



HAL
open science

Innovation et achats responsables : dans quelle mesure la fonction achats peut-elle contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation ?

Mona Aïqui

► To cite this version:

Mona Aïqui. Innovation et achats responsables : dans quelle mesure la fonction achats peut-elle contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation ?. Gestion et management. 2019. dumas-02347324

HAL Id: dumas-02347324

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02347324v1>

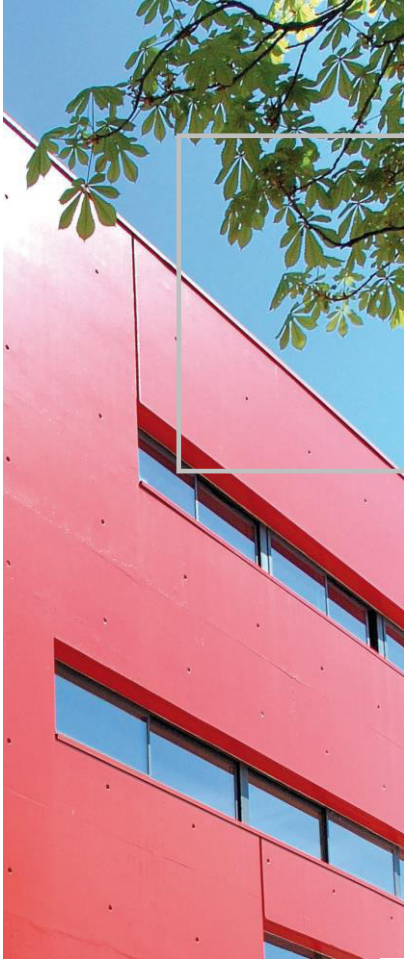
Submitted on 5 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire d'alternance

Innovation et Achats responsables

Dans quelle mesure la fonction achats peut-elle contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation?



Présenté par : Mona Aïqui

Nom de l'entreprise : POSTE IMMO
Tuteur entreprise : Michel PALKOVICS
Tuteur universitaire : Philippe GOY

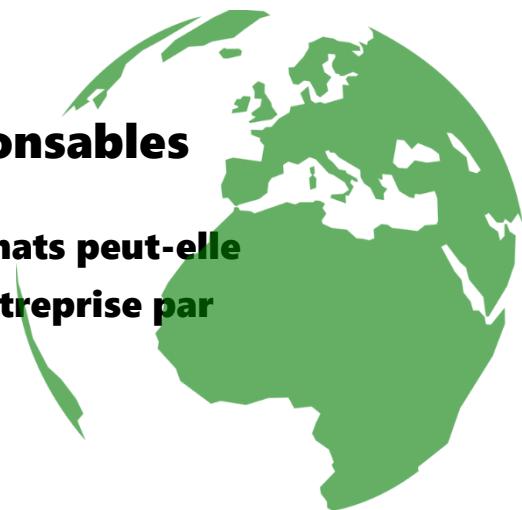
Master 2 Pro. alt.
Master DESMA Management Stratégique des Achats

2018 - 2019



Innovation et Achats responsables

Dans quelle mesure la fonction achats peut-elle contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation?



Prévention



Surveillance



Intervention

ORGANISATION
STPA
CIRCULAIRE
GLOBALE
ACHATS
RECYCLAGE TCO PME
CRÉATION VALEURS
INNOVANTS
INSERTION USAGE STRATÉGIE
PROCESSUS
RESPONSABLES
économie DIGITAL
PERFORMANCE SOCIÉTAL

Master 2 Pro. alt.

Master DESMA Management Stratégique des Achats 2018 – 2019

Présenté par : Mona Aïqui

Nom de l'entreprise : POSTE IMMO

Tuteur entreprise : Michel PALKOVICS

Tuteur universitaire : Philippe GOY



UNIVERSITÉ
Grenoble
Alpes

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

REMERCIEMENTS

Dans le cadre du Master 2 DESMA « Management Stratégique des achats », dispensé par l'IAE de Grenoble, je tiens à remercier l'ensemble du personnel, les intervenants et les professeurs qui m'ont permis depuis la licence d'étudier et de m'enrichir dans un cadre exceptionnel.

Je tiens à remercier Mme Gaelle BATOUX, directrice du Master en alternance, pour son support.

Je souhaite remercier aussi mon tuteur universitaire Mr GOY, pour sa gentillesse et son soutien tout au long de cette année.

Je veux remercier tout particulièrement mon Maître d'apprentissage qui est aussi mon manager, Mr Michel PALKOVICS, qui m'a accompagné tout au long de mon alternance. Il a su m'encourager dans mes choix et mes idées. Il a fait preuve de soutien et d'appui en interne.

Je souhaite remercier mes collègues Annie LOBJOIS, Corine MALIE, François BERGER, Isabelle SCHENONE, Benoit CHAUX et Audrey BALANDREAU qui ont pris de leurs temps pour transmettre leurs expertises. Ils m'ont permis de comprendre l'entreprise et le secteur de l'immobilier et d'identifier ce sujet comme créateur de valeur pour Poste Immo. Ils ont également fait preuve d'une bonne humeur contagieuse et d'une ouverture à mon égard qui a contribué à mon implication.

Enfin, je remercie à titre personnel mes proches qui ont été à mes côtés tout au long de mes études supérieures et qui ont permis à leur façon de faire concrétiser ce projet de carrière.

Ce travail m'a permis de croire qu'il était possible de changer le monde et m'a persuadé que le métier d'acheteur est stratégique pour contribuer à la société dans son ensemble. J'espère que ma production pourra nourrir les réflexions de mes pairs et les convaincre que nous devons être ambitieux en matière de performance globale.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - QUE NOUS DIT LA THEORIE ?	9
CHAPITRE 1 – DEFINITION, ENJEUX, TENDANCES	10
I. Définition des termes du sujet.....	10
II. Enjeux et tendances	17
III. Des notions de plus en plus stratégiques dans les achats.....	23
CHAPITRE 2 – L’INNOVATION RESPONSABLE DANS LA FONCTION ACHATS	29
I. Innovations responsables organisationnelles et de procédés.....	29
II. Les innovation digitales au service d’une démarche d’achats responsables	39
III. Méthodes pour stimuler l’innovation responsable par les achats	46
PARTIE 2 - EN PRATIQUE ÇA DONNE QUOI ?.....	51
CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISATION	52
I. Présentation de l’entreprise	52
II. Diagnostic de la maturité RSE de la fonction achats de Poste IMMO	56
CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DU BENCHMARK	62
I. Méthodologie générale	62
II. Interviewés.....	62
CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RESULTATS	64
I. Mise en perspectives des réponses.....	64
II. Synthèse des résultats	74
PARTIE 3 - QUELLES PRECONISATIONS ET LIMITES ?.....	76
CHAPITRE 1 – LIMITES DU SUJET	77
I. Valeurs de l’individu et Volonté de la direction.....	77
II. Calcul du TCO	78
III. Limites des innovations digitales en matière de RSE	79
CHAPITRE 2. PRECONISATIONS	80
I. Faire évoluer sa stratégie et son organisation achats.....	80
II. Faire évoluer son processus achats.....	83
III. Sensibiliser, former et motiver les acheteurs	92
IV. Transformer l’approche achats	96
CONCLUSION.....	100

AVANT-PROPOS

Actuellement en Master 2 DESMA Management Stratégique des achats dans lequel s'inscrit ce mémoire de fin de cycle, j'effectue mon alternance au sein de la foncière immobilière Poste Immo. Cette entreprise appartient à 100% au Groupe La Poste. Elle gère, développe, entretient et valorise son parc immobilier, composé de plus de 10 326 immeubles.

L'ADEME, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, estime que le bâtiment est le « Premier consommateur d'énergie (45% de la consommation nationale d'énergie finale dont 65% pour le résidentiel et 35% pour le tertiaire), ... le quatrième émetteur de GES en France ». Poste Immo, en tant que foncière immobilière, constitue donc un secteur d'actions prioritaires en matière de RSE au regard des potentiels d'économies d'énergie, d'émissions de CO2 ou encore de confort des occupants et de santé publique. D'autant que le taux d'équipement électrique et électronique ne cesse de croître, contribuant ainsi à la hausse de la consommation globale.

Selon l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID), les enjeux en matière de RSE ou d'ESG dans le secteur immobilier sont multiples (voir figure ci-contre). L'OID affirme que l'intégration du développement durable dans l'investissement et la gestion d'actifs peut permettre :

- « L'amélioration de la réputation d'entreprise »
- « L'augmentation des gains sur le long terme »
- La « diversification du portefeuille » et la « diminution des risques »

Aussi, l'investigation sur la contribution de la fonction achats à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation m'a semblé évidente afin d'apporter des solutions innovantes à Poste Immo.

A noter que Poste Immo, par effets de ricochet, est soumise aux règles dictées par la directive européenne 2014/25/UE quand elle réalise des achats pour des immeubles dont la vocation est de servir la mission de service public postal que détient le Groupe (cas de la majorité de ses achats). Ainsi, dans l'objectif d'apporter des solutions, mais aussi de relever des pratiques à décliner, des entreprises relevant du secteur public seront interrogées.

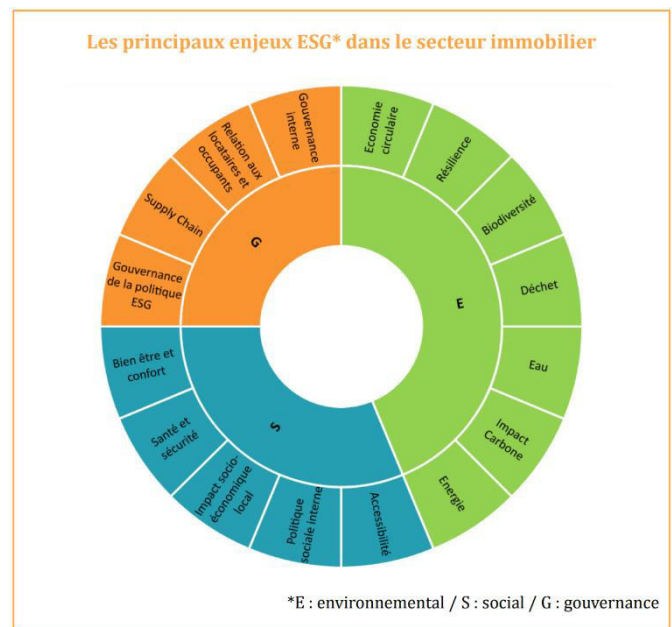


Fig. : 3 Principaux enjeux ESG dans le secteur immobilier

INTRODUCTION

Selon le directeur associé d'Oresys, Laurent Dequéant « Le bâtiment devient de plus en plus intelligent et un vrai rattrapage technologique est en cours." D'après leur étude, 63% des entreprises ont la volonté d'accroître leurs investissements dans les technologies de l'immobilier. 78% d'entre elles pensent réduire les coûts et 56% à améliorer l'expérience clients grâce aux objets connectés. Les innovations bouleversent ainsi le monde de l'immobilier et ouvrent de nombreuses perspectives notamment en matière de développement durable.

Le développement durable des bâtiments d'une entreprise constitue un facteur de compétitivité. En effet, le prix de l'énergie subit une augmentation constante et continue ces dernières années, estimée à environ 5,1% par an selon la Cour des Comptes. Les prix de l'immobilier observent la même tendance. Une gestion durable de ses bâtiments peut donc constituer un avantage concurrentiel.

Poste Immo, filiale immobilière du Groupe La Poste, a la charge d'entretenir un parc de plus de 10 326 immeubles à valoriser et faire fructifier qui s'étend sur toute la France, au cœur des territoires. Poste Immo gère ainsi le deuxième poste de charges du groupe de par notamment sa consommation en énergie. Le parc conditionne le bien-être de ses occupants et de la clientèle du groupe. Il est également un générateur de déchets et de polluant.

Constatant les enjeux RSE intrinsèquement liés au cœur de métier de cette entreprise et sa valeur ajoutée potentielle sur cette problématique pour le groupe, il a été une évidence de s'interroger sur la capacité de la fonction achats à innover pour concourir à cette démarche.

Ainsi nous nous sommes posé la problématique suivante : **Dans quelle mesure la fonction achats peut-elle contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation ?**

A travers cette interrogation, le but de ce mémoire est de démontrer la contribution de la fonction achats à la démarche RSE de l'entreprise par sa capacité à être innovante. Il s'agit de comprendre son rôle, sa contribution mais aussi de déterminer les facteurs d'influence et les bonnes pratiques favorisant "l'innovation responsable".

Dans une première partie, nous développerons une revue de littérature. Nous aborderons dans un chapitre introductif les notions de RSE et d'innovation, les enjeux et les tendances associés, et leurs liens stratégiques avec la fonction achats. Dans un second chapitre nous identifierons les innovations responsables dans la fonction achats, digitales ou non et les méthodes de créativité susceptibles de l'innovation.

Dans une seconde partie, nous formulerons la méthodologie et présenterons les résultats de notre enquête qualitative menée afin de confronter les écrits à la pratique. Le benchmark sera réalisé auprès d'entités adjudicatrices et de spécialiste de la RSE et de l'innovation. Les résultats d'un questionnaire diffusé en interne seront également mis en parallèle. Nous terminerons par des préconisations générales d'une part et d'autre part propres à la société Poste IMMO.

PARTIE 1 :

-

QUE NOUS DIT LA THEORIE ?

CHAPITRE 1 – DEFINITION, ENJEUX, TENDANCES

Via ce premier chapitre, nous allons poser le cadre du sujet à travers la définition de sa terminologie, les enjeux et les tendances qui lui sont associés. Nous expliciterons également le lien stratégique de ces deux notions dans la fonction achats.

I. DEFINITION DES TERMES DU SUJET

La RSE comme l'innovation sont des démarches qui ont pour but de répondre à des questions actuelles que sont la pression des marchés, des clients, des fournisseurs, des partenaires, des salariés, des citoyens ou encore les contraintes réglementaires et les problématiques environnementales.

A. Une définition de la RSE difficile à appréhender

La Commission européenne de 2001 définit la RSE de la manière suivante : "une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives ; un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; et un engagement à une certaine transparence". Difficile de comprendre quels enjeux se cachent derrière cette définition.

1. RSE vs Développement durable

La notion de RSE vise à tenir compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise afin d'intégrer les enjeux de développement durable dans l'organisation et dans ses interactions avec l'ensemble de son écosystème. Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987) a défini le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». La notion est officialisée lors du Sommet de la Terre à Rio, en juin 1992, sous l'égide des Nations unies avec l'identification de trois piliers :

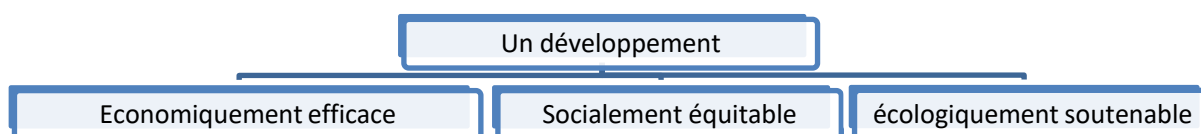


Fig. : 4 - Schéma trois piliers de la RSE

Le ministère de la transition écologique et solidaire a défini 17 objectifs de développement durable pour la France.



Fig. : 5 - Les 17 Objectifs de développement durable des Nations unies

2. Normes et lois en lien avec la RSE

Normes

La norme RSE la plus répandue est la norme ISO 26000, un standard international créé en 2010. Elle se structure autour de sept notions centrales que sont :



Fig. : 6 - Les sept notions centrales de la norme ISO 26 000

Cette norme ne donne pas lieu à une certification mais l'ISO 14001 certifiée par exemple le management environnemental.

Lois

Loi NRE

La loi sur les nouvelles réglementations économiques, entrée en vigueur par décret le 20 février 2002, oblige les grandes entreprises cotées à fournir des informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel. La loi Grenelle 2 de 2010 a ajouté un pilier sociétal à ce reporting extra financier et a élargi la catégorie des sociétés qui y sont soumises.

Loi SAPIN II

Depuis le 5 janvier 2017, cette loi a introduit la notion de « devoir de vigilance », soit une obligation générale de transparence et de prévention de la corruption pour les sociétés de plus de 500 salariés et l'établissement d'un plan de prévention anti-corruption pour les sociétés de plus de 5 000 salariés dont le siège social est basé en France.

Loi PACTE

La loi PACTE a été publiée au journal officiel du 23 mai 2019. Avec l'article 169, elle impose que "la société [soit] gérée dans son intérêt social", soumettant explicitement toutes les sociétés, quel que soit leur taille, à une responsabilité sociale et environnementale sans obligation de résultats. D'autre part, l'article 176 crée la qualité de « société à mission ». Une société peut en faire publiquement l'état si dans ses statuts figurent :

- Une raison d'être ;
- Un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité (en plus de son objectif de réaliser des profits)
- Les modalités de suivi de l'exécution de cette mission

3. La RSE selon Alaina-Charles Martinet et Marielle A. Payaud

Il existe sur le marché différents types d'entreprise se distinguant par leur taille, leur actionnariat, le secteur et leurs propres visions. Ainsi, les activités et les pratiques que la RSE recouvre sont plus floues. On en déduit qu'il existe une démarche RSE propre à chaque entreprise. Alaina-Charles Martinet et Marielle A. Payaud distinguent la RSE "cosmétique", "annexe ou périphérique" et la RSE "intégrée" :

La RSE "cosmétique"

La RSE "cosmétique" s'apparente à la pratique légère de la RSE. En d'autres termes, elle vise à répondre aux impératifs légaux initiés par la loi NRE. On ne trouve pas ici de volonté de partenariat sur le long terme avec les acteurs. Elles adaptent leurs pratiques et leurs discours en fonction de la sensibilité des parties prenantes selon Gabriel (2005).

La RSE annexe ou périphérique

La RSE annexe ou périphérique est une démarche impliquée mais qui se retranscrit par des actions n'ayant pas de lien direct avec le cœur de métier de l'entreprise. Ainsi, une autre entreprise aurait très bien pu mettre en place les mêmes actions. On parle ici des actions de type mécénat, fondation ou encore la création de filiale dont l'objet est en rapport avec la RSE.

La RSE Intégrée

La RSE dite "intégrée" est une démarche faisant partie intégrante du management de l'entreprise. Elle fait donc l'objet d'un outil de pilotage et d'une mesure de la performance. En apparaissant au tableau de bord de l'entreprise, les indicateurs sociétaux et/ou environnementaux permettent de contrebalancer les indicateurs financiers permettant de pouvoir prétendre à une performance dite globale voire durable. Les actions menées sont au cœur de l'activité de l'entreprise, l'ensemble des départements et des phases du processus sont susceptibles d'être impactés.

B. L'innovation, une définition complexe

L'innovation est usuellement perçue comme positive de par l'association faite à la créativité, au progrès et au dynamisme. Le commun l'assimile à la remise en question des règles déshabituées. C'est pourquoi les politiques annoncent vouloir innover, étant synonyme de progrès social. Pour autant elle peut également être mal perçue si on l'assimile au changement déstabilisateur et à la destruction. L'innovation est donc un terme général qu'il convient de définir à travers les préceptes théoriques.

1. Un processus et le résultat

« Le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à lui nuire ». Joseph Schumpeter, grand économiste de l'après-guerre, définissait en 1942 à travers ces mots le processus de destruction créatrice qu'est l'innovation. L'innovation et le progrès technique sont pour lui le moteur de la croissance du système capitaliste. Ils expliquent que le cycle de l'économie soit fluctuant.

L'innovation détruit certes l'ordre social et la socialisation qui découlent des règles et pratiques remises en question mais permet d'endiguer la routine qui rend incapable d'agir pour combler des besoins encore non satisfaits, d'alléger voire supprimer les contraintes et les gaspillages ou encore d'ouvrir de nouveaux horizons. C'est ainsi que c'est deux faces de l'innovation agissent de manière simultanée sur le marché et à l'intérieur des entreprises. L'innovation est donc un processus en mouvement permanent qui ne peut aboutir sans être porté par un ensemble d'acteurs.

Face à l'environnement actuel de plus en plus mouvant et complexe et une intensité concurrentielle qui se durcit, la nécessité de se renouveler et de s'adapter est cruciale pour prospérer et évoluer. Alors que certaines entreprises s'embourbent dans leurs processus, leurs règles et leur cadre institutionnel, d'autres à la culture plus contemporaine font preuve d'agilité et de réactivité.

Simon Lee (2011) qualifie "l'innovation comme un processus" et l'analyse plutôt comme « l'ensemble des actions qui ont permis la mise en œuvre de la nouveauté dans l'organisation ».

En conséquence l'innovation est à la fois un processus, une démarche (innover) pour arriver à un résultat (la nouveauté).

2. Une pratique sociale

L'innovation n'est pas un processus linéaire que l'on peut contrôler dans son ensemble. C'est un mécanisme incertain, bien souvent synonyme de sécurité et de confiance insuffisantes, facteurs pourtant indispensables à l'adhésion des donneurs d'ordre. L'innovation est associée à l'ambivalence des acteurs : Ils vont créer, participer, y mettre l'effort et dans un même ou second temps se conformer aux règles pour se protéger des mouvements permanents et désordonnés.

L'innovation est donc un désordre créé par un manque de régulation sociale. On se retrouve bien ici dans la maxime militaire suivante "Réfléchir c'est commencer à désobéir". Pour qu'une organisation dérégulée mais innovante fonctionne cela demande une analyse fine des expériences de la part du collectif et une rétrospective individuelle.

L'innovation possède donc un caractère collectif.

3. Des formes d'innovation

En latin, le mot innovation se découpe ainsi : "in" synonyme de "dans" et "novare" signifiant "rendre nouveau, refaire, transformer, changer".

J. Schumpeter, 1934, Akrich, Callon et Latour, 1986 ont défini tour à tour l'innovation et analysé les mécanismes de diffusion de ce dernier.

J. Schumpeter distingue l'invention de l'innovation. L'invention correspond à la conception de nouveautés de différents ordres (cité ci-après) alors que l'innovation est la mise sur le marché de cette invention ou l'intégration dans un milieu social. Akrich *et al* (1988) complète cette notion avec la notion d'usage. Lorsqu'une invention est vouée à être utilisée par l'entreprise elle prend la forme d'une innovation lorsqu'elle est mise en application du fait d'une appréciation positive de la chose par l'utilisateur. Il identifie 5 types d'innovation (équivalente aux 5 Types d'invention) à savoir :

- De produit : exemple le Maïs transgénique
- De mode de production : exemple "le juste à temps"
- De débouchés "les niches" des constructeurs automobiles
- De matières premières
- Organisationnelle : exemple l'entreprise virtuelle

L'innovation de produit renvoi à la conception et la commercialisation d'un produit ou d'un service amélioré. Pour Loilier et Tellier (2013) c'est un produit "présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé".

L'innovation de procédé correspond "à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant" selon Loarne et Blanco (2012). Ils catégorisent quatre types :

- L'innovation de procédé avec peu ou pas de modification du produit/service
- L'innovation de procédé seule
- L'innovation de produit/service sans innovation de procédé
- L'innovation de produit/service avec innovation de procédé

L'innovation de mode de production évoqué par Schumpeter correspond à la seconde.

L'innovation organisationnelle, selon Birkinshaw *et al* (2008), répond à l'impératif des entreprises d'améliorer leur efficacité et leur efficience. Le "Manuel d'Oslo" (2005) stipule qu'elle peut correspondre à une nouvelle manière de collaborer que ce soit en interne où à l'externe, une innovation de méthode de gestion des connaissances ou encore une façon nouvelle de solliciter la créativité des salariés.

On distingue également différents degrés d'innovation :

- Incrémentale ou continue
- De rupture ou discontinue.

L'innovation incrémentale aussi appelée continue, résulte d'avancées sur un produits, une technologie ou un service déjà existant. Elle peut être minime mais résulte d'une démarche d'amélioration continue essentielle pour le maintien de la compétitivité des entreprises. Elle est donc réalisée bien souvent par des acteurs déjà en place et est de faite moins risquée et plus accessible.

A contrario, l'innovation de rupture ou discontinue correspond à un changement radical permettant une réalisation jusque-là impossible ou à un transfert à un autre secteur d'activité. L'innovation discontinue ne présuppose pas une connaissance approfondie de l'état de l'art et peut donc être inventée par de nouveaux entrants. Elle a donc souvent pour conséquence de bouleverser les hiérarchies entre les acteurs. On peut citer comme exemple le CD-rom, le e-commerce ou encore l'appareil photo numérique qui a fait disparaître la société de renommée internationale Kodak.

J. Potage les distingue selon leurs degrés de nouveauté :

- En diffusion
- Nouvelle pour l'entreprise
- Nouvelle pour le marché
- Nouvelle pour tout le monde
- Innovation de rupture

4. Innovation environnementale ou innovation verte

Nacer Gasmi et Gilles Grolleau répertorient dans le tableau suivant les définitions de l'innovation environnementale :

Tableau 2 : QUELQUES DÉFINITIONS DES INNOVATIONS ENVIRONNEMENTALES

Tableau 2 : Quelques définitions des innovations environnementales	
Définitions des innovations environnementales	Auteurs
"Innovation qui empêche ou réduit la pression anthropogénique sur l'environnement, qui remédie à un dommage déjà causé ou qui diagnostique et contrôle les problèmes environnementaux."	Hemmelskamp, 1997 (cité par Markusson)
"Toute modification dans les procédés et produits qui réduit les impacts sur l'environnement en comparaison des procédés ou produits auxquels ils ont été substitués."	Malaman, 1996 (cité par Markusson)
"Procédés nouveaux ou modifiés, techniques, systèmes et produits [destinés] à éviter ou à réduire des nuisances sur l'environnement."	Kemp et Arundel, 1998
"Combinaisons de compétences, de savoirs, d'équipements et d'organisations requises pour réaliser certains objectifs environnementaux et se conformer à certaines réglementations et pour produire de nouveaux artefacts technologiques"	Oltra et Saint Jean (2001)
"Les innovations environnementales peuvent être définies de deux manières : premièrement par les effets de l'innovation sur l'environnement, et deuxièmement par les intentions de l'innovateur visant à réduire l'impact environnemental des procédés et produits."	Markusson, 2001

Fig. : 7 - Définitions des innovations environnementales

"Le processus d'adoption des innovations environnementales est généralement moins transparent que celui des innovations 'normales'" (Nijkamp et al. 2001)

On peut constater que la notion d'innovation environnementale est apparue en 1996 et exprime à la fois l'intention de l'innovateur et les effets de l'innovation sur l'environnement. Les auteurs distinguent également l'innovation environnementale volontaire et obligatoire, c'est-à-dire celle qui permet de se conformer à la réglementation. Elle peut être incrémentale (amélioration d'un produit ou procédé connu) ou radicale.

Nacer Gasmi et Gilles Grolleau définissent également la notion d'innovation « propre » comme les « changements « préventifs » au sein du processus de production avec la recherche d'un processus de production moins polluant, dès la source ». Ils soulignent que cela nécessite un investissement important en matière de ressources humaines et financières car ce sont souvent des changements profonds. Ce type d'innovation souffre d'une quasi impossibilité de constater les effets positifs sur l'environnement selon Darby et Karni (1973). Pour autant les effets commerciaux, c'est-à-dire en termes d'image, sont normalement bien visible et ont des effets positifs sur les prix.

L'innovation responsable sera abordée en partie II, car c'est une tendance en matière d'innovation et de RSE.

A l'issue de cette partie nous retiendrons la définition de l'INSEE, décrite dans le manuel d'Oslo, qui définit quatre catégories d'innovation :

- **“De produit** (bien ou prestation de service) : une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
- **De procédé** : une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.
- **D'organisation** : une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ;
- **De marketing** : une innovation de marketing est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.”

II. ENJEUX ET TENDANCES

Au travers de cette partie nous allons identifier les enjeux et les tendances qui gravitent autour de la notion de RSE et d'innovation.

A. La RSE en vogue de par ses enjeux lourds de conséquences

« L'entreprise sociétale, de plus en plus tendance selon le cabinet Deloitte »

1. Des enjeux lourds de conséquences

Enjeux économiques

L'enjeu est d'augmenter la valeur économique « qualitative » de l'entreprise qui est aujourd'hui largement délaissée au profit de la valeur économique « quantitative ». Cela comprend l'éthique dans les relations d'affaires, la marque, les brevets, l'impact clients, le capital humain et environnemental, les partenaires et les systèmes d'information, etc. L'objectif est de passer à un management anticipatif

basé sur le moyen et long terme avec une logique d'investissement et non de profit à court terme ; il s'agit de pérenniser l'entreprise sur le long terme par une optimisation des coûts intelligente notamment. Le développement durable est également une opportunité de développer de nouveau business en apportant de la valeur et du sens à ses clients. Avec la progression de la prise de conscience il s'agira probablement d'une question de conformité dans les années à venir, soit de maintenir ses parts de marché. Enfin n'oubliant que l'enjeu économique de la RSE relève de la lutte contre la pauvreté via la création d'emplois rémunérés convenablement afin de garantir une vie digne au citoyens et à leurs descendants.

Enjeux environnementaux

Le dictionnaire Français Larousse définit l'environnement comme « l'Ensemble des éléments (biotiques ou abiotiques) qui entourent un individu ou une espèce et dont certains contribuent directement à subvenir à ses besoins. L'environnement des hommes se compose de l'air, de l'eau, des mers et océans, des sols, de la faune et de la flore. CCI France identifie les enjeux environnementaux suivant :



Fig. : 8 – Enjeux environnementaux identifiés par CCI France

CCI France explique que l'activité humaine génère l'émission direct ou indirect de gaz à effet de serre comme le CO2 qui sont nocifs pour l'homme et néfastes pour l'environnement. Ils entraînent en effet un réchauffement climatique durable et extrêmement rapide dont les conséquences sont désastreuses à terme pour les milieux naturels qui entourent l'homme, sa santé et pour l'activité économique mondiale. En Annexe 1 vous trouverez un tableau établi par le GIEC, le groupe d'experts intergouvernemental pour le climat, qui décrit de façon succincte les effets provoqués à échéance 2050 mais déjà visibles (Ex : fonte des glaciers de l'arctique et de fait l'élévation du niveau de la mer).

Il faut préciser que l'émission de ces gaz est d'une telle proportion que la biodiversité n'est plus à même de le transformer en Oxygène notamment de par sa destruction par l'homme et par la déforestation.

L'activité humaine a également un impact négatif sur la biodiversité. En effet, l'homme, minute par minute, modifie son écosystème en surexploitant les ressources primaires, en polluant les sols, l'air et l'eau via des substances chimiques synthétiques (créées par l'homme grâce à l'industrie chimique) ou naturelles (si elles sont modifiées ou rependues dans un autre milieu que celui d'origine) ou via des agents pathogènes (virus, bactéries, champignons ou végétaux pouvant provoquer des maladies). On pense communément aux gaz, déchets en tout genre non dégradables et/ou polluants.

Les écosystèmes sont bouleversés et de nombreuses espèces de toute origine disparaissent ou sont aujourd'hui en voie de disparition. Les effets, décrits précédemment, impactent l'homme lui-même car il fait partie d'une chaîne alimentaire et qu'il est obligé de coexister avec son environnement. En :

- Consommant des aliments, médicaments et/ou de l'eau polluée
- Rentrant en contact avec des substances et/ou agents polluants

L'homme est aujourd'hui plus exposé aux cancers, maladies, allergies, perturbations endocrinien et neurologiques ou encore à des anomalies lors de la reproduction. La fracture sociale entre les riches et les pauvres est renforcée quant à l'accès à la nourriture et à l'eau.

WWF estime que 90% des terres seront impactée d'ici 2050 soit d'ici une trentaine d'année. L'association explique également que 60% des populations d'animaux sauvages ont disparu en 40 ans.

En résumé, en dépit de la surpopulation qui démultiplie le problème, les modes de vie humains sont à l'origine des problématiques environnementales, lesquels provoquent des enjeux sociétaux.

Enjeux sociaux et sociétaux

Les organisations ont un rôle social que ce soit vis-à-vis de leurs salariés comme de la société dans son ensemble. En complément des problématiques cités précédemment sur l'égalité d'accès à l'eau, la nourriture et les soins, CCI France identifie les enjeux sociaux suivant :

L'entreprise doit être vigilante sur le respect des droits de l'homme sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris ses fournisseurs, les sous-traitants de ses fournisseurs, ses salariés comme ses clients et les consommateurs finaux. En outre, elle doit :

- Favoriser les relations et garantir de bonnes conditions de travail.
- Encourager le dialogue et la motivation des salariés comme des fournisseurs (via une juste rémunération notamment).

- Veiller à l'égalité et la non-discrimination (avec les salariés ou les fournisseurs)

Du point de vue sociétale, l'entreprise a un rôle à jouer dans l'éradication de la pauvreté et des inégalités sociales. De plus, elle doit contribuer à la construction d'une société plus juste, plus vertueuse pour l'ensemble des parties prenantes et à ce que l'évolution se face de façon durable.

En conséquence, l'entreprise doit s'inscrire dans ce que l'on appelle l'économie circulaire pour espérer relever les défis énoncés. C'est un modèle économique à vision systémique qui consiste à concevoir durablement, consommer autrement, redonner vie aux produits et à la matière via des une écoconception pour faire plus avec moins.

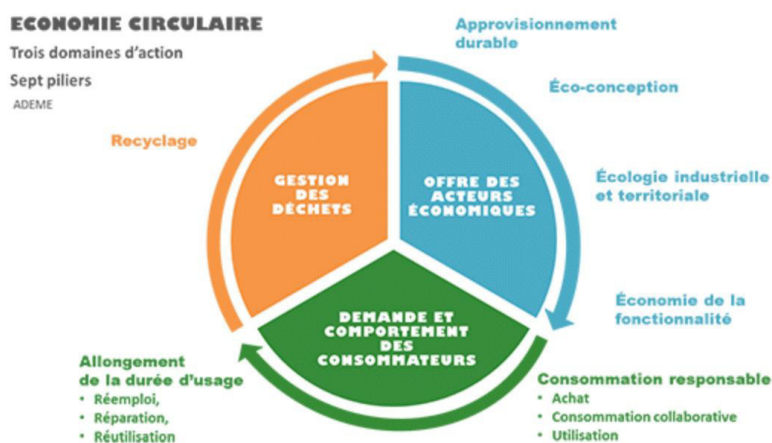


Fig. : 9 – Schéma représentatif de l'économie circulaire (Source ADEME)

2. Des parties prenantes qui s'impatientent et qui bougent :

Des citoyens qui marchent pour le climat

2018 a vu la pétition « L'affaire du siècle » contre l'Etat français qui avait pour but de dénoncer son inaction climatique avec plus de 2 millions de signatures. Un sursaut écologique chez les citoyens, démontré par les trois dernières marches pour le climat dont la dernière dite « Marche du siècle » a rassemblé 350 000 personnes selon les organisateurs (donnés recueillis par l'Express). Cette vague verte s'est également exprimée aux élections européennes avec 13,5% des votes pour le parti Europe écologie les verts, principalement issus de la population jeune, préoccupée par ses perspectives d'avenir.

Les salariés de demain comme les médias mettent la pression

De nombreux étudiants sensibilisés, au cours de leurs études et par les médias, aux problématiques de RSE, comptent trouver du sens à leur futur travail. Ils sont au moins 30 000, inscrits dans des grandes écoles comme HEC ou polytechnique, à avoir signé un Manifeste lancé en octobre 2018 pour un réveil écologique. Les nouveaux diplômés ont donc une vision responsable qui a pour conséquence de contribuer à casser les codes et à accélérer le changement vers une économie durable. Les entreprises comme les services achats courent donc le risque de ne pas attirer les perles rares du marché pour cause d'attentisme écologique et social voire de mauvais comportement.

Côté médias, il ne se passe pas un jour sans qu'ils ne traitent les enjeux RSE. Pour autant, les entreprises du secteur des médias affichent des comportements très mitigés.

Les investisseurs plus regardants grâce au Reporting extra-financier

La loi NRE de 2001 est la première loi à imposer aux sociétés cotées en bourse la publication d'informations sociales et environnementales via un reporting RSE. La loi Grenelle II de 2010, via l'article 83, et son décret d'application du 26 avril 2012, ont ajouté un pilier sociétal. Depuis le 1^{er} août 2017, suite à la directive européenne n°2014/95/UE, transposée par une ordonnance du 18 juillet, on parle de déclaration de performance extra-financière (DPEF) dit « reporting extra-financier ». Ce reporting concerne les entreprises cotées en bourse dont le Chiffre d'affaires est supérieur à 40 millions d'euros et ayant plus de 500 salariés ou non cotées ayant un chiffre d'affaire supérieur à 100 millions d'euros.

Des clients qui réclament des Normes/Labels/certifications et qui auditent

Une multitude de labels sont apparus ces dernières années comme le label Lucie qui s'aligne sur les sept questions centrales de l'ISO 26000 et qui est accordé par l'Afnor ou encore Vigeo avec un audit à intervalles réguliers pour vérifier les engagements et la démarche de progrès. Le label permet aux organisations d'évaluer, de valoriser et de développer leurs engagements RSE sur la base de la norme internationale.

Une Europe qui réfléchit

En mai 2018 ont été publiés des textes qui doivent être soumis à l'approbation du Parlement et du Conseil de l'Europe et dont l'objet est de construire une taxonomie soit un référentiel européen d'activités dites durables. L'objectif à terme est d'établir un document commun susceptible de pousser les investissements dans les modèles identifiés comme durables. La commission réfléchit également à la création d'indices bas carbone ou à impact carbone positif. Pour autant, l'Europe stagne sur certains sujets. Par exemple, face aux lobbying la directive sur la qualité des carburants est bloquée depuis le

23 février 2018. En outre, une réglementation pour la protection des sols a également été bloquée en 2006.

B. L'innovation responsable et le digital au cœur des enjeux

L'innovation responsable

L'innovation responsable est une notion encore floue. Dans les écrits du philosophe Hans Jonas (1979), on peut trouver les origines de l'innovation responsable dont la citation suivante en décrit l'idée principale : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la Permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre".

L'innovation responsable est basée sur les trois grands principes du développement durable auxquels s'ajoutent le questionnement des besoins de l'individu et la mesure des impacts directs comme indirects de l'innovation. Il s'agit d'identifier dans certains cas si nous n'avons pas intérêt à ne pas répondre au besoin. Y-at-il des impacts directs sur l'utilisateur ? sur les populations autour des utilisateurs ? sur notre écosystème ? L'origine latine du mot responsable est « Respondere » qui veut dire « rendre compte de ses actes ». L'innovation responsable inclut donc que l'innovateur soit capable de rendre compte de ses actes durant la phase d'élaboration de l'idée jusqu'à sa mise sur le marché.

L'innovation responsable prend une tournure politique à l'issue de la conférence "S.I.S.-R.R. I : Science, innovation et société" dont la déclaration est parue le 21 novembre 2014. La RRI, Responsible Research and innovation ou Recherche et innovation responsable en français a pour but de trouver collectivement des solutions durables et inclusives aux défis sociétaux et est pour l'Europe un objectif commun à l'ensemble des acteurs de la société.

Nous retiendrons la définition de l'innovation responsable de Ingham (2011) : « l'intégration volontaire et proactive des considérations sociales et environnementales, dans les stratégies, les comportements et les processus et qui produisent des solutions nouvelles et plus performantes par le développement et l'utilisation productive de ressources et qui ont pour résultat de créer de la valeur "sociétale" (économique, sociale et/ou environnementale) ».

René von Schomberg, décrit l'innovation responsable comme : « un processus transparent et interactif par lequel les acteurs sociaux, les chercheurs et les innovateurs collaborent pour l'acceptabilité éthique, la durabilité et la pertinence sociétale (societal desirability) de l'innovation – permettant ainsi l'insertion des avancées des sciences et des techniques dans la société ». Si l'innovateur se challenge lui-même sur l'éthique de son innovation, il confronte son innovation à l'opinion des agences de recherche et au grand public.

Côté entreprise, Castiaux (2012) a identifié 3 types de stratégies d'innovation durable:

- L'entreprise responsable, responsible green, qui agit pour une mise en conformité légale et en fonction de la demande par de l'innovation incrémentale.
- L'entreprise efficiente, efficient green, qui recherche une performance globale notamment au niveau énergétique et de la gestion des déchets
- L'entreprise différenciée, differentiated green, qui place l'environnement au cœur de sa stratégie par une approche collaborative

Van der Yeught (2014) estime que l'innovation responsable constitue une possible réponse aux enjeux du développement durable.

L'innovation digitale

L'innovation est aujourd'hui majoritairement portée par le digital et notre société vit une véritable révolution numérique. Le nombre de start up explose utilisant des solutions numériques pour proposer des nouveaux business modèles, couvrir de nouveaux besoins ou offrir de nouvelles solutions digitales. Un grand nombre d'entreprises définissent une stratégie digitale et des nouveaux métiers apparaissent. L'innovation digitale peut être organisationnelle comme les outils digitaux pour travailler en mode projet, de processus comme les solutions de e-sourcing qui digitalisent entièrement le processus achats ou encore de produit avec l'intégration de capteurs, de logiciels ou encore d'algorithmes.

Au travers de cette partie nous avons pu constater les nombreux enjeux lourds de conséquence autour de la RSE et de l'innovation, à la fois économique, social et environnemental. Les tendances sont clairement à la responsabilisation, à la digitalisation et à l'intensification des attentes sur ces sujets. Dans le cadre de notre problématique, l'acheteur doit donc se poser les bonnes questions et vite.

III. DES NOTIONS DE PLUS EN PLUS STRATEGIQUES DANS LES ACHATS

La fonction achats étant stratégique pour l'entreprise elle est de fait impactée par les enjeux qui la touchent. Ainsi, la RSE et l'innovation sont au cœur de l'évolution des pratiques et des stratégies achats. La RSE est déclinée par ce que l'on appelle les achats responsables et la recherche d'innovation au cœur de l'évolution des pratiques achats.

A. Achats responsables

Sous la pression actuelle des différentes parties prenantes comme les actionnaires et les clients en matière sociale et environnementale, la majorité des entreprises se retrouvent à être notées par des agences de cotation dont la mission est de contrôler le respect des règles et règlements dictés soit par la réglementation soit par des normes. Alors que les exigences réglementaires se renforcent du fait d'une prise de conscience des électeurs et d'une urgence climatique avérée, le développement durable devient une source de risque que l'acheteur, en tant que risk manager, se doit d'anticiper et de manager. En sachant que les achats représentent en moyenne 60% du chiffre d'affaires d'une entreprise, on comprend donc les propos de Sandrine Grumberg : « les dépenses sont le reflet direct des engagements pris en matière d'environnement ou social ». C'est ainsi que le développement durable entre progressivement dans l'univers de la fonction achats depuis quelques années mais reste un sujet encore mal appréhendé et sous-développé dans de nombreux secteurs.

Le Comité 21, comité français pour l'environnement et le développement durable, identifie les directions des achats comme « des leviers essentiels, à la fois pour la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise (protection des droits humains, réduction des émissions de CO2, mobilité durable, haute qualité environnementale des bâtiments ...) et pour soutenir les filières économiques du développement durable, en France et dans le monde.

