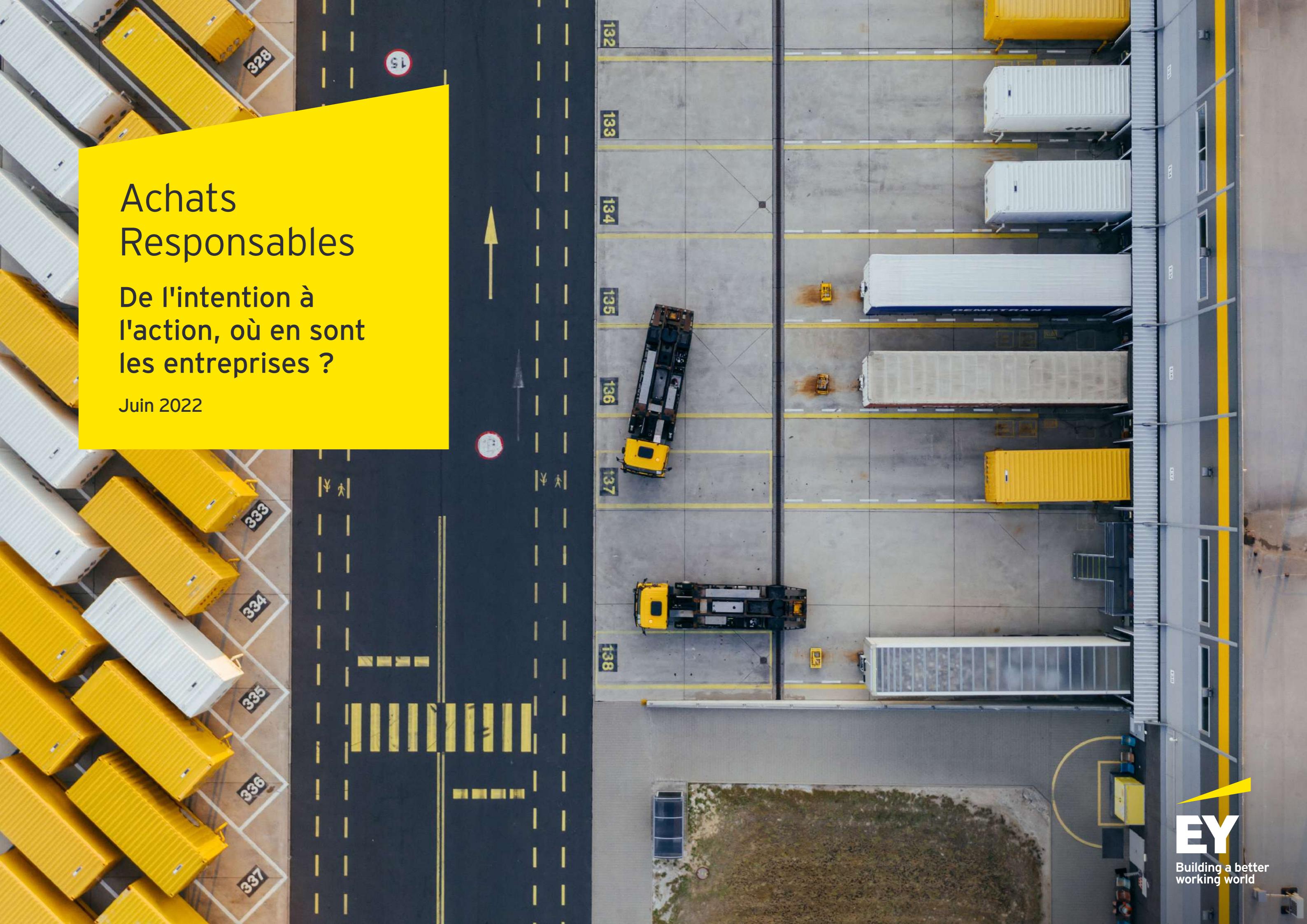


Achats Responsables

De l'intention à
l'action, où en sont
les entreprises ?

Juin 2022



Introduction

Dans un contexte de crise sanitaire prolongée, de ruptures et de pénuries répétées dans les chaînes d'approvisionnement, beaucoup d'entreprises ont dû revoir leur stratégie d'achats et les relations avec leurs fournisseurs pour répondre aux impératifs business et sociétaux.

Dans le même temps, les clients et les investisseurs, tout comme les consommateurs qui attendent des entreprises des approches plus durables et responsables, poussent les entreprises à se poser des questions de fond.

Les principaux acteurs de la société souhaitent par exemple en savoir davantage sur la façon dont les produits et services qu'ils achètent sont fabriqués et comment les matières premières sont obtenues. Reflètent-ils leurs valeurs éthiques ? Quels sont leurs impacts sur l'environnement ?

