu'ils maintiennent leurs prix de 2020, quoiqu'il leur en coûte". Nous sommes en pleine épidémie d'injonctions contradictoires, ces temps-ci. Elles s'abattent surtout dans une région toute particulière des entreprises : le service achat.

La pression du covid redouble en effet de vigueur sur toute la chaîne d'approvisionnement. Résultat : on semble assister à une recrudescence de coups de menton chez certains managers désemparés, tendance : "l'intendance doit suivre, fermez le ban !" Evidemment, quand le coup de menton consiste à détourner le regard d'un vrai problème stratégique, on n'est jamais très loin de la Bérézina. Comment faire face à cette épidémie ? Comment réaligner discours RSE et action quotidienne ?

REGARDONS MOINS CÔTÉ CONTRADICTION QUE CÔTÉ INJONCTION

Et si l'on regardait moins côté *contradiction* que côté *injonction* ? La contradiction après tout est le moteur de l'histoire, comme disait Karl. Elle se résoud par une rupture, une innovation (voir nos numéros précédents).

L'injonction, elle, est une autre affaire. Elle est quasi judiciaire. C'est de l'autorité pure. Elle invoque une loi supérieure derrière celui qui "injoncte".

Sauf que si devant lui ça "disjoncte" ... c'est que le problème est forcément dans cette "loi" elle-même, dans l'arrière-plan. Or justement : c'est l'arrière-plan qui bouge en ce moment, on repense jusqu'à certains fondamentaux tels que la notion de prix, de stocks, de délais.

Face au V (volatilité) du VUCA world dans lequel nous vivons et qui s'exprime très fort en ce moment, il faut se méfier des injonctions. Invoquer des règles qui disparaissent n'est pas signe de force.

L'équipe d'Elixir Conseil

editorial

"The future of a company depends on its commitment to CSR and to supporting its suppliers". It is true, but "they also need to keep their 2020 prices, no matter what it costs them". We are currently living in an epidemic of contradictory directives. This is particularly true in one particular department within companies- the purchasing department.

The pressure from Covid is intensifying throughout the supply chain. The result is that there seems to be a resurgence of exaggerations among some distraught managers, with the tendency to say: "Stewardship is required, period!" Needless to say, when the excess involves diverting attention from a real strategic problem, one is never far from a disaster. How do we deal with this crisis? How do we realign CSR discourse and day-to-day activities ?

LET'S NOT CONCENTRATE SO MUCH ON THE CONTRADICTION BUT RATHER ON THE DIRECTIVE

What if we focused less on the contradiction and more on the directive? As Karl would say, contradiction is the engine of history. Contradiction is achieved through disruption, through innovation (see our previous issues). As for directives, it's a different matter. It is quasi-judicial in nature. This is a case of absolute authority. It involves a higher law behind the one who is issuing "directives".

Except that if it "disjoins" in front of him it is because the problem is inevitably in this "law" itself, in the backstage. But it's the backdrop that's shifting at the moment. We're rethinking certain fundamentals, such as the notion of price, stocks and timeframes.

Confronted with the V (volatility) of the VUCA world (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) in which we live and which is being expressed very strongly at the moment, we must be wary of directives. Invoking fading rules is not a sign of strength.

The Elixir Conseil Team

Comité éditorial

A CHAQUE NUMERO, LE COMITE EDITORIAL CHOISIT SON (SA) REDACTEUR (ICE) EN CHEF PARMIS SES MEMBRES.



MARIE-PIERRE BACHELET
STRATEGIE ACHATS -EXCELLENCE COMMERCIALE
COACHING DE DIRIGEANTS
+33 6 60 61 02 12



ANNE BELET
PROCESS MARKETING ET COMMERCIAUX
PERFORMANCE COMMERCIALE
ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT
+33 6 22 72 48 23



SUZANNE BRUNEAU
STRATEGIE MARKETING ET INNOVATION
EXCELLENCE COMMERCIALE
COACHING DE DIRIGEANT
+33 6 81 26 24 31



ANNE-CLAIRE DE LAVIGERIE
EXECUTIVE COACH-LEADERSHIP ET INTERNATIONAL-
COOPERATION ET TRANSFORMATION
+33 6 76 95 73 31



OLIVIER RIVIERE
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL
MANAGEMENT COMMERCIAL
EXCELLENCE COMMERCIALE
+33 6 4 80 28 68 REDACTEUR EN CHEF



FLAVIE SALHA
STRATEGIE MARKETING ET POSITIONNEMENT
ETUDES QUALITATIVES
+33 6 89 79 34 97



THIERRY TUPIN
EXCELLENCE COMMERCIALE
MANAGEMENT ET LEADERSHIP
EXPERTISE OPERATIONNELLE +33 6 08 69 63 87



CECILE VINIANE
COACHING DE DIRIGEANTS
STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE
+33 6 22 54 00 56

Principes actifs est une publication d'Elixir-conseil adressée gracieusement à ses clients et à ses différents contacts. Tous droits réservés.