L'OBSAR, observatoire des achats responsables, association qui a pour objectif d'échanger des bonnes pratiques concernant les Achats Responsables, définit les achats responsables comme « tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre, entre parties prenantes, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique. L'acheteur recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact ».

Drumwrigth en 1994, Min et Galle en 1997, Carter et Carter en 1998, Carter et Jennings en 2000 et Walker et Brammer en 2009, tous ces auteurs ont amené progressivement la notion d'achats responsables telle qu'elle est définie aujourd'hui. On parle également d'achats « durables », apparus en 2000 lors de la transformation des achats publics sous l'impulsion de l'Europe via la possibilité d'intégrer des critères environnementaux et sociétaux aux appels d'offre. Nous utiliserons d'ailleurs les deux termes au cours de ce mémoire. Les entreprises privées commencent à les appréhender en 2001 grâce à la loi NRE et l'obligation de publier leurs actions lorsqu'elles sont cotées en bourse.

Les premiers écrits littéraires se sont concentrés sur l'optimisation écologique des achats et son impact sur la performance globale de l'entreprise en la matière. L'éthique et les aspects sociaux ont

ensuite été intégrés suite à de nombreux scandales. Carter et Roger en 2008 ajoutent des critères environnementaux, sociaux et sociétaux. Carter et Jennings (2000) puis Preuss (2001) et enfin Walker et al (2008), Lee (2011), démontrent progressivement le rôle des fournisseurs dans une chaîne de valeur responsable et le rôle-clé d'incitation de la fonction achats pour que les ressources externes se tournent vers une démarche écologique et éthique.

Dans cette optique, Vachon et Klassen (2007) identifient une première approche consistant à choisir uniquement les fournisseurs qui respectent certaines normes en passant par du contrôle de performance. A l'opposé, il propose par le relationnel de développer chez les fournisseurs connus une démarche responsable (Lee, Vachon et Klassen en 2008, Paulraj en 2009). Lee en 2011 explique que cette approche favorise l'innovation, soit la création de valeur et est donc plus profitable pour l'acheteur.

On retrouve dans la littérature les termes d'achats « verts », « éthiques », « équitables » ou encore « solidaires » mais ces derniers ne couvrent qu'une partie des achats durables ou responsables. En effet, combien de produits « bio » sont suremballés et/ou ont un impact carbone considérable lié à leur transport ?

La norme Afnor « Achats Responsables » NF X50-135-1 d'Août 2012, qui se base sur la norme ISO 26000, donne des recommandations pour aider à la mise en place une démarche d'achats responsables. La norme XP X 30-029 donne qu'en à elle des informations sur l'évaluation de la performance de la démarche. ISO 20 400.

Il est certain que les pratiques d'achats responsables se diffusent et vont tendre à se généraliser dans les années à venir, à voir si elles deviendront la norme.

B. Achats innovants

Innover ou déperir... les entreprises n'ont plus le choix. On observe une tendance à la différenciation via une captation de l'innovation. L'innovation doit donc être aussi dénichée à l'externe et l'acheteur est en premier ligne pour effectuer cette tâche. A noter que l'innovation est aujourd'hui portée par la digitalisation et que les acheteurs se doivent d'être curieux en la matière. D'autre part, le développement durable s'il peut être abordé comme un risque à manager, il peut également être appréhendé comme une source d'opportunité.

L'Open Innovation

« Le XXIe siècle est marqué par deux évolutions majeures lorsque l'on aborde la production d'offres technologiques de pointe. Le niveau de compétence requis grimpe de jour en jour. On ne parle plus de système, mais de systèmes complexes, et maintenant de systèmes de systèmes. Dans le même temps,

les financements, qui auraient dû s'accroître, à la hauteur des difficultés à surmonter les nouveaux défis, se sont au contraire trouvés réduits... La stratégie des entreprises a été mise à l'épreuve. Il a fallu changer radicalement de paradigme : c'est l'ère de l'innovation ouverte, seule solution à ces défis ». Emmanuelle Serrano (2013), à l'époque Responsable des achats pour Thales Research & technologie, parle ici d'Open innovation.

« L'Open Innovation » a été popularisé en 2003 par Henry Chesbrough dans son ouvrage « The new imperative for Creating and Profiting from Technologie ». Von Hippel avait déjà évoqué en 1986, le fait que l'intégration en amont d'utilisateurs pionniers pouvait permettre d'anticiper les besoins futurs. L'Open Innovation consiste à consulter, à puiser l'inspiration n'ont plus uniquement aux centre R&D de l'entreprise mais à l'extérieur, via différents partis comme les entreprises classiques, les PME, start up, université ou encore les centres de recherche. Cette approche est inspirée de l'Open source, une méthode d'ingénierie, qui consiste à développer un logiciel ou des composants et de laisser en libre accès le code source de ce dernier ; démarche possible car le développeur du logiciel est aussi un utilisateur. Il a donc tout intérêt à initier le projet d'innovation, à être coproducteur dans la résolution du problème pour être enfin un des utilisateurs finaux satisfait de l'évolution produite. Dans l'Open Innovation, le client a les mêmes intérêts que le développeur mais va a contrario rémunérer les apporteurs d'innovation ou se l'approprier ce qui nuance l'utilisation du mot « ouvert ».

L'Open Innovation a pour but de capter les ressources externes et de détecter les possibilités d'exploitation de ressources en interne. S'il on parle des ressources externes, on fait donc appel à la fonction achats qui va animer les relations avec les différents intervenants dans le cadre d'une démarche de Crowdsourcing. « Le crowdsourcing est une forme d'externalisation voire de collaboration possible avec des individus à l'extérieur de l'entreprise ». Les acheteurs doivent pour cela avoir une très bonne vision du besoin du client de l'entreprise, avoir des notions sur l'offre proposée et savoir organiser le travail en mode collaboratif.

Pisano et Verganti identifient en 2008 les quatre formes d'externalisation de l'innovation suivantes :

Dans le cadre d'une gouvernance ayant une structure hiérarchique, l'entreprise cliente garde le pouvoir décisionnaire. La participation dite ouverte se traduit par la possibilité pour n'importe quel parti de participer.

Tableau 1:FORMES D'EXTERNALISATION / DE COLLABORATION, D'APRÈS PISANO ET VERGANTI (2008)

CROWDSOURCING Un endroit où une entreprise publie un problème et choisit parmi un ensemble de solutions <i>Exemple: InnoCentive</i>	COMMUNAUTÉS Un réseau où tout le monde propose des problèmes et des solutions <i>Exemple : Linux open-source</i>	PARTICIPATION	OUVERTE
EXPERTS – CONSULTANTS Un groupe de praticiens choisis par l'entreprise. L'entreprise choisit le problème et la solution <i>Exemple : KPMG, Capgemini</i>	CONSORTIUM Un groupe privé de participants, qui choisissent conjointement un problème, comment organiser le travail et sélectionnent la solution <i>Exemple : partenariats d'IBM</i>		
GOUVERNANCE			
STRUCTURE HIÉRARCHIQUE			
STRUCTURE PLATE			

Fig. : 10 – Formes d'externalisation / de collaboration, d'après PISANO et VERGENTI - 2008

On distingue le crowdsourcing d'activités routinières qui permet d'apporter du temps et/ou de la capacité à traiter de l'information, le crowdsourcing de contenu qui permet d'apporter surtout de l'information et le crowdsourcing d'activités inventives qui permet d'apporter des solutions inventives.

Les espaces de co-working qui se démultiplient et qui accueillent une communauté d'entrepreneurs ou encore les FabLab, « lieu physique, permettant des interactions et des échanges au sein d'un espace dédié a priori au plus grand nombre ... dans l'optique d'éduquer aux technologies numériques pour créer/fabriquer et d'établir un réseau mondial interconnecté » (www.fabfoundation.org), sont des lieux où l'innovation se rassemble et où les acheteurs peuvent y trouver leurs partenaires de demain.

Démocratisation de l'achat public innovant

Au niveau de la commande publique, Karl Dirat, chargé de l'innovation au sein de l'établissement CESCOF du commissariat des armées déclare que « La réglementation de l'achat public n'est pas un carcan, elle offre une batterie d'outils qu'il faut utiliser". Il explique que "l'innovation est très largement compatible avec les trois principes de la commande publique que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures... et un axe de performance à part entière. La phase 3 de la réforme des achats de l'Etat permet de mieux coopérer avec les acteurs économiques et de mieux professionnaliser les achats." (2017)

La réforme de la commande publique est arrivée à son terme et est rentrée en vigueur le 5 avril 2018. Le décret 2018-1225 « vise à soutenir l'innovation dans la commande publique ; ce texte crée une expérimentation de trois ans permettant aux acheteurs de passer des marchés négociés pour leurs achats innovants d'un montant inférieur à 100 000 € ». Une réforme de la commande publique doit arriver en avril 2019.

S'il est difficile pour les acheteurs de la commande publique de visualiser tout ce qu'il est possible de faire, des acteurs, comme la préfecture de la région PACA travaillent à la démocratisation de l'achat public innovant grâce à la mise à disposition d'une boîte à outils des achats innovants hébergés sur une plateforme en ligne. Elle met par exemple à disposition des règlements de consultation types dans les phases de R&D et des exemples d'appel à projet et des contrats types.

Démocratisation du Green procurement dans les achats publics

La commande publique est en avance de manière globale par rapport au secteur privé. En effet, les acheteurs publics sont désormais autorisés à inclure des critères pour abaisser le poids du prix 50% contre 75% auparavant. Il existe même une plateforme « achats responsables » qui permet d'accéder à des guides. Des circulaires sont apparues pour fixer des objectifs en matière de RSE comme par exemple l'atteinte d'une certaine part de produits biologiques sur le total du volume acheté auprès de

la restauration collective (20% en 2012). La « clause sociale » qui définit un objectif ambitieux en matière d'achats auprès du secteur adapté et/ou protégé est également une démonstration de la volonté du secteur public d'être exemplaire en la matière.

La RSE et l'innovation sont donc deux notions intimement stratégiques pour la fonction achats qu'elle ne peut mettre de côté dans son ambition de créer de la valeur pour l'entreprise et dans sa quête de reconnaissance.

CHAPITRE 2 – L’INNOVATION RESPONSABLE DANS LA FONCTION ACHATS

Selon Sandrine Grumber, auteur chez Afnor édition, « un processus d’achats durables implique un questionnement et des arbitrages constants. Il n’existe pas de définition universelle, mais des solutions à inventer ». On comprend bien que l’innovation est au cœur de la problématique quand il s’agit pour la fonction achats de contribuer à la démarche RSE de l’entreprise.

Pour rappel, il est possible d’innover sur trois aspects : l’organisation achats, les processus achats et les produits/services achetés. Il est évident qu’une mutation de l’approche organisationnelle aura des conséquences sur les processus, comme des changements dans la manière de procéder permettront in fine d’acheter des produits et services responsables.

Alors comment être innovant dans la manière dont nous nous organisons pour acheter afin d’être plus éthique, plus vertueux en matière sociale et environnementale ? C’est ce que nous allons essayer de déterminer au travers de cette partie tout en identifiant des innovations susceptibles d’aider la fonction achats à être plus responsable. Dans un premier temps, nous évoquerons des innovations organisationnelles et de procédés et dans un deuxième temps en quoi les innovations digitales qui tirent aujourd’hui l’innovation, peuvent contribuer à la démarche RSE de l’entreprise. Enfin, nous verrons les méthodes d’innovation que la fonction achats peut détourner au profit du développement durable.

I. INNOVATIONS RESPONSABLES ORGANISATIONNELLES ET DE PROCÉDES

L’innovation organisationnelle est aussi appelée l’innovation organisationnelle et managériale. Birkinshaw et al. (2008) la définissent comme « l’invention et la mise en œuvre de pratiques de management, procédés, structures ou techniques nouveaux pour l’état de l’art et destinés à favoriser l’atteinte des objectifs organisationnels » (p. 825 et 829). On entend donc ici toutes les manières de faire, d’organiser les ressources (financières, informationnelles, matérielles et humaines) et d’échanger entre les collaborateurs susceptibles de générer des innovations responsables mais aussi du bien-être social. Bien sûr, les concepts que nous allons évoquer ne représentent qu’une petite partie de ce qu’il est possible de faire et comportent des limites.

A. Innovation responsable organisationnelle et managériale

La fonction achats doit faire preuve de capacité dynamique au sens de Teece et al (1997), c’est-à-dire avoir « l’aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l’environnement » et ce via l’innovation responsable. En effet, en sollicitant un apprentissage par double boucle, l’acheteur sera à même d’apporter des solutions

innovantes au service du développement durable. Le schéma de Natacha Tréhan dans son article sur l'acheteur entrepreneur résume cette théorie, en voici une reproduction :

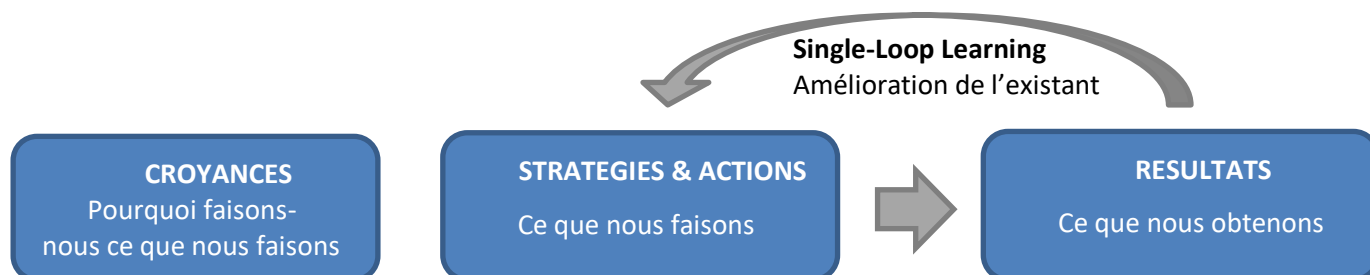


Fig. : 11 – Schéma Apprentissage par double boucle N. TREHAN

1. L'acheteur entrepreneur responsable

Il existe un grand nombre d'écrits sur l'entrepreneur responsable sur lesquels notre attention doit se porter dans la mesure où l'acheteur de demain est identifié comme un acheteur entrepreneur, qui doit « développer une approche entrepreneuriale » (Natacha Tréhan).

Selon les écrits de Charreaux et Desbrières (1998) et Verstraete et Fayolle (2005), Véronique Bon et Corinne Van Der Yeught expliquent que « L'entrepreneur doit ainsi développer une organisation à laquelle les partenaires, apporteurs de ressources, adhèrent et continuent d'adhérer, donc une organisation permettant de créer une valeur partenariale à la hauteur de leur contribution ». En conséquence, la pérennisation de l'organisation comme la création de valeur sociétale nécessitent un management responsable des parties prenantes (Freeman 1994). Les travaux en responsabilité sociétale des PME (RSPME), de Jenkins (2009), Spence (2007) et Moore et Manring (2009) expliquent que la mise en œuvre de politiques innovantes en matière de développement durable est facilitée par la souplesse de ces structures. Quand le dirigeant est animé par la RSE, il cherche à mobiliser les capacités de ses parties prenantes pour construire son projet. Il se traduit bien souvent en management participatif voir un entrepreneuriat collectif. Ce type de structure observe une politique RH de sélection des collaborateurs portée sur les valeurs des candidats dans le but de « soutenir une culture organisationnelle forte, cohérente avec l'image d'entreprise responsable recherchée ». Le fondement d'une éthique de l'action collective est basé sur la création d'un socle de valeurs partagées pouvant générer de la valeur d'origine comportementale et cognitive (Dherment-Férère et Van der Yeught, 2011). Enfin, Véronique Bon et Corinne Van Der Yeught expliquent que l'entrepreneur responsable a une capacité de jugement réflexif (Clarke et Holt, 2010), soit la capacité à dégager des principes éthiques et généraux qui deviendront force de loi pour lui, à partir de situations concrètes et particulières. Il observe également une sensibilité, car il est capable de se mettre à la place des parties

prenantes, et une imagination morale (Buchholz et Rosenthal, 2005) en recourant à ses principes pour agir et arbitrer. Véronique Bon et Corinne Van Der Yeught résument leur théorie sur la figure suivante :

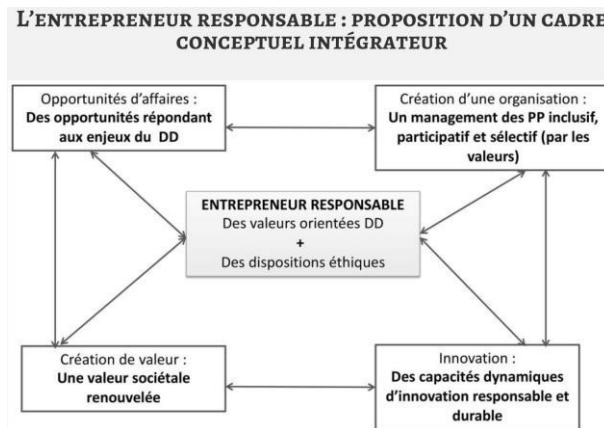


Fig. : 12 – Cadre conceptuel de l'entrepreneur responsable

Ainsi l'acheteur entrepreneur pourra devenir un « l'acheteur entrepreneur responsable », grâce à sa capacité de jugement réflexif, sa sensibilité et son imagination morale, réalise un management inclusif, participatif et sélectif, lui permettant de saisir les opportunités stratégiques en DD et de pousser le développement de capacité dynamique d'innovation responsable chez ses collaborateurs.

2. Innovation managériale responsable dans les OBNL

En complément des théories sur l'entrepreneur responsable, l'innovation managériale apparue dans les organisations à but non lucratif (OBNL) peut également constituer une base de benchmark pour la fonction achats pour contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation. La fonction achats peut apporter un tel modèle dans le but de rapprocher les entreprises traditionnelles de la notion de « société à mission » défini par la loi PACTE.

Les valeurs fondamentales d'une OBNL orientent son organisation vers un management par les valeurs (Akingbola, 2013 ; Ridder et McCandless, 2010). Ainsi les managers ont pour mission de vérifier l'adéquation du travail réalisé avec les valeurs de l'organisation. En ayant des objectifs RSE clairement définis par la Direction achats et en ayant des attentes similaires que les OBNL vis-à-vis de leurs personnels, il est facile de percevoir les bénéfices d'un management par les valeurs dans la fonction achats. Dans les entreprises publiques c'est déjà en partie le cas avec comme valeurs ancrées les trois principes de la commande publique que sont pour rappel : la transparence des procédures, l'équité de traitement et la liberté d'accès.

En outre, les OBNL s'inscrivent dans une logique de mesure de la performance globale (Anheier, 2014 ; Kaplan, 2001) car elles se doivent d'être en mesure de prouver leur exemplarité notamment

auprès des organismes financeurs. « Celle-ci vise à suivre une approche à la fois interne et externe de la performance, mais aussi financière et sociale, approches parfois antagonistes et source de tensions » (Marc Robert, Marouane Khallouk et Sophie Mignon). Kaplan (2001) a démontré l'adaptation spécifiques des tableaux de bord et balance score card à cet objectif. Appliqué par la fonction achats, il s'agit de faire évoluer l'évaluation de la performance uniquement quantitative de nos achats vers l'évaluation de la performance globale, c'est-à-dire l'évaluation qualitative sur les trois enjeux du développement durable. Cela se traduit par une amélioration des tableaux de bord achats et des score card fournisseur, c'est-à-dire l'adaptation des méthodes de calcul des indicateurs ou de nouveaux indicateurs et des nouveaux critères.

La fonction achats peut donc s'inspirer des méthodes de management développées par les OBNL dans le but de rapprocher les entreprises traditionnelles de la notion de « société à mission » défini par la loi PACTE.

3. Le « Lean start up » appliqué aux achats

Le Lean start-up est à la fois un mouvement et une méthode d'entrepreneuriat qui vise à réduire le taux d'échec des jeunes entreprises. En partant du postulat que l'acheteur qui veut innover en matière de développement durable devient un « acheteur entrepreneur responsable » et qu'il dispose de peu de ressources dans un contexte de réduction des équipes et des budgets achats nous nous sommes intéressés à cette méthode qui peut permettre à l'acheteur responsable d'atteindre son objectif en changeant de façon radicale sa manière de s'organiser. De plus, cette pratique est tout à fait adaptée au contexte de business complexe, très concurrentiel et à l'urgence climatique, sociale et économique auxquels il faut trouver des solutions. Cette méthode est basée sur la collecte rapide d'un maximum de connaissances sur les clients et leurs besoins afin de ne pas épuiser les quelques ressources de la jeune entreprise avant qu'elle ne trouve son adéquation produit-marché. Il s'agit de maximiser l'apprentissage de l'entrepreneur et de minimiser ses dépenses (Alexandre Terseleer et Olivier Witmeur, 2013). Appliqué à la fonction achats, cette méthode nécessite la collecte d'un maximum de connaissances sur les parties prenantes (prescripteurs, marketing, R&D, fournisseurs, filières de recyclage...) comme leurs intérêts, leurs besoins, leurs capacités etc afin d'optimiser son temps de travail (synonyme de dépense pour l'entreprise) sur le projet. Le Lean start up est fondé sur 4 principes :

- Construire
- Mesurer
- Apprendre

- Gérer ses ressources

La phase de construction a pour objectif d'établir un produit minimum viable appelé MVP en anglais. Cela passe par l'établissement d'un prototype aussi basique que possible pour éviter les coûts inutiles tout en restant viable, c'est-à-dire rendre visibles les bénéfices supposés. La fonction achats a donc tout intérêt à modéliser (ou faire faire) un prototype de type MVP pour convaincre et persuader ses parties prenantes.

Vient ensuite la phase de mesure consistant « à collecter des données quantitatives objectives de l'utilisation faite du prototype (et de ses différentes fonctionnalités) par les utilisateurs, ainsi que de feedbacks qualitatifs ». L'acheteur doit déterminer les fonctionnalités attendues ou perçues de son innovation responsable et son utilisation par les parties prenantes. Il doit valider les hypothèses quant à sa faisabilité. Dans le cas d'une invalidation, on parle de « pivot » car il faut faire marche arrière ou changer de direction.

La phase d'apprentissage « place une succession de cycles d'interactions avec les clients-cibles, où chaque cycle doit permettre à l'entrepreneur de tester une hypothèse-clé qui traduit son idée ». Il doit poser une hypothèse, définir une méthode de mesure pour la valider, mettre en place une expérience avec le client potentiel, effectuer la collecte de données et leurs analyses pour enfin en tirer des conclusions. La fonction achats a donc intérêt à effectuer des tests (ou faire faire), à mettre en situation ses collaborateurs s'ils sont les utilisateurs finaux ou les clients de l'entreprise si l'innovation porte sur le produit ou le service vendu. Il doit encourager son fournisseur à tester l'écoconception réalisée auprès de ses autres clients par exemple.

Enfin, il s'agit de gérer les ressources en minimisant leurs utilisations et leurs coûts qui ne seront pas récupérables (appelé « sunk costs »). Si l'acheteur est expert en la matière pour gérer les projets des autres fonctions de son entreprise il doit penser à minimiser l'utilisation de ressources lorsqu'il se lance dans un projet innovant de type entrepreneurial.

L'intérêt pour l'acheteur de baser son approche sur le Lean start-up est de minimiser ses ressources, de maximiser la réussite du projet dans un temps restreint via l'intégration des parties prenantes et des usagers, utilisateurs, consommateurs finaux. Si nous avons fait le travail d'interprétation de l'application de cette méthode par la fonction achats, elle aurait tout intérêt à être étudiée plus en profondeur dans le cadre d'une thèse ou d'un mémoire.

Les approches sur l'entrepreneur responsable, le management dans les OBNL et le Lean start-up peuvent être considérées comme des innovations organisationnelles et managériales responsables

susceptibles de constituer des modèles sur lesquels les fonctions achats peuvent se baser pour innover afin de construire le contexte favorable à une création de valeur sociétale pour leur entreprise. Néanmoins, cela implique des acheteurs formés et sensibilisés à ce que l'on appelle l'apprentissage par double boucle.

B. Innovation de procédés achats

Après avoir constaté que la fonction achats doit repenser sa façon de s'organiser, il s'agit de voir les impacts qui en découlent sur le processus achats.

1. Innover en amont, pendant et en aval du processus

Selon Sandrine Grumberg, « Les deux changements les plus importants sont d'une part la notion de performance de l'acheteur et d'autre part, le besoin d'investigation ».

Un achat basique est réalisé sur la base du triptyque coût, qualité, délais. Lorsque l'acheteur porte l'ambition d'acheter responsable, c'est à la fois sa manière d'aborder ses dossiers, ses prescripteurs et l'ensemble de son processus achats qu'il faut revoir et repenser « Out of the box ». En effet, lorsqu'il s'agit de sourcer des produits plus responsables, il lui faut définir de nouveaux objectifs et les inclure dès la rédaction du besoin. Carter et Rogers (2008) expliquent qu'il nous faut inclure des aspects environnementaux, sociaux et sociétaux.

R. Perrotin et F Soulet de Brugière décrivent le processus de façon visuelle sur la figure 13 ci-contre.

Lorsque l'on veut effectuer un achat responsable, il faut à la fois innover en amont, pendant et en aval du processus. Il faut évaluer très en amont les impacts économiques, sociaux et écologiques de la satisfaction future du besoin (1). Ainsi la rédaction du cahier des charges est une étape clé pour réaliser un achat responsable.

Si les exigences de développement durables relatives au besoin sont définies de façon précises dès l'amont, elles se traduiront automatiquement lors de la phase d'étude du marché et du sourcing fournisseurs (2). Il faut les garder en perspectives lors de la rédaction du dossier de consultation (3) et établir une grille d'analyse des offres en conséquence (4). La négociation doit être éthique et aborder

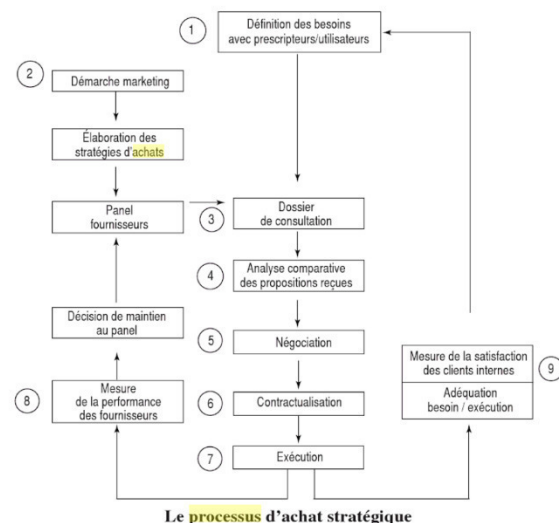


Fig. : 13 – Le processus d'achat stratégique R. Perrotin et al.

les axes de développement en la matière (5). La contractualisation ne doit pas comporter de clauses abusives et prévoir les obligations économiques, sociales et environnementales négociées. Des clauses de partage de gains peuvent être opportunes pour pousser les fournisseurs à s'améliorer sur des aspects RSE. Les contrats de performance peuvent être une bonne manière d'innover (ce point sera développé plus tard). En aval, l'acheteur doit mesurer la performance de ces aspects et se doit d'être innovant sur la manière d'y arriver. Il doit mettre en exergue les coûts évités (économie d'énergie, diminution des déchets à traiter, maintenance moins fréquente par exemple).

2. Approche par le TCO et le cycle de vie

« L'approche à privilégier est une approche de décomposition de coût, de durée d'utilisation et de coût de destruction ou de recyclage » (Sandrine Grumberg). Autrement dit, pour innover en matière d'achats responsables, l'acheteur doit mener une analyse en coût complet appelée TCO (Total cost of ownership) en ayant un regard sur l'ensemble du cycle de vie du produit. L'OBSAR visualise le TCO sur la figure ci-contre.

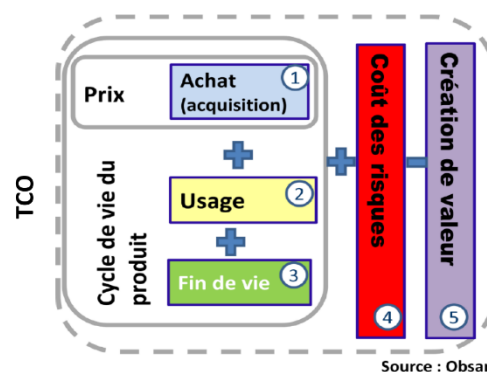


Fig. : 14 – Schéma TCO (Source ADEME)

- Coût d'acquisition : coûts relatifs au processus achat (délais de paiement, facilité d'accès des PME aux appels d'offres, etc.)
- Coût d'usage : relatifs à l'usage des produits (exemple : coût de la consommation de gaz d'un matériel)
- Coût de fin vie : relatifs au stockage, à la collecte, au traitement et à l'éventuelle valorisation des déchets
- Coût des risques RSE : coûts sociaux, environnementaux et économiques de l'achat (ex : risques d'image, risque consommateur)
- Opportunités RSE : bénéfiques relatifs à une meilleure intégration des enjeux sociaux et/ou environnementaux dans la décision achat (ex : soutien aux PME, soutien aux ESAT, etc.)

Il est possible d'acheter des matières recyclées, des produits reconditionnés ou réemployés pour créer de la valeur. Pour autant, quel que soit le type de bien acheté, il faut l'appréhender avec beaucoup de recul car il faut d'abord s'assurer :

- Qu'il existe bien une filière de recyclage et en amont une filière de récupération
- Que le produit/matière ne sera pas rendu impropre au recyclage du fait de sa transformation ou de son utilisation
- Que l'empreinte carbone liée à son recyclage ne soit pas plus élevée que sa production.

Concernant le coût des risques moins la création de valeur, l'approche durable requiert également une production et un approvisionnement local par rapport à son lieu de distribution et l'utilisation minimum de produits chimiques, polluants, pesticides ... au mieux inexistante.

A souligner que l'acheteur peut aussi pousser son fournisseur à innover pour concevoir des équipements réduisant la pénibilité de leurs usages et/ou de leurs maintenances, conçu à partir de pièces 100% détachables, 100% facilement remplaçables. Inutile de préciser que les matériaux utilisés ont tous intérêt à être résistants, recyclables voir biodégradables et non spécifiques pour être potentiellement réemployés.

En outre, pour créer de la valeur, l'achat peut s'effectuer auprès du secteur adapté et protégé ou des structures de réinsertion.

Le TCO est donc une approche essentielle pour la fonction achats dans sa quête de contribution à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation.

3. Approche Lean

Selon Renaud Burghoffer, Indirect Procurement Manager chez Grant Thornton, "Le lean peut s'inscrire dans une démarche d'achats durables".

Le Lean management a été développé par les ingénieurs de Toyota au Japon dans les années 50 dans un contexte de reconstruction où le minimum de ressources devait être utilisé. L'objectif principal est que l'excellence opérationnelle soit adaptée au plus juste les moyens utilisés par l'entreprise au besoin du client. Ces concepts sont améliorés par le MIT (Massachusetts Institute of Technology) en 1980. Ces méthodes peuvent améliorer l'efficacité des processus de flux physiques mais aussi les flux d'informations et les fonctions supports. Il n'existe pas une définition unique du Lean. B. Lyonnais a identifié dans sa thèse de Doctorat, à partir des écrits de 26 auteurs, les principes communs sur la figure suivante.

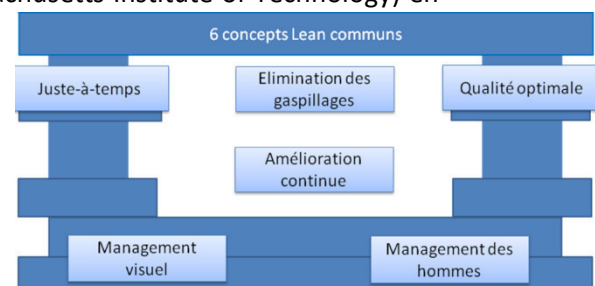


Fig. : 15 – 6 Concepts du Lean communs à la RSE

Selon l'ADEME, « il existe de nombreuses synergies entre le lean et les démarches en faveur de l'efficacité énergétique et de la réduction de l'impact environnemental. ».

En effet, le Lean recherche à éliminer l'ensemble des gaspillages. En remontant à la cause racine des gaspillages, il favorise les actions préventives plutôt que curatives. Les écrivains du Lean identifient 3 types de Gaspillages identifiés sur la figure ci-contre :

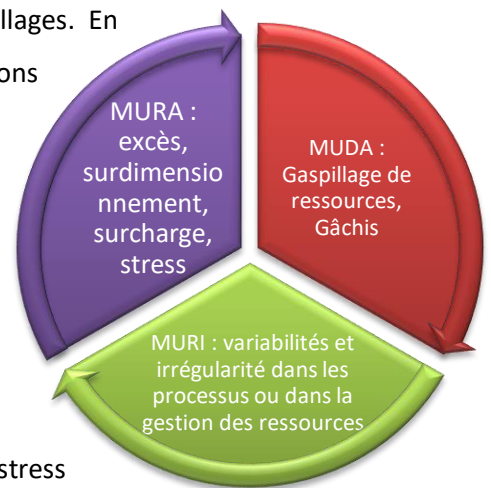


Fig. : 16 – Les 3 types de gaspillage selon le Lean

Taichi Ohno, fondateur du TPS, a défini 7 Muda :

- **La surproduction** (produire plus que ce qui est nécessaire au client)
- **Les temps d'attente et stocks inutiles** qui sont source de stress pour les salariés et qui nécessitent l'utilisation de ressources humaines, informationnelles et matérielles (entrepôt, étagères, emballages, machines, etc)
- **Les transports non nécessaires** : leur suppression permet de diminuer l'impact carbone de l'entreprise et la production d'emballages inutiles qui se transforment rapidement en déchets
- **Les pièces défectueuses** qui constituent des déchets, une utilisation inutile de ressources
- **Les manutentions inutiles** dues à une mauvaise organisation du travail. Le travail doit être le moins pénible possible pour les êtres humains tout en étant suffisamment dynamisant.
- **Les processus** : supprimer les gaspillages dans l'ensemble des processus, notamment de fabrication, peut permettre de réduire les ressources utilisées, améliorer le sens des tâches réalisées par les salariés.

La sous-utilisation des compétences, des avis et de l'expertise humaine apparaissent comme un huitième Muda. Ne pas impliquer, ni motiver peut tuer la créativité et la productivité des êtres. Dans l'esprit du développement durable, le travail doit être source d'épanouissement pour tous et inclusif par le management participatif pour éviter ce Muda. De plus, un salarié motivé et créatif sera à même d'innover en matière de développement durable.

En outre, certains concepts du Lean comme le 5S (Voir Figure 17 ci-contre) permettent d'améliorer l'environnement de travail, ce qui favorise la détection rapide des fuites et pertes de matières et permet d'anticiper des accidents sources de déchets. La signalétique est également une base qui peut être utilisée pour éduquer les salariés dans leurs pratiques et leurs usages. On pense aux consignes relatives au tri sélectif ou à l'efficacité énergétique.

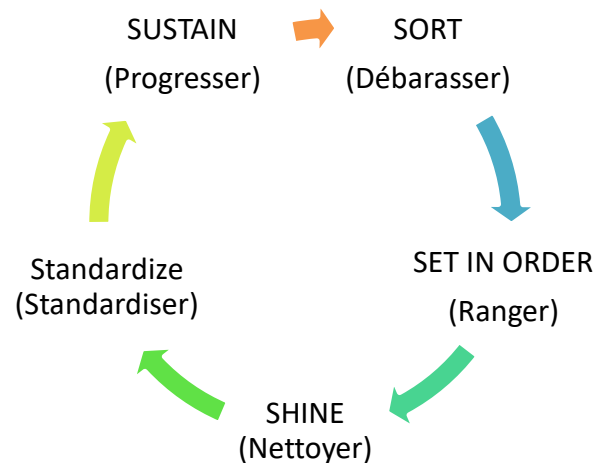


Fig. : 17- Schéma 5S du Lean

La notion de travail en équipe et de résolution de problèmes de façon collective et participative est au cœur de ces principes, ce qui constitue un moyen ultra efficace de générer de l'innovation responsable. Dans la même dimension, la collaboration avec les clients comme les fournisseurs est au cœur du Lean Management. La collaboration peut permettre d'innover en matière de RSE, via par exemple l'Eco-création ou l'Ecodéveloppement en réduisant les déchets, la consommation en énergie ou la nocivité générés par la matière, le composant, le sous-ensemble, le produit ou le service fourni. L'acheteur peut également solliciter son fournisseur ou lui fournir des ressources (informationnelles ou humaines) pour qu'il réduise les Muda, les Muri et les Mura au sein de son organisation.

L'analyse des processus par la valeur ajoutée est une bonne base à combiner avec la méthode de comptabilité des coûts des flux de matière (MFCA) afin de diminuer les pertes : matière, énergie, émissions de gaz, information pouvant contribuer à une meilleure analyse de la performance globale.

En matière de suivi, le Lean est associé à une évaluation précise de la performance des actions menées via la définition d'indicateurs clés. Ces derniers peuvent contenir des indicateurs liés au développement durable. Enfin, le Lean est associé à la formation des parties prenantes et à une communication forte, ce qui peut permettre à l'entreprise d'innover en la matière.

Afin de contribuer à la démarche RSE de l'entreprise, l'acheteur doit innover au cours du processus achats que ce soit en amont, au cours du processus ou en aval. Une approche Lean, en TCO et sur l'ensemble du cycle du produit, permettra à l'acheteur de mener une démarche d'achats responsables génératrice d'innovation en matière de RSE.

Il existe donc des concepts intéressants à décliner pour innover dans l'organisation et les procédés achats dans l'objectif de construire le contexte favorable à une création de valeur durable pour l'entreprise. Les innovations digitales peuvent en outre contribuer à créer ce contexte favorable.

II. LES INNOVATION DIGITALES AU SERVICE D'UNE DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

Selon Benoît Coquart, directeur de la stratégie et du développement en charge de la transformation numérique de Legrand « La transformation digitale, c'est l'irruption du digital dans la vie de l'entreprise, y compris dans les produits. En ce sens, la transformation digitale est directement corrélée au business ». L'innovation est aujourd'hui portée par l'éruption d'un grand nombre de technologies du digital de rupture et font ainsi émerger un grand nombre de start-up. Elles sont pour certaines des opportunités en matière de développement durable que l'acheteur peut intégrer pour contribuer à la démarche RSE de l'entreprise.

La digitalisation correspond à « la prise en main d'un vaste ensemble de technologies informatiques portables par les utilisateurs » (A. Dudézert, 2018). La digitalisation est en fait l'introduction massive des hautes technologies au sein de l'entreprise. Elle inclue donc une série d'innovations susceptibles de contribuer aux défis du développement durable :

- **L'IoT, l'internet des objets** : technologie qui crée une communication entre les biens dits physiques et leur existence numérique. Il comprend l'objet connecté, les capteurs, le réseau et la plateforme qui reçoit les données.
- **Plateforme numérique** : « un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. A cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique caractérisée par des relations entre services convergents » (Conseil national du numérique).
- **Market place** (place de marché en Français) : correspond à un « lieu de rencontre virtuel dans lequel différents partenaires d'affaires, acheteurs et vendeurs, peuvent se rencontrer pour notamment collaborer ensemble sur des projets, échanger des informations et également négocier des conditions afin de mettre en place des transactions. »
- **Application** : « Programme ou ensemble de programme destinés à aider les utilisateurs d'un ordinateur pour le traitement d'une tâche précise ».
- **Big data** : représente une masse de données transformables en informations via une capacité de collecte, de calcul, de stockage et d'analyse adaptée. (Laney, 2001)
- **Intelligence artificielle (IA)** : « discipline informatique visant à fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence ». (Ganascia, 2017)

- **Blockchain** : « technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe centrale de contrôle ». (Blockchain France)

A. Internet des objets, big data et IA

L'IoT, internet of things ou l'internet des objets en français est une technologie qui crée une communication entre les biens dits physiques et leurs existences numériques. Il comprend l'objet connecté, les capteurs, le réseau et la plateforme qui reçoit les données. Combiné au Big data, qu'il participe à générer, voir à l'intelligence artificielle, l'IoT peut constituer un moyen d'améliorer la performance RSE de l'entreprise. En achetant des produits connectés ou en achetant des machines, des systèmes ou des produits dans un modèle de « service », l'acheteur peut contribuer à diminuer l'impact de l'entreprise sur son environnement et permettre une utilisation plus facile voir plus confortable. En effet, la connexion de l'objet via des capteurs permet de rassembler un grand nombre de données susceptibles d'améliorer l'impact de la consommation ou de l'utilisation de l'objet. En se constituant une base de données dense et diverse, en les analysant et en les croisant notamment avec d'autres données (Big data), l'acheteur comme les fournisseurs et/ou l'intelligence artificielle peuvent en dégager des informations précieuses et prendre des décisions susceptibles de permettre à l'entreprise de dégager des axes d'amélioration et de diminuer son impact sociétal.

1. Analyse prédictive

L'intérêt principal pour la fonction achats du Big data est « qu'un million de données internes et externes sur les fournisseurs sont échangées et capturées » soient autant d'informations utiles à exploiter (McKinsey, 2011). Ces informations sont potentiellement liées à des éléments de nature RSE. C'est alors que le Big Data peut s'avérer être pertinent dans le cadre d'une démarche d'achats responsables et ce à plusieurs niveaux, notamment parce qu'il est au service de la qualité de la donnée.

Il est souvent difficile d'avoir une vision concrète sur les actions RSE mises en place par les fournisseurs et sur le respect de celles-ci dans les faits. Aussi, le Big Data offre une possibilité de visibilité sur ces éléments non exploités à date. D'après les propos d'Isabelle Carradine, director digital au sein de PwC, le Big Data permet d'être économiquement plus performant via l'identification en quelques instants des causes racines d'un dépassement de délais de paiement voire même d'un risque de retard grâce à l'analyse prédictive. Il met en évidence le projet en question, sa nature comptable, le centre de coût concerné et la cause. Couplé à de l'IA, le système est en mesure de proposer automatiquement des pistes de progrès.

L'analyse prédictive représente une méthode analytique d'exploitation des données. Via l'application d'algorithmes avancés (Dasgupta, 2018), elle permet d'émettre des prévisions futures selon certaines hypothèses à partir des données existantes tout en testant les différents scénarios possibles dans le but d'identifier l'orientation la plus pertinente. (McKinsey, 2011). Ainsi, la technologie permet de sélectionner par anticipation sur le futur « les bons fournisseurs selon les critères souhaités à partir de l'analyse des comportements passés ». Potentiellement, l'analyse prédictive pourrait permettre de sélectionner les meilleurs fournisseurs en termes de RSE et ce, sur une vision long terme. Les achats peuvent également développer des logiciels capables d'anticiper les défaillances d'entreprises à l'instar de la structure « Signaux faibles » en développement par l'Etat qui serait en mesure de repérer les entreprises en difficulté avant que leur situation ne devienne critique. L'entreprise pourrait ainsi contribuer à la sauvegarde de certaines entreprises et stopper des démarches de « Cost killing » néfaste pour l'économie.

L'IoT est donc une innovation digitale pouvant permettre de mener des analyses prédictives permettant à l'organisation d'agir avant que la situation ne se détériorent.

