

# Votre Politique Achats responsables en 6 étapes.

Les étapes incontournables pour construire efficacement une politique Achats à l'ère de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle.



# Editorial

---

L'essence du terme "politique" trouve ses racines dans la Grèce antique, symbolisant l'art et la pratique de gouverner la cité.

Dans le contexte des Achats (responsables), 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.

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 Achats mélangent Politique et Stratégie.

La politique Achats est l'incarnation de la raison d'être de la fonction Achats, de sa mission fondamentale : Le Why.

La Stratégie Achats est quand à elle le plan d'action de projets visant à structurer l'obligation de moyens (humains, process etc..) et l'obligation de résultats : Le How.

**Mais alors, quelle est la nature exacte de la politique ? Comment la structurer de manière efficace ?**

Nous explorerons ces questions dans le cadre de ce livre blanc, destiné à fournir un éclairage complet sur la construction d'une politique d'Achats responsables efficace.

## 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

# Sommaire

---

**01**

Apporter de la vision

p.4

**02**

Les 4 axes du métier  
comme socle de votre  
politique

p.10

**03**

L'importance  
d'apporter des  
résultats mesurables à  
une Politique

p.15

**04**

Éléments constitutifs  
de la Politique Achats  
"idéale".

p.19

# Apporter de la vision



# Les Achats en 2024



## Bon à savoir

➔ 74 % Des directions ont des objectifs liés au développement durable ou à la RSE (vs 66% en 2023)

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

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

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

La 4e révolution industrielle est en train de rebattre les cartes du paysage économique.

Les organisations du XXIe siècle sont toujours plus centrées sur l'expérience des clients, plus respectueuses des acteurs de la supply chain interne et externe, encadrées par une réglementation qui s'intensifie en faveur des enjeux planétaires et soucieuses de préserver notre avenir tout en conservant leur performance économique, leur capacité à innover et à générer des avantages compétitifs.

**Les achats représentent en moyenne 40 à 80 % du chiffre d'affaires et de l'impact RSE (pour responsabilité sociétale et environnementale) des organisations.**

Il n'est donc pas exagéré de dire que nous sommes au premier plan pour répondre aux enjeux de demain c'est-à-dire pour repenser la manière dont nous fabriquons les choses, cultivons la nourriture et déplaçons les personnes et les biens.

À la faveur d'une prise de conscience des consommateurs et d'un contexte réglementaire européen qui s'intensifie, la fonction achats apparaît ces dernières années comme « LE » levier n° 1 des organisations pour entrer vers un modèle plus durable tout en préservant leur performance économique.

Elle doit donc se positionner à l'avant-garde de cette nouvelle révolution et rendre l'initiative de sa transformation au risque de ne pas s'aligner sur les besoins de notre monde et voir sa position stratégique effacée au profit de nouvelles professions qui émergent à l'instar de la fonction « RSE », qui est davantage une évolution des pratiques intégrable à chaque profession plutôt qu'un métier à part entière.

La fonction achats doit donc se transformer en Management de la triple performance économique, sociale et environnementale !

**Dans ce cadre, quelle vision apporter aux équipes Achats et aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise ?**

