

La Fonction Achats et la notation extra-financière

Arthur Brossaud

▶ **To cite this version:**

Arthur Brossaud. La Fonction Achats et la notation extra-financière. Gestion et management. 2020. dumas-02995170

HAL Id: dumas-02995170

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995170

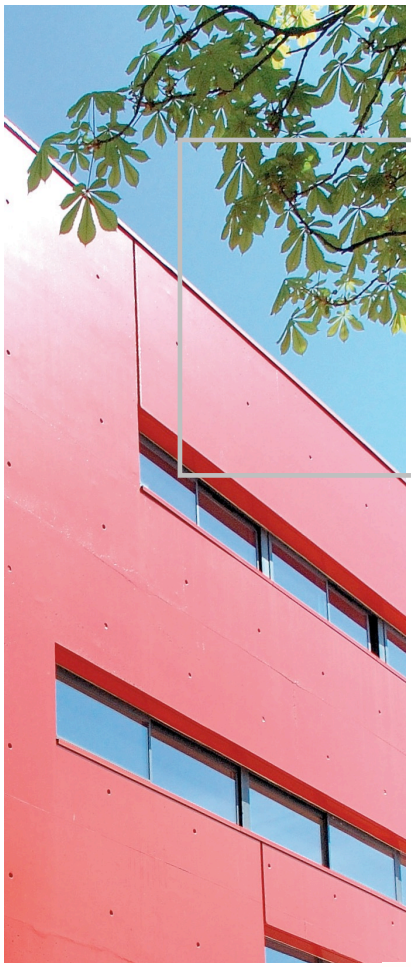
Submitted on 17 Mar 2021

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

La Fonction Achats

Et la notation extra-financière

Présenté par : Arthur BROSSAUD

Nom de l'entreprise : Groupe X
Tuteur entreprise : Anne-Sophie PRIVOLT
Tuteur universitaire : Frédérique BENOÎT

Master 2 Professionnel (alt.)
DESMA Master Management Stratégique des Achats
2019 - 2020

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.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS **8**
INTRODUCTION **9**
PARTIE 1 : - LA FONCTION ACHATS ET LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE **11**
CHAPITRE 1 - DEFINITION DES TERMES 12
I. Notion de RSE et de développement durable 12
II. Notion d'analyse extra-financière 15
III. La déclaration de performance et la notation extra-financière 19
CHAPITRE 2 - L'IMPORTANCE DE LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE POUR ATTIRER DES INVESTISSEURS ET PENETRER DE NOUVEAUX MARCHES 22
I. Les formes de l'ISR 23
II. L'ISR en quelques chiffres 24
III. La notation sociétale, un atout pour pénétrer de nouveaux marchés 25
CHAPITRE 3 - LA DIVERSITE DES REFERENTIELS DE NOTATION EXTRA-FINANCIERE : LE REFERENTIEL GRI 27
I. Multiplication des indicateurs 27
II. Les différences culturelles 28
III. L'application des normes sociétales 28
IV. Le référentiel GRI 29
CHAPITRE 4 - L'INFLUENCE DE LA FONCTION ACHATS DANS LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE 30
I. Les achats responsables 31
II. L'ISR et les achats 32
III. Les domaines d'influences de la fonction achats dans la notation sociétale 33
IV. Synthèse 43
CHAPITRE 5 - CONCLUSION DE LA RECHERCHE LITTERAIRE 45
PARTIE 2 - ANALYSE TERRAIN **46**
CHAPITRE 1 - LE CONTEXTE 47
I. Le Groupe x 47
CHAPITRE 2 - METHODOLOGIE UTILISEE 52
I. Interviews 53
CHAPITRE 3 – ANALYSE DE L'ETUDE 55
II. Analyse Simple 55
III. Analyse croisée 67
PARTIE 3 : - PRECONISATIONS **71**
I. Affirmer la légitimité de la fonction achats dans l'entreprise 72
II. Réaliser une conduite de changement en interne et en externe 72
III. Réfléchir TCO du début jusqu'à la fin du projet 74
IV. Redéfinir les modes de livraisons 74
V. Accepter la diversité des référentiels 75
VI. Axer le travail sur certains critères du référentiel 76
VII. La notation extra-financière comme outil d'innovation 76
CONCLUSION **78**

AVANT-PROPOS

Le choix du sujet de ce mémoire a dû se faire entre deux thèmes : le premier était de comprendre comment la fonction achats devait agir, dans une politique de réduction des coûts et de plan social. Le second était de déterminer « *Quelle stratégie la fonction achat usine doit-elle adopter pour garantir une notation extra-financière efficace pour le groupe ? »*

Notre choix s'est orienté sur la problématique numéro deux, compte tenu du réel challenge que nous avons identifié. D'une part, de par son contexte, de sa nouveauté au sein d'une organisation achat et d'autre part, par voie de conséquence, du fait de la pauvreté de littérature existante sur le sujet. Nous avons considéré ce travail comme un vrai challenge et surtout précurseur en la matière.

La première étape du mémoire fut de formuler notre problématique. Une fois cette dernière présentée, discutée et approuvée d'un commun accord, nous avons alors défini le fil conducteur. Le fil conducteur a pour objectif de savoir comment construire et articuler le mémoire sur une même direction. La seconde étape nous a conduit à travailler sur la phase de recherche des ressources et expliciter les idées sans les détailler, en classant tous les points dans des thèmes précis appartenant à des parties du plan. La troisième étape était de définir un Plan Détaillé avec Idées-Clés (PDIC), puis de le construire avec l'ensemble des ressources dont nous disposions. Ce qui nous a contraint de mettre à jour notre plan dans un seul but, celui de l'optimiser et nous permettre de rédiger un mémoire de meilleure qualité et en corrélation avec la vision de la notation extra financière à ce jour.

Enfin, nous avons procédé à la rédaction basée sur la construction de notre plan détaillé.

INTRODUCTION

Le secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan, Prix Nobel de la Paix, affirmait « *Le défi est de faire du développement durable, en apparence une idée abstraite, une réalité quotidienne.* ». Comme le dit l'ancien secrétaire général des Nations Unies, le développement durable est un défi pour le monde et pour les entreprises. Les entreprises sont aujourd'hui plus qu'hier, obligées de justifier d'actions envers le développement durable, afin de justifier ces actions elles doivent en France faire une déclaration de performance extra financière lorsqu'elle rentre dans des critères détaillés plus bas.

La notion de notation extra-financière s'oppose à la notion de performance financière, l'objectif est de mesurer, communiquer l'impact d'une entreprise sur son environnement. Il s'avère que cette notion n'est pas connue de tous. Pourtant, la France comme d'autres pays a pris des mesures et adopté des lois qui vont dans le sens de la notation extra-financière. Les entreprises ont donc plus de devoirs désormais.

La notation extra-financière dans une entreprise n'est pas la problématique d'un seul service. Bien au contraire, l'ensemble des services (Ressource Humaine, Industriel, Financier, Achats…) ont une contribution à apporter pour améliorer et garantir une bonne notation extra financière pour son entreprise.

L'étude de la notation extra-financière se fera dans le cadre de la fonction achats. En effet, l'organisation achats est l'interlocuteur privilégié des fournisseurs et donc du monde extérieur et, par voie de conséquence, a un rôle primordial à jouer.

La problématique soulevée est la suivante, « ***Quelle stratégie la fonction achats usine doit-elle adopter pour garantir une notation extra-financière efficace pour le groupe ?*** » C'est une problématique générale qui nous permet de chercher des meilleures pratiques achats pour garantir une notation extra-financière pertinente. Toutefois deux hypothèses subsides :

- La fonction achats n'est pas impliquée et challengée sur le sujet de la notation extra-financière
- La fonction achats peut difficilement allier politique de réduction de coûts et achats responsables

Dans ce mémoire, nous allons expliciter les notions de développement durable, RSE, notation extra-financière. Par la suite, à l'aide de référentiels de notation extra-financière, nous déterminerons les points sur lesquels la fonction achats peut agir. Puis, grâce à des interviews sur le terrain nous réaliserons une analyse sur le sujet pour déterminer des best pratiques achats sous forme de préconisations.

PARTIE 1 :

-

LA FONCTION ACHATS ET LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE

CHAPITRE 1 - DEFINITION DES TERMES

I. NOTION DE RSE ET DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Pour appréhender la notion d'analyse extra-financière il semble important et primordial, tout d'abord, d'expliquer les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises.

A. Développement Durable

« *La notion de développement durable apparaît en 1972, quand des chercheurs du MIT*[1] *font émerger, à la Conférence des Nations unies sur l'environnement à Stockholm, la notion d'écodéveloppement.* »(Widloecher & Querne, 2009, p. 14)

La véritable définition de développement durable a été officialisée en 1987, dans le rapport de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement durable comme : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».(World Commission on Environment and Development, 1987). Entre la notion d'écodéveloppement et la définition de la WCED, il s'est écoulé 15 ans. Cet intervalle de temps est expliqué par Sylvie Brunel dans son livre *Le développement durable ou l'apparition d'une conscience mondiale* selon elle « *Si le concept de développement durable est apparu précocement au sein des institutions internationales, il n'a pas réussi à s'imposer immédiatement, parce que le contexte économique et géopolitique n'était pas propice*. »(Brunel, 2012, p. 28). Elle énonce trois points fondamentaux qui ont évolué vers les années 90 :

- « *Remise en question des vertus du progrès technique dans les sociétés de consommation occidentale au moment où le développement gagne les nations émergentes du Sud ;*

[1] Massachusetts Institute of Technology.

- *Fin de la guerre froide, qui fait perdre son intérêt stratégique à l'aide publique au développement ;*
- *Généralisation de la mondialisation libérale à l'espace planétaire et affaiblissement des États-nations, qui favorise l'émergence des ONG.* »(Brunel, 2012, p. 28)

Le Développement Durable indique un modèle de croissance économique qui est basé sur le long terme. Il intègre les contraintes liées au fonctionnement de notre société et celles liées à l'environnement. Cette croissance est source de transformation voire même de progrès pour un pays. Elle permet de développer et surtout de maintenir une activité économique. Widlocher & Querne, 2009 démontrent l'exemple des pays exportateurs de pétroles qui se sont enrichis avec l'augmentation du prix du baril mais qui ne se sont pas développés (développement de l'éducation, de la démocratie accès aux soins, à l'eau…). À contrario, des pays comme la Corée du Sud ou le Japon qui ne possèdent pas de ressources minières ont réussi davantage à se développer que des pays qui disposent de matières premières abondantes.

Un sondage de l'IFOP a permis de mettre en évidence que la notion de Développement Durable est plutôt bien comprise en France. D'après ce sondage, 84 % des Français déclarent que, selon eux, *« le développement durable évoque avant tout la préservation de l'avenir, des générations futures* ».[2] Toutefois, le développement durable possède de nombreuses appellations dérivées comme le développement responsable, développement écologique, RSE, Responsabilité des entreprises.

B. Responsabilité Sociale des Entreprises

Longtemps la performance des entreprises se basait sur la performance financière de celle-ci. Nous analysions et analysons toujours la capacité d'une entreprise à générer du cash, sa position économique sur un marché, son EBITDA etc… Le monde évolue et les entreprises suivent le mouvement. Il ne regarde plus essentiellement les performances financières et les notes financières, il s'intéresse désormais à la Responsabilité Sociale des Entreprises.

[2] Sondage IFOP réalisé pour Les Echos

La commission européenne en 2001 a publié un livre vert nommé « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* » dans lequel la RSE est définie comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*»(Union européenne & Direction générale Emploi, 2001, p. 7)

Nous entendons parler de la RSE dans les entreprises comme un élément fondamental depuis une vingtaine d'années mais la RSE est bien plus ancienne que cela. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée indiquent dans leurs livres sur le sujet que « *la notion de responsabilité sociale d'entreprise est relativement récente »*. Cependant « *la préoccupation à l'égard des conséquences des activités des entreprises et plus généralement des activités économiques est fort ancienne ; à l'ère industrielle, le paternalisme a constitué une première forme moderne de cette responsabilité* »(Capron & Quairel, 2016, p. 5). Nous pouvons nous poser la question, pourquoi y-a-t-il eu une émergence de la RSE explicite ? Après les Trente Glorieuses en France où des entreprises « *pouvaient justifier leurs comportements prédateurs (notamment par rapport à l'environnement naturel, à la santé des travailleurs et aux conditions de travail) par la rapidité de la diffusion des nouvelles technologies et par des facteurs rationalisateurs (standardisation des procédés) et sociaux (gains de productivité pouvant être partagés entre tous)* »(Capron & Quairel, 2016, p. 6), le délitement progressif du fordisme et l'effacement de l'État providence ont fait émerger une RSE explicite en Europe dans les années 1990. Les termes utilisés étaient « *entreprises citoyennes* », « *entreprises éthiques » et « entreprise socialement responsable* ». Depuis les années 90, la société est devenue une « *société du risque* » [Beck, 2001][3]. Cette société constituée à la fois des firmes, actionnaires et des salariés accepte de moins en moins la « *dégradation de la biosphère, l'accentuation des inégalités qui menacent la cohésion sociale, l'atteinte à la santé publique* »(Capron & Quairel, 2016, p. 8). Aujourd'hui, associations et mouvements politiques exercent une « *pression croissante notamment en ce qui concerne le respect des droits humains et sociaux, la sauvegarde de l'environnement et de la santé publique.* »(Capron & Quairel, 2016, p. 8) et les « *les enquêtes d'opinion révèlent que les attentes du grand public à l'égard des entreprises portent plus sur leurs comportements à l'égard de l'environnement et de leur personnel que sur leurs activités économiques propres.* »(Capron & Quairel, 2016, p. 9). Ce dernier point est très important car il introduit la notion de notation extra-financière. Puisque le grand public et la « *société du risque* » souhaitent connaître le comportement extra-

[3] Beck U. (2001), La Société du risque, Aubier, Paris. – (2003), Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation, Flammarion/Aubier, Paris.

financier des entreprises et y prêtent un intérêt tout particulier, des entreprises se sont créées pour rédiger des rapports de performance et réaliser des notations extra-financières. Nous verrons par la suite qui sont les premiers clients de ces agences ainsi que l'intégration de cette notation dans un cadre légal pour des entreprises répondant à des critères spécifiques.

II. NOTION D'ANALYSE EXTRA-FINANCIERE

L'analyse extra-financière est une notion qui ne possède pas de définition unique. De plus, nous retrouvons souvent une confusion entre le reporting extra-financier (ou reporting RSE), la déclaration de performance extra-financière et la notation extra-financière à proprement parlé. Les définitions, le périmètre extra-financier et le mode de calcul peuvent différer d'un organisme à un autre.

Pour utiliser des définitions claires dans ce mémoire, nous allons prendre celles données par l'État français sur le reporting extra-financier et la notation extra-financière.

Reporting extra-financier :

« *Le reporting extra-financier se définit comme la communication par une entreprise d'informations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, contribuant ainsi à une meilleure transparence sur ses activités, ses caractéristiques et son organisation. En tant que tel, il constitue un fondement important de la politique de responsabilité sociétale des entreprises de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État.* »(Ministère de la Transition écologique et solidaire, s. d.)

Déclaration de performance extra-financière :

Elle correspond au reporting extra-financier toutefois avec deux points supplémentaires :

- « *Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique.*

- *Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet.* »(Ministère de la Transition écologique et solidaire, s. d.)

Notation extra-financière :

« *La notation extra-financière est une évaluation d'une entreprise qui ne se base pas uniquement sur ses performances économiques, mais aussi sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et son gouvernement d'entreprise.*

Chaque domaine d'analyse donne lieu à une évaluation selon différents critères (transparence, innovation, communication…) et est pondéré pour obtenir une note finale. »(Tous, s. d.)[4]

A. Historique :

La création de l'analyse extra-financière et donc le déploiement des agences d'analyse de notation extra-financière a été réalisée pour vérifier où allait l'argent des organismes religieux comme l'explique Widloecher & Querne « *Celles-ci existaient principalement aux États-Unis, où elles vérifiaient pour des congrégations religieuses que leur argent était bien placé dans des entreprises qui ne fabriquaient pas d'armes, ne vendaient pas de l'alcool, du tabac, voire n'employaient pas des enfants pour leurs activités.* »(Widloecher & Querne, 2009, p. 41).

Par la suite, elles ont pris le nom d'agences de notation extra-financière suite à la montée en puissance du Développement Durable et de la RSE « *Nées à la fin des années 1990, quand la question du développement durable a commencé à s'imposer dans le débat public, les agences de notation extra-financière évaluent l'empreinte globale des entreprises selon des critères sociaux et environnementaux : leur impact sur le climat, leur utilisation des ressources naturelles et leur respect des populations autochtones, la santé des consommateur·rices, ou encore les conditions de travail de leurs salarié·es –*

[4] La définition provient du site internet « La finance pour tous ». Ce site est en lien direct avec le ministère de l'économie qui le recommande comme définition sur son site https://www.economie.gouv.fr/facileco/notation-extra-financière

celles et ceux de leur société-mère, de leurs filiales, mais aussi des sous-traitants auxquels elles font appel. »(Windels, 2019, p. 36)

C'est la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro avec l'Agenda 21[5] en Juin 1992 qui va permettre de déployer l'idée de noter socialement et environnementalement les entreprises. Nous sommes donc dans une volonté des États et des investisseurs de connaitre les stratégies RSE des entreprises ainsi que leurs impacts.

C'est pendant cette période que nous avons pu voir une augmentation forte du nombre d'agences de notation extra-financière sur le marché. En 2005, l'ORSE comptabilisait 33 agences à travers le monde.

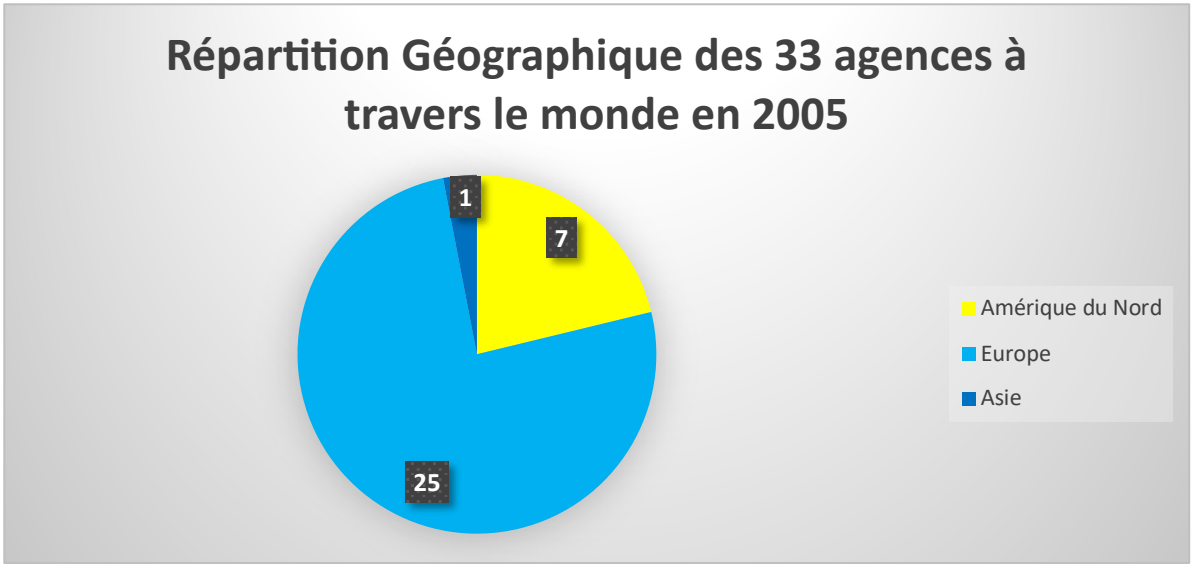


Figure 1. Répartition géographique des 33 agences à travers le monde en 2005

Émile Alberola et Stéphanie Giamporcaro-Saunière ont mené une étude sur ces agences.

« *L'apparition de ces structures dans des pays anglo-saxons constitue une première étape de l'émergence de ce marché. En 2005, 7 agences ont été recensées en Amérique du Nord dont 4 sur le*

[5] L'agenda 21 correspond à un plan d'action adopté par 182 chefs d'État durant le sommet de la Terre en juin 1992 à Rio de Janeiro. C'est un plan composé de 40 chapitres décrivant les secteurs où le développement durable doit être pris en compte dans le cadre des collectivités territoriales. Ce plan formule des recommandations.

marché pionnier des États-Unis. Leur activité est très majoritairement concentrée sur leur marché domestique, à l'exception d'Innovest qui a développé une stratégie d'internationalisation vers l'Europe et l'Asie. En Europe, l'apparition de ces entités est plus récente et s'est accélérée à partir de 2000. En 2005, 25 organismes ont été identifiés. Sur les principales places financières, des agences ont vu le jour. »(Alberola & Giamporcaro-Saunière, 2006, p. 175). L'Annexe 1 synthétise l'analyse réalisée par Alberola & Giamporcaro-Saunière sur la répartition des agences ainsi que les secteurs d'analyses. Lorsque nous regardons cette analyse, nous remarquons que les Britanniques dominent le marché en Europe avec le plus d'agences en Europe, le marché Helvétique arrive en seconde position. Les Français, Allemands et Italiens forment également une concurrence avec 3 à 4 acteurs par pays. Les autres pays ne possèdent qu'un seul acteur en moyenne. Le secteur de l'analyse extra-financière a connu plusieurs mutations économiques depuis sa création « *des agences se sont créées, d'autres ont fusionné, même si peu d'entre elles ont disparu au final* »(Alberola & Giamporcaro-Saunière, 2006, p. 178). En Afrique du Sud, en Asie et en Australie, des organismes se disent faire de l'analyse et de la notation RSE, certains sont identifiés, mais pas toujours référencés. Au final, durant cette période, la plupart de ces organismes évoluent sur leurs marchés respectifs à un niveau local « *Seules quelques agences semblent exercer une partie significative de leur activité à l'international comme Eiris, Innovest et SAM. La structure du marché de la notation extra-financière est donc bien différente de celle de la notation financière qui est fortement concentrée avec 3 acteurs dominant le marché mondial, Standards & Poors, Moody's et Fitch.* »(Alberola & Giamporcaro-Saunière, 2006, p. 179)

Aujourd'hui, en France, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) publie un guide de ces agences de notation avec leur méthode. Le dernier guide de l'ORSE date de 2012. Ce guide met en avant un regroupement entre les structures à travers des rapprochements et des partenariats. Il y a donc une réelle consolidation du marché de l'analyse sociétale. De plus, nous remarquons une volonté d'appropriation des secteurs d'activités par ces agences afin de se spécialiser et d'occuper des places importantes.

Leurs missions se forment autour de trois grands domaines :

- La notation ou pratique de notation sociétale
- Les études. Ces organismes effectuent pour le compte de leurs clients des rapports et études sur des problématiques thématiques ou sectorielles spécifiques
- Le conseil. Tourné vers l'investissement afin d'accompagner leurs clients sur leurs futurs investissements. Il existe également, du conseil aux entreprises suite à la notation réalisée. Ce

conseil aux entreprises n'est pas fait par l'ensemble des organismes. Cela implique en effet un conflit d'intérêts.

Il en ressort que ce marché de notation sociétale, est géré par de grosses structures que nous pouvons voir en Annexe 2, et par de nombreuses petites entreprises qui gravitent autour, rendant difficile un rapport complet et détaillé sur l'ensemble du marché.

B. Synthèse

Nous avons pu constater que grâce à cette notion, il y a une confusion entre différents aspects du domaine extra-financier (déclaration, reporting, notation). Il est important de faire la différence entre tous car le cadre légal n'est pas le même comme nous le verrons par la suite. Nous remarquons également que les agences de notation sont jeunes et sont créées à la base pour les investisseurs et non pour les États et la société de consommation. C'est un secteur encore mal connu, confirmé du fait que l'ORSE n'a pas réalisé de rapport sur les agences de notation extra-financières depuis plus de 8 ans.

III. LA DECLARATION DE PERFORMANCE ET LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE

En point numéro 2, nous avons relevé des définitions distinctes à la fois pour la déclaration de performance extra-financière et la notation extra-financière.

Pour la déclaration de performance extra-financière, il y a un cadre légal qui est imposé. Ce cadre évolue depuis 2001 et instaure le principe de reporting extra-financier. « *La loi française sur les nouvelles régulations économiques impose aux entreprises cotées en Bourse de rendre compte annuellement des « conséquences sociales et environnementales de leur activité* »(Perrot, 2003, p. 609)

Au fil du temps, lois et décrets ont rajouté des critères à prendre en compte et élargissent le périmètre des entreprises dans l'obligation de déclarer leurs performances extra-financières. Ci-

dessous, nous pouvons voir l'ensemble des lois qui ont modifié le reporting afin d'arriver aujourd'hui à la déclaration de performance extra-financière.