2. Maintenance prédictive

Les achats sont aussi initiateurs dans l'implémentation d'une démarche innovante de maintenance prédictive au sein de leur organisation. Cela peut s'appliquer aux achats de type CAPEX où l'on va essayer de suivre au maximum le parc de machines dans le but de minimiser les coûts de maintenance et le renouvellement des équipements. Cette démarche innovante, en lien avec les fournisseurs, permet de détecter les anomalies, les défaillances et d'anticiper les pannes sur des machines.

Sa force réside dans l'anticipation des pannes grâce notamment à l'IoT, qui permet de capter des signaux faibles sur les machines et à des algorithmes dits « supers intelligents » de type Big Data s'appuyant sur des milliards de données pour prévoir et empêcher des défaillances. En outre, elle peut permettre d'alléger la maintenance qui peut s'avérer pénible pour l'opérateur et/ou risquée pour les hommes comme pour l'environnement notamment si la fréquence comme l'exécution ne sont pas optimales. Elle apporte du confort et de la sécurité sociale.

En achetant des produits conçus pour être maintenus de façon prédictive, l'acheteur permet d'allonger le cycle de vie des biens meubles ou immeubles dans lesquels elle a investi et réduit ainsi son impact comme celui de ses fournisseurs sur l'environnement. De nombreux exemples existent, voici des cas innovants :

- Le sous-traitant aéronautique Figeac Aero pratique la maintenance prédictive depuis cinq ans, sur un périmètre limité de données captées sur ses machines de production : vibrations, défauts géométriques, force de serrage des outils. Avec à la clé la prévention de 40 % des pannes, revendique l'entreprise. Aujourd'hui, Figeac Aero étend ces mesures à d'autres paramètres (courants électriques, températures, pressions et débits) relevés plus fréquemment et met en place un système d'alertes automatiques.
- La domotique, « Ensemble des techniques visant à intégrer à l'habitat tous les automatismes en matière de sécurité, de gestion de l'énergie, de communication, etc » (Larousse) est très en avance sur ce point puisque l'ensemble des équipements d'un bâtiment peuvent être aujourd'hui connectés via des capteurs et boîtiers pour les anciens modèles et des solutions intégrées pour les nouveaux modèles. Les équipements envoient ensuite des alertes sur l'application à laquelle ils sont reliés. L'entreprise peut donc suivre en temps réel l'ensemble de son parc d'équipement et améliorer le confort de ses occupants, un impact donc à la fois économique, environnemental et social.
- Des boîtiers et capteurs peuvent également être connectés aux circuits électriques des véhicules afin de réaliser un télédiagnostic, c'est-à-dire un contrôle permanent qui permet d'anticiper les problèmes mécaniques et les défaillances et d'ainsi allonger la durée de vie des équipements et de réduire les coûts de maintenance et d'investissement. Il est possible d'inscrire la maintenance dans une chaîne de valeur intégrée. Cela veut dire que les fournisseurs de pièces, le distributeur, le mainteneur et le client final seront informés de la nécessité de l'intervention et cela enclenchera l'ensemble des livraisons nécessaires, très coûteuses et plus risquées quand elles sont gérées dans l'urgence.

L'IoT est donc une innovation digitale pouvant permettre de mettre en place des maintenances prédictives permettant à l'organisation d'agir avant que les équipements ne se détériorent.

3. L'économie de la fonctionnalité pour améliorer les comportements

L'IoT, le Big data et l'IA peuvent permettre de passer d'une consommation de masse à une économie de la fonctionnalité. Elle a pour finalité la « diminution de l'impact écologique du processus de création de valeur économique ». Elle « consiste à agencer des éléments matériels afin d'y adosser des services. La consommation physique est alors une consommation intermédiaire interne à l'organisation productrice, et la dimension physique de l'appareil productif est une fonction support. L'essentiel de la productivité est déterminé par la mise en disponibilité d'un potentiel de phénomènes qui sont qualifiés de fonctionnalités lorsqu'un acteur en perçoit une utilité. » (Clément Morlat, 2006). Concrètement, c'est le fait d'acheter l'usage plutôt que le produit lui-même. L'économie de la

fonctionnalité permet une dématérialisation de la création de valeur et ce notamment grâce à la digitalisation. De nombreuses illustrations existent déjà en B to C et commencent à émerger en B to B. Cette innovation dans la manière d'acheter peut permettre de pousser la mutation des business modèles non durables en passant d'un contrat de bien à un contrat de service. L'acheteur peut ainsi innover au niveau contractuel via des contrats de performance. Attention, on entend ici la performance économique certes mais aussi environnementale et sociale.

On peut prendre comme exemple le contrat de performance énergétique (CPE) qui permet à un maître d'ouvrage, privé ou public, d'intégrer une clause incitative par une bonification ou une pénalité relatives aux performances énergétiques requises et au niveau de la température ambiante afin de garantir le confort des occupants. Mais l'atteinte d'une performance doit être évidemment basée sur des éléments mesurables. La consommation d'un objet peut se calculer de différentes manières (liste non exhaustive):

- Unité d'œuvre/temps
- UO/poids
- UO/usage
- UO/surface
- UO/personne
- UO/ensemble
- ...

La performance peut également être basée sur la satisfaction des occupants/utilisateurs. En ayant la possibilité de mesurer la consommation d'un produit ou la satisfaction des usagers, l'acheteur peut avoir une approche sur ces paramètres. Il peut ainsi acheter différemment mais également inciter son entreprise à modifier son comportement quant à l'utilisation des ressources et l'usage des biens consommateurs. Cela permet également de mieux prendre en compte les retours internes et d'impliquer les collaborateurs dans la démarche RSE.

En menant une analyse sociale de cycle de vie, appelé ACV sociale, l'acheteur peut visualiser l'impact (économique, environnemental et social) de son achat sur la chaîne de valeur et des cycles de vie associés (Norris, 2006). Par exemple, en achetant un produit bas Carbone il participe à diminuer l'impact sur la santé humaine (voire les Chemins entre décisions de production et santé humaine Annexe 2).

L'économie de la fonctionnalité c'est aussi les PSS, Product-Service System correspondant à un « ensemble commercialisable de produits et services capables de satisfaire ensemble le besoin d'un

utilisateur » (Clément Morlat, 2006). On associe donc un produit tangible à des services intangibles. Tel est l'objectif par exemple de l'achat de prestation avionique comme l'achat d'une prestation « mise à disposition » d'un moteur d'avion fournissant des fonctionnalités en termes de performance et de consommation. Autre exemple, acheter des armoires électriques connectées via ce type de contrat peut permettre de suivre en temps réel les consommations des cinq postes imposés par la RT 2012 via un smartphone ou une tablette soit les installations de chauffage, de refroidissement, d'eau chaude sanitaire, des prises de courant, de l'eau froide, du gaz, des éclairages ou encore les prises de véhicules électriques.

En se tournant vers l'économie de la fonctionnalité, la fonction achats peut donc contribuer à réduire l'impact RSE de l'entreprise en innovant sur sa manière d'acheter.

L'IoT, le big data et l'intelligence artificielle sont donc des technologies à fort potentiel pour innover en matière d'achats indirects que ce soit sur l'achat de flotte de véhicules, les OPEX (charges courantes) comme les CAPEX (les investissements) ou encore le Facility management (ensemble des services nécessaires au fonctionnement d'une entreprise). Mais il peut également constituer une opportunité en l'intégrant aux produits, à la solution vendue par l'entreprise de l'acheteur afin d'avoir une politique RSE intégrée (pour rappel, intégrée au cœur de métier de l'entreprise). Un travail doit donc être mené sur les achats de production afin de déterminer ceux qui pourraient intégrer ce type de technologie en amont avec le marketing et la R&D. Cela peut faire l'objet d'une écoconception avec les fournisseurs. L'acheteur en créant ainsi de la valeur deviendrait « Sustainable business developer ».

B. Plateformes numériques

De nombreuses solutions innovantes proposées via des plateformes numériques peuvent constituer une opportunité pour l'acheteur de s'insérer dans l'économie circulaire.

Le traitement des déchets, qui représente 5 % des émissions totales de CO2 françaises, est un aspect essentiel de l'économie circulaire. Selon la Fédération des entreprises du recyclage (FEDEREC), plus de 22,5 millions de tonnes d'émissions de CO2 sont évitées grâce notamment à des bonnes pratiques en matière de recyclage. Pour autant les entreprises sont globalement très en retard dans leurs démarches. Au niveau législatif, les articles L541-2, R543-188 et 195 du Code de l'environnement obligent les producteurs ou détenteurs de déchets d'en assurer ou d'en faire assurer la gestion conformément à la réglementation. « Il est responsable jusqu'à leur élimination ou valorisation finale, même lorsque le déchet est transféré à des fins de traitement à un tiers » (ADEME). De nombreuses innovations apparaissent pour permettre aux entreprises d'être plus performantes dans cet objectif.

Par exemple, en achetant une solution de type guichet unique en ligne, l'acheteur peut permettre à son entreprise de maîtriser le recyclage de ses déchets. La plateforme Ecologic propose une solution de e-déchets, service innovant de déchetterie virtuelle. Romuald Ribault explique qu'il « s'agit d'un guichet unique pour gérer l'ensemble des équipements et faciliter la mise en place des actions RSE clés dans ce domaine... afin d'éviter de multiples transports, et de prévoir les bonnes conditions d'exercice... pouvoir suivre, archiver, mesurer l'activité sur ce plan dans le but d'être le plus efficace possible ». La solution permet de gérer la désinstallation, la collecte, l'enlèvement, la logistique, la dépollution, le recyclage, la qualité, les systèmes d'information, la traçabilité et le reporting. Via la consolidation des données l'acheteur est capable de mettre en place des plans de recyclage et de valorisation des déchets dans le cadre d'une démarche TCO.

Toutefois, avant de qualifier un objet de déchet, il s'agit d'abord de se poser la question de son réemploi. De nombreuses plateformes de vente en ligne d'objets d'occasion fleurissent sur le net pour permettre aux acheteurs de valoriser les équipements et donc d'améliorer la partie économique tout en participant à la diminution de l'impact sur l'environnement et les hommes. Par exemple la plateforme Agorastore permet aux entreprises de vendre par le biais d'enchères les équipements dont elle n'a plus besoin et d'éviter ainsi la génération de déchets. L'acheteur peut aussi faire le choix d'acheter du matériel d'occasion. Par exemple, Greentraders est une plateforme proposant en exclusivité aux entreprises, du matériel informatique reconditionné. L'ensemble des produits ont été audités, testés et réparés par des professionnels du reconditionnement qui vendent sur cette plateforme. En outre, elle permet à l'acheteur de contrôler son empreinte carbone en offrant le calcul des économies de carbone réalisées. Une force pour pouvoir convaincre en interne.

Les plateformes et marketplace peuvent donc constituer des solutions innovantes à développer par la fonction achats pour contribuer à la démarche RSE de l'entreprise en s'inscrivant dans l'économie circulaire et en servant d'interface pour permettre d'acheter de l'usage ou de la consommation.

Les innovations digitales sont donc une opportunité non négligeable pour les acheteurs qui souhaitent contribuer à la démarche RSE de l'entreprise. L'IoT, le big data et l'intelligence artificielle sont des technologies au service d'une démarche d'achats responsables en permettant de réaliser des analyses et des maintenances prédictives, et de s'orienter vers l'économie de la fonctionnalité. En outre, les plateformes numériques permettent à la fonction achats de rentrer dans une logique d'économie circulaire.

III. METHODES POUR STIMULER L'INNOVATION RESPONSABLE PAR LES ACHATS

Afin de contribuer à la démarche RSE de l'entreprise, la fonction achats peut se baser sur des méthodes de créativité afin d'apporter de l'innovation responsable. La créativité est définie par le dictionnaire Larousse comme « Aspect de la compétence linguistique représentant l'aptitude de tout sujet parlant une langue à comprendre et à émettre un nombre indéfini de phrases qu'il n'a jamais entendues auparavant et dont les règles (en nombre fini) d'une grammaire générative sont censées rendre compte. ».

A. Design Thinking

Le Design Thinking est défini par Brown (2008) comme un processus large et collaboratif impliquant la collaboration de plusieurs acteurs de divers métiers. Cette méthode d'innovation a pour objectif la résolution de problèmes grâce à l'articulation de la pensée analytique et intuitive humaine (Brown 2009). Elle est basée sur l'apprentissage par la pratique et la compréhension des motivations, du besoin et du contexte des parties prenantes. Le Design Thinking s'inscrit dans « l'innovation ouverte », open innovation déjà développée lors du premier chapitre et « l'innovation accès sur les utilisateurs ». D.School le résume en 5 étapes illustrées par le schéma ci-dessous :

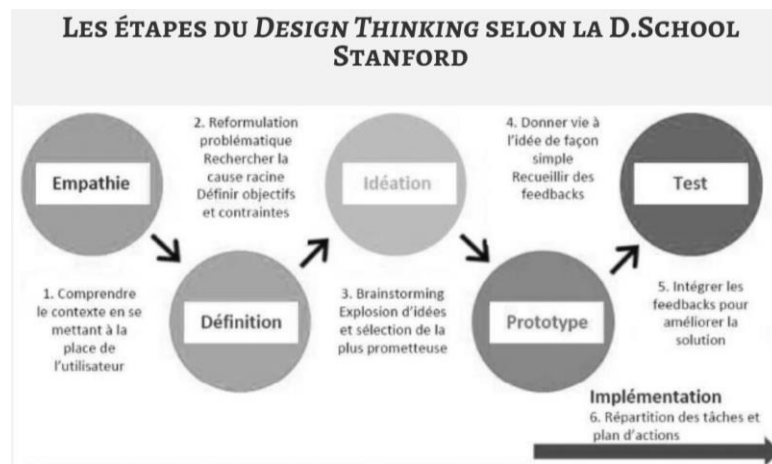


Fig. : 18 – Les étapes du Design Thinking selon la D. School Stanford

Jean-Patrick Péché, Fabien Mieyeville et Renaud Gaultier expliquent que le Design Thinking débute par l'expression d'une problématique qui est étudiée sous différents angles de vue mais aussi contextualisée (phase 1). Elle est ensuite confrontée à de multiples champs disciplinaires et culturels afin d'identifier des formulations de problèmes (Phase 2). Vient ensuite la phase d'interprétation des résultats et la détermination des opportunités et des axes de développement. On explore alors afin de faire émerger des réponses possibles en encrant la réflexion dans la technique et l'aspect financier. « C'est le temps des esquisses, des schémas conceptuels de solutions couplés avec leurs scénarios d'usage, du développement de l'esprit formel et sensoriel des concepts et des premiers maquetages

grossiers » (Phase 3). En phase 4, il s'agit de définir de façon précise la solution via un prototypage. Enfin, vient la production et le déploiement commercial avec une vérification/validation du design (Phase 5).

La fonction achats peut se baser sur ces 5 étapes afin d'améliorer la performance RSE de ses achats. La démarche ne peut s'effectuer seule. L'acheteur doit obtenir des feedbacks et a tout intérêt à inclure d'autres métiers de l'entreprise, son prescripteur mais aussi des parties externes comme les fournisseurs, les universités, les filières de recyclages, les collectivités, associations liées aux achats responsables etc.

Par exemple, le Design Thinking peut être utilisé lors d'un hackathon, événement organisé pour repenser des usages ou une situation de travail. A l'origine les hackatons ont émergés dans le codage pour inventer des applications numériques. Dans un contexte d'intense concentration via un temps limité (12h à 48h) et bien souvent un contexte de concours, l'événement stimule l'ingéniosité ludique. Il réunit généralement des personnes qui ne se connaissent pas et qui n'ont pas d'enjeux dans la transformation induite par l'innovation qui va en découler. Pour autant il est possible de réunir des parties prenantes à la problématique. A noter que leurs réussites sont basées sur l'implication et la motivation des participants si bien que des présentations et conférences en amont sont utilisées pour stimuler les invités. Selon Dionne et Carlile (2016), ils permettraient « d'apporter de façon collaborative et ouverte des solutions originales et pratiques, généralement de nature technologique, à des problèmes qui restaient alors sans solution. Cette approche tend même aujourd'hui à s'élargir à des solutions sociotechniques ou organisationnelles, comme la conception de nouveaux processus ». S'ils peuvent être désordonnés, sans trame, il est possible de les réaliser sur la base des 5 étapes du design thinking. Appliqué à notre problématique, ils constituent un moyen d'innover rapidement sur nos achats en matière de RSE.

Déployer ces méthodes et y participer requière une agilité chez les individus et surtout les acheteurs que Good et Yeganeh définissent comme la capacité à passer d'une pensée ouverte à une pensée centrée au bon moment grâce à une flexibilité cognitive décrite dans le tableau suivant :

Tableau 3: **COMPORTEMENTS POUR METTRE EN PRATIQUE L'OUVERTURE OU LA CONVERGENCE CONCEPTUELLE ET PERCEPTUELLE, D'APRÈS GOOD ET YEGANEH (2012)**

Type d'attention	Ouverte	Centrée
Attention conceptuelle	Approcher de nouvelles idées Créer de nouvelles associations Mener des recherches ouvertes Repérer ce qui est nouveau/différent Résister à émettre une intention	Éviter les nouvelles idées Soutenir les associations d'idées en cours Défendre le ciblage Repérer ce qui est identique/certain Revisiter l'intention
Attention perceptuelle	Soulever des interrogations Élargir le champ Explorer visuellement Écouter tout le monde Écouter la nouveauté	Se concentrer Zoomer Rétrécir son champ de vision N'écouter qu'une seule personne Prêter attention à ce qui est familier

Fig. : 19 – Flexibilité cognitive

Afin de contribuer à l'émergence d'acheteurs agiles et donc innovant, la fonction achats a d'abord tout intérêt à les former en entreprise comme le font les programmes des écoles qui visent à développer l'esprit d'entreprendre. Pfeifer et Borozan (2011) identifient les compétences sur lesquelles il faudrait les former : la résolution de problèmes et de conflits, les compétences de présentation orale, de leadership, de négociation, de travail en équipe, de management de projet ou encore de calcul des risques.

La fonction achats peut donc se baser sur l'approche du Design Thinking afin d'innover en matière de DD.

B. Technique de créativité en groupe de travail

La phase d'idéation du Design Thinking peut être alimentée par différentes techniques de créativité. Dans le tableau ci-dessous nous avons regroupé un ensemble de techniques que les acheteurs peuvent utiliser pour innover sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux de leurs achats :

TECHNIQUES	DEFINITION	OBJECTIFS	RECOMMANDATION
Brainstorming	« Technique de recherche d'idées originales, surtout utilisée dans la publicité et fondée sur la communication réciproque dans un groupe des associations libres de chacun de ses membres » Larousse	Exploiter la pensée collective du groupe grâce à l'engagement réciproque des participants via une écoute mutuelle et la construction d'idées à partir de celle des autres	- Traiter un problème clair par session - Animateur formé et expérimenté - Lieu ludique inspirant confiance, liberté
Brainwalking	Variante du Brainstorming, chaque participant/groupe développe en silence les idées des autres ou en ajoute sur un tableau à feuilles mobiles. Les idées innovantes sont ensuite présentées	Exploiter la pensée collective du groupe grâce à l'engagement réciproque des participants via la construction d'idées à partir de celles des autres	- Fixer un délai (15 à 60min) et l'interdiction de juger - Position active type debout - Utiliser un Tableau, post-it, Klaxoon
La pire idée possible	Consiste à prendre la solution à l'envers de manière disruptive en énonçant les pires idées pour ensuite les inverser, s'en servir pour identifier les meilleures	Evacuer la pression induite par la recherche de la solution. Décortiquer les composants nécessaire à l'émergence d'idées pertinentes.	Noter les pires idées, souligner les notions importantes qui feront office de tremplin
Cartographie mentale : Mindmapping	Technique graphique dans laquelle les participants construisent un réseau de relations.	Générer et relier des idées dans le but de résoudre un problème	1. Ecrire une phrase clé au milieu de la page 2. Ecrire des idées sur la même page. 3. Les relier
Sketch ou Sketchstorm	Expression d'idées et de solutions sous la forme de schémas et de croquis	Susciter des idées originales et élargir la réflexion	Utiliser des outils modifiables (gommage, effaçable)
Bodystorm	Exprimer des idées par le biais de l'activité physique ou simuler les scénarios de problèmes que nous essayons de résoudre.	Permettre d'impliquer physiquement l'équipe d'idéation au lieu de théoriser les problèmes	Utiliser des accessoires pour recréer l'environnement réel pour tester des scénarios.
Analogies	Méthode de créativité basée sur la comparaison entre deux choses	Permet d'exprimer les idées et les questions complexes de manière compréhensible et motivante.	Prendre des choses ou des notions complètement opposés. Utiliser des personnages célèbres.
Crowdstorm	Demander au public visé de fournir, évaluer voir choisir les idées sur un problème	Permettre d'identifier les gagnants ou les perdants potentiels et les points manqués	Outils possibles : médias sociaux, sondages, questionnaires, groupes de discussion, ateliers de co-conception
Atelier d'ECO-création ou de ECO-conception	Atelier réunissant des parties prenantes en vue de créer une invention durable grâce à une collaboration étroite et intense	Réaliser, concrétiser une découverte, une idée commune	- Utiliser le Design Thinking - Les 3 enjeux du DD doivent être couverts dans leur ensemble -Le faire avec les fournisseurs

A noter que le Brainstorming et « La pire idée possible » ne doivent pas être contrôlés. Des individus dominants ne doivent pas s'affirmer au détriment des autres et de la créativité. L'animateur ne doit pas faillir à sa mission de tirer le débat vers l'objectif de départ. Cette liste n'est pas exhaustive, il en existe une multitude d'autres.

L'ensemble de ces techniques de créativité peuvent être utilisés par les acheteurs pour innover de façon responsable en partant de problématique économique, sociale et/ou environnementale d'un achat ou du produit et/ou service final mais sans jamais oublier, mettre de côté les autres dimensions. Il est de bon ton d'inviter les prescripteurs aux exercices mais aussi d'autres pôles de l'entreprise comme le marketing ou la R&D ou encore les fonctions transverses. Inviter ses fournisseurs, les acteurs du recyclage et/ou de réemploi concernés ou encore les collectivités, les universités et les associations voire les concurrents à l'achat. Elles peuvent être utilisées lors de sessions organisées comme les Hakatons, les ateliers de Co-création ou de Co-conception mais aussi pendant de simples réunions de travail ou lors d'un plateau projet.

Au cours de cette revue de littérature, nous avons pu comprendre que la RSE et l'innovation sont deux notions complexes, à forts enjeux pour la société civile et intimement stratégiques pour la fonction achats. Le second chapitre a permis de rapprocher les deux notions qui, on l'a vu, sont intimement liées. Nous avons pu entrevoir des démarches et méthodes pour innover en matière de RSE dans l'organisation achats et ses processus. Nous avons également pu constater que les innovations digitales constituent une opportunité pour l'acheteur dans sa quête de participation à la démarche RSE. Une approche innovante et durable semble donc être possible puisque de multiples méthodes, approches et outils existent déjà. Mais sont-ils utilisés dans la pratique ? Y en existent-ils d'autres ? C'est que nous allons maintenant essayer de comprendre au cours d'une analyse terrain.

PARTIE 2

-

EN PRATIQUE ÇA DONNE QUOI ?

CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISATION

Cette seconde partie a pour objectif d'identifier le niveau de maturité de la fonction achats de Poste Immo sur le sujet via un diagnostic et dans un second temps, d'étudier et d'analyser des cas d'entreprises sur la même problématique. Pour rappel, nous nous interrogeons sur la contribution de la fonction achats à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation. Par le biais d'une analyse des résultats nous allons déterminer le niveau de maturité générale au regard de ce sujet et recueillir des exemples d'innovations responsables (de produits, de processus ou organisationnelles) réalisées par des fonctions achats. Cette partie nous permettra de confronter, avec les théories et pratiques issues de la littérature, les résultats du benchmark et ainsi de challenger les préconisations envisagées. Ces recommandations feront l'objet d'un développement en partie 3 en vue de favoriser l'innovation responsable par les achats.

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Afin de comprendre dans quel contexte ce mémoire s'inscrit, en voici une présentation :

Poste Immo est à la fois une foncière, celle du Groupe La Poste, un prestataire de service et un promoteur-développeur. Son activité consiste en la gestion, l'entretien, le développement et la valorisation d'un parc immobilier d'une superficie cumulée de 6,2 millions de m² dont 4,2 en pleine propriété, représentant environ 10 320 immeubles industriels, tertiaires et commerciaux répartis sur tout le territoire. Le parc a évolué avec le développement postal depuis plus de 7 siècles. Il bénéficie ainsi d'une architecture « témoin » exprimant les particularismes régionaux et de multiples styles architecturaux (beaux-arts, art déco, haussmannien) dont certains dépendent des Architectes des Bâtiments de France. Il compte aussi bien des bureaux de poste que des bureaux tertiaires ou encore des plateformes industrielles. Poste Immo est au service du Groupe La Poste, composé des branches : le Réseau, Service Courrier colis, Geopost, La Banque Postale et le Numérique qui constituent ses principaux occupants. L'entreprise offre également son expertise immobilière aux collectivités et aux entreprises pour valoriser leurs patrimoines. Elle réalise du développement et de la promotion via une requalification de ses actifs ou d'acquisitions ou encore du partenariat avec des promoteurs nationaux.

Poste Immo est une SA propriétaire d'une multitude de SCI immobilières détenues à 100% par le Groupe La Poste qui est lui-même détenu à 100% par l'Etat.

La vision du groupe est la suivante : **la première entreprise de services de proximité humaine.**

Le Groupe observe une stratégie de développement sur :

- L'e-commerce
- La logistique urbaine
- Les services à la personne et la Silver économie (services à destination des séniors)
- La modernisation de l'action publique
- La confiance numérique
- La transition énergétique

Poste Immo s'inscrit dans cette vision et dans ces axes stratégiques. Pour y contribuer, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 840 millions d'euros en 2018, constituant une partie des 24 699 millions d'euros de chiffre d'affaires du Groupe, pour un résultat de 240 millions d'euros.

Le Groupe possède une mission de service public décrit par la loi de la manière suivante : « Les activités visant à lever, trier, acheminer et distribuer des envois postaux dans le cadre de tournées régulières ... de gestion de services courriers ou d'envois non postaux tels que le publipostage sans adresse »

Ces activités « sont soumises aux règles de l'ordonnance applicables aux entités adjudicatrices ». Ainsi, quand Poste Immo réalise des achats pour les SCI composées d'immeubles dont l'activité est une mission de service public, elle est, par effet de ricochet, soumise aux dispositions de la directive européenne 2014/25/UE. Concrètement, au-delà d'un montant financier que Poste Immo a fixé à 200 000€ sur la base de la jurisprudence, elle doit réaliser une publicité adaptée en fonction des caractéristiques du marché (montant et nature de l'achat). Elle réalise une publication sur sa plateforme achats nommée MAG E-sourcing et respecte les délais prescrits par le code de la commande publique. Au-delà des seuils européens (443 000€ pour les prestations de service et fournitures et 5,225 millions d'euros pour les travaux en 2019), fixés chaque année, l'acheteur doit réaliser un avis de marché européen avec publication au JOUE et respecter une procédure « formalisée ». La fonction achats est donc soumise pour la majorité de ses achats, quelques soit leur nature ou leur montant, aux principes de la commande publique que sont :

- La liberté d'accès à la commande publique
- La transparence des procédures
- L'égalité de traitement des candidats

Le non-respect de ces trois grands principes peut entraîner l'annulation d'une procédure, la remise en cause de l'attribution d'un marché voire l'indemnisation des fournisseurs lésés suite à un référé ou un recours contractuel. L'acheteur risque même la prison et une amende conséquente devant une cour pénale s'il procure ou tente de procurer un avantage injustifié à autrui par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires.

Lorsque les achats sont soumis à la directive européenne, l'acheteur peut uniquement, dans son appel d'offre, utiliser des critères RSE en rapport avec l'objet du marché (voir décision du conseil d'état du 7 mai 2018 concernant la procédure réalisée par la métropole de Nantes). Ainsi, il n'est pas possible de favoriser ou discriminer un fournisseur en fonction de ses pratiques internes.

Par ailleurs, Poste Immo se compose de 8 directions régionales et son siège social est situé à Paris dans lequel sont établies les directions métiers les plus importantes que sont la Direction nationale du Développement et de la Promotion et la Direction des Grands Projets. Poste Immo mène en ce moment une réorganisation en terme de fonctionnement des Directions régionales.

La stratégie de l'entreprise se décline en quatre axes :

- Travailler à la baisse de la facture immobilière des métiers
- Anticiper et proposer le futur immobilier du Groupe
- Accompagner le déploiement de l'offre de logistique urbaine
- Réussir la transition énergétique pour son parc et proposer cette expertise à ses clients
- Imaginer le tertiaire de demain, mais aussi le coworking, et les tiers lieux

Poste Immo possède une Direction des achats (DA), dirigée par Corine Loreaux, membre du Codir, rattachée directement au Directeur Général, Mr Rémi Feredj. Elle est organisée de la manière suivante :

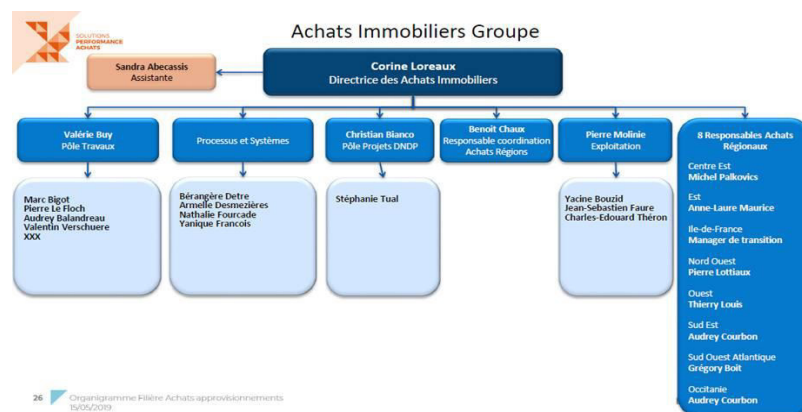


Fig. : 20 – Organigramme Direction des achats Poste Immo

Pour exemple de l'organisation d'un pôle achats région, voici l'organigramme du pôle achats de la DRCE :

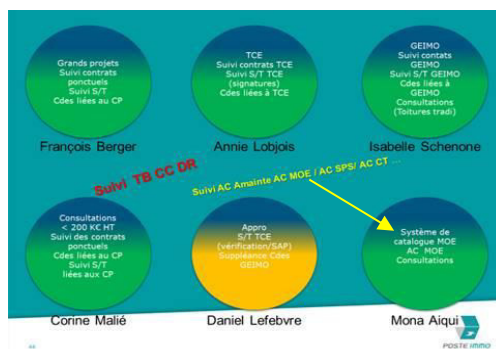
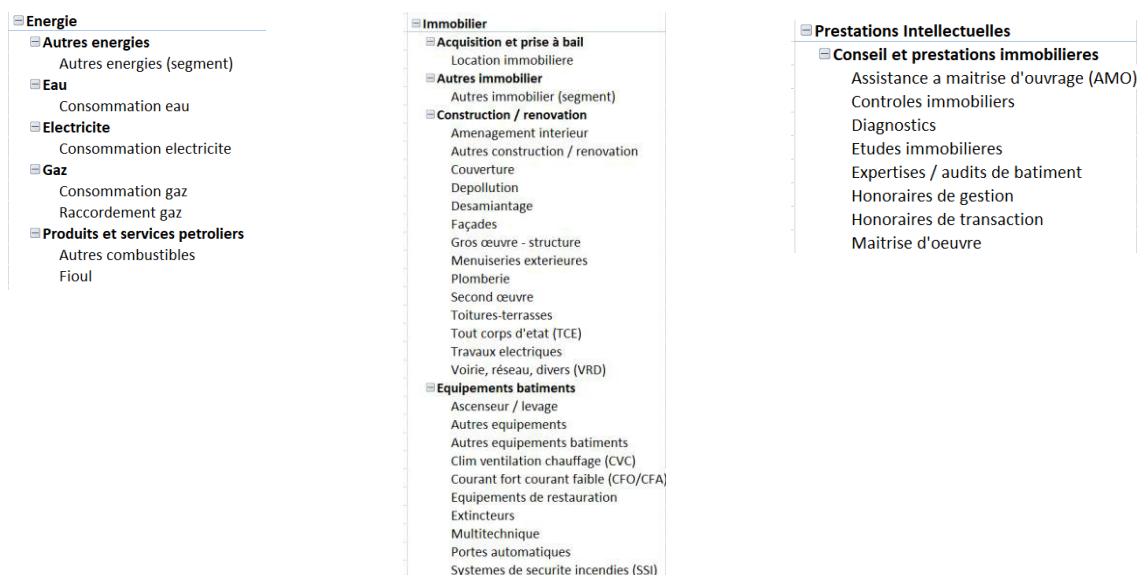


Fig. : 21 – Organigramme Pôle achats DRCE Poste Immo

La segmentation achats Poste Immo s'intègre dans la segmentation achats Groupe et correspond aux achats immobiliers, énergie et le segment « Conseil et prestations immobilières » de la famille Prestations intellectuelles, décomposés de la manière suivante :



La segmentation est en cours de modification et s'inscrit dans la réorganisation de la Direction des achats du Groupe La Poste. Dans les faits, un certain nombre d'achats immobiliers sont encore réalisés par les fonctions achats des branches (soit son client), probablement parce que dans certains cas, Poste Immo facture un supplément pour la prestation d'achats et dans le cadre de la réorganisation qui se réalise.

Poste Immo incorpore progressivement depuis sa création la notion de développement durable à sa politique. Elle a défini sa politique RSE sur deux volets : Immobilier responsable et Entreprise

responsable, chacun comportant les leviers d'actions mis en œuvre pour répondre à l'ensemble des enjeux auxquels Poste Immo fait face. Elle a qualifié quatre objectifs de développement durable :

- Maîtriser les consommations d'énergie et les émissions de CO2 des bâtiments ;
- Mettre en accessibilité les établissements recevant du public pour les personnes à mobilité réduite ;
- Contribuer au confort et à la santé des salariés et clients du groupe par la qualité de vie au travail, le confort thermique, acoustique ;
- Être un partenaire du développement durable des territoires.

Ces axes stratégiques correspondent à une vision intégrée de la RSE et peuvent être qualifiés d'ambitieux.

Dans l'actualité du Groupe, l'entrée en capital de la Caisse des dépôts (se placerait comme majoritaire) devrait avoir lieu d'ici la fin de l'année 2019 et pourrait changer la donne...

II. DIAGNOSTIC DE LA MATURETE RSE DE LA FONCTION ACHATS DE POSTE IMMO

Afin de comprendre la maturité de la fonction achats de Poste Immo en matière de RSE, nous allons dresser un état des lieux.

Afin de diagnostiquer au mieux :

- La perception de la RSE par les acheteurs
- La sensibilité des acheteurs par rapport à l'achat responsable
- Les pratiques réalisées

Mais aussi de déceler :

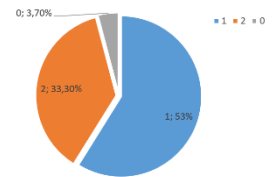
- Des pistes pour s'améliorer et innover en matière de développement durable
- La motivation

Nous avons réalisé une enquête interne sous la forme d'un questionnaire quantitatif avec quelques questions ouvertes via Google Form. Le questionnaire a été envoyé via un lien inscrit dans un mail avec l'explication de la démarche et de ses objectifs à la filière achats Poste Immo. Les responsables de Pôles achats et les acheteurs ont été contactés ainsi que le coordinateur pour une population interrogée de 56 personnes (11 Responsables et 45 acheteurs). Nous avons obtenu 27 réponses soit 41,12% de la fonction achats excepté la directrice achats et les assistants acheteurs qui n'ont pas été sollicités. L'ensemble du questionnaire est consultable en Annexe 3. Au vu du taux de réponse,

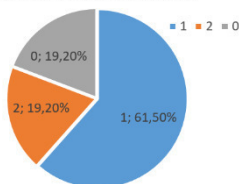
l'échantillon est plus que représentatif et reflète une tendance générale sur la vision des parties. L'analyse suivante n'est qu'un décryptage des résultats. Elle n'est, en aucun cas, une analyse personnelle.

La connaissance de la Politique RSE de Poste Immo est perfectible puisque 33,3% estime la connaître pleinement. Cela peut s'expliquer soit par un manque de communication, d'outils, de moyens ou d'intérêt personnel et c'est ce que nous chercherons à voir par la suite. Concernant la politique RSE du

Comment évaluez-vous votre connaissance de la politique RSE de Poste Immo ? (notez 0, 1 ou 2)



Comment évaluez-vous votre connaissance de la politique RSE du Groupe La Poste ?

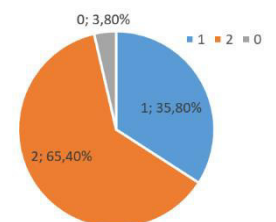


Groupe, la tendance est encore plus marquée

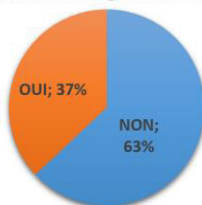
puisque 19,2 % la connaît. La vision RSE du Groupe La Poste, en tant que client et actionnaire, est donc de façon générale peu connue par la fonction achats. Une meilleure connaissance de celle-ci est une opportunité pour

mieux répondre à ces attentes de manière globale. D'autant que sa vision est plutôt mature et ambitieuse par rapport à la tendance du marché. En outre, encore 35,8 % des salariés de la fonction achats estiment connaître la stratégie achats de Poste Immo de façon partielle voir ne pas la connaître du tout pour 1 personne.

Comment évaluez-vous votre connaissance de la stratégie achats de PI ?

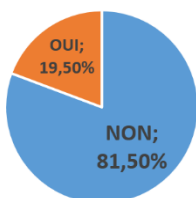


Selon vous, la RSE est-elle suffisamment intégrée à la stratégie achats de PI ?



Une majorité des répondants juge la RSE insuffisamment intégrée à la stratégie achats (63%) ce qui traduit un manque de lisibilité sur les axes RSE stratégiques sur lesquels la fonction achats souhaite travailler. D'ailleurs, dans les mêmes proportions, les répondants expriment une insuffisance quant à l'information sur le sujet. L'information n'est donc pas optimum.

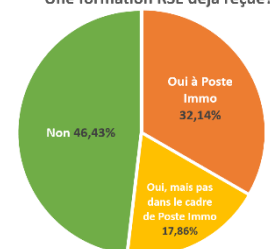
Trouvez-vous la communication sur le sujet suffisante ?



Les salariés de la fonction achats ont par ailleurs exprimés à 81,5%, une insuffisance de la communication sur le sujet. Les acheteurs semblent avoir besoin de plus de support, de temps d'échange et de partage sur le sujet. Une meilleure communication pourrait donc potentiellement aider les acheteurs à visualiser un cap en la matière et à mettre des actions en place.

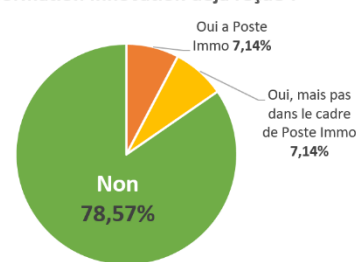
Si la communication et l'information sont jugées de façon générale perfectibles, qu'en est-il de la formation ? Il semble que 53,8% des répondants ont été formés au cours de leur activité professionnelle à la RSE. Ce qui est plutôt positif si l'on compare ce résultat à celui d'autres entreprises. 34,6% ont reçu une formation dans le cadre de Poste Immo. Nous ne connaissons pas le contenu des formations ni leur durée ce qui est préjudiciable dans notre analyse pour juger de leur pertinence.

Une formation RSE déjà reçue ?

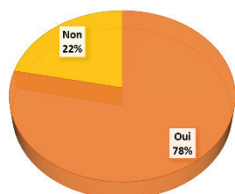


Concernant l'innovation, seuls 2 personnes sur 27 ont reçu une formation dans le cadre de Poste Immo ; Ce qui laisse entrevoir la pertinence d'un plan de formation sur le sujet.

Une formation Innovation déjà reçue ?



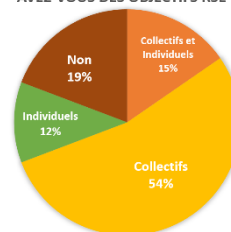
INTERESSEZ PAR CE TYPE DE FOURMATION ?



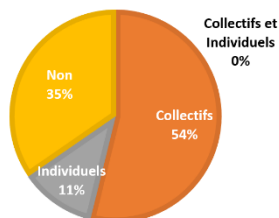
Au vu du nombre de formés et des 78% de réponses favorables à la réalisation de ce type de formation, il apparait un besoin en formation pour pouvoir faire émerger des pratiques responsables et innovantes.

Il semble qu'il n'y ait pas une uniformité quand aux objectifs RSE des salariés de la fonction achats. Une majorité déclare avoir des objectifs RSE collectifs alors que seulement 12% n'en n'ont que des individuels. 15% ont les deux et 19% n'en n'ont pas du tout. Parmi les 5 personnes non objectivées sur des aspects RSE, 3 déclarent être favorables à avoir des objectifs collectifs, 1 des objectifs

AVEZ-VOUS DES OBJECTIFS RSE ?



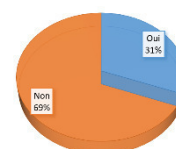
FAVORABLE AUX OBJECTIFS RSE ?



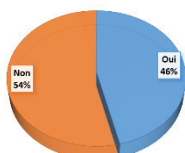
individuels et la dernière n'y est pas favorable. Cependant 9 personnes étant objectivées déclarent n'y être pas favorables. 2 personnes étant objectivées de façon individuelle et collective se disent favorables uniquement à des objectifs collectifs. On peut donc constater une forte disparité entre les acheteurs quant à leurs objectifs et leurs visions en la matière.

D'autre part, plus de la majorité du panel interrogé estime ne pas avoir le temps de mener une démarche d'achats responsables. Pour trouver du temps, trois solutions existent :

LE TEMPS D'AVOIR UNE DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES ?



LES MOYENS D'AVOIR UNE DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES ?



- donner des outils améliorant la productivité ou supprimant les tâches à non valeurs ajoutées
- embaucher de nouvelle ressources humaines
- Donner de la connaissance via de la formation et/ou des outils

Les raisons évoquées par les répondants sont les suivantes :

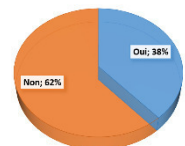
- La vision des achats en matière de RSE à moyen et long terme n'est pas assez exhaustive
- La fonction achats ne partage pas des objectifs RSE similaires aux autres pôles de Poste Immo et ainsi les prescripteurs manquent de bonne volonté.
- Elle ne dispose d'aucun outil adapté comme par exemple une base de sourcing STPA
- Certains acheteurs manquent de motivation et de prise de recul

- Tout est cadré par la direction des achats : renvoi probablement aux méthodes d'attribution fixes (60% prix vs 40% technique) et au cahier des charges techniques définis pour certains types d'opérations ou autres.
- Certaines personnes jugent qu'elles ne disposent pas de formations et d'informations
- Certaines personnes peuvent manquer de temps, de communication avec leurs prescripteurs en amont et de méthodes avec les entreprises.

