

# Les achats et le développement durable

Quels enjeux pour la fonction ?

Guy ELIEN

# Sommaire

QUELLE DÉFINITION PEUT-ON DONNER AUX « ACHATS RESPONSABLES » .....	3
LES « ACHATS RESPONSABLES » .....	4
COMMENT DÉBUTER ? .....	5
COMMENT CONDUIRE UNE DÉMARCHE DD ?.....	5
QUELS THÈMES ? .....	6
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES FOURNISSEURS.....	6
... DONC ?.....	6

## Quelle définition peut-on donner aux « Achats Responsables »

Selon le Comité 21, « la responsabilité des Achats s'entend au regard des Droits de l'Homme et de l'Enfant, au regard des équilibres socio-économiques et mondiaux (commerce équitable et solidaire), au regard de la santé (prévention des risques sanitaires, conditions de travail des salariés) et au regard de l'environnement (prévention des pollutions, des risques environnementaux et de la dégradation des ressources, réduction de l'empreinte écologique, contribution à la lutte contre les changements climatiques) »

Selon la CDAF « Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France », il s'agit de réaliser des achats en tenant compte de données économiques, environnementales et d'équité sociale, non seulement pour minimiser les risques, mais aussi pour réaliser des progrès significatifs de valeur ajoutée.

« Il s'agit d'agir en préservant, en valorisant voire en améliorant l'environnement et les ressources naturelles pour l'avenir, d'agir en cherchant à satisfaire les besoins humains et en répondant à des objectifs d'équité et de cohésion sociale, d'agir en veillant à développer la croissance et l'efficacité économique »

En d'autres termes, il s'agit de réaliser des achats en tenant compte de données économiques, environnementales et sociales et donc, d'intégrer des critères environnementaux et/ou sociaux en plus de ceux déjà existants dans le processus de sélection des fournisseurs, des produits et des services.

Deux approches peuvent être adoptées pour réaliser des achats tenant compte de l'ensemble des critères définis plus avant, l'approche « Produit / Service » et l'approche « Fournisseur / Prestataire »

➔ L'approche « Produit / Service » consiste à sélectionner les prestataires en fonction des produits qu'ils proposent (produits à faible consommation d'énergie, produits peu polluants, produits recyclables, etc....)

➔ L'approche « Fournisseur / Prestataire » consiste, elle, à sélectionner les fournisseurs en fonction de leur propre comportement (respect des normes environnementales, de la législation et de leur engagement propre à des valeurs sociétales et d'éthique), mais aussi pour leur capacité à s'engager formellement autour de nos propres valeurs et engagements.

Une politique « d'Achats Responsables » visera à combiner ces deux approches et à en assurer son application tout au long de la relation commerciale, non seulement par la gestion d'un système documentaire idoine, mais aussi par l'audit en situation.

Il est question, dans un premier temps, de s'assurer que la réglementation est respectée, que les engagements contractuels pris sont tenus, pour faire évoluer progressivement la relation et les produits vers les objectifs qualitatifs et quantitatifs définis.

Il est évident que la réalité opérationnelle des « Achats responsables » diffère d'un « Métier » à

l'autre, d'une entreprise à l'autre, elle se doit d'être définie en fonction d'une série de critères dont la nature de l'achat à réaliser, l'activité de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. On pourra néanmoins prétendre qu'un groupe ou une filière professionnelle pourra se définir des règles, principes et engagements homogènes. Ce sont ces mêmes critères qu'il conviendra d'inclure à la grille d'évaluation des fournisseurs à laquelle nous faisons référence précédemment.

Il importera que l'organisation Achats de l'entreprise et du groupe puisse évoluer en maturité et en responsabilité puisqu'elle aura la charge de conduire cette politique de long terme.

## Les « Achats responsables »

Est-il utile de souligner que les « Achats responsables » s'inscrivent généralement dans le cadre de programmes sur le « Développement Durable » dans lequel les principaux groupes du CAC 40 se sont exprimés et se définissent comme acteurs engagés.

Certains ont souligné et affirmé leurs convictions sur le fait que ces principes soient porteurs:

- De valeur à long terme pour toutes les parties prenantes de l'entreprise
- De progrès et d'innovation
- De bons arbitrages entre leurs diverses responsabilités (économique, environnementale et sociale)

Et permettront d'obtenir des résultats significatifs en terme de

- Croissance rentable à long terme
- Gestion et utilisation efficace de nos ressources naturelles
- Meilleure réponse aux exigences qualitatives de leurs clients
- Gestion et anticipation des défis et des risques inhérents à leurs métiers
- Approfondissement du dialogue avec la société civile
- Renforcement de la cohésion interne et l'affirmation de l'image

Par les choix stratégiques, technologiques et sociaux qu'ils introduisent dans les cahiers des charges, par les compétences qu'ils transfèrent à leurs fournisseurs, les acheteurs sont appelés à jouer un rôle moteur dans la concrétisation d'une approche d'entreprise sur le Développement Durable.

Par ailleurs, une politique d'achats responsables doit s'inscrire le plus complètement possible dans une stratégie de gestion du risque pour les groupes, car elle permet de :

### ➔ Réduire le risque commercial

Les organisations achats des groupes industriels développent et gèrent la chaîne d'approvisionnement, par conséquent des relations commerciales avec des fournisseurs et des clients. Elles se doivent donc d'être à l'écoute des attentes de leurs clients qui eux-mêmes expriment de manière de plus en plus précise des exigences auxquelles il convient d'apporter des réponses satisfaisantes et pérennes afin d'assurer une relation commerciale constructive.