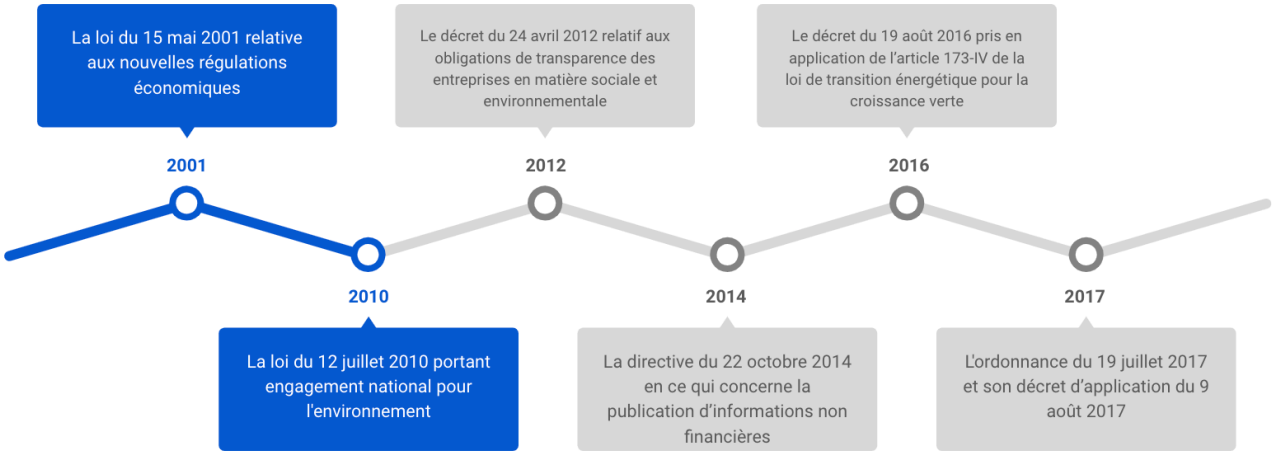


Figure 2. Évolution des règlementations liées à la performance extra-financière

Le détail de chaque Loi, Décret et Ordonnance ci-dessous se trouve en Annexe 3.

C'est l'ordonnance du 19 juillet 2017 et son décret d'application du 9 août 2017 qui ont déterminé la déclaration de performance extra-financière que certaines entreprises sont dans l'obligation de présenter aujourd'hui. « *Le dispositif est désormais demandé uniquement aux grandes entreprises (SA, SARL, Sociétés en commandite par actions). […] En revanche les PME cotées, qui étaient concernées par le reporting RSE issu de la loi Grenelle 2, ainsi que les filiales françaises de société dont la maison-mère a déjà produit ses informations de manière consolidée en sont exemptées.* »(Novethic.fr, s. d.). Le dispositif concerne donc :

- **Sociétés cotées** : qui ont plus de 500 salariés avec un total de bilans dépassant 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros
- **Sociétés non cotées** : qui ont plus de 500 salariés avec un total de bilans ou de chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros.
- **Les établissements de crédit, assurances, mutuelles et institutions de prévoyance**, désignés comme d'intérêt public par la directive sont concernés en fonction de leur forme juridique et des nouveaux seuils.

Les résultats de cette analyse devront être vérifiés par un organisme tiers indépendant agréé COFRAC[6] et le commissaire aux comptes doit attester que la déclaration de performance extra-financière est bien présente dans le compte de gestion.

Toutefois, nous évoquons les entreprises qui sont obligées de réaliser cette déclaration de performance. La Loi n'interdit pas les entreprises non soumises à cette obligation de publier une déclaration de performance extra-financière, au contraire. De plus en plus, les parties prenantes internes vont demander cette déclaration afin de connaître l'impact des entreprises où elles sont actrices. Elles vont pouvoir s'aider de la notation extra-financière.

Comme nous l'avons vu dans la définition de la notation extra-financière, celle-ci correspond à ce qu'une entreprise externe intervienne pour une entreprise tierce sur différents piliers tels que l'économie, l'environnement et le social. Une entreprise peut être soumise à déclarer ses performances sans demander à être notée par une agence de notation et inversement. Nous allons donc retrouver les indices les plus connus de notation extra-financière tels que le DJSI Stoxx[7], le ASPI Eurozone[8], l'ESI[9] ou le FTSE4Good[10] (voir en Annexe 4).

D'une part, la déclaration de performance permet à une entreprise de communiquer sur sa politique, stratégie RSE et sa gestion des risques et d'autre part, la notation extra-financière permet d'obtenir des investissements et d'intégrer de nouveaux marchés économiques.

[6] Comité français d'accréditation (Cofrac) est une association chargée de délivrer les accréditations aux organismes intervenant dans l'évaluation de la conformité en France.

[7] Dow Jones Sustainability

[8] Advanced Sustainable Performance Indice

[9] Ethibel Sustainability Index

[10] Financial Times Stock Exchange

CHAPITRE 2 - L'IMPORTANCE DE LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE POUR ATTIRER DES INVESTISSEURS ET PENETRER DE NOUVEAUX MARCHES

Le monde de l'entreprise a besoin d'investir pour se développer, se perfectionner et être plus compétitif. L'investissement se basait avant tout sur le Return On Investment (ROI). Nous cherchions alors à maximiser nos gains en investissant dans l'entreprise, groupe etc... Aujourd'hui avec le développement durable, les investisseurs souhaitent pouvoir connaitre la destination de l'argent et l'impact de leurs investissements sur l'environnement. Nous parlons désormais d'ISR (Investissement Socialement Responsable). Alexandre Touma dans son livre sur l'Investissement Responsable définit : « *l'ISR désigne un investissement qui ne se limite pas aux critères financiers mais intègre dans son analyse des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). Il se donne pour objectif d'inciter les entreprises à respecter ces critères dans leurs modèles d'affaires, y compris dans leurs relations avec leurs partenaires économiques.* »(Touma, 2018, p. 17). Aurélie Windels explique également l'intérêt des agences de notations extra-financières vis-à-vis de l'ISR : « *Prendre les agences de notation pour modèle(…) présente deux intérêts majeurs.(…) Le premier est d'envoyer un message à destination des investisseur·ses (…)Le second est de faire savoir aux dirigeant·es d'entreprise qu'elles et ils sont l'objet d'une attention de chaque instant* »(Windels, 2019, p. 37)

I. LES FORMES DE L'ISR

On dénombre trois formes principales de l'ISR[11] :

1. Les fonds d'exclusion : Ils excluent certains secteurs économiques et les entreprises qui s'y trouvent comme l'armement, le tabac, le nucléaire, le jeu… L'exclusion se base sur des raisons morales, religieuses.
2. L'activisme actionnarial ou engagement actionnarial : Dans cette forme de l'ISR les investisseurs imposent aux entreprises de mettre en place des politiques RSE plus efficaces. Ils s'adressent soit directement aux entreprises, soit par le biais de leurs droits de vote pendant les assemblées générales.
3. Les fonds socialement responsables ou de développement durable : Ce sont des fonds qui intègrent des critères sociaux et environnementaux des entreprises cotées. Ils croisent ces informations avec des critères financiers afin de créer un portefeuille des entreprises qui sont les plus performantes d'un point de vue « développement durable ».

Nous remarquons que dans le point 3, il y a une réelle nécessité de fournir des informations que seules les agences de notation extra-financière peuvent livrer. Les entreprises ont un fort intérêt à se faire évaluer afin de pouvoir augmenter leurs chances d'investissements et de rentrer dans les fonds ISR.

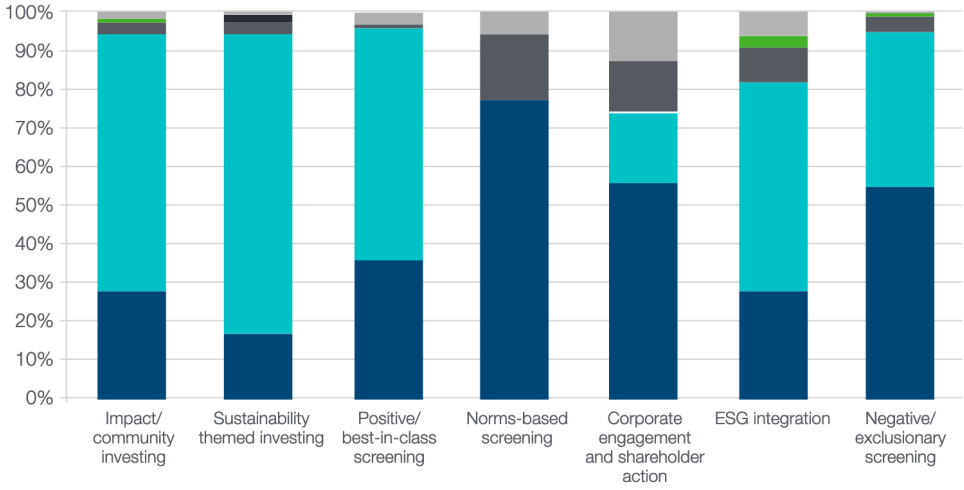
[11] Ces informations proviennent du site du gouvernement Français sur la question de l'ISR : https://www.economie.gouv.fr/facileco/linvestissement-socialement-responsable. On dénombre toutefois 7 ISR mais les 3 principaux sont détaillés ci-dessus.

II. L'ISR EN QUELQUES CHIFFRES

Nous parlons dans le point 1.2, d'augmenter les chances d'investissements pour une entreprise, toutefois faut-il encore savoir de combien les entreprises peuvent prétendre grâce à l'ISR ? « *Le rapport*[12] *de 2016 montre qu'au niveau mondial, les encours gérés selon un processus ISR et les gestions à impact ont atteint 22 890 milliards de dollars, soit une hausse de 25 % par rapport à 2014. On constate cette progression sur presque tous les marchés couverts par le rapport* »(Touma, 2018, p. 42).

Afin de mettre à jour les données d'Alexandre Touma, nous pouvons, ci-dessous voir le rapport du SIA de 2018.

FIGURE 7: REGIONAL SHARES, BY ASSET WEIGHT, IN GLOBAL USE OF SUSTAINABLE INVESTING STRATEGIES 2018



	Impact/ community investing	Sustainability themed investing	Positive/ best-in-class screening	Norms-based screening	Corporate engagement and shareholder action	ESG integration	Negative/ exclusionary screening
Europe	28%	17%	36%	77%	56%	28%	55%
United States	66%	77%	60%	na	18%	54%	40%
Japan	2%	1%	3%	6%	13%	7%	1%
Canada	3%	3%	1%	17%	12%	9%	4%
Australia/NZ	1%	2%	0%	0%	0%	3%	1%

(*GSIR_Review2018.3.28.pdf*, s. d.)

Figure 3. Regional shares, by asset weight, in global use of sustainable investing strategies 2018

Les différences régionales des stratégies d'investissement durable et responsable sont illustrées ci-dessus. Certaines différences sont d'ordre définitionnel. Par exemple, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ne suivent pas l'engagement des entreprises en tant que stratégie autonome, de sorte que

[12] Rapport du GSIA « Global Sustainable Investment Alliance ». La GSIA est un regroupement d'organisations d'investissements durables. Elle se donne pour mission d'améliorer la visibilité de l'ISR.

leurs actifs sont limités à quatre des sept stratégies présentées dans la figure 3. Les États-Unis ne suivent pas le dépistage fondé sur des normes[13], et pour produire un décompte global des actifs d'investissement durables, ils comptent seulement la partie des actifs d'engagement des entreprises qui sont déployées dans le cadre du dépôt des résolutions des actionnaires. Néanmoins, nous sommes en mesure d'identifier des variations régionales intéressantes. Bien que le Japon détienne 7 % des actifs mondiaux d'investissement durable, il représente une part beaucoup plus importante des actifs mondiaux consacrés à l'engagement des entreprises et à l'action des actionnaires. Le Canada représente 6 % des actifs mondiaux en matière d'investissement durable, mais 17 % des actifs dans le cadre des normes des stratégies de dépistage. Plus des trois quarts des dépistages basés sur des normes ont lieu en Europe, tandis que les États-Unis détiennent la majorité des actifs mondiaux dans les domaines de l'investissement durable, de l'investissement communautaire/à impact. De plus, ils représentent les Best-in Class de l'intégration des ESG[14].

III. LA NOTATION SOCIETALE, UN ATOUT POUR PENETRER DE NOUVEAUX MARCHES

En plus d'augmenter un potentiel de candidats à l'investissement, la notation extra-financière permet à des entreprises de pénétrer de nouveaux marchés. Lorsque le client final est un particulier, un consommateur lambda, l'idée de demander une notation extra-financière peut perdre de son sens pour l'entreprise. En effet, cela va représenter un budget à l'entreprise et il est peu probable que le particulier regarde les notes extra-financières pour sélectionner son produit en plus du prix. Lorsque le client final est une entreprise qui choisit ses fournisseurs en partie par rapport à leurs politiques RSE, avoir une bonne notation sociétale permet de communiquer dorénavant sur la politique, stratégie RSE et son positionnement. Les fonctions achats sont challengées sur la performance RSE de leurs fournisseurs, pour être certain d'avoir des fournisseurs efficaces en matière de RSE, elles peuvent être amenées à utiliser les données extra-financières des fournisseurs lors des Appels d'Offres pour réaliser leurs sélections. Le site ***décision achats*** à publier un article et décrit des critères RSE dans la phase de sourcing « *l'étape préliminaire - caractérisation du besoin d'une part, analyse du marché fournisseurs*

[13] Dépistage fondé sur des normes ou aussi appelé en Anglais Norm-Based Screening. C'est une méthode pour prendre des décisions d'investissement.

[14] ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

d'autre part - s'avère plus que jamais essentielle pour identifier le bon partenaire pour vos achats responsables. Car le choix dudit partenaire varie selon un panel de critères à prendre en compte dès l'élaboration du cahier des charges : les risques économiques, sociaux et environnementaux sur le segment d'achat envisagé, la maturité du marché en matière de pratiques RSE, etc. »(Cohen, 2016). Alain Chambon Directeur adjoint des achats de la société Bouygues Telecom, indiquait au site ***décision achats*** en 2009 « *La performance RSE des fournisseurs est un critère de sélection décisif* ».

La notation extra-financière a donc un intérêt économique certain pour les entreprises afin d'augmenter le nombre d'investisseurs et potentiellement s'ouvrir de nouveaux marchés économiques.

CHAPITRE 3 - LA DIVERSITE DES REFERENTIELS DE NOTATION EXTRA-FINANCIERE : LE REFERENTIEL GRI

La demande des entreprises et des investisseurs grandit de jour en jour. Les agences de notations sont de plus en plus sollicitées. « *Cette demande, issue tant des entreprises que des Fonds de placement, provoque une offre multiforme ; et l'on voit fleurir depuis quelques années des agences, cabinets d'étude, organisations non gouvernementales, associations qui proposent en ordre de moins en moins dispersé des notations sociétales d'entreprise. L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) recense les officines, principalement européennes* »(Perrot, 2003, p. 610)

Il est important de savoir que chaque agence utilise son propre référentiel de notation extra-financière. Cela soulève trois problématiques.

I. MULTIPLICATION DES INDICATEURS

Etienne Perrot a montré l'exemple de l'entreprise Ethibel[15]. Cette société propose son référentiel pour réaliser des notations sociétales. « *On voit apparaître dans la grille de Ethibel, les tests sur les animaux et les manipulations génétiques, l'implication dans la production d'armes ou l'énergie nucléaire, qui sont jugés ici non pas en eux-mêmes, mais en fonction du « degré d'acceptation dans la société » sur la base d'« appréciations d'experts»* »(Perrot, 2003, p. 611). Toutefois, dans la grille Ethibel nous ne trouvons pas d'indicateur sur « *la contribution à des actions pour l'insertion de personnes défavorisées, ni l'emploi des personnes handicapées, ni la coopération avec l'enseignement professionnel local* »(Perrot, 2003, p. 611). Par contre, en prenant le référentiel GRI[16], nous retrouvons ces indicateurs. De ce fait, il peut être difficile de comparer les résultats des analyses quand les agences sociétales sont différentes.

[15] Agence de notation Belge

[16] Global Reporting Initiative

II. LES DIFFERENCES CULTURELLES

Le référentiel de chaque agence varie également en fonction de la culture du pays ou de la zone géographique où se situe l'agence. Chaque indicateur se voit attribuer une pondération pour construire la note finale. Cette pondération est différente d'une zone à une autre. De plus, la liste des parties prenantes prise en compte dans l'analyse est aussi différente et liée à la culture. « *Les employés, les fournisseurs et les actionnaires se retrouvent dans toutes les notations sociétales ; mais les collectivités locales, les groupes de défense de l'environnement, les autorités médiatiques ou scientifiques, les ONG, sont systématiquement inscrites dans l'horizon des notations sociétales anglo-saxonnes.* »(Perrot, 2003, p. 613)

III. L'APPLICATION DES NORMES SOCIETALES

Pour finir, avec la dernière problématique, les agences reçoivent une forte pression de la part des normes internationales qui peuvent refléter les valeurs morales anglo-saxonnes. « *Ohasas vise l'hygiène et la sécurité, SA 8000 traduit en indicateurs les objectifs de « travail décent » de l'OIT, ainsi que la déclaration des droits de l'être humain ; ceci rend la norme SA 8000 à la fois très universelle et peu opératoire, d'autant moins qu'elle véhicule les valeurs morales anglo-saxonnes touchant, par exemple, les discriminations liées aux déviances sexuelles et laisses-en suspens certaines règles édictées par les Organismes nationaux et internationaux.* »(Perrot, 2003, p. 615). En plus de cela, nous retrouvons des ONG puissantes qui veulent intégrer leurs opinions sur le sujet de la notation sociétale, « *The Coalition for Environmentaly Responsible Economies, en collaboration avec une cinquantaine d'entreprises et une quinzaine d'ONG, précise ce que doit contenir un rapport d'entreprise sur sa contribution au développement durable* »(Perrot, 2003, p. 615)

L'ensemble de ces problématiques fait varier les référentiels, cela oblige les entreprises à se faire noter par plusieurs agences extra-financières et ainsi optimiser leur communication autour de leurs politiques RSE. Chaque agence appose son logo sur sa notation avec ses certifications. Il y a une diminution de la pertinence de la notation sociétale, car elle ne possède pas de référentiel clairement défini permettant de comparer les entreprises entre elles avec des notations extra-financières

provenant d'agences différentes. Il y a donc un intérêt à rendre la notation extra-financière universelle, afin de la rendre juste et indépendante.

IV. LE REFERENTIEL GRI

Dans cette partie, nous analyserons l'impact de la fonction achats vis-à-vis de la notation extra-financière via le référentiel GRI.

La Global Reporting Initiative ou GRI, est une ONG créée en 1997 de l'association du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). « *Elle intègre d'autres parties prenantes (sociétés, organismes, associations…) du monde entier. Elle a été constituée pour établir un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable* »(« Global Reporting Initiative (GRI) », s. d.)

Afin que les entreprises puissent rendre compte, la GRI publie les grandes lignes directrices G4. Il y a 92 indicateurs répartis dans les familles suivantes :

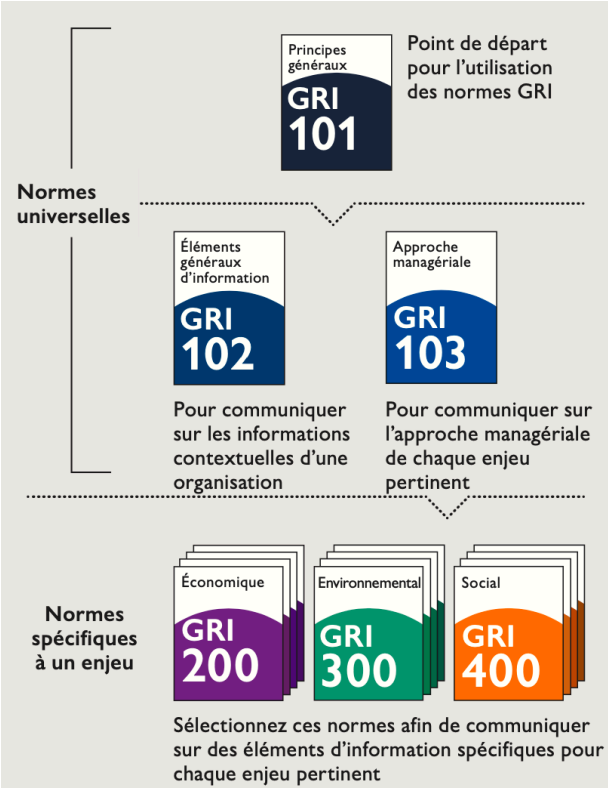


Figure 4. Aperçu de l'ensemble des normes GRI

Pour chaque domaine, la structure GRI se décompose en trois niveaux de reporting :

- Exigence
- Recommandation
- Orientations optionnelles

La version de la GRI qui est en vigueur à ce jour date de 2016. Elle remplace une version de 2013. Pour rédiger un rapport en conformité avec la norme GRI, les entreprises ont deux possibilités ; la conformité essentielle ou la conformité étendue. La première conformité possède moins d'informations que la seconde, néanmoins, il n'y a pas de différence de qualité entre la première et la seconde. Les différences sont visibles en Annexe 5.

CHAPITRE 4 - L'INFLUENCE DE LA FONCTION ACHATS DANS LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE

Dans une politique RSE d'une entreprise, l'ensemble des services sont concernés. Ils ont tous un impact plus ou moins fort et donc des objectifs à remplir.

La fonction achats a un rôle très important sur la politique RSE et, in fine, la notation extra-financière. Natacha Trehan, Maître de conférences à l'Université de Grenoble, a étudié cet impact et publié un article à ce sujet dans les Echos, « *Au niveau mondial, la majorité des entreprises se réfèrent aux principes de reporting et aux critères (généraux et spécifiques) proposés par le référentiel « Global Reporting Initiative » (GRI 4) qui est un standard commun à toutes les parties prenantes. Les critères spécifiques du GRI 4 sont classés dans trois catégories, économie, environnement et social et déclinés en 92 indicateurs. La fonction Achats impacte 42 de ces 92 indicateurs, soit 45 % de l'ensemble des critères spécifiques.* »(Trehan, 2019).

Nous parlons désormais d'achats responsables, ce sont ces achats qui vont permettre d'améliorer les notes des 42 indicateurs.

I. LES ACHATS RESPONSABLES

B. de Guillebon et P. Nollet dans leurs livres « *En route vers l'éco-économie* » reprennent une définition donnée lors d'une concertation publique et interministérielle pendant le PNAAPD[17]. L'achat responsable est défini comme « *tout achat intégrant, à un titre ou à un autre, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et favorisant le développement économique notamment par la recherche de l'efficacité, de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'optimisation complète des coûts (coûts immédiats et différés)* »(Guillebon & Nollet, 2013, p. 172). Nous sommes bien dans une démarche d'achats qui favorise la politique RSE et la notation sociétale. En Annexe 6, nous pouvons lire une étude menée par l'ADEME[18] sur les raisons d'entreprendre des achats responsables ainsi que les difficultés pour leur mise en place.

En analysant plus en détails, selon Philippe Petit, les acheteurs ont trois axes de développement pour agir en matière de Développement Durable :

- « *Rechercher des produits et prestations ayant des performances explicitement respectueuses de l'environnement.*
- *Sélectionner des fournisseurs qui de leur côté prennent déjà en compte les exigences du Développement Durable (politique RSE, processus et organisation ad hoc).*
- *Décrire les comportements éthiques des acteurs du processus achats directement en contact avec les fournisseurs.* »(Petit, 2016, p. 16)

Eric Salviac, Charles-Henri Vollett et Frédéric Bernard ont rédigé, l'ouvrage « *Performance et création de valeurs de la fonction achats* ». À l'intérieur, les trois points de Philippe Petit sont perçus comme des risques, que la fonction achats doit prendre en considération :

[17] Plan National d'Action pour les Achats Public Durables

[18] Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

- « *Le non-respect des normes réglementaires en matière de protection de l'environnement (risques environnementaux).*
- *Une possibilité de faillite suite à la pression des parties prenantes comme les ONG.*
- *Le non-respect des droits de l'homme (risque social et risque éthique).*
- *Le gaspillage de l'eau et de l'énergie dans le cycle de production (risques sociétaux).*
- *Le non-respect des engagements contractuels (risque juridique ou « soft law »).*
- *L'absence de ratios et d'indicateurs de performances environnementales (risque de supervision qui peut entraîner un risque de perte de réputation ou de perte d'image).*
- *Un manque de culture interne sur les sujets environnementaux : managers et gouvernance (risque de management).* »(Salviac et al., 2011, p. 23)

Tous ces points sont pris en compte dans le référentiel GRI. Nous vous proposons de les analyser par la suite.

II. L'ISR ET LES ACHATS

Dans l'ouvrage « *Performance et création de valeurs de la fonction achats* » nous constatons que les DA[19] travaillent avec les DRI[20] pour attirer les investisseurs. Il y a 5 niveaux où la DRI fait des demandes aux achats. En Annexe 7, nous retrouvons l'ensemble des 5 niveaux détaillés. A présent, nous nous attarderons sur le cinquième niveau, car ce dernier est directement concerné par la notation sociétale :

- *« le niveau 5 concerne l'efficacité énergétique et le développement durable. Par exemple, dans l'industrie chimique, la DRI cherche à valoriser les actions menées conjointement par la Direction Achats et la Direction des Risques Industriels et Environnementaux. Le but est d'anticiper la substitution éventuelle de produits achetés qui ne seraient pas considérés*

[19] Direction Achats

[20] Direction des Relations Investisseurs

conformes à la réglementation européenne !, ou d'avoir recours à des équipements, des produits et services achetés réduisant les gaz à effet de serre et la consommation d'énergie en général. »(Salviac et al., 2011, p. 40). En Annexe 8, nous pouvons lire une explication de la réglementation REACH.

III. LES DOMAINES D'INFLUENCES DE LA FONCTION ACHATS DANS LA NOTATION SOCIETALE

Aujourd'hui, nous constatons que ce sont les achats qui permettent de garantir une bonne notation extra-financière pour une entreprise et où la fonction achats est liée à la fonction des relations avec les investisseurs.

Toutefois, il n'y a pas d'écrits détaillants précisément l'ensemble des points où la fonction achats joue un rôle pour préserver la politique RSE de son entreprise.

Après étude du référentiel GRI, nous avons relevé plusieurs points où la fonction achats intervient, que nous allons détailler et ainsi, analyser et expliquer l'impact des achats dans ce processus.