# Évoluer

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

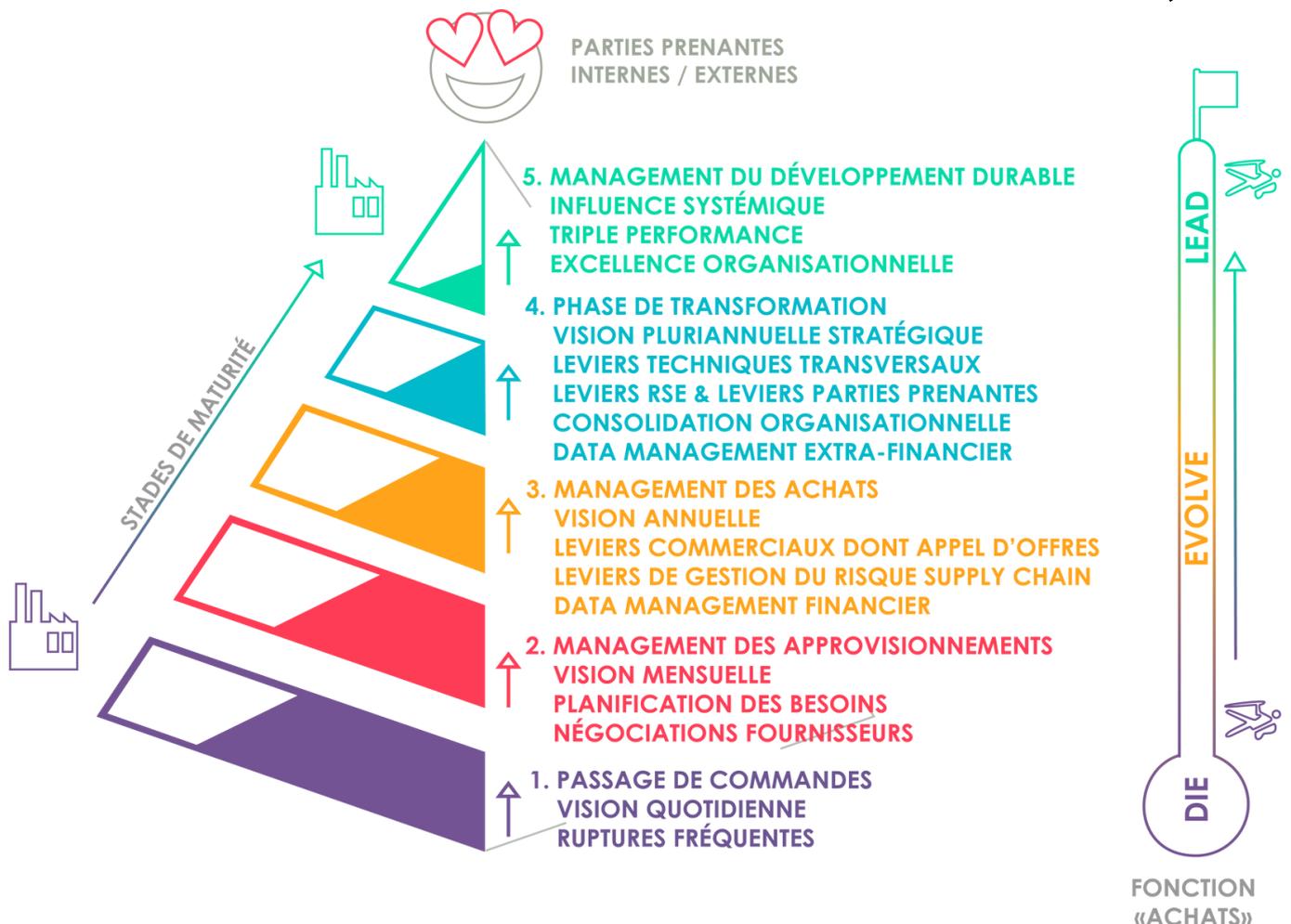
**Si la fonction Achats ne prend pas l'initiative, de nouvelles professions émergeront.**

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

La pyramide de maturité Achats de la méthode Impact3© positionne les Achats à l'avant-garde face aux défis des entreprises leaders de demain qui doivent conjuguer la triple performance économique, sociale et environnementale.

La politique Achats peut directement reprendre cette vision de progression en maturité pour aligner l'action du service sur les compétences attendues par les organisations.

