

Stratégies d'achats durables

Entre saupoudrage et transformations profondes : quel rôle pour les directions achats ?



Sommaire

1. Mise en place d'une politique
"achats durables" : état des lieux
et mode d'emploi 5
2. Le rôle actif des fournisseurs
dans la stratégie "achats durables" 13
3. Perspectives d'évolution
de la fonction achats 18
4. Méthodologie et échantillon
des répondants 20





Philippe Ausseur
Associé, Président
Ernst & Young Advisory,
France



Eric Salviac
Directeur,
Achats et Supply Chain,
Ernst & Young Advisory

Editorial

Les problématiques de réduction des coûts et de maîtrise des lignes budgétaires, particulièrement aigües en temps de crise, ne disparaîtront pas une fois la reprise venue. Elles continueront de constituer l'une des missions prioritaires des fonctions achats. Toutefois, les coûts ne peuvent baisser à l'infini sans que les critères essentiels – qualité, niveau de risque acceptable, respect des délais impartis – n'en pâtissent. Pour que les activités et les résultats des entreprises continuent de progresser, le management des achats doit être envisagé sous un angle nouveau.

Dans ce contexte, force est de constater que nombre de directions générales ont confié à leur direction achats de nouvelles responsabilités. Outre l'optimisation des coûts, la qualité des fournisseurs et la gestion des risques, celles-ci doivent désormais aller plus loin dans l'intégration des principes du développement durable – ceux-là mêmes que les clients et les acteurs internes appellent de leurs vœux – et prévoir leur déclinaison opérationnelle. Aussi, au-delà de l'effet d'image ou d'affichage, comment les fonctions achats parviennent-elles à intégrer les différentes dimensions du développement durable au sein de leur stratégie et des processus métiers de l'entreprise ?

Certaines entreprises ont déjà franchi le pas, conscientes des opportunités offertes et du facteur différenciant de ces principes. Cependant, de nombreuses incertitudes subsistent avec – au premier chef – la volonté de

concilier deux intérêts divergents : est-il possible de mener de front la réduction des coûts à court terme et la recherche de "l'achat durable" à long terme ?

Cette apparente opposition a conduit les entreprises à avancer prudemment en la matière. Les 100 entreprises interrogées en France dans le cadre de cette étude ont fait état de leurs motivations mais aussi des freins internes ou des difficultés rencontrées sur leur parcours de mise en œuvre. Elles ont partagé leur méthode et ont souligné la nécessité de réinventer leurs relations avec les fournisseurs – maillons essentiels de la mise en œuvre d'une politique réaliste et cohérente. Avec ce bilan, c'est un véritable retour d'expérience sur l'intégration du développement durable dans les stratégies achats des entreprises que nous vous proposons. Il a pour ambition de vous fournir des pistes de réflexion et des clefs concrètes pour accélérer et réussir cette intégration.

Qu'entend-on par "achats durables" ?

D'après l'AFNOR (Association Française de Normalisation) , qui a publié en décembre 2009 un guide de recommandations pour la mise en place d'une politique d'achats durables :

« Les achats durables préservent de manière équilibrée et pérenne l'intérêt environnemental, social et économique de l'ensemble des parties intéressées et servent la performance de l'organisme donneur d'ordres à court, moyen et long termes.

Les achats durables intègrent les différents aspects du développement durable ainsi que les liens et les interrelations entre ces différentes dimensions et ce, tout au long du cycle de vie des produits ou prestations achetées :

- la dimension environnementale avec la prise en compte de l'impact des décisions d'achats sur l'environnement ;
- la dimension sociale et sociétale avec la prise en compte des aspects sociaux et sociétaux de la chaîne d'approvisionnement, en particulier le respect des droits de l'homme au travail ;
- la dimension économique avec la prise en compte de l'impact économique des décisions d'achats sur l'organisme, son environnement et ses fournisseurs dans une logique de coût global. En outre, les achats durables incluent la mise en œuvre et la promotion de coopérations à long terme avec les fournisseurs pour une gestion conjointe des enjeux de développement durable dans le cadre de relations mutuellement bénéfiques ».

Les faits marquants

1

Ecart entre déclarations d'intention et actions concrètes

Les notions d' "achats durables" et de développement durable appliquées à la stratégie achats ont été largement diffusées et **prises en compte par les entreprises**, sans que ces problématiques ne soient pour autant systématiquement formalisées par un plan d'action dans l'organisation ou inscrites dans les processus métiers.

2

L'intérêt d'une approche de coût complet

Avec la crise, l'intégration des principes de développement durable dans la stratégie achats des entreprises a été freinée pour répondre aux pressions à la baisse sur les coûts – des éléments de court terme qui entrent en contradiction frontale avec les concepts de "coût complet" (84% des entreprises raisonnent en coût complet) et d'approche de long terme inhérents au développement durable.

3

Les achats durables, facteurs de différenciation de l'offre

La gestion de "l'image" de l'entreprise et des risques associés, notamment vis-à-vis des clients et du marché ressortent sans surprise comme les **principales motivations** (pour 64% des entreprises interrogées) poussant les entreprises à intégrer les principes de développement durable dans leur stratégie achats. Ce résultat masque une nouvelle tendance de fond : les entreprises utilisent cet élément dans les processus métiers comme un levier de différenciation de leurs offres.

4

Mutation des relations avec les fournisseurs

Le choix des fournisseurs pèse lourd dans la politique achats durables. Dans leur évaluation, les **critères sociaux (65%) et environnementaux (54%)** font désormais jeu égal avec les critères de choix plus classiques, d'ordre économique (82%). Un consensus se dégage sur le fait que le développement durable est en train de **changer la nature des relations avec les fournisseurs**. Cela peut aller de la recherche de solutions ou de produits intégrant la notion de développement durable jusqu'à la création de véritables filières capables de fournir un approvisionnement régulier.

5

De nouvelles compétences pour les acheteurs

En parallèle de l'évolution du rôle des directions achats, les compétences des acheteurs sont amenées à se transformer rapidement. Ce **volet compétences/formation des acheteurs** pourra être utilisé comme levier de **changement** au sein de la fonction et également comme levier de **management** et de motivation des collaborateurs.

6

La fonction achats, au carrefour des projets de développement durable

Nœud névralgique pour l'intégration des principes du développement durable dans l'entreprise, la fonction achats voit le champ de ses responsabilités croître. Le développement durable apparaît comme un **dénominateur commun à toutes les fonctions de l'entreprise**, ce qui appelle une "autre" façon de travailler, plus transverse, par projet, de sorte à éviter les contradictions dues aux "silos".

Paroles de professionnels



Olivier Menuet
Directeur Délégué
Achats durables
et solidaires,
SNCF

« La dimension sociale et sociétale a toute sa place dans la stratégie achats de la SNCF. Je pense en particulier à notre politique d'achats solidaires – une politique très ambitieuse. Passés d'un montant de 5,9 millions € en 2007 à 6,4 millions € en 2008 puis à 12,5 millions € en 2009, les achats solidaires concernent entre autres la fabrication des cartes familles nombreuses et le traitement des réclamations clients (en période de neige, en cas de retard, etc.).

Par "achats solidaires", on entend aussi insertion professionnelle. L'objectif est de travailler avec des entreprises qui emploient des personnes valides mais qui ont eu des difficultés personnelles, des "accidents de la vie" (perte d'emploi, absence de diplôme, maladie...). Nous travaillons pour cela avec des entreprises du secteur de l'insertion par l'activité économique.

Pour moi, cette politique d'achats solidaires est un véritable coup de cœur car elle fonctionne bien et répond à un vrai besoin de la société française. Elle est source de fierté pour les équipes mobilisées autour de ces projets-là. Nul besoin de les convaincre, les équipes deviennent elles-mêmes les ambassadrices de ces sujets ; le relais est pris. »

Paroles de professionnels



Thierry Bellon
Directeur
des achats,
Groupe Air France

« Chez Air France, nous nous sommes engagés dans une démarche très active concernant les achats solidaires. Nous réalisons aujourd'hui 10 millions d'euros d'achats avec les entreprises adaptées, dont 3 millions sur les secteurs dédiés de type jardinage, imprimerie traditionnelle, etc.