Directrice de la publication : Marie-Pierre Bachelet

Réalisation : Institut du contenu (www.institutducontenu.com)

Photos : Couverture - Michael Jarmoluk- Pixabay. Edito : Pixabay

SIGNAL FAIBLE

Un krach des techs et un nouveau cycle économique ?

Albert Edwards, global strategist pour Société générale, n'est pas n'importe qui. Il avait annoncé l'implosion du Nasdaq en 2001 et celle des subprimes en 2007. Alors, même si *Principes Actifs* n'est pas tellement un magazine qui suit de près les cours de la Bourse, [l'interview de cet expert retient notre attention](#). Elle annonce un nouveau cycle économique.

Ce Monsieur n'est pas Kondratieff, le grand théoricien des cycles économiques. Il n'a rien non plus du mammoth. Il prétend pourtant que nous sortons de "l'âge de glace".

Son analyse est simple: "le dernier cycle économique qui s'est terminé en 2020 avec la pandémie étalt le plus long de toute l'histoire des Etats-Unis, explique-t-il. (...) Il peut se produire la même chose qu'en 2001". A l'époque le marché s'est aperçu que les entreprises de technologie n'étaient plus des valeurs de croissance. La récession de 2020 n'a pas produit cela car elle a boosté les profits court terme de ces Big Tech. 15 ans de dépenses supplémentaires ont été compressés en 9 mois. Le retour à la normale

devrait provoquer un trou, et même, selon Albert Edwards, un krach des Big Techs. Et l'âge de glace ?

"Il était caractérisé par trop d'épargne et pas assez d'investissement, ce qui entraînait les taux vers zéro. A partir de maintenant, cette épargne va être aspirée vers des programmes d'investissement bien plus larges et agressifs". Il parle là bien sûr, des plans des Etats qui vont entraîner les investissements privés. Et de conclure : "la dette des Etats ne compte plus. Les prochaines années vont voir des croissances de PIB massives, portées par des investissements gouvernementaux massifs.

Investissement sera donc le mot-clé des années qui arrivent. A noter !

A tech crash and a new economic cycle?

Albert Edwards, global strategist for Société Générale is not just anybody. He had predicted the crash of Nasdaq in 2001 and the subprime crisis in 2007. Even though *Principes Actifs* is not really a magazine that is keen on stock market prices, [the interview with this expert catches our attention](#). It heralds a new economic cycle.



Photo: [Markus Spiske Unsplash.com](#)

This gentleman is not Kondratieff, the great theorist of economic cycles. He is not a titan either. Nevertheless, he claims that we are emerging from an "ice age".

His analysis is straightforward: "The last economic cycle that ended in 2020 with the pandemic was the longest in US history;" (...)

"It can happen the same way as in 2001," he adds.

Back then the market realised that technology companies were no longer growth stocks. The 2020 recession did not cause this to happen because it boosted the short-term profits of these Big Tech companies. Fifteen years of additional expenditure was compressed into just nine months.

It is expected that the return to normalcy will cause a slump, and according to Albert Edwards, even a crash of the Big Techs. What happened to the Ice Age?

"It was typified by too much saving and not enough investment, which drove rates towards zero. From now on, such savings will be absorbed into much broader and more aggressive investment programmes".

Of course, he is referring to the Government's plans that will lead to private investment. He concluded, "Government debt no longer counts." The next few years will see massive GDP growth, spurred by massive government investment.

Investment will be the buzzword in the coming years. Watch this space !

SIGNAL FAIBLE

Se filmer sur Tik-Tok en train de démissionner

Nous sommes en pleine #BigQuit, la grande démission. Des milliers de salariés, aux Etats-Unis, démissionnent du jour au lendemain pour aller renégocier un salaire ou un nouveau job plus en phase avec leurs valeurs et leurs aspirations. La nouvelle tendance : se filmer sur Tik-tok en train d'envoyer paître son patron.

En France, nous avons eu le film "Président, président" de La Française des Jeux, qui racontait, filmé en caméra subjective, la dernière visite au comité de direction d'un cadre bienheureux, chantant "au revoir, Président, Président !" Il venait de gagner au Loto.

Aux Etats-Unis, ce n'est pas le Loto qui provoque cela. C'est la pandémie. Elle a inversé le rapport de force, les entreprises cherchant massivement à recruter. Les salariés en place sont donc tentés d'aller voir ailleurs ou de changer de vie. "J'emmerde les managers, j'emmerde cette entreprise, j'emmerde ce poste, je démissionne". Telle était la jolie phrase que Shana Blackwell a

prononcée au micro du magasin Walmart où elle travaillait. Sauf qu'elle s'est filmée en faisant ça, et a posté le tout sur Tik-tok avec le hashtag #quitmyjob.

