

Comment bâtir une politique d'achats responsables

Rafler des marchés, maîtriser ses coûts... La mise en œuvre d'une politique d'achats responsables est loin de se cantonner à des motivations purement altruistes. Si certaines PME se décident à franchir un tel cap, l'exercice se révèle, toutefois, complexe. Car il suppose, tout d'abord, le concours de tous les acteurs de l'entreprise, Daf en tête. Focus.

Respecter le délai légal de paiement de vos factures à 45 jours, sous-traiter l'impression des cartes de visite au secteur adapté ou encore équiper les luminaires de l'entreprise de leds, autant d'initiatives très différentes ayant un point commun : toutes participent à la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables ! Si le déploiement d'une telle démarche s'inscrit dans une réflexion globale, en interne, en matière de RSE (responsabilité sociale et environnementale), force est de constater que nombre de PME peinent à franchir un tel cap. Parmi les freins évoqués par les entreprises : un budget insuffisant et le manque de temps pour mener une telle démarche, d'après une étude 2012 de l'ObsAR (Observatoire des achats responsables). Pour Hugues Carlier, directeur associé du cabinet Des enjeux et des hommes, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises dans leur problématique sociétale, « *le premier obstacle réside surtout dans la méconnaissance encore forte des différents acteurs en interne, quant au gain économique et financier généré par les achats responsables.* » Une méfiance qui n'épargne pas les Daf, pas toujours familiarisés avec un tel chantier, « *alors qu'ils sont souvent placés en première ligne dans les PME pour piloter les achats responsables* », rappelle Jacques Schramm, p-dg du cabinet de conseil A2 Consulting.

APPROCHE COÛT GLOBAL

En effet, que la direction financière mise sur l'achat de mobilier certifié PEFC ou de matières premières issues du commerce équitable, on note que « *de telles initiatives constituent d'abord des leviers de taille pour réduire les coûts*, analyse Jacques Schramm, *tant la valeur ajoutée des achats responsables est de privilégier une approche en coût global et en création de valeur prenant en compte les impacts économiques tout au long du cycle de vie du produit ou du service.* » Une approche de long terme d'autant plus stratégique, pour le



« La valeur ajoutée des achats responsables est de privilégier une approche prenant en compte les impacts économiques tout au long du cycle de vie du produit ou du service. »

JACQUES SCHRAMM,
P-DG DU CABINET DE CONSEIL A2 CONSULTING

business de l'entreprise, « *qu'elle est dictée par le marché lui-même !*, rappelle Hugues Carlier, *tant les grands comptes, soumis à des obligations légales en matière de bilan social et de reporting extrafinancier, répercutent de telles exigences sur leurs sous-traitants.* » Une logique en cascade qui se traduit d'abord lors des appels d'offres, « *avec des critères RSE toujours plus nombreux à satisfaire pour décrocher des marchés, privés comme publics* », poursuit l'expert. Favoriser les achats responsables, oui, mais comment ? Certaines entreprises misent sur des initiatives à la carte, en privilégiant, çà et là, l'acquisition de tel produit écolabellisé (papier recyclé, stylo écolo...). « *Encore faut-il que de telles actions s'inscrivent dans une politique globale d'entreprise, portée pleinement par le dirigeant* », indique Jacques Schramm.





TÉMOIGNAGE

CATHERINE VAYSSE, Daf d'Outilacier

« Les achats responsables, pour optimiser nos process »

Engagé! Il n'y a pas de meilleur mot pour caractériser Outilacier, distributeur d'outillages et de fournitures industrielles, qui a inscrit les achats responsables dans son ADN depuis plusieurs années, déjà. « Cette politique d'entreprise se structure autour d'un positionnement de distributeur responsable, rappelle Pierre-Yves Levy, dirigeant de la PME lyonnaise. Nous refusons d'être un importateur de produits exotiques destructeurs de notre économie. Au contraire, pour jouer un rôle positif dans notre écosystème, nous distribuons prioritairement des produits de fabricants français et nous participons de façon collaborative à la conception de produits innovants avec nos partenaires », précise-t-il. Un business model vertueux, qui nécessite que la PME travaille avec une marge réduite (de 20 % contre 30 %, en moyenne, pour la profession), afin de répondre aux impératifs économiques de ses clients industriels, tout en achetant "français". Et pour rester profitable, Outilacier a su miser sur une productivité améliorée, via la rationalisation des process internes, chantier engagé avec Catherine Vaysse, Daf de la société. « Nous avons

