



HAL
open science

Les achats verts sont-ils une réelle source de performance économique pour les entreprises de travaux publics ?

Coralie Cadet

► To cite this version:

Coralie Cadet. Les achats verts sont-ils une réelle source de performance économique pour les entreprises de travaux publics ?. Gestion et management. 2020. dumas-02995493

HAL Id: dumas-02995493

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995493>

Submitted on 19 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



**Les achats verts sont-ils une réelle
source de performance
économique pour les entreprises**

Présenté par : Coralie CADET

Nom de l'Entreprise : NGE

Tuteur Universitaire : Fanny BENARD

Master 2 Pro. FC
Master DESMA
Management stratégique des achats
2019 - 2020



Les achats verts sont-ils une réelle source de performance économique pour les entreprises



Master 2 Pro. FC

Master DESMA - Management stratégique des achats - 2019 – 2020

Présenté par : Coralie CADET

Nom de l'Entreprise : NGE

Tuteur universitaire : Fanny BENARD



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.

RÉSUMÉ

Dans le contexte actuel, progression des réglementations en faveur de l'environnement, prise de conscience des parties prenantes, progression du réchauffement climatique, raréfaction des matières premières et augmentation des cours des énergies fossiles, les entreprises du BTP comme NGE ont tout intérêt à être précurseur en initiant des démarches achats verts.

NGE par son activité et par son devoir de responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes est conscient des enjeux environnementaux.

Dans une première partie, au travers d'une revue littéraire, nous expliquerons le concept des achats verts, son origine liée au développement durable, et l'influence des réglementations environnementales sur les entreprises des travaux publics. Nous conceptualiserons aussi la notion de performance économique à travers différents outils managériaux et en adoptant une vision à long terme.

Puis, dans un second temps, nous confronterons la théorie à la pratique en réalisant une étude de benchmark sur les bonnes pratiques en termes d'achats verts des majors du BTP, qui sont en avance sur les enjeux environnementaux.

Nous terminerons par les préconisations et les limites que nous pouvons apporter à cette problématique, en nous recentrant sur NGE et sur la mise en place de sa démarche d'achats verts.

SUMMARY

In the current context, progression of regulations in favor of the environment, awareness of stakeholders, progression of global warming, scarcity of raw materials and increase in fossil fuel prices, construction companies like NGE have every interest in being pioneer in initiating green purchasing initiatives.

NGE, through its activity and its duty of responsibility towards its stakeholders, is aware of environmental issues.

In the first part, through a literary review, we will explain the concept of green purchasing, its origin linked to sustainable development, and the influence of environmental regulations on public works companies. We will also conceptualize the notion of economic performance through different managerial tools and adopting a long-term vision.

Then, in a second step, we will compare theory to practice by carrying out a benchmark study on good practices in terms of green purchasing by the major construction companies, which are ahead of environmental issues.

We will end with the recommendations and the limits that we can bring to this problem, by refocusing on NGE and on the implementation of its green purchasing process.

MOTS CLÉS : ACHATS, ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, RESPONSABILITE, PARTIES PRENANTES, PERFORMANCE ECONOMIQUE

PURCHASING, ENVIRONMENTAL ISSUES, RESPONSIBILITY, STAKEHOLDERS, ECONOMIC PERFORMANCE

SOMMAIRE

❖ AVANT-PROPOS.....	8
❖ INTRODUCTION	9
❖ PARTIE 1 : - LA THEORIE	11
1. LA THEORIE	12
1.1 LE CONTEXTE.....	12
1.2 L'EMERGENCE DU DEVELOPPEMENT DURABLE	14
1.3 L'IMPACT DE LA REGLEMENTATION	17
1.3.1 Au niveau mondial	18
1.3.2 Au niveau Français	21
1.3.3 Focus sur les normes.....	23
1.4 FOCUS SUR LES OBJECTIFS DE LA NEUTRALITE CARBONE	24
1.4.1 Le marché du carbone	26
1.4.2 Le Bilan des émissions de gaz à effet de serre ou bilan carbone	28
1.5 REPORTING DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE	30
1.6 DEFINITION ET ENJEUX DES ACHATS VERTS, VOLET ENVIRONNEMENTAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE	33
1.7 LA REGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE DANS LE SECTEUR DES TRAVAUX PUBLICS	38
1.8 LA MESURE DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	41
1.8.1 Mais qu'entendons-nous par performance économique ?	41
1.8.2 Le Balanced Scorecard pour une stratégie d'achats verts	44
1.8.3 Le Total Cost Ownership : la modélisation en coût total	46
1.8.4 La Prise en compte du cycle de vie complet du produit	49
❖ PARTIE 2 - ÉTUDES DE TERRAIN.....	53
2. ÉTUDES DE TERRAIN	54
2.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	54
2.2 POSITIONNEMENT DU GROUPE DANS CE CONTEXTE.....	56
2.3 PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE.....	71
2.4 PRESENTATION DU PANEL	74
2.5 METHODOLOGIE UTILISEE	76
2.6 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE	77

❖	PARTIE 3 - PRECONISATIONS ET LIMITES	107
3.	PRECONISATIONS ET LIMITES	108
3.1	CHANGER LA VISION DES ACHATS EN INTERNE A TRAVERS UNE CONDUITE DU CHANGEMENT	108
3.2	LA MISE EN PLACE D'UN BALANCED SCORECARD ACHATS POUR PORTER LA DEMARCHE ACHATS VERTS.....	114
3.3	CHANGER LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS POUR CREER DE LA VALEUR AJOUTEE	116
3.4	REDEFINIR LA FONCTION ET LE POSITIONNEMENT DE LA FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE.....	119
3.5	DE NOMBREUSE SOLUTIONS POUR DES ACHATS VERTS, SOURCE DE PERFORMANCE ECONOMIQUE	122
❖	CONCLUSION	127

AVANT-PROPOS

Ce mémoire rentre dans le cadre de l'obtention du Master 2 DESMA « Management Stratégique des achats », dispensé par IAE de GRENOBLE. Je suis actuellement en poste en tant qu'acheteuse travaux au sein du groupe NGE, 6^{ème} acteur français du secteur du TP.