Une majorité estime ne pas avoir les outils pour mener une démarche d'achats responsables et souhaiterait disposer des outils suivants (cités par les répondants) :

- Liste de contacts, panel fournisseurs responsables réalisant des prestations immobilières
- Modes opératoires, méthodologie
- Liste des thèmes principaux : axes stratégiques RSE avec un outil de suivi et des indicateurs associés
- Fiches types

LES OUTILS POUR UNE DÉMARCHÉ D'ACHATS RESPONSABLE ?



Est également évoqué le besoin de partenaires spécialistes, en interne, avec une personne dédiée à la construction et à la diffusion de ces outils, ou en externe.

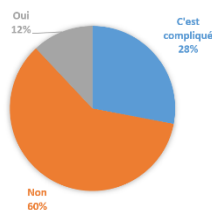
INTÉGRATION REFLEXION D'ACHATS RESPONSABLES EN AMONT AVEC LES PRESCRIPTEURS ?



La plupart des répondants semble estimer que d'intégrer une démarche d'achats responsables en amont avec les prescripteurs est compliqué. 11% estiment même que ce n'est pas possible. Toutefois, 26% déclarent le faire et il serait intéressant de savoir si ce sont des responsables et/ou des acheteurs afin de relever les bonnes pratiques déjà appliquées.

Concernant les innovations liées aux domaines de l'immobilier, la domotique n'est pas une notion connue ou applicable pour 40% des répondants. Cependant, 73% s'estiment sensibilisés aux évolutions technologiques du domaine de l'immobilier.

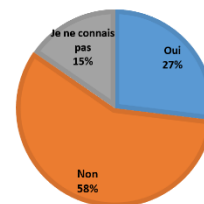
PERFORMANCE RSE DES FOURNISSEURS CONTRÔLÉE ?



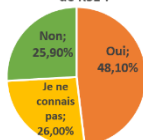
Une majorité estime que la performance RSE des fournisseurs n'est aujourd'hui pas contrôlée. Un petit tiers estime que c'est compliqué et seulement 12% estime que c'est fait. On peut donc conclure qu'il y a une marge de progression dans le contrôle de la performance RSE des fournisseurs.

Nous avons été agréablement surpris de constater que 27% des répondants déclarent avoir déjà utilisé des contrats de performance. Il serait donc intéressant qu'ils partagent leurs expériences. Cependant, la majorité n'en a jamais utilisé ou ne sait pas ce que c'est (15%).

UTILISATION DES CONTRATS DE PERFORMANCE ?



Pensez-vous que le digital (IoT, Big data, IA, Blockchain...) soit une opportunité en matière de RSE ?



Il semble qu'une majorité ne connaisse pas les innovations digitales ou ne les visualise pas comme une opportunité.

La plupart des salariés de la fonction achats sont convaincus que Poste Immo peut innover en matière d'achats responsables même si une bonne partie estime que c'est compliqué. Un petit tiers semble pour autant opposé.

Pensez-vous que Poste Immo pourrait innover en matière d'achats responsable ?



Parmi les innovations entrevues par le panel interrogé on retrouve :

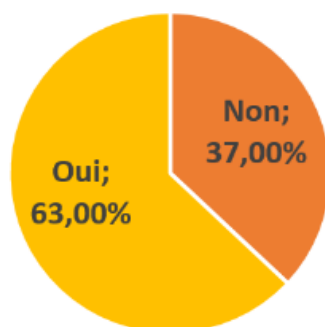
- L'analyse en TCO du besoin afin d'intégrer la consommation mais aussi les GES émis.
- Sensibiliser les prescripteurs au STPA.
- Identifier la réflexion RSE dans le processus achats et la rendre obligatoire.
- Allouer un budget au financement d'investissement RSE afin de combler les budgets limités.
- Convaincre les clients d'avoir une analyse en coût complet afin de diminuer le poids du prix dans la méthode d'attribution au profit des critères RSE.
- Challenger nos fournisseurs sur certains marchés pour qu'ils améliorent leurs performances et proposent des produits plus responsables. A voir si cela peut faire office d'un accord de partenariat avec certains fabricants.
- Améliorer le Reporting afin de valoriser en interne et à l'externe la création de valeurs réalisées par la fonction achats en matière de RSE.

En outre, le panel identifie majoritairement la RSE comme une opportunité de développement d'activité pour Poste Immo même si cela leur semble compliqué. Malgré tout, encore 33% ne visualise pas cela comme un enjeu business.

Pensez-vous que la RSE est une opportunité de développement d'activité pour Poste Immo ?



**Une démarche d'achats responsable serait
une source de motivation pour vous ?**



A notre plus grand bonheur, une large majorité estime qu'une démarche d'achats responsables serait une source de motivation. Malheureusement, encore 37% visualise cela comme une contrainte.

La fonction achats de Poste Immo a donc toutes les cartes en mains pour créer de manière significative de la valeur à la fois économique, sociale et environnementale. Pour autant, elle souffre d'un manque de ressources évident ne lui permettant pas de fournir les bons outils, de dégager du temps pour les acheteurs et de mener une communication suffisante. La stratégie achats semble devoir subir une amélioration afin d'insuffler un cap responsable et durable. Au vu du nombre de réponses et des réponses elles-mêmes, il semble évident qu'une majorité serait prête à innover.

Après avoir diagnostiqué le degré de maturité en matière de RSE de la fonction achats de Poste Immo, nous allons maintenant de benchmarker la maturité d'entreprises similaires mais aussi des bonnes pratiques de spécialistes de la RSE et/ou de l'innovation dans les achats.

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DU BENCHMARK

I. METHODOLOGIE GENERALE

Le schéma suivant illustre la méthodologie générale utilisée :

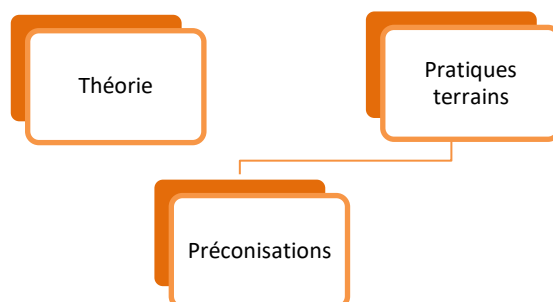


Fig. : 22 – Méthodologie générale

L'étude théorique des travaux portant sur la contribution des achats à la démarche RSE par l'innovation en première partie va donc être enrichie par une étude empirique auprès d'acteurs des achats. Les parties interrogées appartiennent donc majoritairement à des organisations soumises aux règles de la commande publique afin de Benchmarker les pratiques achats des entreprises évoluant avec les mêmes contraintes que Poste Immo. Etant probable qu'une partie des pratiques innovantes déployées par le secteur privé soient applicables par le secteur public, nous avons interrogé un consultant connu pour son expertise en matière de RSE.

II. INTERVIEWES

5 entretiens ont été menés auprès de personnes réputées pour leurs connaissances en matière de RSE.

Personnes interviewées	Titre de la personne	Entreprise	Secteur d'activité	Statut
Antoine DOUSSAINT	Directeur adjoint RSE groupe	Groupe La Poste	Services postaux, banque, assurance, téléphonie	Public
Stanislas LANDRY et Laurent CACHEUX	Directeur achats et Directeur Délégué Méthodes d'Achats et Relations Institutionnelles	EDF	Énergie	Public
Baptiste VASSOR	Expert technique innovation	UGAP	Centrale d'achats publics généraliste	Public
Yan LE COZ	Consultant expert achats – spécialiste STPA et achats responsables	YLC CONSEIL	Consulting achats	Privé
Florence MILLET	Chargée de projets - Programme PHARE	Direction générale de l'offre de soin (DGOS)	Administration publique	Public

Il a été réalisé cinq entretiens semi-directifs par téléphone en Mai 2019. Chacun des entretiens a été réalisé en une seule fois.

Afin d'influencer le moins possible les interlocuteurs dans leurs réponses tout en fixant un cadre, il a été défini deux guides d'entretien, accessibles en Annexe 4 et 5. Les deux guides comportent les mêmes questions mais tournées différemment pour pouvoir obtenir une réponse pertinente des salariés achats comme des spécialistes de la RSE.

Cette trame a permis d'aborder une majorité des thèmes identifiés en amont au cours de la partie théorique.

La schéma ci-dessous énumère les 5 thèmes abordés :

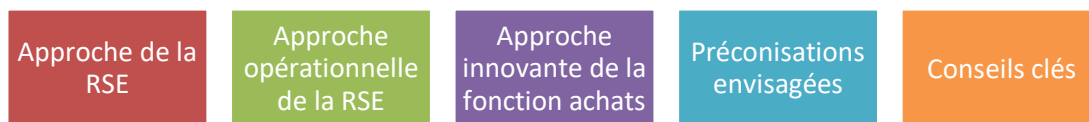


Fig. : 23 – Schéma Thèmes abordés au cours du benchmark

Toutes les questions n'ont pas été posées au cours des entretiens. Soit par manque de temps accordé par l'interviewé, soit parce que les points avaient été naturellement abordés par l'interviewé, soit parce que la question n'était pas appropriée au métier du répondant.

L'ensemble des entretiens ont ensuite été entièrement retranscrits grâce à l'enregistrement audio de ces derniers et sont disponibles en Annexe 6.

Réalisant mon année d'alternance au sein d'une entreprise impactée par la commande publique nous avons jugé préférable d'adresser ce benchmark pour l'essentiel auprès d'entreprises liées à ce secteur. Pour autant il ne pourrait qu'être plus enrichissant de réaliser une enquête auprès des grandes entreprises du secteur privé.

CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RESULTATS

Au travers de cette partie nous allons dans un premier temps comparer les réponses puis faire une synthèse des résultats. Nous recommandons de lire les questionnaires disponibles en Annexes 4 et 5 pour avoir en tête les questions qui ont été posées aux interviewés.

I. MISE EN PERSPECTIVES DES REPOSES

Réaliser ces interviews a été l'une des étapes la plus intéressante de ce mémoire. Elle a permis d'échanger avec des professionnels de la fonction achats et des spécialistes de la RSE ou de l'innovation. D'autre part, ont émergé des préconisations pertinentes que nous aborderons au cours de la Partie 3.

A. Approche de la RSE (thème 1)

Cette partie du questionnaire a pour premier objectif de comparer la vision de la RSE dans la pratique à celle définie par la littérature.

Globalement, nous avons constaté une bonne connaissance de la notion de RSE avec, pour tous les répondants, l'évocation des trois piliers : environnement, sociétal/social et économique. Malgré tout, les acheteurs publics se disent obligés d'avoir une vision biaisée puisque l'arrêt « conseil d'état, métropole de Nantes 2018 » a définitivement relié la notion de RSE à l'objet du marché ou à ses conditions d'exécution. D'autre part, ils sont unanimes à dire que c'est une réflexion qui débute de l'expression du besoin, avec une rédaction en profondeur du cahier des charges, jusqu'à l'exécution du marché.

L'enjeu sociétal est largement associé au STPA et dans une autre mesure au développement du territoire à travers le fait de faire travailler des entreprises locales et de petites et moyennes tailles (ETI, PME, Start up). La Loi Sapin II a été citée comme référence pour cet axe.

L'enjeu économique est globalement perçu de façon unanime comme « la proposition de valeur de l'entreprise » ou « les actions économiques » durables et le fait de répondre à l'ensemble des intérêts des parties prenantes (actionnaire(s), société civile, salariés, clients, fournisseurs) sans compromettre ceux des générations futures. Mme MILLET (DGOS) a une vision originale avec sa notion de « performance économique intelligente ».

L'enjeu environnemental est approché de manière générale comme le fait d'avoir le minimum d'impact négatif.

Antoine DOUSSAINT (Groupe La Poste) explique que c'est le fait de travailler à ce que l'entreprise « ait une mission plus large que sa mission historique qui est de servir le capital investi ». Il évoque

donc la notion « d'entreprise à mission » de « mission élargie » fraîchement amenée par la Loi Pacte depuis Avril 2019, qui n'a donc pas encore pénétré la majorité des acteurs, étant le seul répondant à l'avoir évoqué. En outre, Baptiste VASSOR (UGAP) explique que dans son quotidien la RSE est assimilée aux « actions liées à l'insertion et au handicap et à l'innovation autour du produit et du service » ce qui est bien plus restreint par rapport à la vision de la littérature mais conditionné par le réglementaire.

L'innovation est donc bien un moyen de contribuer à la démarche RSE pour certains des répondants. D'une part, autour des produits et services achetés et d'autre part avec la recherche « de performance économique intelligente » qui souligne la démarche de comprendre, d'apprendre et de s'adapter en congruence avec le fait d'innover. Pour d'autres, à ce stade de l'interview le lien n'était pas visible.

Ce thème a également pour objectif de comparer le niveau de maturité quant à l'intégration de la RSE dans la stratégie achats et plus globalement dans la fonction achats. Globalement on observe une confusion de la politique RSE de l'entreprise avec la stratégie achats responsables. Soit les réponses étaient détournées en parlant d'une forte implication en la matière soit la partie RSE de la Stratégie achats a été citée. A noter qu'il n'existe pas de politique RSE à la DGOS.

Yan LE COZ explique en parlant de ces clients qu'« aucun n'est venu avec la politique RSE de l'entreprise et n'a demandé comment la décliner au niveau de la stratégie achats...ils ne savent pas comment s'y prendre et recherchent des bases claires pour donner un cap » ce qui confirme le manque de congruence et d'échange entre les directions RSE et les directions achats ou l'inexistence parfois de ces directions.

Mr DOUSSAINT explique qu'une politique RSE « c'est une politique qui s'est priorisée sur les 17 ODD en fonction du cœur de métier de l'entreprise ». Grâce à la matrice de matérialité qui « est le cœur de la stratégie RSE », l'entreprise peut mettre en perspective ses enjeux avec ceux des parties prenantes. On pourrait penser qu'il décrit là, la RSE « cosmétique » décrite comme le fait d'adapter les pratiques et les discours en fonction de la sensibilité des parties prenantes. Cependant, il y confronte le cœur de métier de l'entreprise afin de mener des actions sur son cœur d'activité de l'entreprise comme le veut la RSE « intégrée ». Il affirme que cette matrice « peut être déclinée au niveau achats ». La notion de prioriser ces actions RSE n'a pas été trouvée dans la littérature et semble pour autant logique afin de fixer des objectifs, de les piloter et dans mesurer la performance comme le veut la RSE « intégrée ».

Concernant la stratégie achats :

- EDF a cité les 4 piliers de sa politique achats. « La sécurisation des achats » et « préserver les intérêts du groupe » peuvent trouver écho avec la RSE même si ce n'est pas nettement

lisible. Dans la notion de « sécurisation » on peut y voir la conformité réglementaire ce qui est défini selon la littérature comme « cosmétique ». Pour autant le fait de rechercher à préserver les intérêts du groupe peut être traduit comme rechercher la durabilité et la pérennité dans son cœur de métier. La politique achats responsables étant définie clairement sur le site internet du Groupe, nous pouvons nous interroger sur le fait qu'elle ne soit pas plus visible dans la politique achats et n'ait pas été évoquée au cours de l'entretien.

- Concernant le Groupe La Poste, la politique RSE est ambitieuse. La stratégie achats semble manquer de lisibilité mais est en cours d'amélioration notamment au niveau des axes RSE. En effet, même si les objectifs transmis par la direction de l'engagement sociétal étaient plus ambitieux, la Direction des achats Groupe a tout de même retenu dernièrement les 4 axes suivants : le soutien de l'ESS, de l'économie circulaire, les respects des droits humains et le reporting sur les actions achats RSE. Pour autant, sur son site internet est mis en avant son action auprès des PME et du secteur de l'insertion.
- Les hôpitaux publics ont chacun leur stratégie achats mais pas de stratégie achats responsables. Des actions sont menées de façon dispersées conséquences de volontés individuelles.
- L'UGAP a fait part de sa stratégie achats responsables portée sur le DD, l'insertion sociale, les PME, le TCO et l'innovation. Mais Mr VASSOR affirme que l'UGAP observe une meilleure performance sur les achats à destination de ses clients comparé à ses propres achats. Cela est paradoxal puisque beaucoup évoquent la nécessité d'être exemplaires pour pouvoir embarquer ses fournisseurs dans une telle démarche. Toutefois, cela se comprend dans la mesure où des produits/services responsables sont synonymes d'avantage concurrentiel pour l'UGAP.

L'UGAP qui a une stratégie achats responsables, semble la plus avancée en la matière, ce qui confirme l'importance d'une intégration forte de la RSE dans la stratégie achats de l'entreprise. Nous relevons toutefois une préoccupation générale chez les répondants qui semble être en pleine croissance même si la maturité reste moyenne. L'ensemble des répondants exprime une difficulté à démultiplier la vision de l'achat responsable car elle est pour l'instant l'affaire de quelques spécialistes dans l'entreprise qui connaissent la réglementation, les normes etc. Le sujet est exprimé comme en constante évolution, ce qui peut contribuer à une difficulté des connaissances. Mr DOUSSAINT soulève aussi que c'est « un engagement d'hommes et de femmes » qui représente généralement un tiers des salariés.

La large majorité des répondants déclare la formation sur le sujet comme essentielle. Le Groupe La Poste semble vouloir y revenir. Une vague de formation avait eu lieu il y a 10 ans et faisait même l'objet d'un indicateur de performance de la fonction achats mais avec le turn over la direction des achats n'a pas su capitaliser cette connaissance.

A la DGOS, un cahier des charges est en cours de rédaction pour une formation dédiée aux achats responsables.

Quant à EDF, il existe un module RSE au sein de l'Académie achats interne qui évolue en fonction de la réglementation et des exigences des agences de notation. Ce module semble former au TCO. EDF semble également avoir un module sur l'innovation mais pas sur l'innovation responsable. Mr VASSOR (UGAP) est convaincu que les acheteurs sont sensibilisés car ils ont à disposition une personne experte pour les aider mais ce dernier n'évoque pas de formation. En ayant travaillé avec cette personne nous pouvons penser que les acheteurs ont développé des connaissances.

Pour se tenir au courant des évolutions réglementaires, la DGOS utilise la plateforme RAPIDD qui « permet de visualiser les actualités, les guides et d'accéder à des outils propres à l'achat public durable. Tout ce qui tombe que ce soit réglementaire ou pas apparait sur ce site : guides de l'ADEME, recommandations UE, rencontres, décrets » (F. MILLET). Elle a également évoqué les réseaux du ministère de la transition écologique et les associations spécialisées dans le DD propre à un secteur comme la C2DS pour le domaine de la santé. Il serait intéressant de voir si une telle association existe en matière immobilière. L'UGAP ne semble pas utiliser ces moyens. Ils se reposent sur leur Direction juridique et leur Direction de l'audit, du contrôle et des risques. Chaque acheteur doit en plus effectuer une veille sur son périmètre. Une cartographie des risques a également été faite et sera prochainement réalisée sur tous les segments comme chez EDF. A l'UGAP, comme au Groupe La Poste ou à EDF, une personne dédiée aux achats responsables effectue une plus large veille. La DGOS c'est munie d'une spécialiste pour travailler sur le sujet il y a tout juste un an. D'autre part, EDF et le Groupe La Poste disposent d'une direction RSE ou développement durable chargée de se tenir informé sur la réglementation.

L'ADEME, l'AFNOR ainsi qu'ECOVADIS ont été cités comme des références en matière de RSE à consulter. L'ADEME publie régulièrement des guides pour les acheteurs.

B. Approche opérationnelle de la RSE par la fonction achats (thème 2)

Les avis s'opposent quant à la typologie d'achats sur lesquels on peut innover en matière d'achats responsables. Mr VASSOR comme Mme MILLET pensent qu'il y a des segments sur lesquels il est difficile de faire des achats responsables. Mais Mme MILLET est convaincue que pour chaque achat au

moins un enjeu peut être travaillé. Pour Mr DOUSSAINT « on peut mener une politique d'achats responsables sur l'ensemble des typologies » car « il n'y a pas de sujet sur lequel il n'y a pas d'enjeu ». Pour lui la RSE peut être travaillée sur les 3 aspects suivants :

- « Les produits et services achetés »
- « Les pratiques générales du fournisseur »
- « Les pratiques RSE en lien avec l'objet du marché »

Même si aujourd'hui « les pratiques générales du fournisseur » ne peuvent être prises en compte dans les critères d'attribution des acheteurs publics.

Yan LE COZ observe une vision moins optimiste car pour lui « l'entreprise n'est pas philanthrope, un tel plan d'action doit pouvoir faire entrevoir des bénéfices ». La vraie problématique est « la méconnaissance aujourd'hui des bénéfices qu'ils peuvent en tirer ». Il est possible de faire le même constat pour l'acheteur qui doit trouver à travers son acte d'achat un bénéfice à le faire de manière plus responsable : une reconnaissance, une rémunération, une conformité à une règle ou une satisfaction personnelle (plus rare car elle dépend de ses valeurs et de son éducation).

En parlant d'incitation, les objectifs collectifs semblent les plus répandus. L'indicateur qui revient le plus est le montant acheté auprès du STPA ce qui ne peut pas permettre de mesurer la performance globale des achats mais constitue un premier élément.

La DGOS compte suivre le nombre de clauses sociales et environnementales utilisées dans les marchés via la plateforme des marchés publics PLACE. L'UGAP semble la plus avancée avec des objectifs collectifs sur le DD, les clauses sociales et l'innovation mais les indicateurs n'ont pas été révélés à part le pourcentage de marché contenant une clause sociale. Mr DOUSSAINT insiste sur le fait qu'il faut d'abord former et outiller les acheteurs avant de pouvoir penser à les objectiver de façon collective voir individuelle. Ainsi, au temps où il était Directeur Achats du Groupe La Poste, le pourcentage d'acheteurs formés à l'achats responsables était un indicateur de performance. L'indicateur « montant acheté de façon responsable » avait commencé à être utilisé et était déterminé via un questionnaire d'auto évaluation rempli par l'acheteur. Une note supérieure à 70% permettait d'intégrer le montant du marché à l'indicateur. Aujourd'hui le Groupe La Poste suit le montant acheté auprès des PME comme l'UGAP.

La majorité des répondants utilisent les mêmes outils, à savoir :

- Matrice des risques et plan d'action
- La cartographie des risques générale et par catégorie d'achats
- Les fiches achats responsables citées par Mr DOUSSAINT et Mme MILLET

Les fiches achats responsables sont des guides par segment d'achats pouvant contenir par exemple : les enjeux du segment, les normes, les références, les critères à inclure dans la consultation qui sont acceptés par le marché, comment traiter les objections des fournisseurs. Elles peuvent facilement être achetées auprès d'un cabinet de conseil spécialisé en achats responsables (EcoAct a été cité).

C. Approche de l'innovation par la fonction achats (thème 3)

Ce thème a été peu développé par les répondants, principalement faute de temps mais aussi par manque de vision sur le lien entre l'innovation et la RSE.

L'innovation a été définie de manière conforme à la littérature par Mr DOUSSAINT qui l'a décrit comme « des nouvelles solutions qui répondent à un besoin, qui existe déjà ou qui est nouveau ». Toutefois, il a distingué l'innovation technologique de l'innovation humaine, comme Yan LE COZ qui a affirmé que « L'innovation n'est pas que technique, elle est aussi et avant tout sociale. » Stanislas LANDRY et son collaborateur l'ont quant à eux décrite comme « quelque chose sur lequel il y a très peu de concurrence et pour lequel l'offre fournisseur est en rupture forte ». Mr VASSOR distingue « L'innovation qui va marcher, car beaucoup ne décollent pas » et l'innovation « qui impacte le coût global d'un produit ou d'un service », c'est-à-dire l'innovation qui fait diminuer le TCO d'un besoin.

Aucun des répondants n'a distingué l'innovation organisationnelle, de procédés et de produits citées par la littérature. Aucun n'a abordé l'innovation verte, responsable... excepté Mr VASSOR qui a distingué l'innovation impactant le TCO d'un achat. Il semble qu'il y ait une méconnaissance sur l'innovation et notamment sur l'innovation que nous pourrions nous aussi appeler intelligente.

EDF semble être la seule entreprise interrogée à avoir un module de formation pour ses salariés.

Pour autant, l'UGAP est la seule entreprise à objectiver ses salariés sur l'innovation. Au temps où Mr DOUSSAINT était Directeur achats, les acheteurs avaient été formés au Design Thinking. L'open innovation était également abordée comme elle l'est à EDF aujourd'hui. Il existe par ailleurs au Groupe La Poste des concours d'intrapreneuriat dans lesquels les acheteurs ont la possibilité de proposer des projets. Les questions n'ont pas pu être abordées avec Mme MILLET par manque de temps.

L'open innovation et le Design thinking abordés pendant la revue de littérature sont donc des notions connues des grands donneurs d'ordre publics. L'échange avec l'écosystème a été cité plusieurs fois comme une bonne pratique innovante, notamment par la DGOS pour qui c'est sa principale base de travail. L'UGAP est par exemple en contact avec l'OBSAR, le Ministère de l'écologie et ses clients.

EDF a mené une démarche d'Open innovation afin d'observer une performance globale sur ses achats de vêtements techniques grâce à une remise en question en profondeur de toute la filière. Il

a « constitué un groupe de travail composé des filières de nettoyages, de recyclage, des producteurs de coton, des distributeurs mais aussi de la SNCF qui avait la même problématique et d'une université qui nous a donné de la matière, des techniques et des procédés d'innovation. » (Laurent CACHEUX, EDF). Cela leurs a permis d'acheter des vêtements écoresponsables.

En matière de démarche innovante, EDF semble assez en avance avec la mise en place de PoC pour réaliser la première commande. Cette acronyme désigne l'expression Proof of Concept qui correspond à une démarche qui permet de vérifier qu'un concept ou un produit peut fonctionner d'un point de vue technique, économique et marketing. Cette logique est synonyme du concept du Lean Start up abordé lors de la revue de littérature. Afin de gérer les commandes suivantes, EDF fait preuve d'innovation en matière d'ingénierie contractuelle avec l'utilisation de contrats de partenariat ou de contrats de co-développement qui lui permet de sécuriser la propriété intellectuelle mais qui confère également de l'agilité en simplifiant la relation contractuelle.

Enfin, en terme de pratiques innovantes, les répondants EDF disent parfois aider les start up à s'adosser à un grand groupe pour pouvoir répondre aux volumes ou encore les aider à constituer un groupement ou même à trouver d'autres clients. Pour les start up, la dépendance n'est pas regardée, alors que de manière générale EDF se fixe 30% maximum de taux dépendance de ses fournisseurs.

Mr VASSOR, membre de l'UGAP, mène aussi des démarches d'innovation en recherchant des solutions innovantes en matière de TCO comme le remplacement d'une flotte d'hélicoptères par des drones. Il a été mené une réflexion en matière d'économie circulaire notamment un travail de fond sur l'interchangeabilité des pièces. Il a également mis en place une plateforme de covoiturage pour les salariés ainsi qu'une offre d'Accessibilité téléphonique par visioconférence pour les sourds et muets. Pour autant, il explique que ce n'est pas une démarche généralisée, du fait de la réticence des dirigeants.

Ces démarches semblent donc rester ponctuelles au sein des directions achats. Ce qui peut s'entendre car elles demandent beaucoup de temps. Elles semblent dépendre de la volonté des Dirigeants de la fonction achats.

Par ailleurs, les outils innovants suivants ont été cités (chacun une seule fois):

- Matrice de matérialité : permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE de l'entreprise
- Auto évaluation de l'acheteur à l'issue de sa contractualisation
- Note de préparation du marché : avec critères, pondération utilisée et question sur la réponse à un enjeu du DD.
- Contrats de partenariats et de co-développement

La notion d'innovation n'est donc pas abordée par les répondants dans toute sa dimension et le lien avec la RSE n'était pas évident de façon générale pour eux à l'exception de Mr VASSOR. Quelques démarches, bonnes pratiques et outils innovants ont été abordés mais semblent être ponctuels. Cependant, elles démontrent toutes leurs efficacités. L'UGAP semble la plus mature sur l'innovation responsable.

D. Préconisations envisagées (thème 4)

Mr DOUSSAINT a exprimé un avis positif quant au mode projet pour innover même s'il explique que ce n'est pas dans la culture du Groupe La Poste. Il a été le seul à être interrogé sur ce point par manque de temps.

La digitalisation abordée en revue de littérature comme génératrice de nombreuses innovations pouvant contribuer à la démarche RSE de l'entreprise a surpris de manière générale les répondants. Elle est visualisée comme un « fait inévitable », il y a « une dématérialisation et une numérisation générale » et « la question est comment on le fait de façon positive » selon A. DOUSSAINT. C'est pour cela qu'un des axes RSE du Groupe La Poste est « la transition numérique éthique et responsable ». Pour lui, il faut faire en sorte que cette transition n'exclue personne de la société. Il faut gérer la confidentialité des données. La digitalisation semble donc pour Mr DOUSSAINT être perçue comme une menace en premier lieu pour la RSE. Cependant, il reconnaît les opportunités qu'elle amène aussi en matière de connaissance, de mesure, d'analyse, de prise de décision, de mise en relation, de réemploi, de partage des ressources... « La digitalisation porte dans sa solution le problème de demain » (A. DOUSSAINT). Mr VASSOR explique quant à lui que « c'est clairement une opportunité mais cela ne peut résoudre tous les sujets ». Ils évoquent également la problématique des consommations des data centers. Mr DOUSSAINT explique d'ailleurs qu'elle est égale à la consommation du trafic aérien et qu'elle va être multipliée par deux ou trois d'ici 10 ans.

Le Groupe La Poste est à la pointe dans l'expérimentation de la digitalisation au service de la démarche de RSE de l'entreprise. Elle a inventé un système de management de l'énergie basé sur un portail numérique appelé SOBRE qui permet de mesurer la consommation d'un bâtiment, voir des équipements, à travers des capteurs (de l'IoT) et d'agir en conséquence (grâce à de l'IA). 322 sites de Poste Immo sont aujourd'hui équipés.

Les interviewés d'EDF ont exprimé de l'étonnement au premier abord puis ont constaté qu'ils génèrent de nombreuses données susceptibles d'être utilisées pour « permettre de faire de la maintenance plus intelligente, de gérer les effluents plus efficacement etc ». Toutefois ils ont affirmé

qu' « aujourd'hui cela reste assez théorique. On sent bien que à un moment on va être dans le mouvement mais on en est qu'au début ».

Les plateformes de réseau sont identifiées comme essentielles par la DGOS pour recueillir et propager les bonnes pratiques, l'actualité et les outils en matière d'achats responsables.

Enfin, l'UGAP avec son offre innovante d'accessibilité téléphonique par visioconférence aux sourds et muets a permis à une malentendante de communiquer avec sa sagefemme lors d'un accouchement ou encore d'offrir une formation dans le cadre de l'université. « C'est de l'inclusion via un outil numérique » B. VASSOR. Sa plateforme de covoiturage permet de proposer les personnes qui réalisent le même trajet via de l'IA.

Ce n'est donc pas une réalité pour tout le monde au premier abord mais tous, en y réfléchissant, prennent conscience que des innovations digitales peuvent les aider dans une démarche RSE et peuvent citer des exemples.

L'approche TCO, largement développée par la littérature comme une approche permettant d'innover en matière d'achats responsables est développée par l'UGAP. Mais Mr VASSOR explique que c'est difficile car il n'existe pas de référence pour évaluer la matière et les données sont difficiles à obtenir de la part des fournisseurs. Ainsi, leurs TCO sont aujourd'hui composés du prix d'acquisition, du prix de la formation, de la maintenance voir de la consommation. Il commence à utiliser le critère coût du cycle de vie autorisé à la place du prix dans les marchés publics. L'UGAP utilise également des « spécimens » (produits tests fournis pour une période donnée pendant l'AO) notamment pour les luminaires afin de tester leurs consommations énergétiques. Demander un spécimen est donc une pratique innovante à décliner pour évaluer le critère technique comme le cycle de vie. B.VASSOR conseille d'inviter les futurs utilisateurs ou clients à venir évaluer le spécimen car cela « permet d'avoir l'adhésion ».

Mme MILLET compte bien préconiser l'approche TCO aux hôpitaux publics pour tous les achats d'équipements, énergivores de fait (eau, électricité, produits, maintenance, etc).

L'approche TCO n'est pas systématique à EDF car selon eux « elle n'a pas de sens sur certains sujets » mais ils la recommandent. Yan LE COZ la recommande également à ses clients. Il explique qu'il faut avoir une approche sur toute la chaîne de valeur et intégrer le coût environnemental et social, y compris chez les fournisseurs de rang 2, etc. Le coût de recyclage doit également être pris en compte.

Si tous les répondants semblent avoir une très bonne connaissance de la notion de TCO, la mise en œuvre semble difficile mais très pertinente sur les CAPEX. La maturité est donc moyenne puisqu'aucun ne déclare avoir un indicateur sur le TCO ni des outils associés.

Pour terminer, l'approche par la fonctionnalité, permettant d'allonger la durée du cycle de vie du produit selon la littérature, fait largement partie du business modèle de l'UGAP. La centrale d'achats a en effet développé une offre de location sur l'ensemble de son catalogue. Une option d'achat est proposée à l'issue du bail de 36 ou 48 mois. Elle utilise également des clauses incitatives dans ses contrats.

Le Groupe la Poste veut tendre vers des contrats de performance pour tous ses achats d'équipements (de la machine de tri, de chèques, aux flottes de véhicules et aux équipements immobiliers). Ils sont à l'étape de la construction d'une « cartographie intuitive » des équipements et à la rédaction de spécifications techniques sur le niveau de consommation énergétique. Un contrat de performance a pour autant été expérimenté pour la maintenance d'une plateforme industrielle de courriers qui prévoit même le partage des gains réalisés.

Yan LE COZ a abordé une problématique sur le contrat de performance car l'acheteur peut l'utiliser pour faire renouveler le matériel tous les deux à trois ans et ainsi obtenir un matériel toujours quasi neuf or c'est contradictoire avec l'objectif RSE de rallonger la durée de vie des produits. Ainsi, ce contrat est pertinent lorsque l'on achète le produit avec la maintenance afin de pouvoir garantir le bon entretien de l'appareil par le fournisseur en lui demandant un engagement de moyens et de résultat. Il souligne comme Mme MILLET l'importance de définir la performance au contrat : un taux de service, une consommation, un taux de vacation opératoire, un taux de propreté, etc. Il est certain qu'il faut « inciter » le fournisseur pour qu'il génère des économies à travers une clause de partage de gains.

E. Conseils clés (thème 5)

B.VASSOR préconise de réaliser une étude des besoins en premier lieu et d'identifier de façon claire au sein de la stratégie la volonté d'être responsable.

La seconde étape mise en valeur par Mme MILLET et Mr CACHEUX est la récolte des bonnes pratiques auprès d'acheteurs isolés puis leurs diffusions à travers un outil afin de « montrer par ces exemples que l'achat responsable n'est pas une chose insurmontable » (L. CACHEUX, EDF).

Lors du processus achats le sourcing et l'étude de marketing achats sont des étapes qui doivent intégrer une réflexion sur les enjeux de la RSE. Les acheteurs doivent être libres de proposer la méthode d'attribution afin de faire du sur mesure et du cas par cas. Mr VASSOR préconise également

de rencontrer les fournisseurs, visiter les usines et les sites ainsi que de réaliser un benchmark des bonnes pratiques, des fournisseurs existants ... avec son écosystème. Interroger son écosystème est également préconisé par les interviewés d'EDF.

Pour les acheteurs qui ont une idée innovante, Mr VASSOR incite à être stratégique dans la façon de l'amener : réaliser par exemple un sondage auprès des utilisateurs finaux pour démontrer le besoin à la hiérarchie. Il conseille de trouver un sponsor dans l'entreprise.

Mr CACHEUX préconise également de rechercher l'obtention d'un label comme le Label Relations fournisseurs et achats responsables car il « aide à fédérer, il constitue l'épuisette qui ramasse tous les exemples. »

II. SYNTHÈSE DES RESULTATS

Il s'agit, à travers cette synthèse, de visualiser comment le sujet est appréhendé dans la pratique et si les thèmes abordés au cours de la revue de littérature sont effectivement mis en œuvre par les acteurs de la fonction achats ou si cela reste encore théorique.

Les répondants observent une bonne connaissance générale de la notion de RSE mais une vision confuse de la politique RSE de leur entreprise. En outre, nous ne constatons pas d'alignement entre la stratégie achats responsables et la politique RSE de l'entreprise. Il semble pour autant y avoir une préoccupation générale montante sur le sujet même si la maturité reste moyenne voire faible. La difficulté semble résider dans la démultiplication des pratiques et la diffusion des connaissances à l'ensemble des acheteurs. La motivation des acheteurs et les constantes évolutions sur le sujet semblent également être un point d'achoppement.

Les objectifs collectifs semblent les plus utilisés mais pas forcément les plus motivants (on entend ici un passage à l'acte). Il semble y avoir une vision unanime sur les démarches amonts essentielles pour permettre aux acheteurs d'innover en la matière, en étant mobilisés par des objectifs :

1. Définir la stratégie achats responsables
2. Mettre en place une formation
3. Outiller les acheteurs

Les objectifs doivent être reliés à la rémunération pour espérer mobiliser l'ensemble des acheteurs. La mesure de la performance RSE semble être une difficulté pour l'ensemble des répondants et mériterait

des innovations pour être en mesure de qualifier la performance globale des achats même si des pistes intéressantes ont été citées. Quelques outils intéressants pour innover en matière de RSE sur les achats ont par ailleurs été cités comme la Matrice des risques (plan d'action associé) et sa cartographie (générale et par catégorie d'achats) et les fiches achats responsables.

La notion d'innovation n'est pas abordée par les répondants dans toute sa dimension et le lien avec la RSE n'était pas évident pour eux. Quelques démarches, bonnes pratiques et outils innovants ont été abordés mais semblent majoritairement mis en œuvre de façon ponctuels par quelques individus. Cependant, ils démontrent tous leurs efficacités.

Au cours de cette enquête nous avons pu comprendre le contexte dans lequel notre problématique s'est posée à savoir un besoin de monter en maturité de la direction des achats de Poste Immo en matière d'achats responsables. Nous avons ensuite recherché à comprendre à travers un benchmark d'entreprises évoluant majoritairement dans un contexte réglementaire similaire, la maturité générale sur le sujet. Il a permis de mesurer l'application des concepts évoqués lors de la revue de littérature dans la pratique et de détecter des bonnes pratiques pour Poste Immo. Il en est ressorti que la notion d'innovation n'est globalement pas abordée dans toute sa dimension. De manière synthétique, les innovations responsables dans la fonction achats entrevues au cours de la revue de littérature sont déjà expérimentées dans la réalité et les répondants les identifient de manière générale comme pertinentes. Les innovations Digitales sont abordées à la fois comme un risque RSE à anticiper et une opportunité pour accroître la performance globale de leurs achats. De nombreux exemples sont déjà visibles même si les répondants n'en sont pas réellement conscients. Le TCO, notion largement connue par les répondants, est dans la réalité compliqué à mettre en œuvre même si la réglementation des achats publics n'est en rien contraignante en prévoyant le critère « cycle de vie ». Le coût complet semble largement pertinent pour approcher les achats d'équipements. Quant à l'économie de l'usage et le contrat de performance, certains acteurs sont plus en avance que d'autres mais tous sont à l'œuvre pour développer ces approches. Nous pouvons en conclure que la maturité des entreprises interrogées semble globalement plus importante que celle constatée lors du diagnostic de la fonction achats de Poste Immo. Cette partie a permis de confirmer certaines préconisations envisagées et d'en apporter de nouvelles que nous allons maintenant détailler au cours d'une partie 3. Nous commencerons d'abord par aborder les limites entrevues sur le sujet au cours de cette étude.

PARTIE 3

-

QUELLES PRECONISATIONS ET LIMITES ?

CHAPITRE 1 – LIMITES DU SUJET

Avant de conclure ce mémoire par une série de préconisations, nous souhaitons aborder les limites entrevues sur ce sujet complexe afin de visualiser les contraintes inhérentes à une telle démarche.

I. VALEURS DE L'INDIVIDU ET VOLONTE DE LA DIRECTION

Au travers de notre benchmark, l'état de fait suivant nous a souvent été décrit : l'engagement sociétal est une histoire d'hommes et de femme engagés et n'est en aucun cas une conscience collective dans une entreprise du fait des croyances et des valeurs personnelles des individus.

La volonté de la gouvernance est donc conditionnante pour enclencher une démarche de fond sur la RSE. Aussi, si un directeur achats souhaite s'orienter vers les achats responsables en dissonance avec des objectifs purement financiers fixés par la gouvernance, il aura un champ d'action restreint souvent équivalent à de la « RSE réglementaire ». Nul doute que si la gouvernance et la direction achats n'y sont pas sensibles il sera très compliqué pour les acheteurs volontaires d'aller au bout de leur démarche. Il en va de même pour les prescripteurs non sensibles qui bâtiront naturellement des barrières du fait d'une motivation opposée : pourquoi faire compliquer ? Pourquoi prendre autant de temps ? Pourquoi changer ?

Tout est donc une histoire de motivation qui doit obligatoirement partir du haut même si des éléments opérationnels au leadership et à l'asservité forte pourront influencer des parties de l'entreprise.

Selon Vroom et ses écrits de 1964, la motivation est basée sur trois piliers qui forment l'équation suivante : **Expectation x Instrumentalité x Valence = Motivation**

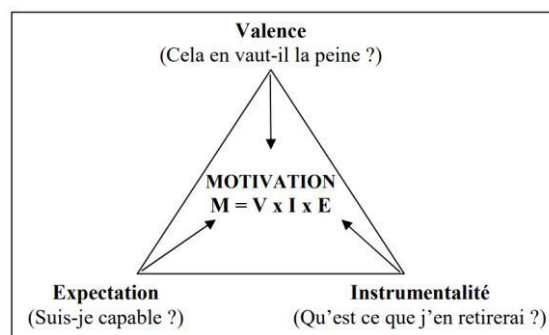


Fig. : 24 - Schéma représentatif de la motivation proposé par N. TREHAN issu des travaux de Vroom (1964)

Lorsque l'un des facteurs est nul, la motivation est inexistante.

L'instrumentalité pour un salarié peut être assimilée de façon générale à la rémunération et/ou à la reconnaissance et/ou à l'intérêt intellectuel de la tâche.

L'expectation peut être assimilée aux moyens dont le salarié dispose pour se définir capable : on retrouve les moyens matériels, physiques, mentaux, informationnels, humains à sa disposition. Par exemple : la confiance en soi, le soutien de ses collaborateurs, les outils informationnels et digitaux, les procédures à sa disposition.

La valence correspond à l'intérêt que porte le salarié au résultat. Cette variable prend en compte les objectifs et intérêts intrinsèques du salarié. La compréhension de la hiérarchie des besoins du salarié est essentielle et doit être le travail méticuleux du manager. Elle renvoie à la valeur de la relation qui lie le salarié à l'entreprise. Le salarié a-t-il un attachement particulier du fait de l'histoire, du secteur d'activité, de la culture ou des valeurs de l'entreprise ? une ambition particulière chez ce salarié ? un attachement particulier à la rémunération ? A l'autonomie...