Je découvre mon niveau de maturité Achats



# L'urgence

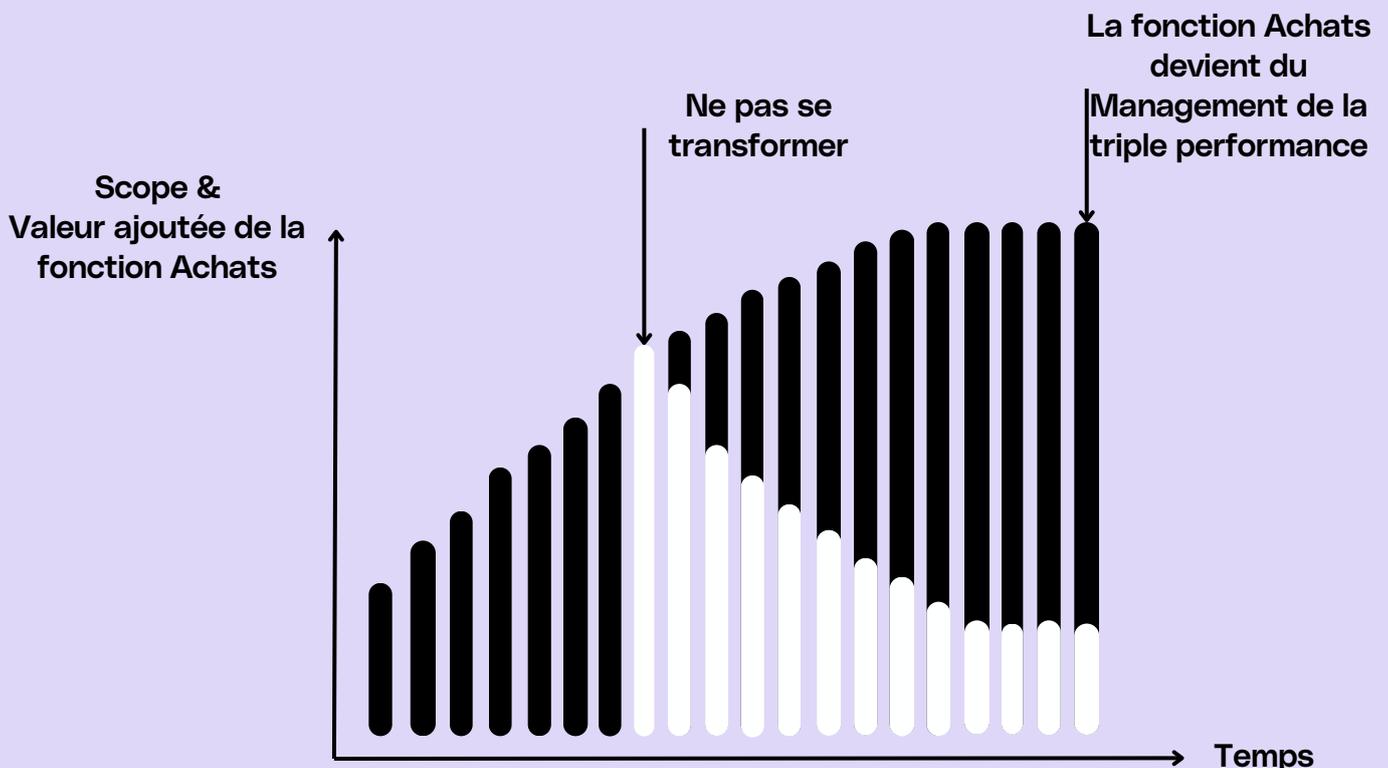
---

À l'image des espèces, les fonctions qui survivent sont celles qui s'adaptent le mieux aux changements.

**La fonction Achats doit évoluer vers du Management de la triple performance en urgence.**

Ne pas nous aligner sur les besoins des organisations, c'est ouvrir la porte à la création de nouvelles fonctions qui viendront encore complexifier notre positionnement et la clarté de notre mission dans les entreprises.

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.



