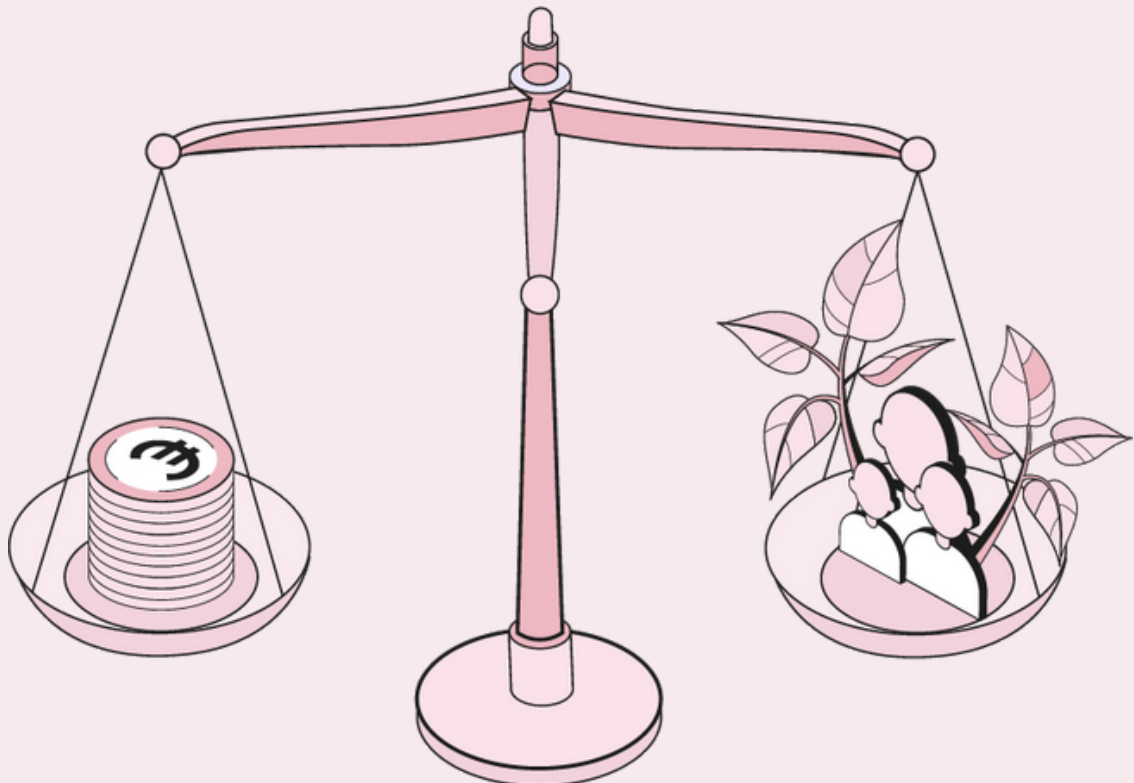




Les 9 Questions Essentielles pour Transformer les Achats par la RSE

Les réponses aux grandes questions de la transformation de la fonction Achats à l'ère de la 4ème révolution industrielle.



Guide

Édition 2024

Introduction

Les achats représentent 40 à 80 % du chiffre d'affaires et de l'impact RSE des organisations.

Il n'est donc pas exagéré de dire qu'ils sont en première ligne pour répondre aux enjeux de demain.

La réglementation, CSRD en tête, avec son approche de double matérialité financière et extra-financière, oblige les organisations à reconnecter les démarches RSE et achats responsables à la dimension économique.

L'objectif affiché est de reconnecter des démarches souvent indépendantes dans les entreprises en une approche unique et alignée sur les fondements du développement durable (qui intègre la dimension économique) à l'image des 17 Objectifs du Développement durable de l'ONU.

La fonction doit se transformer en Managers du Développement durable au bénéfice d'une approche qui conjugue performance économique et réduction des impacts RSE.

Pour cela, la fonction Achats doit construire un nouveau langage commun du métier accompagné de nouveaux outils lui permettant d'évoluer en intégrant la dimension RSE au cœur de ses processus et de sa performance.

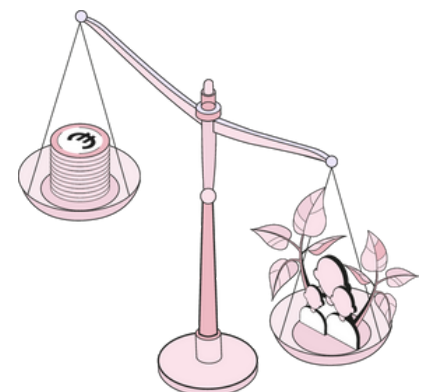
Le message de Guillaume Gourmelon, Président de Swott

La montée en puissance des enjeux de durabilité est presque systématiquement liée à la création de nouveaux métiers censés influencer sur les métiers historiques.