J'ai souhaité travailler sur le thème des achats respectueux de l'environnement et essayer de démontrer qu'ils ne sont pas que vertueux. J'ai essayé d'étayer en quoi les achats verts peuvent être une réelle source de performance économique pour les entreprises des TP.

Ce sujet m'a permis d'appliquer ma double compétence en achats et management environnemental. Je suis à l'origine ingénieur QSE et j'ai démarré ma carrière sur des chantiers ferroviaires.

Or, le défi est grand dans le sens où le secteur des Travaux Publics n'est pas connu pour être un secteur très avancé sur ce sujet ni très réceptif aux changements qu'occasionnent les nouvelles exigences environnementales.

INTRODUCTION

Selon Henry FORD, « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être.* »¹

Cette vision est très en avance sur son temps. En positionnant cette citation dans le contexte actuel d'urgence environnementale, cela laisse sous-entendre que, si la raison d'être des entreprises n'est pas uniquement la maximisation de leurs profits, d'autres éléments entrent en compte. Maximiser la satisfaction de ses parties prenantes en est un. Car les activités des entreprises ont un impact sur les intérêts de ces différents acteurs : salariés, fournisseurs, sous-traitants, clients, riverains, pouvoirs publics... L'entreprise doit donc trouver un équilibre entre créer de la valeur économique et produire de manière responsable.

L'évolution des réglementations en faveur de l'environnement, le changement de vision des citoyens face aux changements climatiques, ainsi que l'augmentation des cours des matières premières et des carburants en raison de l'épuisement des ressources naturelles et des énergies fossiles sont une grande partie des facteurs contribuant à la prise de conscience du secteur des travaux publics. Par ses activités en constante progression, ce secteur a largement contribué à la dégradation de la situation : augmentation des émissions de GES et de la production de déchets.

Recherche d'économies d'énergie, maîtrise des émissions de gaz à effet de serre, réduction du recours aux matières premières non renouvelables, valorisation et réemploi des déchets sont les nouveaux enjeux des entreprises de travaux publics.

NGE peut construire des routes 100 % recyclées qui n'utilisent aucun granulat autre que celui déjà présent sur place. Cette méthode permet un travail collaboratif entre les services d'exploitation, les achats et l'environnement. Elle permet de dégager des économies et de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 20 % par rapport à un chantier classique.

¹ Henry FORD - Citation

Mais il est difficile de faire changer les habitudes. En règle générale, les individus ont tendance à montrer des résistances face aux changements. Les clients finaux de NGE comme les clients internes de sa fonction achats ne se sentent pas toujours concernés par les problématiques environnementales dans leur travail au quotidien. A leurs yeux, la mise en place d'une démarche achats verts est d'avantage perçue comme une contrainte économique et de temps. Ils ne l'appréhendent pas comme une réelle source d'opportunités.

Comme le confirme Charles F. KETTERING, « *Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser.* »² Le modèle d'affaires de NGE doit être revu afin que les principes du développement durable, et plus précisément la démarche des achats verts, soient intégrés à la stratégie ; d'où la difficulté de démontrer les résultats de ces démarches vertueuses en termes de performance économique.

L'objectif de ce mémoire est de démontrer en quoi les achats verts sont une réelle source de performance économique pour les entreprises de travaux publics ?

Dans une première partie, au travers d'une revue littéraire, nous expliquerons le concept des achats verts, son origine liée au développement durable, et l'influence des réglementations environnementales sur les entreprises des travaux publics. Nous conceptualiserons aussi la notion de performance économique à travers différents outils managériaux et en adoptant une vision à long terme.

Puis, dans un second temps, nous confronterons la théorie à la pratique en réalisant une étude de benchmark sur les bonnes pratiques en termes d'achats verts des majors du BTP, qui sont en avance sur les enjeux environnementaux.

Nous terminerons par les préconisations et les limites que nous pouvons apporter à cette problématique, en nous recentrant sur NGE et sur la mise en place de sa démarche d'achats verts.

² Charles F. KETTERING - Citation

PARTIE 1 :
-
LA THEORIE

1. LA THEORIE

1.1 LE CONTEXTE

Auparavant, les seules entités auxquelles les grandes entreprises devaient rendre des comptes étaient les actionnaires en termes de profits. Depuis l'émergence du Développement Durable en 1987 et de la RSE il y a une dizaine d'années, les entreprises ont un devoir de responsabilités qui s'est agrandi vis-à-vis de leurs parties prenantes (les clients, les salariés, la société, l'environnement). Selon Benjamin PERDREAU, « *le terme de partie prenante (ou stakeholder en anglais) est apparue avec l'émergence du concept de responsabilité sociétale³* ». La définition proposée par la norme ISO 26000 :2010 est celle que nous retenons pour la suite de ce document : « Une partie prenante est un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation. »⁴

Comme le précise PERDREAU Benjamin, « *La théorie des parties prenantes considère que l'entreprise agira dans le sens d'une reddition sociétale s'il est dans son intérêt de le faire.* »⁵ En effet selon cette théorie, l'entreprise ne recherche plus uniquement à répondre aux besoins de ses actionnaires. Il est de son intérêt de satisfaire les besoins de ses parties prenantes.

Notamment en France, les réglementations environnementales ne cessent d'évoluer dans le même intervalle que la situation climatique se dégrade. Les institutions deviennent de plus en plus exigeantes vis-à-vis des entreprises. Elles resserrent les quotas en termes d'émissions de carbone, de traitement des déchets.

La finance se verdit aussi, il est souvent fait référence à des éco-prêts et d'obligations vertes. Les banquiers prennent de plus en plus en considération les notations extra-financière des grandes entreprises avant de valider ou d'octroyer de meilleures conditions à des projets d'investissements.