actionné plusieurs leviers pour optimiser notre exploitation: recours à un ERP performant, favoriser le zéro papier via la dématérialisation des relations administratives avec nos clients et fournisseurs, factures comprises, réduction des consommations d'énergies (éclairage basse consommation, chaudière à condensation), régulation des flux logistiques et des déplacements, optimisation du BFR, etc. », détaille cette dernière. « Ainsi nous atteignons 1 million d'euros de chiffre d'affaires par collaborateur, contre 200000 euros, en moyenne, dans notre secteur d'activité, se réjouit la Daf, qui tire une leçon de cette expérience réussie: Celle qu'écologie rime avec économies! »



REPÈRES

Raison sociale: Outilacier
Activité: Distributeur d'outillages et de fournitures industrielles en B to B
Forme juridique: SAS
Président: Pierre-Yves Levy
Daf: Catherine Vaysse
Effectif 2013: 26 salariés
CA 2013: 26 M€

On l'aura compris, pour conférer un poids réel à une telle politique, l'engagement de la direction générale est inévitable. « Le Daf, en tant que bras droit du p-dg, a tout son rôle à jouer pour faire valoir ce projet transverse auprès des collaborateurs et favoriser la diffusion des bonnes pratiques. Car, sans l'adhésion des salariés, l'échec est assuré », développe Alain Chatenet, délégué général de l'ObsAR. Un travail de sensibilisation d'autant plus essentiel qu'il fait accepter, en interne, la politique d'achats responsables définie en amont par le top management.

Et pour accompagner les PME dans la formalisation opérationnelle d'une telle stratégie, l'ObsAR a rédigé un guide – *Comprendre les achats responsables* –, téléchargeable gratuitement sur son site (www.obsar.asso.fr). Un support loin d'être de trop, tant nombre de PME peinent à structurer une telle politique. La raison? Le manque d'indicateurs de mesure clairs, selon un répondant sur deux, d'après l'étude ObsAR 2012. « Le préalable d'une telle démarche consiste à passer au crible les besoins et contraintes par famille d'achats. De quoi aider à mieux identifier les priorités RSE de votre entreprise, en fonction de ce que vous achetez », précise Alain Chatenet. Un levier essentiel pour faire le tri dans votre panel de fournisseurs au regard de ces nouveaux critères. En tant qu'acteur incontournable de la gestion de la relation fournisseurs, le Daf a un rôle crucial à jouer.

« Notamment pour faire respecter les délais de paiement, prérequis numéro un pour favoriser un climat de confiance entre le client et ses partenaires », souligne Jacques Schramm (cabinet A2 Consulting).

LES OUTILS DE REPORTING DÉDIÉS MANQUENT ENCORE À L'APPEL

Pour convaincre les PME (et leurs Daf!) de s'engager dans un tel chantier, encore faut-il pouvoir évaluer le ROI de la démarche! Or, face au manque d'indicateurs et d'outils de reporting dédiés, mesurer la performance des achats responsables relève souvent de la gageure. Et c'est pour pallier ces difficultés que l'ObsAR planche avec l'Afnor, dans le cadre d'un comité de normalisation ISO Sustainable Procurement, sur une méthodologie officielle visant à quantifier la création de valeur générée par les achats responsables (en termes de réduction des coûts, de gestion des risques, etc.). Une démarche qui succède à l'élaboration d'une norme (baptisée NF X50-135), déclinaison de la norme ISO 26000, dédiée à la RSE. L'enjeu de ces travaux est de taille: « Pouvoir mieux guider les entreprises et, surtout, les aider à mettre en avant le retour sur un investissement de cette politique », développe Alain Chatenet. De quoi convaincre plus d'un Daf de l'intérêt stratégique de ce sujet. ●

CHARLES COHEN