# 4 axes comme socle de la Politique Achats.

# L'obligation de résultats en 4 axes

---

**01**

Développer la  
Performance  
économique

Enjeux internes

**02**

Maîtriser les  
risques sur la  
Supply chain

Enjeux internes

**03**

Réduire les  
Impacts RSE

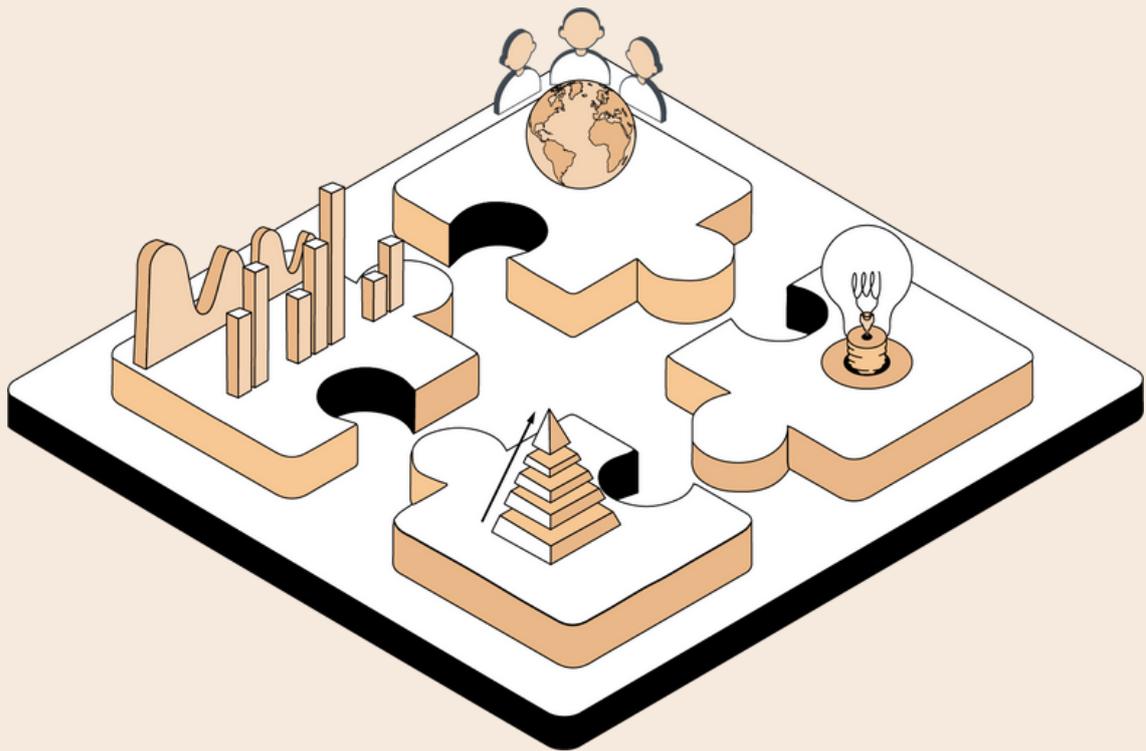
Enjeux externes

**04**

Améliorer la réponse  
apportée aux parties  
prenantes internes et  
externes (clients,  
utilisateurs etc.)

Enjeux externes

# Apporter une réponse tangible à la politique



# Nouvelle vision. Nouveaux outils.

La matrice stratégique de double matérialité Achats issue de la méthode Impact3© aligne la vision d'intégration des enjeux RSE et parties prenantes au cœur des outils des services Achats du 21ème siècle.

Héritière de la Matrice de Kraljic, elle reprend les 4 axes de la politique et opère simplement le passage de l'approche politique à l'approche stratégique.

## Enjeux Externes - Criticité des impacts RSE & Parties prenantes

Importance de l'impact RSE

Critères RSE :

Impact du cycle de vie sur l'air, Impact du cycle de vie sur l'eau, Impact du cycle de vie sur le sol, Impact sur la biodiversité, Impact CO2

Effet sur les individus (par exemple, les conditions de travail, la qualité de vie, l'autonomie, la liberté d'expression, la santé), Effet sur la société (par exemple, la cohésion sociale, la citoyenneté, l'égalité territoriale, la diversité culturelle, l'égalité des chances), Impact sur l'économie et la politique (par exemple, la création de richesse, la création d'emplois, le développement du capital humain, la représentation des citoyens)

Critères Parties prenantes :

Impact sur la qualité du produit/service, impact sur la responsabilité environnementale, impact sur l'éthique de l'entreprise, impact sur la Valeur, impact réglementaire.

Remarque : Les critères et les coefficients peuvent être ajustés en fonction de leur pertinence pour chaque activité et pays.



## Enjeux Internes - Criticité des impacts sur la performance économique et le risque

Critères de performance :

Pourcentage du chiffre d'affaires global d'achat, Proportion de produits/services pertinents dans l'offre globale, Effet sur la rentabilité des produits/services pertinents dans l'offre globale, Indice de croissance (cycle de vie des produits/services pertinents dans l'offre globale), Impact de la chaîne d'approvisionnement, Degré d'optimisation des achats (en considérant l'activation des leviers commerciaux, techniques, RSE et les attentes des clients/utilisateurs)

Critères de risque :

Risque fournisseur (par exemple, fournisseur unique, relations insuffisantes), Effet de la perturbation du produit sur les opérations.

Remarque : Les critères et les coefficients peuvent être ajustés en fonction de leur pertinence pour chaque activité et pays.

# De la Politique aux résultats tangibles.

La politique d'une organisation incarne sa raison d'être, le fondement de son action et de sa vision du monde ; elle représente le "Pourquoi" de son existence.

C'est une force fédératrice qui doit être soutenue par des moyens concrets pour engendrer des résultats tangibles, en particulier en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La stratégie, quant à elle, décrit le "Comment" - la manière dont l'organisation prévoit d'atteindre ses objectifs en alignant ses actions avec sa politique.