³ PERDREAU Benjamin -Les rapports du développement durable - 2016

⁴ PERDREAU Benjamin -Les rapports du développement durable - 2016

⁵ ISO 26000 – Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale - 2010

Dans les médias économiques, les sujets traitant d'environnements sont devenus tendance. De plus en plus, de publications traitent de l'impact environnemental des activités des entreprises. De ce fait, les clients sont de plus en plus sensibilisés.

Et si les activités des entreprises ne vont pas dans le sens du bien commun, elles mettent à mal leur réputation et peuvent nuire à leur performance économique sur le long terme. Plusieurs entreprises accusées de greenwashing ou ayant dû faire face à des scandales environnementaux comme Volkswagen avec l'affaire du diesel gate ou BP avec la marée noire de la plateforme de forage Deepwater Horizon illustre ce point. En effet l'article de la Tribune précise que « *Suite à l'annonce dans les médias de l'affaire en septembre 2015, le cours de l'action du groupe Volkswagen a chuté de près de 40 % à la bourse de Francfort* ». ⁶*Il en est de même pour le groupe BP comme l'évoque Novethic « En raison de la perte de la valeur marchande, BP était passée de la deuxième à la quatrième plus grande des quatre grandes sociétés pétrolières en 2013. Pendant la crise, les stations-service BP aux États-Unis ont signalé une baisse des ventes entre 10 et 40% en raison pour riposter contre l'entreprise. »*⁷

Les clients ne sont pas les seuls à être exigeants. Depuis quelques années, les jeunes diplômés donnent du fil à retordre aux entreprises. La nouvelle génération est plus sensible aux problématiques environnementales et sociales. ⁸Ces jeunes diplômés refusent d'intégrer et demandent des comptes aux grands groupes qui n'agissent pas de manière vertueuse en matière de lutte contre le réchauffement climatique. En démontre l'exemple des 30 000 étudiants de grandes écoles qui ont signé le Manifeste pour un réveil écologique en 2018. ⁹Cette nouvelle génération peut casser les codes et favoriser un changement vers une économie plus responsable et durable. Les entreprises comme les services achats courent donc le risque de ne pas attirer les perles rares du marché.

Dans le secteur des Travaux Publics, les entreprises sont soumises aux mêmes enjeux. Les critères environnementaux et éthiques ont une part de plus en plus importante dans les systèmes de notations des marchés publics. La technique et le prix ne suffisent plus pour gagner des affaires. De plus, les ressources naturelles se rarifient et les réglementations sur les énergies

⁶ La tribune – article - 2015

⁷ Novethic – Publication internet - 2015

⁸ Global Tolérance - sondage - 2014

⁹ <https://pour-un-reveil-ecologique.org/> - Manifeste pour un réveil écologique - 2018

fossiles ont pour conséquences une hausse importante des taxes. Il paraît judicieux d'être précurseur en se tournant vers les énergies renouvelables et l'économie circulaire.

Pour un acteur du TP comme NGE, il est préférable d'anticiper ses évolutions que de les subir et ainsi en tirer profit.

1.2 L'ÉMERGENCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comme le précise Lionel CHARLES, un universitaire français, « *Il a fallu attendre le début de la médiatisation des grandes catastrophes environnementales au début des années 80 telles que la catastrophe de Seveso en Italie (pollution à la dioxine), ou la marée noire de l'Amoco Cadiz sur les côtes bretonnes, pour que la société commence à prendre conscience de l'impact des activités économiques sur l'environnement.* »¹⁰ Et de poursuivre : « *Les débats sur l'épuisement des ressources naturelles ont commencé à faire prendre conscience que les conditions actuelles de la croissance économique ne pourront se poursuivre de façon indéfinie.* »¹¹

Notamment les écrits du scientifique français René PASSET, en 1979, ont « *contribué à construire la question de l'environnement sous un éclairage qui se veut multidimensionnel, prise en compte simultanée des dimensions économiques, sociales et écologiques* ». ¹²

Selon Jean-Claude ZARKA , « *La Conférence de Stockholm en 1972 fut la première grande conférence sur l'environnement. Elle a été à l'origine du concept d'écodéveloppement. Ce concept s'efforce à concilier croissance économique et préservation des ressources naturelles.* »¹³

Ce sont les premières ébauches de réflexion sur les concepts d'environnement et d'écologie. Cela a permis aux institutions de légiférer sur le thème de l'environnement.

Il faut attendre 1987 pour que le concept de développement durable soit formalisé dans une publication rédigée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de

¹⁰ Lionel CHARLES - Guide des Humanités environnementales - 2016

¹¹ Lionel CHARLES - Guide des Humanités environnementales - 2016

¹² René PASSET - L'Économie et le vivant - 1979

¹³ Jean-Claude ZARKA Le nouveau droit de l'environnement - 2020

l'Organisation des Nations Unies, et à l'initiative de Madame Gro Harlem BRUNDTLAND, Premier ministre norvégien, qui présidait cette commission. Il est défini comme étant « *un mode de développement qui permet de satisfaire les besoins d'une génération, en commençant par ceux des plus démunis, sans compromettre la possibilité pour les générations suivantes de satisfaire les leurs* ». ¹⁴Cette définition est officialisée par la convention du sommet de la Terre à Rio en 1992.

Selon Jean-Claude ZARKA , « *Il s'agissait de renouveler l'approche du développement en prenant en considération les nouveaux enjeux qui sont apparus dans les années 1980-1990 : le réchauffement climatique, les atteintes à la biodiversité, la couche d'ozone.* »¹⁵

Le développement durable cherche à concilier développement économique, progrès social et respect de l'environnement.

