

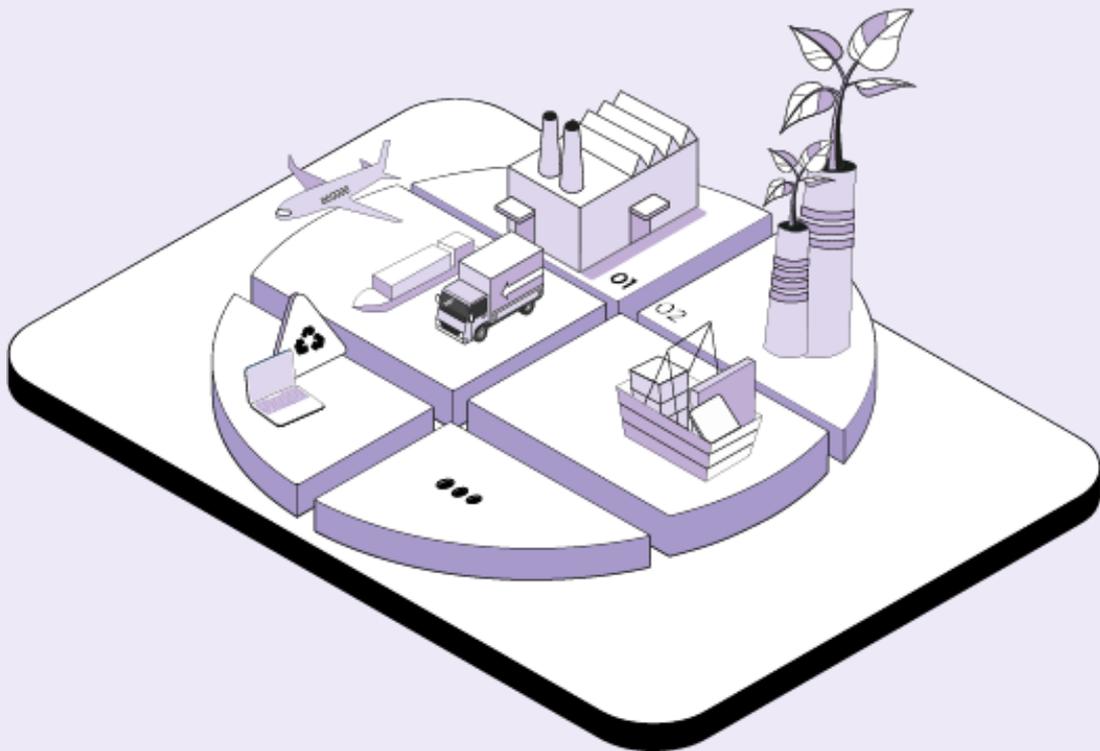


# 6 actions

# Achats responsables

# pour maximiser vos

# indicateurs RSE



Livre Blanc  
Édition 2024

# Editorial

---

Dans un contexte où les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) deviennent essentiels, les Achats responsables se positionnent au cœur de la stratégie RSE des entreprises, représentant 40 à 80 % de ces enjeux.

**Les directions achats doivent répondre à une multiplication d'indicateurs issus de cadres réglementaires comme la CSRD et de solutions telles qu'EcoVadis.**

Ce livre blanc explore comment intégrer ces indicateurs au sein des processus Achats pour simplifier la gestion, gagner du temps et accroître la performance.

En optimisant la collecte de données et en harmonisant les référentiels, les entreprises peuvent non seulement se conformer efficacement aux réglementations, mais aussi amplifier leur impact social et environnemental.

Face à l'accroissement des exigences, il devient crucial pour les directions achats de s'appuyer sur des solutions qui permettent de centraliser les informations et d'assurer une conformité continue.

La gestion des Achats responsables, qui touche directement à la chaîne d'approvisionnement et aux relations fournisseurs, est essentielle pour réduire les risques tout en maximisant la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes.

**Ce livre blanc détaille les principales actions Achats responsables présentes dans l'écosystème RSE et fournit des recommandations pour les intégrer efficacement dans les processus Achats.**

Cela permet de simplifier la gestion des obligations RSE, de renforcer la compétitivité des entreprises, et d'accélérer leur transition vers un modèle plus durable et performant.

## Quelques chiffres

➔ 85 % Des directions achats, la réduction de l'empreinte carbone demeure la priorité de la stratégie RSE de l'entreprise

Source: Priorités des directions achats 2024 étude CNA et d'AgileBuyer

➔ Les chaînes d'approvisionnement représentent jusqu'à 90 % des émissions et de l'impact environnemental des entreprises