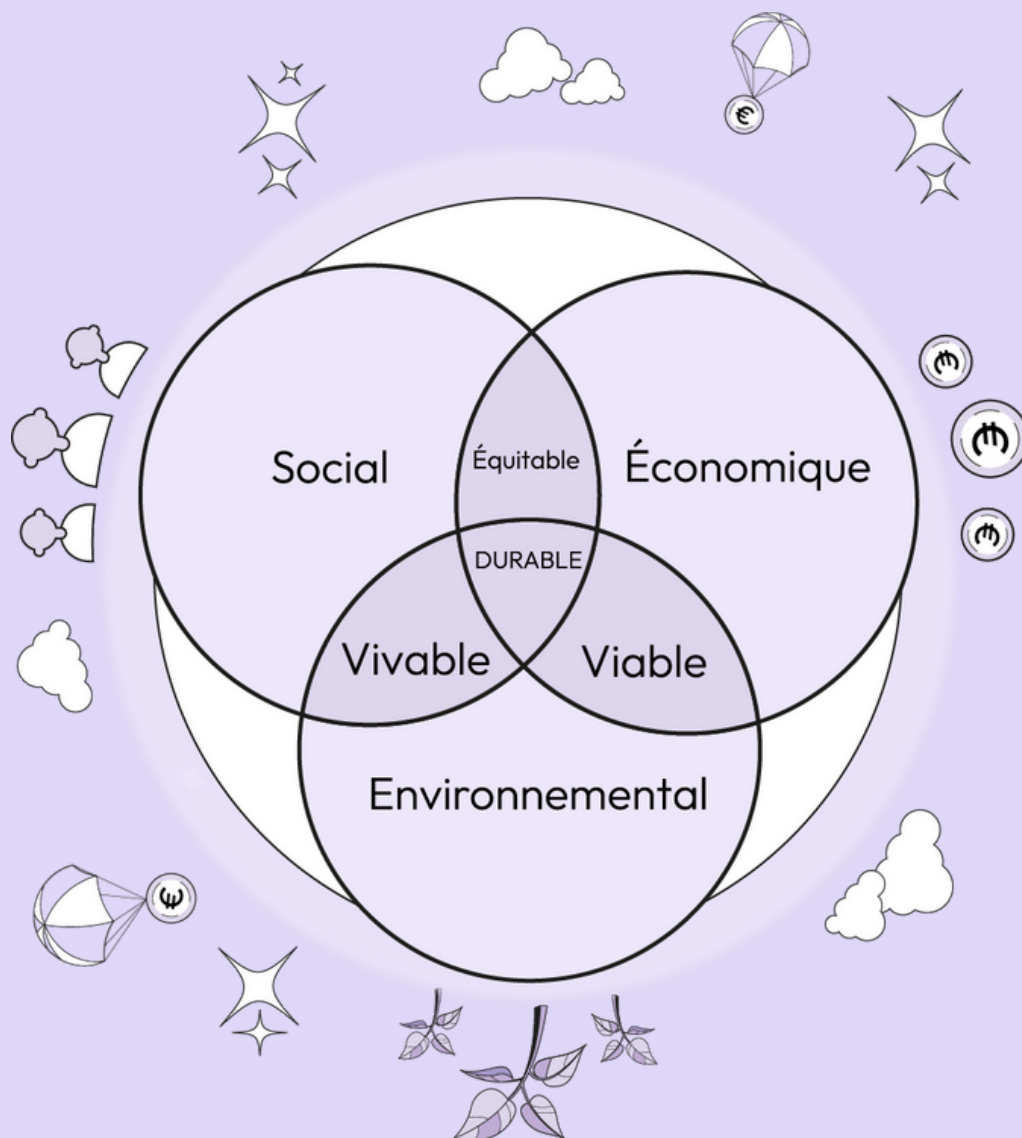
Il n'existe pas d'Achats responsables, car cela sous-entendrait qu'il y ait des Achats irresponsables. Il n'existe pas de RSE, la RSE s'intègre au processus des métiers historiques pour les faire évoluer et les rendre plus performants.

Séparer les métiers de la durabilité des autres métiers, c'est déséquilibrer l'essence même d'une démarche de développement durable. Les métiers doivent s'adapter. Les Achats doivent s'adapter.

Les Achats doivent devenir des Managers du développement durable.



Les entreprises leaders de demain conjugueront la triple performance économique, sociale et environnementale.



Sommaire

01

Quelles sont les priorités des directions Achats en 2024 ?

p.5

02

L'impact est-il positif sur les entreprises ?

p.7

03

Quels enjeux liés à la réglementation ?

p.9

04

Pourquoi est-il urgent de transformer la fonction Achats ?

p.11

05

L'arrivée de la RSE est-elle une opportunité ou une menace pour la fonction Achats ?

p.13

06

Quelle approche mener pour orchestrer concrètement cette transformation ?

p.14

07

Quelles sont les 3 grandes étapes pour intégrer la RSE aux Achats ?

p.15

08

Quel est le processus à suivre pour générer des résultats mesurables sur la performance financière et RSE ?

p.16

09

Comment se présente une réduction d'impact RSE mesurable tout en développant la performance économique ?

p.17

01 Priorités 2024

77 %

Des directions achats positionnent la réduction des coûts comme "LA" priorité en 2024.

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

85 %

Des directions achats considèrent la réduction de l'empreinte carbone comme étant LA priorité de la stratégie RSE de l'entreprise.

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

78 %

Des directions achats auront des objectifs liés au développement durable, principalement en raison de la directive CSRD. (vs 66% en 2023)

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

85 %

Les directions achats contribuent à la stratégie RSE en calculant leur empreinte carbone pour mettre en œuvre une stratégie de décarbonation.

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

02 Impact

9 à 16 %

Les sociétés qui instaurent des achats durables peuvent diminuer leurs dépenses liées de 9 à 16%.

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

15 à 30 %

De développement de la valeur d'une marque peut être généré en travaillant sur des Achats plus durables.

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

13 à 22 %

La mise en œuvre de démarches Achats responsables peuvent réduire les émissions de gaz à effet de serre de 13 à 22%.

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

5 à 20 %

De hausse des ventes pour les entreprises ayant développé une offre plus responsable impliquant la fonction Achats

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

03 Réglementation

2010

Le cadre réglementaire exige que les sociétés employant plus de 500 travailleurs (ou plus de 250 en régions et départements d'Outre-mer), les municipalités avec une population dépassant les 50 000 personnes, et toutes les entités de droit public avec plus de 250 employés, réalisent un bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES). Dans cette obligation, seuls les scopes 1 (émissions directes) et 2 (émissions liées à la consommation énergétique) sont requis.

L'article L.229-25 du code de l'environnement établit les directives légales concernant les bilans d'émissions de GES. Les articles R.229-45 à R.229-50-1 apportent des clarifications sur la mise en œuvre de ce mécanisme.

Le décret introduit aussi un programme de transition ambitieux qui détaille les mesures et ressources prévues pour diminuer les émissions associées aux opérations d'une organisation, afin de les aligner avec la stratégie bas-carbone en accord avec l'Accord de Paris. L'ADEME a édité un manuel à ce propos.

2022

Un décret concernant les bilans d'émissions de gaz à effet de serre a été mis en place le 1er juillet 2022. Il marque une évolution significative pour les bilans GES réglementaires, qui, à compter du 1er janvier 2023, devront désormais inclure le «scope 3».

“ **Le contexte réglementaire accélère la pression sur les organisations qui ont besoin d'être accompagnées de l'intérieur.**

”

Guillaume Gourmelon
Président de Swott

2023

Dès 2023, l'organisation devra également considérer d'autres émissions indirectes significatives générées par ses activités. Dans le contexte de l'initiative SBTi, les sociétés sont tenues d'établir des plans d'action qui couvrent au moins les deux tiers (soit 67 %) de leurs émissions du scope 3, en accord avec la norme internationale de comptabilité carbone du GHG Protocol.