Le développement durable s'articule autour de trois piliers :

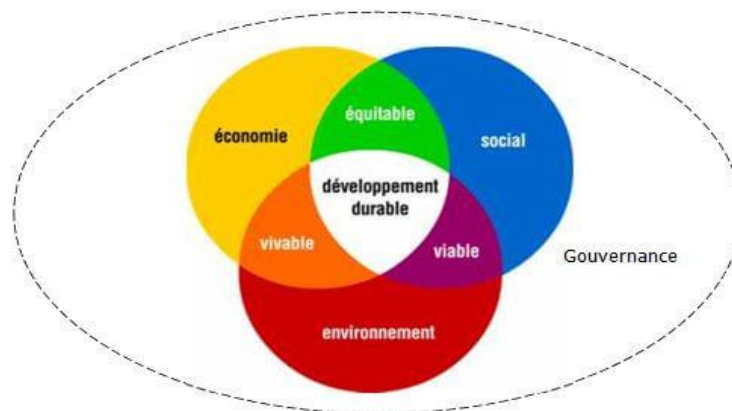


FIGURE N° 1 : « LES PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE »¹⁶

Comme l'évoque Jean-Yves MARTIN, « *La notion de Développement Durable s'est fortement installée au premier plan de l'espace public tant à l'échelle française qu'à l'échelle mondiale. Elle est constituée comme une extension de la notion d'environnement, elle associe celui-ci à deux*

¹⁴ Gro Harlem BRUNDTLAND -Publication de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies - 1987

¹⁵ Jean-Claude ZARKA Le nouveau droit de l'environnement - 2020

¹⁶ <https://rse-pro.com/>- Les piliers du développement durable -Illustration - 2008

dimensions qui en sont très proches, mais qu'il ne prend pas explicitement en considération, l'économique et le social, et introduit la notion clé d'équité intergénérationnelle. »

Le Code de l'environnement « *axe également cinq finalités au développement durable :*

- *la lutte contre le changement climatique ;*
- *la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ainsi que la sauvegarde des services qu'ils fournissent et des usages qui s'y rattachent ;*
- *la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ;*
- *l'épanouissement de tous les êtres humains ;*
- *et la transition vers une économie circulaire. »¹⁷*

En 2015, l'ONU a adopté les dix-sept objectifs du Développement Durable. C'est un plan d'action en faveur de l'environnement à l'horizon 2030. Ces objectifs définissent un langage et un cadre commun au développement durable pour tous les états membres. ¹⁸

La responsabilité sociétale des entreprises, qui est l'application des principes du développement durable dans l'entreprise. Plus précisément comment les entreprises participent au développement durable des populations et exercent leur responsabilité. La RSE a été mise en avant en 2001 par l'Union européenne. Elle a publié un Livre vert de la responsabilité sociale des entreprises, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable. Ce livre vert donne la définition suivante de la RSE : « *L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »¹⁹*

Cette définition met l'accent sur les capitaux humains et environnementaux. Alors que la définition de l'ISO 26000 va plus loin en en précisant que l'entreprise doit être responsable.

¹⁷ Jean-Yves MARTIN - Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations - 2002

¹⁸ ONU -17 objectifs du Développement Durable - 2015

¹⁹ Livre vert – RSE- 2001

Précisément, la norme ISO 26000, qui détaille les modalités de mise en place de la RSE, la définit comme étant la : « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui* »²⁰

- *Contribue au Développement Durable y compris à la santé et au bien-être de la société*
- *Prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales*
- *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

Une entreprise responsable est une entreprise qui a pris conscience de l'impact de son activité sur l'environnement et qui assume sa part de responsabilité. Nous sommes face à un réel business model durable.

1.3 L'IMPACT DE LA REGLEMENTATION

Aujourd'hui, 50 % des matières premières extraites en Europe vont au secteur du BTP, et le béton est la deuxième matière la plus consommée au monde après l'eau. Cette industrie représente 10 % de toutes les émissions de CO₂ sur terre.²¹

Les politiciens, les économistes et les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés aux enjeux environnementaux. Ils ont conscience que le développement économique est responsable de nos problématiques climatiques et qu'il doit être encadré. La démarche a été entreprise, il y a un peu plus de 40 ans, lorsque les premières réglementations en faveur de l'environnement ont vu le jour. Depuis, elles n'ont cessé de croître.

Les Sommets de la Terre sont la preuve du développement d'une culture mondiale du respect de l'environnement. Ces rencontres décennales entre les dirigeants des États membres de l'ONU sont, en effet, organisées depuis 1972 et ont pour objectif de définir les moyens de stimuler

²⁰ ISO 26000 – Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale - 2010

²¹ Grégoire Noble- Publication Batiactu- 2014

le développement durable au niveau mondial. Ces sommets s'appellent ainsi car ils dressent le panorama de l'état de la planète Terre à plusieurs niveaux.