Les entreprises qui font preuve de transparence renforcent la confiance des parties prenantes dans leurs marques, peuvent facturer des prix plus élevés sans risquer de perdre leurs clients, et développer de nouveaux produits convaincants.

Au-delà de la prise de conscience et de l'enjeu réputationnel évident pour les entreprises qui ne respectent pas ces nouveaux standards, les exigences réglementaires se sont renforcées ces 10 dernières années en France, en Europe et sur le continent américain.

Le directeur des achats est ainsi devenu l'un des acteurs clés pour la mise en place et le renforcement de la stratégie durable, responsable et rentable des entreprises. Il joue en effet un rôle dans l'infexion des orientations stratégiques (y.c. la stratégie achats) pour intégrer la notion de responsabilité dans la conception et la fabrication des produits ou la réalisation des services, mais aussi dans la gestion des achats au quotidien (pratiques d'achats plus responsables en tant que donneurs d'ordres, gestion durable des relations fournisseurs, accompagnement des équipes au changement, etc.).

Dans ce nouveau contexte évolutif du rôle de la fonction Achats, nous avons souhaité, à travers cette étude, dresser dans une première partie un état des lieux des tendances observées en matière d'achats responsables, pour ensuite partager les moyens qui permettent de concevoir et de développer un dispositif robuste en la matière, en rapportant les bonnes pratiques observées.



Méthodologie de l'étude

La présente étude est le résultat d'un recueil de données à la fois quantitatives et qualitatives.

L'étude quantitative a été conduite par le cabinet de sondage CSA auprès d'une centaine d'entreprises. Les interviews ont été réalisées par téléphone au premier trimestre 2022 auprès d'entreprises du secteur privé de 500 salariés et plus.

94 % des personnes interrogées font partie des directions achats (directeur des achats, responsable des achats, acheteurs, sourcing managers) et 6 % de directions RSE (CSO, responsable RSE, coordinateur environnement, etc.).

La partie qualitative de l'étude est le résultat d'entretiens menés auprès de sociétés du SBF120, couplés à une analyse des bonnes pratiques observées et à l'expertise d'EY en la matière, développée depuis plus de 25 ans par ses équipes dédiées aux enjeux du développement durable.

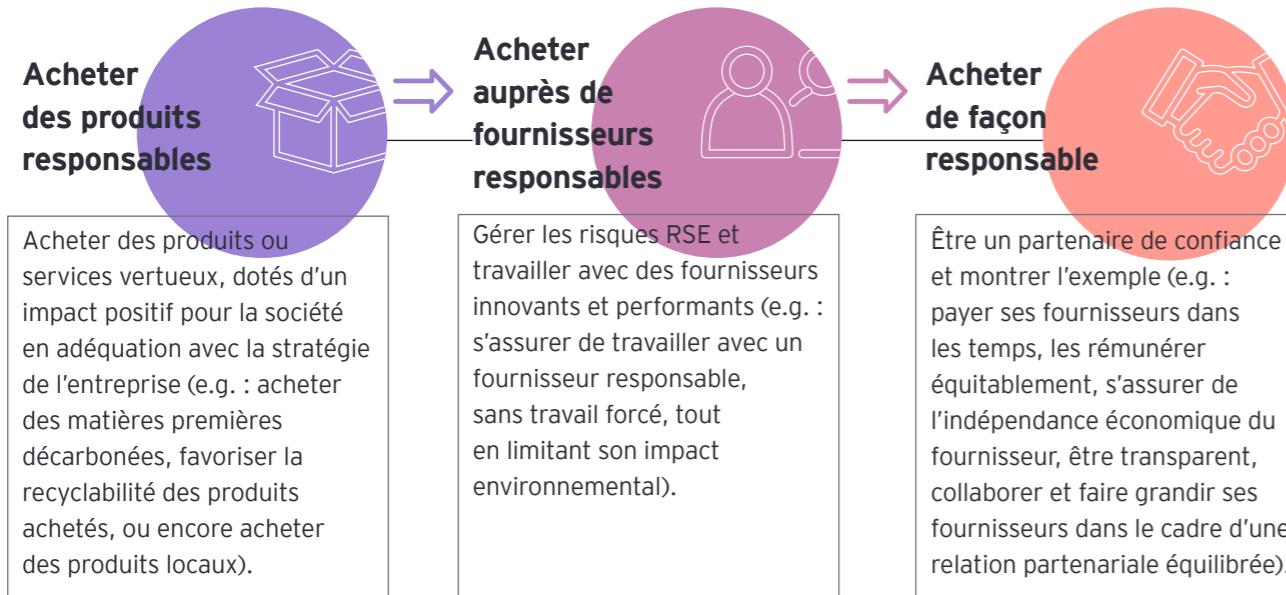
Achats responsables : de quoi parle-t-on et quels sont les principaux enjeux ?



Comment EY conçoit-il les achats responsables ?