Depuis le réseau social est inondé d'images du même type.

Dans [cet article du Figaro Madame qui rapporte cette tendance](#), on voit bien qu'on a là à la fois une mise en scène digne des films Hollywoodiens où le héros change brutalement de vie et l'expression d'un mal-être très profond dans les entreprises. Si Walmart se remettra du départ de la Jeune Shana (quoique...) on imagine déjà les dégâts qu'un tel phénomène, s'il se prolonge, pourrait faire sur les "marques employeur".

Film yourself on Tik-Tok quitting your job

The Big Quit is a worrying movement in the United States : thousands of employees quit their job in order to find an other one or to change their life. Better wages, better conditions for their work, a company with more sustainable values : all these motivations are at stake. The new trend ? Film yourself on Tik-tok quitting your job.



Photo: [Gracini studios Pixabay](#)

Some may have watched the Ad film "Président, président" by La Française des Jeux in France, which recounts the final visit to the board of directors of a blissful executive chanting "Mr President, Mr President!". The scene was shot in a subjective angle. He had just won a lottery.

In the United States, it is not the Loto which causes this. It's the pandemic. The pandemic has reversed the balance of power with companies looking to recruit on a massive scale. Current employees are tempted to look for work elsewhere or to switch to a different life. "Fuck the managers, fuck this company, fuck this position, I quit." This was the rather interesting phrase that Shana Blackwell announced at Walmart's

intercom system where she was working. But then she actually filmed herself saying it, and posted the whole thing on Tik-tok with the hashtag #quitmyjob.

Since then, the social network has been flooded with similar footage.

As [this article in Le Figaro Madame reports](#), it is quite clear that this is both a scene similar to a Hollywood film in which a hero suddenly changes his life and reflects a very deep-seated malaise in companies. If Walmart ever recovers from the departure of Young Shana (even if...) we can only imagine the damage that such a phenomenon, if carried on, could do to the "employer brands".



PARTAGEZ

Abonner GRATUITEMENT un(e) ami(e) ou un(e) collègue à Principes Actifs, c'est :

- lui faire un petit signe amical et bienveillant (il ou elle recevra l'abonnement de votre part)
 - lui faire un joli cadeau
 - se préparer des sujets de conversation en commun
 - et, qui sait, pourquoi pas de nouveaux projets ?
- (cliquez sur ce lien)

DOSSIER



Et si on s'alignait correctement ?



Marie-Pierre Bachelet
Rédactrice-en-chef

On peut vraiment percevoir ce qui se passe en ce moment dans quantité d'entreprises comme un problème d'alignement. Entre le discours sur l'engagement, la RSE, et les pratiques immédiates, surtout dans les négociations acheteurs-vendeurs, on perçoit une énorme dissonance. On n'est plus du tout aligné.

On dirait vraiment que ça part en zig-zag. Le sentiment s'installe que "tout ce qui se dit est faux", "la confiance est trahie". Sur fond de ruptures d'approvisionnement et de retour de l'inflation, c'est le retour en force des injonctions contradictoires. Vous savez, celles qui rendent fou.

Bien sûr, dans le monde des achats, le sujet n'est pas nouveau. Susciter la préférence des fournisseurs stratégiques pour susciter celle de ses clients, tout en réduisant les coûts et en manœuvrant les risques, constitue pour la fonction achat un véritable défi. Et c'est ce qui rend cette fonction si stratégique

pour l'entreprise. Ce qui la met au service des autres fonctions de l'entreprise et en fait un levier essentiel de la mise en œuvre de la stratégie globale. Résoudre cette quadrature du cercle a conduit au succès des achats responsables, grand succès de ces dernières années. Seulement voilà, à court terme, en pleine crise, on semble perdre le cap. Et, dans la tempête, c'est inévitable, le ton monte. Comment remettre un peu d'alignement dans tout ça ?

Certainement pas en laissant s'installer l'idée d'un retour en arrière. Il faut au contraire analyser les choses comme la nécessité d'ajouter encore plus de responsabilité aux achats responsables. Y débarquer en force une variable nouvelle que le logiciel de la fonction achat n'avait pas encore assez prise en compte : l'incertitude. Et on a dès lors plutôt besoin du retour d'expérience de ceux qui ont su faire face que du ton qui monte de ceux qui agissent dans la panique.

English version :
see page 18



Photo: Pawel Szymczuk de Pixabay

ET SI LA NOTION MÊME DE PRIX CHANGEAIT DE NATURE ?

Acheter le moins cher consiste-t-il à obtenir le prix le plus bas de la part de son fournisseur ? De moins en moins !

Près des 3/4 des entreprises interrogées par l'Observatoire des achats responsables indiquent qu'ils ont mis en place une politique d'achats responsables. Même les PME se sont emparées de cette approche.