1.3.1 Au niveau mondial

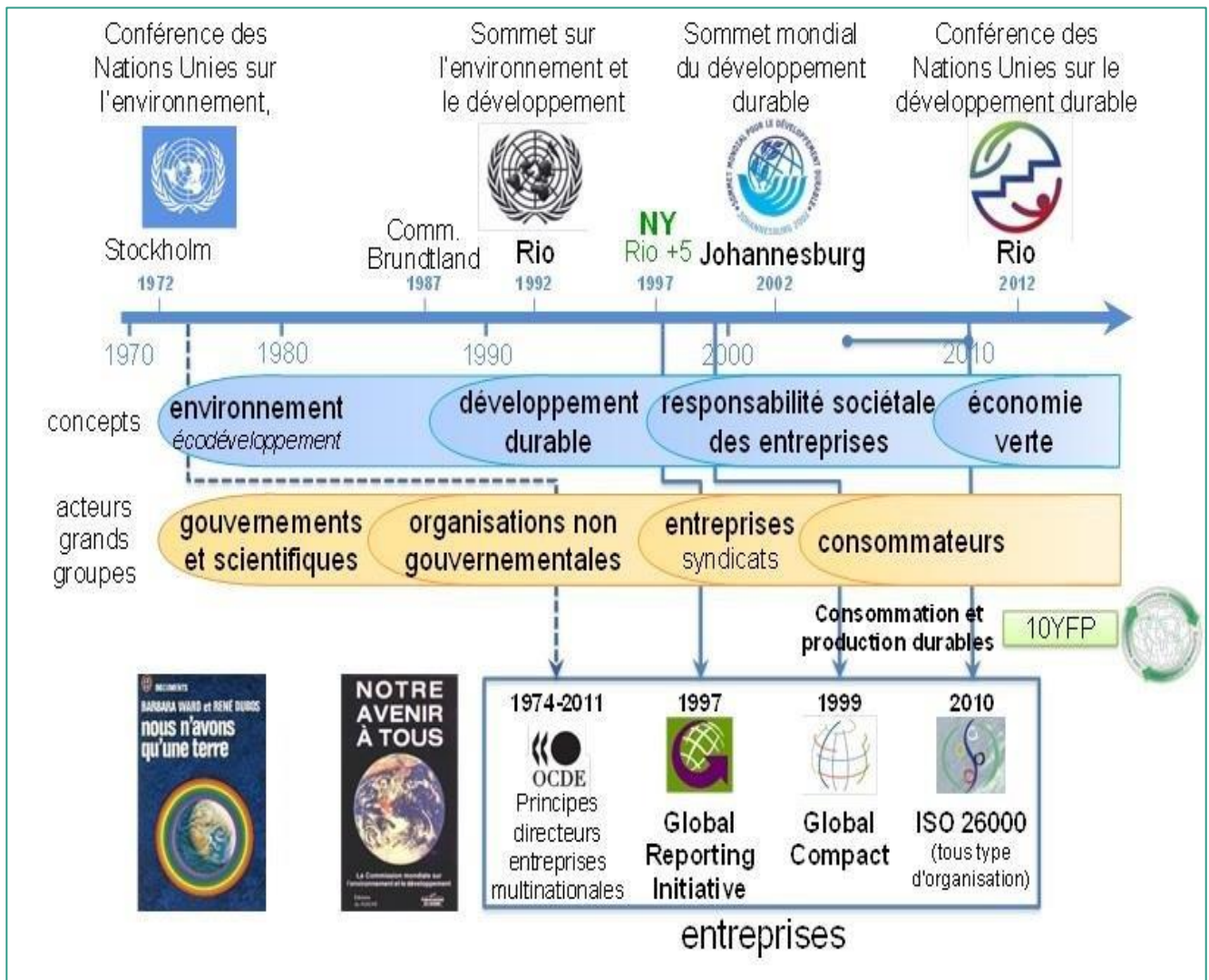


FIGURE N°2 : « ÉLÉMENTS CLÉS DE L'HISTOIRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE CHRISTIAN BRODHAG »²²

²² CHRISTIAN BRODHAG - ÉLÉMENTS CLÉS DE L'HISTOIRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE -2012

○ Chronologie des conférences de l'ONU et des COP Conférences des Parties les plus significatives²³:

1972	Conférence des Nations unies sur l'environnement de Stockholm	<ul style="list-style-type: none"> ● Première conférence mondiale sur l'environnement. ● Participation de 113 pays membres de l'ONU. ● À l'origine du rapport « Nous n'avons qu'une Terre » qui a permis d'établir un lien argumenté entre environnement et développement. ● A validé un vaste plan d'action pour lutter contre la pollution. ● A donné naissance à l'organisation « Programme des Nations unies pour l'environnement » qui a pour fonction de : <ul style="list-style-type: none"> - coordonner les activités de l'ONU dans le domaine de l'environnement ; - assister les pays membres dans la mise en œuvre de leurs politiques environnementales.
1992	Sommet sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> ● Participation de 178 pays membres de l'ONU. ● A permis la signature de la Déclaration de Rio de Janeiro sur l'environnement et le développement, qui donne une définition officielle du développement durable et qui présente une convention sur le climat, qui insiste sur la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre afin de minimiser l'impact humain sur le changement climatique. ● À l'origine de la création des COP (conférences des parties), les pays signataires de la convention climat ont décidé de se réunir tous les ans à partir de 1995. ● A conduit à l'adoption du programme Action 21 qui décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales. ● A lancé la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, dont les fonctions sont de : <ul style="list-style-type: none"> - comprendre les changements climatiques et proposer des solutions pour les limiter ;

²³<https://www.un.org/> - conférences de l'ONU et des COP - 2004

		<ul style="list-style-type: none"> - se réunir annuellement lors de conférences mondiales pour dresser un bilan des avancées en matière de lutte contre les bouleversements climatiques.
1997	COP 3 de Kyoto	<ul style="list-style-type: none"> • À l'origine du Protocole de Kyoto, très contraignant, car il vise à réduire de 5,2 % les émissions de GES des pays signataires d'ici 2020. • N'est entré en vigueur qu'en 2005 lors de la COP11 quand 55 pays l'ont ratifié. • Les États-Unis et la Chine, les deux principaux émetteurs de GES, n'ont pas ratifié ce traité.
2000	Sommet économique de Davos	<ul style="list-style-type: none"> • A permis le lancement du Global Compact/Pacte des Nations Unies à l'initiative de Kofi Annan. • Sous la forme d'un engagement volontaire, les entreprises doivent respecter dix principes en matière de droits humains, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.
2002	Sommet mondial du développement durable de Johannesburg	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif : inciter les États à réitérer leur engagement politique en faveur du développement durable. • Participation de 195 pays membres de l'ONU. • A permis l'adoption d'un plan d'action portant sur de nombreux sujets : la pauvreté, les ressources naturelles, la biodiversité, l'énergie.
2009	COP 15 sur le climat de Copenhague	<ul style="list-style-type: none"> • A permis le premier accord mondial pour endiguer le réchauffement climatique sous la barre des +2°C.
2012	Conférence des Nations unies sur le développement	<ul style="list-style-type: none"> • À l'origine de l'établissement des 17 objectifs du développement durable.