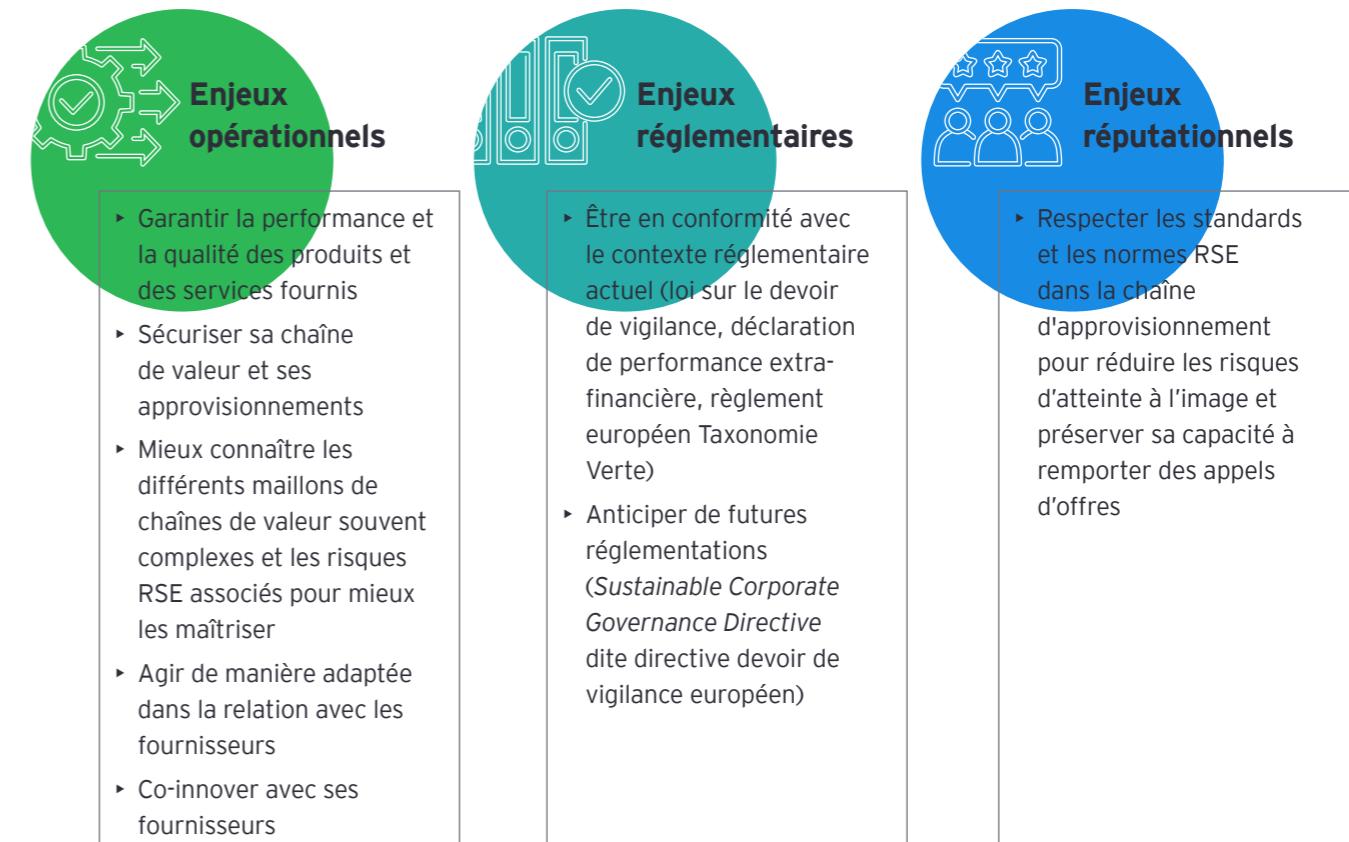
Si le sujet des achats responsables est aujourd'hui clé pour les entreprises, nombre d'entre elles ne savent pas encore réellement de quelle manière l'aborder efficacement. EY a structuré les achats responsables selon trois piliers clés :

Les trois piliers des achats responsables



Quels enjeux pour les entreprises et les directions Achats ?

Les enjeux auxquels font face les entreprises en matière d'achats responsables sont de trois ordres :



Les résultats de notre enquête mettent en avant six tendances clés :

1 Le sujet des achats responsables prend de l'importance en lien avec les engagements éthiques et RSE de l'entreprise et sa gestion des risques fournisseurs.



des répondants affirment avoir mis en place des actions liées aux achats responsables.

Les principales actions répondent à deux objectifs : déployer des pratiques plus responsables au niveau de l'entreprise et s'assurer de la responsabilité des pratiques RSE de ses fournisseurs.

