

Enjeux

CONTEXTE : le temps des conclusions

A ce stade, vous possédez une photographie de votre situation :

- L'étape d'état des lieux vous a permis de déterminer les caractéristiques essentielles de votre politique achats, vos fournisseurs et familles achats clefs ainsi que vos principaux impacts environnementaux.
- L'étape de diagnostic vous a permis d'évaluer votre maturité en matière d'achats éco-responsables et d'identifier les leviers et solutions environnementales qu'il est possible d'intégrer à votre politique, votre organisation et votre processus achats.

Sur la base des résultats de ces analyses, vous êtes en mesure de passer à l'étape de définition de votre stratégie, en répondant à cette question : quels sont les enjeux prioritaires de mon entreprise en matière d'achats éco-responsables ? « Enjeu » signifie « ce que l'on peut perdre ou gagner dans une entreprise quelconque »¹. En d'autres termes, ce sont les risques, opportunités, forces et faiblesses qui pourraient induire des conséquences :

- Négatives en cas d'inaction ou d'action allant dans le mauvais sens ;
- Positives en cas d'action pertinente.

I - POURQUOI : les objectifs

Les objectifs de l'étape de définition des enjeux sont de :

- Procéder à une analyse de votre situation pour définir quels sont vos enjeux et axes d'actions prioritaires en matière d'achats éco-responsables ;
- Consulter les acteurs clefs de l'entreprise afin de :
 - Relativiser les résultats de cette analyse et aboutir à une vision commune et partagée sur ce qui est essentiel pour l'entreprise ;
 - Impliquer les acteurs clés dans la validation des enjeux stratégiques majeurs ;
 - Identifier les pistes d'actions permettant de répondre à ces enjeux.

II - QUOI : les propositions d'actions

Pour atteindre ces objectifs, nous vous proposons de mener les actions suivantes. Pour certaines des actions décrites, des méthodes et outils vous sont proposés. Ceux-ci vous sont présentés plus bas dans le document.

Sur la base des résultats des étapes « État des lieux » et « Diagnostic », une liste d'enjeux achats éco-responsables à discuter avec les acteurs du projet a été identifiée. Selon le contexte, le pilote de projet peut réaliser cette tâche seul ou consulter (recommandé) ses collaborateurs.

¹ Source : Dictionnaire Larousse

L'idée ensuite est de pouvoir consulter ces acteurs sur chacun des enjeux identifiés, afin d'aboutir à une vision commune et partagée de ce qui est important pour l'entreprise. Ceci peut être fait de deux manières, selon votre contexte :

- Soit en consultant chaque personne individuellement puis en confrontant les avis de chacun lors d'une réunion :
 - o Forces : permet à tout le monde de s'exprimer librement et d'acquérir une vision plus complète et réaliste ;
 - o Faiblesses : demande plus de temps de préparation ;
- Soit en discutant directement de chaque enjeu lors d'une réunion collective :
 - o Forces : demande moins de temps de préparation, rend la réunion plus dynamique et interactive ;
 - o Faiblesses : certaines personnes ne s'exprimeront peut être pas.

Pour vous faciliter la hiérarchisation des enjeux, nous vous mettons à disposition trois outils :

- Un modèle de questionnaire (outil : Questionnaire hiérarchisation des enjeux). Celui-ci permet, pour chaque enjeu identifié, d'évaluer :
 - o L'importance stratégique de l'opportunité ou du risque que cet enjeu représente (de 0 = accessoire à 10 = très important) ;
 - o La difficulté de mise en œuvre de la réponse à cet enjeu (de 0 = très difficile à mettre en œuvre à 10 = très facile à mettre en œuvre) sur la base de trois critères, ensuite compilés pour constituer une seule et unique note : (1) est-ce cher ? ; (2) est-ce long ? ; (3) est-ce complexe (expertise manquante, technologie complexe, nécessité de coordination, etc.) ?
- Un modèle de matrice de présentation des résultats (outil : Matrice collective de hiérarchisation des enjeux, qui permet de visualiser les résultats du ou des questionnaire(s) de hiérarchisation des enjeux renseigné(s), en positionnant chaque enjeu selon deux axes :
 - o Importance stratégique ;
 - o Difficulté de mise en œuvre.

III – COMMENT : les méthodes et outils proposés

Outil « Questionnaire individuel de hiérarchisation des enjeux identifiés » : le pilote de projet envoie à toutes les personnes devant participer au processus de décision ce questionnaire Excel demandant à chaque personne d'évaluer, de manière individuelle, et pour chacun des enjeux identifiés :

- L'importance stratégique de l'opportunité ou du risque que cet enjeu représente ;
- La faisabilité opérationnelle de la réponse à cet enjeu :
 - o Est-ce cher ?
 - o Est-ce long ?
 - o Est-ce difficile (expertise manquante, technologie complexe, etc.) ?

Intérêt : permettre à chaque personne impliquée de donner son avis, sans être influencée par ses collègues.

Outil « Matrice collective de hiérarchisation des enjeux » : ce document de travail Powerpoint est une matrice positionnant les réponses de chaque personne sur chaque enjeu, selon deux axes :

- Importance stratégique ;
- Faisabilité opérationnelle.

Ce système permet de constater de manière très visuelle les convergences ou divergences de points de vue entre les participants.