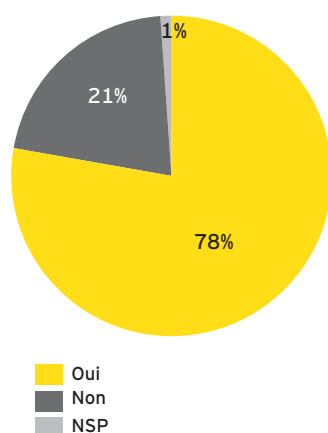
L'objectif est de commencer à généraliser ce type de démarche sur des produits qui rentrent directement dans les processus métiers liés aux opérations aériennes. Nous avons, par exemple, sous-traité à des ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) le traitement du linge plat (serviettes, nappes, etc.) et avons cherché à sensibiliser et mobiliser d'autres acteurs industriels sur ces sujets. L'idée est de créer des partenariats sur la durée avec ces établissements adaptés, pour contribuer à leur développement et leur garantir une autonomie à terme.

Les acheteurs d'Air France sont très motivés à titre personnel par ce type de démarches, même si elles sont parfois difficiles à mettre en œuvre au quotidien. Par ce biais, ils participent activement à la promotion des valeurs de l'entreprise. »

1. Mise en place d'une politique "achats durables" : état des lieux et mode d'emploi

La formalisation d'une politique "achats durables"

Votre entreprise dispose-t-elle d'une charte/politique/stratégie de développement durable ?



Les entreprises interrogées ont pleinement conscience du caractère pluridimensionnel du développement durable : celui-ci ne concerne pas uniquement l'environnement mais renvoie également à l'efficacité économique, à la responsabilité sociale et à l'éthique ainsi qu'à l'intégration des risques associés.

78% des entreprises interrogées ont défini et signé une charte du développement durable applicable à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Parmi elles, 54% l'ont décliniée en un plan d'action formalisé pour l'ensemble de leur périmètre.

D'une entreprise à l'autre, la formalisation de la politique développement durable revêt des formes différentes, plus ou moins contraignantes : d'un simple document

énonçant les grands principes jusqu'à un code de conduite plus précis décliné par grandes fonctions.

A noter que la "charte" est l'outil le plus répandu parmi les entreprises cotées – celles-ci étant déjà soumises, par ailleurs, depuis la loi NRE¹ de 2001, à des obligations de communication sur leurs engagements et réalisations en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). La majorité des entreprises concernées s'acquittent de ces obligations dans leur rapport annuel.

Outre la charte intra-entreprise, certaines entreprises ont signé des chartes inter-professionnelles ou inter-filières qui les obligent directement.

¹ Nouvelle loi de Régulation Economique.

Paroles de professionnels



Olivier Menuet
Directeur Délégué
Achats durables
et solidaires,
SNCF

« Nous avons signé récemment avec Eric Besson, Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire, une charte de bonnes pratiques entre la SNCF et le SNES (Syndicat National des Entreprises de Sécurité) pour des achats performants et socialement responsables en matière de prévention et de sécurité des travailleurs salariés de nos fournisseurs de gardiennage.

Par ailleurs, nous venons également de signer avec Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, une charte baptisée "10 engagements pour des achats responsables", qui marque notre engagement à respecter un certain nombre de bonnes pratiques achats, plus particulièrement vis-à-vis des PME.

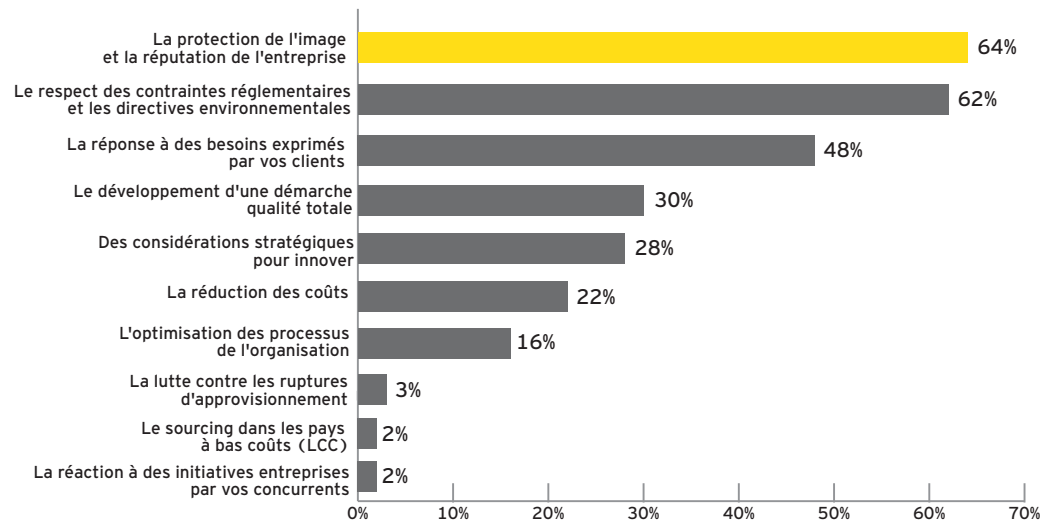
Je crois beaucoup en cette charte que je suis chargé de mettre en œuvre au sein de la SNCF. Les fournisseurs doivent mettre en place un contrôle de leurs propres fournisseurs et s'assurer, entre autres, que les clauses développement durable sont vraiment appliquées. »

LES CLEFS POUR REUSSIR

- Définir un cadre d'actions en formalisant les engagements dans une charte d'entreprise, qui doit être opérationnelle (c'est-à-dire directement applicable) et adaptée aux familles d'achats : attention aux chartes trop générales, type "déclaration d'intentions", qui n'abordent pas la nécessaire question de l'arbitrage entre le court et le long terme.
- Pour faciliter l'appropriation de cette charte, prévoir un processus d'animation afin de sensibiliser et de former les acheteurs et les parties prenantes.

Les motivations pour lancer des initiatives achats durables

Quelles sont vos motivations principales pour intégrer des exigences de développement durable dans votre stratégie d'achat ?



Les résultats de l'enquête mettent en exergue trois grands types de motivations qui sous-tendent l'intégration des principes de développement durable dans la stratégie d'achat.

- La première est une approche **défensive** : 64% des entreprises y voient avant tout un moyen de protéger leur image et leur réputation, 62% le font avec l'objectif de respecter les contraintes réglementaires et les directives environnementales.
- La seconde est d'ordre **stratégique** : le développement durable devient, aux yeux des entreprises, un levier de différenciation, de réponse aux attentes du client (48%) et d'amélioration de la qualité (30%) .

- Enfin, la troisième approche est **économique** : ce sont 22% des acheteurs interrogés qui considèrent l'intégration du développement durable comme un moyen de réduire les coûts. Loin d'être secondaire, ce résultat met en lumière le fait que certaines entreprises ont su transformer le développement durable en un véritable **levier de croissance** plutôt que de le subir comme une somme d'éléments contraignants.

Paroles de professionnels



Olivier Menuet
Directeur Délégué
Achats durables
et solidaires,
SNCF

« Au-delà de l'aspect réglementaire – le Grenelle de l'environnement sur les transports de personnes et de marchandises – nous avons adopté une démarche offensive avec une stratégie développement durable basée sur "l'éco-mobilité". Il s'agit d'une véritable transformation. Le vrai combat, c'est le changement de paradigme : les achats de 2020 ne doivent pas être ceux de 2010.