- 39 % ont pour objectif principal « d'avoir des pratiques d'achats plus responsables ». Cela s'explique notamment par la croissance des engagements éthiques et RSE pris par les entreprises et le besoin pour celles-ci d'être en conformité avec leurs engagements, ceci passant par une chaîne de valeur responsable.
- 32 % des répondants indiquent que les actions en matière d'achats ont majoritairement pour objectif « de gérer les risques fournisseurs ». Ceci s'explique par l'importance croissante des lois régissant les relations fournisseurs (loi sur le devoir de vigilance français, etc.).

2 Le directeur des achats est au cœur des opérations et des produits responsables de l'entreprise, là où sa fonction se limitait auparavant principalement à la prise en compte de facteurs et de KPI tels que les coûts, les délais et la sécurité de l'approvisionnement.



des répondants sont attendus sur des critères RSE contre 7 % sur des critères liés aux économies d'achats uniquement (1 % des répondants ne se prononcent pas).

3 Les achats considérés comme responsables sont principalement issus de l'économie circulaire et de produits décarbonés.



des répondants indiquent que les actions en matière d'achats responsables ont pour objectif principal « d'acheter des produits et services décarbonés ».



Plus d'une entreprise sur deux a déjà mis en place des initiatives liées à l'éco-conception.

- Les acheteurs se perçoivent comme très impliqués dans le processus d'éco-conception, 89 % des répondants estimant ainsi une implication forte de la part des achats dans le processus d'éco-conception.
- Les répondants mettent par ailleurs en avant la collaboration forte au sein des entreprises entre les directions R&D, Marketing et Achats sur les sujets d'éco-conception. Ainsi, 74 % d'entre eux constatent une implication forte de la part du commerce et marketing sur ces sujets et 71 % de la part de la R&D.

“ Pour mener à bien des projets d'éco-conception, le besoin de collaboration entre les équipes marketing, R&D et achats est primordial. Les équipes marketing s'assurent de répondre aux attentes des consommateurs et des clients et de mettre sur le marché un produit qui soit désiré. Les équipes R&D sont garantes de la faisabilité de l'innovation éco-conçue et de son utilité technique. Quant aux Achats, leur rôle clé consiste à trouver les bons matériaux éco-conçus ou le fournisseur en mesure de répondre aux cahiers des charges.

4 L'impulsion des démarches achats responsables est principalement top-down ; la direction générale étant perçue comme le véritable fer de lance en la matière, appuyée par une forte prise en main des opérationnels et incitée par la pression des clients et consommateurs. Parmi les répondants :



indiquent que la prise en compte des enjeux RSE est avant tout liée aux directives de la direction générale et du top management.



estiment que les collaborateurs sont moteurs dans la démarche d'achats responsables grâce à des initiatives individuelles.



estiment que les clients sont un levier fort pour accélérer les actions d'achats responsables des entreprises.

5 Les fonctions achats manquent de vision stratégique et opérationnelle en termes d'achats responsables, ainsi que de maturité RSE pour structurer une démarche d'achats responsables robuste.



des entreprises interrogées ont défini leurs politiques d'achats responsables et 59 % se sont fixé des objectifs quantitatifs.

- À peine plus d'une entreprise sur deux (52 %) s'est fixé une feuille de route en matière d'achats responsables.
- Le niveau de maturité sur le sujet des achats responsables paraît limité. Ainsi, 40 % des entreprises interrogées indiquent avoir encore un faible niveau de maturité en la matière. Cela s'illustre par exemple par le fait que plus de 80 % des entreprises intègrent avant tout des critères RSE dans les appels d'offres et procèdent à des évaluations des fournisseurs à risques alors que 44 % n'ont pas identifié les risques RSE relatifs à leurs catégories d'achats. Cela interroge donc sur la pertinence des critères d'évaluation et desdits risques et la maturité de la démarche.

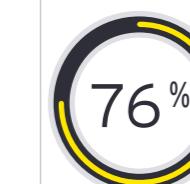
6 Les fonctions achats ne sont pas dotées des moyens et des compétences RSE nécessaires pour mener à bien la démarche. Seules :



des entreprises interrogées forment leurs acheteurs à l'accompagnement des fournisseurs en matière de RSE.

- D'après notre étude, cela s'explique par le fait que peu d'acheteurs disposent d'une expertise RSE ou de formation professionnalisante sur ces sujets leur permettant d'accompagner les fournisseurs dans leur progression sur ces sujets.
- Les directions achats manquent également de temps et de ressources pour s'y consacrer.

“ Malgré les objectifs affichés des entreprises en matière de décarbonation, beaucoup d'entre elles mettent pour le moment leurs efforts ailleurs (e.g. : gérer les risques fournisseurs) soit par manque d'expertise en la matière, soit par manque de ressources. Nous constatons en effet que seuls :



des répondants affirment avoir des objectifs en matière de décarbonation de leur chaîne de valeur alors que seulement 17 % des répondants déploient des actions concrètes pour y parvenir.