A. Explication de la méthode utilisée.

Chaque norme possède différentes exigences, recommandations et lignes directrices. Nous avons mis en place une échelle pour catégoriser l'impact de la fonction achats dans ces normes. Il y a cinq niveaux :

- Très faible
- Faible
- Moyen
- Fort
- Très fort

Si l'impact de la fonction achats se trouve dans une exigence, il sera catégorisé de Fort à Très fort. Si c'est une recommandation, catégorisé comme Faible à Fort et si c'est une ligne directrice, catégorisé comme Très faible à Moyen. Ensuite, pour répartir entre chaque niveau, nous vérifierons si la fonction

achats est clairement définie comme impactante, lorsque les mots : « partie prenante(s) », « fournisseur(s) », « achat(s) » sont utilisés ou sous-entendus.

Par soucis de lisibilité, nous donnerons uniquement le numéro de critère (exemple : 101-1), le nom complet des critères se trouvant en Annexe 9.

*B. Approche managériale de **l'entreprise***

L'approche managériale d'une organisation est la façon dont une organisation/entreprise va gérer les impacts économiques environnementaux et sociaux relatifs aux enjeux pertinents. La norme GRI demande que l'entreprise explique son approche managériale comme définie ci-dessus. L'entreprise doit de plus présenter son processus d'identification, d'analyse et de réponse aux impacts réels et potentiels. Dans les trois critères de la norme sur l'impact managérial, la fonction achats joue un rôle. Ce sont les critères 103 – 1, 103 – 2, 103 – 3 (**ligne directrice** pour tous) défini comme un impact Très faible. La fonction achats n'est pas clairement identifiée dans cette norme, il y a juste des références aux fournisseurs. La fonction achats peut aussi apporter et répondre à certaines informations demandées.

*C. Connaissance de la chaîne d'approvisionnement et de ses **modifications***

Il est de plus en plus complexe pour une entreprise de ne pas connaître sa chaîne d'approvisionnement et son impact. Certaines d'entre elles connaissent leurs fournisseurs en analysant leurs comptes financiers, désormais nous parlons d'achat sauvage sans aucun contrôle de l'entreprise et de sa fonction achats. Toutefois, c'est à cette fonction que revient la connaissance de la chaîne d'approvisionnement, le contrôle de celle-ci ainsi que des modifications comme l'externalisation. Il y a trois critères le 102-9 (**ligne directrice**) avec un impact Moyen, le 102-10 (**exigence**) avec un impact Fort et le 417 – 1 (**exigence**) avec un impact Fort de la fonction achats.

*D. Intégration des fournisseurs dans **l'organisation***

Une entreprise ne peut plus posséder toutes les compétences en interne pour développer son/ses produit(s), service(s), ou du moins, cela lui demande trop d'investissements et de ressources. Pour pallier ce manque, les entreprises font appel à des entreprises tierces, les fournisseurs, qui vont l'aider à répondre à des besoins précis. Exemple : La Région PACA et la Direction des Lycées, qui ont demandé l'expertise d'un bureau d'études béton gros œuvre (*Ingénierie 84*), pour la construction de l'École

Internationale située à Manosque pour le projet ITER[21]. En effet, la Région avait besoin de créer une école, capable d'accueillir les enfants des scientifiques venants du monde entier, afin qu'ils puissent travailler sur le projet ITER. La Région a réalisé un Appel d'Offre, et constitué un groupe d'entreprises, possédant des compétences diverses et variées pour mener à bien le projet, le bureau d'études béton *Ingénierie 84* était l'une de ces entreprises avec l'entreprise *LEON GROSSE* etc…

Cet exemple illustre la nécessité pour une entreprise ou une organisation, de travailler avec des fournisseurs, pour fabriquer un produit ou proposer un service. Certaines vont utiliser les fournisseurs uniquement pour répondre à un besoin X ou Y, quand d'autres vont solliciter leurs fournisseurs sur des idées potentielles d'améliorations, des retours d'expériences et les prendre en compte. Pour les meilleures, nous parlerons de co-développement avec le fournisseur. « *Une entreprise ne peut pas maîtriser à elle seule l'ensemble des compétences requises pour développer. Cet élément s'ajoute au fait que les marchés évoluent et que les entreprises doivent répondre de plus en plus rapidement aux besoins des clients. C'est pourquoi l'entreprise qui porte la nouvelle offre a besoin de faire appel à d'autres entreprises pour la développer.* »(Yager, 2016, p. 58)

Les fournisseurs vont donc apporter leurs expertises, leurs idées d'innovations, mais aussi des remarques liées à la sécurité, logistique etc… C'est à la fonction achats de prendre en compte ces retours et de les faire remonter aux services concernés dans l'organisation. Nous retrouvons trois critères sur l'intégration des fournisseurs dans l'entreprise, le 102-40 (**ligne directrice**), impact Faible qui indique :

- « *le nombre total de fournisseurs retenus par une organisation et le nombre estimé de fournisseurs dans toute la chaîne d'approvisionnement ;*
- *le lieu géographique des fournisseurs ;*
- *la valeur monétaire estimée des paiements versés aux fournisseurs ;*
- *les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement spécifiques au secteur, notamment le coefficient de main-d'œuvre. »*

[21] Projet ITER : En France, dans le département des Bouches-du-Rhône, 35 pays* sont engagés dans la construction du plus grand tokamak jamais conçu, une machine qui doit démontrer que la fusion — l'énergie du Soleil et des étoiles — peut être utilisée comme source d'énergie à grande échelle, non émettrice de CO2, pour produire de l'électricité. Source : https://www.iter.org/fr/proj/inafewlines.

Puis le critère 102-10 sur la modification de la chaîne d'approvisionnement avec entre autres l'externalisation (**exigence**) ayant un impact fort et le 102 – 43 (**ligne directrice**), un impact Faible.

*E. L'impact de l'entreprise sur l'économie **locale***

Une entreprise peut avoir plusieurs sites de production, de ventes ou d'assemblages répartis sur plusieurs continents ou plusieurs pays sur un même continent. Il en va de même pour les fournisseurs. La fonction achats doit donc être vigilante à ce que les fournisseurs soient les plus proches possibles du lieu où ils doivent répondre aux besoins. En effet, des fournisseurs éloignés engendrent des risques :

- Risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement ou de transport
- Risque géopolitique dans les pays où les humains et produits sont amenés à passer
- Risque de rupture de la chaîne de communication
- Risque d'empreinte carbone trop élevée

De plus, chaque décision prise aura une influence sur l'environnement autour des différents sites de l'entreprise. La fonction achats joue un rôle dans les impacts économiques indirects et doit, de ce fait, mettre en place une veille ou des indicateurs à suivre précisément. Ce sont donc deux critères où la fonction achats a un rôle stratégique, le 203 – 2 (**ligne directrice**) impact Moyen et le 204 – 1 (**exigence**) impact Très fort. Avoir des fournisseurs proches de ses différents sites, à des bien faits pour une entreprise :

« *Certaines entreprises font ainsi le choix délibéré de faire travailler les entreprises locales pour leurs approvisionnements : ce choix, fait pour des raisons de responsabilité locale, a aussi des avantages sur le plan logistique, impact carbone des transports, réactivité et souvent coût.* »(Guillebon & Nollet, 2013, p. 175)

*F. Risque relatif à la loi **SAPIN II***

Depuis l'adoption par le Parlement de la Loi Sapin II le 8 novembre 2016, la France vise à s'inscrire dans une démocratie moderne. Cette Loi porte à la fois sur des questions d'ordre économique

qu'éthique. Elle a créé la HATVP[22], qui avec les dispositions de la Loi cherche à combattre la corruption, les conflits d'intérêts et améliorer la transparence. Les acheteurs sont directement concernés, car ils sont en constante interaction avec les fournisseurs, c'est pour cela qu'ils doivent être formés aux politiques et procédures de lutte contre la corruption, communiquer à leurs fournisseurs et clients internes. Ils doivent également être capables de remonter les cas avérés de corruptions afin que les directions achats ainsi que les directions générales puissent prendre des mesures telles que la résiliation de contrats commerciaux. En cas de soupçons, il y a un risque de conflits d'intérêts pour les acheteurs à prendre en considération, sur lequel la direction achats doit travailler et être vigilante. Nous retrouvons ces trois critères dans le référentiel GRI, le 205 – 2 sur la communication de lutte contre la corruption (**exigence**) impact Fort, le 205 – 3 sur les cas avérés de corruptions et les mesures prises (**exigence**) impact Fort et le 102 – 25 sur les conflits d'intérêts (**exigence**) impact Fort.

*G. Gestion des ressources et impact environnemental de l'entreprise et des **fournisseurs***

Nous ne pouvons pas parler de RSE sans parler de la gestion des ressources naturelles d'une organisation et son impact environnemental. Sur ce point, la fonction achats intervient à différents niveaux. Le premier est sur l'entreprise, le deuxième les fournisseurs de l'entreprise et le troisième la production des GES[23] rassemblant entreprises et fournisseurs.

*Consommation et réduction énergétique de **l'entreprise***

Dans la vie d'une entreprise pour fabriquer un produit ou délivrer un service, cette dernière va nécessiter de consommer de l'énergie. Le critère 302 – 2 sur la consommation énergétique a une relation directe avec la fonction achats. En effet, ce sont les acheteurs qui vont établir des contrats d'énergie pour répondre aux besoins de l'entreprise. Ils auront le choix de signer des contrats d'énergie basiques provenant du nucléaire, charbon, gaz naturel etc… ou de sources d'énergies renouvelables. Il faut donc challenger les acheteurs pour se tourner de plus en plus vers des sources d'énergies renouvelables. Natacha Trehan dans son article précédemment cité indique « *La fonction Achats peut initier un PPA (power purchase agrement), un contrat d'achat d'électricité verte, […] D'un point de vue*

[22] Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique

[23] Gaz à Effet de Serre

financier, les Achats sécurisent les coûts d'approvisionnement en électricité verte sur une longue période et offrent une protection contre les variations de la taxe carbone. D'un point de vue de la performance extra-financière, les Achats augmentent le niveau des consommations en provenance de sources renouvelables et diminuent le niveau des émissions directes de gaz à effet de serre. »(Trehan, 2019). La fonction achats a donc un impact Très fort sur le critère 302 – 1 (**exigence**) car elle va devoir indiquer les consommations d'énergies non-renouvelables et renouvelables pour chaque poste de consommation (chauffage, vapeur, électricité, refroidissement) et expliquer son implication financière pour réduire le changement climatique, avec les énergies renouvelables ; critère 201 – 2 (**ligne directrice**) impact Très faible.

La fonction achats a un autre rôle à jouer lié aux énergies. En effet, il s'agit de la réduction des consommations énergétiques. Elle se doit de challenger les clients internes, les processus mis en place dans l'entreprise pour réduire les consommations énergétiques des sources non-renouvelables et renouvelables. Les acheteurs impactent de ce fait deux critères ; le 302 – 4 (**ligne directrice**) impact Moyen sur la réduction de la consommation énergétique et le critère 302 – 5 (**ligne directrice**) impact Moyen sur la réduction des besoins énergétiques des produits et des services.

*Contrôle des fournisseurs vis-à-vis de la gestion des ressources **naturelles***

En complément de leurs actions sur les consommations et réductions énergétiques de sa propre entreprise, la fonction achats doit contrôler ses fournisseurs au niveau énergétique. Que ce soit sur l'eau ou sur les énergies utilisées, les acheteurs doivent challenger leurs fournisseurs pour qu'ils soient attentifs aux critères suivants :

- Leurs interactions avec l'eau critère 303 – 1 (**exigence**) impact Fort.
- Le prélèvement d'eau critère 303 – 3 (**recommandation**) impact Faible avec « *le volume total d'eau prélevé en mégalitres par fournisseurs ayant des impacts significatifs liés à l'eau dans des zones soumises à un stress hydrique. »*.
- Le rejet d'eau critère 303 – 4 (**recommandation**) impact Faible avec « *le pourcentage de fournisseurs exerçant des impacts significatifs liés à l'eau disposant de normes minimales définies pour la qualité de leur rejet d'effluents. ».*
- La consommation générale d'eau critère 303 – 5 (**recommandation**) impact Faible avec « *la consommation d'eau totale en mégalitres par fournisseur ayant des impacts significatifs liés à l'eau dans des zones soumises à un stress hydrique. ».*

- La consommation énergétique en dehors de l'organisation critère 302 – 2 (**exigence**) impact Fort de la fonction achats.

*Production des gaz à effet de serre (**GES**)*

Une fois que toutes les mesures prises par l'entreprise sur ses consommations énergétiques en provenance d'énergies renouvelables et non renouvelables, sur sa capacité à réduire des consommations énergétiques, sur le contrôle énergétique de ses fournisseurs, l'entreprise doit mesurer ses émissions directes et indirectes de GES, ainsi que l'émission de ses fournisseurs par rapport à leurs activités. La fonction achats à un impact Faible sur ce critère qui est le 305 – 2 (**recommandation**).

*H. Packagings et Déchets **recyclables***

C'est un autre enjeu fort en France aujourd'hui, les packagings et les déchets engendrés. Les packagings sont souvent en plastique ou matières non recyclables. Ces produits finissent dans les mers, océans, déchargent à ciel ouvert, incinérés, enfouis. De plus, ces déchets lorsqu'ils sont acheminés dans une décharge ou un centre d'enfouissement, ne sont pas forcément sur la zone finale de consommation. Ils peuvent être transportés dans d'autres pays, ils peuvent également constituer des déchets dangereux.

La fonction achats est présente pour « *initier des démarches de re-conception à coût objectif avec les fournisseurs de packaging existants, afin de diminuer la consommation de plastique et le poids des emballages […] sourcer de nouveaux fournisseurs innovants et signer avec eux des contrats de co-développement sur le développement de matériaux de substitution ou l'incorporation de matières premières recyclées* »(Trehan, 2019). Il y a trois critères où les achats vont donc agir :

- 301 – 1 Matières utilisées par poids ou par volume (**exigence**) impact Fort
    - les matières non-renouvelables utilisées ;
    - les matières renouvelables utilisées.
- 301 - 2 Matières recyclées *utilisées, pourcentage sur le total de matière utilisée* (**exigence**) impact Fort
- 301 - 3 Produits et matériaux d'emballages valorisés (**exigence**) impact Fort

À ce stade d'analyse, la fonction achats va pouvoir intervenir dès la conception du produit pour élaborer un produit qui va se recycler facilement ou utiliser une méthode d'élimination plus écologique. De plus, elle pourra dès le début, prendre en compte les déchets dangereux et leurs éliminations afin d'éviter de les exporter vers d'autres pays pour ne plus s'en préoccuper et supprimer cette étape du processus. L'exemple d'Enedis[24] pour le changement des compteurs électriques illustre bien que la fonction achats a un rôle sur le cycle de recyclage et de destruction du produit. En effet Enedis a réalisé un Appel d'Offres avec un nouveau cahier des charges pour le recyclage de ses anciens compteurs, ce dernier comprenait la valorisation des matières premières, le recyclage ou l'élimination. L'objectif était que les industriels créés « *de la valeur ajoutée autour de cette récupération* [et] *qu'ils conçoivent des solutions économiques et vertueuses* » (Perrin d'Arloz, 2019). Au final après 18 mois de travail entre Industriels, service RSE et service achats, 16 Industriels ont été retenus sur 50 en lice. « *Les matières premières des compteurs déposés doivent être valorisées au maximum, dans le respect des règles environnementales. Certains plastiques, comme les enveloppes extérieures des compteurs, peuvent être utilisés pour la production de revêtement routier, les barres en cuivre sont récupérées...*» (Perrin d'Arloz, 2019). Pour assurer le contrôle, des éco-organismes certifient les actions des industriels et pour réaliser le suivi de performance, un Contract Manager a été embauché par Enedis.

Deux critères ont été mis en place par le référentiel GRI, dans lesquels les achats ont un impact, comme nous avons pu le voir avec l'exemple ci-dessus :

- Le 306 – 2 Déchets par types et méthodes d'éliminations (**exigence**) impact Fort
- Le 306 – 4 Transport de déchets dangereux (**exigence**) impact Fort
    - *Déchets, transportés, importés, exportés (international nombre), traités*

*I. Protection des droits de l'homme et du **travail***

La protection des droits de l'homme et du travail est un domaine important où les entreprises sont surveillées. Ce domaine est pris en compte dans le référentiel GRI. Les entreprises sont soumises à de nombreuses lois vis-à-vis de leurs salariés. En France par exemple, il est interdit de faire travailler des enfants, d'employer des travailleurs sans couverture sociale, de ne pas respecter le droit de liberté

[24] Avec le programme de remplacement des compteurs d'anciennes générations par les compteurs « Linky » le recyclage est passé de 600 tonnes par an à 9 000 tonnes par an. Source : https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Quand-achats-gerent-fin-vie-produits-cas-Enedis-345113.htm

syndicale etc… Il en est de même pour les fournisseurs. L'entreprise doit veiller à ce que ses fournisseurs respectent les droits de l'homme et les droits du travail etc… En Annexe 10, se trouve la Déclaration universelle des droits de l'homme ainsi que l'article sur le travail.

La fonction achats avec l'aide du service RSE va devoir construire une charte, un code de bonne conduite et contractualiser les clauses RSE afin que ses fournisseurs respectent le même cadre légal que son entreprise. Le référentiel GRI possède 6 critères où la fonction achats est concernée :

- Le 401– 1 Les mesures prises par l'entreprise lorsque des fournisseurs emploient des travailleurs sans couverture sociale alors qu'ils devraient en avoir une, (**recommandation**) impact Moyen
- Le 407 – 1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril (**exigence**) impact Très fort
- Le 408 – 1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants (**exigence**) impact Très fort
- Le 409 – 1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire (**exigence**) impact Très fort
- Le 410 – 1 Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme (**recommandation**) impact Faible
- Le 412 – 3 Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme (**exigence**) impact Fort

*J. Audit des nouveaux **entrants***

Chaque nouveau fournisseur d'une entreprise doit être soumis à différentes études et questionnaires, afin d'être certains que tous les points que nous avons évoqués ci-dessus soient bien respectés. En effet, avec un contrat et des clauses signées, rien ne garantit que le fournisseur respecte ses engagements. C'est donc à la fonction achats de s'assurer via des contrôles que les engagements du dit fournisseur ou partenaire soient bien respectés. En cas de déviation ou non-respects, l'acheteur se doit de mettre en place, un plan d'actions correctives. Nous retrouvons dans la norme GRI, 4 critères sur ce point critique :

- Le 308 – 1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux (**exigence**) impact Très fort
- Le 308 – 2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises (**exigence**) impact Très fort
- Le 414 – 1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux (**exigence**) impact Très fort
- Le 414 – 2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises (**exigence**) impact Très fort

Nous avons représenté les différents points correspondant aux 4 critères dans des tableaux pour une meilleure compréhension[25] :

Matrice critère 308 - 1	
Nombre total de nouveaux fournisseurs	10
Nombre de nouveaux fournisseurs analysés avec des Critères Environnementaux	5
Pourcentage de nouveaux fournisseurs analysés avec des CE	50%

Matrice critère 308 - 2	
Nombre de fournisseurs évalués en termes d'impacts environnementaux	15
Nombre ayant des impacts environnementaux négatifs et significatifs, réels et potentiels	10
Pourcentage ayant des impacts environnementaux négatifs et significatifs, réels et potentiels	67%
Pourcentage de plan d'actions convenus avec les fournisseurs ayant des impacts environnementaux …	45%
Pourcentage de relations résiliées avec les fournisseurs ayant des impacts environnementaux…	55%

[25] Les chiffres indiqués dans les tableaux ne sont présents qu'à titres d'exemples. Ils ne représentent nullement la réalité d'une entreprise précise.

Ceci est une proposition de matrice afin de mieux comprendre comment nous pouvons et nous devons utiliser les critères GRI. Ces deux matrices ainsi que le tableau ci-dessous ne représentent en rien la réalité d'une quelconque entreprise. *W, X, Y et Z sont des noms imaginaires d'entreprises afin d'exploiter le tableau.*

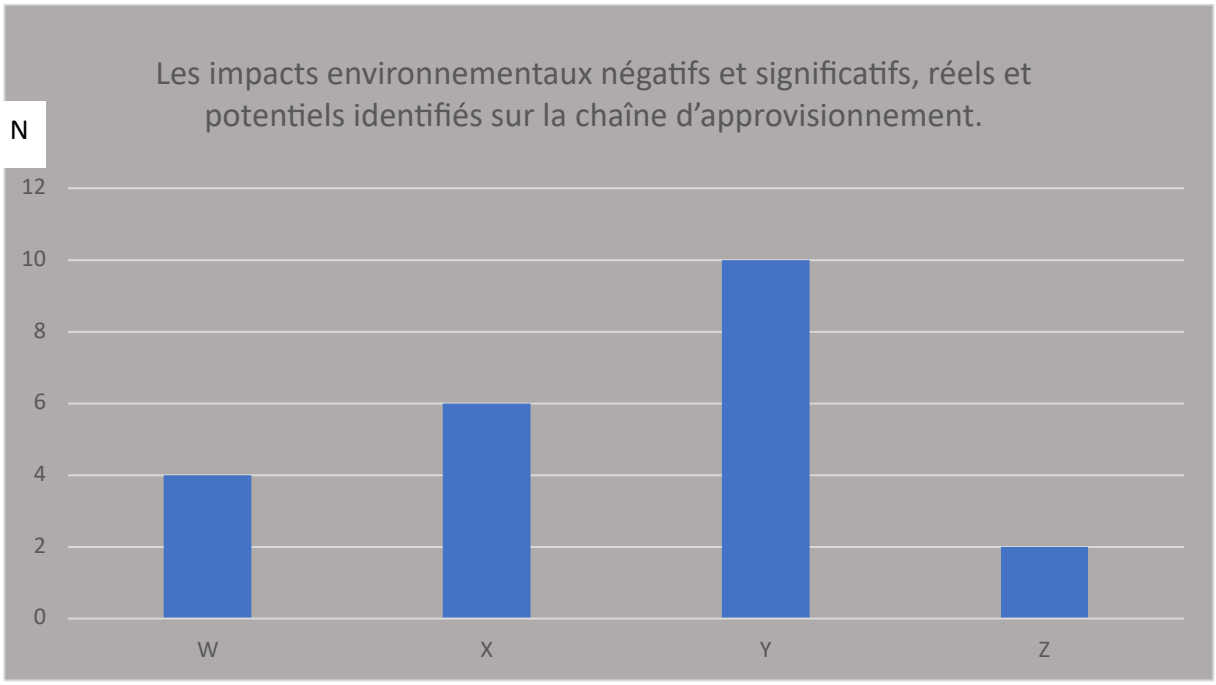


Figure 5. Tableaux de notation des critères 318 - 1 ; 318 - 2

Pour le critère 414 – 1 et le critère 414 – 2, les tableaux se trouvent en Annexe 11.

IV. SYNTHESE

Il est clair à présent que le rôle de la fonction achats est élevée, bien plus encore que l'audit RSE de ses fournisseurs. En effet, c'est une fonction qui intervient sur l'ensemble des domaines du référentiel GRI (management général, économie, environnement et social) ainsi que sur des domaines aussi variés que la consommation énergétique et la protection des droits de l'homme. Ci-dessous, nous pouvons observer une synthèse de l'analyse avec les différents critères comprenant des exigences, recommandations et lignes directrices.

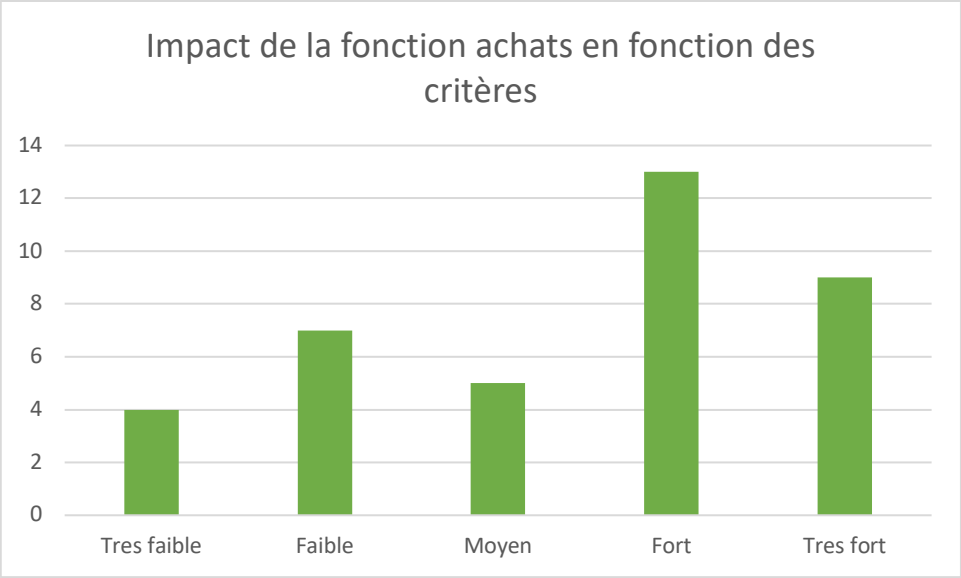


Figure 6. Impact de la fonction achats en fonction des critères

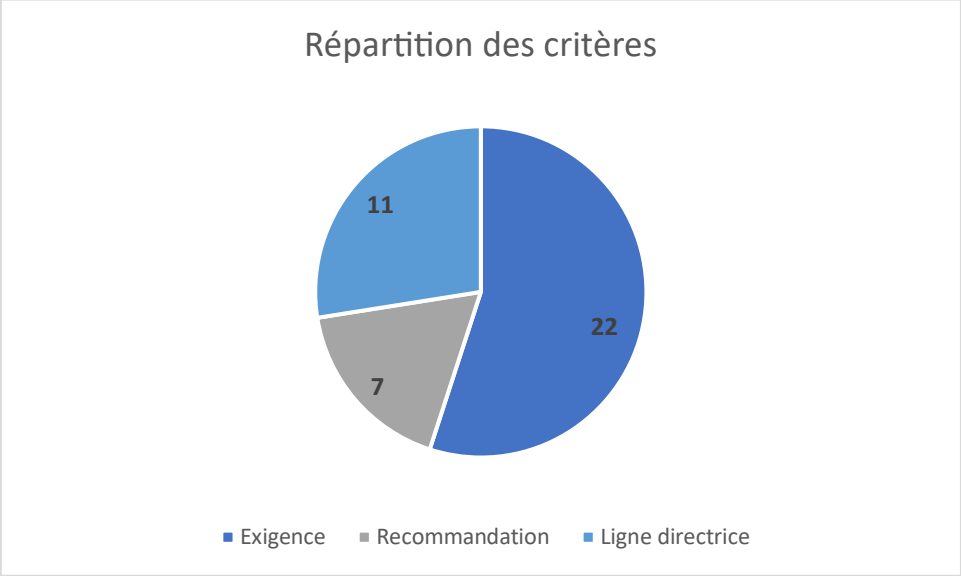


Figure 7. Répartition des critères en fonction des exigences, recommandations, lignes directrices

La fonction achats à un impact relativement Fort. La répartition des notes se fait pour plus de la moitié entre les niveaux Fort (13 critères) et Très fort (9 critères). Le calcul de la médiane consolide l'analyse puisque nous obtenons une note de 4 sur 5, ce qui correspond au niveau Fort. De plus, la majeure partie des critères correspond à des exigences (22 critères). Pour rappel, les exigences doivent impérativement être remplies pour réaliser un dossier conforme à la norme GRI.