Parmi les leviers mis en avant : "la maîtrise durable des coûts". A partir de 11mn46 dans la vidéo de cet article du site Manutan, spécialiste de la distribution aux entreprises, dont le blog est devenu une mine d'or en matière d'informations pour la fonction achat, les experts évoquent la nouvelle façon de raisonner "prix". Pierre-Olivier Brial, directeur général de Manutan, met en avant la notion de "coût complet". Le coût complet pour l'acheteur n'est pas juste le prix. Cette notion

intègre aussi les coûts de la supply-chain, les coûts d'acquisition, etc. Cette notion intègre même l'idée de qualité et d'expérience-client dans l'affichage du prix. Comment ça ?

Par exemple : on peut se permettre d'acheter plus chers des éléments du service qui ne seront pas forcément tous utilisés par 100% des clients, pour des raisons de bon sens et de respect de l'environnement, ce qui, au final, réduira le coût "complet" de l'achat. Ainsi, Accor ne propose plus toute l'armada de savons et shampoings en mignonnettes de plastiques à usage unique. Les clients sont invités à choisir à la réception ce qu'il leur faut. Résultat : ils en demandent moins ! Et le coût complet est moins cher avec des produits plus qualitatifs !

Donner le choix à un consommateur plus responsable semble une vraie piste : Manutan s'est lancé dans un travail de scoring et de classification de chaque produit sur des critères RSE. Le client final choisit lui-même en connaissance de cause. Et Pierre-Olivier Brial d'inviter les administrations publiques à raisonner ainsi, plutôt que d'exiger des prix bas d'un côté ce qui bloque l'accès aux appels d'offres d'entreprises locales, et en même temps d'utiliser de l'argent public pour soutenir l'implantation de ces mêmes entreprises. Raisonner coût complet éviterait cette absurdité.

WHAT IF THE VERY NOTION OF PRICE CHANGED ITS NATURE?

Buying at the very best price ? Does this really consist in obtaining the lowest price from one's supplier ?

Nearly three-quarters of the companies surveyed by L'Observatoire des Achats Responsables indicate that they have put in place a sustainable procurement policy. Even SMEs have embraced this approach. One aspect that has been promoted is "sustainable cost management". The video in this article from the Manutan website, a specialist in business distribution whose blog has become a goldmine of information for the purchasing function, features experts talking about the new way of thinking about prices starting at about 11 min 46. Pierre-Olivier Brial, Managing Director of Manutan, promotes the concept of "full cost". For a buyer, full cost is not just about price. This also includes supply-chain costs, acquisition costs, etc. It even includes the idea of quality and customer experience in the pricing process. How is that? Consider, for example, whether you can buy more expensive components of a service that will not necessarily be used by 100% of the customers due to common sense and environmental considerations, which will lower the "full" cost of the purchase. Thus, Accor no longer offers the entire set of soaps and shampoos in single-use plastic mignonnettes. Customers are requested to choose what they need at the reception. Surprisingly, they ask for less! The total cost is lower with higher quality products! Giving consumers a more informed choice seems to be a real possibility. For example, Manutan has launched a project aimed at scoring and classifying each product according to CSR criteria. End users make their own informed choice. For his part, Pierre-Olivier Brial invited public authorities to think along these lines rather than demanding low prices on the one hand, which impedes access to tenders from local companies, and at the same time using public money to support the establishment of these same companies. Full cost rationale can eliminate this absurdity.



Photo :Mabel Amber, who will one day-Pixabay

INJONCTIONS CONTRADICTOIRES EST-CE VRAIMENT LE MOMENT ?

Ecouter les PME qui travaillent en BtoB et vendent à des grands comptes est intéressant. C'est ce qu'ont fait [les Echos, en interviewant des entreprises qui s'en sont plutôt bien sorties](#). Loin de souffler, elles expliquent les difficultés auxquelles elles font face en des termes très nouveaux. Dans leurs relations avec leurs clients, pointe le retour d'un thème ancien, les injonctions contradictoires. Avec une acuité nouvelle et différente !

[Cet article des Echos](#) fait un petit tour de France très intéressant auprès de patrons de PME face à la reprise. Les mêmes que le journal avait interrogés en pleine crise, au moment du confinement.