02

Quelles opportunités saisir pour capturer les bénéfices ?

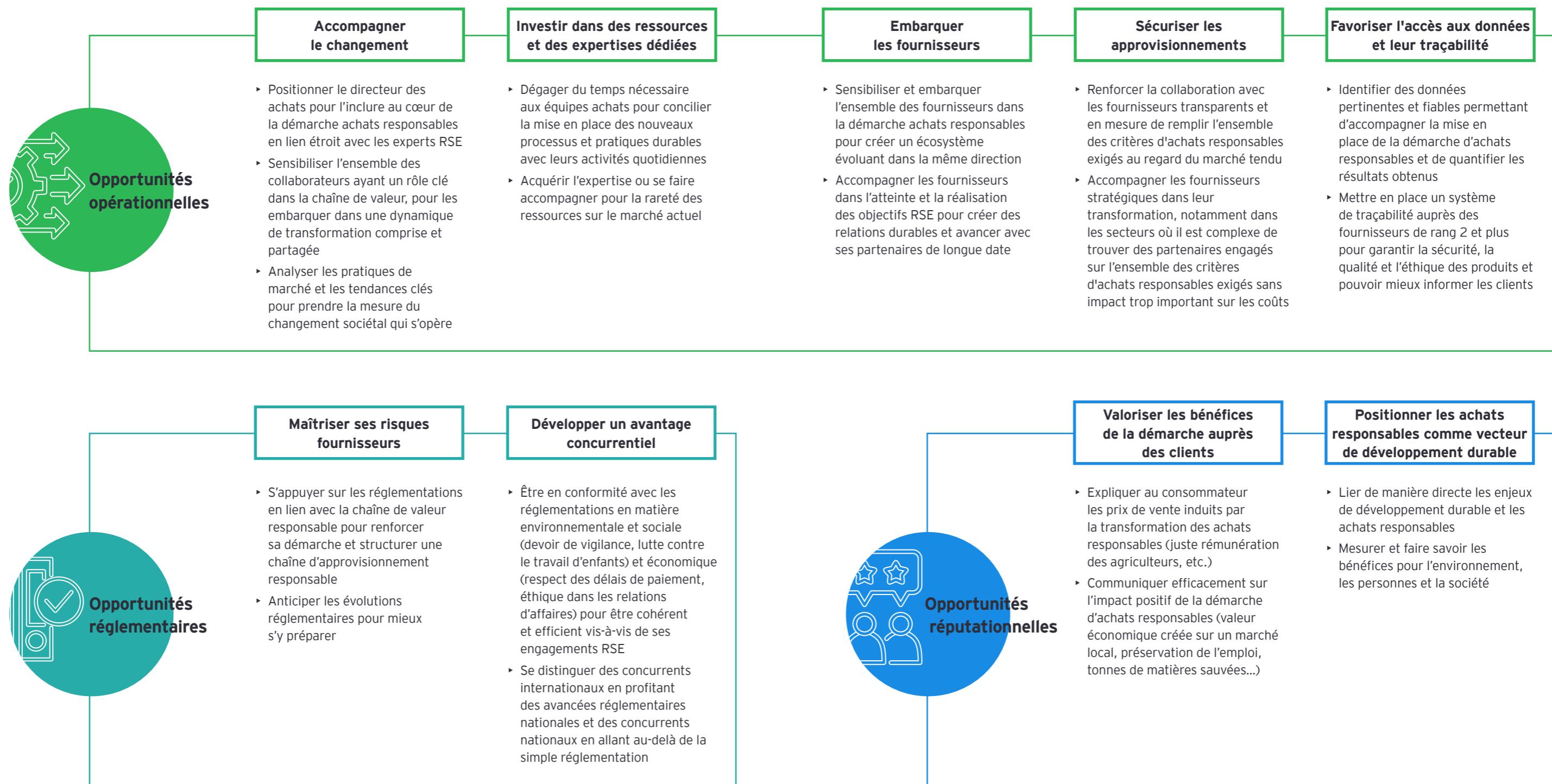


Quels sont les bénéfices attendus d'une démarche d'achats responsables ?

- ▶ Assurer la continuité des opérations en fidélisant les fournisseurs sur les marchés tendus grâce à des relations partenariales et de confiance ;
- ▶ Gérer les risques RSE opérationnels et réputationnels qui, dans le cas de risques avérés, peuvent entraîner des arrêts de production ou un boycott des « consom'acteurs » ;
- ▶ Accélérer la décarbonation de l'entreprise et lui permettre ainsi d'atteindre ses objectifs en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur sa chaîne d'approvisionnement ;
- ▶ Valoriser l'empreinte achats sur la société civile (contribution économique forte d'un marché ou d'une localité, création d'emplois, insertion des personnes en difficulté, etc.).