Ainsi, pour motiver l'ensemble de la fonction achats il faut être en mesure de satisfaire les aspects de la motivation.

Il est aisé de comprendre la difficulté pour les organisations de satisfaire toutes les individualités pour générer de la motivation et in fine de l'innovation. Le recrutement sur la motivation en amont peut permettre d'atténuer cette problématique même si la motivation est une notion variable, c'est-à-dire qui évolue avec le temps et peut disparaître du jour au lendemain. Le travail d'entretien est donc crucial et compliqué. La RSE est une manière de donner un sens fort au travail des salariés convaincus par l'urgence climatique et environnementale et leur rôle civique.

II. CALCUL DU TCO

Le TCO est une approche primordiale pour calculer la performance globale d'un achat. Or la méthode de calcul peut être propre à chaque acheteur si bien qu'il ne peut être pas possible de comparer différents TCO. La durée, sur laquelle va être calculée le coût, peut être différente. Identifier l'ensemble des postes de coûts n'est pas forcément un exercice facile, d'autant que le fournisseur ne souhaite pas forcément nous en faire part.

Le choix des unités d'œuvre peut également largement faire varier les coûts tout comme l'anticipation d'une hausse ou d'une baisse de prix de certaines matières.

Il est donc souvent difficile d'obtenir les informations nécessaires pour calculer le TCO. Soit parce que les fournisseurs ne souhaitent pas les transmettre soit parce qu'on ne sait pas à qui s'adresser pour les obtenir ou qu'elles n'existent tout simplement pas encore.

En outre, les capacités, consommations ou encore traçabilités des matières sont parfois mal estimées par les fournisseurs eux-mêmes.

Si le besoin n'est pas défini de façon précise et fonctionnelle, il est facile de générer des coûts cachés. En outre, il est important de prendre le temps de tester, si cela est possible, les caractéristiques annoncées en demandant par exemple lors des appels d'offres des spécimens ou en faisant des PoC dans le cas d'achats de SI.

III. LIMITES DES INNOVATIONS DIGITALES EN MATIERE DE RSE

La digitalisation comporte certes un très grand nombre d'opportunités en matière de RSE pour la fonction achats mais elle fait également émerger des problématiques notamment environnementales. La vie digitale nécessite beaucoup d'énergie électrique. Une étude Web Energy Archive publiée par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) datant de 2014 explique que les sites internet, les mails et les Data centers nécessaires à cette économie consomment énormément d'énergie et donc de CO². Les seuls Data centers représentent 1,5% de la consommation énergétique et 2% des émissions de CO² mondiales. A titre d'exemple, les 100 sites web français les plus visités consomment autant d'énergie que 3 000 foyers. Les mails d'une entreprise de 100 personnes représentent chaque année 13,6 tonnes de CO² soit l'équivalent de 14 allers-retours Paris - New York.

Les acheteurs, en utilisant ces technologies digitales et en contribuant à les développer dans leurs achats, participent à cette pollution. En outre, les équipements informatiques sont miniaturisés pour répondre aux attentes du marché mais faute de pouvoir séparer leurs composants, ils ne sont pas recyclables. Ils sont de plus constitués de matières et de métaux rares non recyclables et très mal retraités aujourd'hui. Certaines matières utilisées sont à l'origine de conflits sociaux dans les pays où elles sont extraites et dans des conditions de travail extrêmes et dangereuses pour la santé. Cette extraction est bien souvent destructrice pour les écosystèmes. Il faut donc s'assurer que les fournisseurs d'équipements IT ont bien cartographié leurs risques et agissent pour les anticiper. Par ailleurs, les technologies digitales incluent des risques en matière de cybersécurité que l'acheteur se doit de gérer en tant que risk manager.

Les acheteurs IT et CAPEX doivent donc être très fins dans leurs analyses pour limiter leurs impacts RSE en allongeant notamment la fréquence du renouvellement de leur parc, en trouvant des solutions pour s'assurer de la sécurité des données en jeu et en limitant leurs quantités. Le guide de l'ADEME « La face cachée du numérique » propose des clés pour agir comme :

- Acheter sobre : équipements adaptés à leurs usages (tablette plutôt qu'ordinateur par exemple), les moins consommateurs en énergie possible, ayant le meilleur cycle de vie possible
- Limiter les consommations d'énergies (exemple : se limiter aux applications utilisées)
- Les entretenir et installer des anti-virus pour éviter les pannes
- Privilégier la réparation au remplacement, les revendre sur le marché de l'occasion

Des labels peuvent permettre d'aiguiller l'achat :

Dans tous les cas, l'acheteur doit être proactif dans ses demandes auprès des fournisseurs pour l'influencer dans la transition vers une offre plus durable.

Innover en matière de RSE n'est pas un travail facile et demande un investissement conséquent et collectif. C'est une histoire de vision, de valeurs, de méthodes et de temps, donc un ensemble de paramètres difficiles à calibrer.






Label	Appareils concernés	Signification
 Ecolabel Européen	Ordinateurs et tablettes	Economes, réparables, durables, résistants aux chocs. Absence ou limitation de certaines substances dangereuses pour la santé.
 EPEAT	Ordinateurs et écrans	Economes, recyclables, réutilisables ou réparables. Absence ou limitation de certaines substances dangereuses pour la santé.
 Ecolabel Nordique	Ordinateurs et imprimantes	Economes, réparables. Absence ou limitation de certaines substances dangereuses pour la santé.
 L'Ange Bleu	Ordinateurs, imprimantes, téléphones portables	Economes, recyclables et réparables. Absence ou limitation de certaines substances dangereuses pour la santé.
 TLC TCO	Ordinateurs, écrans, tablettes et téléphones portables	Economes, recyclables, réutilisables ou réparables, résistants dans la durée. Absence ou limitation de certaines substances dangereuses pour la santé.

Fig. : 25 – Tableau des Labels pour les équipements électroniques
(Source ADEME)

CHAPITRE 2. PRECONISATIONS

Au cours de ce chapitre, nous allons développer des recommandations pour la fonction achats. Elles ont pour objet de définir les conditions nécessaires pour générer de l'innovation responsable. Il s'agit également d'identifier les approches innovantes en matière de RSE. L'ensemble de ces préconisations sont valables pour la société Poste Immo mais peuvent être appliquées par toute autre société du secteur public voire pour beaucoup d'entre elles par le secteur privé. Pour cette raison nous avons fait le choix d'évoquer les quelques concepts déjà mis en place par Poste Immo.

I. FAIRE EVOLUER SA STRATEGIE ET SON ORGANISATION ACHATS

A. Inclure la RSE dans la stratégie achats

Au cours benchmark, il a été recommandé d'incorporer la politique RSE à la stratégie achats et de la décliner en objectifs clairs à différentes échéances : court, moyen et long terme, afin de décupler la capacité d'innovation responsable des collaborateurs de la fonction achats.

Au travers de notre échange avec Monsieur DOUSSAINT, la matrice de matérialité a été évoquée comme un outil pertinent afin d'identifier les axes stratégiques RSE à intégrer à la stratégie achats afin de mener une démarche d'achats responsables.

Selon Novethic, la « Matérialité » s’entend comme « ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes. La matrice de matérialité est donc un outil qui permet d’identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE d’une entreprise. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l’entreprise (business) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports RSE. »

Les actions les plus intéressantes à la fois pour les parties prenantes et créatrices de valeur pour l’entreprise sont donc à mener en priorité. ENGIE, sur sa matrice de 2017, place les actions achats comme créatrices de valeur pour l’entreprise et d’un grand intérêt pour les parties prenantes.

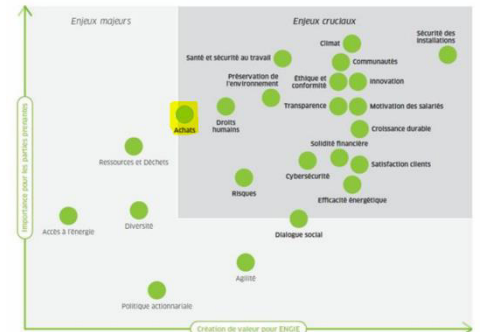


Fig : 26 – Matrice de Matérialité Engis

A contrario, le Groupe La Poste n’identifie pas les achats responsables comme stratégiques, ce qui peut expliquer aujourd’hui le niveau de maturité actuel sur le sujet. Il n’existe pas de matrice propre à Poste Immo. Sachant que le volume acheté en matière immobilière est très élevé et que les achats immobiliers représentent la deuxième plus grosse catégorie d’achats au niveau du Groupe, nous pensons que les achats responsables devraient être considérés stratégiques.

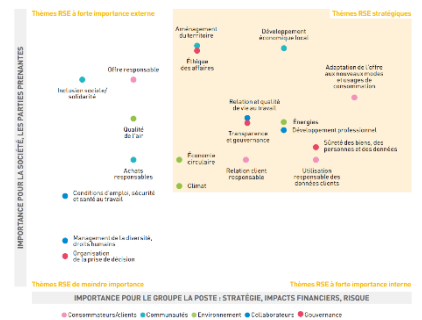


Fig : 27 – Matrice de Matérialité Groupe La Poste

Les démarches innovantes en matière d’achats évoquées lors du Chapitre 2 de la revue de littérature, comme l’approche TCO, peuvent ensuite être placées sur une seconde matrice de matérialité.

Le cabinet de consulting achat, Efficence Achat, propose une déclinaison intéressante de la matrice de matérialité appliquée aux achats responsables. Voir la figure ci-contre :

Ils proposent de placer les actions achats responsables retenues via la matrice de matérialité intermédiaire sur cette seconde matrice qui oppose le niveau RSE de l’action à la rentabilité de celle-ci.

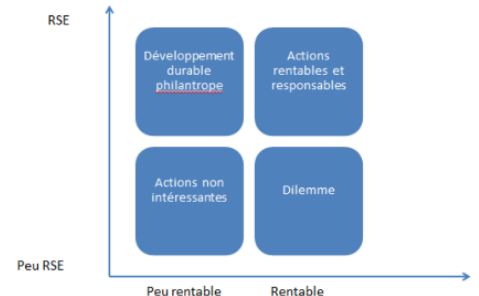


Fig : 28 – Matrice Cabinet consulting Efficence Achat

Ces matrices sont donc ultra pertinentes pour les Directeurs achats comme les Catégorie Manager afin de prioriser leurs actions RSE. C’est la première étape à réaliser par Poste Immo pour visualiser ses actions et les prioriser en fonction de la rentabilité et de leur performance globale.

Les Directions achats qui souhaitent se lancer dans une démarche d’achats responsables ont tout intérêt à opter pour une approche stratégique basée sur ces matrices, car convaincre un Codir n’est

pas une mince à faire. En effet, cela demande d'allouer un budget, des ressources humaines et de permettre des pratiques innovantes. Il faut bien maîtriser le sujet, connaître les obligations réglementaires, mettre en avant les statistiques sur l'image de l'entreprise, des sondages auprès des clients et des fournisseurs, bref parler chiffres, business et rentabilité pour persuader. Vendre une « performance économique intelligente » peut être une bonne stratégie.

Sachant que Poste Immo a récemment créé une Direction de l'innovation et de la transition énergétique, nous sommes convaincus que la gouvernance possède déjà une volonté et une vision sur le sujet mais n'a pas encore estimé le potentiel de la fonction achats en la matière. Ce travail permettra en outre au responsable de la fonction achats de donner un cap en priorisant les actions.

B. Faire évoluer son organisation

L'organisation de la fonction achats doit également évoluer pour obtenir des résultats rapides et visibles. Nous recommandons, suite au constat fait lors du benchmark, d'allouer une ressource humaine pour :

- Rédiger une feuille de route,
- Récolter les bonnes pratiques d'acheteurs isolés,
- Rédiger des clauses sociales et environnementales pouvant être insérées aux contrats d'achats,
- Rédiger une Charte achats responsables qui sera incluse dans tous les dossiers de consultation pour signature au fournisseur afin d'établir un engagement réciproque (déjà réalisé par Poste Immo),
- Réaliser la coordination et animer des référents sur le sujet,
- Construire les outils (développés dans la sous-partie IV de cette partie),
- Rédiger le cahier des charges des formations,
- Réaliser une veille interne, réglementaire et concurrentielle,
- Alimenter l'intranet et/ou la plateforme numérique dédiée en modes opératoires, des fiches pratiques, des actualités (réglementaires, exemples de mises en œuvre...) etc,
- Rédiger et publier des newsletters,

Comme évoqué ci-dessus, nous recommandons de désigner des référents achats responsables pour chaque business unit, filiale ou région pour les directions achats décentralisées ou hybrides. Ils seront en charge de déployer les avancées sur le sujet aux acheteurs de leur périmètre, mais aussi de remonter les innovations, informations, bonnes pratiques, questions, exemples, projets, données. Les Directions achats peuvent faire le choix de nommer les responsables achats comme référents. Ils ont

en effet la reconnaissance hiérarchique pour assurer l'écoute et l'implication des acheteurs. Ils ont de plus, une vision stratégique qui leur permettra de comprendre la dimension du sujet et de le contextualiser.

Pour autant, elles peuvent aussi décider de désigner des acheteurs motivés pour développer le sujet, impliqués et aux valeurs fortes. Cela permettra de s'assurer de l'implication et de la proactivité du référent. De plus, cela permettra de donner un projet annexe source de motivation à un acheteur qui dans beaucoup de cas passe beaucoup trop de temps sur l'opérationnel.

Poste Immo a donc le choix de désigner comme référent ses Responsables de Pôle achats région où de d'identifier des acheteurs volontaires, possédant de fortes valeurs écologiques/éthiques et voulant s'impliquer sur le sujet.

En outre, les manager achats ont un rôle prépondérant à jouer dans le déploiement d'une démarche achats responsables. Le management par les valeurs, abordé lors de la revue de littérature est une approche qui peut permettre de décupler l'innovation en matière de RSE.

En matière de recrutement, que ce soit des managers comme des acheteurs, les valeurs portées par les candidats ont tout intérêt à être pris en compte dans le choix final. D'ailleurs, les nouvelles générations d'acheteurs risquent de plus en plus de ne pas se tourner vers les entreprises qui ont des valeurs antinomiques avec la RSE.

Il est indispensable de mettre un expert à disposition des collaborateurs achats mais aussi d'identifier des référents pour animer le sujet en interne. Nous pensons que ce travail sur la stratégie et l'organisation est primordial pour l'ensemble des entreprises afin de créer de la cohérence et une véritable dynamique. A Poste Immo, il se justifie d'autant plus que les acheteurs ne trouvent pas la RSE soit suffisamment intégrée à la stratégie achats.

II. FAIRE EVOLUER SON PROCESSUS ACHATS

A. Intégration en amont des achats

Il est très important pour les achats d'être intégrés en amont pour pouvoir travailler à créer de la « performance économique intelligente ». Nous recommandons à la Direction des achats de Poste Immo de se rapprocher de ses prescripteurs afin de créer une équipe projet dans l'objectif de redéfinir un processus qui intègre les achats, de l'expression du besoin jusqu'au suivi du fournisseur. En effet, à la Direction régionale Centre Est, les achats sont aujourd'hui intégrés lorsque le dossier de consultation est prêt. Impossible de pouvoir alors « challenger le besoin ». Nous savons qu'il existe de nombreuses

disparités dans la façon de procéder entre les Directions régionales et notamment sur la collaboration entre la Maitrise d'ouvrage et le pôle achats. Ainsi, graver dans le marbre un fonctionnement permettrait d'unifier les pratiques et de générer une collaboration uniforme dès la phase de conception. Cela permettrait également de fournir une qualité et un taux de service uniforme à son client principal. Une meilleure intégration des achats en amont est une recommandation valable pour l'ensemble des entreprises.

Wajnszok explique que la majorité des gains sont réalisés lors de la phase de définition du besoin. Il est facile de comprendre que c'est à ce stade que la fonction achats peut travailler à faire émerger de l'innovation au service d'une performance globale d'un projet, d'un bien ou d'un service.

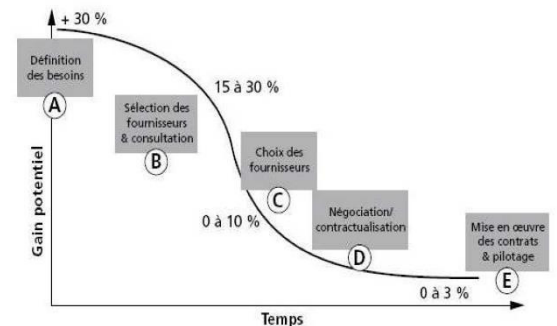


Fig. : 29 – Gains achats dans un processus projet, Wajnszok (2014)

D'ailleurs, la figure ci-contre issue du cours de Mr Bertrand (théorisé par Blanchard, B. S., & Fabrycky, W. J) illustre bien les économies réalisables selon le stade du cycle de vie. Lors de la phase Etudes-Conception, c'est ici qu'on peut anticiper le TCO en diminuant par exemple l'utilisation de ressources, en améliorant la consommation, en choisissant des matériaux résistants, recyclables (voir biodégradables) et non polluants, concevant un produit réparable avec des pièces de rechange source Avec un impact sociétal positif.

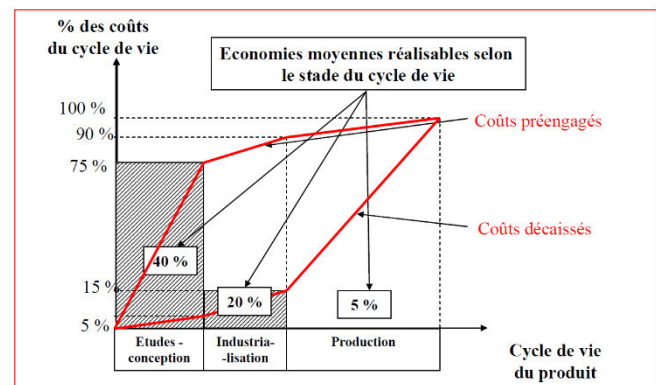


Fig. : 30 – Economie moyenne réalisables selon le stade du cycle de vie

Ainsi, les phases d'étude et de conception des travaux menées par Poste Immo dans le cadre de rénovation, d'entretien ou le changement de destination de ses bâtiments sont stratégiques pour réaliser une performance économique, environnementale et sociale.

Grâce à l'établissement d'un processus, l'acheteur sera plus facilement en mesure de challenger le besoin afin de rechercher une performance globale. Il doit rechercher la rédaction d'un cahier des charges fonctionnel et non technique. En effet, le fournisseur étant spécialiste, il est bien plus à même de déterminer les spécificités techniques qui permettront d'atteindre une performance globale. Ainsi, nous préconisons à la DA Poste Immo de former les acheteurs au cahier des charges fonctionnel et de réaliser un travail de communication auprès des prescripteurs afin de ne plus consulter le marché sur la base de spécifications techniques dans le cadre des travaux du propriétaire et de toutes autres opérations le permettant.

L'ensemble des prestations intellectuelles achetées par Poste Immo sont stratégiques dans la définition des coûts amonts des travaux. En effet, « Un mauvais diagnostic remet donc en cause les premières étapes du chantier et induit des coûts liés à des travaux à reprendre mais aussi des coûts liés à des retards. » expliquent S. Alcouffe, N. Berland et B. Drevet dans leur ouvrage « L'influence des parties prenantes sur les coûts environnementaux : l'exemple des coûts de désamiantage ». Aussi, dans la même idée, les Maîtres d'œuvre en charge de rédiger les cahiers des charges techniques vont être générateurs de gains ou à l'inverse d'économies suivant leurs expertises. Les prestations intellectuelles sont donc stratégiques et doivent faire l'objet d'une sélection et d'un suivi de performance fin car ils déterminent la plus grande partie des coûts de travaux (d'autant plus s'ils reçoivent un besoin fonctionnel).

Afin de prouver les multiples bénéfices de cette démarche aux parties prenantes, nous recommandons de réaliser une opération test, pouvant être assimilée à un Proof of Concept (PoC) ou du Lean start up. En effet, l'idée est de faire une démonstration de faisabilité mais aussi de résultat.

Un cahier des charges fonctionnel doit expliquer le contexte stratégique de l'entreprise mais aussi opérationnel (description de la situation actuelle). Il doit également définir les objectifs visés et les grands axes d'évaluation des solutions qui vont être proposées.

Les cinq grands axes suivants permettent de couvrir généralement l'ensemble des paramètres d'un achat :

- Qualité de service
- Gestion des coûts : qui permet de requérir une décomposition des coûts et une approche par le TCO et le cycle de vie
- Gestion des risques : qui inclue les aspects RSE réglementaires
- Gestion de la relation fournisseur
- Innovation RSE et technologique

Chaque grand axe d'évaluation contient des fonctionnalités qui sont recherchées. Chaque fonctionnalité est définie. Pour chaque fonctionnalité sont définis les critères qui conditionnent la performance de la fonctionnalité. Il est impératif d'expliquer pourquoi ces critères sont importants pour l'entreprise. Il est nécessaire de décrire le système d'évaluation (mesure) de ce critère, le niveau de performance attendu, la flexibilité sur le résultat et si nécessaire définir une limite (fait présager les cas de pénalité envisagés).

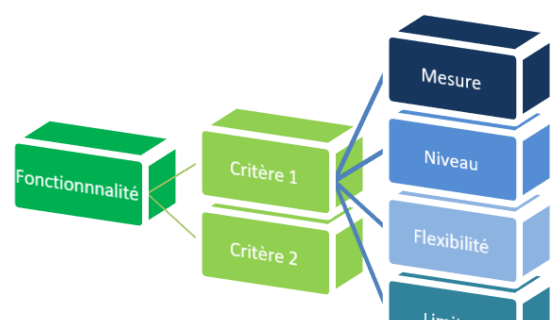


Fig. : 31 – Schéma Cahier des charges fonctionnel

Par exemple, au sein de la partie Innovation RSE et technologique, la fonctionnalité « Participer à la politique RSE de Poste Immo » peut être utilisée. Pour évaluer sa performance, nous pourrions utiliser le critère « Réduction de l'impact environnemental de la prestation/fourniture ». Nous pouvons expliquer que « Dans le cadre de sa politique RSE, Poste Immo souhaite que le Prestataire/fournisseur travaille à réduire l'impact environnemental de sa prestation/fourniture en ayant une approche globale de son impact sur le bâtiment de la Direction régionale dans lequel il intervient. Ainsi des propositions et des variantes sont attendues pour notamment :

- Réduire les consommations en fluides (électricité, eau, gaz ...) des matériels
- Réduire les maintenances et en faciliter l'exécution dans l'objectif d'allonger le cycle de vie des matériels
- Assurer le traitement (tri assidu et dépôt dans un lieu officiellement habilité) et la valorisation des déchets de chantier (réinsérer dans le circuit tous les déchets qui peuvent être recyclés ou réemployer)
- Installer des matériaux écologiques avec la juste épaisseur (pas de gaspillage)
- suppression des éléments et matières jugés polluantes
- recyclabilité des équipements et matériaux installés et des éléments et matières des matériels et consommables utilisés au cours de la prestation
- Etre conforme aux normes de références les plus exigeantes (ex : HQE, RT 2020 ...)
- Maitriser les émissions de CO2 liées à l'objet et l'exécution du marché

Le Prestataire/fournisseur indiquera les démarches qu'il prévoit de mettre en place et des options techniques. Il doit être en mesure de les tracer et de nous permettre de pouvoir les reporters dans notre reporting environnemental.»

Sur ce critère, la mesure pourrait correspondre à des engagements mesurables du prestataire. Le Niveau à celui fixé par la politique RSE de Poste Immo. La Flexibilité pourrait s'établir en fonction des priorités de Poste Immo et la limite serait placée en fonction des contraintes exigées par nos clients.

Pour cette fonctionnalité, nous pourrions également utiliser le critère « Recours au STPA ». Et expliquer que nous demandons à indiquer s'il est en mesure de co-traiter ou sous-traiter un lot ou une partie de la prestation à des acteurs de ce domaine. Il faudra qu'il nous précise l'étendue, les intervenants possibles et les modalités de coopération.

La mesure pourrait s'établir sur le nombre d'unités bénéficiaires générées en favorisant les opérations récurrentes. Le niveau peut être placé au maximum atteignable au regard de la prestation. Il est possible de limiter le recours à un pourcentage de la prestation.

Les cahiers des charges fonctionnels peuvent pour autant contenir une petite partie technique qui rassemble les contraintes et caractéristiques propres à l'entreprise ou au type d'achats. On entend par là les standards comme par exemple le A4 pour une prestation de photocopieur.

La performance recherchée a tout intérêt à faire référence à des normes ou des labels (voir article R2111-13 du code de la commande publique) et si possible rechercher son amélioration dans le temps. On peut par exemple exiger :

- Un taux de biodégradabilité (en % par jour)
- Une Consommation électrique (en W)
- Un Contenu en matériaux recyclés (en % du poids)

Le code de la commande publique prévoit que l'acheteur puisse imposer des Labels de performance et/ou de qualité dans les spécifications techniques, les critères d'attribution ou les conditions d'exécution d'un marché.

Poste Immo peut donc utiliser l'ensemble des écolabels. Le site <https://www.ecolabels.fr> en liste une partie. Il en existe sur une large de palette de matériaux (exemple : PEFC ET FSC pour le bois) et il serait intéressant pour les acheteurs de construire un référentiel pour pouvoir les utiliser dans leurs consultations. Néanmoins la mention « équivalent » doit toujours figurer.

Enfin, lors de cette « opération PoC » pourrait être menée une analyse de la valeur, méthode en mesure de générer de l'innovation en matière de RSE que nous pensons également judicieuse pour les cahiers des charges techniques établies par le Marketing groupe.

En effet, Il existe des cahiers des charges techniques spécifiques pour les bureaux de poste ou autres qui relèvent de la stratégie marketing du Groupe et qui sont déployés par Poste Immo. Nous recommandons à sa direction des achats de se rapprocher du marketing groupe afin d'être intégré en amont pour pouvoir « challenger » ces cahiers des charges au moment de leur rédaction et mener une analyse de la valeur. En effet, la DA Poste Immo possède l'expertise marché en matière de travaux. Elle pourrait ainsi proposer des alternatives durables et source d'économie intelligente. En outre, des fournisseurs partenaires pourraient être intégrés dans une perspective d'innovation responsable.

L'analyse de la valeur est une méthode inventée aux Etats-Unis qui permet d'innover dans la conception d'un produit, d'un service ou d'un bien en optimisant ses fonctionnalités et son coût. Ainsi,

dans une démarche d'écoconception, les fonctionnalités « respect de l'environnement », « faible consommation » ou encore « recyclable » peuvent être prises en compte dans l'analyse de la valeur.

Les fonctionnalités doivent être hiérarchisées pour déterminer quelle valeur chaque fonctionnalité devrait représenter dans le coût total. La comparaison avec les coûts réels permet d'identifier les fonctionnalités dont le coût est trop élevé par rapport à leur importance. Une analyse de causes racines de coût permettra d'identifier les axes sur lesquels il faudra innover. L'ensemble des méthodes de créativité évoquées lors de la revue de littérature permettront de trouver des solutions durables. Alors que La Poste développe des concepts pour attirer les jeunes, un développement responsable de ces derniers peut constituer un atout marketing si l'on se base sur le vote des jeunes en faveur des écologistes aux élections européennes 2019.

La DA de Poste Immo a mis en place des accords de partenariats avec une dizaine de fabricants. Des prix attractifs sont donc négociés et les entreprises de travaux sont informées qu'elles doivent passer commande via les plateformes numériques mises à disposition par les partenaires. Nous pensons que ce modèle est intéressant et mériterait d'être développé pour d'autres matériaux, notamment ceux ayant un TCO important. Ce système, s'il était mieux maîtrisé, permettrait d'avoir une traçabilité parfaite sur les matériaux installés dans les bâtiments. De nombreuses dérives sont aujourd'hui constatées et notamment l'installation par les fournisseurs de matériaux de moins bonne qualité, non conforme aux cahiers des charges. Il est donc primordial de motiver, par le biais d'une rémunération incitative, les entreprises de travaux ainsi que les Maîtres d'œuvre qui conçoivent les cahiers des charges techniques à utiliser les accords de partenariat de Poste Immo. Une fois que Poste Immo aura la garantie de l'utilisation de ses accords, nous pensons qu'il est intéressant de développer d'autres accords sur les chaudières, pompes à chaleur, systèmes de climatisation, compteurs électriques, radiateurs, fenêtres et tout autre produit permettant une meilleure gestion technique du bâtiment dans l'objectif de réduire les consommations en fluide et leurs coûts. Nous pensons qu'il est intéressant d'encourager les partenaires via une rémunération incitative, à rendre lisible via une communication visuelle, les performances globales de leurs matériaux, afin d'aiguiller les utilisateurs.

Les entreprises de travaux doivent également être mobilisées pour rendre les bordereaux de prix plus compréhensibles en matière de préservation de l'environnement et de coût complet. Il serait intéressant de visualiser la consommation des équipements, le CO2 économisé, les labels ou encore d'avoir une note sur les matériaux. Les entreprises de travaux ont, elles aussi, des innovations responsables à apporter à Poste Immo. C'est ainsi que les acheteurs ont tout intérêt à bien porter attention au cahier des charges proposé et à pousser à **autoriser des variantes**. Les variantes peuvent

être à l'initiative du candidat ou de l'acheteur. Une variante correspond à une modification des spécifications techniques de la solution de base.

D'autres approches innovantes peuvent faire office d'une réflexion :

Un système d'e-procurement pourrait être une alternative afin de permettre une commande plus facile et de faire gagner du temps pour se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée.

L'approche par l'usage sur les équipements pourrait également être évaluée. En effet, louer plutôt qu'acheter les équipements pourrait permettre de garantir à notre client des éléments en état de fonctionnement et à un niveau de performance constant. En effet, en restant propriétaire des équipements, les prestataires auraient intérêt à effectuer une maintenance parfaite pour prolonger leur durée de vie. Cela inclut une réparation plutôt qu'un changement d'appareil et donc la mise à disposition de matériels composés de pièces facilement remplaçables et résistantes. En outre, le contrat de location pourrait être basé sur des performances déterminées et prévoir une progression conforme à celle d'une norme de référence. Il existe déjà des acteurs proposant la location d'équipements pour une période temporaire. Ce modèle de business pourrait être intéressant économiquement, à condition d'avoir une approche en coût complet, et moins gourmand en ressources soit largement plus durable. Ainsi nous recommandons d'étudier cette piste.

En attendant d'avoir une approche par l'usage, nous pensons qu'il est pertinent de s'orienter vers des contrats de performance. Les mainteneurs devraient être évalués et/ou rémunérés par rapport à un taux de pannes par exemple. Si la chaudière est achetée en même temps que sa maintenance on pourrait par exemple demander un rendement PCI (rapport entre l'énergie produite par la chaudière et l'énergie qu'elle consomme) constant.

Toutes ces préconisations s'inscrivent dans une approche TCO essentielle pour innover en matière de RSE par la fonction achats. Poste Immo a tout intérêt à développer cette approche au cours du processus achats.

Le Guide de l'achat public innovant explique que « Les critères de sélection, librement choisis par l'acheteur, doivent permettre d'apprécier la performance globale du marché et porter une attention particulière à la qualité des prestations fournies, ainsi qu'au respect des modalités d'exécution du marché ». Ainsi, nous préconisons en ce sens de laisser les acheteurs proposer leur **méthode d'attribution** pour répondre aux caractéristiques propres à chaque segment d'achats. En effet, il est possible d'utiliser le critère coût du cycle de vie plutôt qu'un critère prix. Cela permettra de prendre en compte les coûts supportés par Poste Immo une fois l'acquisition réalisée. Les solutions innovantes

sont à priori plus onéreuses que les solutions standards si l'on prend en compte uniquement le coût d'acquisition alors qu'elles représentent bien souvent un bilan coûts/gains plus intéressant sur la durée. Le critère RSE peut également être utilisé et même représenter 50 % si l'on cherche par exemple à acheter du papier recyclé. Ce critère peut être lié à un questionnaire environnemental.

L'UGAP explique sa démarche et les critères utilisés par segment d'achats ce qui peut servir de référence à Poste Immo. Voir : https://www.ugap.fr/actualites/le-developpement-durable/identifier-les-offres-de-developpement-durable_904737.html.

Concernant les conditions d'exécutions de nos marchés, Poste Immo peut intégrer une clause de limitation du suremballage et de récupération des palettes ou encore l'application de la Charte « chantier vert ». Le site <http://www.chantiervert.fr> rassemble guides et documents pour mener cette démarche, même si certains document sont déjà intégrés par Poste Immo dans les consultations.

L'intégration en amont des achats est essentielle pour espérer monter en maturité dans la contribution de celle-ci à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation. Pour innover, il faut pouvoir approcher le marché de façon fonctionnelle, en ayant une vision TCO et via la palette d'outils procédurier qu'offre aujourd'hui la commande publique.

B. Mesurer la performance

La mesure de la performance achats en matière de RSE semble être l'une des plus grosses difficultés rencontrées par les directions achats dans la pratique. On entend ici la mesure de la performance RSE des fournisseurs, la mesure la performance des achats et la mesure de la performance globale de l'acheteur.

Au niveau des fournisseurs, une cartographie des risques par segment d'achats doit être réalisée pour permettre d'anticiper a minima tous les fournisseurs non conformes avec la réglementation en matière de RSE. L'AFNOR propose une solution digitale pour établir une cartographie des risques et notamment ceux RSE. L'outil fournit une analyse et des recommandations.



Fig. : 32 – Solution de Cartographie des risques - AFNOR

En matière de travaux, il y a un risque important sur le travail dissimulé, les conditions de travail et la gestion des déchets de chantier. Si une auto-évaluation est demandée aujourd'hui aux fournisseurs identifiés comme stratégiques par Poste Immo, il est possible d'aller plus loin et d'auditer les fournisseurs titulaires d'un marché.

Lorsque l'on veut mesurer la performance, il faut d'abord se poser la question de ce que l'on veut mesurer, l'indicateur de mesure et la méthode viennent ensuite logiquement facilement.

Deux outils d'évaluation, amont et aval à l'achats, peuvent être utilisés afin de récolter la donnée nécessaire à la mise en place d'indicateurs. Un questionnaire amont permet d'identifier le ou les axes sur lesquels l'acheteur a eu une réflexion.

Un questionnaire d'auto-évaluation à l'issue du marché permettra de visualiser les problématiques rencontrées et les réussites. Il sera possible de constater comment la ou les actions ont été intégrées au marché.

Si notre objectif est de mesurer le niveau d'innovation en matière de RSE par la fonction achats il nous faut suivre :

- L'utilisation des clauses sociales et environnementales
- La réflexion en TCO
- L'approche sur l'économie circulaire
- L'approche sur l'économie de la fonctionnalité
- La mise en place des contrats de performance
- Les projets d'innovation responsables en cours
- Les achats auprès du STPA

Les réflexions menées sur la mesure de la performance étant à leurs débuts et faisant l'objet de vifs débats tant ce sujet est complexe, nous recommandons à Poste Immo de participer à des groupes de travail notamment ceux organisés par l'OBSAR ou l'IFPEB (Institut Français pour la performance du bâtiment) afin d'innover en la matière.

Toutefois, lors de notre benchmark, les répondants ont donné des pistes de réflexion intéressantes.

- Le montant acheté auprès du STPA : on peut distinguer l'insertion et le secteur adapté (Poste Immo le suit déjà)
- Le pourcentage de marché intégrant des clauses sociales
- Le pourcentage de marché intégrant des clauses environnementales
- Le montant acheté de façon responsable : à l'aide d'un questionnaire d'auto-évaluation de l'achat
- Le pourcentage d'acheteurs formés aux achats responsables
- Le délai de paiement fournisseur moyen

Le « reverse factoring », affacturage inversé, peut permettre d'améliorer significativement le délai de paiement des fournisseurs et de contribuer ainsi à leur solidité financière. C'est une solution de financement (digitale) à l'initiative du client pour proposer à ses fournisseurs de payer leur facture comptant moyennant un escompte. Poste Immo pourrait envisager un partenariat avec La Banque Postale pour ce type de prestation.

« Indiko achats responsables » est une solution digitale proposée par l'AFNOR pour piloter sa démarche d'achats responsables. Elle propose les indicateurs suivants :



Fig. : 33 – Indiko achats responsables
– AFNOR solution

Les 14 indicateurs de l'ObsAR repris dans Indiko Achats responsables

1. Le délai moyen de paiement des fournisseurs ;
2. La part de consultations intégrant des spécifications et/ou des critères de sélection RSE ;
3. Le montant des achats réalisés auprès de PME ;
4. Le montant des achats réalisés auprès du secteur adapté et protégé et/ou d'insertion ;
5. Le nombre d'acheteurs objectivés sur leur démarche d'achats responsables (ou RSE) ;
6. La part de fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit RSE ;
7. La part des acheteurs formés ou sensibilisés aux achats responsables ;
8. La part des achats pour lesquels un critère environnemental, social et/ou sociétal est exigé ;
9. La part des achats réalisés avec des fournisseurs installés sur un territoire déterminé ;
10. La part de fournisseurs avec lesquels des plans d'action RSE ont été déployés ;
11. La part de consultations intégrant un critère de coût global ;
12. La part de fournisseurs dépendants économiquement faisant l'objet d'un plan d'accompagnement ;
13. Le nombre de litiges en cours avec des fournisseurs ;
14. La part des achats réalisés hors processus achats.

Quelles que soient les solutions requises, la mesure de la performance sur le sujet reste peu évidente, propre à chaque organisation mais essentielle.

Poste Immo doit faire évoluer son processus achats pour être mieux intégré en amont afin de favoriser une approche fonctionnelle et en TCO. Elle doit se familiariser avec les nouvelles possibilités qu'offre le code de la commande publique en matière de procédure, de contrat ou encore d'approche marché. En outre, les innovations digitales peuvent permettre de dégager du temps pour se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée et donner des informations capitales en matière de RSE pour mener notamment des analyses et agir en conséquence.

III. SENSIBILISER, FORMER ET MOTIVER LES ACHETEURS

Afin de générer une démarche d'achats responsables, c'est-à-dire des comportements innovants en matière de RSE, la littérature comme le benchmark ont confirmé la nécessité de susciter l'intérêt des acheteurs. Cela passe à la fois par la communication, la connaissance et la motivation.

A. Fournir les outils adaptés

La revue de littérature et le benchmark nous ont permis d'identifier les outils suivants qui permettront de sensibiliser et de former les acheteurs de Poste Immo :

- Fiches achats responsables pour chaque typologie d'achats comprenant les normes en vigueur, les labels pouvant être utilisés, les critères à intégrer, une note synthétique sur le marché, etc.
- Questionnaire d'auto-évaluation amont pour l'acheteur afin de favoriser une réflexion automatique sur au moins un des trois piliers de la RSE.
- Questionnaire d'auto-évaluation aval pour l'acheteur lui permettant de qualifier ou non son achat de responsable et d'entrevoir des pistes d'améliorations. Il permettra également de rassembler des données afin d'alimenter un indicateur de performance comme le montant d'achats responsables.
- Contrat de performance : mise à disposition de clauses spécifiques à chaque typologie de travaux pour s'assurer de la performance des fournisseurs. Des clauses de prix pourraient également être travaillées afin de mettre en place des rémunérations incitatives sous la forme de bonification en fonction d'un taux de performance atteint.
- Critères de performances énergétiques pour chaque catégorie d'équipements par exemple : chaudière, climatisation etc. Ils pourraient être basés sur les recommandations de la futur RT2020.
- Obtenir le label « relations fournisseurs et achats responsables » et/ou se baser sur la norme « ISO 20400 ».
- Mettre à disposition une liste des prix des déchets valorisables, du prix des énergies et des prix des matières recyclables. Ces listes doivent pouvoir permettre d'identifier les acteurs du marché.
 - Mettre à disposition une liste de plateformes numériques responsables. Soit des plateformes qui permettent par exemple de revendre des déchets afin de faire du réemploi et de s'inscrire dans l'économie circulaire ou d'acheter du matériel d'occasion et/ou reconditionné.
 - Guides : « achat public innovant », « achat public responsable », Guides ADEME
 - ...

Cette liste d'outils n'est pas exhaustive mais constitue une première base solide et ne peut qu'être enrichie par la créativité des collaborateurs et de la personne qui sera en charge de cette tâche. Ce point ne doit pas être négligé dans la mesure où 63% des répondants disent ne pas avoir les outils pour mener une telle démarche.

B. Communiquer pour impliquer

Afin de susciter une telle démarche, la communication descendante comme remontante doit être fluide. Inutile de préciser qu'un acheteur qui n'obtient pas de retours quant à des préconisations, informations, innovations auxquelles il a pensé ne pourra que se démotiver. Pour se faire, et suite aux idées relevées lors du benchmark, une plateforme numérique nous semble être le moyen à privilégier. Si l'entreprise est déjà munie d'une plateforme achats, il serait intéressant de créer un espace d'échange sur celle-ci. Un forum et un espace de stockage de fichiers sont nécessaires. L'intranet et des newsletters peuvent également être utilisés pour informer les acheteurs des évolutions réglementaires, des bonnes pratiques, des nouveaux outils mis à leur disposition ou encore des exemples de succès réalisés au sein de l'organisation.

Comme expliqué précédemment, une bonne communication ne peut être envisagée sans une personne référente sur le sujet. Les managers ont également un rôle fort dans la diffusion des décisions en la matière, dans la motivation des équipes à travailler sur le sujet, la fixation d'objectifs, l'accompagnement sur les projets innovants etc. Ils doivent participer à faire connaître les outils et les référents pour que les informations, la motivation et l'innovation soit captées. Former les managers n'est pas une option.

Lors du questionnaire auprès des salariés de la fonction achats de Poste Immo, les répondants avaient exprimés de façon massive le manque de communication sur le sujet. En conséquence, cette démarche est une étape clé pour générer de l'innovation responsable.

C. Former pour générer de la connaissance

Le développement durable et l'innovation sont des sujets complexes et difficiles à appréhender. Ils requièrent donc une bonne formation et une formation continue. Ils nécessitent à la fois de l'esprit et de la méthode. Ci-dessous, une liste non exhaustive des formations en achats responsables et autres que Poste Immo pourrait mettre en place :

- AFNOR : « Achats responsables ISO 20400 », formation certifiante.
- CEGOS :
 - « Développement Durable et achats : pratiquer l'achat responsable »
 - « Développement produit - Innovation – Créativité »
 - « Responsable Innovation »
- ORSYS : « Performance achats responsables : coût global et nouvelle norme ISO 20400 »

- SOLID CREATIVITY : « méthode ecoASIT d'éco-innovation » : forme aux principes de l'écoconception et au-delà de l'éco-innovation. <https://www.solidcreativity.com/Formation-eco-conception-eco-innovation-ecoASIT.php>
- ECO CONSEIL : « Innovation responsable : développer un projet grâce au Design Thinking »

La mise en place de formations est une de nos recommandations premières dans la mesure où « la connaissance est la base de tout succès » (Charlie Chapline). De plus, seulement 35% des salariés de la fonction achats ont reçu une formation à Poste Immo en matière de RSE et la large majorité n'en a pas eu concernant l'innovation. De plus, le climat semble favorable puisque 81% se disent intéressés.