S'ils s'en sont tous à peu près sortis, ils font face aujourd'hui à de nouvelles difficultés. Parmi celles-ci, les fameuses injonctions contradictoires de leurs clients BtoB. Jean-Thomas Schmitt, directeur général du groupe Hepnner (transport de marchandises) fait ainsi remarquer : « Dans le B to B, les clients de nos clients sont incités à massifier leurs commandes pour réduire les coûts et l'impact sur l'environnement mais dans le même temps

la logique de l'e-commerce génère des envois plus petits. »

Sur le fond, notent *les Echos*, la conjoncture interroge aussi Jean-Thomas Schmitt. « Parfois j'ai l'impression qu'on arrive au bout du système. Les entreprises manquent de produits, de personnels. On est obligé de se battre pour quelques composants. Tout cela est un peu kafkaïen. »

On notera aussi l'histoire racontée par Laure Catoire-Boissé, qui dirige Catoire-Semi (pièces usinées), dans l'Indre : « Un client a réduit son panel de fournisseurs de 7 à 3, un peu comme dans Koh-Lanta. L'un de ces fournisseurs a fermé alors que c'était un fleuron industriel et un

exemple de digitalisation. Ecoeurés, les managers ont quitté la filière. C'est traumatisant de voir cela. »

A travers ces exemples, on perçoit à quel point l'époque a besoin de solidarité dans une chaîne d'approvisionnement qui reste sacrément secouée.

Est-ce donc bien le moment de mettre de la pression sur les prix à court terme ou d'exiger l'impossible de ces fournisseurs ?

Certes, le problème des injonctions contradictoires entre "acheter

(Suite page 14)

CONTRADICTORY DIRECTIVES - IS THIS REALLY THE RIGHT TIME?

It is interesting to listen to SMEs operating in B2B sectors and who sell to major companies. This is what [Les Echos did by interviewing companies that have performed rather well](#). Instead of gasping for air, they explain the difficulties they face in very new terms. In their relationships with their clients, an old theme of contradictory directives is surfacing again. With a new and different perspective

[This article in Les Echos](#) takes a very interesting survey of SME owners in France dealing with economic recovery. These are the same people that the newspaper interviewed right in the middle of the crisis during the lockdown.

If they all managed to get by, they are now facing new challenges. Among these is the notorious contradictory directive of their B2B customers. Jean-Thomas Schmitt, Managing Director of the Hepnner Group (goods transport) points out: "In the B2B sector, our clients' customers are encouraged to place orders in bulk to reduce costs and to lower the impact on the environment while, at the same time, the concept of e-commerce leads to smaller shipments. »

Les Echos notes that the economic environment also raises questions for Jean-Thomas Schmitt. "Sometimes I get the feeling that we are reaching the end of this system." Companies are short of products and personnel. They have to compete for a few components. It all sounds like a Kafkaesque. »

It is also worth noting the story told by Laure Catoire-Boissé, who manages Catoire-Semi (machined parts), in the Indre region, "A customer reduced their list of suppliers from 7 to 3, a bit like on Koh-Lanta reality show.

English
version :
more on page 18



Photo cocoparisienne-Pixabay

Notre perspective



L'acuité avec laquelle se pose à nouveau la question des "injonctions contradictoires" dans l'univers des achats en ce moment évoque le ressenti d'Alain Souchon quand il chante : "Il faut voir

comme on nous parle". Emotionnellement, cela fait des dégâts. Alors que, sur le fond, il ne s'agit pas tellement d'une question de relations entre personnes qui exercent des fonctions complémentaires. Il s'agit d'abord de prendre conscience que c'est sur cette relation-là, la relation "acheteur-vendeur" que se cristallisent en ce moment les principaux éléments constitutifs de la crise actuelle. Mais finalement, cette crise, comme d'autres avant elle, répond aux critères de ce qu'on a appelé le monde VUCA. Celle de la nouvelle normalité des choses : V comme volatil, U comme incertain, C comme complexe (le cause à effet remplacé par l'interdépendance), A comme ambigu (tout et son contraire arrivent en même temps). Plutôt que d'inventer des façons de se parler avec des intransigeances excessives, mieux vaut se concentrer sur ce qu'on vient d'apprendre. Non pas juste à propos de la crise sanitaire, mais à propos de la crise tout court. Celle-ci prendra différents visages, mettra au premier plan de nouvelles variables (la difficulté à recruter, en ce moment, par exemple). Agilité, solidarité dans la chaîne d'approvisionnement et analyse toujours plus fine du coût complet : et si, en fait, on n'avait jamais été aussi bien armé pour bien acheter ?

Marie-Pierre Bachelet
Rédactrice-en-chef de ce numéro.

responsable" et "acheter au moins cher" n'est pas nouveau, comme le notait déjà l'Observatoire des achats responsables (ObsAr) dans cet article de [Décision-achats.fr](#) de 2019.

En mai 2018, cet autre article de [supplier-experience.com](#) admettait au fond que les injonctions contradictoires sont [inhérentes à la fonction achat. Il donnait des solutions](#) d'ordre psychologique. Au fond, tout était dans le style de communication de l'acheteur vis-à-vis de son fournisseur. L'étude menée alors révélait trois styles. 1. Le style compréhensif, le style autoritaire et compétiteur et le style relationnel et neutre (a priori adapté à la mise en place de partenariats long terme).

Le meilleur était finalement un style "compréhensif avec une sensibilité toute particulière de l'acheteur à des situations qui changent et la capacité de recourir à un arsenal riche de tactiques de persuasion".