Cette vision est portée par le président du groupe ; il a présenté en 2008 un programme stratégique à cinq ans nommé "Destination 2012", avec comme fil rouge "l'éco-mobilité", qui est mis au cœur de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise.

En témoigne la nomination d'un Directeur en charge du développement durable et de la communication, qui devient le "Directeur Général Ecomobilité" et qui coordonne et définit la stratégie à long terme pour chacune des branches de la SNCF (voyages, logistique, proximité, Infrastructures, gares et connexions) . »

Paroles de professionnels



Patrice Fortin
Directeur Achats
Support, Groupe
Pierre & Vacances
Center Parcs

« Notre démarche répond aux attentes des clients qui recherchent un tourisme de proximité et des offres véhiculant des valeurs précises. Nous cherchons aujourd'hui à donner plus de visibilité à notre engagement à travers la mise en place de labels de type THPE-BBC, HQE, Clef Verte ou Ecolabel Européen sur nos produits à la fois immobiliers et touristiques.

Le projet le plus emblématique de notre politique environnementale aujourd'hui est le Center Parcs des Trois Forêts que nous avons récemment ouvert en Moselle dans la région Lorraine et où nous avons mis en œuvre un plan d'actions ambitieux : construction bois, chaufferie bois, persévérance et valorisation de la biodiversité du site, certifications environnementales...) . »

Paroles de professionnels



Gilles Drouard
Directeur
des achats,
Groupe Nexans

« Une première motivation pour l'intégration des pratiques développement durable dans la stratégie achats de Nexans est la réponse à un besoin exprimé par les clients. Ceux-ci se préoccupent de plus en plus de nos actions en la matière et intègrent dans le cadre de leurs appels d'offres des critères liés aux actions auprès des fournisseurs.

D'autre part, certaines actions lancées par le service achats ont permis à la fois de réduire les coûts et de créer une dynamique positive au sein de Nexans pour cette démarche, qui devient incontournable pour toute grande entreprise. »

La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie "achats durables"

Paroles de professionnels



Joaquin Muñoz
Directeur Général
de Max Havelaar
France

« L'enjeu est bien celui de la communication de ces pratiques au client final. Le label commerce équitable est un excellent vecteur de communication car il garantit au consommateur la prise en compte de cet élément dans la filière d'approvisionnement – et ce, par un tiers. Cette démarche n'implique pas uniquement les achats. Avant de lancer des initiatives, il faut se concerter non seulement avec les fournisseurs, mais avec l'ensemble des partenaires potentiels. Un des exemples de communication réussie sur ces aspects-là est Ben & Jerry's. Ils ont concilié deux démarches complémentaires de Responsabilité Sociétale d'Entreprise sur leurs marques de crèmes glacées, combinant leur engagement 100% en commerce équitable pour les ingrédients venant du Sud (vanille, chocolat, sucre...) avec leur programme d'agriculture durable "Caring Dairy" de lait hollandais.

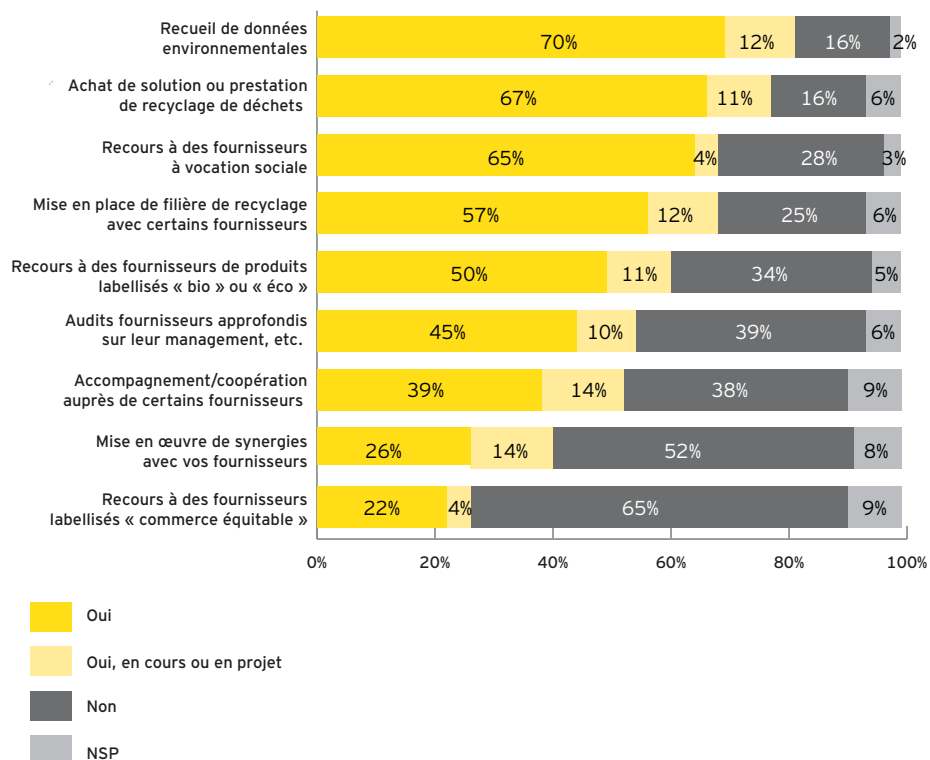
Dans un autre domaine, sur l'agriculture durable en France, un autre exemple est Mc Donald's : ils ont associé toutes les parties prenantes dans leurs initiatives, notamment l'INRA qui a parlé de leur engagement avant même qu'ils ne communiquent officiellement dessus. »

Différentes initiatives opérationnelles ont été mises en place – traduisant une volonté massive de la part des entreprises de ne plus seulement afficher une image "green" mais bien d'intégrer la dimension du développement durable dans leurs activités. Ces initiatives ont porté essentiellement sur la **recherche d'informations** et sur la **démarche produit**.

L'initiative première – la plus communément répandue car relativement aisée à mettre en œuvre – est le **recueil de données environnementales sur les produits auprès des fournisseurs** (70% des répondants), en particulier dans le cadre de démarches REACH², d'étiquetage environnemental ou carbone, d'analyse de cycle de vie, etc.

Parmi les autres initiatives opérationnelles les plus courantes, on trouve le **recyclage** qui se traduit généralement par l'achat de prestations de recyclage de déchets (67% des répondants) ou par la création de filière de recyclage avec certains fournisseurs (57%). Ces initiatives peuvent aller jusqu'à la mise en place d'un processus de "reverse logistics" : l'entreprise prévoit non seulement la production et la distribution de ses produits mais aussi des canaux de retour des biens vendus et en fin de vie. Cette organisation des flux de retour entre le détenteur final d'un produit et son producteur vise, entre autres, à optimiser le recyclage des matériaux et leur valorisation.

Quelles initiatives opérationnelles avez-vous ou souhaitez-vous mettre en place dans votre entreprise ?



² REACH est le règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques. Il est entré en vigueur le 1^{er} juin 2007.

Paroles de professionnels



Thierry Bellon
Directeur
des achats,
Groupe Air France

« Sur nos vols long courrier, nous avons remplacé les couverts en inox de nos plateaux-repas par des couverts en plastiques jetables. Au-delà des considérations liées au poids de l'avion qui influe sur la consommation de carburant, nous nous sommes aperçus que l'inox, non seulement coûtait plus cher, mais en plus nécessitait une quantité d'eau très importante pour le lavage. Nos réflexions aujourd'hui sur les problématiques développement durable sont ainsi beaucoup plus complètes, globales et visent à satisfaire chacun des maillons de la chaîne. Il faut savoir remettre en question les premières intuitions qu'on peut avoir sur le sujet et avoir l'humilité d'admettre qu'on est encore au début de la démarche.