D. Motiver les acheteurs

Comme évoqué lors du chapitre 1 Limites du sujet, la motivation selon Vroom est fondée sur une équation, visualisable sur la figure de N. Tréhan ci-contre.

La démarche la plus simple et la plus efficace pour motiver les acheteurs à innover en matière d'achats responsables est le recrutement par les valeurs. On parle ici de valeurs éthiques et écologiques fortes. Il sera alors facile de travailler sur « l'expectation », seul facteur pouvant être faible, en fournissant de l'information et les bons outils.

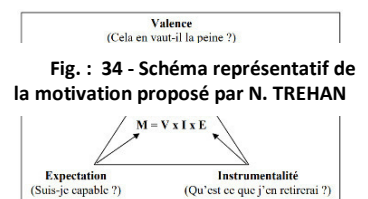
Dans la même optique le management par les valeurs permet de démultiplier les actions et de maintenir la motivation au cours du temps.

Toutefois, la fixation d'objectifs en lien avec la rémunération reste une méthode efficace pour les acheteurs qui n'ont pas cette sensibilité-là. De plus, cela permet de contrebalancer les objectifs financiers qui pèsent déjà sur leurs épaules.

La plupart des interviewés lors du benchmark expliquent que des objectifs collectifs sont plus rationnels puisque ce sujet doit concerner l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Néanmoins, les objectifs individuels s'ils sont bien définis sont plus efficaces car ils évitent « les passagers clandestins »

Nous retiendrons le conseil des répondants sur le fait de fournir d'abord en amont une formation, des outils et un support dédié, avant même de penser à les objectiver sur le sujet. Cela permettra de couvrir la partie « expectation » de l'équation.

Suite aux résultats de l'étude quantitative menée en interne, il est ressorti qu'un travail de communication pour transmettre l'information et sensibiliser les acheteurs était nécessaire tout comme la formation. Prodiguer l'information, la connaissance et la motivation aux acheteurs est la



seconde étape, pour attendre de la fonction achats une participation significative à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation.

IV. TRANSFORMER L'APPROCHE ACHATS

L'approche achats doit être transformée pour être plus collaborative, agile, innovante et ouverte sur son écosystème dans le but de rechercher une performance globale.

A. Approche collaborative : Convaincre et mobiliser les parties prenantes

Afin de diffuser les bonnes pratiques innovantes en matière d'achats responsables et de connaître les expérimentations menées, la fonction achats doit travailler en mode collaboratif comme le souligne le DMA de Buyin : « La valeur ajoutée de l'organisation est liée à la force du travail ensemble quels que soient l'éloignement géographique ou la spécificité des projets et nous sommes plus créatifs si ce travail est collaboratif. Pour ce faire, nous croyons beaucoup aux messageries instantanées internes de type Twitter, aux réseaux sociaux internes Achats, type Facebook ... Afin de favoriser la connectivité, la coordination entre toutes les équipes achats, les réseaux sociaux et les outils type Sharepoint sont appelés à se généraliser ».

Comme évoqué précédemment, les outils digitaux sont une force pour renforcer la collaboration et la fonction achats a tout intérêt à investir pour permettre l'échange, essentiel pour innover et diffuser l'innovation responsable. Ils peuvent également permettre à l'acheteur de travailler en mode projet avec ses prescripteurs et d'être intégrée bien plus en amont. Il existe des solutions digitales innovantes et interactives sur le marché comme Bluescape, un logiciel de collaboration visuelle qui fait office de « tableau blanc » pour permettre une gestion collaborative d'un projet.

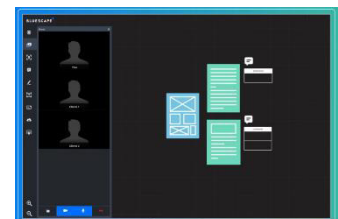


Fig. : 35 – Logiciel de plateau projet - Bluescape

Les plateaux projets peuvent être l'occasion d'utiliser des méthodes de créativité type design Thinking ou autres pour faire émerger une approche différenciante et durable. Ces moments de réunion peuvent également être mis en œuvre avec l'écosystème dans une logique d'open innovation pour revoir en profondeur les filières dont le fonctionnement n'a pas d'avenir en terme de performance globale, sont trop polluantes ou ont un impact sociétal négatif. Dans cette logique, les directions achats doivent identifier les plus risquées en terme d'impact et par effet de ricochet d'image pour l'entreprise. Une telle publicité négative peut coûter très cher dans les années à venir dans un contexte de vague verte et d'urgence climatique. L'Open innovation, dans une logique de recherche de la performance globale, doit également être menée en premier lieu sur des segments pouvant apporter un avantage concurrentiel durable pour

l'entreprise. Tel est l'exemple des emballages pour la filière des produits cosmétiques et notamment des produits de luxe.

L'acheteur doit être innovant dans sa manière d'aborder ses partenaires et se placer en chef de projet pour atteindre cet objectif. Leadership et impertinence sont aussi nécessaires pour persuader ses prescripteurs de travailler en profondeur le cahier des charges pour faire émerger un besoin durable et/ou intégrer des critères environnementaux et sociaux. Dans cet objectif, il est pertinent que l'acheteur s'établisse comme un animateur d'équipe projet, constituée par exemple des prescripteurs internes, du Responsable RSE s'il existe et de toutes les personnes susceptibles d'apporter au projet.

Rusé et habile, il doit d'abord dénicher des chiffres, réaliser un sondage ou des PoC afin de convaincre en interne. Malheureusement, certaines personnes dans l'entreprise ne se laissent pas séduire même avec un tel travail en amont. L'acheteur doit alors trouver un sponsor, une personne suffisamment influente pour l'aider dans sa quête. Il doit ainsi faire preuve d'intelligence émotionnelle pour créer son réseau au niveau des directions marketing, R&D et financière. Il sera ainsi en mesure de présenter ses idées au bon sponsor et d'être intégré en amont pour contribuer à réinventer les produits et services de l'entreprise dans une logique de performance globale.

L'approche collaborative est donc essentielle pour convaincre et persuader les parties prenantes d'une idée novatrice ou tout simplement en faire émerger une.

B. Méthodes agiles et d'innovation

La fonction achats doit repenser ses méthodes et procédés de façon à être agile pour innover de façon rapide en matière de performance globale.

Les concepts du Lean start up ou du PoC sont pertinents dans cet objectif. Nous recommandons de se faire aider lors de la première expérimentation afin de maîtriser ces approches et la contractualisation qui va avec. Il existe de nombreuses entreprises de consulting pouvant apporter ces expertises ou prodiguer une formation. Pour gagner en agilité au niveau de la contractualisation et sécuriser les échanges (notamment les données communiquées), les entreprises privées comme publiques peuvent avoir recours à la signature d'un accord de confidentialité (« NDA »). Les éléments liés à un fournisseur ne sont pas accessibles à d'autres collaborateurs que ceux concernés par la procédure dans le cas d'un marché public. Il est de bon ton de faire signer une « charte de déontologie » aux acheteurs qui mènent ce type de consultation innovante pour se prémunir contre le risque de divulgation non souhaité d'informations. Des contrats de partenariat ou de co-développement peuvent ensuite être utilisés pour innover de façon agile avec un acteur du marché.

Lors de l'établissement d'un contrat de ce type, il est important de convenir par écrit des droits d'utilisation que l'entreprise cliente souhaite faire de la réalisation (reproduction, diffusion, faire fabriquer, commercialiser). Une propriété intellectuelle bien encadrée peut souvent permettre de réduire certains coûts pour l'entreprise cliente. Pour autant, celle-ci doit être équitable dans une logique d'éthique des relations d'affaires.

En outre, le Code de la commande publique prévoit, à titre expérimental jusqu'au 25 décembre 2021, la possibilité de ne pas faire de mise en concurrence ni de publicité jusqu'à 100 000€ pour les achats pouvant être qualifiés d'innovants. Cependant, l'acheteur doit être capable de motiver l'aspect innovant de son achat. Le schéma ci-contre, proposé par le guide de l'achat public innovant, récapitule la procédure pour innover :

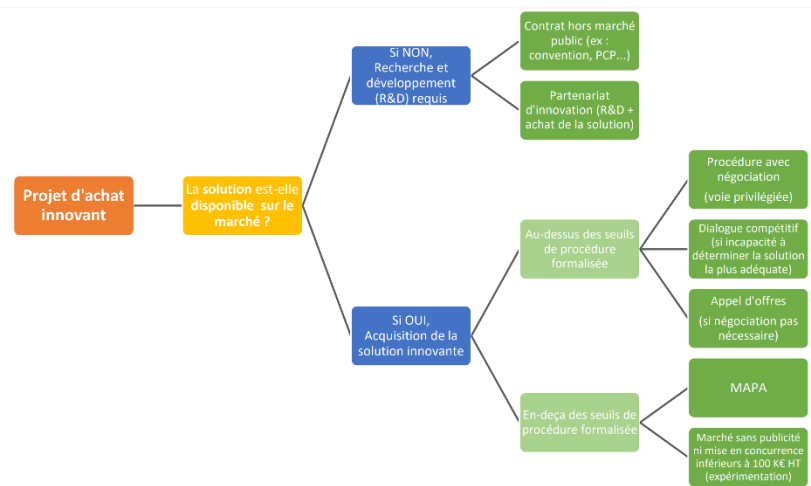


Fig. : 36 – Schéma Procédure pour Innover – Guide Achat public innovant

Il existe bien d'autres méthodes agiles et d'innovation mais les quelques citées nous semblent largement pertinentes pour Poste Immo.

C. Mobiliser son écosystème

Un écosystème correspond à plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activités partageant une vision stratégique commune. Poste Immo peut donc s'entourer d'acteurs interdépendants comme ses fournisseurs, les villes, les universités, associations ou tout autres organisations partageant une vision stratégique commune quant à la RSE.

Après recherche, nous avons constaté que Poste Immo était membre de l'Institut Français pour la performance du bâtiment (IFPEB). Les membres de la fonction achats ont tout intérêt à participer à leurs groupes de travail afin de recueillir de l'information et des innovations sur le sujet.

Les acheteurs peuvent être accompagnés par les Pôles de compétitivité pour obtenir une aide méthodologique et gagner du temps. Certains proposent en effet un accompagnement des acheteurs par l'organisation de réunions fournisseurs.

Les CCI organisent également des conférences, ateliers, rencontres et événements qui peuvent permettre de détecter des innovations et des bonnes pratiques. D'autre part, le site de la CCI donne de nombreuses informations pour Poste Immo sur le bâtiment durable ainsi que des contacts. Voir : https://www.cci.fr/web/developpement-durable/energie/-/article/Batiment+durable/batiment-durable_

Dans le cadre d'une démarche d'Open Innovation, la direction des achats de Poste Immo pourrait organiser des hackathons, d'autant que le pôle innovation a déjà participé à ce type d'évènement organisé par la ville de Nantes sur le thème de l'énergie solaire. Nous préconisons d'établir un règlement du hackaton afin d'établir un cadre juridique adéquat au regard du droit de la commande publique. Le schéma ci-contre liste les aspects à définir (Source « Guide pratique achat public innovant »).

Les droits peuvent être transférés à titre exclusif ou non, mis sous licence ou laissés aux participants.



Fig. : 37 – Liste des aspects à définir dans le règlement d'un hackaton

Le prochain séminaire achats de Poste Immo pourrait également revêtir la forme d'un hackaton en mode Design thinking. Le séminaire pourrait se dérouler sous le format d'une présentation du concept et des ambitions de l'entreprise en matière de RSE puis la déterminer des groupes de travail animés par des acteurs extérieurs spécialisés. Si elle désire s'ouvrir à d'autres vision, elle pourrait faire participer d'autres parties comme son principale client le Groupe La Poste ou encore des universités voire les collectivités. Cet évènement pourrait faire émerger un grand nombre d'innovations responsables en matière immobilière. Il pourrait permettre à Poste Immo d'être plus performante en matière sociale vis à vis de ses salariés (auprès de qui elle donne du sens à ses actions), de ses clients (usagers des bâtiments pour leurs santés et leurs confort) mais aussi aux clients de son client que sont l'ensemble des citoyens utilisant les services postaux.

Poste Immo a donc intérêt à mobiliser son écosystème pour rechercher des solutions innovantes en vue d'obtenir une performance globale.

La fonction achats doit donc transformer son approche de façon plus collaborative, agile, innovante et ouverte sur son écosystème en vue d'innover en matière de RSE.

CONCLUSION

Au regard des potentiels d'économies d'énergie, des émissions de CO2 générées ou encore des préoccupations en matière de confort des occupants et de la santé publique, le développement durable est un enjeu majeur pour le secteur du bâtiment. Poste Immo, en tant que foncière immobilière, doit innover rapidement pour réduire son impact environnemental, perfectionner son impact sociétal et s'assurer une pérennité économique. Dans cet optique, la fonction achats représente, en se positionnant le plus en amont possible, un vecteur de création de valeur durable pour l'entreprise en vue de générer et de capter l'innovation responsable. Pour contribuer à la démarche RSE de l'entreprise, la fonction achats se doit d'innover afin d'obtenir une performance globale.

Ainsi, au cours d'un premier chapitre, l'étude littéraire des notions de RSE et d'innovation nous a permis de comprendre leurs complexités, les enjeux inhérents et stratégiques pour la fonction achats. Le second chapitre a permis de confirmer les liens étroits qui subsistent entre ces deux notions. Nous avons pu entrevoir comment innover au niveau de l'organisation et des processus achats. A noter que l'innovation digitale constitue une opportunité notable pour innover en matière d'achats responsables. Enfin, nous avons constaté l'existence de multiples méthodes de créativité et d'innovation pour penser « out of the box » et révolutionner la manière d'acheter pour s'orienter vers une démarche à la fois durable et rentable.

Une enquête terrain a ensuite été menée pour dans un premier temps comprendre le contexte dans lequel notre problématique s'est posée, soit un besoin de monter en maturité de la direction des achats de Poste Immo en matière d'achats responsables. Nous avons dans un second temps observé, grâce à un benchmark d'entreprises évoluant majoritairement dans un contexte réglementaire similaire, un niveau de maturité générale moyen sur le sujet. Il a permis de constater une expérimentation dans la pratique de nombreux concepts évoqués lors de la revue de littérature. En outre, nous avons pu relever d'intéressantes pratiques pouvant être déclinées par Poste Immo.

Ensuite, nous avons émis des recommandations pour Poste Immo, pouvant être majoritairement appliquées par d'autres entreprises, afin de favoriser la contribution de la fonction achats à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation. Pour contribuer à la démarche RSE de son entreprise, la fonction achats doit d'abord établir un cap en priorisant ses actions et en s'organisant dans cet objectif. Elle doit innover tout au long de son processus achats pour espérer contribuer à générer de l'innovation responsable. L'équipe achats doit être sensibilisée, formée et motivée pour fournir les conditions nécessaires à l'atteinte d'une telle ambition. Enfin, l'approche achats doit être plus collaborative, agile, innovante et ouverte sur son écosystème pour rassembler les parties prenantes sur ce projet.

Nous avons ainsi abordé un sujet novateur, encore peu développé par la littérature et en cours d'expérimentation dans la pratique. Pourtant, le challenge est important et les enjeux sont majeurs. Nul doute que les fonctions achats doivent s'inscrire dans le mouvement dès maintenant au risque de subir un retard coûteux. En effet, un projet de loi sur l'économie circulaire doit être présenté début juillet 2019 et devrait amener à révolutionner les sources d'approvisionnements et le traitement des déchets. Le projet de loi d'orientation des mobilités en cours d'examen devrait également avoir un impact notable. Les directions achats qui auront déjà innové en établissant des partenariats avec les « best in class » du secteur du recyclage et de la mobilité verte auront assuré un avantage concurrentiel durable pour leur entreprise ...

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ∞ PETIT, Philippe. *Toute la fonction Achats : Savoirs – Savoir-faire – Savoir-être*. 3^e édition. Dunod, 2016. 464 p.
- ∞ PERROTIN Roger et al. *Le manuel des achats: Processus - Management – Audit*. 1^{er} édition. Eyrolles. 2011. 432p.
- ∞ INGHAM Marc. *Vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*. 1^{er} édition. Business school. 2011. 249p
- ∞ VAN DER PIJ Patrick. *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. 1er edition. John Wiley & Sons Inc. 272p.
- ∞ COULBAUT-LAZZARINI Amélie et al. *L'éco-innovation au prisme du développement durable*. 1^{er} édition. 2013. Harmattan. 132p
- ∞ GRUMBERG Sandrine. *Les achats durables*. 1er Édition. Afnor. 2011. 172 p.

ARTICLES DE REVUE

- ∞ Gasmi, Nacer, et Gilles Grolleau. « Spécificités des innovations environnementales. Une application aux systèmes agro-alimentaires », *Innovations*, vol. n° 18, no. 2, 2003, pp. 73-89.
- ∞ Brasseur, Martine, et Fatine Biaz. « L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation », *Question(s) de management*, vol. 21, no. 2, 2018, pp. 143-155.
- ∞ Makaoui, Naouel, et Khaled Saadaoui. « Achats responsables et création de valeur partagée. Les cas VEOLIA et LA POSTE », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 128, no. 5, 2018, pp. 81-102.
- ∞ Loilier, Thomas, et Albéric Tellier. « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 210, no. 1, 2011, pp. 69-85.
- ∞ Burger-Helmchen, Thierry, et Julien Pénin. « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, vol. 41, no. 1, 2011, pp. 254-269.
- ∞ Blein, Alexandre. « Le *coworking*, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », *Réseaux*, vol. 196, no. 2, 2016, pp. 147-176.

- ∞ Lhoste, Évelyne Françoise, et Marc Barbier. « FabLabs. L'institutionnalisation de Tiers-Lieux du « *soft hacking* » », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. vol. 10, no. 1, 2016, pp. 43-69.
- ∞ Van Der Yeught, Corinne. « Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations », *Revue de l'organisation responsable*, vol. vol. 9, no. 2, 2014, pp. 21-45.
- ∞ Nadel, Simon. « *Innovation environnementale et écoconception. Certitudes et controverses*, Romain DEBREF (2018) », *Innovations*, vol. 58, no. 1, 2019, pp. 279-280.
- ∞ Dubouloz, Sandra, et Rachel Bocquet. « Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ? », *Revue française de gestion*, vol. 235, no. 6, 2013, pp. 129-147.
- ∞ Péché, Jean-Patrick, Fabien Mieyeville, et Renaud Gaultier. « Design thinking : le design en tant que management de projet », *Entreprendre & Innover*, vol. 28, no. 1, 2016, pp. 83-94.
- ∞ Tereleer, Alexandre, et Olivier Witmeur. « Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 19, no. 3, 2013, pp. 21-28.
- ∞ Gréselle-Zaïbet, Olfa, Aurélie Kleber, et Cécile Dejoux. « Le *hackathon* en mode *Design Thinking* ou quelles modalités pour former à des compétences méthodologiques et comportementales ? », *Management & Avenir*, vol. 104, no. 6, 2018, pp. 149-171.
- ∞ Van Der Yeught, Corinne. « Les compétences de l'entrepreneur responsable : proposition d'un cadre conceptuel », *Revue de l'organisation responsable*, vol. vol. 12, no. 1, 2017, pp. 5-16.
- ∞ Bon, Véronique, et Corinne Van Der Yeught. « Responsabilité sociétale de l'entrepreneur : les paradigmes de l'entrepreneuriat revisités », *Revue de l'organisation responsable*, vol. vol. 14, no. 1, 2019, pp. 5-20.
- ∞ Delchet-Cochet, Karen, et Leïla Loussaïef. « La RSE dans les relations clients-fournisseurs en B to B. Entre discours et réalité des pratiques », *Gestion 2000*, vol. volume 34, no. 4, 2017, pp. 19-38.
- ∞ Trehan, Natacha. « La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM », *Management & Avenir*, vol. 70, no. 4, 2014, pp. 153-170.

SITOGRAPHIE

ARTICLES DE PERIODIQUE EN LIGNE

- ∞ SERRANO Emmanuelle. La fonction achats doit prendre le virage de l'innovation. *Décision Achats*. Publié le 3 avr. 2012 [Consulté le 12/04/19]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/-fonction-achats-doit-prendre-virage-innovation-192603.htm#09GFO4plp3lyzkk1.97>
- ∞ GEORGE Camille. Les achats innovants ont leur boîte à outils. *Décision Achats*. Publié le 9 janv. 2019 [Consulté le 13/04/19]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/Les-achats-innovants-ont-leur-boite-outils-336225.htm#O8Rs4qbgfGYL7Ots.97>
- ∞ HERAUD Béatrice. REPORTING RSE : tout savoir sur la nouvelle déclaration de performance extra-financière. NOVETHIC. Publié le 2 oct. 2017 [Consulté le 23/03/19]. Disponible sur : <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/transposition-de-la-directive-europeenne-sur-le-reporting-extra-financier-ce-qui-est-demande-aux-entreprises-144778.html>
- ∞ DUPLIN Ludovic. CLIMAT : "l'affaire du siècle", pétition la plus populaire de l'histoire en France, avec deux millions de signataires. NOVETHIC. Publié le 10 janv. 2019 [Consulté le 24/03/19]. Disponible sur : <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/l-affaire-du-siecle-devient-la-petition-la-plus-signe-de-l-histoire-en-france-signe-d-un-vrai-sursaut-climatique-146741.html>
- ∞ FABRE Marina. Quand les étudiants des grandes écoles sélectionnent leurs employeurs en fonction de leur politique climatique. NOVETHIC. Publié le 12 mars. 2019 [Consulté le 24/03/19]. Disponible sur : <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/boycott-manif-greve-quand-les-etudiants-poussent-les-entreprises-a-preserver-la-planete-147022.html>
- ∞ FABRE Marina. La directive européenne sur les carburants otage des intérêts commerciaux. NOVETHIC. Publié le 1 mai. 2012 [Consulté le 25/03/19]. Disponible sur : <https://www.novethic.fr/actualite/energie/energies-fossiles/isr-rse/la-directive-europeenne-sur-les-carburants-otage-des-interets-commerciaux-137418.html>
- ∞ SERRANO Emmanuelle. [Interview croisée] Les achats sont-ils prêts pour l'innovation responsable ? *Décision Achats*. Publié le 21 nov. 2013 [Consulté le 02/05/19]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/rh-1234/Breves/Interview-croisee-achats-sont-ils-prets-innovation-responsable-231289.htm>
- ∞ RS Components. Et si vous passiez à la maintenance prédictive ? *Décision Achats*. Publié le 12 oct. 2017 [Consulté le 03/05/19]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/industrie-1234/Breves/RS-Components-et-si-vous-passiez-a-la-maintenance-predictive-231289.htm>

[achats.fr/Thematique/category-management-1229/Breves/Et-si-vous-passiez-a-la-maintenance-predictive--321796.htm#X5vPQkKKMOBoFw3f.97](https://www.achats.fr/Thematique/category-management-1229/Breves/Et-si-vous-passiez-a-la-maintenance-predictive--321796.htm#X5vPQkKKMOBoFw3f.97)

- ∞ PROTAIS Marine. Passez à la maintenance prédictive. *L'usine Nouvelle*. Publié le 20 avril 2017 [Consulté le 04/05/19]. Disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/article/passez-a-la-maintenance-predictive.N528074>
- ∞ GABRIEL Bertrand, PARISOT Acxias et Thierry [Tribune] IA ... pour Intelligence Achats (augmentée!). *Décision Achats*. Publié le 18 oct. 2018 [Consulté le 11/04/19]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/it-digital-1233/Breves/Tribune-Intelligence-Achats-augmentee-333947.htm#rMf74Ew2eZMmGdPm.97>

SITES WEB

- ∞ Réseau des CARIF OREF. Site de l'Association CARIF OREF pour l'observation et la compréhension des compétences [En ligne]. Disponible sur : <http://www.intercariforef.org/formations/liste-formations.html> (consulté le 20 janvier 2019).
- ∞ Dictionnaire Larousse. *Site de dictionnaire Larousse* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/portail/> (consulté le 12 avril, 21 mars, 30 mars, 10 mai, 11 mai 2019)
- ∞ INSEE définitions. *Site de l'INSEE*. En ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1264> (consulté le 11 février 2019)
- ∞ Article : L'avenir du transport de marchandises : connecté ! *Site du centre de formation CACES* [En ligne]. Disponible sur : <https://formalogistics.com/actualite/lavenir-du-transport-de-marchandises-connecte/> (consulté le 12 février 2019)
- ∞ Article sur le droit des marchés public. *Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/droit-des-marches-publics> (consulté le 14 février 2019)
- ∞ Fiche Technique Pouvoirs adjudicateur et entités adjudicatrices. *Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/daj/pouvoirs-adjudicateurs-et-entites-adjudicatrices-2016> (consulté le 15 février 2019)
- ∞ Guide pratique Bilan Carbone de l'ADEME. *Site de l'Agence de l'environnement et de Maitrise de l'énergie*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/bilan-carbone-applique-batiment-guide-methodologique-7152.pdf> (consulté le 15 mars 2019)
- ∞ Publications label RFAR. Site du Label Relations fournisseurs et achats responsables. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.rfar.fr/publications/> (consulté le 17 mars 2019)
- ∞ *Guide pratique Achat Public Innovant*. *Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics* [En ligne]. Disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_a_cheteurs/guides/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf (consulté le 17 mars 2019)

TABLE DES FIGURES

FIG. : 1 LOGO POSTE IMMO	1
FIG. : 2 LOGO IAE.....	1
FIG. : 3 PRINCIPAUX ENJEUX ESG DANS LE SECTEUR IMMOBILIER.....	7
FIG. : 4 - SCHEMA TROIS PILIERS DE LA RSE	10
FIG. : 5 - LES 17 OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES	11
FIG. : 6 - LES SEPT NOTIONS CENTRALES DE LA NORME ISO 26 000	11
FIG. : 7 - DEFINITIONS DES INNOVATIONS ENVIRONNEMENTALES.....	16
FIG. : 8 – ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX IDENTIFIES PAR CCI FRANCE.....	18
FIG. : 9 – SCHEMA REPRESENTATIF DE L’ECONOMIE CIRCULAIRE (SOURCE ADEME)	20
FIG. : 10 – FORMES D’EXTERNALISATION / DE COLLABORATION, D’APRES PISANO ET VERGENTI - 2008.....	26
FIG. : 11 – SCHEMA APPRENTISSAGE PAR DOUBLE BOUCLE N. TREHAN	30
FIG. : 12 – CADRE CONCEPTUEL DE L’ENTREPRENEUR RESPONSABLE.....	31
FIG. : 13 – LE PROCESSUS D’ACHAT STRATEGIQUE R. PERROTIN ET AL.....	34
FIG. : 14 – SCHÉMA TCO (SOURCE ADEME)	35
FIG. : 15 – 6 CONCEPTS DU LEAN COMMUNS A LA RSE	36
FIG. : 16 – LES 3 TYPES DE GASPILLAGE SELON LE LEAN	37
FIG. : 17- SCHEMA 5S DU LEAN	37
FIG. : 18 – LES ETAPES DU DESIGN THINKING SELON LA D. SCHOOL STANFORD	46
FIG. : 19 – FLEXIBILITE COGNITIVE	48
FIG. : 20 – ORGANIGRAMME DIRECTION DES ACHATS POSTE IMMO	54
FIG. : 21 – ORGANIGRAMME POLE ACHATS DRCE POSTE IMMO	55
FIG. : 22 – METHODOLOGIE GENERALE	62
FIG. : 23 – SCHEMA THEMES ABORDES AU COURS DU BENCHMARK.....	63
FIG. : 24 - SCHEMA REPRESENTATIF DE LA MOTIVATION PROPOSE PAR N. TREHAN ISSU DES TRAVAUX DE VROOM (1964)	77
FIG. : 25 – TABLEAU DES LABELS POUR LES EQUIPEMENTS ELECTRONIQUES (SOURCE ADEME).....	80
FIG. : 26 – MATRICE DE MATERIALITE ENGIS.....	81
FIG. : 27 – MATRICE DE MATERIALITE GROUPE LA POSTE	81
FIG. : 28 – MATRICE CABINET CONSULTING EFFICIENCE ACHAT	81
FIG. : 29 – GAINS ACHATS DANS UN PROCESSUS PROJET, WAJNSZTOK (2014)	84
FIG. : 30 – ECONOMIE MOYENNE REALISABLES SELON LE STADE DU CYCLE DE VIE.....	84
FIG. : 31 – SCHEMA CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL	85
FIG. : 32 – SOLUTION DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES - AFNOR.....	90
FIG. : 33 – INDIKO ACHATS RESPONSABLES – AFNOR SOLUTION	92
FIG. : 34 – LOGICIEL DE PLATEAU PROJET - BLUESCAPE	96
FIG. : 35 – SCHEMA PROCEDURE POUR INNOVER – GUIDE ACHAT PUBLIC INNOVANT	98
FIG. : 36 – LISTE DES ASPECTS A DEFINIR DANS LE REGLEMENT D’UN HACKATON.....	99

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

ABREVIATIONS

- ∞ AO : Appel d'offres
- ∞ DA : Direction des achats
- ∞ DCE : Dossier de Consultation des entreprises
- ∞ DD : Développement durable
- ∞ DPEF : déclaration de performance extra-financière
- ∞ DRCE : Direction régionale Centre Est
- ∞ ESAT : Etablissement et service d'aide par le travail
- ∞ ESG : Environnemental, Social et Gouvernance
- ∞ GES : Gaz à effets de serre
- ∞ IA : Intelligence artificielle
- ∞ OID : Observatoire de l'immobilier durable
- ∞ MTES : Ministère de la Transition Ecologique et solidaire
- ∞ MVP : Minimum Viable Product
- ∞ PI : Poste Immo
- ∞ PME : petite ou moyenne entreprise
- ∞ PoC : Proof of Concept
- ∞ RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
- ∞ R&D : Recherche et développement
- ∞ TCO : Total cost of ownership

SIGLES

- ∞ ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
- ∞ CAPEX : dépenses d'investissement
- ∞ CO2 : dioxyde de carbone
- ∞ CCI : Chambres de commerce et d'industrie
- ∞ Comité 21 : Comité français pour l'environnement et le développement durable
- ∞ EDF : Électricité de France
- ∞ FEDEREC : Fédération des entreprises du recyclage
- ∞ GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur le climat
- ∞ HQE : Haute qualité environnementale (certification)

- ∞ IFPEB : Institut Français pour la Performance du Bâtiment
- ∞ INSEE : Institut National de la statistique et des études économiques
- ∞ NDA : Non-Disclosure Agreement
- ∞ OBNL : organisations à but non lucratif
- ∞ OBSAR : L'Observatoire des achats responsables
- ∞ OPEX : dépenses d'exploitation
- ∞ PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur
- ∞ PEFC et FSC : Certification standards d'exploitation de forêts durablement gérées.
- ∞ PLACE : Plateforme des Achats de l'Etat
- ∞ SCI : Société Civile Immobilière
- ∞ SNCF : Société nationale des chemins de fer français
- ∞ STPA : Secteur du travail protégé et adapté
- ∞ UGAP : Union des groupements d'achats publics
- ∞ UE : Union Européenne

GLOSSAIRE

- ∞ **Innovation Responsable** : innovation qui a un impact positif sur l'environnement, la société et le monde
- ∞ **Performance globale** : inclut la performance économique et vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur un champ élargi à l'environnement et la société, l'ensemble du coût du cycle de vie du produit, le long terme et les générations futures (Adaptée des explications de l'ADEME).
- ∞ **RSE** : « désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, des enjeux, sociaux et éthiques dans leurs activités »
- ∞ **Création de valeur durable** : création de valeur économique, environnementale et sociale pour l'ensemble des parties prenantes
- ∞ **ISO 14001** : norme de l'Organisation internationale de normalisation relative au Management environnemental qui donne des outils aux entreprises pour maîtriser leur responsabilité.
- ∞ **ISO 26000** : « norme de l'Organisation internationale de normalisation relative à la responsabilité sociétale des entreprises et plus généralement des organisations »
- ∞ **Loi NRE** : Loi relative aux nouvelles régulations économiques pour favoriser la régulation financière et la concurrence. Cette loi a imposé un reporting social aux sociétés cotées.
- ∞ **Loi SAPIN II** : loi relative « à transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique »
- ∞ **Loi PACTE** : Loi pour la mise en place d'un Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises promulguée le 22 mai 2019
- ∞ **NF X50-135-1 d'Août 2012** : Norme sur l'achat responsable basée sur les lignes directrices de la norme ISO 26000
- ∞ **Norme XP X 30-029** : Norme sur la responsabilité sociétale basée sur les lignes directrices de la norme ISO 26000
- ∞ **Design Thinking** : « approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. »
- ∞ **RT 2020** : Norme de réglementation thermique qui encadre la consommation énergétique maximale des bâtiments neufs
- ∞ **Open Innovation** : « L'innovation ouverte est un développement des modes d'innovation fondée sur le partage et la collaboration »
- ∞ **Economie circulaire** : « un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production des déchets. » (Source MTES)
- ∞ **Economie de la fonctionnalité** : « consiste à remplacer la notion de vente du bien par celle de la vente de l'usage du bien, ce qui entraîne le découplage de la valeur ajoutée et de la consommation d'énergie et de matières premières » (Source MTES)

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DES EFFETS PROVOQUES A ECHEANCE 2050 – GIEC.....	110
ANNEXE 2 : CHEMINS ENTRE DECISIONS DE PRODUCTION ET SANTE HUMAINE.....	111
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SALARIES FONCTION ACHATS POSTE IMMO.....	112
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE BENCHMARK SALARIES DE LA FONCTION ACHATS.....	113
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE BENCHMARK SPECIALISTE RSE ET INNOVATION.....	114
ANNEXE 6 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS – BENCHMARK ENTREPRISES.....	115

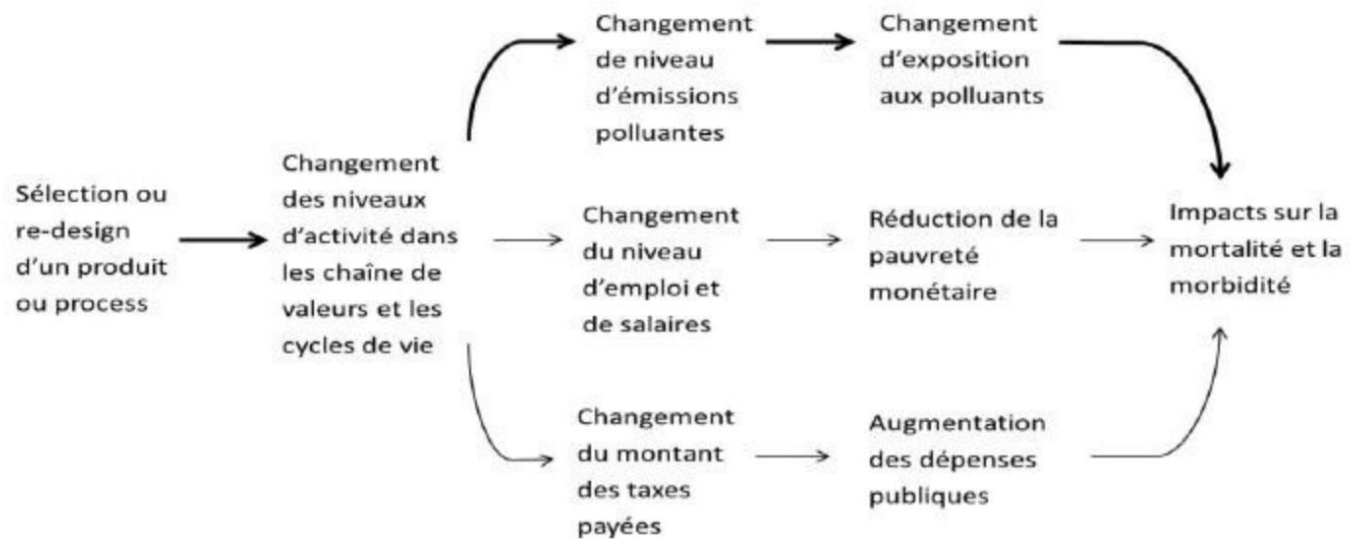
ANNEXE 1 : TABLEAU DES EFFETS PROVOQUES A ECHEANCE 2050 - GIEC

2050 : Effets probables selon le GIEC		
Secteurs concernés	Changements envisageables	Conséquences
Milieus naturels	Augmentation des températures maximales, du nombre de jours chauds, des vagues de chaleur	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la couverture neigeuse, de la superficie et de l'épaisseur des glaces arctiques • Elévation du niveau de la mer • Accroissement de l'érosion des sols • Augmentation des incendies de forêts • Mise en péril de certains écosystèmes • Diminution quantitative et qualitative de la ressource en eau • Augmentation de la gamme et de l'activité des parasites • Augmentation du stress thermique des animaux
Santé	Augmentation des températures minimales, diminution des jours de gel et des vagues de froid	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des épidémies, notamment dans les pays les plus pauvres • Augmentation des décès et des maladies graves chez les personnes âgées ou fragiles • Développement des parasitoses
Activités économiques	Augmentation des sécheresses estivales Précipitations plus intenses	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des dommages sur les cultures • Diminution des rendements agricoles • Augmentation du stress thermique des animaux d'élevage • Modification des destinations touristiques • Augmentation des dommages dus aux inondations, avalanches, coulées de boues • Augmentation des dommages sur les fondations des bâtiments • Sollicitations plus nombreuses des systèmes d'assurance • Diminution du potentiel en énergie hydroélectrique dans les régions sujettes aux sécheresses • Diminution des besoins énergétiques pour le chauffage et augmentation de ces besoins pour la climatisation

Source : GIEC - Bilan 2007 des changements climatiques - Rapport de synthèse.

ANNEXE 2 : CHEMINS ENTRE DECISIONS DE PRODUCTION ET SANTE HUMAINE

Figure 1 – Chemins entre décisions de production et santé humaine



– Traduit depuis (Norris, 2006)

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SALARIES FONCTION ACHATS POSTE IMMO

1. Comment évaluez-vous votre connaissance de la politique RSE de Poste Immo ?
2. Comment évaluez-vous votre connaissance de la politique RSE du Groupe La Poste ?
3. Comment évaluez-vous votre connaissance de la stratégie achats de PI ?
4. Selon vous, la RSE est-elle suffisamment intégrée à la stratégie achats de PI ?

5. Pensez-vous être suffisamment informé sur le sujet ?
6. Trouvez-vous la communication suffisante sur le sujet ?
7. Avez-vous reçu une formation sur la RSE ?
8. Avez-vous reçu une formation sur l'innovation ?
9. Seriez-vous intéressé par ce type de formation ?
10. Avez-vous des objectifs individuels ou collectifs en matière de RSE ?
11. Seriez-vous favorable à être objectivé sur des aspects RSE ?
12. Pensez-vous avoir le temps d'avoir des réflexions d'achats responsables ?
13. Pensez-vous avoir les moyens d'avoir une démarche d'achats responsables ?
14. Si non, pourquoi ?
15. Pensez-vous avoir les outils pour avoir une telle démarche ?
16. Quel type d'outils vous-serait utile ?

17. Intégrez-vous une réflexion d'achats responsables dès la phase amont avec votre prescripteur ?
18. Etes-vous sensibilisé à la domotique ?
19. Etes-vous sensibilisé aux évolutions technologiques du domaine Immobilier (BIM, Maintenance prédictive) ?
20. Pensez-vous que la performance RSE des fournisseurs soit suivie/pilotée ?
21. Avez-vous déjà utilisé des contrats de performance (contrat objectivant le prestataire sur des niveaux d'objectifs et non sur une livraison) ?
22. Pensez-vous que le digital (IoT, Big data, IA, Blockchain...) soit une opportunité en matière de RSE ?

23. Pensez-vous que Poste Immo pourrait innover en matière d'achats responsables ?
24. Si oui, en quoi ? (et comment si vous avez des idées)
25. Pensez-vous que la RSE est une opportunité de développement d'activité pour PI ?
26. Une démarche d'achats responsables serait une source de motivation pour vous ?

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE BENCHMARK SALARIES DE LA FONCTION ACHATS

Guide d'entretien – Salariés de la fonction achats



Objectif : obtenir des retours d'expérience, des outils et bonnes pratiques achats innovants contribuant à la démarche RSE de l'entreprise

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

2/ Approche de la RSE

- 2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?
- 2.2 Quelle est la politique RSE de l'entreprise ?
- 2.3 Quelle est la stratégie achats de l'entreprise ?
- 2.4 Comment vos acheteurs sont-ils sensibilisés à la RSE et ont-ils eu une formation à ce sujet ?
- 2.5 Comment vous tenez-vous au courant des risques RSE et des évolutions réglementaires en la matière ? Comment les anticipez-vous ?

3/ Approche opérationnelle de la RSE

- 3.1 Sur quelle catégorie d'achats avez-vous une démarche d'achats responsables ? En quoi consiste cette démarche d'achats responsables ?
- 3.2 Quels outils utilisez-vous pour vous aider à être plus responsable ?
- 3.3 Avez-vous des objectifs, individuel ou collectif, en matière de RSE ? Si oui lesquels ?
- 3.4 Comment mesurez-vous la performance de vos actions ? Avez-vous des indicateurs RSE ? Est-il parfois impossible de mesurer le résultat ? Cela constitue-t-il un frein ?
- 3.5 Quel regard portez-vous sur la contribution de la fonction achats à la démarche RSE ?

4/ Approche innovante de la fonction achats

- 4.1 Comment définiriez-vous l'innovation ?
- 4.2 Comment l'innovation est-elle abordée dans votre entreprise ? Au sein de la fonction achats ?
- 4.3 Vos acheteurs sont-ils sensibilisés à l'innovation ? ont-ils eu une formation à ce sujet ?
- 4.4 Avez-vous innové en matière de RSE ? sur vos achats de production ? Hors production ? Si oui comment ?
- 4.6 Pensez-vous que la fonction achats peut contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation ? Par quels moyens ?

5/ Préconisations envisagées

- 5.1 Le fonctionnement projet est-il un moyen ? Avez-vous des projets en cours d'innovation ? Les qualifieriez-vous de responsables ?
- 5.2 Utilisez-vous des outils innovants vous permettant d'être plus responsable ?
- 5.3 Avez-vous innové au niveau de votre processus achats pour être plus responsable ?
- 5.4 La digitalisation est-elle une opportunité en matière de RSE ? quels impacts sur les achats ?
- 5.5 Avez-vous une approche en TCO systématique ?
- 5.6 Avez-vous une approche par la fonctionnalité ? Utilisez-vous des contrats de performance ?

6/Conseils clés et préconisations

- 6.1 Quelles sont vos aspirations pour rendre plus perfectible la RSE dans la fonction achats ?
- 6.2 Quelles sont vos préconisations pour une fonction achats qui souhaite se lancer dans cette démarche ?