Ces chiffres montrent une fonction qui intervient sur des critères critiques avec un niveau d'impact important.

CHAPITRE 5 - CONCLUSION DE LA RECHERCHE LITTERAIRE

Notre recherche littéraire nous a permis de mieux comprendre les notions de développements durables et de RSE liées à la notion de notation extra-financière. Nous avons pu voir que la notation extra-financière permettait d'obtenir des investissements et en parallèle d'investir de manière plus responsable. De plus, nous avons également constaté que la fonction achats a un rôle prépondérant pour garantir une bonne notation extra-financière pour l'entreprise pour laquelle elle travaille. Les écrits nous ont montré les points sur lesquels, l'organisation achats doit travailler pour pérenniser ou améliorer la performance extra-financière des entreprises.

Néanmoins, il en ressort qu'il y a encore très peu d'écrits sur le sujet. Ce manque de documents et d'outils ne permet pas d'analyser concrètement **comment** la fonction achats doit agir pour garantir une notation extra-financière pertinente. Quels sont les **outil**s que la fonction achats doit utiliser ? Est-ce que la notion est intégrée dans toutes les entreprises ? etc…

Toutefois, pour avancer sur ce sujet, nous avons mené des enquêtes de terrains afin de réaliser un benchmark des meilleures actions pour garantir une notation extra-financière performante.

PARTIE 2
-
ANALYSE TERRAIN

Cette partie correspond au travail réalisé sur le terrain. Tout d'abord, petit rappel sur la conceptualisation et le contexte de notre démarche.

CHAPITRE 1 - LE CONTEXTE

Afin de mieux comprendre le contexte, nous allons présenter le Groupe dans lequel l'étude a été réalisée en partie, aux niveaux national et international.

I. LE GROUPE X

A. Le Groupe au niveau international

X est un groupe Belge, spécialiste dans les matériaux avancés et la chimie de spécialités fondé en 1863. Le siège social est situé à Bruxelles et emploie environ 24 500 employés à travers le monde dans 61 pays. X est coté sur Euronext à Bruxelles.

Le Groupe est réparti en dix GBUs[26], représentant 115 usines à travers le monde. L'entreprise est passée du secteur de la chimie classique à la chimie de spécialité et à haute valeur ajoutée. Pour cela l'entreprise a cédé une partie de ses opérations, pour se recentrer sur son cœur d'activité à savoir :

- L'innovation, (matériaux pour les piles à combustible, fluro-polymères pour les batteries, etc…) à travers 21 centres de R&I[27] dans le monde
- Matériaux composites, grâce à l'acquisition de la société américaine *Cytec*
- Développement durable, à l'image de la vente de sa filiale *Acetow* spécialisée dans les filtres à cigarette en 2016, X souhaite se tourner vers de la chimie verte. Pour cela l'entreprise à déterminer 5 objectifs pour 2025

[26] Global Business Units

[27] Research & Innovation

- Deux fois plus de collaborateurs impliqués dans les actions sociales
- 50% de part des solutions durables dans le portefeuille Groupe
- Le nombre d'accidents de travails divisés par 2
- Diminuer les émissions de gaz à effet de serre, en valeur absolue de 1 million de tonnes
- 80% pourcents d'indices d'engagements des collaborateurs

B. Le Groupe au niveau national

X en France emploie 3 740 collaborateurs. Le Groupe possède 10 usines et 7 centres de R&I. Fin 2011, X était intéressé par l'entreprise française Y (précédemment nommée entreprise Z). C'est à la fois le portefeuille de Y et sa vision de développement durable qui ont poussé X à concrétiser un achat de la société. X en achetant Y a acheté 65 sites de production répartis dans 19 pays, ainsi que 5 centres de recherches dans le monde.

La France est un point névralgique pour l'innovation de X dans le monde, toutefois la politique de réduction de coûts a enterré le projet de développer son plus grand centre de recherche dans le monde à Lyon et supprime par la même occasion 350 postes nettes[28] dans le monde dont une centaine en France.

Ce revirement de situation est dû à une concurrence exacerbée en Europe pour l'entreprise Belge.

C. La politique de réduction des coûts du Groupe X

Entre 2020 et 2024, le Groupe X comptait économiser entre 300 et 350 millions d'euros par an. Toutefois, la crise du Boeing 737 Max, qui a subi plusieurs accidents et qui se voit aujourd'hui interdit de survol dans la plupart des pays du Monde, n'est pas une bonne nouvelle pour le Groupe X. En effet, un accord important était passé entre l'entreprise Belge et l'avionneur Américain pour la fourniture de matériaux composites. L'arrêt de production du Boeing, détériore la performance financière de

[28] 500 postes supprimés au total mais avec une création de 150 postes dédiés au secteur des matériaux avancés.

l'entreprise. À cela, Il est important de noter la pandémie mondiale de Covid-19, obligeant certaines usines à arrêter des parties de leurs productions, comme les unités de production de Silice à destination du marché des pneumatiques.

Ces deux crises importantes, ont fait revoir la politique de réduction financière du Groupe. Aujourd'hui, le Groupe compte économiser 350 millions d'euros par an.

Les deux points de réductions budgétaires importantes :

- Réduction des effectifs, cela passe par une réorganisation des usines, des postes à responsabilités pour diriger les ressources humaines vers les secteurs d'avenirs pour le Groupe.
- Redéfinition des cahiers des charges pour ne pas faire de la sur-qualité / surperformance, réduire les dépenses de frais généraux au strict minimum.

D. La politique de Développement Durable

Le Groupe X a une politique de Développement Durable ancrée dans sa stratégie globale. Nous avons pu le voir avec les 5 objectifs pour 2025 mais également avec une politique alignée sur la norme ISO 26000[29]. Cette politique est tournée vers la performance sociale et environnementale vis-à-vis de leurs parties prenantes. Ces parties prenantes sont au nombre de 6.

[29] La norme ISO 26000 est une norme ISO (Organisation internationale de normalisation), établissant les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises et plus généralement des organisations, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable.

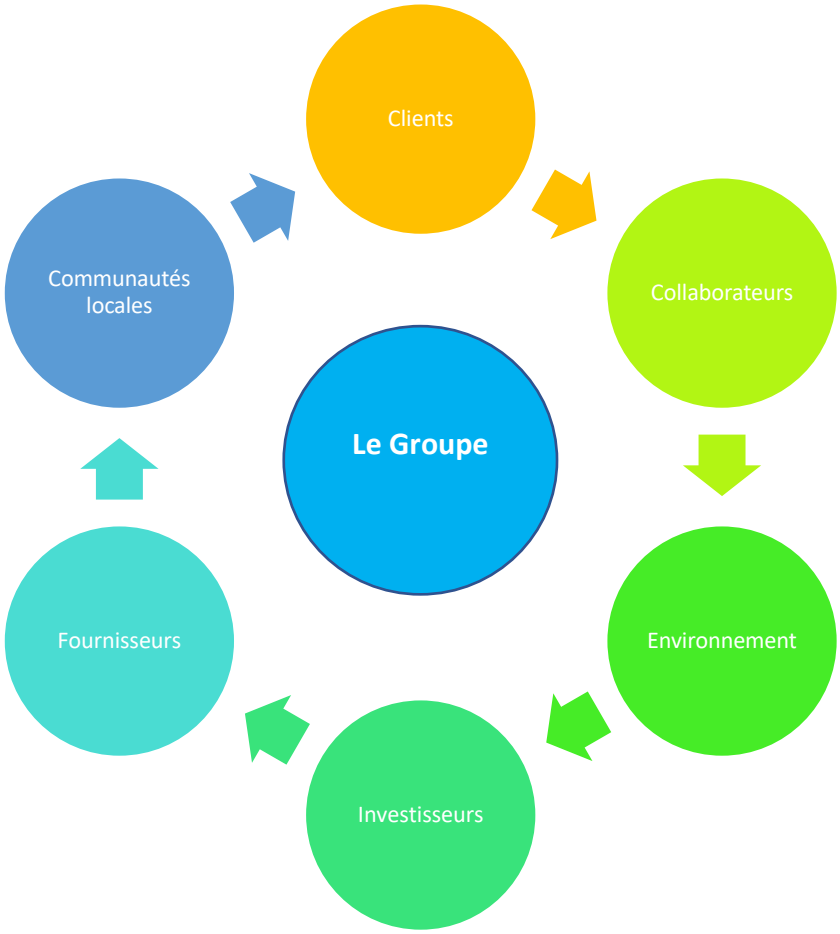


Figure 8. Les 6 parties prenantes du Groupe Solvay

Afin de mesurer l'efficacité de la politique de développement durable pour les dirigeants, une liste de 37 pratiques guide les actions en faveur d'une création de valeurs durables. Dans cette liste, 10 sont directement liées avec les 5 objectifs du Groupe cité au-dessus.

En Annexe 12, nous pouvons retrouver la répartition de ces 48 pratiques. Nous remarquerons que ce référentiel indique 5 actions pour les achats sur 48 au total. Ce qui est peu, comparé au référentiel GRI.

E. Les achats dans le groupe

La fonction achats au sein du Groupe X est répartie en deux grandes entités.

Les « achats usines » qui interviennent dans un périmètre réduit d'une ou plusieurs usines. Ils font partie du personnel des GBU pour lesquels ils travaillent. Les acheteurs usines travaillent en majeure

partie sur de l'achats indirects[30]. Toutefois, les acheteurs usines peuvent travailler sur des catégories gérées par les acheteurs groupes (transports, intérim, achats généraux, etc…). Ils n'interviennent en aucun cas sur les achats d'énergie et de matière premières. Ces deux dernières catégories sont exclusivement gérées par la fonction achats Groupe.

Les acheteurs usines sont rattachés hiérarchiquement aux directeurs des usines, directeurs maintenances, directeurs productions etc…. Ci-dessous nous pouvons voir un exemple d'organisation d'usine dans le Groupe X, et les interactions avec les autres fonctions de l'usine.

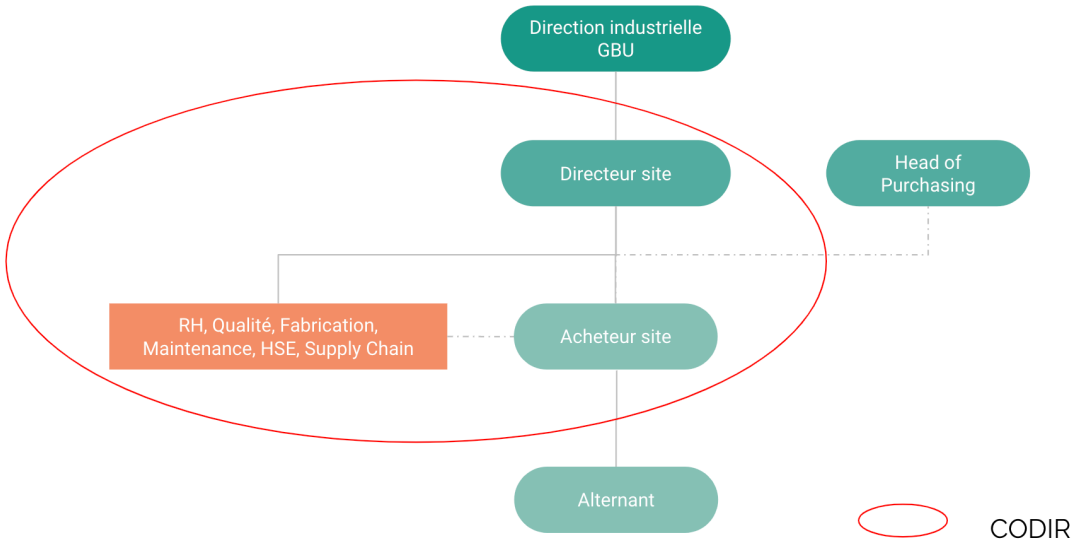


Figure 9. Exemple d'une organisation achats usine

Les traits pleins représentent les rattachements hiérarchiques de bas en haut. Les traits en pointillés représentent le rattachement fonctionnel et les échanges avec les clients internes.

L'organisation achats usines d'une des GBU est présente en Annexe 13.

La deuxième entité est la fonction achats Groupe. Cette entité intervient pour l'ensemble des GBU du Groupe.

[30] Catégorie d'achats qui n'intervient pas dans le processus de production, fabrication du produit final.

Elle est organisée comme ci-dessous dans le Groupe X :

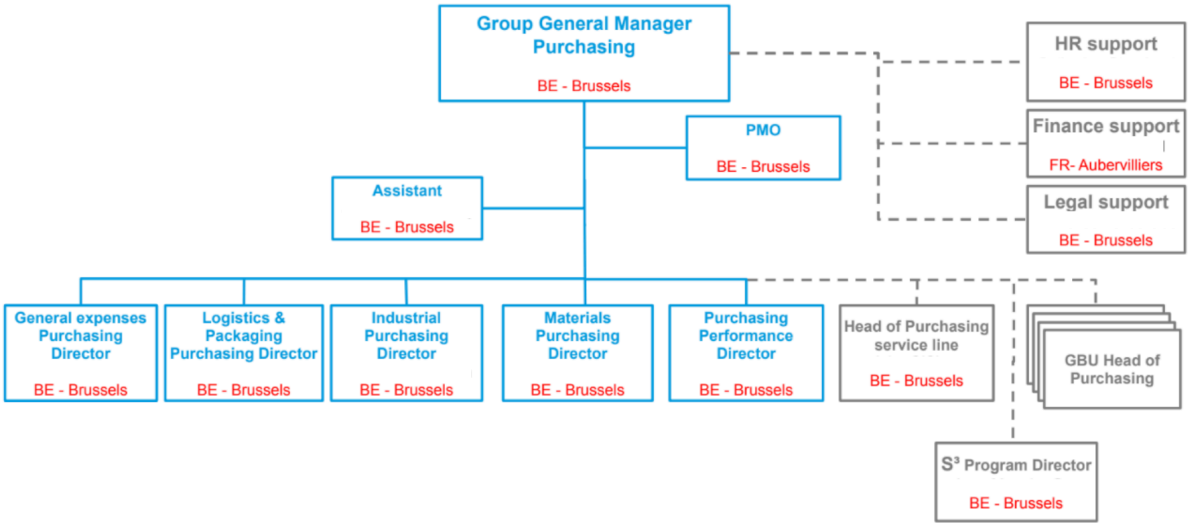


Figure 10. Organisation achats Groupe

Les acheteurs sont répartis dans des familles d'achats comme le transport, frais généraux, matières premières et autres achats. Ils réalisent des contrats cadres pour l'ensemble du groupe (Monde, EMEA, Amérique du Nord etc…). Ils travaillent de pair avec les acheteurs usines afin de mettre en place des contrats qui correspondent aux besoins de chaque usine du Groupe. Néanmoins, un acheteur usine peut décider de ne pas travailler avec un contrat cadre, mise en place par la fonction achats groupe, s'il peut justifier son choix.

La fonction achats Groupe intervient également pour conseiller les acheteurs usines grâce à ses experts.

CHAPITRE 2 - METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie de travail pour cette partie est une analyse qualitative. Nous avons donc analysé via des interviews, des cas d'entreprises sur le sujet, qui nous permettrons, d'une part, d'obtenir des exemples de bonnes pratiques d'achats pour garantir une notation extra financière efficace et d'autre part, d'alimenter, de confronter et de valider des réflexions personnelles liées aux bonnes actions achats qui seront développés en partie 3.

L'ensemble sera confronté aux résultats obtenus dans la recherche littéraire. Notre méthodologie est résumée ci-dessous :

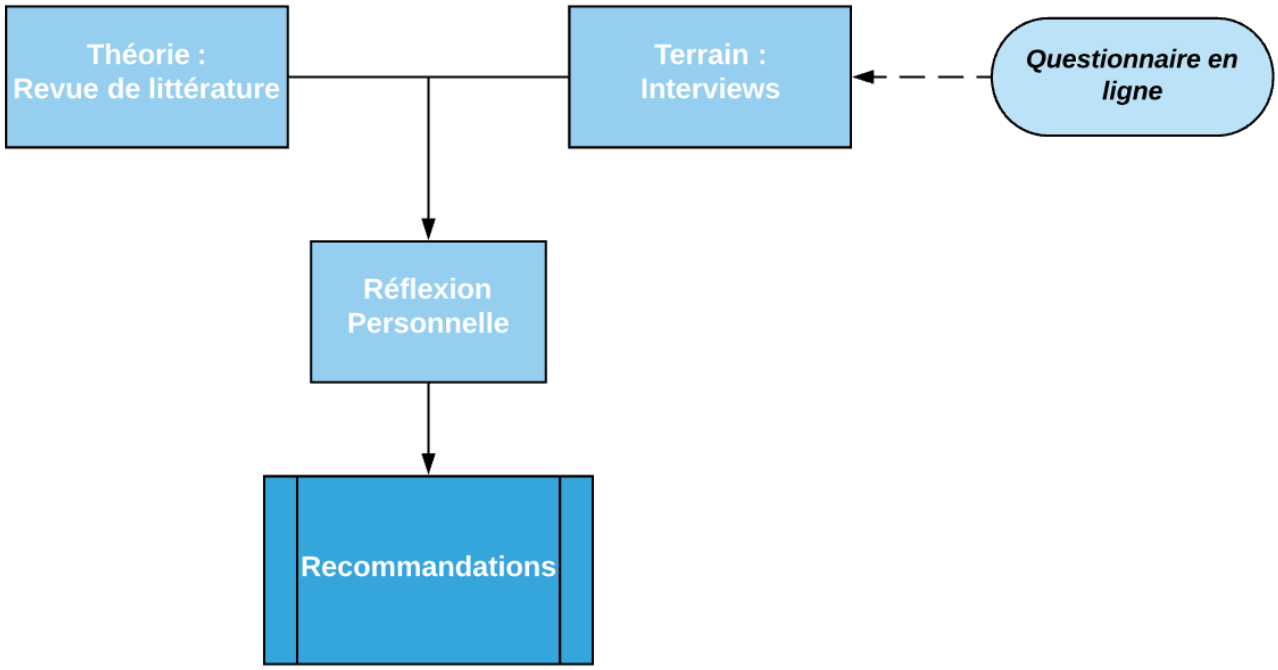


Figure 11. Schéma de la méthodologie utilisée

I. INTERVIEWS

Après l'étude théorique, nous avons mené des entretiens avec des acheteurs de divers secteurs d'activité. Cette étude empirique a permis de compléter la recherche littéraire. Trois entretiens ont pu être menés correctement. Les profils ont été choisi de par l'activité et la responsabilité importante que les acheteurs occupés.

Personnes interviewées	Abréviation	Entreprise	Secteur d'activité	Titre de la personne
Interviewer N°1	Int n°1	Groupe X	Chimie	Head Of Purchasing Responsable fonctionnel de l'Int n°3
Interviewer N°2	Int n°2	Manutan	Distributeur Industriel	Directeur des services à Valeurs Ajoutées
Interviewer N°3	Int n°3	Groupe X	Chimie	Responsable Achats Site

Figure 12. Liste des interviewés

Des entretiens semi directifs se sont déroulés par téléphone, d'Avril à Mai 2020. Il y a eu un entretien individuel pour chaque membre du panel.

Un guide d'entretien a été réalisé, afin de mener à bien chaque interview. Le guide est disponible en Annexe 14. Il s'articule autour de 9 questions principales[31] et de 5 thèmes. La connaissance du sujet ; La position de l'entreprise et des achats sur la notation extra financière ; L'influence et la position des achats sur la notation extra-financière ; Les outils et ressources utilisées ; La compatibilité entre achats responsables et économie financière.

Une fois les informations obtenues, nous avons analysé les données et les retraiter pour les comparer les données dans les cinq thèmes principaux.

[31] Le guide d'entretien possède également 6 questions afin de mieux connaitre le profil de l'interviewé. Ces questions sont posées que lorsque l'interviewé dispose d'assez de temps pour répondre aux 9 questions principales, plus les 6 questions sur le profil.

A. Questionnaire en ligne

Au vu du nombre relativement faible d'interview, nous avons également développé un sondage disponible sur internet. Nous l'avons rédigé pour qu'ils reprennent les cinq thèmes principaux du guide d'entretien, afin de pouvoir utiliser les réponses. Il a permis d'obtenir des informations supplémentaires et des tendances.

Le nombre de réponses est de 30, avec un taux de remplissage de 100%.

Le questionnaire se trouve en Annexe 15.

CHAPITRE 3 – ANALYSE DE L'ETUDE

Dans cette partie nous procéderons à deux types d'analyses. Tout d'abord une analyse simple relatant les réponses aux différentes questions posées à la fois dans le questionnaire et pendant les entretiens. Puis une analyse croisée mettant en corrélation les réponses et les recherches théoriques en Partie 1. Grâce à ces deux analyses, nous serons en mesure de réfléchir à des préconisations pour répondre à la problématique.

II. ANALYSE SIMPLE

Comme indiqué au-dessus, notre questionnaire s'articule autour de 9 questions principales[32] et de 5 thèmes. La connaissance du sujet ; La position de l'entreprise sur la notation extra financière ; L'influence et la position des achats sur la notation extra-financière ; Les outils et ressources utilisés ; La compatibilité entre achats responsables et économie financière.

[32] Le guide d'entretien possède également 6 questions afin de mieux connaitre le profil de l'interviewé. Ces questions sont posées que lorsque l'interviewé dispose d'assez de temps pour répondre aux 9 questions principales, plus les 6 autres questions.

A. La connaissance du sujet

Si vous deviez définir la notation extra financière, quelle serait-elle ?

L'Int n°2 de chez Manutan nous a répondu : « *Quelque chose de mesurable, la mesure est très compliquée. Je définirais quelque chose de simple. Ensuite je m'approcherai d'une méthode donnée par un référentiel. Je la rendrai auditable*. » Cette personne n'a pas donné une définition littérale de la notion. Toutefois nous avons vérifié que l'on parlait bien de la même notion. L'Int n°2 nous a expliqué que Manutan a choisi un référentiel et s'accès sur 2 critères précisément « *Chez Manutan, on a choisi deux points à intégrer pas les 17. Ces deux points sont mesurés tout le temps (emprunte carbone en autres)* ».

Pour le Groupe X, Int n°1 et Int n°3 connaissent également la notation extra-financière, pour l'Int n°1 « *C'est les agences de notation extra financière qui notent les procédures, RSE, HSE et éthique.* » et pour Int n°3 « *C'est une notation qui ne prend pas en compte les éléments financiers d'une entreprise, mais les points RSE en autres* »

Le questionnaire en ligne rejoint la tendance des interviews, puisque 60% des interviewers connaissent la notion de notation extra-financière.

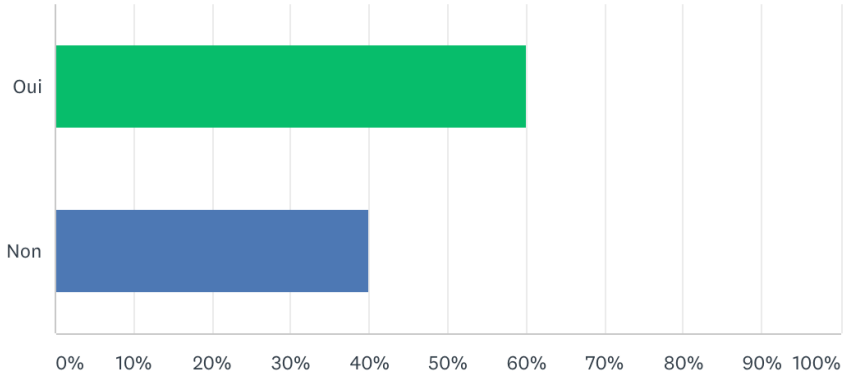


Figure 13. Résultat Question n°1 (questionnaire en ligne)

La tendance montre que les répondants et interviewers connaissent avec plus ou moins de détails cette notion.

Le sujet de la notation extra-financière est-il un sujet d'actualité ?