	durable de Rio de Janeiro	
2012	COP 18 sur le climat à Doha	<ul style="list-style-type: none"> • A permis une seconde période d'engagement du protocole de Kyoto jusqu'en 2020.
2015	COP 21 sur le climat de Paris	<ul style="list-style-type: none"> • A permis l'adoption du premier accord universel sur le changement climatique. L'Accord de Paris a pour objectifs de : <ul style="list-style-type: none"> - atteindre la neutralité carbone dès 2050 ; - limiter le réchauffement de la planète à 1,5 degré ; - établir un plan de réduction des émissions mondiales de CO2. • Même si l'Union européenne est le troisième émetteur de CO2 au monde, elle s'est engagée à : <ul style="list-style-type: none"> - réduire ses émissions de GES d'au moins 40% d'ici 2030 ; - porter la part des énergies renouvelables à au moins 32 % ; - améliorer l'efficacité énergétique d'au moins 32,5 %. • À l'origine de l'Agenda 2030, qui a fusionné l'agenda des 17 objectifs du développement durable et celui des Sommets de la Terre. Il définit un langage du développement durable, commun à tous les membres des Nations unies.

1.3.2 Au niveau Français

En tant que signataire de plusieurs conventions de l'ONU sur l'environnement, la France a décliné certains de ses engagements au niveau national :

- La Loi NRE : La loi sur les nouvelles réglementations économiques entrée en vigueur en 2002 oblige les grandes entreprises cotées à fournir des informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel.

- Les lois Grenelle I et II : Elles ont été publiées respectivement en 2009 et 2010. Elles sont parmi les premières lois à répondre à l'urgence écologique et au besoin de transition écologique. Elles mettent en œuvre les engagements pris lors du Grenelle Environnement ; et engagent la France à diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre en 2050.
- La Loi de Transition Énergétique : La loi relative « à la transition énergétique pour la croissance verte » a été promulguée en 2015. Elle pose les bases d'une Stratégie Nationale Bas-Carbone en s'engageant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 % à l'horizon 2030. Elle vise à réduire la facture énergétique de la France, notamment la consommation des énergies fossiles de 30 % en 2030. Elle veut que la part des énergies renouvelables atteigne 32 % de la consommation finale brute d'énergie en 2030. Elle comporte aussi des dispositions favorisant l'économie circulaire et une meilleure gestion des déchets.
- La Loi SAPIN II : Elle a vu le jour en 2017 et se rapporte « à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique ». Elle introduit la notion de devoir de vigilance, qui consiste en une obligation générale de transparence et de prévention de la corruption pour les sociétés de plus de 500 salariés, et en l'établissement d'un plan de prévention anti-corruption pour les sociétés de plus de 5 000 salariés dont le siège social est basé en France.
- La Loi PACTE : Cette loi « relative à la croissance et la transformation des entreprises » a été publiée en 2019. Elle permet une belle avancée au niveau de la RSE. Elle précise que « toutes les entreprises soient gérées dans leur intérêt social et qu'elles prennent en considération les enjeux environnementaux dans la gestion de leurs activités ». Elle permet aussi aux entreprises volontaires de se transformer en société à mission.
- La loi Finances de 2019 : Ratifiée fin 2019, elle prévoit la hausse des taux de la TGAP (taxe générale sur les activités polluantes) applicables à l'enfouissement et à l'incinération des déchets, ainsi que des baisses pour les activités de recyclage, afin d'inciter les entreprises à valoriser davantage leurs déchets. L'objectif de cette loi est « d'adapter la fiscalité pour

rendre la valorisation des déchets moins chère que leur élimination ». La première hausse de la TGAP déchets se fera par paliers à partir de 2021 pour atteindre des montants dissuasifs de 65 €/t en 2025.

- La Loi Energie-Climat : Cette loi a été publiée fin 2019. Elle décrète « *l'urgence écologique et climatique* » et prévoit que la France atteigne la « *neutralité carbone* » à l'horizon 2050. Elle est dans la continuité de la loi sur la transition énergétique. Elle prône le développement des énergies renouvelables et propres comme l'hydrogène, la fin des dernières centrales à charbon, un vaste programme de rénovation des bâtiments qualifiés de passoires thermiques et la fin des tarifs réglementés des énergies électriques.
- La Loi Anti-gaspillage et économie circulaire : Cette loi a été promulguée début 2020. Elle va dans le sens du développement durable, en prônant le développement de l'économie circulaire. La loi propose un cadre pour sortir de notre modèle économique linéaire : extraire des matières premières, produire des biens, consommer, puis générer des déchets néfastes à notre écosystème. Elle impose d'ici 2040 la sortie du plastique jetable, en évitant les suremballages et en privilégiant les emballages recyclés. Elle permet la création de filières pollueur-payeur en exigeant que les entreprises participent au financement de la gestion des déchets liés à leurs produits.

1.3.3 Focus sur les normes

Plusieurs familles de normes peuvent faire office de guide dans la mise en place d'une démarche d'achats verts :

- ISO 14001 : Norme certifiante relative au management environnemental, elle donne des outils aux entreprises pour analyser et maîtriser les impacts environnementaux de leurs activités.

- ISO 14040 : Cette norme non certifiante qui porte sur l'analyse du cycle de vie possède un outil qui permet de réduire l'impact des entreprises sur l'environnement.
- ISO 26000 : Norme non certifiante « *relative à la responsabilité sociétale des organisations* », « *Elle présente les lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer sa responsabilité sociétale* ».
- ISO 20400 : Cette norme non certifiante a pour but de conjuguer responsabilité sociétale et achats responsables. Elle s'adresse à la fonction achats pour mettre en place une stratégie efficace d'achats responsables. Cette norme prend en compte les retours d'expérience du Label Relation Fournisseurs et Achats. Elle met en avant l'économie circulaire comme un outil pour effectuer des achats responsables.

1.4 FOCUS SUR LES OBJECTIFS DE LA NEUTRALITE CARBONE

Le monde doit faire face à des phénomènes climatiques extrêmes en constante augmentation, tels que les inondations, la sécheresse, les tempêtes, les glissements de terrain, la fonte des glaciers, etc. Cette situation est la conséquence du réchauffement climatique.