Le développement durable, j'en suis sûr, est un fantastique levier d'innovation qu'il faut vraiment prendre en compte en tant que tel. Il n'apparaît pas comme une contrainte, mais comme une opportunité. »

Autre phénomène de moins en moins anecdotique : le "bio". Aujourd'hui, la moitié des entreprises de l'échantillon a déjà recours à des fournisseurs de produits labellisés "bio" ou "éco". On constate que plus le chiffre d'affaires de l'entreprise est élevé, plus elle se dirige vers des fournisseurs de produits labellisés.

Les audits fournisseurs sur les aspects développement durable ne semblent, quant à eux, pas encore bien intégrés dans les pratiques des entreprises : moins de la moitié des répondants conduisent des audits auprès de leurs fournisseurs sur leur management ainsi que sur leurs performances environnementales et sociales. Là encore, la taille de l'entreprise joue sur sa capacité à contrôler ses fournisseurs : plus l'entreprise est grande, plus elle réalise des audits approfondis sur le management de ses fournisseurs.

Le recours à des fournisseurs labellisés "commerce équitable" reste un épiphénomène (22% des répondants), les entreprises ayant mis en place une charte développement durable y étant beaucoup plus sensibles que celles qui n'en n'ont pas.

La maturité des entreprises en matière de développement durable relatif aux achats s'est accrue : au-delà de la mise en conformité puis de l'image, c'est bien à l'étape d'intégration autour des questions de qualité, de coût et de réponse client qu'elles sont désormais confrontées.

Un basculement semble ainsi s'être opéré : les entreprises ont saisi qu'elles devaient déployer des initiatives opérationnelles en matière de développement durable appliqué aux achats et ce, malgré le manque d'outils et d'indicateurs concrets et éprouvés pour évaluer les résultats.

LES CLEFS POUR REUSSIR

- Jouer seulement sur l'image et la perception ne suffisent plus. Il faut agir d'abord et communiquer ensuite sur des actes.
- Considérer le développement durable comme un levier de différenciation pour les offres clients et ce, dès le sourcing, en recherchant en permanence l'innovation auprès des fournisseurs.
- Travailler en amont avec les fournisseurs afin qu'ils intègrent les principes et les pratiques de l'entreprise en matière de développement durable (partage du savoir-faire).
- Commencer à travailler sur quelques familles d'achat qui présentent les risques et les opportunités a priori les plus importants.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre

Paroles de professionnels



Joaquin Muñoz
Directeur Général
de Max Havelaar
France

« Aujourd'hui, pour un industriel, il est difficile de ne pas se perdre dans les nombreux labels qui existent : indices, chartes, normes ISO, etc. Il faudrait créer une plateforme faisant le lien entre toutes ces démarches pour les rendre plus lisibles auprès des industriels.

Une des questions qui ressort concerne la transparence de la filière, générée sur les engagements des uns et des autres. En effet, on constate que les consommateurs souhaitent avoir des renseignements sur les conditions sociales et environnementales des fournisseurs, de la ferme à la fourchette ! »

Malgré ce basculement, subsistent de multiples **difficultés de nature stratégique, organisationnelle ou technique** pour déployer des initiatives d'achats durables.

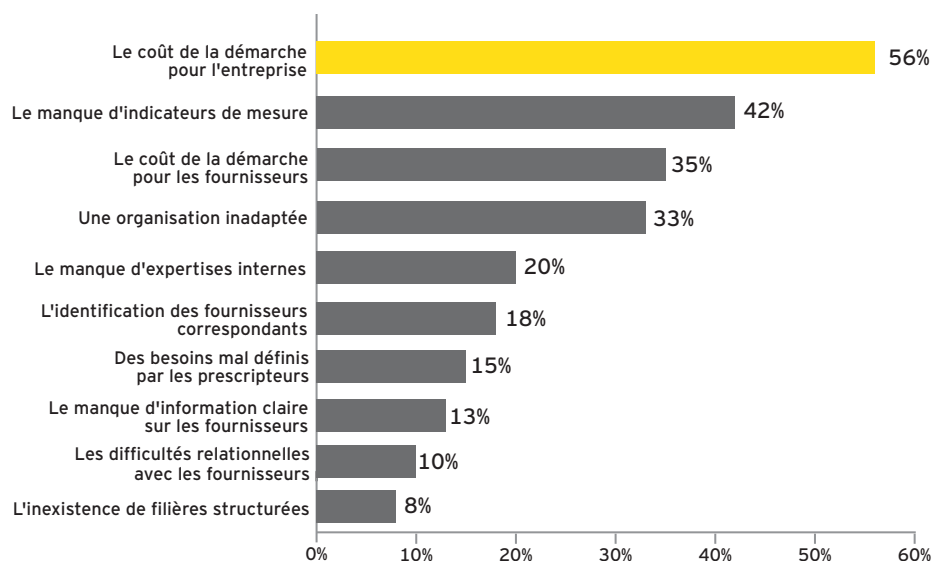
Sans surprise, les **principales entraves** à l'intégration du développement durable au sein de la filière achats sont **d'ordre budgétaire** : le coût de la démarche pour l'entreprise. Cette insuffisance de moyens consacrés au sujet et la prise en compte du coût pour les fournisseurs ralentissent aujourd'hui nettement les démarches.

Parfois, le frein le plus important pour la mise en place de ces actions provient de **l'organisation de l'entreprise même**. Les

directions des achats mentionnent les réticences des directions générales qui sont, particulièrement en période de crise, dans une perspective quasi-exclusive de recherche de retour sur investissement sur le très court terme.

La troisième difficulté provient de la **difficile mesure des actions** : les résultats concrets du développement durable sont difficilement palpables. A ce titre, les répondants soulignent le manque d'indicateurs de mesure (42%) et le manque d'expertises internes (près de 20%), traduisant aussi un déficit en termes de ressources humaines.

Quelles sont les trois principales difficultés que vous rencontrez aujourd'hui pour déployer ces actions opérationnelles ?



Pour aller plus loin

L'absence de référentiel clair et reconnu semble constituer une difficulté majeure dans la mise en place d'initiatives opérationnelles. Il serait utile et moins coûteux pour les entreprises d'initier une plate-forme de travail et d'échange visant à définir un référentiel commun à tous les fournisseurs (exigences minimales, critères à prendre en compte, initiatives à privilégier, ...) puis à le décliner pour y intégrer les spécificités de chaque secteur. Cette démarche devrait alors permettre d'avancer dans l'émergence d'un référentiel pertinent et reconnu de tous.

Paroles de professionnels



Gilles Drouard
*Directeur
des achats,
Groupe Nexans*

« Il y a plusieurs freins à la mise en œuvre du développement durable.

Tout d'abord, il faut trouver des actions concrètes qui permettent de créer une dynamique positive tout en réduisant effectivement les coûts pour l'entreprise.

Ensuite, il est très difficile d'appliquer immédiatement tous les principes du développement durable compte tenu de la masse d'actions à engager (par exemple impossibilité d'auditer systématiquement et complètement tous les fournisseurs) ; il doit donc s'agir d'une action de progrès continu, inscrite dans le plan stratégique achats.

Enfin, il faut faire attention à un risque de distorsion de concurrence, certains acteurs du métier ne respectant pas forcément les mêmes principes en termes de normes sociales ou de critères environnementaux. »

Paroles de professionnels



Patrice Fortin
*Directeur Achats
Support, Groupe
Pierre & Vacances
Center Parcs*

« De façon générale, on constate que, dans l'entreprise, l'avancement de notre démarche de développement durable dépend beaucoup de la motivation et de la mobilisation de chacun. Cependant, pour que cette démarche soit pérenne, il faut nécessairement la considérer comme un des axes de développement stratégiques de l'entreprise, et l'intégrer progressivement aux procédures internes pour la systématiser. Et c'est le chemin que le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs est en train de parcourir avec son Plan d'Action Durable lancé en 2008.