Selon Int n°2 le sujet de la notation extra-financière est « *sujet d'actualité. Oui au sens où il faut que l'on fasse, il y a urgence.* ». De plus, Int n°2 soulève un point important « *C'est un sujet qui doit*

être travailler sur du long terme. Sinon ça devient un effet de mode. ». Int n°1 possède une analyse comparable « *C'est d'actualité, moi je dirais précurseur. Ce qui ne s'en préoccupe pas sont retardataires. Il y a une maturité. Dans l'esprit Groupe X c'est le cas. D'ailleurs en ce sens, le Groupe a été un des précurseurs sur un consortium to giver for sustainaiblity (2011) avec ecovadis qui faisait les audits.* ». Toutefois, Int n°3 s'accorde sur les analyses précédentes mais avec une distinction entre les grosses et les petites structures. « *Sujet d'actualité, c'est jeune mais pas connu forcément de tous. Il faut le prendre en compte dès maintenant, mais le promouvoir. C'est connu dans les très grosses structures, mais dans la pme / tpe c'est moins connu je pense.* ». Ce point de vue est consolidé par celui d'un répondant du questionnaire qui nous indique « *Sujet qui se développe dans les grosses structures mais pas forcément dans les petites. Tout dépend de la sensibilité des dirigeants à la notion d'équité* ». De manière générale le questionnaire montre un avis mitigé.

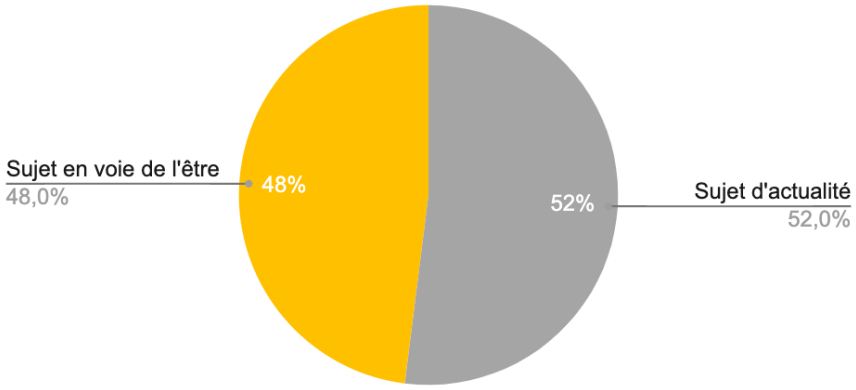


Figure 14. Résultat Question n°2 (questionnaire en ligne)

Deux explications par des répondants nous ont été données : « *Il nous manque pas mal de critères pour y répondre surtout en matière d'environnement et de tri sélectif* » et « *la situation financière reste une priorité, mais de plus en plus ont élargi les secteurs pour une mesure globale* ».

La connaissance du sujet de la notation extra-financière est avérée aux vues de ces réponses, toutefois une partie des répondants aux questionnaire indiquent que les petites entreprises ont une connaissance plus faible sur le sujet. De plus, ce sujet n'est pas un sujet de mode car l'ensemble considère qu'il devient urgent de travailler dessus pour les entreprises qui ne l'ont pas déjà fait.

B. La position de l'entreprise et des achats sur la notation extra financière

Selon vous quels sont les enjeux de la notation extra financière ?

Pour Int n°2, l'enjeu principal est que l'ensemble des entreprises réalisent les mêmes analyses via une méthode universelle « *il n'y a pas une entreprise qui fait la même mesure. Il faut que l'on mesure tous de la même manière, de manière simple pour concerner tout le monde les tpe, pme et les grosses. Il faut donc de la simplicité.* ». L'avis de Int n°1 complète en exposant une vision de long terme « *sustainability, le fait de pouvoir durer. Car sans, on ne maîtrise pas tous les risques sociaux, environnementaux. On ne peut pas durer sans protéger la planète, prendre en compte les parties prenantes. Cela nous permet de continuer d'exister sur le plan économique. Car on a des fournisseurs qui ne risquent pas de tomber sous le coup de la loi, et on fait en sorte qu'ils puissent innover*. ». Il est intéressant de voir que la notation extra-financière est liée également au sujet de l'innovation car elle permet de développer l'économie, et donc de garantir une durabilité pour l'entreprise. *L'*Int n°3 indique que « *l'enjeu c'est de prendre en compte tout ce qui est possible et ne pas regarder le prix, c'est le même raisonnement que lorsque l'acheteur regarde le prix ou le TCO. »*.

Pour le questionnaire nous avons guidé les répondants afin d'obtenir des réponses comparables et mesurables.

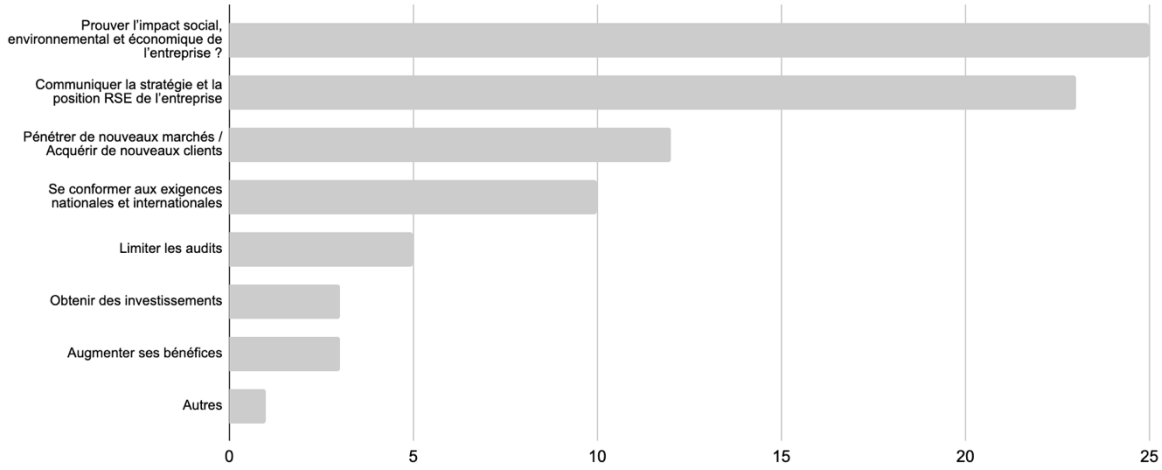


Figure 15. Résultat Question n°3 (questionnaire en ligne)

Les quatre grands points qui ressortent sont :

- Prouver l'impact social, environnemental et économique de l'entreprise
- Communiquer la stratégie et la position RSE de l'entreprise
- Pénétrer de nouveaux marchés / Acquérir de nouveaux clients
- Se conformer aux exigences nationales et internationales

Votre entreprise vous challenge-t-elle sur la notation extra financière ? (Objectif chiffré, rapport de performance, analyse de la situation de vos fournisseurs etc…)

Si oui à quelle fréquence ? Mensuel

Pour l'entreprise Manutan le challenge se fait via des objectifs chiffrés, obtenus par de la mesure. « *C'est naissant le fait de le mesurer. Avant on ne le mesurer pas et on ne communiquait pas dessus. Quand on a eu une revue de notre référentiel, on n'était pas aux attendus, parce que l'on ne mesurait pas. On s'oblige désormais à ne jamais parler sans data.* ». l'Int n°2 a rajouté « *En parlant d'économie circulaire, on peut se donner bonne conscience en détruisant un produit par une entreprise accréditée par l'état, mais nous on préfère changer et on lui donne une seconde vie. Pour le plan sociétal on fait des surveys, on fait trois scores, clients, nos employés et fournisseurs. Pour être bon auprès de nos clients, il faut avoir les meilleurs fournisseurs. On veut être en haut de la pile des fournisseurs pour qu'ils travaillent avec nous en tout temps* ». C'est une analyse qui rejoint celles que nous retrouvons sur la nécessité de travailler sur du long terme, de favoriser la durabilité. De plus, Manutan souhaite connaitre l'avis de ses fournisseurs pour fiabiliser et développer les relations, partenariats etc.. Dans le Groupe X, l'Int n°3 indique « *Oui, mais dans le sens où s'est lié à Ecovadis. On nous impose que nos fournisseurs stratégiques et critiques répondent à un questionnaire et soit dans le logiciel. Dans les RFI ils doivent y répondre également. D'une part le chef des achats me challenge mensuellement. De l'autre par l'usine nous challenge sur le travail adapté. Il n'y a pas d'objectif chiffré, à part celui de faire le mieux possible. Cela se fait annuellement. »*. Logiquement l'Int n°1 responsable fonctionnel de l'Int n°3 ajoute : « *Oui, à titre d'exemple, cette année tous les fournisseurs critiques doivent être évalués au 30 juin par Ecovadis. Ceux qui ont un score insuffisant doivent réaliser un plan d'actions avant la fin d'année. Moi aujourd'hui, je demande à chacun de mes acheteurs, un flash mensuel des fournisseurs critiques qui ont été audités.* ».

Nous avons donc une majorité d'objectifs chiffrés basés sur des référentiels comme Ecovadis. De plus, le questionnaire nous a permis de récupérer des verbatims qui font référence au système d'Ecovadis « *Par exemple chez ARKEMA, on demande aux fournisseurs de se faire référencer dans Ecovadis* ». *« Seulement sur les prestataires critiques* » ou « *Chaque fournisseur doit être analysé.* ».

Toutefois ce questionnaire permet d'obtenir une tendance différente des interviews. En effet, comme nous pouvons le voir ci-dessous une majorité de répondants n'est pas challengé. Cette différence s'explique par le faible nombre d'interviews.

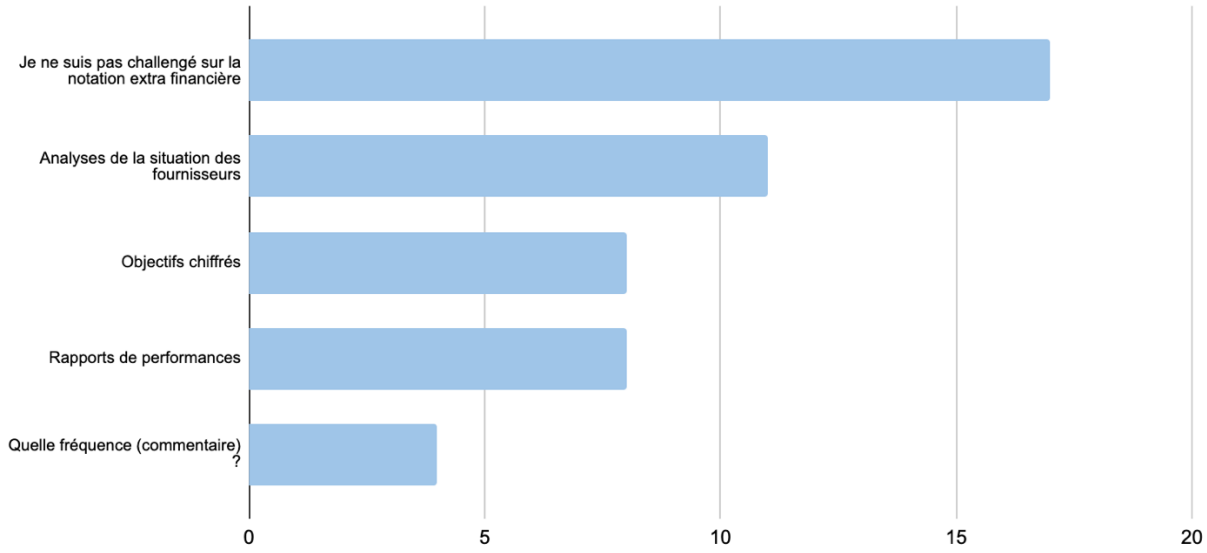


Figure 16. Résultat Question n°4 (questionnaire en ligne)

Nous avons demandé dans le questionnaire, quels services étaient challengés sur la notation extra financière. Principalement ce sont les services Qualité, RSE et la Direction Générale. L'ensemble des réponses se trouvent en Annexe 15.

<u>Considérez-vous que vous soyez informé et challengé par votre entreprise sur la notation extra financière ?</u>

Dans le Groupe X, l'avis est mitigé sur le sujet. L'Int n°1 indique « *Oui, après on n'est jamais assez informé entre guillemets. C'est assez compliqué il y a des tas d'informations. On a une personne Albert Y. C'est une personne dédiée aux achats qui nous envoie des infos sur les nouveautés les changements etc.. Il y a un point de contact, je lui demande si je ne sais pas. Je sais donc où trouver l'information. Le challenge, oui on est challengés par exemple : Albert nous a fait un point trimestriel d'où on en était de l'audit des fournisseurs critiques. De temps en temps il y a des relances etc…* ». Pour l'Int n°3 l'avis diffère « *Assez informé, pas vraiment, hormis parce que je vais chercher moi-même. On aimerait avoir des infos, des retours sur expériences sur ce que font d'autres acheteurs que nous dans le groupe. Un exemple : aujourd'hui on nous parle d'Evocadis, cela coute une fortune pour les petits fournisseurs. Moi dans mes objectifs il faut que mes fournisseurs citriques soient évalués. Je n'ai pas de pouvoir dessus,*

donc 50% ne le fais pas ou ne répondent pas. Si un fournisseur a une démarche RSE avec un autre organisme, il ne le rentre pas dans le système comme bon pour ecovadis, ce n'est pas pris en compte. ».

La diversité des organismes de notation rend complexe l'approche de la notation extra-financière. De plus, nous nous rendons compte via cette interview que les référentiels et leurs systèmes sont hermétiques n'autorisant aucune agilité. En ce qui concerne le challenge, l'Int n°3 explique « *Challengé il y a moyen d'optimiser et de faire du challenge plus intelligent.* ». Et comment ? « *Bonne question, plutôt que d'imposer « je veux 100% sur ce référentiel » on s'assure qu'il n'y a pas un fournisseur qui ne respecte pas un point. Si c'est le cas on travaille pour l'améliorer, ou on le blacklist s'il ne fait pas d'effort.* ».

Le questionnaire en ligne permet d'avoir une tendance sur cette question. En effet, la moyenne des répondants sur une échelle de 0 à 10 (Échelle de 0 : pas du tout, à 10 : parfaitement) est de **4 sur 10**. Cela confirme l'avis exprimé sur les autres questions. Toutes les entreprises ne portent pas une importance conséquente à la notation extra-financière et des améliorations peuvent être réalisées sur les méthodes de challenge.

C. *L'influence et la position des achats sur la notation extra-financière*

<u>Selon vous, quels sont les points sur lesquels la fonction achats peut agir pour garantir une notation extra financière efficace ?</u>

Selon l'Int n°1 le point principal est « *La sélection des fournisseurs. C'est d'avoir des fournisseurs éthiques, il n'y a pas qu'éthique d'ailleurs. Notre action soyons claires c'est le choix du fournisseur. Et de connaitre ses fournisseurs. De plus, nous-mêmes c'est en nous comportant de manière éthique en suivant le code de conduite.* ». Cette idée est rejointe par L'Int n°3 appartenant à la même entreprise « *De faire un gros travail pour assainir la base, de faire une cartographie de l'existant. En mettant des critères, en les aidant s'ils ne sont pas dedans en les accompagnant. S'ils n'arrivent pas on le sort de la base. Et en même temps on effectue un sourcing efficace pour contrôler les entrées dans la base.* ». Il ajoute également « *Essayer de ressourcer en local quand on peut, pour gagner sur le bilan carbone et faire travailler l'économie locale. Au lieu d'aller sourcer en Chine ça peut être étudié en local* ». Nous sommes réellement sur un travail de sourcing RSE, en faisant attention à l'engagement du fournisseur et à sa position géographique. L'Int n°2 possède un avis équivalent, accentuant que le sourcing est le

point principal où les achats travaillent pour garantir une notation extra-financière performante, « *L'origine des produits, le sourcing essentiellement. Quand vous achetez une marque X, Manutan vous garantit l'origine des produits. Notre entreprise est engagée à deux titres, juridiquement, on pourrait se retourner contre nous, et sur notre image vis-à-vis du client. Produire de manière éthique, respectueuse de l'environnement. C'est d'ailleurs la différence avec les places de marchés, Amazon, où si vous êtes mécontent vous allez vous retourner contre le fournisseur qui est souvent à des milliers de kilomètres mais pas Amazon directement.* ».

Le questionnaire indique que majoritairement les acheteurs ont malgré tout, une guideline sur les points à travailler pour mener à bien leur fonction d'achats responsables en faveur de la notation extra-financière :

Résultat	Pourcentage
Intégration en amont des fournisseurs dans l'organisation	60,00%
Gestion des ressources et impact environnemental de l'entreprise et des fournisseurs	56,67%
Protection des droits de l'homme et du travail	56,67%
Audit des nouveaux entrants (fournisseurs)	56,67%
Connaissance de la chaine d'approvisionnement et de ses modifications	53,33%
Impact de l'entreprise sur l'économie locale	53,33%
Contrôle des fournisseurs vis-à-vis de la gestion des ressources naturelles	50,00%
Consommation et réduction énergétique de l'entreprise	43,33%
Packagings et Déchets recyclables	43,33%
Approche managériale de l'entreprise	36,67%
Risque relatif à la Loi Sapin II	20,00%
Production des GES	20,00%

Figure 17. Résultat Question n°6 (Questionnaire en ligne)

La majorité indique que c'est en intégrant en amont les fournisseurs dans l'organisation que la fonction **achats** peut agir pour améliorer la notation extra-financière.

Selon vous, est-ce que la fonction achats doit être un service pro actif dans la notation extra financière ou un service support ? Pouvez-vous me justifier votre choix.

L'Int n°3 explique une particularité de la fonction achats intéressante « *En théorie pro-actif, en pratique support. Par exemple on passe commande sans nous le dire et on ne peut plus contrôler. Pro-actif autant faire se peut et support pour le reste* ». En effet, quand les achats sont by-passés, le contrôle qualité, financier et RSE est impossible. L'Int n°2 est du même avis « *Ils sont passés du support*

à pro-actif de la même manière que la fonction achats devient de plus en plus stratégique. Si on a un bon service achats on va chercher de l'innovation, donc on est plus en support-type je réalise des savings, mais on permet de faire la différence. ». Cela fait toujours référence à la place de la fonction achats dans l'entreprise. Il est important de travailler en premier sur la place de la fonction dans l'entreprise avant de vouloir faire des achats responsables. Car sans adhésion des clients internes aux achats, les décisions et les stratégies ne pourront pas être déployées. Pour l'Int n°1 il en est de même « *On doit être pro-actif. Je dirais que c'est complètement intégré dans notre ADN d'acheteur, mais pas par rapport à la notation extra financière directement. La notation extra-financière est une décision du groupe. Dans le métier d'acheteur on doit être pro-actif, c'est obligatoire pour être sustainable, pour être le meilleur et gérer les risques. Exemple : ne pas avoir un fournisseur qui fait travailler les enfants, un fournisseur qui ne respecterait pas les lois de l'environnement. Il y a une image de l'entreprise. ».* Les trois interviewés sont globalement d'accord sur la question.

Le questionnaire suit la tendance des interviews.

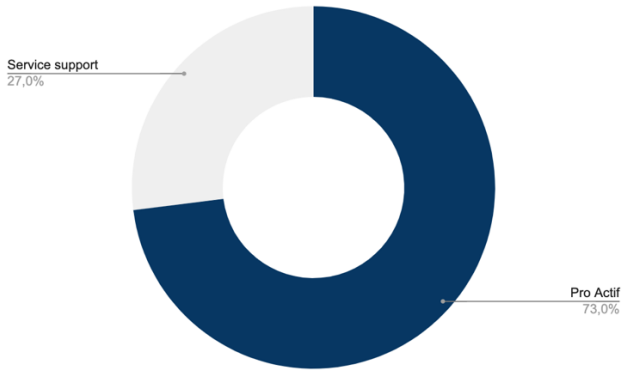


Figure 18. Résultat Question n°7 (Questionnaire en ligne)

Il apporte deux verbatims proches des réponses des interviewés :

« *La justification uniquement comptable dans le choix des fournisseurs est de plus en plus remise en cause. L'analyse même d'un TCO montre qu'un gain à un instant T peut coûter plus cher à terme. Les achats doivent être promoteur de* cette *notation pour capter plus de valeur des fournisseurs.* ».

« *Obligatoirement pro-actif car la fonction achat, lorsqu'elle est bien gérée, n'est pas un support mais un moteur de la politique de gestion de l'entreprise* ».

Toutefois, un répondant explique pourquoi la fonction achats doit être un service support « *Pour une gestion optimale de notre panel fournisseur il faut mesurer tous les aspects à mon sens, les services*

achats peuvent initier et donner leurs avis mais pas être pro-actif, là n'est pas le but de notre métier ... ». L'Int n°1 a également ajouté à cette question « *Ce n'est pas aux achats de décider de la stratégie. On peut dire ce que l'on fait et comment on le fait.* ».

Pour résumer, la fonction achats doit être implantée et reconnue dans l'entreprise, une fois ce point verrouillé, elle doit être proactive dans l'utilisation des référentiels pour réaliser des achats responsables. Néanmoins ce n'est pas à la fonction achats de leader le sujet auprès des autres services.

D. Les outils et ressources utilisés

Quels sont les outils qui pourraient vous aider à réaliser ce travail ?

Les outils sont le nerf de la guerre. En effet, les acheteurs vont pouvoir travailler grâce à des outils. Sur ce sujet les réponses sont minces. L'Int n°2 ne voit pas l'outil comme un logiciel ou autres : « *Aucune idée. Je pense que c'est quelque chose d'organisationnel, quel rôle je vais donner à ma fonction achats, à mon directeur achats face à sa stratégie. On va chercher à l'extérieur de Manutan les ressources, pour faire grandir l'entreprise plus vite que si on l'avait fait nous-mêmes sur des sujets comme l'Intelligence Artificielle etc… »*. Sur le point organisationnel voici sa vision « *Si je dis ma mission c'est carbone free. Tous les services vont faire en sorte d'y arriver, les achats, les SI, Production etc… donc le résultat est meilleur. Meilleur que si chaque service applique une politique qui est lui est propre* ». Du point de vue du Groupe X ce qu'il manque c'est de la ressource humaine « *De la ressource humaine pour assainir la base, concevoir un logiciel pour faire la notation (type excel) donc RH* » Int n°3. L'Int n°1 indique de réaliser des questionnaires et audits pour les visites fournisseurs. L'explication vient du fait que le Groupe X possède déjà la solution d'Ecovadis, qui permet de réaliser la partie audit RSE. De plus, comme nous l'avons vu dans la question sur les enjeux, les deux collaborateurs de ce groupe indiquent que l'enjeu est de réaliser un meilleur sourcing et de rationaliser la base fournisseur existante[33]. Ces deux actions demandent de la ressource humaine qui peut être trouvé en embauchant ou en sous-traitant.

Peu importe la solution ou l'outil pour l'Int n°2, le défi reste la mesure. « *Plus c'est compliqué, moins on peut le mesurer. Mais vaut mieux quelque chose de simple et imparfait que l'on peut mesurer que quelque chose de parfait que l'on ne peut pas mesurer.* ».

[33] Le Groupe X estime que garder un fournisseur un an dans la base coute environ 2000 euros à l'entreprise.

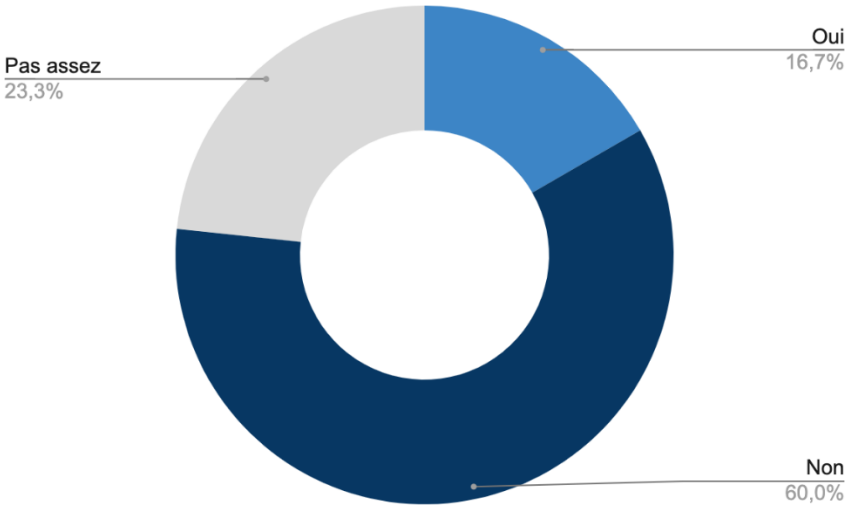


Figure 19. Résultat Question n°8 (questionnaire en ligne)

Le questionnaire suit la tendance des interviews. La majorité indique ne pas avoir les outils et l'autre ne pas en posséder assez.

E. La compatibilité entre achats responsables et économie financière

<u>Pouvez-vous lier dans votre travail achats responsables avec la réalité d'aujourd'hui sur la réduction des couts ? Pourquoi ?</u>

La réponse de l'Int n°2 « Moi j'ai la sensation que oui, c'est une question de long terme et pas de court terme. La meilleure façon pour réaliser du savings à court terme c'est d'étrangler son fournisseur, mais cela ne fonctionne pas à plus long terme. Aujourd'hui ça fait la différence au niveau des clients, le fait de dire que l'on est afnor etc… Nous les AO[34], y'a un an on nous demande de documenter notre politique RSE, là les derniers AO était extrêmement quantifiés (pour 30% de la note, privé public). Il ne fallait pas montrer seulement une intention de faire des achats responsables, mais bien une intention avec des preuves d'applications et de résultats. ». Cette réponse complète apporte des informations importantes. Les clients sont sensibles aux engagements de l'entreprise, de plus, ces engagements font partie intégrante de la note dans les AO pour presque 30% de celle-ci. Pour l'Int n°3 c'est également possible « *Si on ressource en local on va nous dire que c'est plus cher. Il faut mettre en face le TCO, et voir le résultat une fois l'analyse réalisée. Il y a du boulot mais ça ne me paraît pas*

[34] AO : Appel d'Offres

incompatible. Je pense que ça va monter en puissance ce critère. ». L'achat en local est une façon de réaliser des achats responsables. Et c'est grâce au TCO que nous pouvons savoir, si un fournisseur sourcé en local est compétitif avec un fournisseur situé dans des zones géographiques où la main-d'œuvre et les ressources sont moins chères.