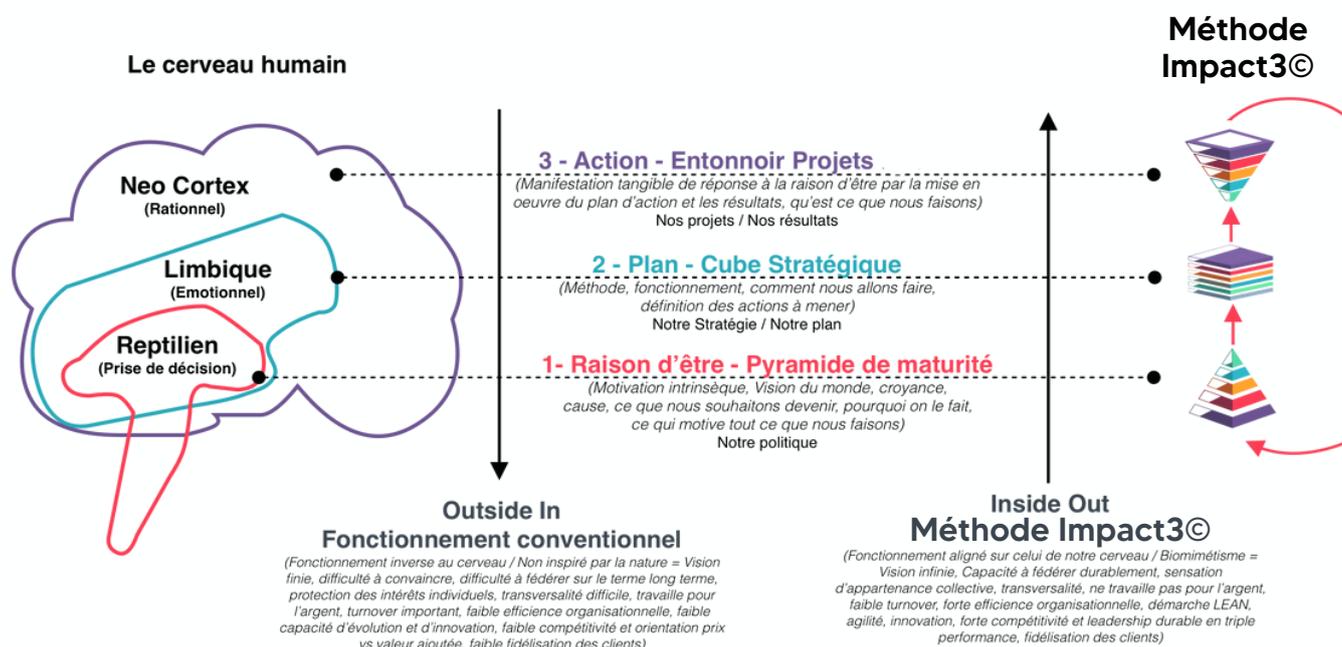
Cette stratégie est mise en œuvre à travers des projets spécifiques, qui constituent le "Quoi" de l'organisation.

Ces projets sont les manifestations concrètes des objectifs stratégiques et doivent aboutir à des résultats mesurables qui répondent aux axes définis par la politique.

C'est à ce stade que les concepts deviennent des actions, et où la théorie se concrétise en pratique.