### ➔ Réduire le risque d'image

Il serait plus que regrettable, voire même néfaste pour l'image des groupes que les achats oublient de

valider l'intégrité de leurs fournisseurs au regard des valeurs d'éthique et de développement durable qu'ils défendent, tant sur le travail des enfants que sur la protection de l'environnement. L'exemple de Nike aux Etats-Unis, dont la presse s'est largement fait l'écho, n'est pas à considérer comme une fatalité, il convient de s'assurer que la totalité des chaînes d'approvisionnement mise en place sont exemptes de tous reproches. Seule une démarche engagée et structurée permettra d'en avoir la certitude.

➔ Réduire le risque opérationnel

La nature des opérations de la fonction achat faisant largement appel à des prestataires extérieurs, la forte délocalisation des activités industrielles et le niveau des engagements pris imposent de s'assurer du respect des règles de sécurité pour des collaborateurs et des prestataires afin de ne pas exposer inutilement l'entreprise à un quelconque risque d'arrêt d'opérer sur ses sites et/ou les sites fournisseur, exposant de fait la chaîne de valeur à un risque de rupture du processus d'approvisionnement.

## Comment débiter ?

Nous savons que les problématiques environnementales, éthiques et sécuritaires sont généralement prises en compte dans le quotidien de l'acheteur. Il importe maintenant qu'il dispose d'un outil structurant sa réflexion et son action dans sa relation externe.

Lorsqu'il n'existe pas de politique d'achats responsables au sein de l'entreprise, nous recommandons de débiter par la définition des notions de responsabilité sociale et sociétale, au besoin de les introduire dans un « Code de Conduite de l'Éthique aux Achats » et les diffuser largement à l'ensemble de la communauté achat de l'entreprise.

Structure documentaire qui pourrait alors couvrir les 3 aspects importants que sont :

- Responsabilités de l'acheteur et les règles de comportement.
- Les règles de la concurrence.
- Les engagements vis à vis du DD et de la responsabilité sociale

Les deux premières parties recouvrant des dispositions qui définissent les comportements à adopter par les acheteurs et encadreraient les modes de relation avec les fournisseurs alors que la dernière concerne l'intégration des Achats dans le DD.

## Comment conduire une démarche DD ?

Nous considérons, au-delà de la simple gestion de la démarche, il importe de considérer que :

- La mise en place de plans d'actions et d'indicateurs accompagnant ce type de démarche, doit être considérée comme un vrai projet d'entreprise et de fait, géré comme tel, donc être l'objet de toutes les attentions managériales (cf. la conduite de projet Clarans)
- Les engagements, les données et les objectifs doivent être réalistes, viables, fiables et communicables.
- La responsabilité de la production des résultats et des rapports d'avancement largement répartis dans l'entreprise afin d'obtenir la plus large adhésion possible.

## Quels thèmes ?

Ils sont nombreux, aussi divers que variés. Il importe qu'ils soient alignés avec la Stratégie de l'entreprise.

Ils peuvent alors revêtir des aspects aussi divers que :

- Le support client à assurer conjointement des solutions répondant aux enjeux et engagements du Développement Durable.
- La mise en œuvre de nouveaux business dans les pays émergents (pour les entreprises internationales ou décentralisées)
- La sélection et l'évaluation régulière de fournisseurs ayant adoptés vos principes d'éthique ou de Développement Durable.
- Le développement de partenariats de recherche sur des sujets liés au DD.
- Gestion, préservation des ressources naturelles : eau, gaz, électricité.
- Gestion des risques énergétiques : CO<sup>2</sup>, polluants : produits chimiques et des déchets.
- Promotion des énergies propres.
- Développement de solutions « éco-conception » et/ou du « commerce équitable.
- etc.

## Le Développement Durable et les fournisseurs

Les fournisseurs aussi ont leur pierre à apporter à l'édifice. Les challenger et les évaluer sur des sujets tels que :

- l'adéquation des produits ou services aux besoins exprimés par les cahiers des charges,
- le respect de la réglementation en termes de sécurité, de bien-être des travailleurs et de la protection des enfants,
- l'engagement à ne pratiquer aucune forme de discrimination au sein de leur société ou envers leurs sous-traitants, et à ne se livrer à aucun acte de corruption,
- Le respect de l'environnement, au niveau de la conception, de la fabrication, de l'usage et de la destruction ou du recyclage des produits.

Permettra tout à la fois de renforcer une approche stratégique commune (Supplier Relationship Management) et la diffusion de notre engagement sur ces problématiques locales et planétaire.

## ... Donc ?

Effet d'annonce ou décisions Stratégiques ? Mieux vaut voir le Développement Durable comme un prétexte pour l'entreprise de prévenir les risques qui peuvent à tout moment compromettre sa rentabilité, d'accroître ses performances économiques et d'améliorer son image.

Le monde des affaires et de l'Entreprise n'échappe plus à la contagion. On y parle Développement Durable presque aussi souvent que de compétitive et de profits ... un signe !



Guy ELIEN  
[guy.elien@clarans-consulting.com](mailto:guy.elien@clarans-consulting.com)

55 Avenue Marceau  
75116 Paris  
Tél : 01 56 60 59 06  
Fax : 01 56 89 26 27  
[www.clarans-consulting.com](http://www.clarans-consulting.com)