L'Int n°1 apporte un avis qui renforce les deux précédents : « *Réduire des coûts je ne sais pas mais éviter les surcouts c'est sûr. Les coûts incommensurables de mauvaises publicités. Exemple : Apple qui s'est vu afficher sur internet et sur la télé à faire travailler des entreprises qui employaient des enfants. Autre exemple Zara au Bungladesh où il y a eu un incendie et des dizaines de morts. Je dirais que ce sont des coûts immenses. En réalisant des achats responsables on évite les surcouts, c'est extrême mais ça peut arriver. Dernier exemple il y a eu un gros incendie en Chine où il y a eu des morts. Après c'est politique mais le gouvernement chinois a accusé les clients car ils n'ont pas aidé les fournisseurs. C'est des couts d'images et on ne souhaite pas prendre de risque.* ». Il est intéressant de réfléchir sur l'image d'une entreprise. Ces coûts comme l'a dit l'Int n°1 sont très importants. Ils le sont car ils peuvent se répercuter sur du long terme en évinçant une entreprise d'un marché économique à cause de son image et de sa réputation. Les achats responsables obligent à contrôler ce que l'on achète et à qui on l'achète, cela permet donc de pérenniser la notoriété de l'entreprise et l'inscrire dans un contexte économique responsable.

L'avis global des interviews montre clairement, que nous pouvons réaliser des achats responsables et limiter les dépenses économiques. C'est ce que confirme le graphique ci-dessous au vu des résultats de notre questionnaire.

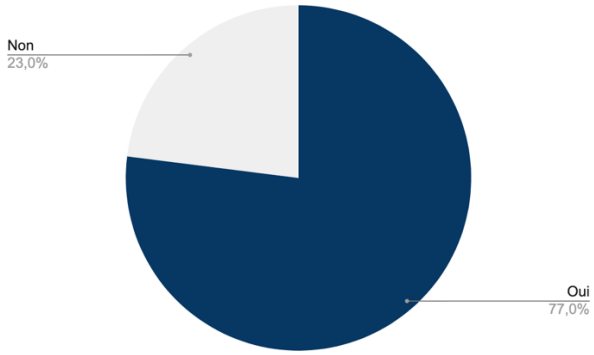


Figure 20. Résultat Question n°9 (questionnaire en ligne)

III. ANALYSE CROISEE

A. La connaissance du sujet

Comme nous l'avons vu précédemment dans la revue de littérature, la notion de notation extra-financière a été créée avec l'Agenda 21 en Juin 1992. Cette notion n'est donc ni récente ni ancienne, ce qui explique qu'une majorité des répondants la connaissent. De plus, depuis 2001 où les premières règlementations françaises ont été créées et communiquées il est normal que la majorité connaisse la notation extra-financière.

En revanche, il est plus important de comprendre pourquoi tout de même, 40% des sondés ne connaissent pas ce sujet. L'explication provient très certainement de la confusion de la réglementation et/ou le manque de clarté. Nous l'avons souligné en III. La Déclaration de performance et la notation extra-financière de ce mémoire, c'est l'ordonnance du 19 juillet 2017 et son décret d'application du 9 août 2017 qui indiquent les critères obligeant les entreprises à se soumettre à la déclaration de performance extra-financière. De manière générale les PME et TPE ne rentrent pas dans les critères, elles ne sont donc pas soumises à cette règlementation. Il est donc compréhensible de voir que les entreprises qui ne sont pas contraintes à la mise en application, ne connaissent pas cette notion. Il revient donc aux acheteurs de véhiculer cette notion et d'impliquer les fournisseurs PME et TPE, dans la démarche basée sur les textes de l'ordonnance. Il est préférable de former brièvement et de communiquer afin que tout le monde possède le même niveau d'information.

C'est en suivant cette logique que nous remarquons que les trois interviewés connaissent la notion car leurs entreprises respectives sont obligées de se soumettre à la déclaration de performance extra-financière.

Au niveau de l'urgence à travailler sur ce sujet, il est primordial pour l'entreprise, si elle est concernée de commencer ses travaux car cette réglementation va s'affirmer et les obligations se renforcer et pourraient être contrôlées. Pour les TPE et PME cela représente une réelle opportunité de se démarquer dans des Appels d'Offres avec une pondération importante sur le point RSE.

B. La position de l'entreprise sur la notation extra financière

Les répondants à notre questionnaire soulèvent correctement que la notation extra-financière permet d'obtenir de nouveaux marchés et de pouvoir investir plus largement dans leur entreprise. C'est un point que nous avions soulevé en Chapitre 2 de la première partie, expliquant de manière générale que la notation extra-financière a un large poids pour obtenir des investissements et pénétrer de nouveaux marchés. Néanmoins, ce n'est que 10% du total des répondants qui soulèvent ce point. De plus, les interviewés ne nous ont pas parlé des investissements, seulement l'Int n°2 a indiqué que cela pouvait permettre d'obtenir des marchés car les démarches RSE des entreprises étaient de plus en plus demandées dans les Appels d'Offres avec une pondération significative. On peut trouver une explication à cela sur le fait que ce sont les Directions Achats qui échangent avec les directions des investissements. Nos répondants et interviewés ne faisant pas partie des directions achats de leurs entreprises pour la majorité, il est possible qu'ils aient une connaissance éloignée du sujet.

En ce qui concerne le Chapitre 3 de notre recherche littéraire dédié à la diversité des référentiels de notation extra-financière, nous avons pu obtenir une information importante pendant les interviews. En effet, l'un des interviewés du Groupe X a indiqué une problématique rencontrée avec Ecovadis. Cette problématique consistait dans le fait que si l'un des fournisseurs avait entrepris une démarche RSE avec un référentiel autre que celui d'Ecovadis, le système ne le comptabilisait pas comme bon et obligeait au fournisseur un nouvel audit pour respecter les demandes du Groupe X, à savoir avoir 100% des fournisseurs critiques audités. Comme nous l'avons vu dans la recherche littéraire, la multiplication des indicateurs, les différences culturelles et l'application des normes sociétales font varier les référentiels. Si nous analysons cette approche, une entreprise doit donc se faire noter par chaque référentiel pour satisfaire le client. Cela est une vraie contrainte sur le plan financier pour le fournisseur car chaque audit doit-être rémunéré par le fournisseur lui-même. La recherche littéraire a donc mis en lumière une réalité vécue sur le terrain, à savoir qu'il y a trop de référentiels différents, incompatibles entre eux.

C. L'influence et la position des achats sur la notation extra-financière

Lors des interviews, à l'unanimité nous avons pu relever que pour les acheteurs l'influence qu'ils avaient sur la notation extra-financière se faisait durant la phase de sourcing. C'est grâce à cette phase qu'ils peuvent choisir des fournisseurs qu'ils avaient audité au préalable. Ces fournisseurs respectent

les engagements sur le plan social, économique et environnemental. Pour le questionnaire nous avions réalisé des réponses à choix multiples en reprenant les critères du référentiel GRI, où la fonction achats à un impact. Lorsque l'on analyse les résultats on remarque que les répondants n'ont jamais confirmé que la fonction achat a 100 % d'impact mais plutôt 50 % considérant que leur support ont un impact en tant qu'acheteur sur les différents points. En reprenant l'étude réalisée dans la recherche littéraire sur le référentiel GRI, la fonction achats ressortait avec un impact fort, les répondants montrent un impact moyen. Il y a donc un écart entre le pouvoir réel de la fonction achats sur la notation extra-financière et le pouvoir perçu[35] des acheteurs sur ce sujet. Les interviewés de par l'avis exprimé sur le sourcing, indiquent qu'ils n'ont pas la pleine connaissance du potentiel des achats sur ce sujet.

Toutefois il faut contrebalancer avec un second aspect qui a été évoqué. La place des achats dans la notation extra financière est présente mais vu que la fonction n'est pas reconnue dans toutes les entreprises, il est compliqué de leader un sujet comme celui-ci. Cela ne servirait à rien d'entamer un nouveau sujet en tant qu'acheteur, si l'ensemble des services ne reconnait pas la fonction achats comme un service apportant de la valeur, de la qualité, de l'innovation. Il faut donc procéder par étape, la reconnaissance des achats et la notation extra-financière étant deux grands sujets il faut s'assurer de la reconnaissance pour attaquer le second sujet.

D. Les outils et ressources utilisés

Le thème sur les outils est un thème d'une grande importance. En effet, c'est grâce à des outils et des ressources que l'on peut traiter des sujets d'une grande ampleur. Or ni la recherche littéraire, ni les interviews, ni les répondants du questionnaire ont pu nous apporter des informations sur ce point critique. Nous pouvons, toutefois, nous servir des référentiels de notation extra-financière comme outil et ce que nous avons réalisé à travers la recherche littéraire : nous avons pu déceler les sujets où la fonction achats a un impact. Par la suite il est possible d'adapter la mission d'acheteur et de l'orienter vers les attentes des référentiels.

[35] Pouvoir réel – Pouvoir exprimé (de l'autre) = pouvoir perçu

E. La compatibilité entre achats responsables et économie financière.

Après avoir terminé la recherche littéraire, nous avons participé à un webinar de Décision Achats « *Après covid : quelle politique achats ?* » du 05/05/2020. Annie Sorel vice-présidente du baromètre ObsAR[36] était interviewée sur sa vision des achats responsables avant, pendant et après la crise et a indiqué « *Les achats responsables, ça ne coute pas plus chère, bien au contraire, ça permet de créer de la valeur* ». Cette phrase aborde deux points évoqués dans les questionnaires. Le premier est que les achats responsables en adéquation avec les référentiels de notation extra financière ne sont pas plus onéreux que des achats non-responsables. En effet, si nous reprenons les paroles des interviewés du Groupe X, penser TCO permet de mettre en valeur le réel coût d'un produit ou d'une prestation. C'est grâce au TCO que l'on peut déterminer ma compétitivité d'un achat responsable versus un achat responsable pour le même besoin. Le prix n'est pas la résultante permettant de réaliser cette comparaison. En effet, 77% des répondants indiquent qu'il est possible de réaliser des achats responsables et de réaliser des cost savings. Le deuxième point abordé qui est un bénéfice des achats responsables, est l'innovation. Relevée par deux des interviewés et par Annie Sorel, l'innovation est au cœur des achats aujourd'hui. Il est reconnu que les fournisseurs sont une formidable source d'innovation. L'innovation permet à une entreprise de se démarquer et d'être présente sur le long terme. Les achats responsables permettent d'allier performance économique, innovation et qualité.

[36] Observatoire des Achats Responsables

PARTIE 3 :
-
PRECONISATIONS

Dans cette dernière partie, nous nous proposons d'énoncer nos recommandations émanant de notre étude.

I. AFFIRMER LA LEGITIMITE DE LA FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE

Le sujet de la notation extra-financière est un sujet prenant et conséquent. Afin que la fonction achats puisse participer activement à ce sujet qui peut parfois être contraignant, il est nécessaire qu'elle possède et ait le soutien adéquate au sein de l'entreprise. Nous entendons par là qu'elle doit être une fonction reconnue comme créatrice de valeur, une fonction écoutée lors des projets et une fonction acceptée. Si ces points ne sont pas rassemblés, la fonction achats ne pourra pas initier des projets en faveur de la notation extra-financière. Elle ne sera pas en mesure de re-designer, retravailler ses achats existants, de faire comprendre la nécessité et la valeur des achats responsables aux clients internes. Il est important de garder en mémoire que la satisfaction du client interne permet de continuer le travail sur les différentes familles d'achats. Sans cette satisfaction la fonction achats n'est pas légitime.

Toutefois comme l'a dit l'un des interviewés, en tant qu'acheteur nous pouvons être pro-actifs, se renseigner sur les achats responsables et intégrer directement pour les nouveaux besoins ou les nouveaux Appels d'Offres, des barèmes RSE. En effet, c'est à l'acheteur qu'il revient de déterminer avec les clients internes la pondération dans les AO. Nous pouvons donc même dans une fonction achats en création dans une entreprise, initier des achats responsables sans avoir une légitimité complète. Une fois la fonction achats reconnue, nous pourrons déployer ce sujet vers la notation extra-financière.

II. REALISER UNE CONDUITE DE CHANGEMENT EN INTERNE ET EN EXTERNE

La RSE est un objectif commun et comme nous l'avons précédemment observé à travers le référentiel de la notation extra-financière, les achats sont concernés à 42% dans la mise en place de la démarche. Nous recommandons au service achats de mener à bien un projet de conduite du changement, basé sur la collaboration et la participation de l'ensemble des parties prenantes pour atteindre les objectifs communs. La conduite du changement devra être à la fois réalisée en interne

(clients internes) et en externe (fournisseurs). En amont, il est nécessaire de mettre en place une stratégie d'achats responsables qui aura pour but notamment de catégoriser les risques RSE ou encore de définir jusqu'à quel rang fournisseur, l'entreprise souhaite étendre notre démarche.

A. Conduite du changement en interne

Étant donné que le référentiel n'est pas un référentiel achats "pur", un travail de déclinaison, d'explication de ces critères au sein du département achats peut éventuellement être envisageable. Organiser des workshops avec une équipe pluridisciplinaire sur les points importants du référentiel de notation extra-financière afin de travailler sur un plan d'actions à mettre en pratique. Ensuite, imaginer ensemble des KPI à analyser et à suivre pour s'assurer de la participation de tous dans la réalisation et la transformation des différents services vers des achats responsables.

B. Conduite du changement en externe

Impliquer nos fournisseurs dans notre démarche d'achats responsables et grâce à notre place de donneur d'ordres, de client-cible, de demander les éléments à nos fournisseurs. Dans une vision à long terme, nous pourrions envisager l'implémentation de la blockchain au sein de notre supply chain globale pour avoir une transparence et une traçabilité de nos maillons sur les fournisseurs de rang deux voire trois. Dans le cas d'intégration de nouveaux fournisseurs, s'assurer que les fournisseurs de rang deux et trois respectent également notre politique d'achats responsables (e.g. concernant l'économie locale et les fournisseurs de proximité).

Sensibiliser les fournisseurs sur les innovations responsables : repenser la rémunération et favoriser des primes incitatives. Les modalités d'obtention de la prime devront être décrites dans le cahier des charges.

Organiser un workshop avec les fournisseurs stratégiques, échanger sur les bests practices mises en place au sein des différentes entreprises. L'objectif de ces workshops est également d'identifier les fournisseurs en difficulté sur la mise en place d'une démarche responsable et les aider (financièrement ou mettre à disposition des ressources) à mettre en place des méthodes afin de contrôler et gérer les risques chez eux (lanceur d'alerte ne suffit plus).

III. REFLECHIR TCO DU DEBUT JUSQU'A LA FIN DU PROJET

Dans les achats responsables, nous avons vu que nous ne pouvions pas comparer des achats « standards » à des achats « responsables » simplement en considérant le prix d'achat. Si cette analyse est réalisée de la sorte, il y a de fortes chances que l'achat responsable ne soit pas compétitif et ainsi ne soit pas retenu. C'est pour cela que nous devons réfléchir et agir avec le TCO comme indicateur. Ainsi, cet indicateur pourra nous permettre d'afficher un jugement éclairé et juste afin de pouvoir construire notre choix sur une base équitable et mesurée. Sur un projet d'achats de produits, il faudra ajouter à l'achats standard, l'ensemble des frais inhérents à son prix de revient, soit les frais de transports, les frais de recyclages etc…

Un point important est d'utiliser le TCO pendant l'Appel d'Offres, également de l'actualiser dans le temps une fois l'Appel d'Offres terminé. Dans le même exemple d'achats de produits, il faudra s'assurer que l'analyse réalisée est conforme avec les mesures sur le terrain et contrôler les évolutions. Au cas où nous observerions des écarts, ils peuvent faire l'objet de challenge conjoint avec le fournisseur pour les réduire et se recentrer sur le besoin initial.

Un exemple simple est de réaliser des achats de produits avec des emballages recyclables, puis de mesurer la différence de prix entre la quantité d'emballages non-recyclables détruite chaque année et son coût versus la quantité potentielle d'emballages recyclables détruite et son coût. Cela ne nécessite pas forcément de passer par une nouvelle conception car un grand nombre de fournisseurs, aujourd'hui, sont à même de proposer des solutions effectives mais ne communiquent pas forcément très clairement sur cet avantage non négligeable. Au final une fois le changement d'emballage réalisé, il faudra mesurer la quantité réelle d'emballages recyclés détruits versus la quantité non recyclable et comparer ainsi les coûts.

IV. REDEFINIR LES MODES DE LIVRAISONS

Cette recommandation nous vient directement de l'entreprise Manutan. En effet, Manutan a choisi de réduire drastiquement leurs émissions de CO2. Pour cela l'ensemble des services est convié à trouver des solutions dans leurs procédures et mode de fonctionnement. En effet, une étude a été réalisée et démontrée que la majeure partie des émissions de dioxyde de carbone provient des transports du fait de leurs nombreuses livraisons de matériels industriels. Afin de limiter cela,

l'entreprise a installé un plancher supplémentaire sur ses camions pour doubler le volume de stockage. Ce double stacking se place entre le plancher et le haut du camion. Ainsi, en doublant le plancher des camions, Manutan a doublé la capacité de stockage de ses camions et a optimisé le nombre de palettes par camion. Cela permet de baisser considérablement le coût du transport et in fine les émissions de CO2.

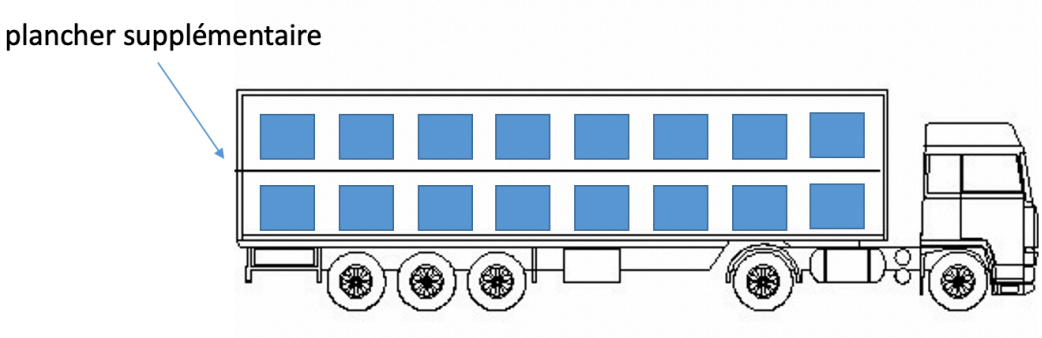


Figure 21. Schéma d'optimisation de stockage

Cet exemple montre qu'en réfléchissant « Achat responsable », nous pouvons non seulement réduire le coût du transport ainsi que l'impact écologique. Un autre axe d'amélioration et d'optimisation est de de mutualiser les livraisons avec d'autres entreprises locales, afin d'éviter que certains camions ne roulent pas à pleine capacité. Le prix du transport est ainsi moins onéreux pour l'entreprise et son implication pour l'environnement est confirmée.

V. ACCEPTER LA DIVERSITE DES REFERENTIELS

L'exemple du Groupe X qui oblige 100% des fournisseurs critiques à être audités par Ecovadis obligatoirement, illustre la problématique de la diversité des référentiels. De même dans ce mémoire nous avons dû choisir un référentiel à étudier, tellement la multiplication de ceux-ci rend compliquée une analyse globale. L'approche du Groupe X doit être reconnue à sa juste valeur, en effet ils cherchent avant tout, à garder un certain contrôle sur leurs achats en travaillant avec des fournisseurs qui respectent leurs engagements. Néanmoins, nous l'avons remarqué, un fournisseur ayant adopté une autre démarche RSE que celle d'Ecovadis n'est pas acceptée, or il faut accepter qu'il y ait des référentiels différents sur le marché et ne pas fermer la porte à des fournisseurs, qui ont décidé de travailler avec un autre modèle que celui d'Ecovadis. Comme nous l'avons dit précédemment, réaliser un audit par un organisme tel qu'Ecovadis est onéreux pour les fournisseurs. Il est, de ce fait, très

difficile, voire financièrement compliqué pour les petites et moyennes structures de se faire auditer par trois, quatre ou plus d'organismes, cela s'avèrerait non productif et sans valeur ajoutée. Il faut donc adapter sa manière de travailler et établir une liste avec plusieurs référentiels acceptés et non qu'un seul et unique comme Ecovadis. L'objectif n'est pas non plus d'obtenir des dizaines et des dizaines d'organismes tant leurs manières de travailler sont différentes, mais d'avoir plusieurs organismes permettant une certaine flexibilité et agilité dans les démarches RSE.

C'est en réalisant ce travail en tant que client, que nous allons permettre de créer des référentiels communs afin d'effectuer des mesures similaires.

VI. AXER LE TRAVAIL SUR CERTAINS CRITERES DU REFERENTIEL

Lorsque nous avons réalisé le travail sur le référentiel GRI afin de montrer l'impact de la fonction achats, nous avons vu qu'il y a de nombreuses manières de faire des achats en respectant les lignes directrices, exigences et recommandations du référentiel GRI. En vue de construire une stratégie d'achats en accord avec un référentiel comme le GRI, il peut être opportun de déterminer certains points prioritaires à travailler en profondeur au lieu de travailler sur l'ensemble des critères. Ainsi cela permettra de réaliser un travail en profondeur, d'aborder l'ensemble des possibilités et des pistes d'améliorations. À l'exemple de Manutan, qui décide de prioriser deux critères sur les dix-sept de leur référentiel.

Une fois l'étude et le travail finalisé, la fonction achats peut décider de changer de cheval de bataille et de travailler sur de nouveaux critères. La méthodologie est primordiale à la réussite des étapes suivantes et garante de la continuité du processus défini par l'organisation.

VII. LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE COMME OUTIL D'INNOVATION

Ce dernier point n'est pas une recommandation en tant que telle mais un rappel sur un des bénéfices de la notation extra-financière. L'ensemble des interviewés et quelques répondants au questionnaire nous ont indiqué qu'effectuer des achats responsables est une source d'innovation. C'est en effet, ce que tous services achats recherchent. L'innovation peut générer des gains importants et est créatrice de valeurs. C'est ce qui permet à une entreprise de se différencier sur un marché mature et lui permettre de démontrer son expertise et pérenniser sur du long terme. La majeure partie

des innovations provient de nos fournisseurs ou sont co-développées avec nos fournisseurs. Il est important de noter que c'est en repensant les achats responsables que nous pouvons stimuler l'innovation en remodelant les procédures et nous cherchons de nouvelles manières de travailler et ainsi, performer. Il faut donc considérer les achats responsables comme un vecteur d'innovation de manière durable.

CONCLUSION

Notre étude est le résultat d'un questionnement sur la place et l'action de la fonction achats dans la notation extra-financière. Ce questionnement est fondé sur un an d'observation et d'échanges avec le personnel du Groupe X et les professeurs de l'IAE de Grenoble. Réaliser des achats responsables répondants à des critères d'un référentiel de notation extra-financière réclame une expertise et une connaissance de son périmètre de travail. Ainsi, pour mener à bien sa mission, il est primordial pour un acheteur d'en définir les objectifs, de connaître ses axes de développements potentiels et son périmètre d'action. De plus, la connaissance des process internes et légaux de l'entreprise ainsi que les enjeux économiques pour pouvoir par la suite les mesurer est primordiale.

Tout au long de la première partie, nous nous sommes efforcés de démontrer l'importance d'apporter les connaissances nécessaires à la compréhension du positionnement de la fonction achat au sein d'une organisation et de ses leviers de travails dans la notation extra-financière. Nous avons donc introduit les notions de développement durable, de RSE et d'achats responsables afin d'éviter les confusions. Par la suite, nous avons explicité les domaines où la fonction achats peut intervenir pour garantir une notation extra-financière efficace. Via le référentiel GRI, nous avons détaillé chaque critère où la fonction achats peut et doit intervenir à l'aide d'exemples. Cette problématique est encore peu développée et il nous a fallu adapter notre étude et notre réflexion pour réaliser la recherche littéraire. L'analyse du référentiel GRI comme nous l'avons fait n'était pas prévue au début du mémoire, mais cela s'est révélé obligatoire car aucun ouvrage, articles etc… détaillaient assez précisément comment la fonction achats intervenait dans la notation extra-financière selon un référentiel. C'est grâce à ce travail que nous avons pu démontrer que la fonction achats a remplie un rôle prédominant dans la notation extra-financière.

La seconde partie retrace l'étude menée sur le terrain. Tout d'abord, nous avons décrit le contexte de l'étude afin de comprendre la situation du Groupe X, dans lequel l'ensemble des observations ont été réalisées et où un tiers des interviewés travaillent, ensuite nous avons décrit la méthodologie utilisée pour relever les informations ainsi que celle que nous avons suivi pour élaborer notre questionnaire et les entretiens. Puis, nous avons réalisé l'analyse du questionnaire et des entretiens afin de déceler les points donnant une réponse à la problématique, et pouvant nous aider à rédiger nos préconisations. Enfin, nous avons terminé notre travail par la réflexion sur les préconisations qui

doivent être considérées par la fonction achat afin de remplir ses objectifs et faire part entière avec la stratégie de l'entreprise.

Ce travail démontre que la fonction achats a un poids considérable dans la notation extra-financière, pour autant, les acheteurs n'en ont pas tous conscience. Comme évoqué précédemment, toutes les entreprises ne forment pas les acheteurs à cette notion. La mission des acheteurs est de plus en plus étoffée et s'avère avoir, au fil du temps, évoluée vers un profil de Risk Manager plutôt que d'Acheteur. Toutefois, réaliser des achats responsables permet de maitriser les risques, de grandir, d'investir, donc de protéger les entreprises. Il est du devoir des Directions Générales puis des Directions Achats de déterminer et savoir comment prioriser les cost savings sur du court terme ou du moyen terme. C'est à partir de la définition de leur mission clairement énoncée, expliquée et rédigée que les acheteurs pourront se motiver et tendre à orienter leurs objectifs vers des achats responsables et ainsi faire de la notation extra-financière une réalité quotidienne et sociétale.