La direction des achats a un rôle essentiel à jouer dans la réussite de ce Plan. Tout l'enjeu repose dans la mise en place d'une politique achats forte basée sur un processus de fonctionnement en trinôme : achats-développement durable-clients internes. Il s'agit de changer la façon de travailler de manière pragmatique, en organisant par exemple des réunions régulières avec tous les acteurs concernés pour communiquer, convaincre et définir les actions prioritaires. »

LES CLEFS POUR REUSSIR

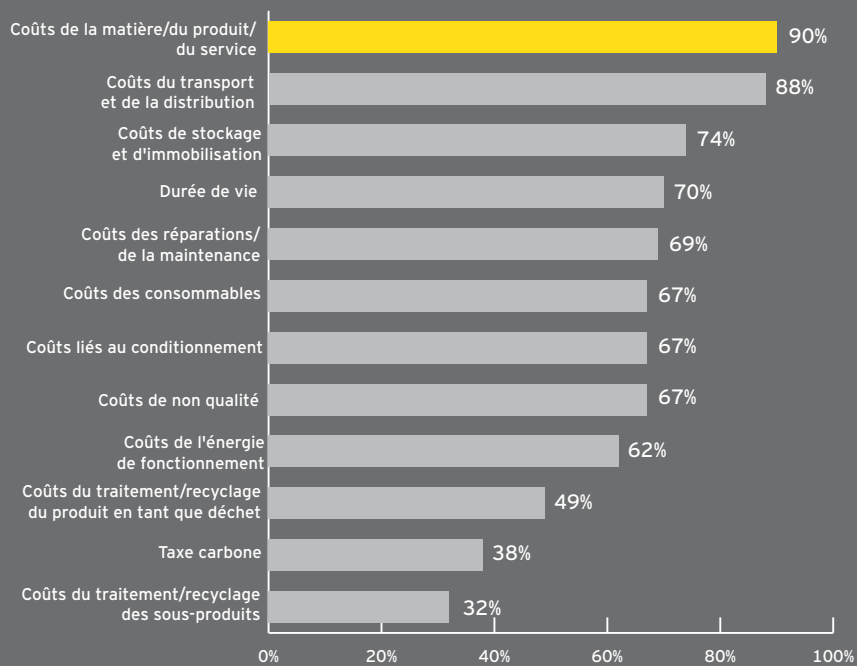
- Adopter une approche projet transverse au sein de l'entreprise.
- S'appuyer sur les référentiels internes liés aux lancements de produits ou de nouvelles activités pour intégrer en amont des principes de développement durable et changer ainsi la nature des processus métiers.
- Impliquer les fournisseurs pour travailler sur les structures de coûts (analyse fonctionnelle et analyse de la valeur).

La démarche de coût complet dans les stratégies achats

Définition : Le coût complet se définit comme la somme des coûts directement imputables à un bien ou à un service sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis sa création jusqu'à sa mise au rebut. Par exemple, les natures de coûts sont : le prix d'achat, les coûts de mise en service, les coûts d'entretien, de maintenance, les consommables, les coûts d'utilisation (ex : énergie), de transport et de stockage et enfin les coûts de fin de vie liés au recyclage.

La plupart des entreprises (84%) déclare raisonner en coût complet. Ce raisonnement est même systématique pour la majorité d'entre elles.

Quelles sources de coûts prenez-vous en compte dans l'analyse du coût complet ?

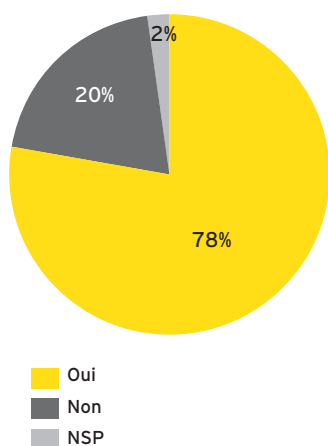


On constate que les critères pris en compte pour le calcul du coût complet sont liés aux coûts les plus directs : coût de la matière, coût du transport/distribution, coût de stockage et d'immobilisation. En revanche, les coûts liés à la maintenance ou au traitement des produits/déchets sont rarement intégrés à l'analyse du coût complet, alors qu'ils en constituent des éléments-clés. Il conviendrait de s'accorder sur une définition claire, partagée par tous et qui intégrerait les éléments relatifs à la fin de vie des produits.

2. Le rôle actif des fournisseurs dans la stratégie "achats durables"

La prise en compte des aspects de développement durable dans le choix des fournisseurs

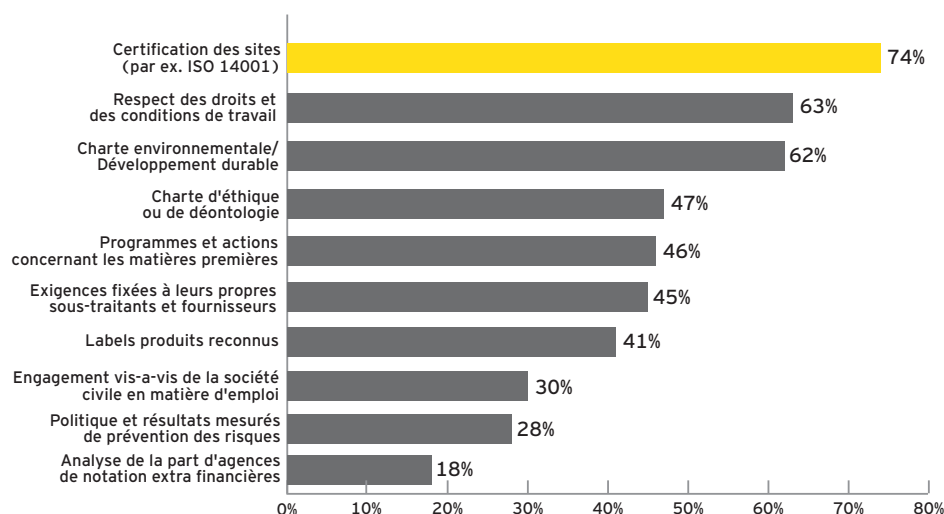
Prenez-vous en compte les aspects développement durable dans le choix d'un fournisseur ?



Plus des trois quarts des entreprises interrogées déclarent prendre en compte les aspects de développement durable dans le choix d'un fournisseur.

Les critères les plus importants aux yeux des acheteurs interrogés concernent tant la **qualité liée à la prise en compte de l'environnement** (certification des sites pour 74% des répondants, charte environnementale pour 62%) que le **respect de principes sociaux** (63% des répondants), en particulier en ce qui concerne le droit du travail.

Quels sont les critères de différenciation qui interviennent dans la sélection du fournisseur ?



Paroles de professionnels



Gilles Drouard
Directeur
des achats,
Groupe Nexans

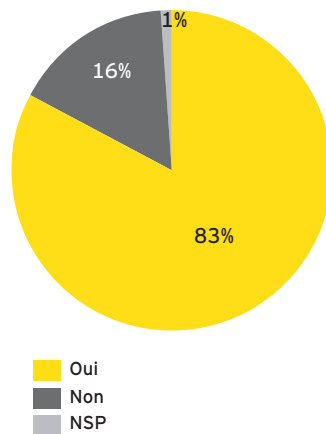
« Nous avons commencé à renforcer notre politique développement durable vis-à-vis de nos fournisseurs et nous utilisons depuis juillet 2009, dans le cadre des appels d'offres, une charte Corporate Social Responsibility – l'objectif étant qu'elle soit signée d'ici deux ans par tous les fournisseurs de classe A, couvrant 80% des achats. Certains audits ont d'ailleurs mené à un arrêt des approvisionnements.

L'idéal serait de disposer d'agences de notation reconnue dans ce domaine, permettant un référencement des fournisseurs et évitant une multiplication des audits. Ce style d'agence est encore trop peu développé et ne couvre qu'une part infime des fournisseurs notamment dans les pays en développement. »

Le recueil de données auprès des fournisseurs

La majorité des acheteurs (83%) a déjà été amenée à demander à des fournisseurs des données environnementales sur leurs produits.