Source : McKinsey: Starting at the source: Sustainability in supply chains, 2016



# 02

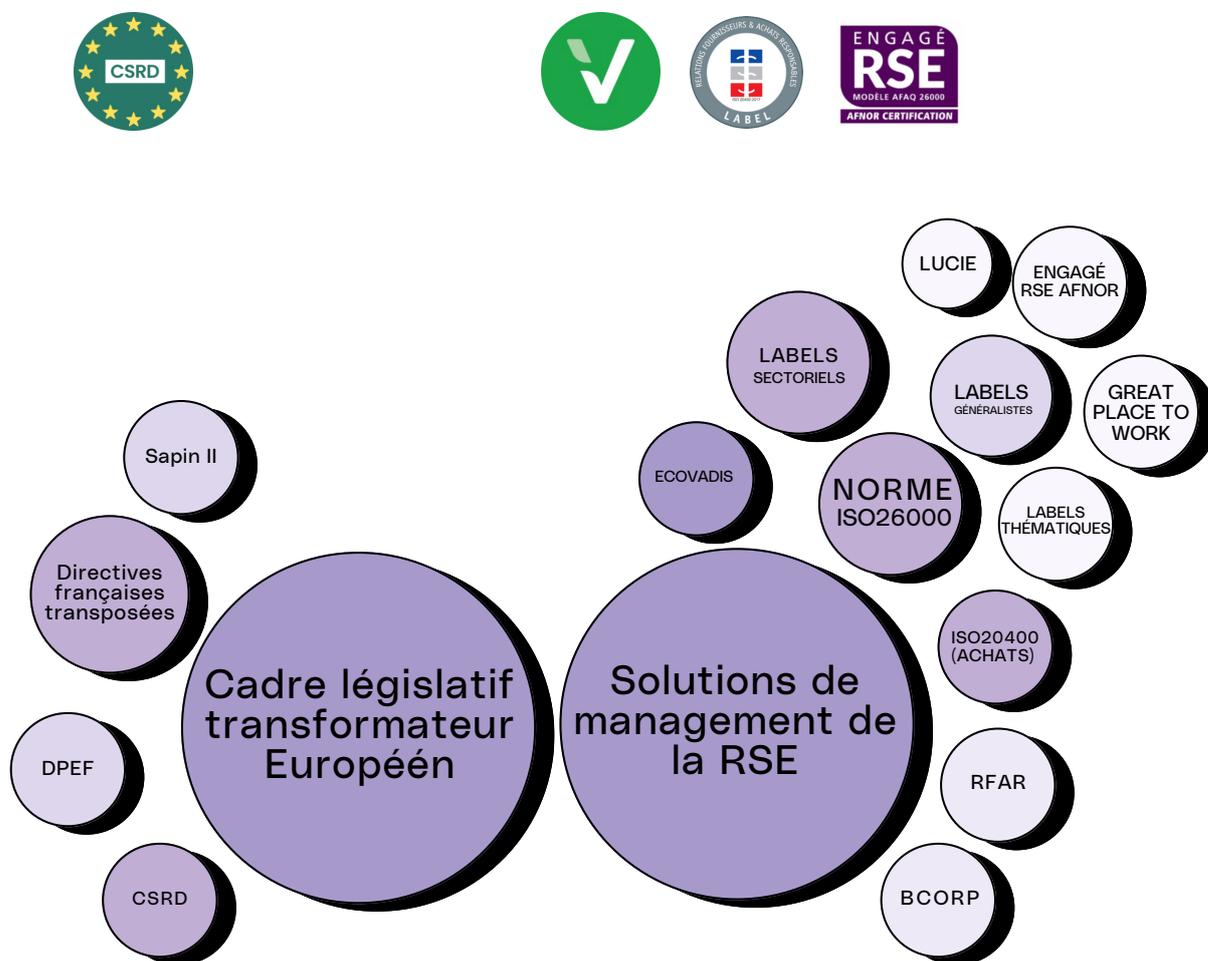
## Les référentiels retenus

Les 6 actions retenues sont issues de l'analyse approfondie de quatre référentiels clés couvrant les différentes composantes de l'écosystème RSE et réglementaire : la CSRD, EcoVadis, le label Relations Fournisseurs & Achats Responsables, et la certification AFNOR modèle AFAQ 26000.

Ces référentiels nous ont permis d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour les directions Achats.

Dans la suite de ce livre blanc, nous présenterons les clés pour réussir la mise en œuvre de ces actions au sein des processus Achats, afin de simplifier la gestion, améliorer la conformité, et renforcer la performance globale des entreprises.

L'objectif est de démontrer comment ces actions, fondées sur des indicateurs sélectionnés, peuvent non seulement répondre aux exigences réglementaires, mais aussi créer de la valeur ajoutée en optimisant la gestion des Achats responsables au cœur des organisations.



# 6 actions clés universelles pour valider les indicateurs

---

## Vers une Convergence des Actions Achats pour Répondre aux Exigences des Référentiels RSE, Achats responsables et de la CSRD

Dans un contexte où les Achats couvrent 40 à 80% des impacts RSE des organisations, les référentiels retenus pour l'étude à savoir EcoVadis, Engagé RSE AFNOR, RFAR, ainsi que la réglementation CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), partagent un objectif commun : promouvoir des pratiques d'achats responsables et durables.

Afin de satisfaire aux multiples exigences de ces cadres, il est essentiel de définir et de déployer des actions transversales couvrant l'ensemble des indicateurs requis.