L'étude et le travail que nous avons réalisé a pour objectif d'ouvrir une porte aux entreprises qui vont être amenées à déclarer leur performance extra-financière. En effet, lorsqu'une entreprise atteint les critères mentionnés en *III. Déclaration de performance et notation extra-financière,* elle va devoir se conformer à la réglementation. Pour ce faire, nous pourrions étudier, comment la fonction achats va redéfinir sa stratégie pour correspondre aux besoins de l'entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

Alberola, E., & Giamporcaro-Saunière, S. (2006). Les agences d'analyse et de notation extra-financière : Quels services pour quels investisseurs ? *Revue d'économie financière*, *85*(4), 171-189. https://doi.org/10.3406/ecofi.2006.4151

Brunel, S. (2012). *Le développement durable*. P.U.F.

Capron, M., & Quairel, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte. http://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise--9782130735090.htm

Cohen, C. (2016). *Comment évaluer la performance RSE de vos fournisseurs*. https://www.decision-achats.fr/. https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/Comment-evaluer-performance-RSE-vos-fournisseurs-301714.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Global Reporting Initiative (GRI) : Définition, indicateurs, lignes directrices. (s. d.). *Youmatter*. Consulté 29 janvier 2020, à l'adresse https://youmatter.world/fr/definition/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignes-directrices/

GRI. (2016). *French-gri-101-foundation-2016*. https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/

GSIR_Review2018.3.28.pdf. (s. d.). Consulté 27 janvier 2020, à l'adresse http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf

Guillebon, B. de, & Nollet, P. (2013). *En route vers l'éco-économie*. Armand Colin. http://unr-ra.scholarvox.com.sidnomade-1.grenet.fr/catalog/book/docid/88819595?searchterm=achats%20RSE

Larbi, S. B., Lacroux, A., & Luu, P. (2018). Impact de la notation sociétale sur la dynamique des performances environnementale, sociale et de gouvernance dans un contexte international : Une étude empirique fondée sur la base longitudinale Vigéo Eiris. *Recherches en Sciences de Gestion*, *N° 127*(4), 187-214.

Ministère de la Transition écologique et solidaire. (s. d.). *Le reporting extra-financier des entreprises*. Ministère de la Transition écologique et solidaire. Consulté 23 janvier 2020, à l'adresse http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/reporting-extra-financier-des-entreprises

Novethic.fr. (s. d.). *Reporting RSE : Tout savoir sur la nouvelle déclaration de performance extra-financière*. Consulté 26 janvier 2020, à l'adresse 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

ORSE. (2012). *Guide des organismes d'analyse sociale et environnementale—Orse.org*. https://www.orse.org/nos-travaux/guide-des-organismes-d-analyse-sociale-et-environnementale

Perrin d'Arloz, F. (2019). *Quand les achats gèrent la fin de vie des produits : Le cas Enedis*. https://www.decision-achats.fr/. https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Quand-achats-gerent-fin-vie-produits-cas-Enedis-345113.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Perrot, É. (2003). Les agences de notation sociétale en quête d'objectivité. *Études*, *398*(5), 609-618. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/etu.985.0609

Petit, P. (2016). *Toute la fonction Achats*. Dunod.

Salviac, É., Vollet, C.-H., & Bernard, F. (2011). *Performance et création de valeur de la fonction achats : Maîtrise des risques et pilotage financier*. Maxima-L. Du Mesnil.

Touma, A. (2018). *L'investissement responsable : Tranformer ses valeurs en épargne*.

Tous, L. F. P. (s. d.). *Notation extra-financière*. La finance pour tous. Consulté 26 janvier 2020, à l'adresse https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/agences-de-notation/notation-extra-financiere/

Trehan, N. (2019). *Améliorer la performance extra-financière par la fonction achats*. Les Echos. https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/ameliorer-la-performance-extra-financiere-par-la-fonction-achats-1126909

Union européenne, & Direction générale Emploi, relations industrielles et affaires sociales. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert*. Office des publications officielles des Communautés européennes.

Widloecher, P., & Querne, I. (2009). *Le guide du développement durable en entreprise : Stratégie. Actions. Indicateurs. Leviers de réussite. Aides et financements.* Editions d'Organisation. http://unr-ra.scholarvox.com.sidnomade-1.grenet.fr/catalog/book/docid/40001341?searchterm=notation%20extra%20financi%C3%A8re

Windels, A. (2019). Retourner les armes : Utiliser les ressorts du système financier pour le contrer. *Mouvements*, *97*(1), 35-43. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/mouv.097.0035

World Commission on Environment and Development (Éd.). (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Yager, M. (2016). *Processus d'Intégration des Fournisseurs dans le Développement de Systèmes de Produits-Services* [Université Grenoble Alpes]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01863997/document

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1. REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES 33 AGENCES A TRAVERS LE MONDE EN 2005 ____ 17
FIGURE 2. ÉVOLUTION DES REGLEMENTATIONS LIEES A LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE ____ 20
FIGURE 3. REGIONAL SHARES, BY ASSET WEIGHT, IN GLOBAL USE OF SUSTAINABLE INVESTING STRATEGIES 2018 ____ 24
FIGURE 4. APERÇU DE L'ENSEMBLE DES NORMES GRI ____ 29
FIGURE 5. TABLEAUX DE NOTATION DES CRITERES 318 - 1 ; 318 - 2 ____ 43
FIGURE 6. IMPACT DE LA FONCTION ACHATS EN FONCTION DES CRITERES ____ 44
FIGURE 7. REPARTITION DES CRITERES EN FONCTION DES EXIGENCES, RECOMMANDATIONS, LIGNES DIRECTRICES ____ 44
FIGURE 8. LES 6 PARTIES PRENANTES DU GROUPE SOLVAY ____ 50
FIGURE 9. EXEMPLE D'UNE ORGANISATION ACHATS USINE ____ 51
FIGURE 10. ORGANISATION ACHATS GROUPE ____ 52
FIGURE 11. SCHEMA DE LA METHODOLOGIE UTILISEE ____ 53
FIGURE 12. LISTE DES INTERVIEWES ____ 54
FIGURE 13. RESULTAT QUESTION N°1 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 56
FIGURE 14. RESULTAT QUESTION N°2 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 57
FIGURE 15. RESULTAT QUESTION N°3 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 58
FIGURE 16. RESULTAT QUESTION N°4 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 60
FIGURE 17. RESULTAT QUESTION N°6 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 62
FIGURE 18. RESULTAT QUESTION N°7 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 63
FIGURE 19. RESULTAT QUESTION N°8 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 65
FIGURE 20. RESULTAT QUESTION N°9 (QUESTIONNAIRE EN LIGNE) ____ 66
FIGURE 21. SCHEMA D'OPTIMISATION DE STOCKAGE ____ 75

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

- GBU : Global Business Unit
- AO : Appel d'Offres
- EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
- RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
- ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- COFRAC : COmité FRançais d'ACcréditation
- ISR : Investissement Socialement Responsable
- ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
- GRI : Global Reporting Initiative
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- CERES : Coalition for Environmentally Responsible EconomieS
- GES : Gaz à Effet de Serre

GLOSSAIRE

- Achats groupes ou familles : Ce sont des acheteurs qui travaillent pour l'ensemble des GBU. Ils interviennent sur des familles d'achats déterminées tels que le transport, l'énergie, les matières premières etc…

- Achats usine : Ce sont des acheteurs qui interviennent sur le périmètre de l'usine ou des usines pour lesquels ils travaillent. Leurs périmètres sont souvent les achats de prestations industrielles et très rarement des achats concernés par les familles des achats groupes. Ils travaillent donc de pair avec les achats groupes et en solo sur les besoins spécifiques de leurs usines.

- Contract manager : Responsabilité de suivre l'application des contrats tout au long de leur vie, par la mise en œuvre et la coordination de moyens et processus nécessaires à la maîtrise des risques encourus et la réalisation d'opportunités potentielles.

- Sustainable : Durable

- Sourcing : Le sourçage, en anglais sourcing, est le fait de trouver des fournisseurs ou des candidats dans les achats.

- Cost Saving : Réduction de coût, ou de manière générale l'économie réalisée par la fonction achats.

- Black list : Liste noire. C'est une liste de fournisseurs qui ne pourront plus travailler pour l'entreprise car ils ne respectent pas les règles préétablies.

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1. LES ORGANISMES D'ANALYSE ET DE NOTATION EXTRA – FINANCIERE DANS LE MONDE 86
ANNEXE 2. LISTE DES 28 ORGANISMES AU 1ER FEVRIER, PAR CONTINGENTS ET PAYS 87
ANNEXE 3. DETAIL DES LOIS DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 88
ANNEXE 4. TABLEAU DES INDICES EXTRA-FINANCIER 89
ANNEXE 5. CRITERES DE DECLARATION DE REPORTING EN CONFORMITE AVEC LES NORMES GRI 90
ANNEXE 6. ÉTUDE DE L'ADEME SUR LES ACHATS RESPONSABLES 91
ANNEXE 7. LES 5 NIVEAUX DE DEMANDES DE LA DRI AUX ACHATS 92
ANNEXE 8. REGLEMENTATION REACH 93
ANNEXE 9. DECLARATION UNIVERSELLE DES DROITS DE L'HOMME PREAMBULE, ARTICLE PREMIER, ARTICLE 23 94
ANNEXE 10. INTITULE DES CRITERES GRI 96
ANNEXE 11. TABLEAUX DE NOTATION DES CRITERES 414 - 1 ; 414 – 2 99
ANNEXE 12. REPARTITION DES 48 PRATIQUES RSE DU GROUPE X 100
ANNEXE 13. EXEMPLE D'ORGANISATION ACHATS USINES GBU 101
ANNEXE 14. GUIDE D'ENTRETIEN 102
ANNEXE 15. QUESTIONNAIRE EN LIGNE 103
ANNEXE 16. SERVICES CHALLENGES SUR LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE 106

Annexe 1. Les organismes d'analyse et de notation extra – financière dans le

Tableau n°1
Les organismes d'analyse et de notation extra-financière dans le monde

Pays	Organisme	Acteurs analysés pour le compte des investisseurs				
		Grandes entreprises cotées (indices analysés)	Grandes entreprises non cotées	Petites et moyennes capitalisations	PME	Pays et/ou collectivités locales
Allemagne	IMUG	MSCI, FTSE		✔	✔	
Allemagne	Oekom Research	MSCI World, DJ Stoxx 600 et EuroStoxx	✔	✔	✔	✔
Allemagne	Scoris	DAX 30, MSCI World		✔		✔
Australie	Caer	S&P/ ASX 300, NZSE	✔	✔	✔	✔
Australie	Siris	ASX 300, NZSE 50, MSCI Asia	✔	✔		
Belgique	Deminor Ratings[4]	FTSE eurofirst 300, MSCI Pan Euro, FTSE 100, CAC 40 et autres indices				✔
Belgique	Ethibel[5]/Stock at Stake	MSCI World	✔	✔		✔
Canada	Ethic Scan	Entreprises canadiennes				
Canada	Innovest	MSCI World, S&P 500, FTSE 350, Russell 1000, Eurostoxx 300	✔	✔	✔	✔
Canada	Jantzi Research	TSE, MSCI World, ScotiaMcLeod Bond Univers		✔	✔	
Corée du Sud	Eco Frontier Co	KOSPI 200				
Espagne	FED	IBEX 35, PSI 20				
États-Unis	Calvert	Russell 1000, MSCI Eafe	✔	✔	✔	
États-Unis	KLD	S&P 500, Rusell 3000		✔		
France	BMJ Ratings[6]					✔
France	Ethifinance[7]	International		✔		
France	Groupe Vigeo	Dow Jones EuroStoxx 600	✔	✔	✔	
Italie	Avanzi SRI Research	MIB 30 ; MSCI World				✔
Italie	E Capital Partners	2 800 entreprises mondiales	✔	✔	✔	✔
Japon	The Good Bankers	Japon	✔	✔	✔	
Pays-Bas	DSR	AEX, AMX, MSCI World	✔	✔	✔	✔
Royaume-Uni	CoreRatings[8]	MCSI World, Eurotop 300, FTSE 100		✔		
Royaume-Uni	Eiris	FTSE et autres indices		✔		✔
Royaume-Uni	Ethical Screening	FTSE 350		✔		
Royaume-Uni	Serm	FTSE 350, FTSE Eurotop	✔	✔	✔	
Royaume-Uni	Trucost	FTSE all-share, S&P 500...	✔	✔	✔	
Suède	GES Investment Services	MSCI World, FTSE, Nordic indices		✔		
Suisse	Centre Info	SMI, SPI		✔		✔
Suisse	SiRi Company	MSCI World	✔	✔		✔
Suisse	Covalence	DJ World Index				
Suisse	Inrate	SPI, MSCI World	✔	✔	✔	✔
Suisse	SAM Research	DJ Global Index, DJ Stoxx 600	✔	✔	✔	✔

Source : ORSE.

Annexe 2. Liste des 28 organismes au 1er février, par contingents et pays

Continents	Pays	Nom	Date de création
Amérique	Etats-Unis	Calvert	1982 (pour l'analyse sociétale)
	Etats-Unis	MSCI ESG Research	2010
	Mexique	Ecovalores	2010
Asie	Corée	ECO-Frontier	1995
	Corée	KO-CSR	2007
	Japon	The good bankers	1998
	Inde	Solaron	2007
Europe	Allemagne	Imug	1999
	Allemagne	Oekom	1993
	Espagne	ECODES	1992
	France	BMJ Ratings	1993
	France	Champlain Research	2011
	France	Ecovadis	2007
	France	EthiFinance	2003
	France	VIGEO	2002
	Italie	E-Capital Partners (ECPI)	1997
	Pays-Bas	Sustainabilitics	2008
	Royaume-Uni	EIRIS	1983
	Royaume-Uni	Ethical Screening	1998
	Royaume-Uni	TRUCOST	2000
	Suède	ETHIX SRI Advisors	1999
	Suède	GES Investment services	1992
	Suisse	Covalence	2001
	Suisse	INRATE	1990 (sous le nom d'INrate ag)
	Suisse	SAM	1995
Moyen-Orient	Israël	Greeneye	NC
Océanie	Australie	CAER	2000
	Australie	SIRIS	2000

(ORSE, 2012, p. 29)

Annexe 3. Détail des Lois de la performance extra-financière

La France possède un cadre de transparence extra-financière et de déclaration sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises assez élaboré.

La loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques a mis en place pour les sociétés cotées le reporting extra-financier obligatoire.

La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement a structuré le dispositif de reporting extra-financier en renforçant le volume des informations à fournir et en étendant son champ d'application aux plus grandes entreprises du secteur commercial, financier, mutualiste, coopératif et de prévoyance.

Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, codifiées dans le code du commerce, apporte de nouveaux éléments en matière de reporting extra-financier :

- Élargissement du périmètre des sociétés tenues de soumettre obligatoirement des rapports aux sociétés non cotées de plus de 500 salariés et affichant un chiffre d'affaires ou un total de bilan excédant 100 millions d'euros.
- Élargissement de la quantité d'informations requises à 42 items divisés en trois thématiques : le social (emploi, relations de travail, santé et sécurité), l'environnement (pollution et gestion des déchets, consommation d'énergie), les engagements en faveur du développement durable (impacts sociaux, relations avec les parties prenantes, respect des droits de l'homme…).
- Introduction de la notion du se conformer ou expliquer. Les entreprises peuvent en effet choisir d'omettre des informations sur des sujets mais doivent en donner la justification du choix de non divulgation.
- Le rapport doit informer sur les mesures prises par la société et ses filiales, et doit être soumis à un tiers vérificateur.

Le décret du 19 août 2016 pris en application de l'article 173-IV de la loi de transition énergétique pour la croissance verte modifie l'article R. 225-105 du code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises conformément aux enjeux portés par le ministère, il ajoute deux items :

- Le premier en matière d'économie circulaire (mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation et d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets) avec les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire.
- Le second en matière de changement climatique en intégrant la notion de reporting sur les émissions directes de l'entreprise, les émissions indirectes associées à l'énergie nécessaire aux activités de l'entreprise, et sur les émissions indirectes, sur les postes 18 et les émissions significatives.

La France a transposé la directive du 22 octobre 2014 en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes. La directive prévoit donc un reporting classique sur la politique environnementale sociale et de gouvernance de la société et son résultat sous forme d'indicateurs clés de performance, ainsi qu'une description des principaux risques environnementaux sociaux et de gouvernance, et la manière dont la société les gère. Elle est précisée par des « lignes directrices non contraignantes ».

L'ordonnance du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises et son décret d'application du 9 août 2017 ont fait évoluer le dispositif de reporting extra-financier. Les entreprises formalisent désormais une « déclaration de performance extra financière des entreprises » et la liste des items évolue en rajoutant, notamment, deux autres items sur le changement climatique sur :

- Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique.
- Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet.

(Ministère de la Transition écologique et solidaire, s. d.)

Annexe 4. Tableau des indices extra-financier

Nom de l'indice	Date de création	Agence de notation extra-financière	Nombre de valeurs
ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indice)	Juin 2001	Vigeo (France)	120
DJSI Stoxx (Dow Jones Sustainability Index)	Octobre 2001	SAM (Suisse)	300
ESI (Ethibel Sustainability Index)	Juin 2001	Ethibel (Belgique)	200
FTSE4Good (Financial Times Stock Exchange)	Juillet 2001	Eiris (Royaume-Uni)	305

(Tous, s. d.)

Annexe 5. Critères de déclaration de reporting en conformité avec les normes GRI

Tableau 1
Critères de déclaration de reporting en conformité avec les normes GRI

Critères requis	Option de conformité essentielle	Option de conformité étendue
Utiliser la déclaration appropriée (énoncé d'utilisation) dans tout document publié comportant des éléments d'information fondés sur les normes GRI	Inclure la phrase suivante : *« Ce rapport a été préparé en conformité avec les normes GRI : option de conformité essentielle »*	Inclure la phrase suivante : *« Ce rapport a été préparé en conformité avec les normes GRI : option de conformité étendue »*
Utiliser GRI 101 : Principes généraux pour suivre la procédure fondamentale de préparation d'un rapport de développement durable	Se conformer à l'ensemble des exigences du chapitre 2 de *GRI 101 : Principes généraux* (« Utilisation des normes GRI pour le reporting de développement durable »)	[Identique à l'option de conformité essentielle]
Utiliser GRI 102 : Éléments généraux d'information pour communiquer sur des informations contextuelles sur l'organisation	Se conformer à l'ensemble des exigences de reporting pour **les éléments d'information suivants** de *GRI 102 : Éléments généraux d'information :* • Éléments d'information 102-1 à 102-13 (Profil de l'organisation) • Élément d'information 102-14 (Stratégie) • Élément d'information 102-16 (Éthique et intégrité) • Élément d'information 102-18 (Gouvernance) • Éléments d'information 102-40 à 102-44 (Implication des parties prenantes) • Éléments d'information 102-45 à 102-56 (Pratique de reporting)	Se conformer à l'ensemble des exigences de reporting pour **tous les éléments d'information suivants** de *GRI 102 : Éléments généraux d'information :* *Les motifs d'omission sont uniquement permis pour les éléments d'information suivants : Élément d'information 102-17 (Éthique et intégrité) et les Éléments d'information 102-19 à 102-39 (Gouvernance). Consulter l'article 3.2 pour plus d'informations.*
Utiliser GRI 103 : Approche managériale pour communiquer sur l'approche managériale et le périmètre de l'enjeu pour tous les enjeux pertinents[5]	Pour chaque enjeu pertinent, se conformer à toutes les exigences de reporting figurant dans *GRI 103 : Approche managériale.* *Les motifs d'omission sont uniquement permis pour les Éléments d'information 103-2 et 103-3 (consulter l'article 3.2).*	[Identique à l'option de conformité essentielle]
Utiliser les normes GRI spécifiques à un enjeu (séries 200, 300, 400) pour communiquer sur des enjeux pertinents	Pour chaque enjeu pertinent couvert par une norme GRI spécifique à un enjeu : • se conformer à l'ensemble des exigences de reporting figurant dans le chapitre « Éléments d'information liés à l'approche managériale » • se conformer à l'ensemble des exigences de reporting pour **au moins un élément spécifique à un enjeu** Pour chaque enjeu pertinent non couvert par une norme GRI, il est recommandé de communiquer sur d'autres éléments d'information appropriés pour cet enjeu (consulter l'article 2.5.3). *Les motifs d'omission sont permis pour tous les éléments d'information spécifiques à un enjeu (consulter l'article 3.2).*	Pour chaque enjeu pertinent couvert par une norme GRI spécifique à un enjeu : • se conformer à l'ensemble des exigences de reporting figurant dans le chapitre « Éléments d'information liés à l'approche managériale » • se conformer à l'ensemble des exigences de reporting pour **tous les éléments spécifiques à un enjeu** Pour chaque enjeu pertinent non couvert par une norme GRI, il est recommandé de communiquer sur d'autres éléments d'information appropriés pour cet enjeu (consulter l'article 2.5.3). *Les motifs d'omission sont permis pour tous les éléments d'information spécifiques à un enjeu (consulter l'article 3.2).*
Vérifier que les motifs d'omission sont utilisés correctement, le cas échéant.	Se conformer à toutes les exigences de l'article 3.2 (Motifs d'omission)	[Identique à l'option de conformité essentielle]
Notification de l'utilisation des normes à GRI	Se conformer à toutes les exigences de l'article 3.4 (Notifier GRI de l'utilisation des normes)	[Identique à l'option de conformité essentielle]

[5] Cela inclut les enjeux pertinents couverts par les normes GRI et ceux non couverts par les normes GRI.

(GRI, 2016, p. 23)

Annexe 6. Étude de l'ADEME sur les achats responsables

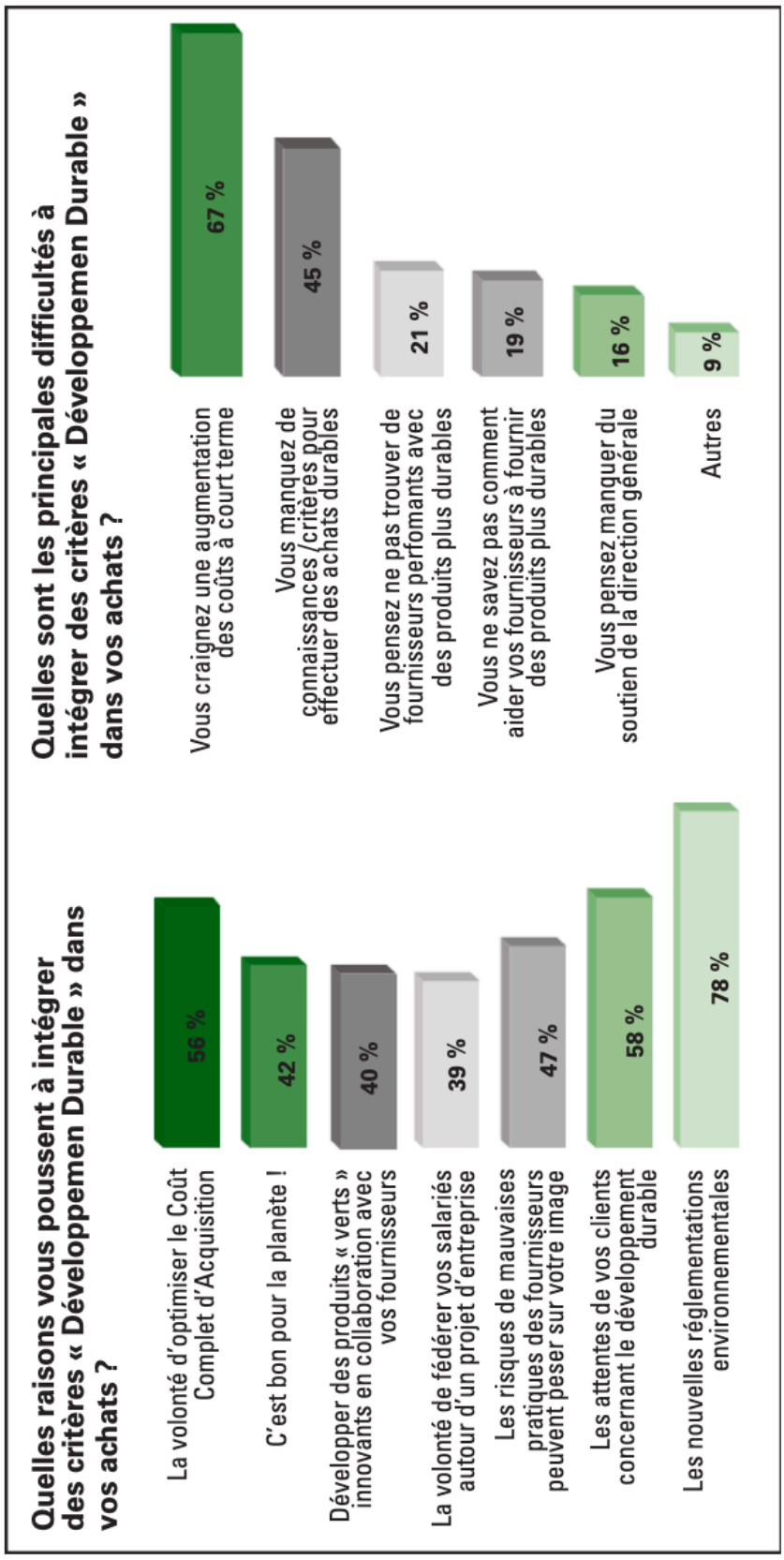


Figure 24 : Moteurs et freins aux démarches d'achats responsables

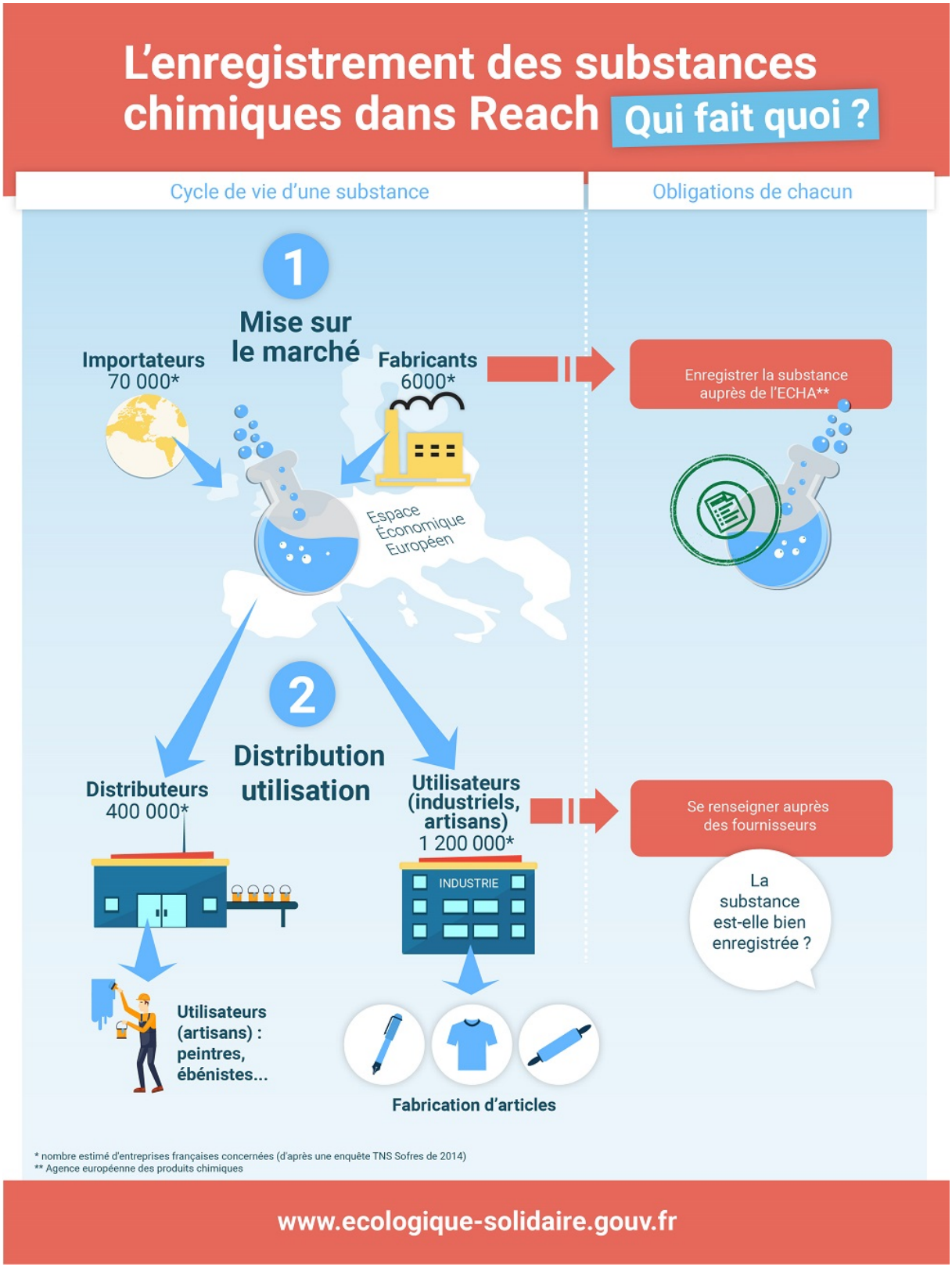
Source : ADEME – Mai 2010 – Enquête menée auprès de 116 entreprises (hors TPE).