Dans le cadre du déploiement d'actions opérationnelles d'intégration de problématiques du développement durable au sein de la fonction achats/supply chain, avez-vous été amené à demander à vos fournisseurs des données environnementales et/ou sociales relatives à leurs produits/services ?



Paroles de professionnels



Patrice Fortin
Directeur Achats
Support, Groupe
Pierre & Vacances
Center Parcs

« Afin de sensibiliser les acheteurs à ces questions, des formations sont organisées en interne sur le développement durable, sa contribution à la création de valeur dans l'entreprise, son intégration dans la stratégie achats, les cartographies des risques fournisseurs, etc.

Les fournisseurs sont, quant à eux, évalués à travers un questionnaire dont les notations sont intégrées aux appels d'offres. Le critère développement durable n'est pas discriminant systématiquement mais son poids dans le processus de décision varie en fonction de la sensibilité du projet.

Nous ne maîtrisons pas encore la chaîne logistique du fournisseur mais nous y travaillons. Nous avons atteint le stade où nous appréhendons la démarche de nos fournisseurs de rang 1, malgré les risques qui remontent depuis les rangs 2 et 3 des filières.

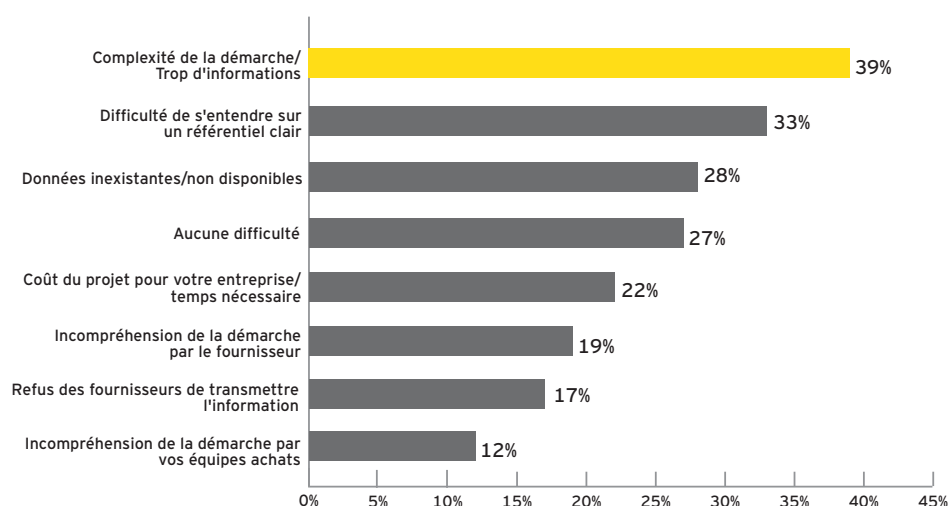
Comment alors redescendre dans la filière au stade -2 ? Comment maîtriser les démarches des fournisseurs de nos fournisseurs ? Voilà nos enjeux principaux qui soulèvent de réelles difficultés car le niveau de maturité des prestataires est différent en fonction des secteurs. »

Les principales difficultés pour faire remonter l'information

Seul un quart des entreprises déclare ne rencontrer aucune difficulté pour obtenir des informations de la part de leurs fournisseurs. Les trois quarts restants se heurtent, dans la majorité des cas, à la complexité de la démarche, à la difficulté de s'entendre sur un référentiel clair voire à l'incompréhension des fournisseurs, notamment de leurs commerciaux qui ne sont pas toujours formés sur ces aspects. De ce fait, les entreprises qui ont du mal à maîtriser la chaîne logistique du fournisseur se tournent vers un système normatif.

Une relation de coopération entre entreprises et fournisseurs apparaît comme la clef de voute d'une stratégie d'achats durables maîtrisée et réussie. Toute démarche en ce sens n'est envisageable sans une véritable collaboration entre les différentes parties. Cela peut aller de la recherche de solutions ou de produits intégrant la notion de développement durable jusqu'à la création de véritables filières capables de fournir un approvisionnement régulier.

Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour mener à bien cette remontée d'information ?



Paroles de professionnels



Joaquin Muñoz
Directeur Général
de Max Havelaar
France

« Voici la question stratégique que doivent se poser les directions générales, sous l'impulsion de la fonction achats : comment créer, au-delà de l'acte d'achat, un véritable partenariat avec des fournisseurs sur lesquels l'entreprise va investir à 5/10 ans – l'objectif étant ici de créer une filière, avec des investissements importants à la clé ?

De nouvelles formes de partenariat doivent émerger. »

Paroles de professionnels



Patrice Fortin
Directeur Achats
Support, Groupe
Pierre & Vacances
Center Parcs

« Comment travailler plus directement avec les fournisseurs pour aller jusqu'à éco-concevoir des produits ensemble ? L'idée est de, tout en faisant évoluer le panel de fournisseurs, réfléchir avec eux et investir dans une relation de long terme pour co-développer des concepts.

Comment optimiser la performance énergétique de nos sites ? Comment mieux former l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la prise en compte des critères du développement durable ? Il s'agit de changer notre regard sur ces aspects développement durable et de challenger davantage nos fournisseurs. »

Paroles de professionnels



Thierry Bellon
Directeur
des achats,
Groupe Air France

« Nous commençons à avoir une vraie réflexion avec nos fournisseurs : nous les sensibilisons et les challengeons sur l'innovation tout en prenant en compte les démarches développement durable.

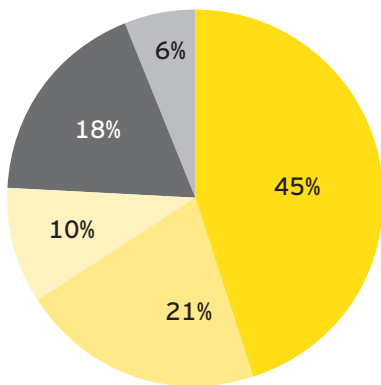
Prenons un exemple concret : le gobelet en plastique. Avant, nos gobelets étaient faits dans un plastique assez lourd et résistant. Nous avons conçu avec le fournisseur, au moment du rapprochement Air France/KLM, un gobelet en plastique beaucoup plus léger avec moins de matière. Nous avons réellement intégré le fournisseur dans la démarche d'innovation pour réfléchir ensemble et définir une forme de gobelets qui permette de les empiler de façon optimale sur les chariots du personnel naviguant. Cette économie de volume très importante s'est traduite par une diminution des transports de l'usine du fournisseur à l'aéroport de Roissy et donc par une réduction des émissions de gaz à effet de serre. »

LES CLEFS POUR REUSSIR

- Intégrer en amont, dans les spécifications produits, les principes de développement durable applicables et économiquement viables.
- Intégrer, dans les appels d'offre, des critères objectifs liés à l'application des principes de développement durable.
- Intégrer la démarche dans les plans de performance des fournisseurs : les revues fournisseurs sont un moyen d'inciter les fournisseurs à infléchir leurs pratiques, notamment vis-à-vis de leurs propres fournisseurs de rangs inférieurs.
- Associer le fournisseur et le prescripteur dans une recherche commune d'optimisation telle que la conception à coût objectif.
- Lancer un "concours de l'innovation" auprès des fournisseurs du panel et restituer les travaux lors d'une convention fournisseurs.

L'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans l'évaluation du risque fournisseur

Effectuez-vous une évaluation formalisée du risque fournisseur au sein de votre entreprise ?