Dans les années 60, les travaux de Charles David KEELING, climatologue américain, ont été les premiers à démontrer que « *le réchauffement climatique était un phénomène d'origine humaine et qu'il affectait l'ensemble de l'écosystème mondial* ». ²⁴ Depuis les avancées scientifiques sur les explications du réchauffement climatique n'ont cessé de progresser notamment depuis 1988 date à laquelle l'Organisation Météorologique Mondiale et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement ont créé -le premier groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat le GIEC. Selon le ministère de la Transition Ecologique sa mission est de : « rendre compte de l'état des connaissances scientifiques relatives

²⁴ Charles David KEELING – The Concentration of Atmospheric Carbon Dioxide in Hawaii - 1965

à l'évolution du climat mondial, ses impacts, et les moyens de l'atténuer ». ²⁵ Son dernier rapport démontre que si nous ne limitons pas le réchauffement de la planète à 1,5 degré d'ici 2030 en réorganisant l'activité économique, les conséquences climatiques seront désastreuses : canicules agricole, pluies extrêmes, fontes des glaciers, incendies forestiers....

Les travaux du GIEC ont permis de lier l'accélération du réchauffement climatique au développement des activités industrielles et économiques. En 2017, 42% des émissions de CO₂ mondiales sont ainsi liées à la production d'énergie et d'électricité, et 25% sont issues des carburants consommés par les transports.²⁶

Pour lutter contre ce phénomène, notre modèle économique doit se transformer. Les derniers engagements pris lors de la COP 21 vont dans ce sens. Des objectifs ambitieux en termes de neutralité carbone ont été formalisés pour 2050.

La neutralité carbone est le principe selon lequel des émissions de gaz à effet de serre mondiales seraient nulles par un système de compensation. Cela implique un équilibre entre ce que l'homme émet en émissions de GES et ce que les éléments naturels, soit les sols, les océans et les forêts, peuvent absorber. Ces éléments sont appelés des puits de carbone naturels, car ils compensent les émissions de l'homme en absorbant et en stockant plus de carbone qu'ils n'en émettent.

Face à la crise climatique actuelle, la plupart des grands groupes s'engagent de plus en plus dans des stratégies de neutralité carbone en compensant par des puits de carbone artificiels.

Une politique de compensation carbone consiste à investir dans des projets qui permettent soit de réduire les émissions de GES (énergies renouvelables ou nouvelles technologies décarbonées), soit de les capter (projets de reforestation par exemple).

La grande majorité des entreprises s'oriente vers la seconde catégorie en raison de son faible coût. En 2019, planter des arbres coûte un peu moins de dix dollars la tonne.

²⁵ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr> – Ce qu'il faut retenir du rapport du GIEC sur le réchauffement climatique - 2018

²⁶ Commissariat général au développement durable - Les émissions de CO₂ liées à l'énergie en France de 1990 à 2017 - 2019

Or, à l'heure actuelle, ce système n'est pas suffisant. En 2017, les puits de carbone ont éliminé entre 9,5 et 11 gigatonnes de CO₂ par an, alors que les émissions mondiales annuelles de CO₂ ont atteint 37,1 gigatonnes.²⁷

Une démarche de compensation carbone va dans le sens des préoccupations environnementales de la société, mais elle n'est qu'une solution corrective à court terme. Les émissions de CO₂ liées aux activités humaines continuent à croître. Les entreprises ne remettent pas en cause leurs pratiques. Elles ne s'engagent pas sur le long terme à polluer moins et ne réfléchissent pas à une politique ambitieuse de réduction de leurs émissions de GES.

1.4.1 Le marché du carbone

Selon Jean TIROLE, prix Nobel d'économie en 2014, « *le meilleur outil pour lutter contre le réchauffement climatique est la tarification des émissions de carbone, partout et pour tous, afin de financer le développement des énergies renouvelables et de modifier de manière significative les comportements des acteurs économiques.* » De son point de vue, « *il est plus efficace d'agir par des prix que par des interdictions ou des réglementations* ». ²⁸

En 1997, le Protocole de Kyoto propose la mise en place d'une taxe carbone selon le principe du pollueur-payeur, afin d'inciter les entreprises à évoluer vers des activités moins carbonées. Cette solution a été rejetée au profit d'un système d'échange de quotas d'émissions de CO₂. Le Protocole en a défini les mécanismes. Ce système d'échange doit permettre aux pays d'atteindre leurs objectifs de réduction d'émissions de GES.

L'Union européenne a été la première à mettre en place une politique spécifique de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre. En 2005, elle a créé un outil de régulation : le système d'échange de quotas d'émission (SEQE).

Ce marché européen lui permet de contrôler et de compenser la quantité de gaz à effet de serre émise par les producteurs d'énergie et les industriels.

²⁷ ACTUALITES DU PARLEMENT EUROPEEN -QU'EST-CE QUE LA NEUTRALITE CARBONE ET COMMENT L'ATTEINDRE D'ICI 2050 -2019

²⁸ Jean TIROLE - Economie du bien commun - 2017

Ce marché du carbone couvre près de 45% des émissions de gaz à effet de serre de l'UE. Il a pour objectif d'inciter les entreprises du secteur industriel à diminuer leurs émissions de CO₂. Le principe est simple : moins elles polluent moins elles paient.²⁹

Chaque année, un plafond global d'émissions de CO₂ à ne pas dépasser est fixé. Un nombre de permis est attribué aux émetteurs pour chaque tonne de CO₂ émise. Les entreprises peuvent continuer leurs activités polluantes à condition d'avoir assez de permis en fin d'année pour couvrir leurs émissions. Si elles ont dépassé leur quota, elles doivent acheter des permis sur le marché sous forme d'enchères. Les entreprises ayant réussi à réduire leurs émissions de CO₂ se retrouvent ainsi en situation d'excédent et peuvent vendre leurs quotas.