### Voici six actions clés à envisager résultant de cette analyse :

- 1. Développer une Politique d'Achats Responsables Intégrée :** Une politique d'achats responsables, intégrant des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance), est essentielle. Elle doit refléter les objectifs stratégiques de l'entreprise et être communiquée à tous les fournisseurs pour garantir leur engagement.
- 2. Évaluation et Audit des Fournisseurs :** Mettre en place un programme d'évaluation et d'audit régulier des fournisseurs permet de vérifier leur conformité aux critères RSE. Ce système doit cibler les principaux risques identifiés, en particulier ceux liés à la chaîne d'approvisionnement.
- 3. Gestion des Risques RSE :** Identifier et gérer les risques RSE dans la chaîne d'approvisionnement est crucial. Cela inclut l'évaluation des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, avec une attention particulière aux émissions de CO2 et à l'éthique des pratiques.
- 4. Promotion de la Diversité et de l'Inclusion :** Promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de la chaîne d'approvisionnement est une exigence clé. Cela implique de soutenir les fournisseurs issus de groupes minoritaires ou dirigés par des femmes, en intégrant des clauses favorisant la diversité dans les contrats.
- 5. Suivi des Performances et des Engagements RSE :** Assurer un suivi rigoureux des performances RSE, notamment en ce qui concerne les délais de paiement et l'impact environnemental, est essentiel. Mettre en place des indicateurs de performance (KPIs) permet de mesurer les progrès et de démontrer la conformité.
- 6. Formation Continue des Équipes Achats :** Former continuellement les équipes Achats sur les pratiques RSE et la gestion des risques est indispensable pour assurer une mise en œuvre efficace des politiques et atteindre les objectifs de durabilité.

# 01

# Politique d'Achats

---

Rédiger une politique d'achats responsables est une étape déterminante pour toute entreprise souhaitant intégrer des pratiques durables au cœur de ses opérations.

Ce document, qui encadre les relations avec les fournisseurs et oriente les processus d'achat, est crucial pour aligner les objectifs de l'entreprise avec les exigences en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Voici les éléments clés à considérer lors de la rédaction d'une telle politique.

## 1. Définir une Vision Claire et Partagée

Votre politique d'achats responsables doit commencer par une vision claire de ce que l'entreprise entend accomplir. Cette vision doit être alignée avec la mission globale de l'entreprise, en intégrant des objectifs stratégiques comme la réduction de l'empreinte carbone, l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs, et la promotion de la diversité.

## 2. Structurer Autour des Quatre Axes Stratégiques de la mission du service

Le document met en avant quatre axes majeurs pour structurer une politique d'achats : l'optimisation économique, la maîtrise des risques sur la chaîne d'approvisionnement, la réduction des impacts RSE, et l'amélioration des relations avec les parties prenantes. Chacun de ces axes doit être soutenu par des actions concrètes et des indicateurs de performance spécifiques.

## 3. Incorporer les Exigences des Référentiels

Il est essentiel d'intégrer les exigences des principaux référentiels comme EcoVadis, la charte RFAR, et la CSRD. Cela implique de définir des critères précis pour l'évaluation des fournisseurs, le suivi des performances en matière de durabilité, et la réalisation d'audits réguliers. L'intégration de ces standards renforce la crédibilité de votre politique d'achats.

## 4. Promouvoir l'Amélioration Continue

Une politique efficace ne doit pas être statique. Elle doit prévoir des mécanismes pour l'amélioration continue, en ajustant les actions en fonction des résultats obtenus et des évolutions réglementaires. Cela garantit que la politique reste pertinente et efficace dans un environnement en constante évolution.

## 5. Assurer la Communication et l'Adhésion

Une bonne politique d'achats responsables doit être bien communiquée à toutes les parties prenantes. Cela inclut la formation des équipes Achats et la sensibilisation des fournisseurs aux nouvelles exigences. L'adhésion de tous est essentielle pour garantir la mise en œuvre effective de la politique.

Pour vous accompagner dans la rédaction de votre politique d'achats responsables, nous mettons à votre disposition **un guide complet et un modèle de rédaction accessibles gratuitement sur notre site [Swott.fr]** (<https://www.swott.fr>).

**Ces ressources vous aideront à structurer efficacement votre document et à valider les nombreux indicateurs liés à cette action incontournable.**

# 02

# Évaluation et Audit des Fournisseurs

---

L'évaluation et l'audit des fournisseurs sont des éléments cruciaux pour s'assurer que les pratiques de la chaîne d'approvisionnement sont alignées avec les objectifs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Ces processus permettent non seulement de vérifier la conformité aux standards éthiques, sociaux, et environnementaux, mais aussi d'identifier des opportunités d'amélioration continue au sein de votre chaîne d'approvisionnement.

## Approche Mixte : Audits Internes et Tiers

Il existe deux principales approches pour mener ces évaluations : les audits internes, réalisés par les équipes Achats sur la base de critères définis avec les parties prenantes, et les audits externes, confiés à des organismes tiers spécialisés.

Chacune de ces méthodes a ses avantages spécifiques, et nous encourageons les services Achats à combiner les deux pour maximiser les bénéfices.