Cependant, ce pourcentage a été augmenté à 95 % dans le cadre du nouveau référentiel Net Zero de l'initiative SBTi. Les plans d'action peuvent prendre la forme d'objectifs de diminution des émissions, d'engagement des fournisseurs ou des clients.

03 CSRD

4 lettres qui redessinent les contours de l'économie.

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) représente une avancée majeure dans la régulation européenne, effective dès le début de 2024, instaurant des exigences accrues en matière de transparence pour les grandes entreprises.

Cette directive ne se limite pas à une simple réforme comptable; elle intègre désormais de façon cruciale la dimension Achats dans l'évaluation de la durabilité des activités des entreprises.

En effet, la CSRD oblige ces dernières à divulguer annuellement des informations détaillées sur les aspects environnementaux, sociaux, et de gouvernance (ESG) de leurs opérations, mettant un accent particulier sur l'utilisation des ressources, l'impact sur la biodiversité, la gestion de la pollution, les conditions de travail et bien plus encore.

Cette directive élargit considérablement le spectre de la responsabilité des entreprises en intégrant explicitement la chaîne d'approvisionnement dans l'évaluation des risques et des impacts.

Les entreprises devront désormais rendre compte de la durabilité non seulement de leurs activités propres mais aussi de celles liées à leurs fournisseurs et à l'impact post-vente de leurs produits ou services.

Cela signifie qu'une gestion Achats responsable et stratégiquement alignée sur les principes de durabilité devient impérative.

Les départements Achats doivent ainsi jouer un rôle central dans l'identification, l'évaluation et la mitigation des risques environnementaux et sociaux à travers toute la chaîne de valeur, de la sélection des fournisseurs à l'achat de matériaux et au-delà.

Le passage de la Non-Financial Reporting Directive (NFRD), qui touchait 11 000 entreprises, à la CSRD avec son application élargie à 55 000 entreprises, souligne l'importance croissante accordée à la transparence et à la durabilité au sein de l'Union Européenne.

En réponse au Pacte Vert européen, la CSRD s'ancre dans les domaines prioritaires tels que la construction, l'énergie, l'économie circulaire, l'élimination de la pollution et le transport, en se concentrant sur la redirection des investissements vers une transition écologique.

Ainsi, les directions Achats doivent réévaluer et adapter leurs stratégies pour non seulement répondre aux exigences de la CSRD mais également contribuer activement à l'ambition plus large de durabilité et de transition écologique de l'UE.

04 L'urgence

Pourquoi y a-t-il urgence de transformer la fonction Achats ?

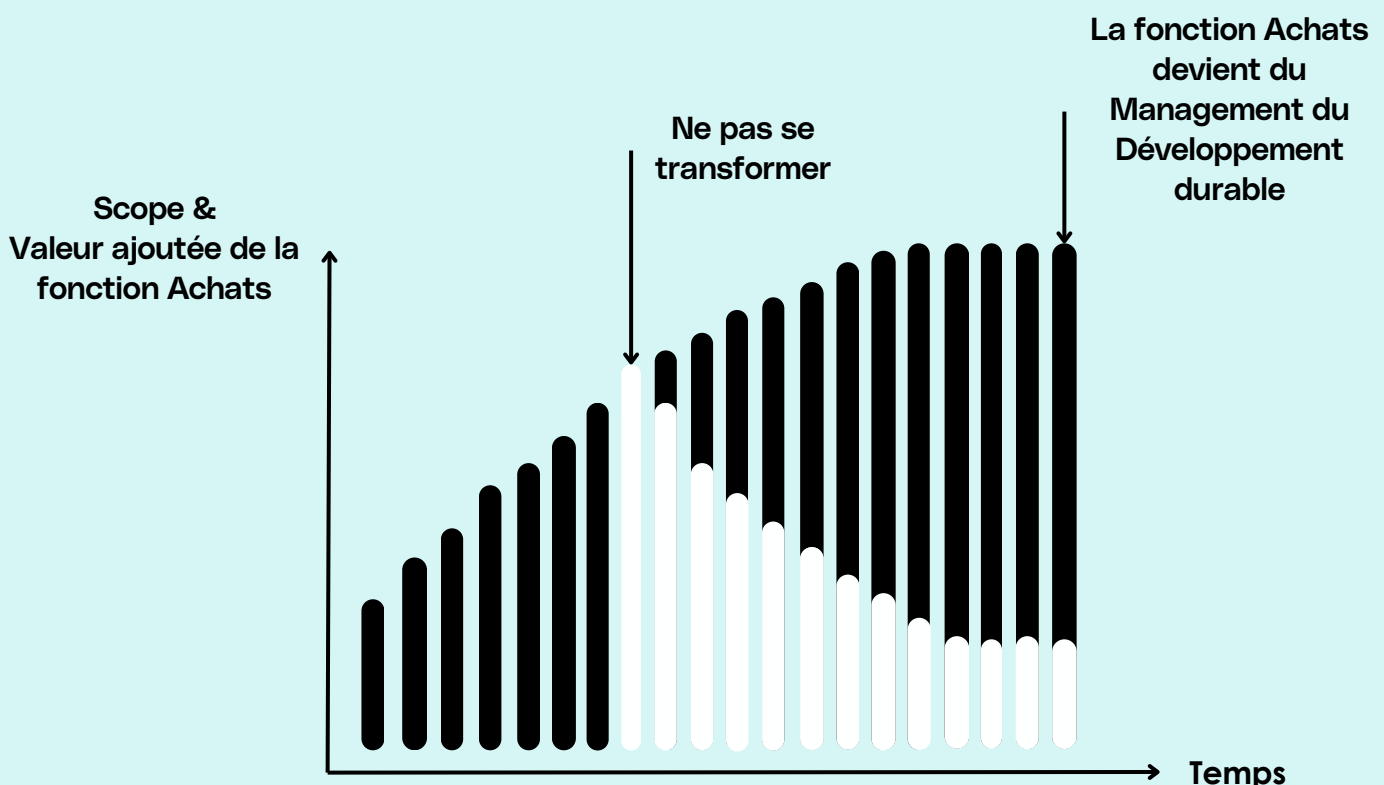
Les organisations requièrent un accompagnement agile vers un modèle plus durable et performant économiquement.

Si la fonction Achats ne prend pas l'initiative, de nouvelles professions émergeront.

À l'instar de la fonction RSE, qui est davantage une évolution des pratiques qu'une fonction à part entière.