- Oui, pour tous
- Oui, pour les principaux fournisseurs en volume
- Oui, pour les fournisseurs de produits critiques
- Non
- NSP

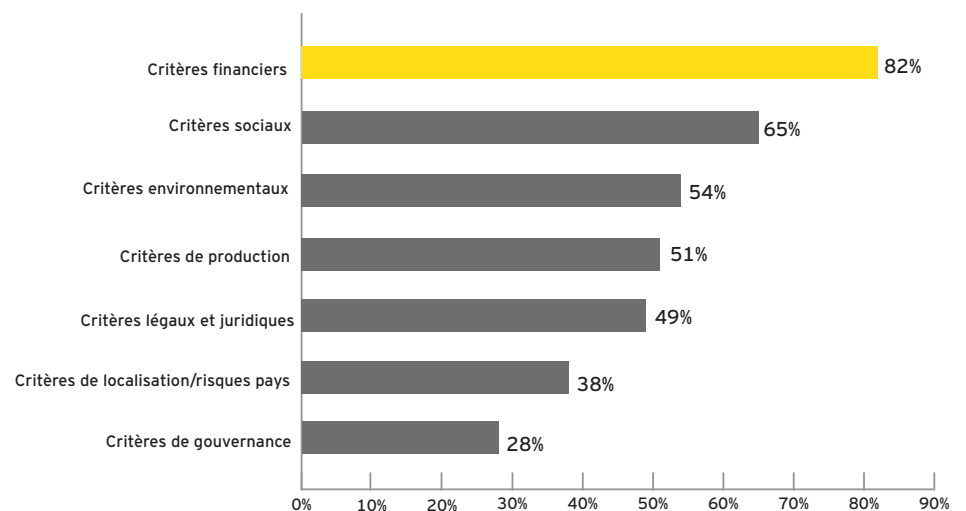
La plupart des entreprises procèdent à une **évaluation formalisée du risque fournisseur**.

Cette pratique a été généralisée à tous les types de fournisseurs pour une majorité d'entreprises, même si certaines n'y ont recours que pour les fournisseurs représentant de gros volumes.

Au-delà du traditionnel **risque financier**, les deux critères majeurs que sont les

éléments environnementaux et sociaux pèsent de tout leur poids dans l'évaluation. Ils s'inscrivent dans un temps plus long. Concernant les critères environnementaux, les entreprises les rapprochent de la notion de qualité totale et leur prise en compte (baisse de consommation d'énergie ou réduction de rebuts par exemple) constitue un levier de réduction des coûts.

Quels sont les critères intégrés à votre évaluation du risque fournisseur ?



LES CLEFS POUR REUSSIR

- Définir un modèle d'analyse de risques avec des indicateurs clairs et mesurables à communiquer en amont aux fournisseurs.
- Introduire systématiquement dans les contrats une clause d'audit et l'utiliser à bon escient pour évaluer la situation chez le fournisseur.
- Introduire l'analyse du risque dans les reportings achats et animer la démarche lors des comités de revue achats.

3. Perspectives d'évolution de la fonction achats

Paroles de professionnels



Olivier Menuet
Directeur Délégué Achats durables et solidaires, SNCF

« Comment motiver les acteurs internes ? Il s'agit de les former au développement durable et de leur fournir des outils afin de les faire passer du "pourquoi au comment". On peut par exemple insérer des objectifs concrets de développement durable dans les objectifs annuels des acheteurs, voire dans les barèmes de notation et salaires.

L'objectif fixé au sein de la SNCF est de 100%, c'est-à-dire que la totalité des objectifs annuels doivent comprendre des objectifs de développement durable. »

Les réorganisations opérationnelles : la fonction achats portera le développement durable

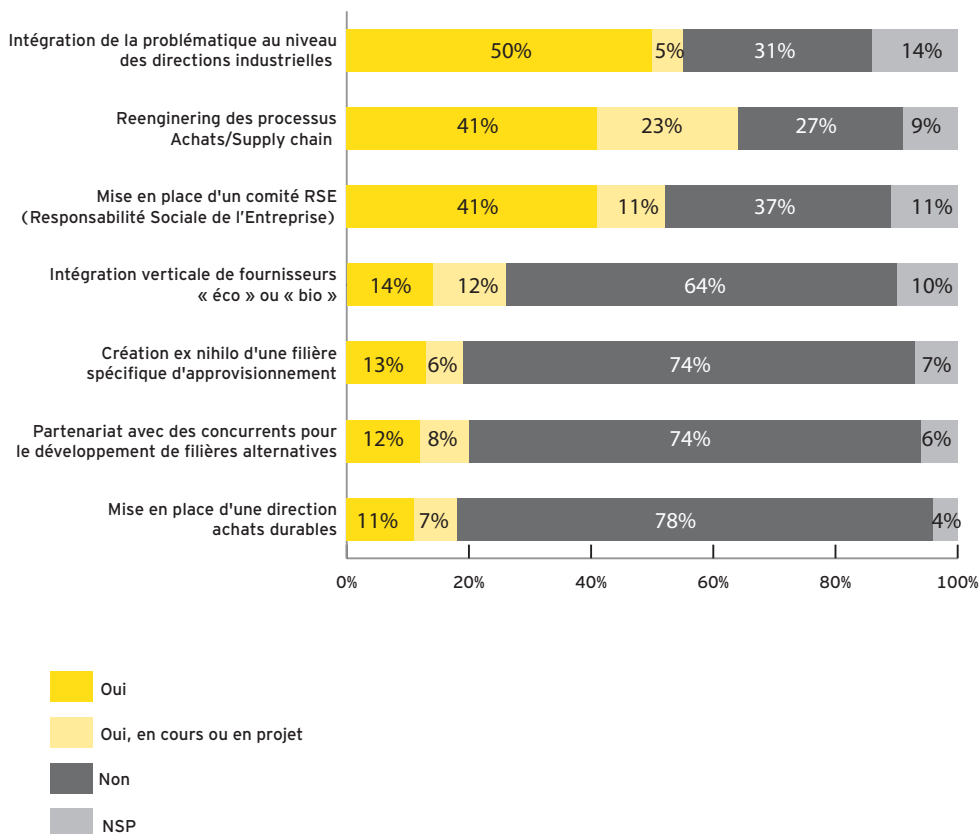
Puisque le développement durable est un sujet qui concerne tous les départements de l'entreprise, la fonction achats apparaît comme un département précurseur et moteur auprès des autres fonctions de l'entreprise pour orienter la prise de décision, porter et développer le sujet au sein du cycle de production.

De fait, le rôle de la fonction achats et les modes opératoires changent. Les réorganisations opérationnelles vont concerner l'organisation achats elle-même, son positionnement et sa capacité

à travailler en mode projet, avec les directions industrielles notamment et plus largement avec l'ensemble des prescripteurs.

Si la plupart des entreprises cherche à créer des partenariats avec des fournisseurs labellisés sur le terrain, peu de sociétés mettent en place un service "achats durables", créent une filière spécifique d'approvisionnement "durable" ou encore signent un partenariat avec des concurrents pour travailler en ce sens.

Quelles réorganisations opérationnelles au sein de la fonction achats/supply chain avez-vous ou souhaitez-vous implémenter dans le cadre de vos actions développement durable ?



Sur quels thèmes/enjeux la fonction est-elle amenée à se développer ?

Il ressort clairement que, outre leurs objectifs habituels de minimisation des coûts, de maximisation de la qualité et d'optimisation des délais, les directions des achats sont amenées à se positionner sur le thème du développement durable – de la diminution des consommations au recours accru au recyclage. Une des **nouvelles responsabilités** qui semblent échoir aux directeurs des achats est la **gestion de la supply chain**, à la fois dans sa partie interne et sa partie externe.

Sur le plan interne, la direction achats va devoir travailler sur la **prévisibilité** et la **mesure** tout en cherchant à **motiver l'ensemble de l'équipe autour des enjeux du développement durable**. Les compétences des acheteurs eux-mêmes vont évoluer : ils seront confrontés à de nouveaux enjeux et devront apprendre à les appréhender.