**1. Audits Internes :** Les audits menés en interne offrent l'opportunité d'approfondir la relation avec les fournisseurs, en impliquant directement les équipes Achats.

Cette démarche permet de personnaliser l'évaluation selon les besoins spécifiques de l'entreprise et de renforcer la compréhension mutuelle des attentes en matière de durabilité. Les audits internes sont également plus flexibles et peuvent être adaptés rapidement aux évolutions des priorités stratégiques.

**2. Audits Externes :** Confier l'audit à un organisme tiers reconnu ajoute une couche de crédibilité et d'impartialité. Les auditeurs tiers apportent une expertise indépendante et souvent plus rigoureuse, assurant ainsi une conformité aux normes internationales. De plus, ces audits peuvent faciliter la reconnaissance des efforts de l'entreprise par des clients ou des partenaires externes, en renforçant l'image de marque et la transparence de l'organisation.

## Pourquoi Combiner les Deux Approches ?

En adoptant une approche mixte, les entreprises bénéficient des audits internes pour un dialogue continu et une réactivité accrue, tandis que les audits externes offrent une évaluation objective, essentielle pour répondre aux exigences réglementaires.

Cette combinaison renforce la crédibilité RSE et consolide les relations avec les fournisseurs, favorisant une collaboration durable et une chaîne d'approvisionnement résiliente.

# 03

## Intégrer le risque RSE

---

La gestion des risques RSE est désormais cruciale pour les services Achats, face aux exigences des référentiels comme EcoVadis et la réglementation CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Plutôt que d'adapter simplement les outils historiques ou en ajouter de nouveaux, il est essentiel de les faire évoluer pour créer des outils adaptés aux enjeux actuels sans complexifier les processus.

### Réinventer les Outils d'Analyse Stratégique

Les outils traditionnels, centrés sur les aspects économiques, sont insuffisants pour répondre aux défis RSE.

La complexité des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance impose une refonte des outils d'analyse stratégique. L'objectif est d'intégrer ces dimensions pour une évaluation complète et pertinente des risques dans la chaîne d'approvisionnement.

### La Matrice Stratégique Impact3© : Un Outil Simple et Innovant

La Matrice Stratégique Impact3© répond à ce besoin en intégrant la double matérialité des enjeux économiques et RSE.

Cet outil positionne les familles d'achats selon leur criticité en termes de performance économique et de risques RSE, offrant un cadre stratégique moderne et performant. Impact3© permet de guider les décisions d'achat vers une triple performance : économique, sociale, et environnementale.

### Répondre aux Exigences RSE et CSRD

Adopter la Matrice Impact3© permet non seulement de moderniser l'analyse stratégique, mais aussi de satisfaire aux exigences des référentiels RSE comme EcoVadis et aux critères de la CSRD.

Cet outil aide à aligner les stratégies Achats sur les impératifs de durabilité et renforce la résilience de la chaîne d'approvisionnement face aux défis globaux.

Nous joignons sur la page suivante la matrice Impact3 pour illustrer les évolutions et l'intégration de la dimension du risque RSE au cœur de la classification des portefeuilles et des plans d'action.