Comme nous l'avons observé, cette tendance est particulièrement marquée dans le Scope 3, c'est-à-dire notre métier.

Si nous ne nous positionnons pas à l'avant-garde, la plus-value de notre fonction risque de s'effriter face aux défis des entreprises leaders de demain qui doivent conjuguer la triple performance économique, sociale et environnementale.



05 Opportunité

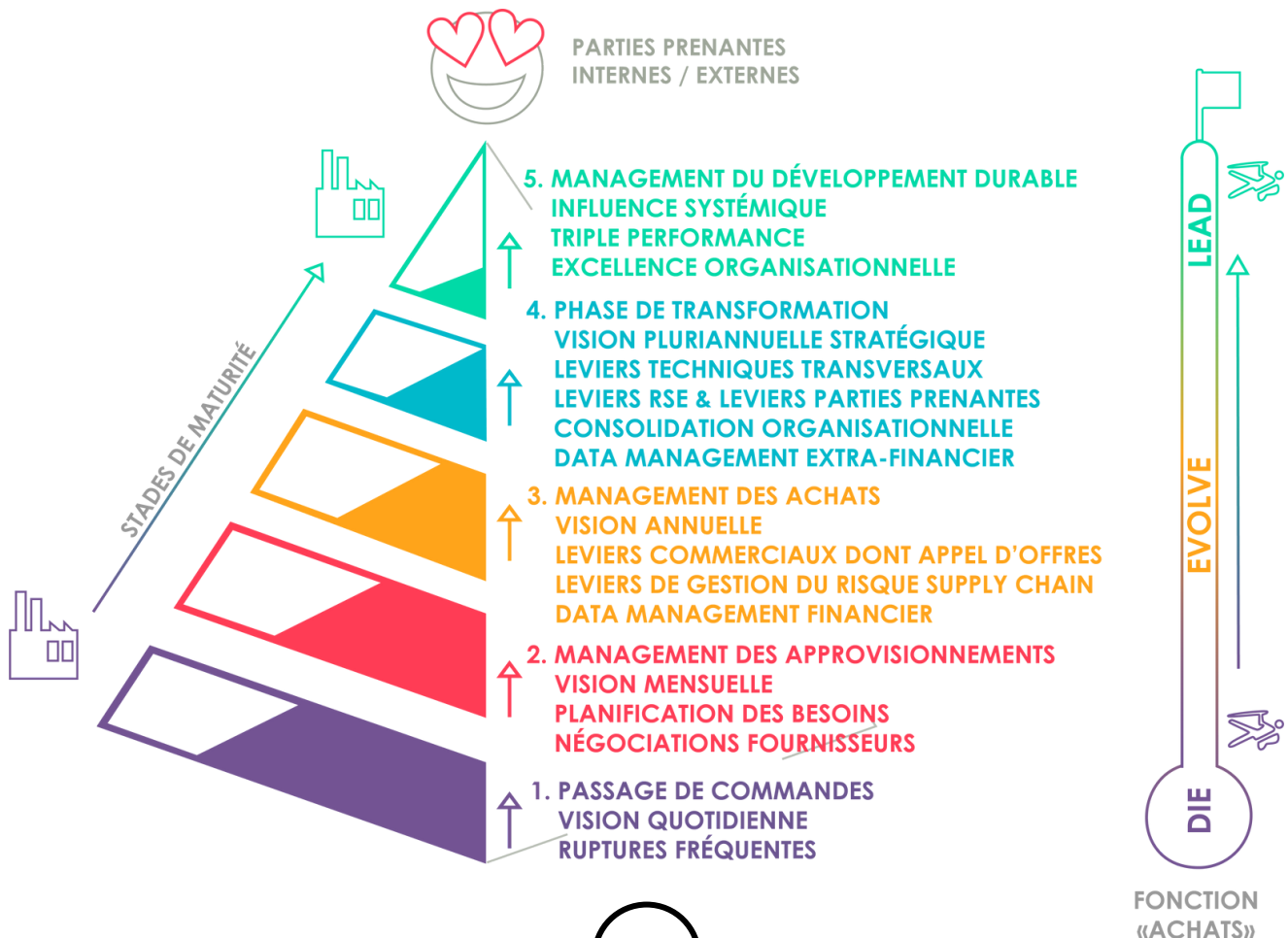
L'arrivée de la RSE est-elle une opportunité ou une menace pour la fonction Achats ?

La transformation de la fonction Achats en Management du Développement durable signifie transformer la fonction Achats pour lui permettre de s'aligner sur le besoin d'expertise requis par les organisations à l'ère de la révolution RSE.

La pyramide de maturité Achats de la méthode Impact3© offre une visualisation simple du niveau d'expertise à atteindre, ainsi que des grands domaines liés à l'élévation de la valeur ajoutée.

Sur la base de plus de 2700 personnes interrogées via le questionnaire de maturité Achats, 77 % des organisations Achats ne dépassent pas le niveau 3.

Le niveau 4 est le niveau à viser pour entrer dans la phase de transformation qui vise à intégrer la dimension RSE vers du Management du Développement durable (triple performance économique, sociale et environnementale) par les Achats.



06 Approche

Quelle approche mener pour orchestrer concrètement cette transformation ?