Sur le plan externe, ce sera à la direction des achats d'être **responsable de ses fournisseurs**, de la qualité de leurs produits ainsi que de leur respect des principes de développement durable. Beaucoup verront alors dans les achats de **proximité**

(réduction des coûts et de l'empreinte carbone liés au transport, meilleure appréhension des risques sociaux et sociétaux) **une opportunité**. C'est alors à l'entreprise de motiver ses fournisseurs et de créer un référentiel commun afin d'assurer des relations pérennes.

Les directions achats ont manifestement un rôle de plus en plus central à jouer : outre leurs missions traditionnelles, elles assumeront des responsabilités grandissantes et se feront le nœud névralgique de l'intégration du développement durable dans l'entreprise. Ces nouvelles responsabilités vont changer les modes de travail entre entreprises et fournisseurs. Elles appellent **une "autre" façon de travailler ensemble** sur un **mode plus coopératif** – c'est-à-dire plus relationnel que transactionnel. Ne pourrions-nous pas envisager, par exemple, le **co-développement des produits avec les fournisseurs**, dans une logique gagnant/gagnant ? Là encore, le développement durable vient bouleverser les pratiques et crée de nouvelles opportunités pour faire avancer les activités malgré les pressions sur les coûts.

Paroles de professionnels



Patrice Fortin
Directeur Achats
Support, Groupe
Pierre & Vacances
Center Parcs

« Nous avons choisi d'intégrer de nouveaux éléments de management ; désormais les acheteurs ont dans leurs objectifs des projets à développer en lien avec les problématiques développement durable : mise en place d'économiseurs d'eau, de produits d'entretiens éco-labellisés, d'ampoules basse consommation, recyclage de toners de copieurs, flotte de véhicule électriques sur site, etc.

De façon plus spécifique, sur les voyages, nous avons mis en place une "Car policy" qui requiert un suivi du niveau de CO₂ et des objectifs à atteindre chaque année sur ce critère.

Enfin, les acheteurs sont évalués sur la façon dont ils vont optimiser le questionnaire développement durable destiné aux fournisseurs et l'adapter aux différentes familles d'achats. »

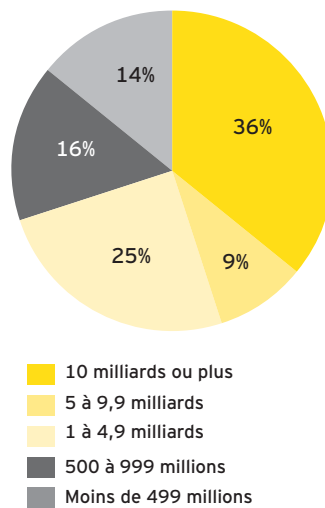
LES CLEFS POUR REUSSIR

- Evaluer le "juste besoin" en challengeant les spécifications des prescripteurs et piloter les consommations (le "juste nécessaire").
- Avoir, au moment du choix, une vue globale du produit acheté (conditions de mise en œuvre).
- Ne pas s'arrêter à la signature du contrat et à la prise de relais par les opérationnels : les achats sont responsables de la bonne application du contrat sur son aspect développement durable et également de la mise en place des éventuels correctifs.

4. Méthodologie et échantillon des répondants

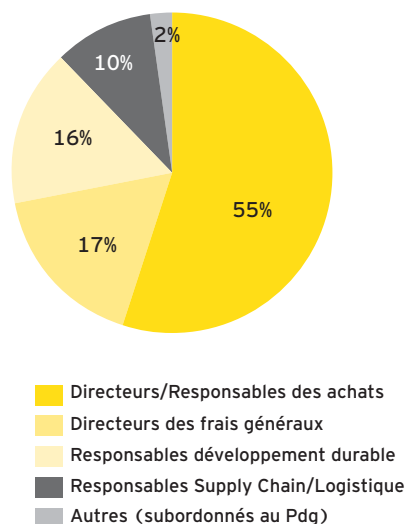
Pour cette étude réalisée entre janvier et mars 2010 avec l'aide de la Junior entreprise HEC, Ernst & Young a interrogé 100 grandes entreprises françaises - parmi elles, 57% sont cotées. La majorité des entreprises a un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards d'euros. Le panel comprend les acteurs les plus importants et les plus significatifs du métier des achats (en termes de volume) ; ceux-ci pèsent sur les marchés fournisseurs et apparaissent comme des leaders d'opinion sur les sujets relatifs au développement durable.

Répartition par chiffre d'affaires



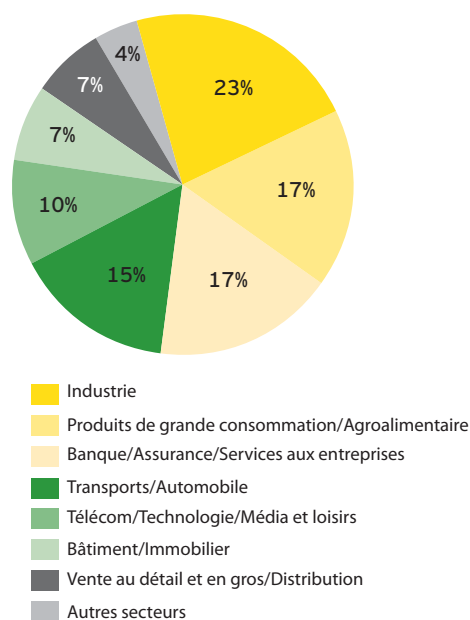
Les personnes qui ont répondu à l'étude occupent majoritairement les fonctions de directeurs/responsables des achats (55%), responsables de développement durable (16%) et celles de responsables supply chain/logistique (10%).

Fonction des personnes interrogées



L'échantillon a été composé de façon à restituer une image la plus représentative possible des différents secteurs de l'activité économique en France. Il se répartit en 8 grandes catégories : l'industrie (23%), la banque, assurance et services aux entreprises (17%), les produits de grande consommation (17%), les transports/l'automobile (15%), les télécoms, technologies, médias & multimédia (10%), le bâtiment, l'immobilier (7%), la vente et la distribution (7%) et enfin les autres secteurs (4%).

Répartition par secteur d'activité



Analyse qualitative

Pour approfondir l'analyse et recueillir des informations d'ordre qualitatif, cinq entretiens en face-à-face ont été réalisés avec les directeurs achats de grands groupes : Air France, Nexans, Pierre et Vacances, la SNCF ainsi qu'avec le président de Max Havelaar, acteur incontournable du commerce équitable.

Nous tenons à remercier vivement Thierry Bellon, Gilles Drouard, Patrice Fortin, Joaquin Muñoz et Olivier Menuet pour leur collaboration précieuse à cette étude.

Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 144 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation : www.ey.com

Ernst & Young est une marque déposée au niveau mondial.

Contacts

Eric Salviac

Directeur, Ernst & Young Advisory
Achats et Supply Chain
Tél. : +33 1 46 93 75 26
E-mail : eric.salviac@fr.ey.com

Eric Mugnier

Directeur, Ernst & Young
Environnement et Développement Durable
Tél. : +33 1 46 93 78 15
E-mail : eric.mugnier@fr.ey.com

Noémie Goulin

Marketing
Tél. : +33 1 46 93 80 10
E-mail : noemie.goulin@fr.ey.com

© 2010 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

1005SG026 - Studio Ernst & Young

Brochure imprimée sur papier F.C.S. Le bois utilisé pour cette pâte provient de forêts et plantations gérées de manière durable.

Cette étude est établie à partir d'informations obtenues auprès d'un panel de sociétés sélectionnées par Ernst & Young. En conséquence, elle est un reflet des informations reçues et ne peut être considérée comme exhaustive.

Cette étude est la propriété d'Ernst & Young Advisory. Sa reproduction et/ou sa représentation sont interdites sans l'autorisation expresse des titulaires des droits.