

Vers une économie durable

Il est indéniable aujourd'hui que le développement durable est une vraie tendance de fond, amenée à faire évoluer profondément les entreprises. Si la plupart reconnaissent désormais la nécessité de s'engager dans une démarche de développement durable, peu l'ont réellement intégrée au cœur de leur stratégie. La fonction achat est un des leviers essentiels pour sa mise en œuvre.



© violetkaipa - Fotolia.com

Les Achats responsables, ou durables, sont l'expression de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise. Ils intègrent dans le processus d'approvisionnement un certain nombre de critères de développement durable qui concernent autant les produits en eux-mêmes que les pratiques des fournisseurs en tant qu'entreprises, bouleversant ainsi la relation entre le donneur d'ordre et ses fournisseurs. Comme le rappelle le PNUD (Le Programme des Nations Unies pour le Développement), les Achats responsables, intègrent la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux au même titre que les facteurs financiers dans la prise de décision. Ceci implique de regarder au-delà des paramètres économiques traditionnels et de prendre des décisions fondées sur le coût de la totalité du cycle de vie d'un produit, des risques associés, des mesures de réussite et des conséquences pour la société et l'environnement.

Quels enjeux pour les entreprises ?

À l'échelle européenne, les achats du secteur privé représentent 65% du chiffre d'affaires des entreprises tous secteurs confondus. Si la fonction « achats » est – de fait – au cœur des enjeux économiques de l'entreprise, elle est également partie intégrante des enjeux sociaux et environnementaux. Prix, qualité et innovation en dépendent. Elle est donc au cœur des préoccupations d'une entreprise qui souhaite s'inscrire dans une démarche cohérente et globale de développement durable.

Les enjeux en la matière sont nombreux :

- **Améliorer les compétences des acheteurs** : Les attentes vis-à-vis des acheteurs évoluent et ne sont plus guidées uniquement par des critères qualité/prix : il s'agit pour eux d'intégrer les principes du développement durable dans leurs choix. Cette évolution de la fonction qui nécessite formation et montée en compétence représente un véritable levier de motivation des équipes.
- **Répondre à la demande d'engagement croissante des parties prenantes** : Nombreuses sont les entreprises qui mettent en place une politique d'achats

responsables et demandent à leurs fournisseurs d'être engagés dans une démarche de développement durable. La pression venant souvent des consommateurs, des ONG ou des agences de notation extra-financière qui demandent aux entreprises des engagements concrets sur leurs achats.

- **Maîtriser les risques environnementaux et sociaux des fournisseurs** : Les engagements des fournisseurs au niveau environnemental et social garantissent à l'entreprise un produit souvent plus fiable puisque respectueux des réglementations nationales et internationales au niveau social mais également au niveau sécurité ou environnement. Un certain nombre de labellisations et certifications environnementales et sociales permettent à l'entreprise de s'assurer des engagements des fournisseurs : ISO 14001, SA 8000, Ecolabel européen, label agriculture biologique etc.
- **Réduire l'empreinte carbone et les coûts associés** : L'achat de produit respectueux de l'environnement peut permettre de diminuer le coût global du produit : la réduction des emballages, des transports ou encore de gestion des déchets sont autant de gaspillage et de coûts en moins.
- **Favoriser l'innovation (sociétale et environnementale)** : L'intégration de critères sociaux et environnementaux dans le choix des fournisseurs en sus des critères 'classiques' économiques trans-

CHIFFRES CLÉS

- 95% des entreprises abordent les Achats Responsables dans leurs rapports Développement Durable ou RSE.
- 92% des entreprises présentent leur démarche Achats Durables comme un objectif prioritaire de leur politique RSE.
- 74% des entreprises déclarent procéder à l'analyse de la performance RSE de leurs fournisseurs, que ce soit par le biais de questionnaires ou d'audits.
- 55% des entreprises affirment accompagner leurs fournisseurs dans une démarche de progrès¹.

¹ORSE.2010. Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables.

forme les relations de l'acheteur à son fournisseur. La filière d'approvisionnement durable s'agrandit verticalement et favorise dialogue et innovation. On observe ainsi le développement des achats auprès d'ESAT (Etablissement et service d'aide par le travail) favorisant ainsi leur développement ou encore le recours aux PME locales permettant également de développer le tissu économique sur le territoire. L'achat devient alors un moyen d'agir sur la société.

- **Créer de la valeur** : L'accompagnement des fournisseurs par l'entreprise dans leur engagement développement durable permet d'engager des relations de confiance ainsi qu'une démarche commune d'amélioration continue : la relation dépasse la logique de coûts et prend une dimension partenariale qui permet aux parties de réfléchir ensemble à des offres et innovations adaptées.

Comment intégrer une démarche Achats Responsables dans les entreprises ?

Mettre en œuvre dès aujourd'hui une démarche effective d'achats responsables permet à l'entreprise d'anticiper la réglementation mais surtout de se positionner sur une thématique porteuse, facteur d'innovation et de dialogue, de renforcer sa relation fournisseur et de se prémunir ainsi contre les risques, et de contribuer à l'image de son entreprise en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise. C'est un véritable changement culturel, tant vis-à-vis des acheteurs que des fournisseurs eux-mêmes. Changement, qu'il est nécessaire de structurer et d'accompagner au sein des entreprises qui s'engagent.