Prémonitoire

L'article était prémonitoire. C'est en effet exactement l'attitude qu'il fallait pendant la crise covid, où il fallait gérer à la fois des urgences et des ruptures d'approvisionnement. En juillet dernier, [le club Démeter, qui regroupe 27 professionnels de la supply-chain responsable](#), s'est intéressé à la question de la résilience durable des chaînes logistiques.

Résilience : c'est précisément ce qui a fait la différence pour de nombreuses entreprises pendant la crise covid. Définition : la manière dont les entreprises doivent repenser leurs processus pour traverser de longues perturbations.

Le club a mené une étude sur le sujet. La plupart des répondants insistent sur la flexibilité d'organisations qui coopèrent tout au long de la chaîne logistique. Il s'agit de maîtriser des outils

innovants de mutualisation et d'optimisation des moyens de transport qui souvent dépassent les frontières des entreprises.

30% des répondants envisagent une relocalisation des productions. 41% disent que le flux tendu va être bouleversé profondément.

Air du temps

Tout se passe en fait comme s'il y avait un changement d'air du temps dans la notion même de "responsable" en 2022.

Il ne s'agit plus seulement, comme avant la crise, d'organiser des stratégies RSE, de s'engager avec enthousiasme dans un travail pour construire des partenariats en toute confiance avec des fournisseurs de long terme et de co-construire des schémas plus durables et engagés.

Il s'agit aussi de mutualiser la gestion de situations de crises : pénurie et inflation.

Pour certains, les outils se sont révélés stratégiques pendant la partie la plus difficile de la crise : les entreprises qui avaient un coup d'avance en matière de data et disposaient d'ERP performants ont mieux résisté aux ruptures de stocks que les autres.

Pour d'autres, le retour en grâce des stocks a évité les dégâts du flux tendu maximal. Plutôt que de jouer à "qui a été le plus malin", c'est plutôt le moment de débriefer de toutes ces expériences passées et de travailler de façon plus solidaire que jamais avec ses fournisseurs. Au moment où tout est à réinventer, il est plus urgent que jamais de consolider les partenariats entre acheteurs et fournisseurs, en s'emparant d'une question nouvelle : celles des crises. "La résilience des chaînes logistiques passe avant tout par une résilience des individus, note le club Démeter." Au moment où tout le monde est fatigué, avec le covid, ces individus, il faut en prendre soin.

CASE STUDIES



LIDL

On connaissait le festival du pull moche, Lidl a fait encore plus fort en mettant en vente un pull de Noël kitschissime. Vendu 8,99 euros, le pull s'est écoulé en Belgique en quelques heures. Libération explique très bien qu'il s'agit d'un nouvel épisode du marketing Lidl de la fin de la honte sociale.



LIDL

We all know about the ugly jumper festival, but Lidl has gone one step further by putting a Kitschy Christmas jumper on sale. Selling for 8.99 Euros, the jumper sold out in Belgium within hours. The French newspaper Libération explains clearly that this is a new episode in Lidl's marketing strategy of the end of social shame.



LEROY MERLIN...

...et Boulanger s'engagent dans la vente de produits d'occasion. La seconde main dans l'univers du bricolage n'en est qu'au début. Idem avec Boulanger qui expose les produits dans ses magasins. Quand la grande distribution s'engage dans les produits d'occasion sur deux marchés aussi importants, c'est que l'économie circulaire est vraiment lancée !



LEROY MERLIN...

...and Boulanger enter into the sale of second-hand products. Second-hand goods in the do-it-yourself world are still in their infancy. The same goes for Boulanger, which displays products in its shops. When supermarkets start offering second-hand products in two such significant markets, you can be sure that the circular economy has really taken off!



BIC

Bic invente la machine à recycler les briquets. Après avoir été l'inventeur du briquet jetable, Bic s'occupe maintenant de récupérer et recycler ce qui a été jeté. Il a quand même fallu sept ans pour mettre au point le process. L'enjeu est de taille : 13 milliards de briquets sont vendus chaque année.



BIC

Bic invents a lighter recycling machine. After inventing the disposable lighter, Bic is now in the business of recovering and recycling what has been thrown away. It took the company seven years to develop the process. The stakes are high with 13 billion lighters sold each year.

TOUT S'ACCÉLÈRE ? UN BIAIS COGNITIF



Photo : [lcons8 team Pixbay](#)

Tout va plus vite ? Le temps s'accélère ? Ce n'est pas juste une affirmation de café du commerce. On retrouve cette idée dans le discours de nombreux dirigeants et certains travaux académiques. Pas d'accord, rétorque Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP Business School. Dans le cadre d'un ouvrage collectif, "[Le temps dans tous ses états](#)", il étudie la vision du temps que l'on avait... dans le temps !