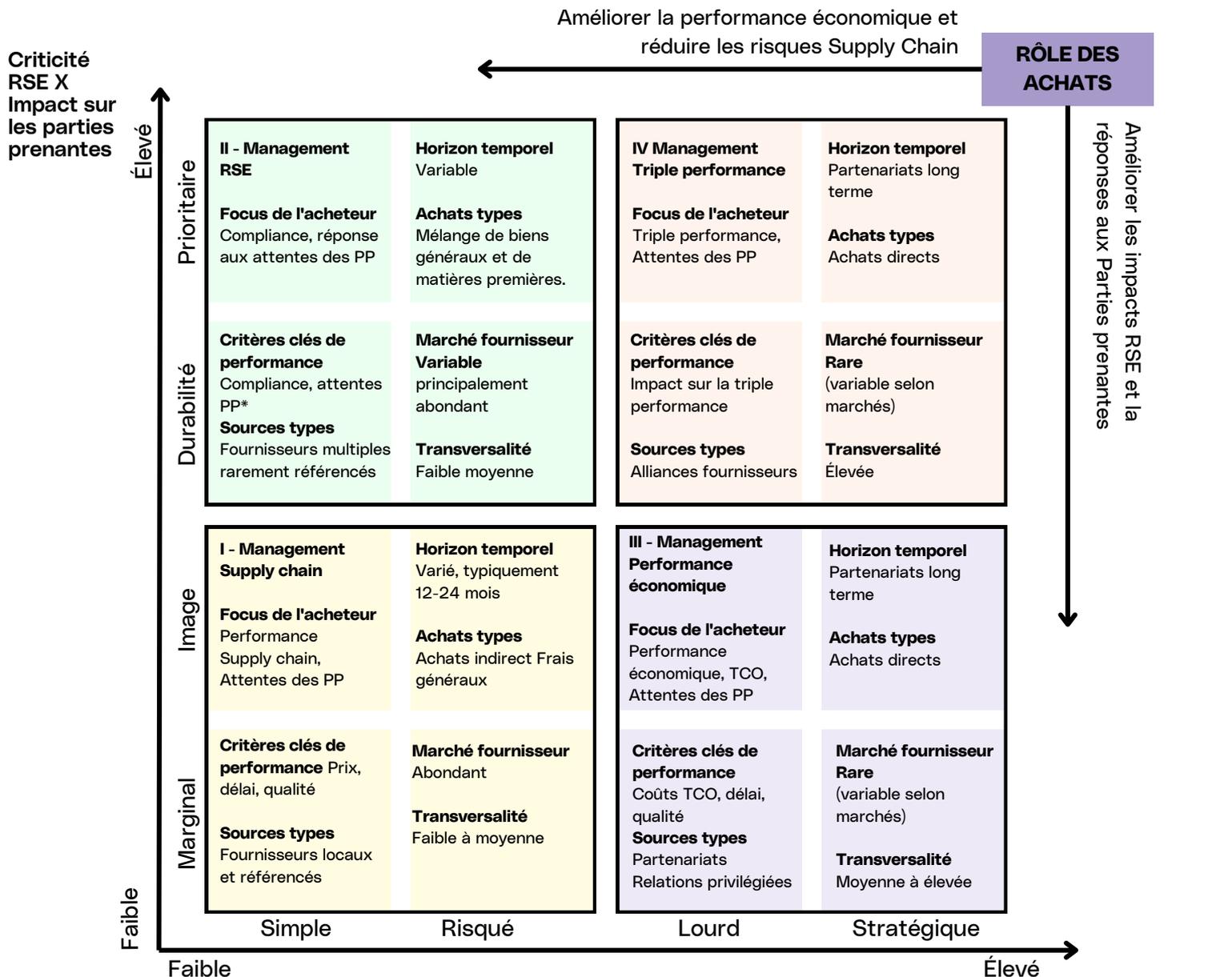
Pour découvrir comment la Matrice Impact3© peut transformer vos pratiques Achats, consultez notre **guide complet disponible sur [Swott.fr]** (<https://www.swott.fr>), qui vous fournira toutes les clés pour intégrer pleinement la dimension RSE dans vos stratégies.

# 03

## La matrice Impact3

La matrice stratégique Impact3© aligne la vision de double matérialité d'intégration des enjeux RSE et parties prenantes au cœur des outils des services Achats du 21<sup>e</sup> siècle.

Elle reprend les 4 axes de la mission des Achats et opère simplement le passage de l'approche politique à l'approche stratégique pour identifier les priorités d'action.



Source : Matrice stratégique Impact3 - Des Achats durables pour une entreprise triplement performante - Guillaume Gourmelon - DUNOD

# 04

## Diversité et Inclusion

---

La promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de la chaîne d'approvisionnement est une priorité stratégique pour les services Achats, répondant aux attentes en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et aux exigences de la réglementation CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). La diversité n'est pas seulement un critère éthique, mais un levier stratégique crucial pour renforcer la résilience et l'innovation au sein de l'entreprise.

En intégrant la diversité et l'inclusion, les entreprises créent un écosystème d'approvisionnement plus innovant et résilient. Diversifier les sources d'approvisionnement permet de réduire les risques liés à une dépendance excessive à des fournisseurs homogènes. Soutenir des fournisseurs issus de groupes sous-représentés favorise un développement socio-économique équitable et renforce l'impact social de l'entreprise.

### Comment Promouvoir la Diversité et l'Inclusion ?

Promouvoir efficacement la diversité et l'inclusion nécessite une approche stratégique claire. Cela inclut l'intégration de critères de diversité dans les processus de sélection des fournisseurs. Ces initiatives doivent être soutenues par des clauses contractuelles et des partenariats encourageant l'inclusion et l'innovation.

### Répondre aux Exigences des Référentiels RSE et de la CSRD

L'intégration de la diversité et de l'inclusion dans la stratégie Achats permet de satisfaire les exigences des référentiels RSE comme EcoVadis et de la CSRD. Structurer des politiques favorisant la diversité démontre l'engagement de l'entreprise envers la durabilité sociale, tout en respectant des critères de conformité de plus en plus stricts, ce qui améliore l'image de l'entreprise et renforce son avantage concurrentiel.

### Matérialisation de l'Approche dans la Gestion de Projets

Cette stratégie se concrétise dans la gestion de projets, dès la définition du besoin, en intégrant des leviers RSE pour promouvoir la diversité dans les appels d'offres. Après la sélection des fournisseurs, ces leviers sont activés pour maximiser leur impact.

L'entonnoir de gestion de projet de la méthode Impact3© fournit une approche méthodologique et des outils intégrant pleinement cette action, rendant la diversité et l'inclusion tangibles tout au long du processus d'achat.

Pour en savoir plus sur l'intégration de la diversité et de l'inclusion dans vos projets, suivez nos **lives dédiés sur notre chaîne YouTube**, où vous trouverez des démonstrations pratiques et des échanges sur ces sujets clés.