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE BENCHMARK SPECIALISTE RSE ET INNOVATION

Guide d'entretien – Spécialistes RSE et/ou Innovation

Objectif : obtenir des retours d'expérience, des outils et bonnes pratiques achats innovants contribuant à la démarche RSE de l'entreprise

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

2/ Approche de la RSE

- 2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?
- 2.2 Qu'est-ce qu'une politique RSE ?
- 2.3 Qu'est qu'une stratégie achats responsables ?
- 2.4 Comment sensibiliser les acheteurs à la RSE et quels types de formation préconisez-vous ?
- 2.5 Comment les entreprises peuvent se tenir au courant des risques RSE et des évolutions réglementaires en la matière ? Comment peuvent-ils les anticiper ?

3/ Approche opérationnelle de la RSE

- 3.1 Sur quelle catégorie d'achats peut-on mener une démarche d'achats responsables ? Pour vous en quoi consiste cette démarche d'achats responsables ?
- 3.2 Quels outils les entreprises peuvent-elles utiliser pour soutenir cette démarche ?
- 3.3 Quels objectifs, individuels ou collectifs, doivent être mis en place en matière de RSE ?
- 3.4 Comment mesurez la performance des actions RSE ? Quels type d'indicateurs RSE ? Peut-on toujours mesurer le résultat ? Cela constitue-t-il un frein ?
- 3.5 Quel regard portez-vous sur la contribution de la fonction achats à la démarche RSE ?

4/ Approche innovante de la fonction achats

- 4.1 Comment définiriez-vous l'innovation ?
- 4.2 Comment l'entreprise doit-elle aborder l'innovation responsable ? La fonction achats ?
- 4.3 Comment sensibiliser les acheteurs à l'innovation responsable ? quels types de formation préconisez-vous ?
- 4.4 Pouvez-vous nous faire part d'expériences et cas pratiques d'innovations responsables que ce soit en achats de production ou Hors production ?
- 4.6 Pensez-vous que la fonction achats puisse contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation ? Par quels moyens ?

5/ Préconisations envisagées

- 5.1 Le fonctionnement projet est-il un moyen ? Pouvez-vous nous faire part d'un projet d'innovation responsable auquel vous avez participé ?
- 5.2 Quels sont pour vous les outils innovants permettant d'être plus responsable ?
- 5.3 Est-il possible d'innover au niveau du processus achats pour être plus responsable ? comment ?
- 5.4 La digitalisation est-elle une opportunité en matière de RSE ? quels impacts sur les achats ?
- 5.5 Que pensez-vous de l'approche TCO systématique ?
- 5.6 Que pensez-vous de l'économie de la fonctionnalité ? Des contrats de performance ?

6/Conseils clés et préconisations

- 6.1 Quelles sont vos aspirations pour rendre plus perfectible la RSE dans la fonction achats ?
- 6.2 Quelles sont vos préconisations pour une fonction achats qui souhaite se lancer dans cette démarche ?

ANNEXE 6 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS – BENCHMARK ENTREPRISES



Interviewé 1 :

Antoine DOUSSAINT Directeur adjoint RSE groupe

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

Je suis Directeur adjoint de la Direction de l'engagement sociétal du Groupe La Poste. Le scope qui m'est confié est l'environnement, l'énergie, les gaz à effets de serre. Par ailleurs, je suis président de l'association PasaPas qui a pour objectif de renforcer la mise en relation entre les professionnels des Achats et ceux des secteurs Protégé et Adapté grâce à une plateforme de ressources au service d'achats solidaires.

La Direction de l'engagement sociétal est composée de 15 personnes dont une dédiée à la transmission des politiques à la direction des achats. Elle travaille en collaboration avec Marielle ROUX, responsable des achats sociétaux, qui doit développer les achats responsables au sein du Groupe. Une réunion tous les mois a lieu avec les achats. Il y a 5 ans elle était appelée Direction de la RSE et il y a 10 ans Direction du Développement Durable. Elle anime des directions RSE dans les branches (courrier, banque, réseau, Poste Immo) ce qui fait globalement 40 personnes au total, via notamment des comités RSE qui ont lieu tous les deux mois.

Ma Direction a pour mission de s'assurer que le groupe mène bien des actions dans tous les domaines et notamment dans les achats même si nous ne sommes pas responsables de la mise en place mais par contre on les challenge, les sensibilise, on anime la Direction des achats sur ce sujet. La correspondante achats doit s'assurer que les sujets RSE sont bien pris en compte dans les processus achats. La Responsable des achats sociétaux elle, alimente la Direction des achats Groupe, réalise de la formation et vérifie le déploiement au sein des processus achats. Un seul autre membre de notre équipe est dédié à un autre pôle, les RH, pour développer le mécénat de compétences. Il y a plusieurs fonctions au sein d'un groupe qui peuvent être le relais de la politique RSE, il y a les RH (dimension sociale) et les achats et sont des vecteurs principaux.

A La Poste, je dirais que tous les métiers se sentent concernés par les sujets RSE qui les intéressent. Au courrier, colis express par exemple, c'est le sujet du CO2 avec des questions comme comment on réduit notre impact carbone ? comment on présente à nos clients des offres compensées ? Neutre en carbone ? comment on construit un parc de véhicule électrique ?

Côté Banque, leur sujet est : comment travailler sur les portefeuilles d'investissement décarboné ?

Le réseau est porté sur les bâtiments, Comment j'améliore la gestion des bâtiments côté énergie ? Sous l'angle social, ils ont des enjeux différents également des autres métiers.

Au sein de Poste Immo, nous avons auparavant un contact dédié, qui faisait l'interface avec les autres fonctions, ce qui était plus facile pour avancer sur le sujet. Aujourd'hui c'est la Directrice des achats Corine Loreaux qui est Responsable de la RSE. C'est pour moi en terme de sens compatible mais celle-ci en terme de temps est forcément débordée et ne peut faire de la RSE que quand elle peut. Donc pour nous c'est devenu compliqué de faire avancer Poste Immo sur ce sujet. Dans l'immobilier, il y a énormément de prestations achetées, l'achat est en fait un cœur de métier. Courrier colis express = CO2.

Il y a deux ans nous avons établi une stratégie RSE avec l'arrivée de la nouvelle Directrice RSE. Nous étions sur tous les sujets de RSE et elle nous a fait comprendre que nous n'étions pas visibles, que l'on ne pouvait pas constater notre

contribution à la stratégie. Il fallait revenir à des axes plus forts. On a travaillé avec différentes branches pour constituer une stratégie que nous avons validé en COMEX.

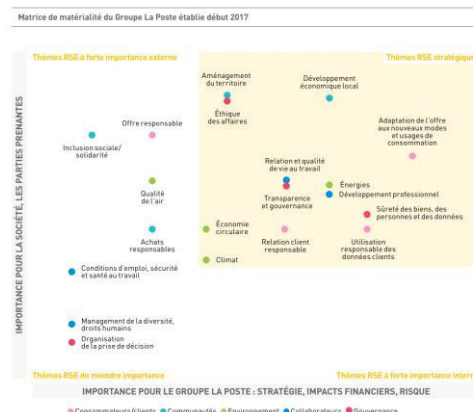
La Stratégie RSE est donc sous 3 axes :

- L'inclusion sociale et territoriale : mettre en place un niveau territorial attractif et résilient. La Poste n'est pas hors sol, elle est ancrée sur des territoires via son activité et doit donc contribuer à leurs développements car elle compte au sein de sa mission un service de proximité. C'est totalement intégré à notre stratégie de développement business car nous voulons développer toute une palette de services et la RSE en ce sens peut nous permettre de nous aider à nous développer commercialement.

- Le numérique éthique et responsable : on pense que La Poste peut jouer un rôle dans un monde où les données ne sont plus vraiment personnelles, où les GAFAs ont pris le pouvoir. La Poste peut donc jouer un rôle dans la confidentialité des données, l'accessibilité au numérique des citoyens car la transition numérique doit être partagée par tous, et comment La Poste peut devenir un tiers de confiance.

- La Transition écologique : l'énergie renouvelable, moins de ressources, générer moins de déchets, réutiliser, réemployer.

Ce sont d'ailleurs les 3 axes que nous donnons aux achats. Les achats doivent traduire ça en critère. Vous devez dire à vos fournisseurs que c'est vers ces trois axes que l'on va et ces fournisseurs doivent accompagner La Poste. Ils peuvent intégrer des questionnaires sur ces sujets dans leurs consultations. Pour tous les matériels qui consomment de l'énergie, comme l'IT, machines de tri et véhicules, nous avons demandé à la Direction des achats Groupe d'intégrer des critères en matière de consommation pour acheter les moins énergivores possible. Parmi les 17 ODD, nous avons choisi d'allouer en priorité nos ressources sur ces trois axes car c'est sur ces aspects que nous pensons pouvoir avoir un impact fort et rapide et en cohérence avec notre identité. Cela nous permet d'alimenter les achats sur des points particuliers afin d'engager les fournisseurs en priorité sur ces aspects-là.



2/ Approche de la RSE

2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?

Le plus simple c'est la définition de l'ISO 26000.

Travailler, faire en sorte que l'entreprise ait une mission plus large que sa mission historique qui est de servir l'actionnaire, le capital investi. C'est la notion d'entreprise à mission, de faire une entreprise à mission élargie qui correspond à un modèle économique rentable mais pour un bien partagé en direction de l'humain (homme et femme), interne et externe (parties prenantes), et avec l'environnement. Soit avoir le minimum d'impact négatif et le maximum d'impact positif sur ces sujets-là.

2.2 Qu'est-ce qu'une politique RSE ?

Une politique RSE c'est une politique qui c'est priorisée sur les 17 ODD en fonction du cœur de métier de l'entreprise, sur ses enjeux propres. La matrice de matérialité est le cœur de la stratégie RSE qui est construite sur deux axes. En abscisse, cela correspond aux enjeux de l'entreprise, qu'ils soient stratégiques, financiers, juridiques ou en termes d'images et en ordonnée, on retrouve les parties prenantes externes que sont les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les citoyens ... Cette matrice peut être déclinée au niveau achats selon moi car c'est une manière lisible

de visualiser de ce qui est prioritaire pour l'entreprise. Elle n'est pas connue des directions achats mais gagnerait à être utilisée par ces dernières. Elle permettrait de déterminer qu'est-ce qu'il est intéressant de décliner au sein des processus achats, des consultations et de la relation fournisseurs. Je vous conseille de voir le document de référence du Groupe la poste : matrice de matérialité.

2.3 Qu'est qu'une stratégie achats responsables ?

Pour moi c'est décliner la stratégie RSE du groupe sur sa stratégie achats. Elle doit être alignée afin de contribuer. Nous avons d'ailleurs donné nos trois axes de travail et de nombreuses pistes aux achats mais aujourd'hui cela tarde à être décliné.

Je suis dans une position difficile car j'étais Directeur des achats avant d'occuper cette position et je vois bien la difficulté. La fonction achats a en fait reculé du fait de la réorganisation et du temps qui a passé. Je partage votre sentiment que la stratégie achats n'est pas très claire et je ne l'ai pas visualisée à ce jour. Mais la Direction des achats possède tous les outils pour construire les aspects RSE de sa stratégie achats comme la matrice de matérialité où on y retrouve l'essentiel. Aujourd'hui la personne en charge des achats responsables a cette vision mais la question c'est comment démultiplier ça vis-à-vis des acheteurs? La Direction des achats a aujourd'hui filtré les axes transmis et resserré ses actions prioritaires achats sur les aspects suivants (car elle a considéré qu'elle ne pouvait pas tout faire) :

- Soutenir le développement économique social et solidaire (ESS) : qui est un axe historique
- L'économie circulaire : limitation des déchets, que les produits soient réutilisables
- Respect des droits humains (dans le cadre du devoir de vigilance)
- L'amélioration du Reporting : mieux reporter les actions achats RSE

Des points réguliers (tous les mois) sur les achats responsables sont organisés avec la direction des achats pour voir comment ils peuvent mieux contribuer.

2.4 Comment sensibiliser les acheteurs à la RSE et quels types de formation préconisez-vous ?

On s'est également mis d'accord sur les moyens c'est-à-dire sur la formation car il n'y avait plus de formations sur ce sujet. Il y a eu des formations sur tous les acheteurs y a 10 ans (entre 2010 et 2014) que j'ai mis en place, nous avons même un indicateur de performance sur ce point, tous les acheteurs à l'époque avaient été formés. On était monté à un super niveau sur les achats responsables à l'époque. Il y a donc un problème sur le fait de capitaliser sur ce point ; le problème c'est que c'est un engagement d'homme et de femme et qu'avec le turn-over et la disparition des formations on a pas réussi à maintenir le développement et le déploiement des achats responsables qui avaient été menés. On avait des outils extraordinaires. Il suffit que des personnes clés partent pour que les choses s'écroulent. La difficulté c'est ça, c'est que cela tient à l'engagement et à la motivation de ces personnes.

Nous n'avons pas réussi à l'inscrire dans l'organisation. Pour que cela dure, il faut faire le lien avec la stratégie pour que l'on demande à la fonction achats de contribuer. Quand j'étais Directeur des achats, personne ne m'a jamais demandé de faire des achats responsables, cela ne tenait qu'à mon engagement et mes valeurs personnelles, si ce n'est la direction du développement durable (seulement 2 personnes) de l'époque qui nous a fait du bien en nous montrant qu'il fallait qu'on progresse. On essaie de faire en sorte qu'aujourd'hui ce soit inscrit dans l'organisation.

Idéalement ce serait bien que les salariés de la fonction achats soient objectivés de façon collective sur les aspects RSE. Mais je pense qu'il est bien plus important de les outiller car vous savez c'est la règle du 3 tiers, un tiers de sensibilisé qu'il faut accompagner et outiller, un tiers qui aimerait bien mais qui ne sait pas comment faire, qui est perdu et qui y viendra une fois qu'ils auront vu que cela marche, et un tiers opposé sur lesquels il ne faut pas passer de temps parce qu'ils ne bougeront pas de position. Je ne pense pas que l'objectivation marchera sur le premier tiers car ce sont des personnes convaincues qui ont envie de changer les choses et leurs métiers.

On a créé en 2008 des « fiches achats responsables » (deux pages) sur 45 domaines d'achats via l'aide d'un cabinet indépendant ce qui était une innovation à l'époque, aujourd'hui c'est un livrable standard chez les cabinets d'achats responsables. Elle mérite une actualisation afin d'intégrer les innovations. J'ai des cabinets en tête comme EcoAct. Ce sont souvent les entreprises qui font de la formation sur les achats responsables. On n'avait pas priorité à l'époque, on avait identifié des catégories d'achats et sur les fiches on expliquait qu'acheter responsable c'est possible et on vous donne la solution. La fiche identifie les enjeux, les normes, les références, les critères à inclure dans la consultation qui sont acceptés par le marché, comment traiter les objections des fournisseurs. Je pense que ces fiches existent toujours, ça a généré des bonnes pratiques, aujourd'hui le critère de développement durable est à 10% par exemple en IT (politique sociale, normes énergétiques).

La fermeture de la boucle, c'est un objectif sur les collaborateurs mais il ne faut pas commencer par-là, il faut commencer par la formation et l'information. On incite fortement la Direction des achats parce que l'on pense que c'est un véritable levier et a priori c'est dans leur feuille de route.

Lorsque l'on a voulu commencer à acheter auprès du secteur protégé et adapté on s'est rendu compte que c'était impossible de sourcer les organisations. C'est pour cela que l'on a créé l'association PAaPA afin de permettre aux acheteurs d'accéder à une base de données, pour les géolocaliser. Pour mobiliser les acheteurs, il faut leur donner des outils simples et cela peut être très compliqué. Les normes et labels évoluent beaucoup, vous êtes vite « pommé » et c'est tout ce travail que doit faire la Direction des achats : construire des kits de sensibilisation, de formation, de simplification pour que les opérationnels (les acheteurs), ceux qui peuvent changer les choses, puissent les mettre en œuvre. Au niveau de l'organisation achats cela implique une personne dédiée aux achats responsables, cette personne existe depuis 6 mois. Quand j'étais Directeur j'avais imposé une personne dédiée et même une seconde qui travaillait sur le support et l'outillage.

Les achats passent pour des cost killers, pas reconnu, donner une autre dimension. Un élément de fierté.

3/ Approche opérationnelle de la RSE

3.1 Sur quelle catégorie d'achats peut-on mener une démarche d'achats responsables ? Pour vous en quoi consiste cette démarche d'achats responsables ?

J'ai la conviction qu'on peut mener des politiques d'achats responsables sur l'ensemble des typologies. J'avoue que cela va à l'encontre de la priorisation mais ce qu'on c'était dit c'est qu'il n'y a pas de sujets sur lesquels il n'y a pas d'enjeux. Cela peut être à la marge comme sur le cœur de métier. En fait il y a trois domaines :

- Le produit acheté
- Les pratiques générales du fournisseur
- Les pratiques RSE en lien avec l'objet du marché.

Par exemple, sur les cabinets de conseil vous pouvez les inciter à ne pas faire d'impression recto verso ni en couleur, je limite les déplacements des collaborateurs via notamment du télétravail. La limite c'est qu'il faut travailler sur le cœur de métier du fournisseur c'est là où c'est intéressant. De façon synthétique, par principe il n'y a pas un domaine qui n'est pas d'enjeux RSE mais cela peut être commun à tous les secteurs comme lié au cœur de métier. La problématique en achats publics c'est qu'on ne peut s'intéresser de façon officielle aux pratiques générales du fournisseur.

3.2 Quels outils les entreprises peuvent-elles utiliser pour soutenir cette démarche ?

- Matrice de matérialité
- Fiches achats responsables
- Cartographie
- Formations
- Outil pour évaluer les achats responsables d'une entreprise (connaitre la définition). On s'était dit qu'un jour on

allait nous demander « C'est combien vos achats responsables en euros ? » et pour cela il faut pouvoir déterminer ce qu'est un achat responsable. On a construit un outil d'auto évaluation de l'acheteur utilisable à la fin de sa consultation, composé de 10 questions sur la manière dont il a mené son acte d'achats : inclue des critères, consulté le secteur adapté/protégé, fait signé la charte. L'outil lui donne une note sur 100 en associant un score à un niveau de maturité sur la démarche menée, exemple « note moyenne : vous êtes sur le début d'une démarche mais l'on ne peut pas considérer que vous avez réalisé une démarche d'achats responsables ». Au-dessus de 70%, on considérerait que l'achat était responsable et le montant pouvait être agrégé dans l'indicateur « Montant acheté de façon responsable ».

L'OBSSAR bosse sur ce sujet. Je pense qu'un jour les directions achats devront reporter sur ce chiffre et pourront se mettre des objectifs chiffrés à la fonction.

3.3 Quels objectifs, individuels ou collectifs, doivent être mis en place en matière de RSE ?

Plus collectifs et comme on l'a dit après avoir fourni les outils aux acheteurs.

3.4 Comment mesurez-vous la performance des actions RSE ? Quels type d'indicateurs RSE ? Peut-on toujours mesurer le résultat ? Cela constitue-t-il un frein ?

Je connais l'Indicateur sur le montant acheté auprès du secteur protégé/adapté et un indicateur auprès du secteur de l'insertion. Il y a aussi l'indicateur sur le montant acheté de façon responsable dont nous avons parlé tout à l'heure.

4/ Approche innovante de la fonction achats

4.1 Comment définiriez-vous l'innovation ?

C'est large, l'innovation c'est pas forcément une innovation technologique. Une innovation c'est d'autres solutions par rapport à celle que l'on connaît. Elle peut être humaine. Ce sont des nouvelles solutions qui répondent à un besoin, qui existe déjà ou qui est nouveau.

4.2 Comment l'entreprise doit-elle aborder l'innovation responsable ? La fonction achats ?

Non je ne connais pas cette notion. Pour moi comme ça, l'innovation responsable c'est comme l'entreprise responsable, c'est une innovation qui va avoir le souci du bien commun, c'est-à-dire le minimum d'impact négatif et le maximum d'impact positif sur l'environnement et les parties prenantes bref sur la société. C'est une innovation qui va privilégier le bien commun au profit de l'intérêt individuel. On juge la performance d'une innovation par rapport à sa valeur économique, il faut juger son évaluation sur une performance plus large, soit sociale et environnementale. C'est bien l'idée d'entreprise à mission au travers d'une performance globale.

4.3 Comment sensibiliser les acheteurs à l'innovation responsable ? quels types de formation préconisez-vous ?

Lorsque j'étais Directeur achats, voir comment la fonction achats pouvait aller chercher à l'extérieur l'innovation, la créativité dans une logique d'open innovation. Les achats ont une capacité d'identification des innovations à l'extérieur de l'entreprise.

Au niveau de l'intrapreneuriat nous avons ce que l'on appelle « 20 projets 2020 », dont l'objectif est d'identifier les collaborateurs internes qui ont des idées afin de leur donner les moyens de constituer une équipe afin de la développer. N'importe qui peut déposer un projet, il peut y avoir des acheteurs. Pour moi il ne faut pas démultiplier les dispositifs.

En terme de méthode de créativité j'ai en tête le Design thinking sur lequel on avait travaillé pour le faire intégrer par les acheteurs. L'idée est de faire en sorte de designer un service comme vous designez un produit. Cette méthode vous donne des techniques et des étapes à réaliser afin d'identifier sur un projet les services que l'on veut apporter, comment on doit le produire, avec quel service en interne, l'idée de la valeur que cela représente auprès du client : capacité de concevoir un service ou un projet pour qu'il soit le plus optimal possible pour que l'on ne perde pas de vue l'objectif final.

5/ Préconisations envisagées

5.1 Le fonctionnement projet est-il un moyen ? Pouvez-vous nous faire par d'un projet d'innovation responsable auquel vous avez participé ?

Oui ça permet de rassembler des compétences. Mais les achats sont en soit un projet car vous demandez constamment à des parties prenantes qui n'ont pas de niveau hiérarchique avec vous de vous aider. Est-ce que l'on va jusqu'à la notion de Plateau projet : détacher les gens de leur fonction principale pour se consacrer à un projet important? Ça nécessite du temps, une ouverture et ce n'est pas dans notre culture à La Poste car on est rattaché à une structure par laquelle on est payé et c'est compliqué d'aller travailler pour une autre. On n'est pas dans une entreprise qui c'est faire ce genre de chose.

5.4 La digitalisation est-elle une opportunité en matière de RSE ? quels impacts sur les achats ?

Oui je pense pour la fonction achats mais faut pas poser la question comme cela. La digitalisation est en fait inévitable, nous allons vers ce monde-là et on y est déjà. On le voit bien, l'activité courrier perd 5% d'activité par an donc il y a une dématérialisation et une numérisation générale, tout ce fait sur le support numérique, on a un iphone dans la poche et demain un truc greffé, c'est innarrétable, l'homme a mis le doigt dedans et nous n'avons plus le choix. La question c'est comment on arrive à le faire de façon positive. Cela revient à notre axe RSE de transition numérique éthique et responsable. Comment on ne laisse personne sur le chemin car il y a aujourd'hui 20% de la population qui n'y connaît rien, qui sont largués, comment les inclure. Et puis qu'est-ce qu'on fait des données, comment on garantit leurs confidentialités. On pense qu'il faut un minimum de protection sinon c'est les plus forts qui vont manger les plus faibles. La question c'est à quelles conditions ? En fait c'est la solution et le problème. Les plateformes qui contribuent au réemploi, au covoiturages n'existeraient pas sans le numérique et permettent de diminuer l'utilisation des ressources. Avec le numérique on sait plus de choses (grâce aux algorithmes), on prend de meilleures décisions, on a une meilleure analyse (grâce à l'IA), un meilleur contrôle sur l'environnement (IoT), il permet d'avoir la mesure sur ce que l'on fait.

Mais le numérique c'est aussi des gaz à effet de serre, aujourd'hui 5% et dans 10 ans le double ou le triple, c'est autant que les transports aériens. C'est une vraie préoccupation environnementale. Sous l'angle éthique on voit ce que cela peut donner avec les fakenews, les démographies peuvent être mises en danger par les manœuvres politiques via les réseaux sociaux.

Le digital porte dans sa solution le problème de demain et c'est pour cela que La Poste a déterminé qu'elle avait un rôle à jouer avec le coffre-fort électronique à disposition de ceux qui n'y ont pas accès, on est tiers de confiance.

Je pense que l'immobilier doit pour autant se diriger vers des solutions digitales. Je travaille en ce moment sur un SME, système de management de l'énergie basé sur un portail numérique appelé SOBRE (créé avec la Caisse des dépôts et EGIS, un cabinet énergéticien) dont l'objectif est de piloter et de diminuer la consommation énergétique des bâtiments.

Le système est basé sur une solution de mesure avec des capteurs d'informations sur le confort (température, présence) dans le bâtiment et la consommation sur les compteurs. Via l'IA on va analyser ces données afin d'entrevoir des solutions et de piloter des actions pour réduire notre consommation. Cet exemple montre que l'immobilier a tout intérêt à intégrer le numérique et les solutions digitales dans la gestion du bâtiment. On peut les relier aux équipements du bâtiment mais c'est une question de coût. Les Capteurs sur les compteurs : vision de la consommation en temps réel (sinon on a une vision par les factures qui arrivent tous les deux mois) ou sur des sous-compteurs : soit sur des équipements : de consommation. Il y a aussi des indicateurs de confort (voir s'il y a des gens, éclairages, présence : capte des conditions de confort) avec lesquels on fait les liens avec les températures qu'on a données en condition d'occupation et d'inoccupation. 322 sites de Poste Immo sont aujourd'hui équipés et l'entreprise est très investie dans ce déploiement.

5.6 Que pensez-vous de l'économie de la fonctionnalité ? Des contrats de performance ?

On aimerait que les achats mettent en place des contrats de performance. Je pense qu'on y va lentement mais sûrement. Concernant l'énergie, on fait le travail de prioriser les grands domaines d'achats et les types d'équipement où l'on consomme le plus d'énergie via une cartographie intuitive. On a identifié les machines de trie, les machines de traitement des chèques, l'ensemble des équipements IT (10 à 20% des consommations énergétiques d'un bâtiment) qui deviennent de plus en plus importants, les véhicules électriques, nous possédons la plus grande flotte au monde (10% de la consommation électrique du bâtiment). Il y a un véritable enjeu de bien les acheter. Ensuite, on a essayé d'identifier des acheteurs leaders sur ces catégories d'achats car pour les achats locaux comme par exemple les chaudières, les climatisations, les systèmes d'éclairages. On a constaté que c'était Poste Immo et donc on travaille avec la Directrice des achats pour que soit intégré dans les Cahiers des charges, les spécifications techniques sur le niveau de consommation énergétique que l'on attend mais tous cela est compliqué en réalité, tout ça prend du temps mais c'est ce vers quoi l'on veut aller. On n'en n'est pas à avoir des contrats de progrès partagés avec des fournisseurs mais cela serait idéal. J'ai un contre-exemple concernant le courrier sur la construction d'une PIC (plateforme industrielle courrier) avec la mise en place d'un contrat de performance énergétique avec le mainteneur qui va jusqu'au partage des économies. Ça reste expérimental.

Interviewés 2 :

Stanislas LANDRY- Directeur achats et Laurent CACHEUX-Directeur Délégué Méthodes d'Achats et Relations Institutionnelles – EDF

Objectif : obtenir des retours d'expérience, des outils et bonnes pratiques achats innovants contribuant à la démarche RSE de l'entreprise Laurent.

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

EDF est une entreprise mondiale spécialisée dans la production, la commercialisation, la distribution, le transport d'électricité et a réalisé un chiffre d'affaires de 70 Milliards d'euros en 2018 concentré sur quatre grands pays : France, Angleterre, Belgique et Italie. Et d'autres pays à l'international.

Nous réalisons entre 18 et 20 Milliards d'euros d'achats par an pour le groupe grosse mail. On peut avoir des variations si l'on parle de facturé ou de commander et suivant les années. Le segment CAPEX est l'un des plus stratégiques est fait varier le montant acheté en fonction des gros projets menés (exemple : construction d'une centrale nucléaire). Sur ces 20 milliards, la Direction des achats Groupe représente 10,5 Milliards et se décompose en trois groupes, le premier appelé DAPI - Domaine d'achats de production et d'ingénierie : achats de production, les équipements, la maintenance et la prestation intellectuelle technique qui vaut pour 6 Milliards d'euros ; le second est le DAPP - Domaine d'achats tertiaire et prestation : achats généraux, prestations intellectuelles, prestations de services : travaux immobiliers, la restauration, l'hébergement, les voyages et les flottes de véhicule et représentent tout de même 2,5 Milliards d'euros par an ; Reste la DAIT pour 1,5 Milliard d'euros qui correspond aux achats d'IT (comprend les équipements, les logiciels et systèmes d'exploitation et leur maintenance ainsi que les PI informatique) en constante augmentation car c'est lié au contexte de la digitalisation. Il faut savoir que 8 à 10 milliards d'euros sont gérés par des directions achats locales, c'est-à-dire dans nos filiales : Edf energie, Dalkia, Enedis, Edf renouvelable. Framatome n'est pas intégré dans les chiffres car a rejoint le groupe l'année dernière.

On a un objectif de mieux globaliser avec nos filiales mais pas forcément en massifiant et je dirais même plutôt en coordonnant nos achats : on est systématiquement en train d'analyser par famille d'achats comment acheter mieux entre nous tous. Donc on a des instances de coordination sur nos lignes de produits et sur des nouvelles affaires on regarde. C'est assez nouveau parce qu'on se rend compte que sur la massification ce n'est pas la meilleure solution économiquement ni opérationnellement car le leader français n'est pas celui de l'Angleterre, les salariés ne consomment pas de la même manière etc.

L'achat coordonné c'est mettre ensemble des acheteurs de différents publics sur une même AO mais avec des allotissements différents correspondant à chacune des entités. On a une offre plus performante économiquement et des fournisseurs qui correspondent mieux aux besoins de chaque entité.

On réalise une analyse des Risques qui sont propres à nos métiers et qu'on se doit d'anticiper au niveau achats : et on évalue la contingence du marché.

On a créé Edf renouvelable : un nouveau Business.

La fonction achats a pour objectif de s'aligner sur les préoccupations des métiers.

Nous sommes sur un Marché Oligopolistique lié à l'histoire donc il est important pour nous de réaliser la meilleure performance. Nous investissons dans l'Eolien mais il y a une très grosse concurrence sur ce marché et nous avons la contrainte du prix sécuritaire.

L'IT est une famille moins stratégique mais moteur de commerce. Nous devons donc maîtriser ces coûts Achats.

EDF France est soumis au code de la commande publique lié à la directive 2014/25. Nous avons donc moins de contraintes quand nous réalisons des achats à l'international. On peut nouer des partenariats avec nos fournisseurs et engager de long projet.

2/ Approche de la RSE

2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?

La RSE joue sur les 3 composantes : l'environnement, le social et l'économique. Pour moi c'est jouer sur les trois dimensions. On va avoir une approche environnementale forte, on va faire attention à notre impact depuis l'expression des besoins, dans nos cahiers des charges, jusqu'à l'exécution du contrat. On va traiter les problèmes des déchets, des effluents, des cycles de vie, d'écoconception, donc on est présent là-dessus. On va travailler en partenariat avec notre département R&D pour avancer sur les pièces de rechange recyclables, les cycles de vie complet. On n'a pas trop le choix car nous sommes observés par l'extérieur : les ONG, les Agences de notation. On ne peut pas se tromper nous devons être à la pointe.

On doit également travailler sur la partie sociale dans le cadre de la Loi sapin II : s'assurer d'avoir une des entreprises fournisseurs d'abord locale, des PME, font appel au secteur de l'handicap et de l'insertion, elles sont attentives à la qualité de vie de leurs salariés et conforme à la réglementation et pour cela on va aller les auditer, les évaluer, mesurer.

Il faut que malgré tout notre modèle soit économique durable car l'environnement est de plus concurrentiel et nous nous devons d'être capables de gagner des appels d'offres.

On regarde les trois aspects : cela va se traduire dans les cahiers des charges pour faire en sorte que les PME, start up, entreprises du STPA puissent concourir, favoriser les entreprises exemplaires en matière de RSE. C'est en fait bien en amont lors du cahier des charges qu'on peut créer le plus de valeur. On va aussi vérifier les pratiques de nos fournisseurs car c'est gagnant gagnant, il faut que toute la chaîne soit impliquée.

2.2 Quelle est la politique RSE de l'entreprise :

C'est un peu ce que je viens de vous dire. Les labélisations demandent à ce que ce soit remonté au niveau du COMEX pour que cela soit pris en compte dans le rapport extrafinancier. Un membre du COMEX pilote aujourd'hui la RSE et est chargé de mettre en valeur les actions menées. Elle est incarnée au plus haut de l'entreprise. Vous trouverez toujours quelqu'un pour lequel la RSE n'est pas pris en compte mais vous trouverez véritablement depuis le plus haut jusqu'au plus bas des membres investis. Nous sommes une entreprise publique, de plus un acteur énergétique et donc un acteur environnemental donc les enjeux RSE sont présents sur l'ensemble de nos métiers.

2.3 Quelle est la stratégie achats de l'entreprise ?

La direction des achats a été mise en place dans les années 2000. Car à l'époque le Directeur d'EDF a rencontré le directeur de Renault qui lui a dit « ce qui est formidable avec EDF c'est que vous êtes les seuls à acheter des voitures sans les négocier », donc elle s'est construite sur un quiproquo et une honte face au retard. On était très accablé au départ, petit à petit on a élargi à l'aspect qualitatif et aujourd'hui on se veut au service de nos clients.

On a aussi beaucoup travaillé l'aspect risque management. On réfléchit beaucoup à quel est le rôle de l'acheteur de demain. On est plus maintenant sur la recherche de la pureté du geste. Pour nous la place de l'acheteur est de répondre à l'intérêt du groupe et de ses métiers, il s'entretient avec beaucoup de parties prenantes, notamment à l'extérieur de l'entreprise. Il doit conseiller les métiers en amont dans leurs politiques industrielles. Nous sommes une fonction de services, créatrice de valeur. La politique achats est basée sur :

- Servir nos clients
- Rechercher la performance économique

- Préserver les intérêts du groupe
- Sécurisation des achats

2.4 Comment vos acheteurs sont-ils sensibilisés à la RSE et ont-ils eu une formation à ce sujet ?

Nous avons une Académie interne achats qui forme les acheteurs à nos pratiques achats et notamment à la commande publique et nous avons un cursus de formation avec un module RSE fait par une personne interne, toujours en évolution, car c'est un thème qui évolue beaucoup en fonction de la réglementation et des exigences des agences de notation. On parle d'innovation, d'achats responsables mais pas d'innovation responsable.

On va avoir de plus en plus par contre des approches en TCO, en coût complet et on va regarder l'ensemble des paramètres.

Par exemple, sur les Vêtements de travail technique, nous avons une problématique car les gens qui travaillent dans les champs et les usines de coton se font exploiter. On a regardé comment on pouvait avoir une approche durable et on va essayer de faire ce même travail sur tous les segments qui requièrent une telle mise à plat. On a essayé de faire des achats français ou en Europe et on s'est dit qu'il fallait aller plus loin donc remonter jusqu'à la fibre de coton, le nettoyage, la destruction du produit, la recyclabilité.

Dans la production on travaille sur les pièces standard détachées non contaminées dans les usines nucléaires pour les remettre à niveau. Ce sont des démarches ponctuelles, on ne peut pas faire cela sur tous nos segments mais on se pose des questions.

2.5 Comment vous tenez-vous au courant des risques RSE et des évolutions réglementaires en la matière ?

Comment les anticipez-vous ?

Nous avons réalisé une cartographie achats afin de repérer sur quelle famille d'achats nous avons des risques, en prenant en compte l'historique. Les Catégories manager sont en charge de faire cette analyse de risques.

Nous avons des objectifs collectifs sur la RSE.

Intègre analyse de risque donc c'est OK.

Cela fait 5 ans que nous sommes labélisés Relations fournisseurs responsables = club des entreprises .

3/ Approche opérationnelle de la RSE

3.1 Sur quelle catégorie d'achats avez-vous une démarche d'achats responsables ? En quoi consiste cette démarche d'achats responsables ?

On a une cartographie de nos catégories d'achats qui va nous permettre de repérer des risques RSE, une fragilité, un historique pas glorieux. Et on va cibler ces segments là pour avoir un regard sur la totalité du dispositif. Et petit à petit on va élargir nos champs d'action. En outre, les catégories manager sont chargées de cartographier les risques de leurs familles. Elles sont régulièrement mises à jour.

3.2 Quels outils utilisez-vous pour vous aider à être plus responsable ?

- Cartographie
- Dispositif d'évaluation des fournisseurs, appui sur Assesia du groupe AFNOR et on devrait passer sur Ecovadis d'ici deux ans bientôt. On réalise aussi nous-même des audits fournisseurs via des cabinets extérieurs

3.3 Avez-vous des objectifs, individuel ou collectif, en matière de RSE ? Si oui lesquels ?

Aujourd'hui individuel non. On le travail en collectif. On est dans des clubs inter-entreprises (CNA et label fournisseur Relations fournisseurs responsables) et on ne désespère pas de trouver un indicateur de ce type.

3.4 Comment mesurez-vous la performance de vos actions ? Avez-vous des indicateurs RSE ? Est-il parfois impossible de mesurer le résultat ?

On est plutôt systématiquement dans les actes d'achats, l'achat a bien eu une réflexion, le Taux d'acheteurs qui ont fait le module de formation RSE, on regarde la qualité des clauses RSE des contrats (suffisamment contextualisé). On n'a pas d'indicateurs pertinents aujourd'hui, c'est par touches de vérification de mise en œuvre. La problématique, comme dans beaucoup d'entreprises, c'est que la RSE n'est partagée que par quelques experts dans l'entreprise. Cette diffusion-là est difficile à mesurer.

Indicateur montant : handicap + diversité des achats auprès de ce secteur-là. Lorsqu'on repère des lignes de produits sur lesquels on repère une entreprise du STPA on a tendance à saturer, par exemple 75% des espaces verts sont entretenus par des ESAT.

4/ Approche innovante de la fonction achats

4.1 Comment définiriez-vous l'innovation ?

L'innovation c'est quelque chose sur lequel il y a très peu de concurrence et pour lequel l'offre fournisseur est en rupture forte par rapport à ce qu'on fait aujourd'hui. Un chose en rupture.

On s'est dit qu'on ne pouvait pas passer à côté de ce sujet là mais le problème c'est que c'est souvent des Start up ou des PME innovantes et ces entreprises constituent un gros risque vu de l'acheteur (petite taille, solidité financière faible, faible expérience) mais nos clients en avaient besoin. On a travaillé donc sur les PoC, les proofs of concept, c'est-à-dire le Premier niveau d'intervention avec une start up sur des montants d'achats faibles et comment on gère les autres commandes pour passer en mode industriel. On a mis en place du coup des contrats de partenariat, des contrats de co-développement en sécurisant la relation sur l'aspect propriété intellectuelle mais qui nous rend agile et simplifie la relation. Pour anticiper la dépendance, on va aider l'entreprise à se développer, parfois à s'adosser à un grand groupe pour pouvoir répondre à nos volumes. On va aussi être un appui pour monter des groupements, à trouver d'autres clients. Pour les segments normaux notre taux de dépendance est fixé à 30%.

5/ Préconisations envisagées

5.1 Le fonctionnement projet est-il un moyen ? Avez-vous des projets en cours d'innovation ? Les qualifieriez-vous de responsable ?

Oui évidemment, nos collaborateurs travaillent de plus en plus en mode projet, en mode agile, de time to market très court, donc il faut que l'acheteur soit embarqué dès le début et on essaie de plus d'avoir cette place. Pour autant il n'y a jamais d'automatisme de la part du marketing ou de la R&D pour mobiliser les acheteurs car il apparait toujours comme l'emmerdeur bureaucrate. Donc c'est à nous de mettre le pied dans la porte. Petit à petit certains comprennent que c'est utile et c'est d'ailleurs notre job de montrer aux clients qu'on a une valeur ajoutée lorsque l'on est intégré en amont (pas de délais, de contraintes juridiques). Tous les jours on leur rappelle que l'on existe.

5.4 La digitalisation est-elle une opportunité en matière de RSE ? quels impacts sur les achats ?

Le lien du digital avec la RSE n'est pas automatique, pour autant ces sujets sont très importants pour l'acheteur. On est une entité qui génère énormément de données dans l'entreprise, on est capable de récolter de nombreuses informations comme la décomposition de prix et dans ces données il y a probablement des données qui vont permettre de faire de la maintenance plus intelligente, de gérer les effluents plus efficacement et donc on va avoir

un impact sur la RSE. Mais aujourd'hui cela reste assez théorique. On sent bien que à un moment on va être dans le mouvement mais on en est au début. La domotique est appelée GTB : gestion technique du bâtiment en matière industrielle et correspond à la gestion automatisée de tous les organes techniques. La domotique est un sujet compliqué et nous sommes de moins en moins propriétaire.

5.5 Avez-vous une approche en TCO systématique ?

Non cette approche n'a pas de sens sur certains sujets, mais nous la recommandons fortement.

5.6 Avez-vous une approche par la fonctionnalité ? Utilisez-vous des contrats de performance ?

On travaille sur le besoin et on mène une analyse financière effectivement entre capex et opex sur les segments suivants : voiture, imprimante, freelance.

Nous utilisons des contrats de performance énergétique, c'est notre filiale Dalkia, prestataire de Facility Management qui utilise ce type de contrat en alliant la maintenance et la technologie. Pas sur la partie locative.

6/Conseils clés et préconisations

6.2 Quelles sont vos préconisations pour une fonction achats qui souhaite se lancer dans cette démarche ?

L'achat responsable n'est pas une décision qui tombe du haut. Elle nécessite d'interroger l'écosystème, pour nos vêtements de travail on a constitué un groupe de travail composé des filières de nettoyage, de recyclage, des producteurs de coton, des distributeurs mais aussi la SNCF qui avait la même problématique et une université qui nous a donné de la matière, des techniques et des procédés d'innovation. Il faut également récupérer les bonnes pratiques d'acheteurs isolés et les diffuser, montrer par ces exemples que l'achat responsable n'est pas une chose insurmontable. Les normes sont parfois trop rigides et superficielles alors que les labels aident à fédérer, ils constituent l'épuisette qui ramasse tous les exemples.

Interviewé 3 :

Baptiste VASSOR - Expert technique innovation – UGAP

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

L'UGAP est la centrale d'achats publique, elle est sous directive européenne et est un EPIC (comme la SNCF) sous tutelle du Ministère du budget et de l'éducation nationale. Elle existe depuis 30 ans et représente environ 3,4 milliards d'euros d'achats par an. Nous avons environ 650 fournisseurs de rang 1. Plus de la moitié sont des PME et si l'on compte les ETI ont atteint 80% des fournisseurs. Nos AO ne sont pas un handicap pour les PME mais pour les petites structures qui ne sont pas organisées.

Les catégories d'achats sont les suivantes : informatique, véhicule, médical, Energie, environnement, service mobilier, équipement général.

Nos clients sont les Ministères, collectivités, les hôpitaux. Pour devenir client il faut d'abord passer par une étude d'éligibilité. Les Délégataires de service public comme Bouygues sont autorisés.

Nous fonctionnons de la manière suivante : on définit un cahier des charges, on lance un appel d'offres et un fournisseur obtient l'exclusivité des volumes. Nous gérons ensuite les bons de commande pour nos clients.