Annexe 7. Les 5 niveaux de demandes de la DRI aux Achats

« *Les demandes de la DRI à la Direction Achats s'établissent en cinq niveaux d'actions :*

- *le niveau 1, assez classique, est lié au montant des achats de sous-traitance par exemple, versus les fabrications en interne ;*
- *le niveau 2 est apparu en 2006/2007 avec les fortes fluctuations des matières premières. Dans ce cadre, la Direction Achats a dû montrer à la DRI les outils utilisés pour se couvrir contre les hausses de prix de certaines matières premières. La Direction Achats a donc dû faire preuve de pédagogie pour expliquer les techniques de couverture via les produits dérivés ou les contrats fournisseurs ;*
- *le niveau 3 concerne les risques d'approvisionnement. Du fait de questions de plus en plus précises sur les activités opérationnelles, la DRI doit montrer aux marchés comment son entreprise sécurise ses approvisionnements sur certains marchés où les ressources deviennent rares. Ainsi, la Direction Achats explique à la DRI le développement des programmes de recherche et d'identification de sources d'approvisionnement alternatives, dans le cas où elle se trouverait en relation avec un fournisseur en situation de position dominante ;*
- *le niveau 4 est lié à la réduction des prix d'achats. Sur un plan plus global, la DRI veut avoir une idée précise de la façon dont les équipes en charge des achats ont obtenu des résultats concrets dans leur travail de collaboration avec les équipes techniques, notamment sur des projets de re-conception à coût objectif afin d'obtenir des prix d'achats ou de solutions d'industrialisation plus compétitifs ;*
- *le niveau 5 concerne l'efficacité énergétique et le développement durable. Par exemple, dans l'industrie chimique, la DRI cherche à valoriser les actions menées conjointement par la Direction Achats et la Direction des Risques Industriels et Environnementaux. Le but est d'anticiper la substitution éventuelle de produits achetés qui ne seraient pas considérés conformes à la réglementation européenne REACH, ou d'avoir recours à des équipements, des produits et services achetés réduisant les gaz à effet de serre et la consommation d'énergie en général.* »

Annexe 8. Réglementation REACH



Annexe 9. Déclaration universelle des droits de l'homme Préambule, Article Premier, Article 23

Préambule

Considérant que la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde.

Considérant que la méconnaissance et le mépris des droits de l'homme ont conduit à des actes de barbarie qui révoltent la conscience de l'humanité et que l'avènement d'un monde où les êtres humains seront libres de parler et de croire, libérés de la terreur et de la misère, a été proclamé comme la plus haute aspiration de l'homme.

Considérant qu'il est essentiel que les droits de l'homme soient protégés par un régime de droit pour que l'homme ne soit pas contraint, en suprême recours, à la révolte contre la tyrannie et l'oppression.

Considérant qu'il est essentiel d'encourager le développement de relations amicales entre nations.

Considérant que dans la Charte les peuples des Nations Unies ont proclamé à nouveau leur foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité des droits des hommes et des femmes, et qu'ils se sont déclarés résolus à favoriser le progrès social et à instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande.

Considérant que les Etats Membres se sont engagés à assurer, en coopération avec l'Organisation des Nations Unies, le respect universel et effectif des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Considérant qu'une conception commune de ces droits et libertés est de la plus haute importance pour remplir pleinement cet engagement.

L'Assemblée générale proclame la présente Déclaration universelle des droits de l'homme comme l'idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations afin que tous les individus et tous les organes de la société, ayant cette Déclaration constamment à l'esprit, s'efforcent, par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés et d'en assurer, par des mesures progressives d'ordre national et international, la reconnaissance et l'application universelles et effectives, tant parmi les populations des Etats Membres eux-mêmes que parmi celles des territoires placés sous leur juridiction.

Article premier

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.

Article 23

1. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.

2. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.

3. Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale.

4. Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.

La Déclaration universelle des droits de l'homme Préambule est disponible via ce lien web :- https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/

Annexe 10. Intitulé des critères GRI

Numéro de la norme	Intitulé
102 - 9	Chaîne d'approvisionnement
102 - 10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement
102 - 25	Conflits d'intérêts
102 - 40	Liste des groupes de parties prenantes impliquées par l'organisation
102 - 43	Approche de l'organisation en matière d'implication
103 – 1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre
103 - 2	Approche managériale et ses composantes
103 - 3	Évaluation de l'approche managériale
201 - 2	Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique
203 - 2	Impacts économiques indirects significatifs
204 - 1	Parts de dépenses auprès de fournisseurs locaux
205 - 2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption
205 - 3	Cas avérés de corruptions et mesures prises
301 - 1	Matières utilisées par poids ou par volume
302 - 2	Matières recyclées utilisées
301 - 3	Produits et matériaux d'emballage valorisés

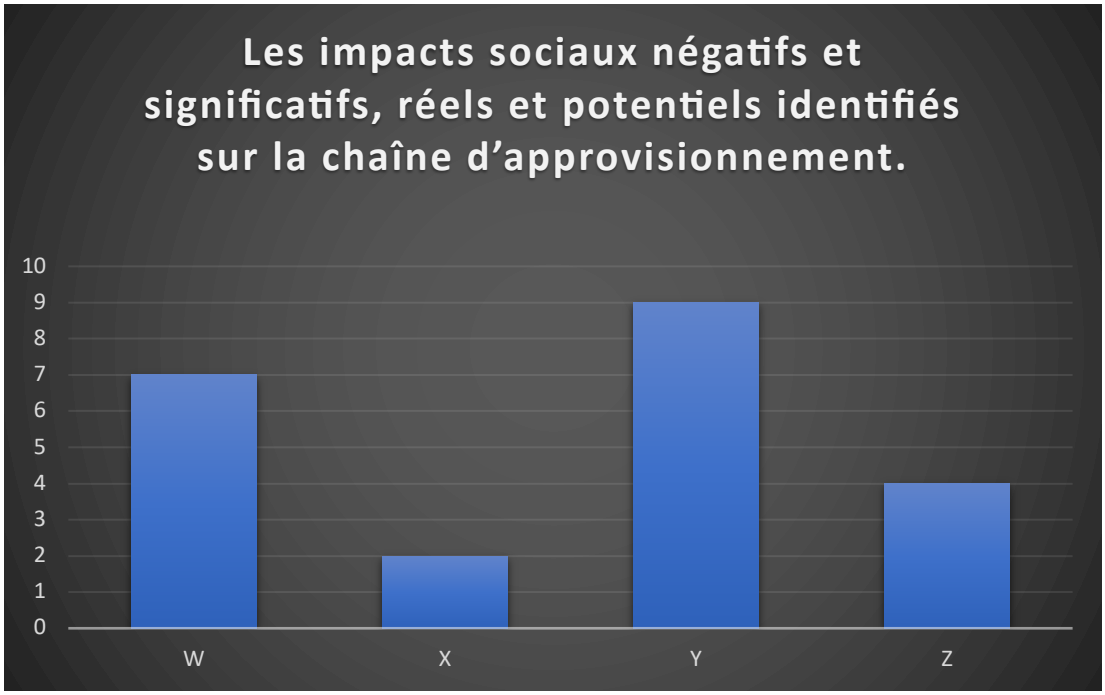
302 - 1	Consommation énergétique au sein de l'organisation
302 - 2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation
302 - 3	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services
303 - 1	Interactions avec l'eau en tant que ressource partagée
303 - 3	Prélèvement d'eau
303 - 4	Rejet d'eau
303 - 5	Consommation d'eau
305 - 2	Émissions indirectes de GES
305 - 3	Autres émissions indirectes de GES
306 - 2	Déchets par type et méthode d'élimination
306 - 4	Transport de déchets dangereux
308 - 1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères
401 - 1.	
407 - 1	Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril
408 - 1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire
409 - 1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants

410 - 1	Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme
412 - 3	Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme
414 - 1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux
414 - 2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises
417 - 1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage

Annexe 11. Tableaux de notation des critères 414 - 1 ; 414 – 2

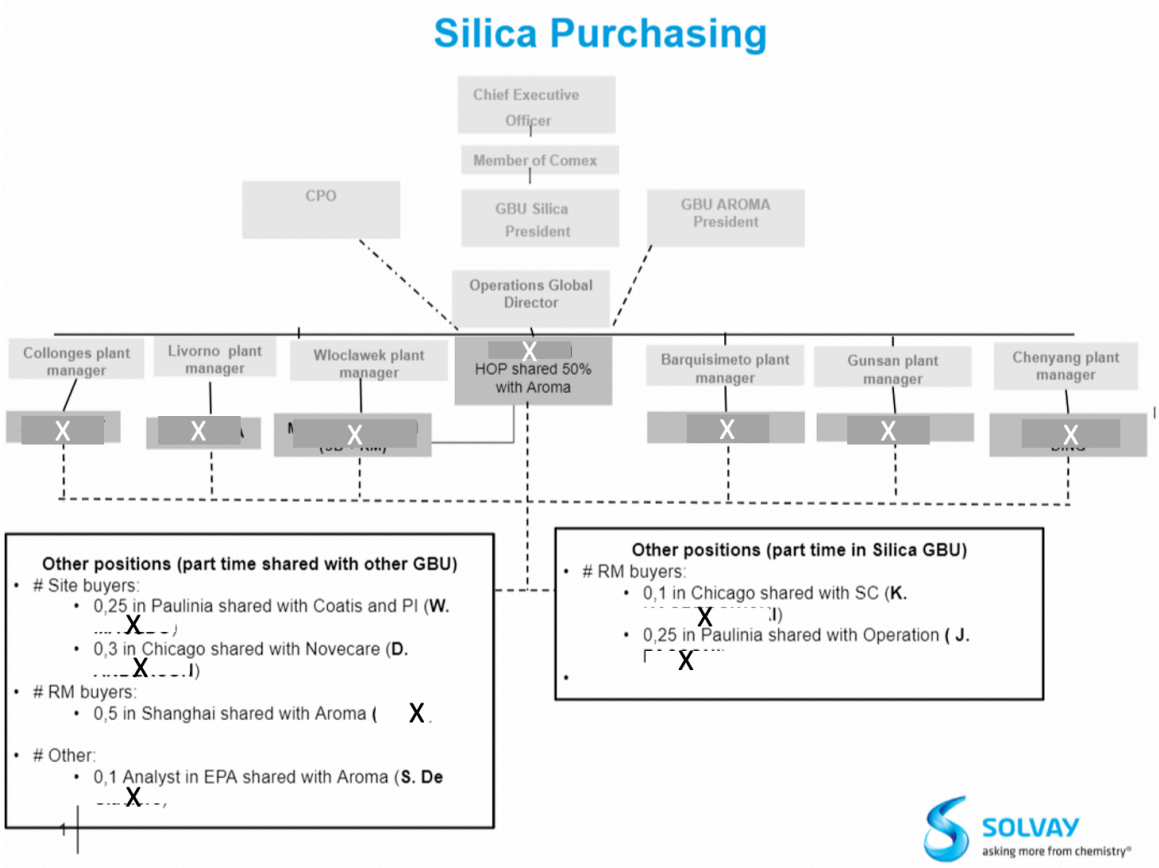
Matrice critère 414 - 1	
Nombre total de nouveaux fournisseurs	
Nombre de nouveaux fournisseurs analysés avec des Critères Sociaux	
Pourcentage de nouveaux fournisseurs analysés avec des Sociaux	%

Matrice critère 414 - 2	
Nombre de fournisseurs évalués en termes d'impacts sociaux	
Nombre ayant des impacts sociaux négatifs et significatifs, réels et potentiels	
Pourcentage ayant des impacts sociaux négatifs et significatifs, réels et potentiels	%
Pourcentage de plan d'actions convenus avec les fournisseurs ayant des impacts sociaux …	%
Pourcentage de relations résiliées avec les fournisseurs ayant des impacts sociaux…	%



Annexe 12. Répartition des 48 pratiques RSE du Groupe X

Annexe 13. Exemple d'organisation achats usines GBU



Annexe 14. Guide d'entretien

Document d'interview

Question pour déterminer le profil de l'interviewer :

1. Depuis combien de temps êtes-vous dans le monde du travail ? ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise actuelle ?
3. Quel poste occupez-vous actuellement dans votre entreprise ?
4. Avez-vous une seconde activité professionnelle ?
5. Managez-vous des personnes hiérarchiquement ? Si oui, combien ?
6. Managez-vous des personnes fonctionnellement ? Si oui, combien ?

Interview :

1. Si vous deviez définir la notation extra financière[37], quels seraient-ils ?
2. Le sujet de la notation extra-financière est-il un sujet d'actualité ?
3. Selon vous quels sont les enjeux de la notation extra financière ?
4. Votre entreprise vous challenge-t-elle sur la notation extra financière ? (Objectif chiffré, rapport de performance, analyse de la situation de vos fournisseurs etc…)
    - Si oui à quelle fréquence ? Mensuel
    - Si vous n'êtes pas challengé, qui l'est dans votre entreprise ?
5. Considérez-vous que vous soyez informé et challengé par votre entreprise sur la notation extra financière ?
6. Selon vous, quels sont les points sur lesquels la fonction achats peut agir pour garantir une notation extra financière efficace ?
7. Selon vous, est-ce que la fonction achats doit être un service pro actif dans la notation extra financière ou un service support ? Pouvez-vous me justifier votre choix.
8. Quels sont les outils qui pourraient vous aider à réaliser ce travail ?
9. Pouvez-vous lier dans votre travail achats responsables avec la réalité d'aujourd'hui sur la réduction des couts ? Pourquoi ?

[37] Rappel : *tout achat intégrant, à un titre ou à un autre, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et favorisant le développement économique*

Annexe 15. Questionnaire en ligne

Document Questionnaire en Ligne

Introduction :

Bonjour,

Actuellement en Master 2 DESMA à l'IAE de Grenoble je rédige un mémoire sur la notation extra-financière et la fonction achats. En effet, nous sommes amenés à challenger de plus en plus les entreprises sur leurs actions, leurs impacts et leurs politiques fournisseurs. Les législations nationales et internationales demandent aux entreprises de contrôler et surveiller l'influence qu'elles ont sur le plan social, environnemental et économique.

La fonction achats est l'une des fonctions qui a un rôle à jouer pour garantir une performance extra financière performante Afin d'avoir une vision plus claire sur ce que la fonction Achats effectue aujourd'hui et pouvoir être objectif dans ma recommandation de mémoire, je souhaite réaliser un benchmarking des meilleures pratiques à mener par la fonction achats.

À chaque question vous avez la possibilité d'ajouter un commentaire personnel afin d'étoffer votre réponse. L'objectif est de capitaliser sur l'expérience de chacun.

Je vous laisse mon adresse mail et mon numéro de téléphone pour ceux qui souhaitent recevoir le résultat de ce questionnaire :

- brossaudarthur@outlook.fr ;
- 06 71 15 37 72

Le questionnaire vous prendra environs 5 minutes.

Un grand merci pour votre collaboration et n'hésitez pas à le partager.

Questionnaire :

1. Connaissez-vous la notion de notation extra financière ?

- *Oui*
- *Non*

2. Le sujet de la notation extra-financière est-il un sujet d'actualité ou en voie de l'être ?

- *Actualité*

- *En voie de l'être*

3. Quels sont les enjeux de la notation extra-financière ? (Question à choix multiples)
   - *Communiquer la stratégie et la position RSE de l'entreprise*
   - *Limiter les audits*
   - *Prouver l'impact social, environnemental et économique de l'entreprise ?*
   - *Obtenir des investissements*
   - *Pénétrer de nouveaux marchés / Acquérir de nouveaux clients*
   - *Se conformer aux exigences nationales et internationales*
   - *Augmenter ses bénéfices*
   - *Autres*

4. Votre entreprise vous challenge-t-elle sur la notation extra financière ? (Objectif chiffré, rapport de performance, analyse de la situation de vos fournisseurs etc…)
   - *Objectif chiffré*
   - *Rapport de performance*
   - *Analyse de la situation des fournisseurs*
   - *Quelle fréquence (commentaire) ?*
   - *Si vous n'êtes pas challengé, quel service l'est dans votre entreprise ?*

     - *RSE*
     - *RH*
     - *Financière*
     - *Industriel*
     - *Système Information*
     - *Direction Générale*
     - *Marketing*
     - *Qualité*
     - *Juridique*
     - *Aucun*
     - *Je n'en ai pas connaissance*
     - *Autre :*

5. Considérez-vous que vous soyez suffisamment informé et challengé par votre entreprise sur la notation extra financière ?
   (Échelle de 0 : pas du tout, à 10 : parfaitement)

6. Selon vous, quels sont les points sur lesquels la fonction achats peut agir pour garantir une notation extra financière efficace ? (Question à choix multiples)
   - *Approche managériale de l'entreprise*
   - *Connaissance de la chaine d'approvisionnement et de ses modifications*
   - *Intégration en amont des fournisseurs dans l'organisation*
   - *Impact de l'entreprise sur l'économie locale*
   - *Risque relatif à la Loi Sapin II*
   - *Gestion des ressources et impact environnemental de l'entreprise et des fournisseurs*
   - *Consommation et réduction énergétique de l'entreprise*
   - *Contrôle des fournisseurs vis-à-vis de la gestion des ressources naturelles :*

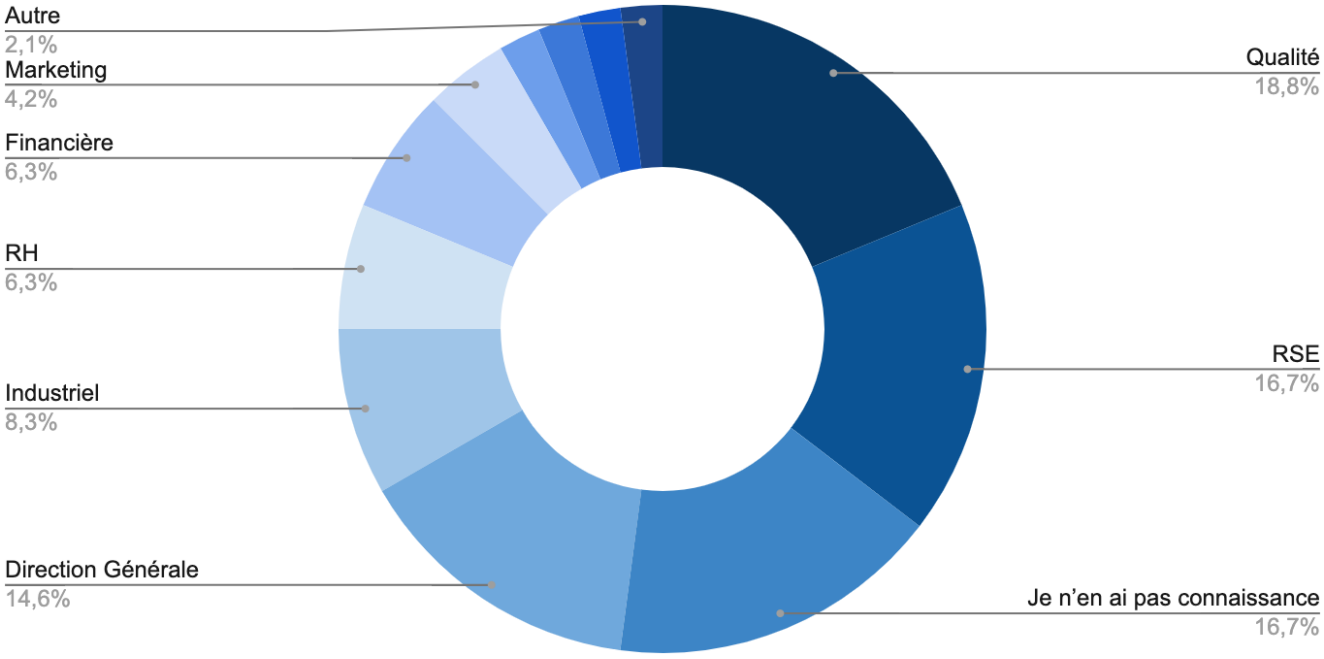
- *Production des GES*
- *Packagings et Déchets recyclables*
- *Protection des droits de l'homme et du travail*
- *Audit des nouveaux entrants (fournisseurs)*

7. Pour vous est-ce que la fonction achats doit être un service pro actif dans la notation extra financière ou un service support qui apporte les informations nécessaires et suit les règles établies par l'entreprise ? Pouvez-vous me justifier votre choix.
   - *Pro actif :*
   - *Service support*

8. Possédez-vous tous les outils nécessaires pour travailler en garantissant une bonne notation extra financière ? Si « non » et « pas assez » quels sont les manquants
   - *Oui*
   - *Non*
   - *Pas assez*

9. Les achats dits responsables sont-ils compatibles avec la réalité d'aujourd'hui sur la réduction des coûts ? Si « non » pouvez-vous le justifier ?
   Pour rappel les achats responsables sont *tout achat intégrant, à un titre ou à un autre, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et favorisant le développement économique*
   - *Oui*
   - *Non*

Annexe 16. Services challengés sur la notation extra-financière



LES ACHATS ET LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE

Résumé

Ce mémoire aborde le sujet de la notation extra-financière et la place de la fonction achats dedans.

Des recherches littéraires abordent les notions d'achats responsables et de notation extra-financière. Puis, comment la fonction achats agie pour garantir une notation extra-financière pertinente.

Par la suite, une enquête menée sur le terrain montre concrètement l'action de la fonction achats dans la notation extra-financière et ses limites.

Mots clés : Notation extra-financière, Fonction Achats, Développement Durable

Abstract

This thesis addresses the subject of extra-financial rating and the place of the purchasing function within it.

Literary research deals with the notions of responsible purchasing and extra-financial rating. Then, how the purchasing function acts to ensure a relevant extra-financial rating.

Subsequently, a survey conducted in the field concretely shows the action of the purchasing function in extra-financial rating and its limits.

Keywords: Extra-financial rating, Purchasing Function, Sustainable Development

Ce mémoire est l'unique propriété de l'auteur. Toute utilisation à des fins commerciales devra faire l'état d'une demande préalable, suivi d'un accord. ©brossaud2020