# 04

## Diversité et de l'Inclusion

---

La promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de la chaîne d'approvisionnement est une priorité stratégique pour les services Achats, répondant aux attentes en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et aux exigences de la réglementation CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). La diversité n'est pas seulement un critère éthique, mais un levier stratégique crucial pour renforcer la résilience et l'innovation au sein de l'entreprise.

En intégrant la diversité et l'inclusion, les entreprises créent un écosystème d'approvisionnement plus innovant et résilient. Diversifier les sources d'approvisionnement permet de réduire les risques liés à une dépendance excessive à des fournisseurs homogènes. Soutenir des fournisseurs issus de groupes sous-représentés favorise un développement socio-économique équitable et renforce l'impact social de l'entreprise.

### Comment Promouvoir la Diversité et l'Inclusion ?

Promouvoir efficacement la diversité et l'inclusion nécessite une approche stratégique claire. Cela inclut l'intégration de critères de diversité dans les processus de sélection des fournisseurs. Ces initiatives doivent être soutenues par des clauses contractuelles et des partenariats encourageant l'inclusion et l'innovation.

### Répondre aux Exigences des Référentiels RSE et de la CSRD

L'intégration de la diversité et de l'inclusion dans la stratégie Achats permet de satisfaire les exigences des référentiels RSE comme EcoVadis et de la CSRD. Structurer des politiques favorisant la diversité démontre l'engagement de l'entreprise envers la durabilité sociale, tout en respectant des critères de conformité de plus en plus stricts, ce qui améliore l'image de l'entreprise et renforce son avantage concurrentiel.

### Matérialisation de l'Approche dans la Gestion de Projets

Cette stratégie se concrétise dans la gestion de projets, dès la définition du besoin, en intégrant des leviers RSE pour promouvoir la diversité dans les appels d'offres. Après la sélection des fournisseurs, ces leviers sont activés pour maximiser leur impact.

L'entonnoir de gestion de projet de la méthode Impact3© fournit une approche méthodologique et des outils intégrant pleinement cette action, rendant la diversité et l'inclusion tangibles tout au long du processus d'achat.

Pour en savoir plus sur l'intégration de la diversité et de l'inclusion dans vos projets, suivez nos **lives dédiés sur notre chaîne YouTube**, où vous trouverez des démonstrations pratiques et des échanges sur ces sujets clés.

# 05

## Suivi des Performances et des Engagements RSE

---

Piloter la performance et assurer la réalisation des engagements en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une démarche essentielle pour tout service Achats engagé dans une stratégie durable.

**Pour que cette démarche soit efficace, il est impératif de suivre un processus structuré, en commençant par une phrase clé : "On ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer."**

### 1. Définir des Indicateurs Clés de Performance (KPIs)

La première étape consiste à définir des indicateurs de performance (KPIs) qui permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de RSE. Ces KPIs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents, et temporellement définis (SMART).

Ils doivent couvrir les aspects essentiels tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), le respect des délais de paiement, l'impact environnemental des achats, et les conditions de travail chez les fournisseurs. Ces indicateurs servent de base pour évaluer les résultats concrets des actions RSE.

### 2. Structurer les Bases de Données et Processus de Suivi

Pour un suivi efficace, il est crucial de disposer de bases de données bien structurées. Cela nécessite l'implication de personnes compétentes en data management au sein du service Achats.

Ces experts doivent s'assurer que les données collectées sont fiables, précises, et facilement accessibles. Une base de données bien gérée permet de suivre les KPIs de manière continue et d'effectuer des analyses approfondies pour identifier les tendances et les écarts.

### 3. Assurer la Couverture Complète des Achats

Le suivi des performances RSE doit couvrir l'ensemble des activités d'achat de l'entreprise.

Cela inclut non seulement les achats directs, mais aussi les achats indirects et les services. Une couverture complète permet de capturer l'impact total des activités d'achat sur les objectifs RSE.

Il est également essentiel de s'assurer que le processus d'approvisionnement est respecté, car cela garantit l'accès aux données nécessaires pour évaluer les performances.

# 05

## Suivi des Performances et des Engagements RSE

---

### 4. Intégrer les KPIs dans des Tableaux de Bord Dynamiques

Les KPIs définis doivent être intégrés dans des tableaux de bord dynamiques qui offrent une vue d'ensemble en temps réel des performances RSE.

Ces tableaux de bord doivent être accessibles à tous les membres du service Achats, permettant une gestion proactive des engagements.

Ils facilitent également la prise de décisions éclairées et l'ajustement des stratégies en fonction des résultats obtenus.

### 5. Former les Équipes et Assurer un Suivi Régulier

Pour que le suivi des performances RSE soit efficace, il est nécessaire de former les équipes Achats aux outils et processus utilisés.

Le suivi doit être effectué régulièrement, avec des points de contrôle pour évaluer les progrès et apporter les ajustements nécessaires. Une formation continue garantit que les équipes restent alignées sur les objectifs RSE et maîtrisent les outils de suivi.