Nous faisons en fait de l'achat pour revente en mode exécuté : c'est-à-dire que nous faisons office de banque puisque les clients ont jusqu'à 68 jours pour payer et les fournisseurs sont quant à eux payés sous 30 jours.

La Direction des achats de l'UGAP est composée de 70 acheteurs répartis par portefeuilles spécialisés et mène entre 1 à 2 appels d'offres par an. Les marchés sont en fait renouvelés tous les 4 ans. Nous ne proposons pas de Facility Management, c'est-à-dire de la prestation de propreté, de multi-techniques ni de multi-services.

Nous sommes parfois confrontés à des aléas de procédures, des recours ou encore des contentieux.

La Politique publique se veut favoriser le développement durable, l'innovation et les PME. Je suis en accompagnement des acheteurs, lors du sourcing, pour la rédaction du cahier des charges. Je peux aussi prendre en charge intégralement un appel d'offre parmi les catégories identifiées comme stratégique pour innover. Par exemple, j'ai mené des Ao sur des drones, l'accessibilité numérique, la gestion des déchets ou encore le smart city.

Il y a tellement d'innovations à aller chercher qu'il faut faire un choix. Lorsque l'innovation est une offre complémentaire à une offre existante il est plus facile de la faire connaître et de constituer un nouveau business pour nous. Par exemple, en complément des poubelles nous proposons désormais la collecte des déchets par une ESAT que nous allons chercher à travers un lot. Nous avons trouvé dans ce cas une PME innovante.

Il est possible d'accéder à nos appels d'offre nationaux sur [Place.Public.gouv.fr](https://place.public.gouv.fr)

2/ Approche de la RSE

2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?

Ma définition de la RSE est sûrement biaisée. Je suis juriste de formation et dans les marchés publics, tout ce qui est lié au développement durable (DD) et insertion doit être systématiquement lié à l'objet du marché donc lié au service ou au produit acheté et non au service. Je m'explique,

en ce moment j'ai un appel d'offre dans lequel on a inséré un questionnaire DD qui concerne uniquement le produit acheté et non les pratiques internes de l'entreprise.

Cette modalité a de gros impacts car des acheteurs publics ont essayé de mettre des critères DD liés au fournisseur et ils se sont faits attaqués en justice. Un arrêt très connu et récent qui s'appelle « conseil d'état, métropole de Nantes 2018 » où le conseil d'état explique que la métropole de Nantes n'a pas respecté la réglementation en faisant un questionnaire RSE lié à l'entreprise et pas à l'objet du marché. Cela juridiquement c'est contestable parce que en fait toutes les questions dans un AO doivent être liées à l'objet ou aux conditions d'exécution du marché. Or demander à un fournisseur s'il fait du recyclage ou s'il a mis une démarche en place, une démarche ISO 20 400, c'est compliqué et il faut impérativement le rattacher à l'objet du marché.

Pour autant, au stade de la candidature on peut imposer des normes mais on doit nécessairement mettre ou équivalent (en capacité de prouver qu'il atteint les mêmes objectifs que la norme) donc dans ce cas on peut exiger ISO 20400. On peut auditer seulement les fournisseurs titulaires d'un marché mais pas en phase de consultation.

Ce qu'il est possible de faire lors de la phase de Sourcing et que je réalise obligatoirement c'est une visite du site de production même si je ne peux pas le valoriser dans une AO.

Par exemple : lors de ma dernière AO sur des véhicules j'ai visité deux fournisseurs. L'un l'atelier était très mal rangé, ce qui ne donne pas confiance et le second était parfaitement ordonné, on comprenait les différentes étapes de production, on voyait le stock des pièces détachées, la gestion de la maintenance. Les deux rendez-vous au niveau commercial ce sont bien passé mais le second a démontré durant la visite une meilleure maîtrise de son process. Certes je ne peux le valoriser mais je sais qu'avec le premier lors de l'exécution du marché nous allons rencontrer des problématiques en termes de délais et de qualité. Toutefois cela nous permet d'orienter le questionnaire sur la qualité de service afin de faire ressortir les défauts des fournisseurs que nous avons pu constater. Par exemple : décrivez votre processus lorsque vous avez une demande entrante d'un client. Dans tous nos AO nous avons un critère de qualité de service lié à l'objet du marché sur leur capacité à la mise en place de processus en interne pour vérifier qu'ils sont capables d'intervenir en 48h jour en phase de garantis par exemple. Cela reprend tous ce qui est avant-vente, la partie commercialisation, la prise de commande, la partie après-vente, la partie garantie, la partie maintenance.

On utilise deux critères liés à la RSE :

- Performance en matière de protection de l'environnement : du produit ou du service
- Insertion sociale des personnes en difficultés sur l'objet du marché (handicapé, chômage...).

Ma définition de la RSE du coup est toutes les actions liées à l'insertion, à l'innovation au produit et au service qui sont proposées par un fournisseur mais pour la plupart des entreprises la RSE c'est toutes les actions liées au DD.

Pour avoir une bonne performance globale on travail du coup en profondeur nos cahiers des charges et quand on dit ça à nos clients ils sont toujours surpris car ça nous prend entre 6 mois et 1 an pour tout boucler : cela comprend la phase de sourcing, l'étude de marché client, le bilan d'offres précédentes (bilan des références qui ont ou pas fonctionné pour optimiser l'offre client), rédaction du cahier des charges et des annexes (qualité de service, environnement, insertion

sociale, questionnaire prix, par exemple AO gestion des déchets : 4 000 lignes de prix, obliger d'imaginer tous les besoins possibles de mes clients).

Questionnaires environnementaux ne sont pas éliminatoire sauf quand c'est une question de non-conformité à la réglementation ex : déchets électroniques, obligations réglementaires donc la question est une manière de rappeler la réglementation. Ils doivent expliquer qu'ils sont conformes et pourquoi (pas de réponse ou mauvaise c'est éliminatoire).

Quand ça n'est pas obligatoire effectivement on peut les accompagner pour les faire progresser par le biais d'un plan d'action. On le valorise dans la communication en leur montrant que cela va créer de la valeur pour leurs autres clients ; Mais nous n'avons pas de levier pour qu'il le fasse effectivement.

2.2 Quelle est la politique RSE de l'entreprise ?

On a réécrit notre stratégie d'achats responsable :

- Volet DD
- Insertion sociale
- PME
- Innovation
- Performance de l'achat : notamment le coût global de possession (Performance économique mais pas sociale et environnementale)

2.4 Comment vos acheteurs sont-ils sensibilisés à la RSE et ont-ils eu une formation à ce sujet ?

Oui ils sont sensibilisés car nous avons une personne à temps plein qui s'occupe des sujets de DD et d'insertion et qui accompagne tous les acheteurs et c'est suffisant dans la rédaction des questionnaires environnementaux par exemple et de la réflexion autour de ces sujets. Beaucoup de capitalisation sur les documents qui ont été rédigés. Pour ce qui est de l'insertion on se fait aider par AVE, l'agence ville emploi, avec qui nous avons une convention qui nous accompagne dans la rédaction clauses d'insertion sociale et ils nous aident à comptabiliser les unités bénéficiaires restituées au client (avantage commercial pour l'UGAP).

2.5 Comment vous tenez-vous au courant des risques RSE et des évolutions réglementaires en la matière ? Comment les anticipez-vous ?

On n'a pas d'outil mais une Direction juridique est en charge de ça et également une toute nouvelle direction celle de l'audit, du contrôle et des risques qui a en charge tous les sujets de compliance et de conformité. Après, chaque acheteur sur son périmètre fait sa veille et doit se tenir au courant des évolutions réglementaires. Et en dernier les fournisseurs nous alertent.

Nous travaillons avec E-attestation qui est un logiciel de gestion de conformité des documents obligatoire (vérifie leur validité) et la conformité des tiers, il s'occupe également des relances lorsque cela n'est pas conforme. Cela couvre les attestations fiscales, Urssaf, salarié étranger, détaché, IBAN, RGPD.

La Cartographie des risques est un sujet en cours, nous en avons réalisé une sur une catégorie d'achats et nous travaillons à le faire sur toutes.

Nous sommes les premiers à avoir relié notre système SAP aux données Altares : on peut avoir en temps réel leur situation financière ce qui nous permet d'avoir une bonne vision et anticiper des situations critiques

3/ Approche opérationnelle de la RSE

3.1 Sur quelle catégorie d'achats avez-vous une démarche d'achats responsables ?

Premièrement, en achats publics on ne distingue pas les indirects des directs. Nécessairement il y a des sujets où on ne peut pas faire des achats responsables en tout cas c'est plus difficile car cela dépend de la capacité des industriels à répondre car mettre un questionnaire environnemental ou des clauses d'insertion alors qu'aucun fournisseur n'est capable d'y répondre il n'y a pas d'intérêt.

Cependant si on voit au moment du sourcing qu'il y en a qu'un qui peut le faire on se pose la question si on ne va pas l'avantager. Si on veut un produit très respectueux on n'a pas de scrupule à l'afficher, à mettre un questionnaire qui aura beaucoup de poids dans la notion car c'est clairement ce que l'on recherche.

Ce questionnaire environnemental a été utilisé 543 fois sur 648 procédures (pouvant représenter entre 1 à 250 lots) menées de 2010 à 2015. Il peut représenter entre 1 à 50% du choix final. Sur 75% de nos procédures, le prix représente moins de 50%. Dans 19% des procédures, le prix est inférieur à 30%. Ce situe tout le temps en 30 et 50%. L'acheteur détermine lui-même la pondération et les critères d'attribution qu'il fait valider par son chef de secteur. Cette analyse est faite en fonction du sourcing, de l'analyse marché et des marchés précédents. Si la qualité de service c'est dégradée on va l'augmenter sur la nouvelle AO et baisser le prix par exemple.

3.2 Quels outils utilisez-vous pour vous aider à être plus responsable ?

Des outils on en a cité mais pour venir en complément sur nos Pratiques en la matière, l'important est de ne pas rester dans son bureau. On a créé un écosystème sur les sujets de DD, insertion et innovation avec qui on échange. Sur l'aspect environnemental on échange avec l'OBSAR, le Ministère de l'écologie, nos clients. On va Benchmarker ce qui se fait à l'extérieur pour nous améliorer. Sur l'innovation on va travailler avec les pôles de compétitivité, les incubateurs. Pas les universités parce qu'on pense qu'elles sont plus sur des sujets de recherche et développement alors que nous on est plus sur des sujets de commercialisation de produits et services innovants. On fait du one to one pour échanger sur les pratiques et on essaie d'être présent quand des groupes de travail sont organisés. On en a sur les PME pilotées par la direction des affaires juridiques de Bercy. Y'en a aussi beaucoup sur l'environnement. Pour faire partie de ces groupes il faut du réseau.

3.3 Avez-vous des objectifs, individuel ou collectif, en matière de RSE ? Si oui lesquels ?

Collectif oui. On n'est pas indexé par rapport aux ventes que l'on fait mais pas rapport au DD, à l'insertion et à l'innovation. On est en train de le refondre. Par exemple le précédent projet d'entreprise nous demandé d'atteindre 75% des marché de services avec une clause d'insertion sociale. Ça impact tout le monde, cela mobilise tout le monde.

Pas un critère de recrutement. Ne pas forcer les gens mais les convaincre. Projet d'entreprise et doit impacter tout le monde.

Nous n'avons pas de critères individuels lié à la RSE car c'est compliqué il y a une question personnel d'adhésion à ces valeurs RSE, aujourd'hui ce n'est pas un critère de recrutement et il y a des gens pour qui c'est difficile de les embarquer. Il faut les convaincre que cela apporterait quelque chose à votre offre. Cela doit être pour moi un projet d'entreprise, que tout le monde soit dans le même bateau.

3.4 Comment mesurez-vous la performance de vos actions ? Avez-vous des indicateurs RSE ? Est-il parfois impossible de mesurer le résultat ? Cela constitue-t-il un frein ?

Oui car on doit faire des restitutions à nos clients. on a des indicateurs par client et par marché sur le DD, l'insertion, l'innovation et les PME

4/ Approche innovante de la fonction achats

4.1 Comment définiriez-vous l'innovation ?

Pour moi l'innovation c'est un produit ou une solution qui vient répondre à un besoin existant de manière différente ou à un besoin nouveau. On distingue :

- L'innovation qui va marcher car beaucoup ne décollent pas.
- Celle qui impacte le coût global d'un produit ou d'un service

Ex : RTE a décidé de réduire sa flotte d'hélicoptère qui lui coûte trop cher et a décidé d'en remplacer une bonne partie par des drones. En soit c'est pour nous une innovation responsable car elle supprime le risque humain, vient impacter le coût global de possession (prix d'achats + maintenance), réduit l'utilisation des ressources et surtout consomme moins et pas d'énergie fossile. Cependant, il faut être attentif aux mises à jour car il y a risque d'obsolescence rapide sur ces produits en matière de logiciel. On s'est également attaché à verrouiller la disponibilité des pièces de rechanges et qu'elles soient détachables. Cela fait partie des problématiques circulaires.

- L'innovation qui vient répondre à un besoin réglementaire ou à un risque.

4.3 Vos acheteurs sont-ils sensibilisés à l'innovation ? ont-ils eu une formation à ce sujet ?

Formé non car il y a des personnes réfractaires et plutôt au niveau du management. Ils sont en mode gestionnaire et pas prospective. Nous avons tenté d'amener le sujet mais cela est tombé à l'eau. Lorsque je présente une innovation à mes responsables j'explique que je suis conscients que ce n'est pas ce qui va payer mon salaire demain mais si on ne s'intéresse pas à ce sujet maintenant on sera très vite à la traîne. Il faut investir le temps de comprendre le marché, le besoin et le produit.

4.4 Avez-vous innové en matière de RSE ? sur vos achats de production ? Hors production ? Si oui comment ?

Exemple d'innovation responsable : on a une offre d'Accessibilité téléphonique par visio conférence :

La réglementation impose de rendre les services téléphoniques accessibles aux sourds et aux malentendants :

- Les outils digitaux vont permettre à une interprète de traduire en langue des signes par visioconférence
- Les outils digitaux vont permettre de retranscrire en temps réel la conversation par écrit.

Cette offre a permis de communiquer avec une sourde et malentendante lors d'un accouchement ou encore d'offrir des formations dans le cadre de l'université. C'est de l'inclusion via un outil numérique. (traducteur 140€ /heure et pas de transport)

5/ Préconisations envisagées

5.4 La digitalisation est-elle une opportunité en matière de RSE ? quels impacts sur les achats ?

C'est clairement une opportunité mais peut pas résoudre les sujets.

La Start up Ecotrie permet d'investir dans des jeunes pousses via une plateforme. Dans 20 à 30 ans les arbres seront coupés et valorisés et l'acheteur récupérera son investissement.

Mais avec les contraintes de la consommation des data centers.

On a une Réflexion par usage et non par technologie. Par exemple mon besoin est le co-voiturage, certaine solution utiliserons l'AI pour apporter des solutions intelligentes pour proposer par exemple les personnes qui réalisent les mêmes trajets que vous.

5.5 Avez-vous une approche en TCO systématique ?

Faire du vrai TCO c'est compliqué parce que certains fournisseurs ne veulent pas nous donner toute la donnée nécessaire, du coup nous faisons un mixte avec le prix produit, le prix de la maintenance, prix de la formation. La matière première c'est compliqué parce qu'il faut être expert et cela demande trop de temps. Le critère coût du cycle de vie est valorisable dans les marchés publics, le code des marchés explique qu'il faut avoir systématiquement le critère prix ou le critère coût du cycle de vie dont il donne la définition. Le sujet n'est pas la réglementation mais comment je le mesure, quelle est la méthodologie, vérifier les données : c'est un axe de développement chez nous, on ne va pas le faire sur toutes les AO mais on va essayer d'identifier en amont les sujets pertinents. On est preneur si vous connaissez une entreprise/start-up qui permet de s'améliorer sur l'approche TCO .

Par exemple l'approche TCO sur les luminaires est plutôt simple, on peut très bien en demandant des spécimens mesurer la conso énergétique, mais valoriser le coût de fabrication et de destruction c'est très compliqué dont on a une approche plus simplifiée. Sur le coût d'exploitation on peut très bien demander le prix, nombre Kw consommé par le luminaire.

Les spécimens sont des produits de test, conforme à notre cahier des charges que l'on va exiger lors de nos AO, l'évaluation peut servir le critère technique comme prix.

Ex : deux spécimens de drone terrestre : vérifier la capacité des franchissements de soulèvement de charge. Prend un peu de temps et un peu d'argent. Les clients étaient conviés pour noter : facilite la commande car ont été parties prenantes sur le sujet. Se fait sur les sujets nouveaux car permet d'avoir l'adhésion des utilisateurs.

Ce serait pertinent d'avoir une Plateforme qui nous permettrait de comparer les matériaux, en termes de recyclage, de solidité, etc...

5.6 Avez-vous une approche par la fonctionnalité ? Utilisez-vous des contrats de performance ?

Au-delà de la Feuille de route sur l'économie circulaire de l'Etat qui est parue récemment, on a développé une offre de location financière : c'est-à-dire qu'on transforme des devis d'acquisition de produits en loyer pour une durée de 36 mois ou 48 mois. Ils ont une option d'achats à l'issue du terme du contrat de location. Ce business model concerne l'ensemble de notre catalogue. Nous avons pour cela sélectionné des banques informatiques et médicales pour financer ce type de projet. On fait souvent des notes pour le Ministère de l'environnement.

Nous n'utilisons pas des contrats de performance sur la consommation mais des clauses incitatives.

Nous loupons des opportunités comme la trottinette.

6/Conseils clés et préconisations

6.2 Quelles sont vos préconisations pour une fonction achats qui souhaite se lancer dans cette démarche ?

Je dirai en premier lieu de réaliser une étude des besoins et de la data sur tout ça. De laisser les acheteurs libres de leur Méthode d'attribution afin de faire du sur mesure et du cas par cas.

Je conseillerai de faire du sourcing et une étude de marketing achats en anticipant les problématiques RSE. Il faut aussi que la stratégie d'achats soit très claire sur sa volonté d'être responsable.

Je pense enfin que les acheteurs comme les responsables achats ne doivent pas rester dans leurs bureaux. Il est impératif de benchmarker avec son écosystème les bonnes pratiques, fournisseurs etc.

C'est tout mon combat actuel car nous sommes plus performant en matière de RSE pour les achats à destination de nos clients que sur nos propres achats. Il y a plutôt des dirigeants en mode gestionnaire c'est-à-dire pas prospectif. Pour être habile et embarquer les gens il faut être stratégique : j'ai créé un laboratoire UGAP donc un format original où j'ai fait sondage auprès des salariés pour leur demander quels étaient les solutions innovantes qu'ils souhaitaient voir intégrer au sein de l'entreprise. Cela m'a permis de faire un plan d'action que je suis allé directement présenter au directeur général. Le fait d'avoir un sponsor comme ça m'a permis d'avoir le budget et le soutien auprès des autres directions pour développer les sujets ressortis via le sondage :

- Gestion de l'énergie
- Gestion des déchets
- Gestion de la mobilité : mise en place d'une Application de covoiturage pour le trajet des salariés domicile / travail. Elle a rencontré un franc succès : plus de 500 trajets en 3 mois. Cette application a permis de :
 - faire des Gains en Co2
 - de faire gagner du pouvoir d'achats pour les salariés car les conducteurs sont indemnisés dans la limite de 2,5€/trajet et c'est gratuit pour ceux qui ont la carte de transport
 - de créer du lien social entre les salariés

Donc moralité quand on a une idée, il faut trouver la bonne stratégie pour la développer et le bon sponsor, reste plus qu'à la dérouler.

Interviewé 4 :

Yan LE COZ - Consultant expert achats – spécialiste STPA et achats responsables

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

J'ai développé une spécialité qui consiste à développer les achats auprès du secteur adapté et protégé et plus globalement les achats responsables mais je rends mon action plus concrète au travers d'actions d'accompagnement des entreprises dans le développement des achats auprès du secteur STPA ; lequel est constitué d'EA, d'ESAT et d'ETIH et cela dans le cadre réglementaire de la loi sur le handicap qui contraint les entreprises privées comme publi de plus de 20 personnes à employer/recruter des personnes en situation de handicap.

2/ Approche de la RSE

2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?

La RSE est constituée de trois piliers économique, environnemental et Sociale/sociétal. Donc du fait de faire travailler des personnes éloignées de l'emploi, on est dans le social et le sociétal. Et lorsque vous regardez les secteurs du STPA on s'aperçoit que c'est uniquement des PME, PMI voir ETI. Ils sont particulièrement implantés sur le territoire or développer le territoire c'est un axe fort de la RSE.

Donc pour la RSE c'est rendre les actions économiques durables et pérennes dans le temps. Je vous renvoie à la Définition de l'OBSAR et de l'afnor mais c'est de redonner à l'entreprise du rôle sociétal et de répondre à l'ensemble des exigences des parties prenantes (actionnaires, salariés, société civile, clients, fournisseurs) ; faire en sorte que la proposition de valeur proposée par l'entreprise soit durable pour les générations futures.

2.3 Quelles sont les missions stratégiques RSE confiées par vos entreprises clientes ?

Certains clients me confient une mission avec l'objectif d'avoir une approche achats responsables dans sa globalité donc on va parler de la loi sapin, donc on va parler de la RGPD du devoir de vigilance, du cycle de vie produit, de l'insertion, STPA. Et d'autres vont me dire j'ai un problème avec mes achats auprès du STPA donc je veux que vous m'accompagnez sur cette problématique particulière.

Je pense que l'on a encore des entreprises qui vont vouloir être compliantes avec la réglementation d'abord parce qu'il y a un aspect financier car est le premier bénéfice (taxes AGEFIP) et c'est l'élément déclencheur pour solliciter un consultant. Derrière ça il y a d'autres enjeux comme la marque employeur, donc attirer de nouveaux talents, son attractivité auprès de l'écosystème car elles ont besoin des meilleurs : clients (ceux qui payent bien), fournisseurs (coopère/collabore = innovation), salariés (donne le meilleur de soi). Comment l'entreprise peut être différenciante et bien je pense que c'est par la bienveillance : quand on se pose sur la chaîne de valeur achats, l'achat responsable a beaucoup de bienfaits.

Il y a une croissance de ce marché des achats responsables et c'est impulsé par le cadre réglementaire franco / français mais aussi beaucoup par les directives européennes (contraintes du rapport extra financier pour les très grosses entreprises). Très franchement l'entreprise n'est pas philanthrope, un tel plan d'action doit pouvoir faire entrevoir des bénéfices. Mais il y a une méconnaissance aujourd'hui des bénéfices qu'ils peuvent en tirer et c'est l'une de mes valeurs ajoutées et d'ailleurs on s'y perd un peu voyez-vous avec l'interprétation du cadre réglementaire multiple. Après on a toutes les catégories d'achats qui sont éthiques, écoresponsables, etc .

Comment on adresse tout ça dans sa politique achats. Les directeurs achats vont d'ailleurs prioriser en fonction de son secteur, de son actualité : lourde amende pour pollution, montant AGEFIP très important... et la sensibilité de mon interlocuteur.

Aucun aujourd'hui n'est venu avec la stratégie RSE et m'a demandé comment la décliner au niveau de la stratégie achats. J'ai eu le cas où il a y l'obligation de faire des achats responsables mais ils ne savent pas comment s'y prendre et recherchent les bases claires pour donner un cap. Quel message je dois faire passer pour embarquer mes 200 acheteurs car je dois être convaincu des sujets que je dois travailler et je dois derrière convaincre un CODIR.

3/ Approche opérationnelle de la RSE

3.2 Quels outils utilisez-vous pour aider vos clients?

Les directeurs achats ne sont pas toujours bien armés par rapport à cela et ont besoin d'y voir plus clair. Mon arme c'est le questionnement et l'analyse sur les gains.

Je connais la matrice de matérialité mais je ne l'ai jamais utilisée.

J'utilise la Matrice de risque qui est d'ailleurs demandée par l'ISO 26 000 qui a été déclinée en 20400 pour l'adapter à notre territoire national. L'idée est de classer les risques et être en mesure d'établir un plan d'action. Risques produit ou risques fournisseur. Elle correspond à la cartographie des risques.

Reverse logistique : processus pour revaloriser du matériel neuf qui n'a finalement pas été utilisé ou d'occasion. On peut le reconditionner, ce qui nécessite des tests préalables pour être réintégré en stock et servir à d'autres marchés : on agit sur différents acteurs du marché comme le réparateur, les brockers. On travaille sur le refferbish = on demande à un acteur qui a les garanties constructeurs de rendre fonctionnel le produit avec parfois une exigence esthétique qu'on appelle « as new ». Ma mission est de cartographier tous les acteurs sur ce processus que j'ai nommé reverse logistique. Permet de remettre au client un prix plus compétitif car le produit intègre du matériel d'occasion, à travers du réemploi, on peut donc être plus compétitif.

4/ Approche innovante de la fonction achats

4.4 Avez-vous des innovations en matière de RSE que vous pourriez nous partager ?

L'innovation n'est pas que technique, elle est aussi et avant tout sociale. La réforme de la loi handicap est en cours et je vous invite à la regarder car elle va faire émerger de nouvelles structures, de nouvelles offres de services, une nouvelle offre de valeur de la part du STPA parce que le gouvernement français a décidé de donner de nouveaux moyens aux EA et plus de moyens va permettre de proposer selon moi une nouvelle offre de services et on peut innover de ce côté-là en mettant plus de bienveillance dans notre acte d'achats. Je vous invite à regarder comment le métier d'acheteur va évoluer demain : l'acheteur doit se concentrer sur ses soft skills et va travailler sur l'intelligence émotionnelle, la captation des signaux faibles, la qualité d'écoute, sa bienveillance et tout ceci verra la différence dans le métier d'acheteur de demain. Je pense que les valeurs de l'acheteur seront un critère de recrutement demain et l'acheteur va identifier les secteurs dans lequel il ne veut pas travailler.

5/ Préconisations envisagées

5.5 Développez-vous l'approche TCO avec vos clients?

Le TCO est quelque chose que je recommande, lorsqu'un acheteur opère un achat qu'il ne s'arrête pas qu'au coût faciale mais intègre son coût d'exploitation, maintenance recyclage, et éventuellement son coût environnemental et social : fournisseurs de rang 1 et 2 ne font pas travailler des enfants et mettent en place les mesures de sécurité minimum.

5.6 Avez-vous une approche par la fonctionnalité ? Utilisez-vous des contrats de performance ?

Oui la fameuse valeur d'usage ; j'essaie de trouver un exemple. Peut-être dans le financement des flottes de véhicules, moyennant un loyer on va assurer la mise à disposition d'une flotte au collaborateur et garantir, via un contrat de maintenance, un taux de disponibilité proche de 100%. On ne se soucie plus de la problématique de revendre.

Dans la sphère événementiel type coupe du monde, le directeur des achats va louer le matériel car c'est que le temps est compté pour l'utilisation de ce bien.

Louer permet d'obtenir un matériel quasi neuf car on peut prévoir de le faire remplacer tous les deux à trois ans. Mais le modèle économique que vous décrivez avec la location d'un équipement maintenue permet effectivement d'allonger le cycle de vie du produit utilisé. Location = mode de dégradation raisonnable mais si toutes les prestations sont louées on reporte la responsabilité : obligation de moyen et de résultat au propriétaire.

Pour un contrat de performance il faut décrire ce que l'on entend par la performance : KPI financier pour une entreprise, KPI taux de service... La performance est l'objectif à obtenir : le taux de service doit atteindre 95% dans 3 ans. La carotte c'est la rémunération et il faut la lier à la performance. Il faut « inciter » le fournisseur pour qu'il nous face faire des économies, à travers le partage de gains et on rentre dans de la collaboration.

Interviewé 5 :

Mme MILLET, Chargée de projets - Programme PHARE - DGOS

1/ Phase introductive synthétique : Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuilles

Je travaille à la DGOS, la Direction Générale des offres de soins qui dépend du ministère de la santé. On travaille pour les hôpitaux publics. Moi je n'achète rien. Je suis chef de projet pour le programme PHARE : Performance hospitalière achats responsables. Je suis à mon poste depuis un an et je suis en train de mettre en place un groupe de travail qui sera en place au mois de septembre et dans lequel je vais également convier des hôpitaux privés. Mon objectif est d'expliquer aux directions achats hospitalières comment acheter de l'achat responsable.

2/ Approche de la RSE

2.1 Quelle est votre définition de la RSE ?

La communication comme un gain achats : selon la conviction de la gouvernance : contact . Note présentation : présentation du marché : préparation du marché : définition des critères utilisés, pondération choisie et un paragraphe DD. S'il répondait non à la question avez-vous répondu à un enjeu du développement durable, il était convoqué dans mon bureau pour s'en expliquer. L'objectif était de créer l'habitude de se poser une question RSE.

L'achat responsable est le fait de faire attention en fonction de son segment. Le fait de se poser la question de qu'est-ce qu'on va faire de ce produit demain pour la protection des gens et de l'environnement et qu'est-ce qu'il devient en fin de vie. Je suis heureuse car les verts en Europe ont repris du poil de la bête pour aller plus loin au niveau réglementaire. Est-ce que le PNAAPD va prendre plus de poids ?

2.5 Comment vous tenez-vous au courant des risques RSE et des évolutions réglementaires en la matière ?

Comment les anticipez-vous ? Via la plateforme RAPIDE

3/ Approche opérationnelle de la RSE

Je construis une feuille de route pour les hôpitaux :

- D'abord récupérer toutes les bonnes pratiques qui se font dans les hôpitaux pour construire une base de données.
- Leur expliquer, segment par segment, comment faire de l'achat responsable : du cahier des charges jusqu'à l'exécution des marchés avec les labels et écolabels car on voit que personne ne comprend réellement ce que c'est.
- Les critères de sélection car il faut faire très attention au vu de l'expérience du CHU de Nantes.
- Faire une Charte Achats responsables hospitalière qui est un engagement qu'on va mettre dans nos marchés pour que les fournisseurs la signe car c'est une démarche qui doit se faire avec nos fournisseurs. C'est une charte que j'applique à AREVA.
- Créer une formation spécifique aux achats responsables pour que les acheteurs hospitaliers puissent être formés.
- L'année prochaine on va créer des thématiques :
 - Déchets = créer des nouvelles filières de valorisation des déchets (problématique des verres médicaux qui ne sont pas valorisés) et sensibiliser sur la façon de faire le tri
 - Secteur protégé (très mal utilisé) : le but est d'expliquer ce que c'est et donner UNEA / GESAT, comment on fait pour les rechercher et surtout expliquer ce qu'ils sont capables de faire car ils ne connaissent absolument pas les secteurs.
 - Produits des hôpitaux: Hygiènes : se battre contre les perturbateurs endocriniens surtout en maternité en trouvant des alternatives.
 - Alimentaires
 - Energies : travail avec un opérateur national pour acheter du led.

Je me suis faite ma feuille de route qui a été validée par la DGOS mais il n'y a pas de politique RSE définie, bien qu'il y ait le décret d'application PNAAPD : Plan national d'action pour les achats publics responsables. Il préconise sans obliger et je suis en discussion avec le commissariat général du DD car ils sont en préparation du prochain et je lui ai expliqué que la problématique c'est que c'est une préconisation et non une obligation. La DA de l'état l'utilise et le fait appliquer aux ministères. En région les gens en ont rien à faire. Pour convaincre, je vais attaquer le sujet autrement en expliquant que derrière la RSE il y a de la performance économique intelligente. Je vais vendre de l'achat responsable avec en contrepartie de l'économie intelligente. C'est mon objectif. Je peux vous dire que l'achat responsable, on va être claire, tout le monde s'en fou. Le travail de communication autour des économies doit être fait en profondeur et est notre seule arme pour convaincre. Il est clair que pour développer l'achat responsable cela doit venir de la gouvernance et donc du directeur achats.

On travaille beaucoup avec C2DS, association spécifique à la santé, Café santé sur des sujets différents : ils présentent des exemples ou des sujets ou des guides. Le problème de l'hôpital c'est que chacun travaille dans son coin.

Eux ils connaissent tous les hôpitaux et vont pouvoir recenser les bonnes pratiques. « Gobelet biodégradable », ou « chimiothérapie responsable »,

Le Salon de l'handicap a lieu tous les ans.

Créer un référent achats responsables dans chaque région qui va animer les réseaux hospitaliers régionaux. La problématique c'est comment communiquer : partager l'information via une plateforme. Toutes les étapes se font en parallèle : travail sur deux ans. Outiller les acheteurs via de la formation et des guides. En premier lieu il faut écrire la politique achats responsables et mettre en valeur ce que l'on veut aller chercher en matière de RSE.

3.4 Comment mesurez-vous la performance de vos actions ? Avez-vous des indicateurs RSE ? Est-il parfois impossible de mesurer le résultat ? Cela constitue-t-il un frein ?

Dans le groupe de travail on va mettre des indicateurs pour suivre les 3 piliers de la RSE et on aimerait pouvoir évaluer cela via notre SI achats qui nous rapporterait directement le nombre de clauses sociales, environnementales utilisées. Sur PLACE : on peut rechercher « clause DD » mais c'est des clauses très générales à l'intérieur du technique (entre 5% et 10%).

5/ Préconisations envisagées

5.2 Utilisez-vous des outils innovants vous permettant d'être plus responsable ?

- Fiches pratiques
- Adresses et sites internet
- Espace partagé commun
- Réseaux comme celui du CGDD ou le C2DS : Association DD santé : spécifique DD santé qui organise des cafés santé d'1H30 où il présente des sujets, des exemples de sociétés. Ils ont un énorme réseau d'hôpitaux et vont être en mesure de me recenser les bonnes pratiques. Le PNAAPD va bientôt lancer un groupe de travail. Et il faut également se rendre sur les salons spécialisés comme le salon de l'handicap.

5.3 Comment peut-on innover au niveau du processus achats pour être plus responsable ?

Lors de ma précédente expérience on avait mis en place une note de préparation du marché. L'acheteur devait cocher un axe au moins du DD et justifier pourquoi si ce n'était pas coché dans mon bureau. C'était une obligation. Pour donner l'habitude aux acheteurs de se poser la question. La méthode d'attribution est proposée par l'acheteur et validée par la directrice. Dès qu'on mène un marché, ça me gêne, parce qu'il devrait y avoir une réflexion autour du développement durable systématique. Il faut qu'il y ait une réelle volonté de la direction sinon cela ne marchera pas

5.4 La digitalisation apparait-elle dans votre feuille de route achats responsables ?

Elle va permettre d'outiller les acheteurs. On va créer un espace partagé privé commun pour les acheteurs hospitaliers afin d'y mettre toute nos bonnes pratiques. Pour cela, la plateforme RAPIDD (espace partagé national déjà en place) : rapidd.developpement-durable.gouv.fr, nous a proposé de créer cet espace via leur plateforme mais c'est en projet. Pour l'instant cette plateforme est déjà un outil formidable puisque cela nous permet de visualiser les actualités, les guides et d'accéder à des outils propres à l'achat public durable. Tout ce qui tombe, que ce soit réglementaire ou pas, apparait sur ce site : guides de l'ADEME, recommandations UE, rencontres, décrets. On se sert aussi des Inter réseaux du ministère de la transition écologique et solidaire : réseaux de la commande publique et du DD : les différents réseaux ont un site listé sur : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/achats-publics-durables>, ce qui permet de trouver des contacts pour échanger et trouver des bonnes pratiques.

5.5 L'approche TCO fait-elle partie de votre feuille de route ?

L'approche TCO va être plébiscitée, notamment pour tous les achats d'équipements car le coût d'exploitation est souvent plus important que le prix d'achats, donc on va rechercher les équipements qui consomment le moins d'eau possible et les moins énergivores, comme les machines à laver ou les machines de restauration. Tous ce qui est énergivore.

5.6 Avez-vous une approche par la fonctionnalité ? Utilisez-vous des contrats de performance ?

Il y a différents modes de financement lors des AO : location, leasing, du paiement à l'acte. Les contrats de performance ne sont pas du tout utilisés et c'est un de mes sujets. Attention sur le mot contrat de performance car c'était beaucoup associé à l'énergie mais nous on va l'appliquer sur beaucoup d'autres choses. Tous ce que l'on appelle chez nous l'offre globale sur les dispositifs médicaux innovants qui ne sont pas accessibles aujourd'hui car beaucoup trop cher. Les Fabricants proposent désormais une offre globale : vendre le dispositif + une prestation de conseil qui est basée sur l'optimisation du parcours de soins. Il y a une obligation de résultat au bout (permet l'autofinancement de la prestation de conseil) = diminution de la durée moyenne de séjour, taux de vacation opératoire, augmentation de l'activité. Externalisation de la Gestion du parc d'imagerie : achats et maintenance du parc : l'objectif est que le taux de disponibilité soit le plus élevé possible = obligation de résultat. On travaille aussi ce sujet sur l'Infogérance : externaliser l'informatique et l'Obligation de résultat sur le marché nettoyage.

6/Conseils clés et préconisations

6.2 Quelles sont vos préconisations pour une fonction achats qui souhaite se lancer dans cette démarche ?

Inscrire la RSE dans la politique achats en premier lieu puis relever les bonnes pratiques, créer un échange via un réseau et un groupe de travail, on va par exemple désigner un responsable achat responsable dans chaque région en charge d'animer le sujet. Il faut également trouver un moyen efficace de communiquer et de redescendre l'information et une plateforme est le moyen idéal. Pour être efficace, il faut mener ces actions en parallèle. Soit établir les guides pour chaque segment d'achats, rédiger les CCTP de la formation pour les acheteurs, écrire la charte achats responsables et recenser les bonnes pratiques mais surtout définir un cap via une feuille de route validée par les dirigeants.

TABLE DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
AUTORISATION DE DIFFUSION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - QUE NOUS DIT LA THEORIE ?	9
CHAPITRE 1 – DEFINITION, ENJEUX, TENDANCES	10
I. Définition des termes du sujet	10
A. Une définition de la RSE difficile à appréhender	10
B. L’innovation, une définition complexe.....	13
II. Enjeux et tendances	17
A. La RSE en vogue de par ses enjeux lourds de conséquences	17
B. L’innovation responsable et le digital au cœur des enjeux.....	22
III. Des notions de plus en plus stratégiques dans les achats	23
A. Achats responsables	24
B. Achats innovants.....	25
CHAPITRE 2 – L’INNOVATION RESPONSABLE DANS LA FONCTION ACHATS	29
I. Innovations responsables organisationnelles et de procédés	29
A. Innovation responsable organisationnelle et managériale.....	29
B. Innovation de procédés achats.....	34
II. Les innovation digitales au service d’une démarche d’achats responsables	39
A. Internet des objets, big data et IA	40
B. Plateformes numériques	44
III. Méthodes pour stimuler l’innovation responsable par les achats	46
A. Design Thinking	46
B. Technique de créativité en groupe de travail	48
PARTIE 2 - EN PRATIQUE ÇA DONNE QUOI ?	51
CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISATION	52
I. Présentation de l’entreprise	52
II. Diagnostic de la maturité RSE de la fonction achats de Poste IMMO	56
CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE DU BENCHMARK	62
I. Méthodologie générale	62
II. Interviewés	62
CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RESULTATS	64
I. Mise en perspectives des réponses	64
A. Approche de la RSE (thème 1)	64
B. Approche opérationnelle de la RSE par la fonction achats (thème 2).....	67
C. Approche de l’innovation par la fonction achats (thème 3)	69
D. Préconisations envisagées (thème 4).....	71
E. Conseils clés (thème 5)	73
II. Synthèse des résultats	74
PARTIE 3 - QUELLES PRECONISATIONS ET LIMITES ?	76
CHAPITRE 1 – LIMITES DU SUJET	77
I. Valeurs de l’individu et Volonté de la direction	77
II. Calcul du TCO	78

III.	Limites des innovations digitales en matière de RSE	79
CHAPITRE 2.	PRECONISATIONS	80
I.	Faire évoluer sa stratégie et son organisation achats.....	80
A.	Inclure la RSE dans la stratégie achats	80
B.	Faire évoluer son organisation	82
II.	Faire évoluer son processus achats.....	83
A.	Intégration en amont des achats.....	83
B.	Mesurer la performance.....	90
III.	Sensibiliser, former et motiver les acheteurs	92
A.	Fournir les outils adaptés.....	93
B.	Communiquer pour impliquer.....	94
C.	Former pour générer de la connaissance	94
D.	Motiver les acheteurs	95
IV.	Transformer l’approche achats	96
A.	Approche collaborative : Convaincre et mobiliser les parties prenantes.....	96
B.	Méthodes agiles et d’innovation.....	97
C.	Mobiliser son écosystème	98
CONCLUSION		100
BIBLIOGRAPHIE		101
SITOGRAPHIE		103
TABLE DES FIGURES		105
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES		106
GLOSSAIRE		108
TABLE DES ANNEXES		109
TABLE DES MATIERES		140

RÉSUMÉ

Dans une période de durcissement des réglementations autour des enjeux RSE, les directions achats ont tout intérêt à innover en matière de développement durable pour ne pas les subir. Outre les obligations qui leurs incombent, la raréfaction des ressources, l'urgence climatique et la mise en danger des populations comme des écosystèmes peuvent suffire à convaincre qu'une transformation en profondeur de l'approche achats doit s'opérer rapidement. Poste Immo, en tant que foncière du Groupe la Poste, est au cœur de ces enjeux. C'est ainsi que nous nous sommes logiquement posé la question : **Dans quelle mesure la fonction achats peut-elle contribuer à la démarche RSE de l'entreprise par l'innovation ?** La littérature permet de comprendre que la RSE et l'innovation sont deux notions stratégiques pour la fonction achats et l'ensemble de l'entreprise. Elles se retrouvent dans une et même notion qu'est l'innovation responsable. Il existe une multitude d'approches, de démarches, et de méthodes que la fonction achats peut mettre en œuvre pour innover en matière de RSE. En outre, les innovations digitales constituent une opportunité. Le benchmark d'entreprise a permis de constater que des expérimentations sont en cours dans les entreprises mais que la maturité reste moyenne sur le sujet. Dans nos préconisations, nous proposons une démarche intuitive pour permettre aux directions achats de créer de la valeur durable et de rechercher une performance globale.

SUMMARY

In times of tightening regulations around CSR issues, purchasing function have all interest to innovate regarding sustainable development to not incurring from them. In addition to the obligations imposed, scarcity of resources, climate emergency and endangerment of populations and ecosystems are may be enough to convince that a deep transformation of the purchasing approach must happen quickly. Poste Immo, as a property company of La Poste Group, own in its heart these issues. This is how I logically asked myself the question: How would purchasing function can contribute to the company's CSR approach through innovation? The literature helps to understand that CSR and innovation are two strategic concepts for purchasing function and the entire company. They meet up on the same notion: sustainable innovation. There are wide ranges of approaches, strategy, and methods witch can be use by purchasing function to innovate in CSR. Furthermore, digital innovations are an opportunity. The benchmark of overs companies allowed to determine that experiments are ongoing but maturity remains average on the subject. In my recommendations, I offer an intuitive approach to enable purchasing function to create sustainable value and seek global performance.

MOTS CLÉS :

Fonction achats, Innovation responsable, RSE, performance globale, création de valeur

Purchasing function, sustainable innovation, CSR, global performance, value creation