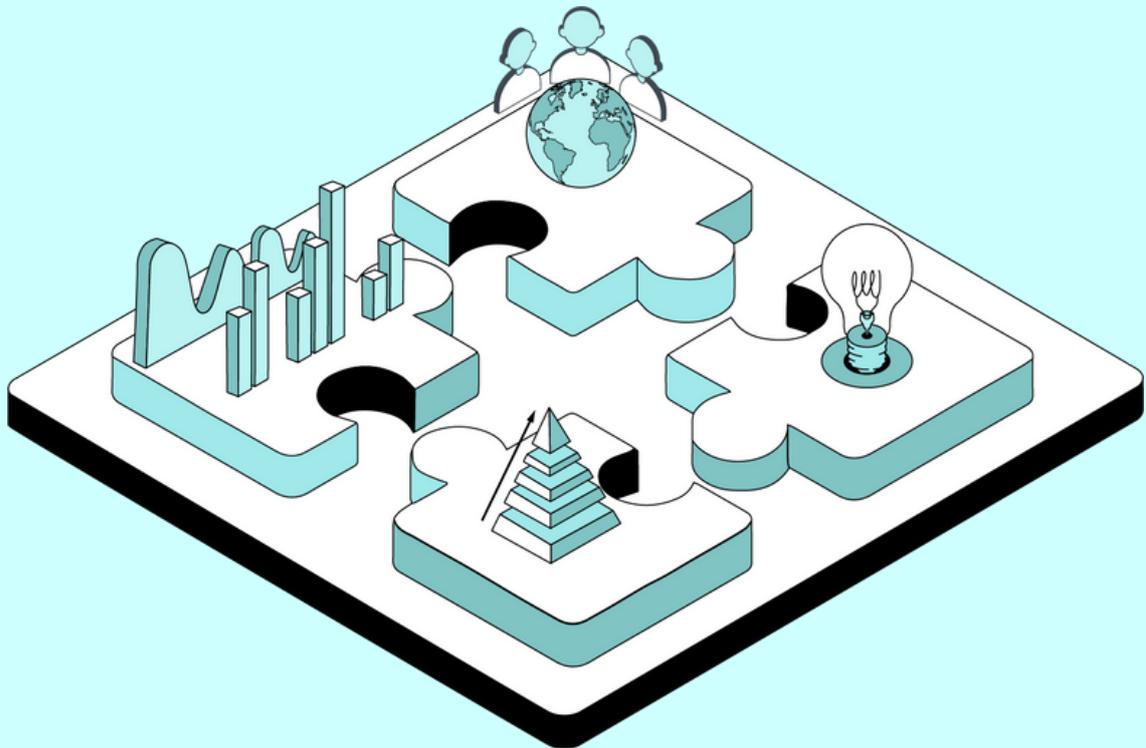
L'approche tripartite de politique, stratégie et projets reflète la structure fonctionnelle du cerveau humain, avec ses composantes rationnelle, émotionnelle et décisionnelle. En harmonisant ces trois niveaux, l'organisation peut s'assurer que sa politique ne reste pas une simple déclaration d'intentions, mais qu'elle se traduit par des actions durables et significatives.

Cette cohérence entre le "Pourquoi", le "Comment" et le "Quoi" forge une politique qui non seulement fédère les équipes internes mais engage aussi les parties prenantes externes, solidifiant ainsi la position de la fonction Achats comme un levier stratégique de l'entreprise.