### Conclusion

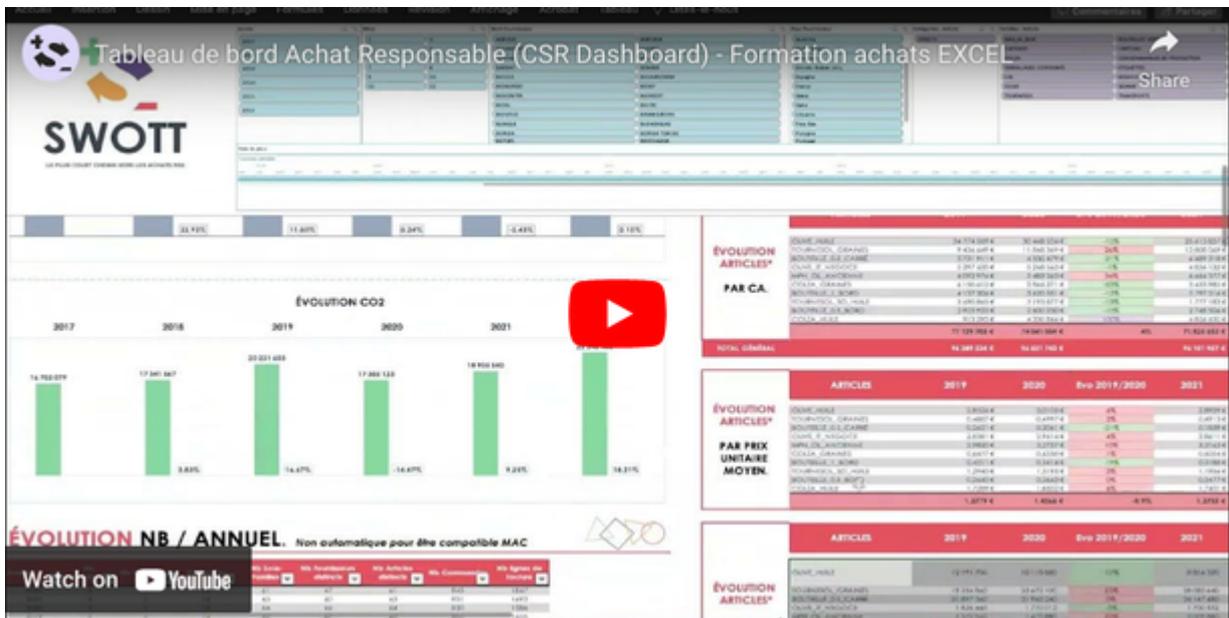
En résumé, piloter la performance RSE nécessite une approche méthodique qui repose sur des KPIs bien définis, une gestion rigoureuse des données, une couverture complète des activités d'achat, et un suivi régulier via des tableaux de bord dynamiques.

Pour approfondir ces concepts et découvrir comment structurer efficacement le suivi de la performance RSE dans votre organisation, nous vous invitons à regarder nos lives et vidéos dédiées sur YouTube. Vous y trouverez des conseils pratiques et des exemples concrets pour améliorer vos pratiques d'achat responsables.

# 05

# Suivi des Performances et des Engagements RSE

Voir la vidéo d'un tableau de bord Achats RSE sur YouTube



# 06

## Formation Continue des Équipes Achats

---

La formation continue des équipes Achats est bien plus qu'une simple réponse aux exigences réglementaires ; elle est un moteur crucial d'innovation et d'adaptation dans un contexte où la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue incontournable.

**À l'image de la théorie de l'évolution de Charles Darwin, les métiers qui survivront le mieux seront ceux qui sauront le mieux s'adapter à ces nouveaux enjeux.**

La fonction Achats ne fera pas exception.

### 1. Former pour Innover et S'Adapter

Les équipes Achats doivent être formées non seulement pour comprendre les cadres réglementaires, mais aussi pour faire évoluer leurs compétences, leurs outils et leurs processus en fonction du cadre élargi de leur mission.

Elles doivent pouvoir anticiper les évolutions et adapter leurs pratiques pour non seulement répondre aux exigences réglementaires, mais aussi pour innover et conduire le changement au sein de leur organisation.

### 2. Créer un Langage Commun et Partager les Meilleures Pratiques

La formation doit permettre de créer un langage commun au sein des équipes Achats, facilitant ainsi la communication et la collaboration autour des objectifs RSE.

En partageant les meilleures pratiques et en standardisant les processus, les équipes Achats pourront maximiser l'impact des initiatives RSE sur toute l'organisation, en alignant leurs actions sur une vision commune et structurée.

### 3. Enrichir les Outils et Processus pour Accompagner la Transformation

Les équipes Achats doivent enrichir et adapter leurs outils et processus pour intégrer de nouveaux indicateurs de performance (KPIs) qui mesurent non seulement la conformité, mais aussi l'impact des actions en matière de RSE.

La formation continue leur donne les compétences nécessaires pour utiliser ces outils de manière optimale, garantissant que chaque action d'achat contribue à la triple performance : économique, sociale et environnementale.