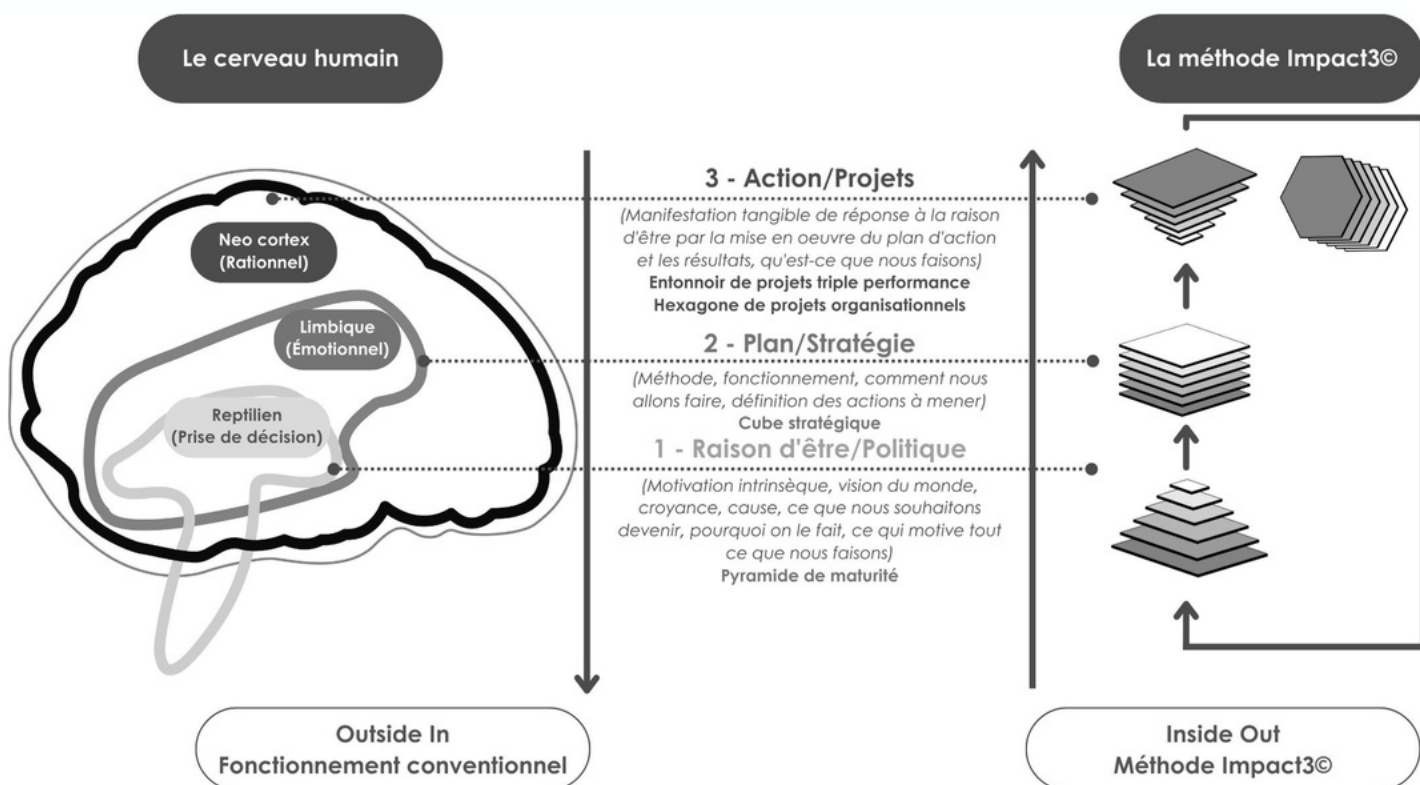
L'alignement des sphères de gouvernance constitue une étape fondamentale avant de déployer une démarche Achats orientée performance économique qui évolue vers l'ajout de la dimension RSE.

Cette harmonisation permet de s'assurer que les objectifs et les valeurs de l'entreprise sont en parfaite adéquation avec les initiatives envisagées.

L'alignement de la vision politique avec un plan d'action stratégique suivi d'actions mesurables sur les sujets les plus impactants pose un cadre cohérent et unifié.

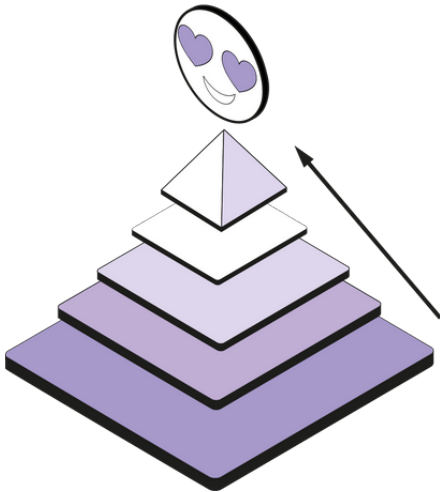
Inspirée d'un fonctionnement biologique, cette approche s'avère incontournable pour la mise en œuvre réussie d'une démarche globale de développement durable.

La méthode Impact3© pose les bases solides nécessaires pour aborder les défis environnementaux, sociaux et économiques de manière intégrée et efficace par les Achats.



08 3 grandes étapes

Quelles sont les 3 grandes étapes pour intégrer la RSE aux Achats ?



1 Raison d'être & Politique
Pilier Pyramide de maturité



2 Plan d'action & Stratégie
Pilier Cube Stratégique



3 Action & Projets
Pilier Entonnoir de projet

08 Étape 1

Définir sa Politique

La politique d'une entreprise est la manifestation de ses principes, règles, valeurs et normes qui orientent sa gouvernance et ses stratégies de management.

Elle est forgée et promue par la direction, servant de cadre pour orienter les activités de l'organisation Achats vers une vision à long terme.

Elle est axée sur la responsabilité, la durabilité tout en développant la performance économique pour rester viable.

Afin qu'une entreprise puisse pleinement réaliser sa vision, il est crucial qu'elle établisse une direction claire, unanimement comprise et partagée par tous.

Cela permet de rassembler toutes les équipes, quels que soient leurs départements, autour d'un objectif commun, les encourageant à œuvrer ensemble.

Mais attention, une part importante des organisations mélangent Politique et Stratégie tout en séparant RSE et performance économique.

Cela entraîne une incompatibilité avec les fondamentaux du développement durable qui lient performance économique, sociale et environnementale accompagnée de difficultés de déploiement. *(téléchargez gratuitement notre guide politique sur notre site internet)*