Les opportunités résultant de la démarche achats responsables

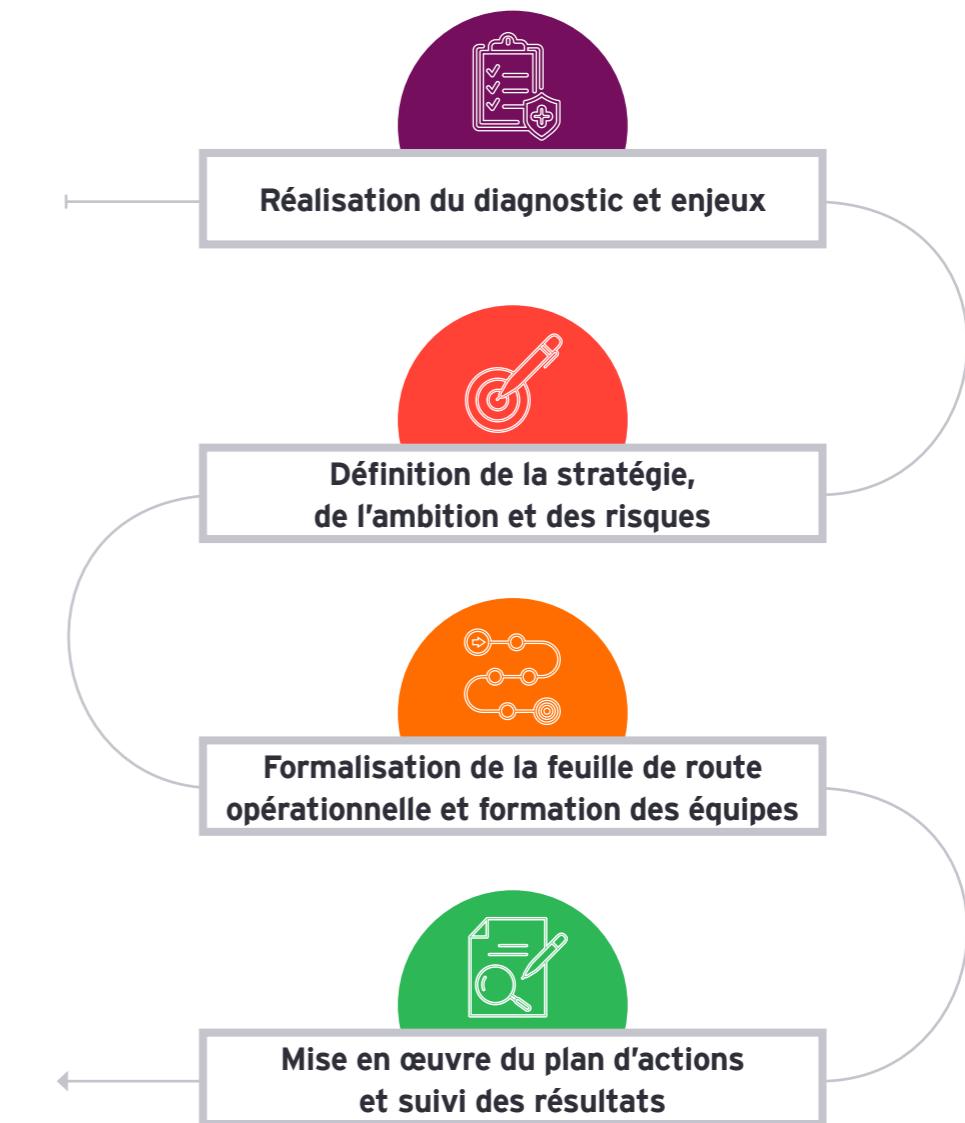


03

Quelles sont les clés d'un dispositif robuste permettant de générer un véritable impact positif ?



Il n'existe pas à ce jour de méthodologie unique sur les achats responsables. Les entreprises doivent faire preuve d'agilité et adapter leur démarche en fonction de leur secteur, des marchés sur lesquels elles sont positionnées et des spécificités de leurs activités. Cela étant posé, le recours à une approche structurée en quatre étapes s'articulant autour d'un diagnostic, de la définition de l'ambition, la structuration d'une feuille de route et la mise en œuvre d'un plan d'action, permet néanmoins de lever bon nombre d'obstacles relatifs à la mise en place d'une démarche d'achats responsables au sein des entreprises.





Réalisation du diagnostic et enjeux

La phase de diagnostic de maturité de la démarche d'achats responsables est essentielle pour l'entreprise afin d'initier la réflexion autour des orientations stratégiques à adopter et des opportunités de création de valeur à saisir. Elle permet aux entreprises de bénéficier d'une vision objective de leur point de départ et d'un état des lieux sur les achats responsables.