### 4. Se Concentrer sur l'Obligation de Résultats

Il est essentiel que la formation oriente les équipes Achats vers une obligation de résultats, en les équipant pour démontrer comment leurs actions génèrent des résultats mesurables en matière de durabilité, de gestion des risques dans la Supply Chain, et de satisfaction des parties prenantes.

# 06

## Formation Continue des Équipes Achats

---

L'objectif est de former des professionnels capables de naviguer dans un environnement complexe et de piloter des projets qui apportent une valeur ajoutée tangible et mesurable.

### Conclusion

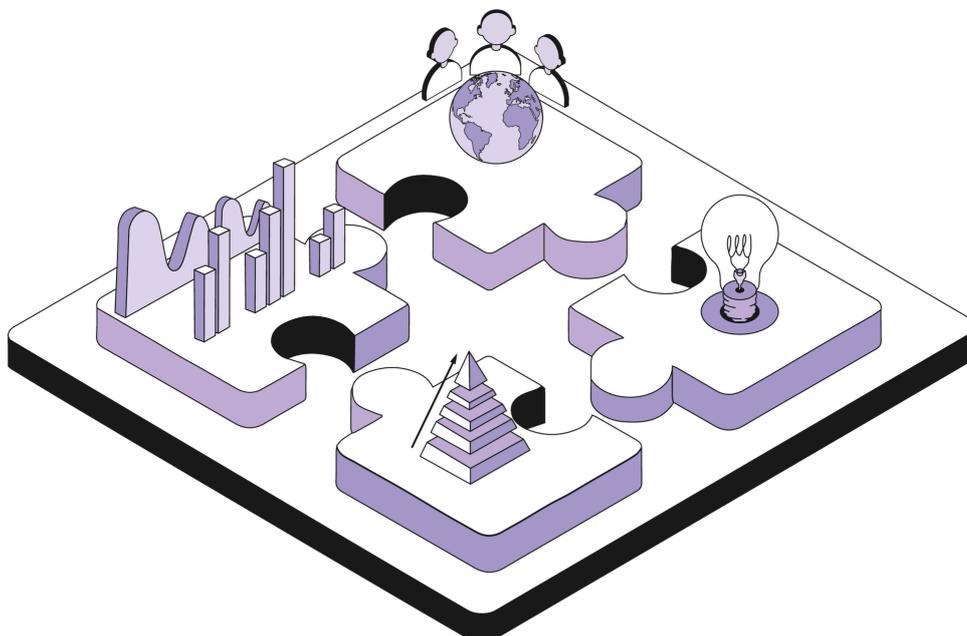
La formation continue est donc un, sinon le levier essentiel, pour permettre cette adaptation des Acheteurs et assurer leur capacité à mener efficacement et sans dispersion les actions impliquées par la nouvelle réglementation et autres solutions de management de la RSE.

Pour soutenir cette démarche, notre catalogue de formation accessible sur notre site [swott.fr](http://swott.fr) propose des formations adaptées aussi bien pour les équipes Achats que pour des formations individuelles.

Elles sont disponibles en présentiel, en distanciel, et en e-learning, offrant ainsi une flexibilité totale pour répondre aux besoins spécifiques de votre organisation.

Explorez notre catalogue pour identifier les formations qui permettront à vos équipes de s'adapter rapidement aux défis actuels et futurs.

**Recevoir notre catalogue par email**

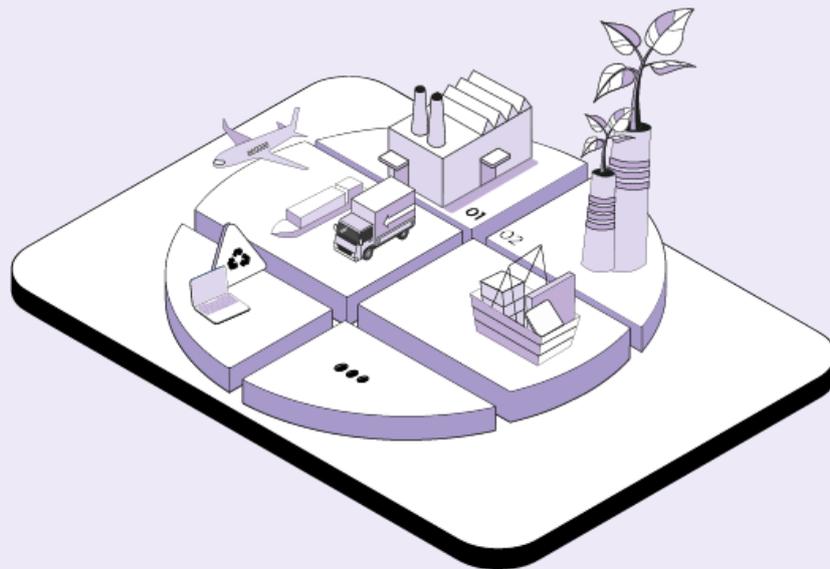




# BESOIN DE NOUVELLES **COMPÉTENCES** POUR ATTEINDRE **VOS OBJECTIFS ?**

Et si vous les développiez avec

# swott



Nous contacter

+ 33 5 82 88 03 05