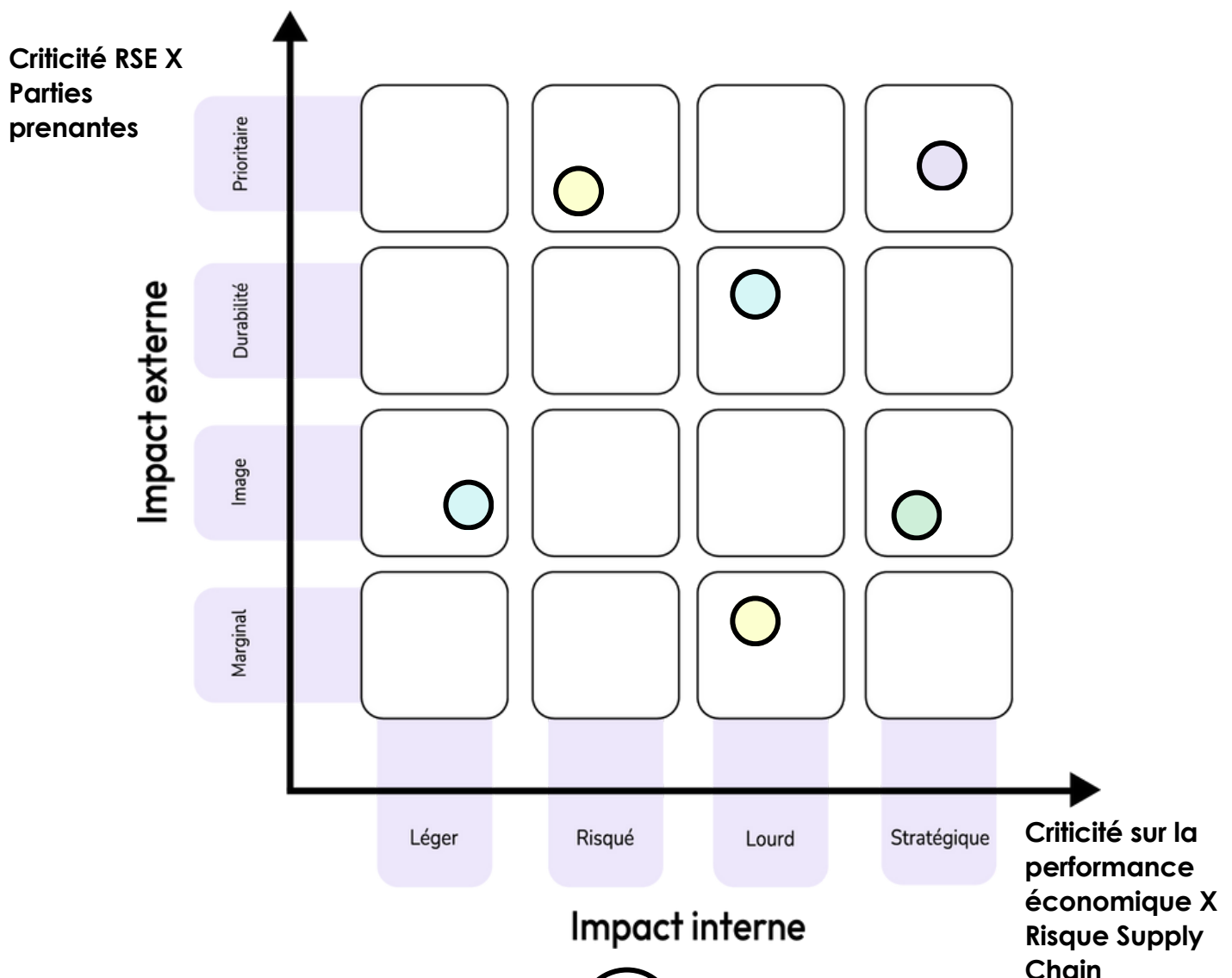
08 Étape 2

Définir sa Stratégie

Pour embrasser pleinement la transformation de la fonction vers une dimension de double matérialité financière et extra-financière, il est primordial de faire évoluer les outils de la fonction à l'image des matrices stratégiques utilisées depuis 40 ans. (ex Matrice de Kraljic)

Dans cette optique, l'utilisation de la Matrice stratégique Impact3© permet aux équipes d'identifier les sujets prioritaires d'action en intégrant nativement la dimension RSE aux côtés de la dimension économique.

Les Achats positionnent leurs familles d'achats et peuvent définir leur stratégie de projets visant à générer des résultats économiques, sociaux et environnementaux sur leurs portefeuilles.