Afin de conduire cette phase de diagnostic et de mesure, le directeur des achats peut s'appuyer sur les actions suivantes :

- analyser et cartographier les impacts et les enjeux des différentes familles et catégories d'achats sur l'environnement, les droits humains et, plus largement, la société ;
- mesurer la performance et la maturité des différentes familles et catégories d'achats sur les enjeux identifiés ;
- réaliser le diagnostic de maturité interne de la fonction Achats ;
 - étudier les compétences RSE des acheteurs de l'entreprise ;
 - mener une analyse critique des processus et des outils utilisés ;
- calculer l'empreinte carbone relative aux achats de l'entreprise ;
- s'informer sur les meilleures pratiques de marché (*benchmark* sur les bonnes pratiques RSE mises en place par les acteurs clefs au sein de l'industrie/hors industrie) ;
- consolider la performance et la maturité des achats responsables au sein des familles et des catégories d'achats de l'entreprise par le biais de véritables indicateurs de performance ;
- identifier des premières opportunités d'amélioration de la performance des achats durables.

BONNES PRATIQUES

- Recours aux bases de données de risques statistiques pour évaluer les différents risques RSE par pays ou par famille d'achats.
- Utilisation d'outils et de méthodologies pour mesurer l'empreinte carbone du scope 3 : méthodologie de calcul des facteurs d'émission de l'ADEME*, approche d'analyse prônée dans la norme volontaire internationale ISO 20400**.
- Co-construction des cartographies des risques RSE avec les équipes d'acheteurs pour les impliquer et les sensibiliser aux risques de leurs catégories d'achats.

* ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

** ISO 20400 : norme internationale d'orientation achats responsables

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

Pour initier la transformation des achats vers un fonctionnement plus responsable, le directeur des achats doit cadrer l'approche de diagnostic et mettre en œuvre les méthodologies et les indicateurs lui permettant de factualiser la maturité de l'entreprise dans le domaine des achats responsables, tout en s'appuyant sur le partage de bonnes pratiques.



Définition de la stratégie, de l'ambition et des risques

Une fois le diagnostic et la mesure de la performance des achats responsables réalisés, il est nécessaire de définir les orientations stratégiques et les cibles à atteindre en termes d'achats durables, tout en identifiant les risques qui peuvent s'y associer. Cette phase n'est à ce jour que partiellement couverte par les entreprises.

Le directeur des achats doit ainsi mettre en œuvre les actions suivantes :

- définir la vision stratégique à adopter sur les achats responsables, en alignment avec les orientations stratégiques globales du groupe sur le développement durable ;
- analyser les contraintes et les évolutions réglementaires pouvant s'appliquer ;
- qualifier et quantifier l'ambition stratégique (cible chiffrée à atteindre e.g. : en kg CO₂e, horizon de temps, couverture du panel fournisseur, etc.) ;
- identifier et cartographier les risques pouvant menacer l'atteinte de l'ambition (e.g. : absence/manque de ressources, moyens insuffisants, risques forts sur la continuité de l'approvisionnement sur certaines familles et de l'activité, etc.) ;
- formaliser le plan de contrôle et de mitigation des risques identifiés ;
- définir les processus et la gouvernance en matière d'achats responsables.

BONNES PRATIQUES ET OUTILS À DÉPLOYER

- Définition de l'ambition et de la stratégie des achats responsables au sein d'une politique achats responsables formalisée et signée au plus haut niveau de l'organisation.
- Communication par l'entreprise d'une charte achats responsables et d'une charte fournisseurs responsables auprès de ses fournisseurs pour leur communiquer ses ambitions et ses objectifs, ainsi que leur faire connaître ses exigences et ses attentes.
- Nommer une ressource en charge des achats responsables.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

La stratégie et l'ambition sur les achats responsables doivent être définies en alignment avec les orientations stratégiques de l'entreprise, et s'accompagner de la qualification et de la quantification de l'ambition et des risques associés.



Formalisation de la feuille de route opérationnelle et formation des équipes

À la suite de la définition de la stratégie et de l'ambition concernant les achats responsables, le directeur des achats doit mettre en place une feuille de route pour atteindre les objectifs définis. Il doit également former ses équipes aux enjeux et aux problématiques des achats durables pour garantir leur adhésion et leur participation à l'atteinte des cibles définies. Si la formation des équipes achats aux enjeux RSE se généralise, la formalisation de la feuille de route en matière d'achats responsables n'est que peu réalisée par les entreprises à ce jour.