English
version :
see page 19

plurielles, naviguant des unes aux autres avec l'agilité désinvolte du funambule". Ce que dit la page consacrée à ce nouvel ouvrage sur la page des éditions Eyrolles est juste : cette perception conditionne tout..

Qui a dit ... ?

Frédéric Fréry, un des auteurs, y choisit un excellent angle d'attaque. Alors que s'est imposé le sentiment que tout s'accélère, il met cette perception du temps, à l'épreuve du temps, justement, de l'Histoire. Nos ancêtres avaient-ils une perception du temps qui passe nettement plus "cool" ?

Pas du tout, répond-il

Qui est l'auteur de ces lignes, demande-t-il ? "Avant, les événements qui se déroulaient dans le monde n'étaient pas liés entre eux. Depuis, ils sont tous dépendants les uns des autres". Elon Musk ? Obama ? Non. C'est Polybe historien grec du II^{ème} siècle avant Jésus-Christ.

Et cette idée, selon laquelle, le business pendant les trente glorieuses, lorsque chacun était porté par la croissance, était un long fleuve tranquille ? "Les observateurs de l'époque n'avaient pas du tout le sentiment de vivre dans des temps placides. Alvin Toffler décrivait déjà : "Le changement nous frappe avec une intensité inédite et la plupart d'entre nous n'y sont ridiculement pas préparés." Non seulement, prétend Frédéric

Fréry, l'accélération du temps est une vieille idée reçue, mais c'est surtout une idée fausse.

Idée fausse

Les technologies s'imposent plus vite ? La voiture électrique existe depuis 1834 et ne représente toujours que 2% des ventes. Le visiophone remonte à 1964.

Inversement, le chemin de fer s'est imposé en Europe entre 1820 et 1840 (20 ans) et la ligne transcontinentale a été construite aux USA en 6 ans seulement (combien pour un TGV aujourd'hui ?). Il a fallu 12 ans à Tesla pour passer le cap d'un million de véhicules vendus. Mais seulement 7 à Henry Ford pour sa Ford T. En fait, la meilleure façon de penser l'accélération est celle "d'équilibre ponctué". Les évolutions ne sont pas linéaires. Il s'agit au contraire de paliers successifs, où des phases de stabilité sont ponctuées par de brusques transformations.



TRANSLATIONS

P. 9 But what if we aligned ourselves correctly?

What is happening in many companies at the moment can actually be described as a problem of alignment. There is a huge dissonance between the rhetoric of commitment, of CSR, and the immediate practices, especially in buyer-seller dealings. We are totally out of alignment.

It seems to be going in a zig-zag pattern.

There is a feeling that “everything that is said is false”, “trust is betrayed”. In the context of supply shortages and the return of inflation, contradictory directives are back in force.

The sort that drive you crazy.

In the world of procurement, this is not something new. It is a real challenge for procurement departments to win over strategic suppliers in order to win over their customers while reducing costs and managing risks. This is what makes this department so strategic for a company. This makes the department an essential lever for the implementation of the overall strategy. Solving this problem has led to the success of sustainable procurement in recent years. However, we seem to be losing our way in the short term and in the middle of a crisis. Inevitably, things get heated during a storm. How can we bring a little bit of alignment back into this? Certainly not by allowing the idea of taking a step backwards but rather, it is essential to analyse things in terms of adding even more responsibility to sustainable procurement. A new variable that the software used by the procurement department had not yet taken sufficiently into account is suddenly on the scene: uncertainty. This is why feedback from those who have been able to cope is needed rather than the rising voices of those who act in panic.

P.13 Contradictory directives (following)

One of these suppliers closed down despite being an industrial power house and a model in terms of digitalisation. The managers were frustrated and left the business. It is quite traumatic to see this happen. »

These examples show how much solidarity is needed in a supply chain that continues to be in a state of turmoil.

Is this the right time to push for short-term price cuts or to demand the impossible from these suppliers?

Admittedly, the problem of contradictory directives between

“buying responsibly” and “buying cheaply” is not new, as the Observatoire des achats responsables (ObsAr) already noted in this article published by [Décision-achats.fr in 2019](#).

In May 2018, another article published on [supplier-experience.com](#) fundamentally admitted that conflicting directives

are an integral part of the procurement department. It provided psychological solutions. It was all about the buyer’s communication style with the supplier. The study conducted at the time identified three styles. The understanding style; the authoritarian and competitive style; and the relational and neutral style (ideally suited to long-term partnerships).

The best was the “understanding style having a special sensitivity for buyers regarding changing situations and the ability to use a variety of persuasive tactics”.

Premonition

The article was a premonition. This is exactly the attitude that was needed during the Covid crisis when both emergencies and supply disruptions had to be managed. Last July, [the Démeter club, which brings together 27 responsible supply chain professionals](#), examined the question of sustainable resilience in supply chains.

Resilience is precisely what made the difference for many companies during the crisis. The definition of the term is the way in which companies need to rethink their processes to get through prolonged disruptions.