Première étape : Adapter l'organisation interne de l'entreprise

- **Mettre en place un code de conduite interne** : Dans le cadre d'une politique

d'achats responsables, cette démarche est utile car elle assure un encadrement des pratiques des acheteurs. Son existence dans les organisations est aujourd'hui un standard comme le rappelle l'ORSE puisque 86% des entreprises déclarent posséder un Code de conduite interne.

- **Assurer la conduite du changement auprès des acheteurs** : Mettre en place une démarche d'achats responsables passe aussi par la formation des acheteurs. Selon l'étude conduite par HEC et écovadis en 2011, près de 52% des entreprises européennes communiquent sur l'organisation de sessions de formation « Achats Responsables ».
- **Définir des objectifs individuels développement durable pour les acheteurs** : Les objectifs individuels des acheteurs sur les questions d'achats responsables restent encore marginaux. Ceux-ci sont pourtant essentiels au déploiement d'une politique d'achats responsables à grande échelle. Il convient toutefois de définir des indicateurs de performance suffisamment pertinents pour aider les acheteurs à atteindre les objectifs

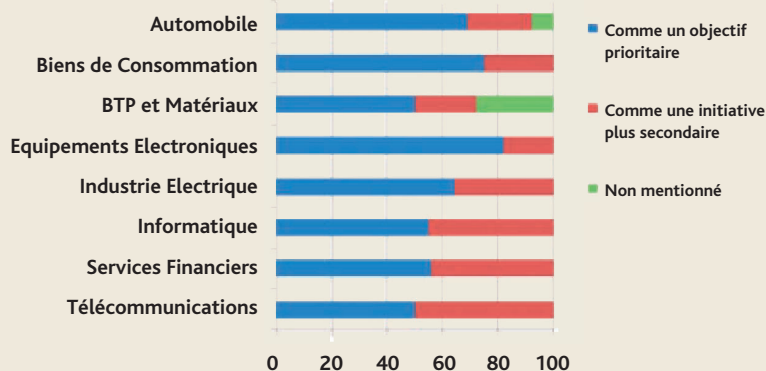
Deuxième étape : Introduire et accompagner la RSE dans les relations fournisseurs.

- **Réaliser des chartes et codes de conduite fournisseurs** : Les chartes ou codes de conduites assurent aux entreprises la formalisation de leurs exigences RSE à l'égard des fournisseurs. Démarche de plus en plus généralisée dans les entreprises, elle est adoptée par près des 2/3 des entreprises.
- **Créer des clauses RSE dans les contrats avec les fournisseurs** : L'insertion de clauses RSE fait partie des démarches qui se généralisent. C'est une démarche juridiquement contraignante pour les fournisseurs.
- **Accompagner les fournisseurs** : Selon l'ORSE, 55% des entreprises communiquent des informations concernant les supports et/ou actions qui sont établis pour aider leurs fournisseurs à prendre en considération les aspects sociaux et environnementaux.

Troisième étape : Analyser la performance RSE des fournisseurs

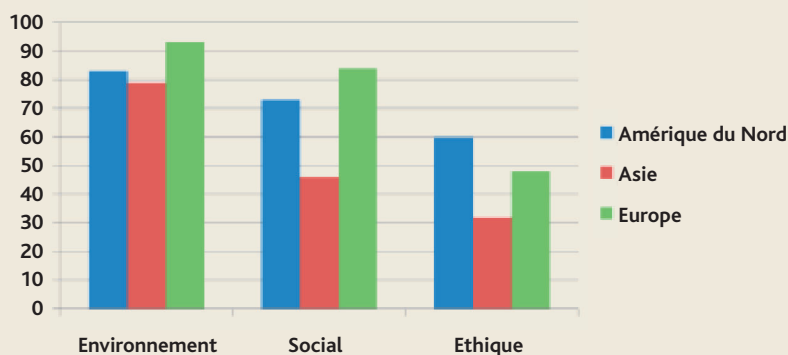
74% des entreprises déclarent analyser la performance de leurs fournisseurs par rapport à des exigences développement durable. Cette démarche permet, grâce à l'évaluation des pratiques, de mieux connaître les fournisseurs pour mieux les accompagner et contrôler les risques extra financiers de ces derniers.

COMMENT SONT PRÉSENTÉS LES ACHATS RESPONSABLES DANS LES STRATÉGIES RSE ?



Source : ORSE.2010. Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables

QUELLES SONT LES THÉMATIQUES ABORDÉES PAR LES POLITIQUES ACHATS RESPONSABLES ?



Source : ORSE.2010. Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables

ENJEUX

Quatrième étape : Introduire de la RSE dans les processus Achats

Les entreprises peuvent mettre en place une politique développement durable dans leur processus d'achats en modifiant leurs cahiers des charges "produits/services". Ce cahier des charges doit inclure des critères réglementaires et/ou environnementaux (respect des normes, choix des matières premières, recyclabilité des produits, transport du produit etc.) **En amont, les entreprises peuvent augmenter le poids de la RSE dans les appels d'offre.**

22% des entreprises déclarent prendre en compte les critères sociaux et/ou environnementaux dans leurs appels d'offres. La fourchette du poids attribué à la RSE varie de 3 à 10%.