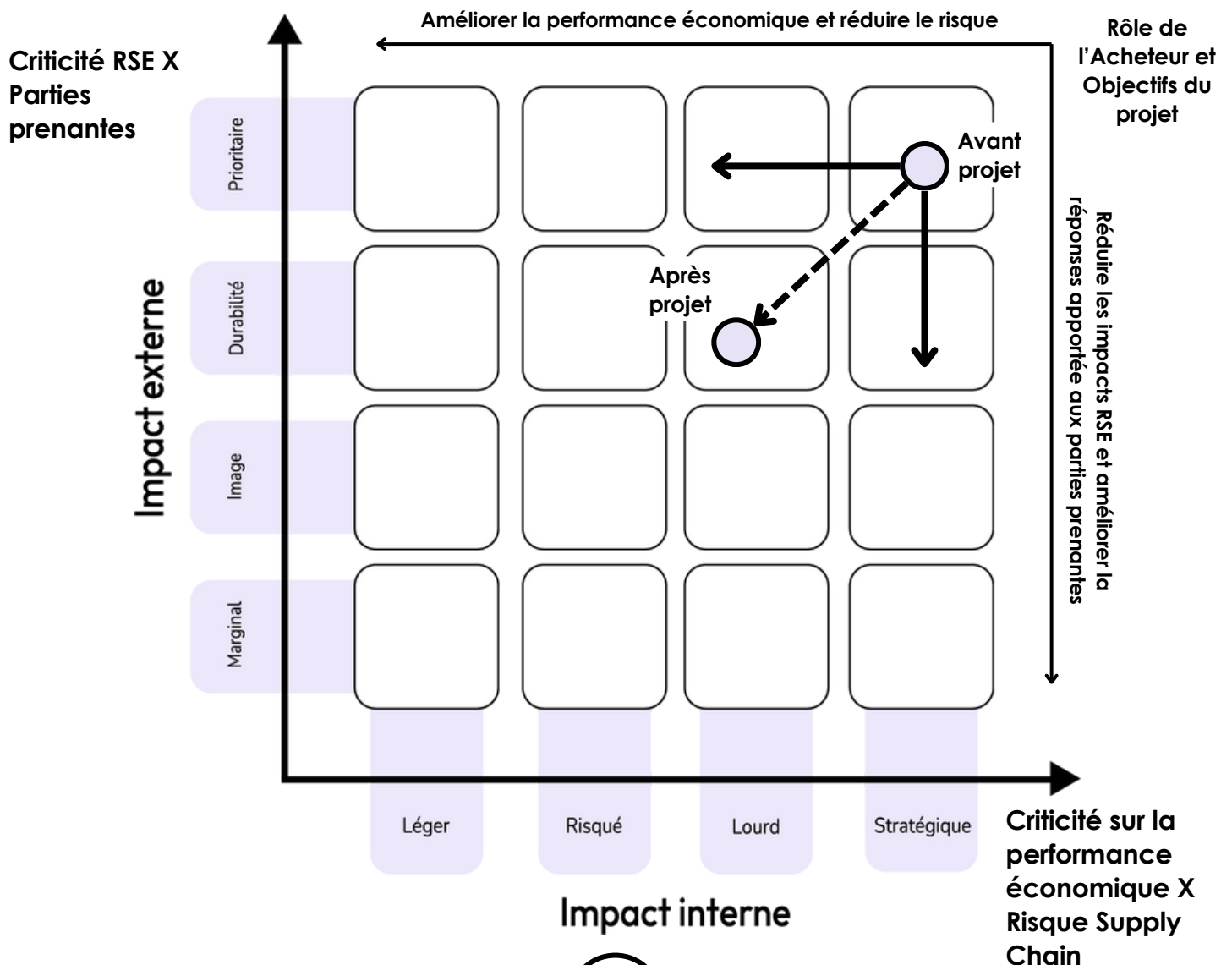
08 Étape 3

Mener des projets

À l'ère de la 4^e révolution industrielle, le rôle de l'Acheteur projet se résume en 4 grands axes :

- Améliorer la performance économique (réduction des coûts, hausse de la valeur ajoutée, développement des ventes)
- Réduire les risques Supply chain
- Réduire les impacts RSE
- Améliorer la réponse apportée aux parties prenantes internes et externes.

La matrice stratégique Impact3© est également utilisable dans le cadre des projets et permet de résumer le rôle de l'Acheteur dans la continuité de l'analyse stratégique.



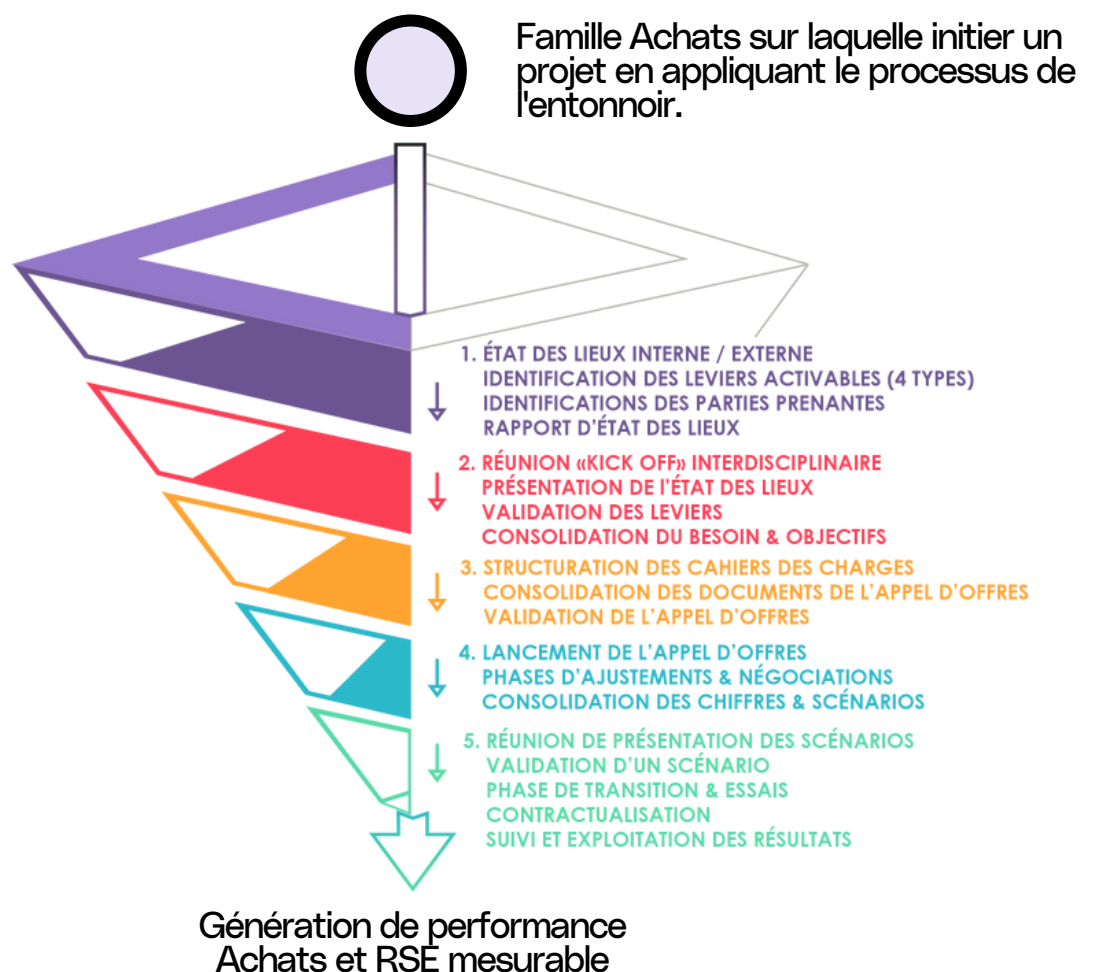
09 Processus

Quel est le processus à suivre pour générer des résultats mesurables sur la performance financière et RSE ?

Les projets incarnent l'action. Ils ancrent la raison d'être dans le temps en apportant une réponse tangible et mesurable à chaque réalisation.