The club conducted a study on the subject. Most respondents insisted on the importance of flexible organisations that cooperate across the supply chain. It is a question of mastering innovative tools for pooling and optimising means of transport, which often go beyond the limits of companies. 30% of respondents plan to relocate productions. 41% say that just-in-time delivery will be profoundly disrupted.

Spirit of the times

Everything is happening as if there were a change in the spirit of the times with regard to the very notion of ‘responsible’ in 2022.

It is no longer just a matter of planning CSR strategies the way it was before the crisis, but rather of working enthusiastically to build trusting partnerships with long-term suppliers and to co-construct more sustainable and committed schemes.

It also involves pooling resources to manage crisis situations such as shortages and inflation.

For some companies, the tools proved strategic during the most difficult part of the crisis. Those companies that were ahead of the curve in terms of data and had efficient Enterprise Resource Planning (ERP) systems were more resilient to stock-outs than others.

For other companies, the restoration of stocks has averted the damage caused by the maximum just-in-time approach.

Rather than playing “who was the smartest”, this is the time to reflect on all these past experiences and to work more closely than ever with your suppliers. At a time when everything has

to be reinvented, it is more pressing than ever to consolidate partnerships between buyers and suppliers, by tackling a new issue - crises. “The resilience of supply chains depends above all on the resilience of individuals,” notes the Démeter club. At a time when everyone is tired of Covid, it is these individuals who need to be taken care of.

P. 15 our take

The intensity with which the question of “contradictory directives” is once again being raised in the world of purchasing at the moment is reminiscent of Alain Souchon’s feeling when he sings: “You have to understand how we are addressed”.

Emotionally, it takes its toll.

But in essence, it’s not so much a question of relationships between people who perform complementary roles. It is important to realise that it is this type of relationship, the ‘buyer-seller’ relationship that is currently the focus of the main components of the current crisis.

In the end, like others before it, this crisis fits the criteria of what has been called the VUCA world. The new normal of things: V as in volatile, U as in uncertain, C as in complex (cause and effect replaced by interdependence), A as in ambiguous (everything and its opposite happen at the same time).

Instead of inventing new ways of talking to each other with undue rigidity, it is better to concentrate on what you have just learned. Not just about the health crisis, but about the crisis itself. The crisis will take on different facets and will bring new variables to the fore (for example, the difficulty of recruiting at this time)

Agility, solidarity in the supply chain and increasingly refined analysis of the full cost: what if we had never been so well equipped to buy properly?

Marie-Pierre Bachelet

Editor-in-chief of this issue,

P.16 IS EVERYTHING GETTING FASTER? A COGNITIVE BIAS

Is everything moving faster? Is time speeding up? This is not just a coffee shop claim. This idea can be found in the speeches of many leaders as well as in some academic works. Frédéric Fréry, a professor at ESCP Business School, disagrees. In a collective volume, “[Le temps dans tous ses états](#)”, he studies the vision of time that we had... in the past!

The perception of time that each of us has is not neutral. It affects our attitudes. “Some people prefer strict time planning and hierarchies, while other people feel a dull and constant urgency of this time that is running out whatever the circumstances. Others perform multiple tasks, navigating from

one to another with the casual agility of a tightrope walker. The statement on the Eyrolles page about this new book is correct: this perception affects everything.

Who said ... ?

Frédéric Fréry, one of the authors, has chosen an excellent approach. At a time when there is a feeling that everything is moving faster, he puts this perception of time to the test of time, in other words, the test of history. Did our ancestors have a much “cool” perception of the passing of time?

“Not at all,” he replies.

“Who is the author of these articles?” he asks.

“In the past, events that happened in the world were not interrelated. Now they are all connected to each other. Elon Musk? Obama? No. It is Polybius, a Greek historian of the second century BC.

What about the idea that business during the thirty glorious years when everyone was driven by growth was a long, quiet river? “Observers at the time did not have the feeling that they were living in placid times at all.

Alvin Toffler once said, “Change is striking us with unprecedented force yet most of us are ridiculously unprepared for it.” Frédéric Fréry claims that not only is the acceleration of time an old idea, but it is also a false one.

False idea

Are technologies making their presence felt more quickly?

Electric cars have been around since 1834 yet they only account for 2% of sales. The videophone dates back to 1964. By contrast, railways were introduced in Europe between 1820 and 1840 (20 years) and the transcontinental line was built in the USA in ... 6 years only (how many for a TGV today?). It took Tesla 12 years to reach the milestone of one million vehicles sold. But only 7 to Henry Ford for his Ford T. In fact, the best way to think of acceleration is that of “punctuated equilibrium”. Change is not always linear. On the contrary, it is a matter of gradual stages, where phases of stability are marked by sudden transformations.

UN E-MAGAZINE PROPOSE PAR



<http://www.elixir-conseil.com>