Le directeur des achats est ainsi amené à mettre en place les actions suivantes :

- ▶ identifier les actions à mettre en œuvre sur la base de la maturité et de la performance actuelle, en lien avec l'ambition stratégique définie, dans une approche court terme/moyen terme/long terme ;
- ▶ définir les processus de sélection, de suivi, d'évaluation des fournisseurs (à adapter en fonction de la nature des fournisseurs : fournisseurs stratégiques, fournisseurs alternatifs, etc.) ;
- ▶ construire et mettre en place des outils de mesure de l'impact des actions réalisées ;
- ▶ communiquer en interne et en externe sur les actions définies et les résultats attendus pour créer une émulation positive autour des achats responsables ;
- ▶ identifier les besoins de formation des équipes (équipe Achats et autres équipes) et mettre en place les modules de formation adaptés.



BONNES PRATIQUES ET OUTILS À DÉPLOYER

- ▶ Formalisation d'objectifs annuels pour les équipes, basés sur la feuille de route annuelle ;
- ▶ Adoption d'une logique de TCO (*Total Cost of Ownership*) pour mettre en place une approche de bout-en-bout sur les achats responsables en arbitrant plus finement les différentes opportunités en termes d'approvisionnement ;
- ▶ Inclusion dans la feuille de route de la construction d'un outil pour collecter, suivre et gérer les données fournisseurs, que ce soit en termes de traçabilité des fournisseurs, de leur performance et des indicateurs RSE et économiques associés ;
- ▶ Recours à une entreprise de formation externe pour sensibiliser et former les équipes d'Achats aux achats responsables ;
- ▶ Sensibilisation/formation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur sur les enjeux des achats responsables (*sales, production, etc.*).

PRINCIPAUX ÉLÉMENS À RETENIR

L'étape de formalisation de la feuille de route et de la formation des équipes est essentielle pour cadrer et cadencer la mise en œuvre des actions identifiées, ainsi que pour créer une émulation et une culture commune au sein des équipes d'acheteurs. L'embarquement des fournisseurs dans la démarche est par ailleurs nécessaire pour garantir leur engagement dans la démarche de transformation entamée.



Mise en œuvre du plan d'actions et suivi des résultats

Dernière phase dans la transformation des achats responsables, la mise en œuvre du plan d'actions et le suivi des résultats permet d'atteindre des résultats tangibles et de mesurer les bénéfices liés à la transformation des achats durables. Celle-ci n'est, aujourd'hui, que partiellement couverte par les entreprises.

Les actions à mettre en œuvre par le directeur des achats sont les suivantes :

- mettre en œuvre les évaluations et les audits des fournisseurs ;
- déployer un système de traçabilité des achats et des filières ;
- engager ses fournisseurs dans la décarbonation de leurs produits au travers de sessions d'information, de formations opérationnelles de mise en place de trajectoire de décarbonation, d'accompagnement et de revue de leur plan de progrès et en mettant à leur disposition des outils adaptés pour y parvenir ;
- créer et mettre en place des tableaux de bord et de *reporting* ;
- sensibiliser les fournisseurs à la démarche achats responsables menée, en mettant en avant les bénéfices qu'ils pourront en tirer (taux de couverture, taux d'avancement, mesure de la performance des actions, etc.).



BONNES PRATIQUES ET OUTILS À DÉPLOYER

- Priorisation de la mise en œuvre du plan d'actions auprès des fournisseurs (logique de 20/80 et démarche en fonction des relations nouées avec le fournisseur).
- Participer à des initiatives collaboratives et/ou sectorielles avec d'autres entreprises utilisant la même matière première ou confrontées aux mêmes enjeux sur le terrain, fondamentales pour progresser sur certains sujets clés comme le respect des droits humains et l'environnement.
- Allocation d'une ressource dédiée en contrôle de gestion au suivi et au pilotage des données et des indicateurs relatifs aux achats responsables.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

Afin de générer des impacts tangibles, le directeur des achats doit impérativement mettre en place les processus, les outils et la gouvernance associée à la réalisation des actions, tout en adoptant une approche de priorisation auprès de ses fournisseurs. Il doit également s'outiller pour être en capacité de traiter l'ensemble des informations qu'il va devoir collecter et traiter s'il veut être en mesure de suivre sa performance, que ce soit vis-à-vis de la gestion des risques RSE liés à ses fournisseurs, ou de la décarbonation de sa chaîne de valeur, qui sont les grands défis de demain.



EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2022 EY & Associés.
Tous droits réservés.
Studio BMC France - 2202BMC042.
SCORE France N°2022-044.
ED None.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette étude a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts



Thomas Gault

Associé
Climate Change & Sustainability Services
EY & Associés
thomas.gault@fr.ey.com
06 80 04 90 86



Philippe Dulou

Associé
Supply Chain & Operations
EY Consulting
philippe.dulou@fr.ey.com
07 63 14 01 20



Marion Costa

Manager
Climate Change & Sustainability Services
EY & Associés
marion.costa@fr.ey.com
06 80 05 30 24



Anthony Lombard

Senior Manager
Supply Chain & Operations
EY Consulting
anthony.lombard@fr.ey.com
06 87 27 05 86