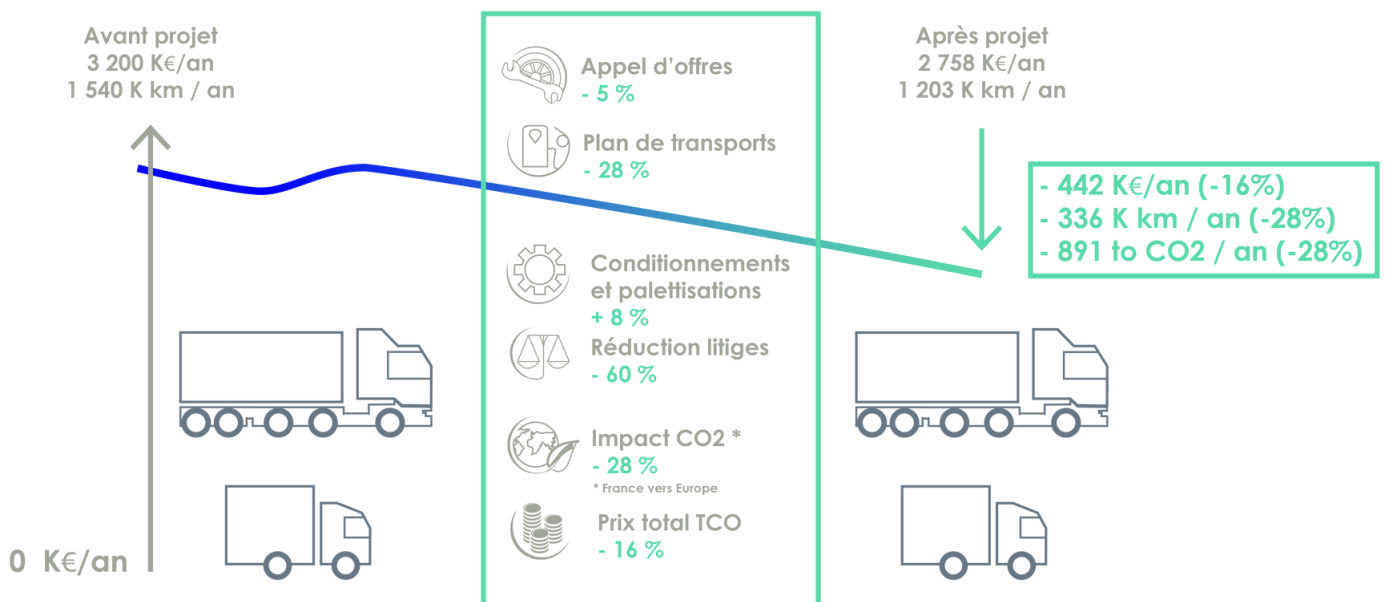
La génération de résultats implique un processus de changement (étapes, méthode, outils) et également l'implication d'acteurs.

Le processus de gestion de projets, incarné par le pilier Entonnoir de la méthode Impact3®, permet aux parties prenantes d'optimiser de manière transversale et interdisciplinaire un sujet achats identifié lors de l'analyse du portefeuille (optimisation d'une catégorie, famille, sous-famille ou bien un article achats) pour améliorer la performance économique, sociale et environnementale, réduire le risque, et mieux répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes.



09 Résultats

Exemple n° 1 : Mise en place d'un projet utilisant le processus de l'entonnoir de projet de la méthode Impact3© en 5 étapes sur la famille des transports routiers chez un industriel.



LES PERSPECTIVES *

GAINS ENVIRONNEMENTAL

240 To of CO2 32 To Gasoil
1142 To of CO2 152 To Gasoil
2144 To of CO2 285 To Gasoil
3035 To of CO2 403 To Gasoil
3940 To of CO2 523 To Gasoil
4843 To of CO2 642 To Gasoil

2016

2017

2018

2019

2020

2021

GAIN FINANCIER CUMULÉ

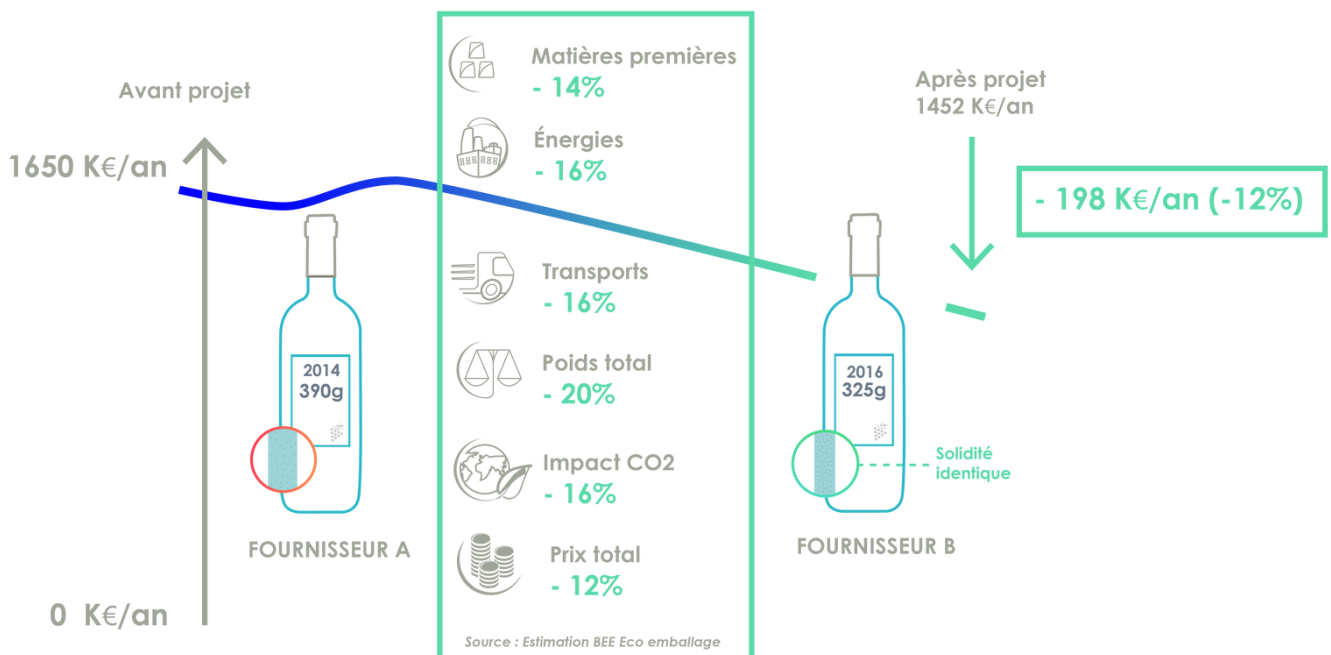
- 230 k€ **
- 673 k€
- 1129 k€
- 1605 k€
- 2025 k€
- 2475 k€

* Base réalisée 2019. Ne tient pas compte des variations d'activité (croissance)

** Transition mi-2016

09 Résultats

Exemple n° 2 : Mise en place d'un projet utilisant le processus de l'entonnoir de projet de la méthode Impact3© en 5 étapes sur la famille des emballages chez un industriel.



IMPACT ENVIRONNEMENTAL

234 To of CO2
120 To Gasoil

290 To of CO2
270 To Gasoil

900 To of CO2
423 To Gasoil

1300 To of CO2
560 To Gasoil

2016

2017

2018

2019

GAIN FINANCIER

- 190 k€

- 350 k€

- 520 k€

- 700 k€

BESOIN DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS ?

Et si vous les développiez avec



[Nous contacter](#)

+ 33 5 82 88 03 05