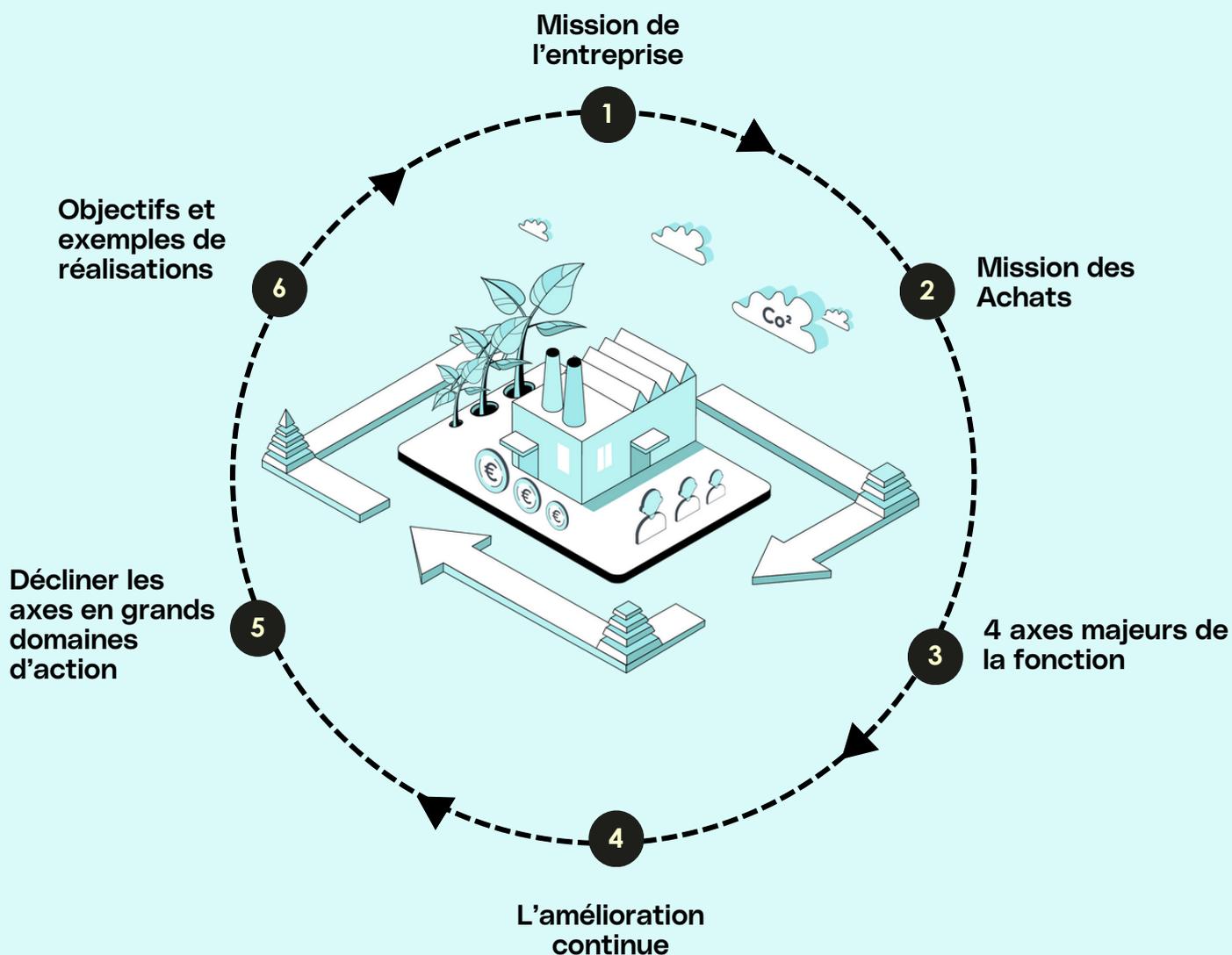
---

# Éléments constitutifs d'une Politique Achats "idéale"



# Éléments clés

Pour terminer, nous vous présentons les étapes essentielles et les composantes cruciales à intégrer dans votre document de Politique d'Achats Responsables.



# Éléments clés

---

- 1 L'introduction de votre politique d'achats responsables doit clairement présenter la mission ou la raison d'être de l'entreprise, soulignant son engagement vers la rentabilité, la satisfaction des collaborateurs, et un impact durable sur la société et l'environnement.
- 2 La présentation de la mission du service Achats, alignée sur celle de l'entreprise, souligne son rôle stratégique : gérer les coûts, créer de la valeur, et gérer les risques, tout en contribuant à la compétitivité et à l'image durable de l'entreprise. Cette fonction équilibrée entre l'économique, le social, et l'environnemental, marque un passage historique de simples négociateurs à des gestionnaires stratégiques des ressources externes.
- 3 Les quatre piliers d'engagement de la fonction Achats se concentrent sur l'optimisation économique, la minimisation des risques, l'impact positif en RSE, et l'engagement accru envers les parties prenantes, alignant ainsi étroitement les actions Achats avec la mission globale de l'entreprise.
- 4 La démarche vers l'excellence organisationnelle se fonde sur l'amélioration continue, en intégrant des domaines clés tels que les compétences, la gestion des ressources humaines, la gouvernance, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les processus et le data management.
- 5 Pour affiner votre politique d'achats, alignez les quatre piliers sur des actions spécifiques à votre organisation et en les rapprochant des ODD de l'ONU concernés, en identifiant 5 à 10 actions par pilier qui mettent en lumière les grandes actions d'engagement de votre service envers le développement durable.
- 6 Pour finaliser l'élaboration de votre politique d'achats, présentez vos objectifs, idéalement quantifiés, ainsi que quelques réalisations déjà accomplies. Cette démarche vise à démontrer l'alignement de votre stratégie d'achats avec les ambitions de performance et de durabilité de l'entreprise, tout en mettant en évidence les progrès et impacts concrets obtenus grâce aux actions déjà mises en œuvre.

# Les chiffres

---

**74 %**

**Des directions ont des objectifs liés au développement durable ou à la RSE (vs 66% en 2023)**

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

**90 %**

**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

**16 %**

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

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

# BESOIN DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS ?

Et si vous les développiez avec



Nous contacter

+ 33 5 82 88 03 05