La mise en place d'une politique Achats Responsables pérenne nécessite préalablement de se fixer des objectifs à moyen et long terme. Une entreprise sur deux communique sur des objectifs quantitatifs en matière d'Achats Responsables. Ces objectifs sont de deux types : d'une part, des objectifs de moyens (par exemple : augmentation du nombre de fournisseurs à évaluer) et d'autre part, des objectifs de résultats (par exemple : réduction des émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne d'approvisionnement). Les disparités régionales sont importantes. Alors que plus de la

MODALITÉS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE RSE DES FOURNISSEURS

Il existe deux principaux outils à disposition des entreprises pour les aider à analyser les performances RSE des fournisseurs :

- Les questionnaires, utilisés par près de 59% des entreprises
- Les audits, mises en œuvre par près de 55% des entreprises

Cependant, il convient de nuancer ces chiffres car le niveau dans l'engagement de l'analyse diffère selon le nombre de questions que l'on doit renseigner dans le questionnaire ou son périmètre. Pour les audits, cela diffère selon le nombre d'heures, l'indépendance de l'auditeur... Il convient alors de pouvoir combiner ces deux outils pour réaliser une évaluation crédible et pertinente de la performance extra financière de ses fournisseurs.

CRÉATION D'UNE CHARTE RÉGISSANT LES RELATIONS ENTRE GRANDS DONNEURS D'ORDRES ET PME

Le CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) et la Médiation du Crédit ont initié la mise en place d'une charte régissant les relations entre grands donneurs et PME. Près de 235 entreprises ont signé cette charte depuis sa création en février 2010. Une entreprise qui signe la charte s'engage à respecter dix engagements en relation avec les achats responsables pour cadrer les bonnes pratiques sur cette thématique.

1. Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
2. Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques
3. Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordre et fournisseurs

4. Impliquer les grands Donneurs d'Ordres dans leur Filière
5. Apprécier le Coût total de l'achat
6. Intégrer la problématique environnementale
7. Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise
8. Les Achats : une fonction et un processus
9. Une Fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

Cette charte prévoit en outre la création d'un « Médiateur interne », et d'un système d'indicateurs de suivi.

moitié des entreprises européennes ou américaines présentent des objectifs chiffrés en matière d'Achats Responsables (respectivement 60% et 53%), elles ne sont que 29% chez leurs homologues asiatiques.

Ricoh l'a fait

Corinne Grapton, Directeur Business Excellence & Relations Stratégiques et Valérie Adnot, Responsable Pôle Achats de Ricoh témoignent.

Mettre les achats à l'heure du développement durable et de la RSE (responsabilité sociétale et environnementale) sans attendre la contrainte réglementaire, était logique, c'était dans la continuation de la stratégie de l'entreprise.

L'objectif est de développer pour chaque métier Ricoh, une véritable stratégie d'achats intégrant dans le choix du fournisseur des critères sociaux et environnementaux en plus des critères économiques classiques. Il s'agit d'apprécier le coût global de l'achat et pas seulement le prix apparent. Cela se traduit notamment :

- par la signature en janvier dernier, de la charte des Achats responsables,
- par des questionnaires fournisseurs afin d'évaluer leur maturité développement durable et la performance environnementale de leurs produits/services,
- par un accompagnement des fournisseurs dans l'amélioration de leurs pratiques,
- et par la mise en place d'objectifs et indicateurs de performance.

Clairement, la politique d'Achats durables mise en place nous a conduit à créer des

relations différentes avec nos fournisseurs basées sur l'accompagnement et la confiance ainsi qu'une démarche d'amélioration continue et de réduction des risques.

En voici deux exemples concrets : Politique voyage

- Notre prestataire est Egencia
- Taux de commande online > 90% (train + avion) alors que la moyenne nationale est à 70/75%, ce qui fait baisser nos frais d'agence et améliore le service aux utilisateurs (réponse en temps réel lors de la réservation de voyage)
- Tous les voyages dont le temps de parcours est inférieur à 2h30 en train seront obligatoirement effectués par rail : ce critère est rentré « dans le dur » sur le site Egencia, les voyages qui ne respectent pas ce critère sortent en « non conforme » et nécessitent donc l'approbation du supérieur hiérarchique
- Reporting CO2

Archivage

- Notre prestataire est Archibald
- Pendant longtemps et suite à la fusion de nos sociétés les ordres de recherche et les mises en archive n'étaient pas contrôlés chez nous ni chez le fournisseur.
- Contrôle Achat et suivi du fournisseur : mise en place d'une procédure permettant de réduire les demandes inutiles et donc de faire baisser les coûts, et centralisation des enlèvements (baisse des coûts + impact transport).

● Elizabeth PASTORE-REISS

Fondatrice et Présidente d'Ethicity
Et le concours de l'Agora du Développement Durable