De 2006 à 2018, plus de 1 100 millions de permis carbone ont ainsi été émis sur le marché, ce qui correspond à 1 100 millions de tonnes de CO₂.

Comme le précise l'ouvrage « Le prix du carbone : Les enseignements du marché européen du CO₂ », « *Le marché du SEQE a permis de déterminer un prix du carbone.* »³⁰ Comme tout marché, il varie en fonction de l'offre et de la demande. Or, en 2016, le prix des permis était très bas, autour de trois dollars la tonne de CO₂ en moyenne. De plus, le marché est déséquilibré, car il y a plus d'offres de permis que de demandes.

Un excédent important et des prix bas n'ont pas dissuadé les industriels de polluer moins, ce qui nuit à l'efficacité du système de lutte contre le changement climatique.

Ce système d'échange de quotas d'émission est un projet de réforme en 2020. L'État souhaite le réguler davantage avec des prix planchers et une réduction du nombre des émissions, afin d'en optimiser l'efficacité.

À l'heure actuelle, en France, la seule taxe carbone en vigueur est intégrée aux taxes sur les énergies fossiles, en particulier la TICPE, ou Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Énergétiques (produits pétroliers, gaz naturel et charbon). Cette taxe carbone a été officialisée en 2014 et couvre principalement le secteur des transports.

²⁹ www.ecologique-solidaire.gouv.fr - Publication sur les marchés-du-carbone -2020

³⁰ ELLERMAN Denny A., CONVERY Franck J. et DE PERTHUIS Christian - Le prix du carbone : Les enseignements du marché européen du CO₂ - 2010

1.4.2 *Le Bilan des émissions de gaz à effet de serre ou bilan carbone*

Le bilan des émissions de gaz à effet de serre permet d'évaluer à quel point les activités des entreprises contribuent au réchauffement climatique, notamment leur dépendance aux énergies fossiles. La démocratisation du Bilan GES dans les entreprises est un premier pas, qui contribue aux objectifs de neutralité carbone fixés par la France. Le Bilan GES est un outil utile pour alimenter les marchés du carbone et la taxe carbone.

C'est en 2010 avec la loi Grenelle II que la notion de Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) voit le jour. Elle le rend obligatoire pour :

- les entreprises privées de plus de 500 salariés ;
- les entreprises publiques de plus de 250 salariés ;
- les collectivités dépassant 50 000 habitants.

Selon l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), le BEGES, « *c'est une évaluation de la quantité de gaz à effet de serre émise dans l'atmosphère sur une année par les activités d'une organisation* ». ³¹

Il va, dans un premier temps, permettre aux entreprises de comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'identifier, dans un deuxième temps, les sources de pollution qu'elles génèrent, et ainsi d'agir plus facilement pour les réduire.

Le Bilan GES prend généralement en compte les activités directes et indirectes sous le contrôle des entreprises (Scopes 1 et 2). Il est plus rarement utilisé pour les activités ayant lieu en amont (chez les fournisseurs) ou en aval (transport et fin de vie des produits, Scope 3) des entreprises.

³¹ <https://www.ademe.fr/> - Publication internet Bilan GES - 2019

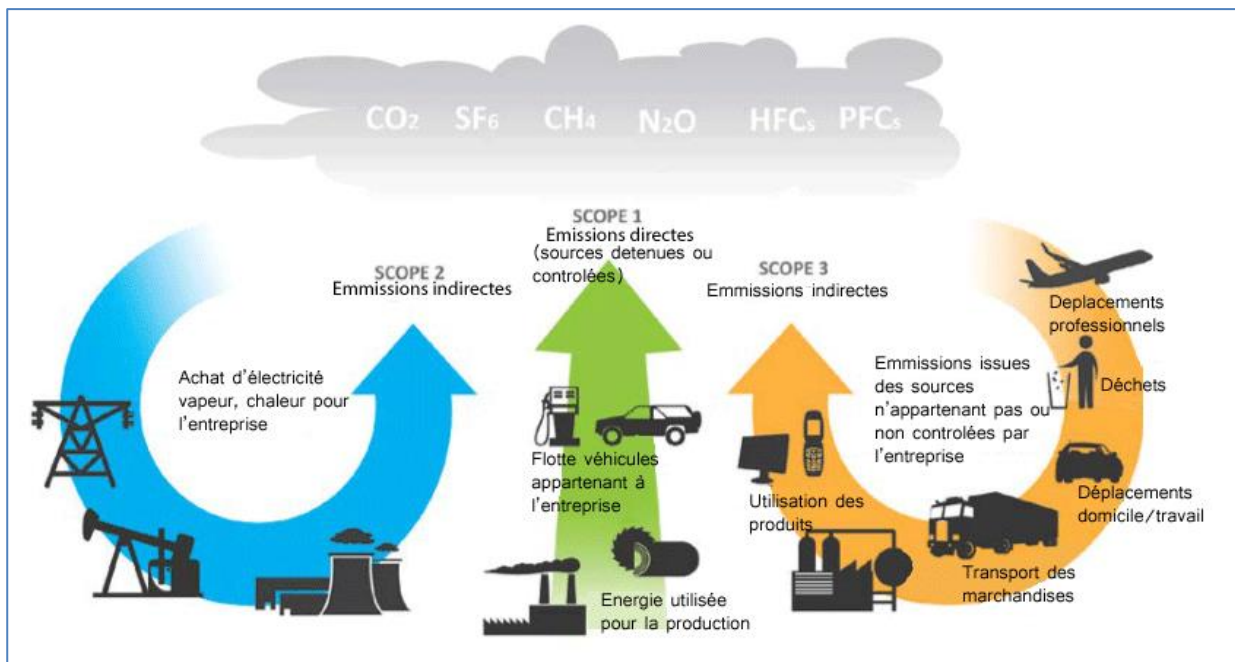


FIGURE N°3 : « SCHEMA BILAN GAZ A EFFET DE SERRE DE PLANET FRIENDLY »³²

Le Bilan GES impose les Scope 1 et 2, tandis que le Scope 3 est quant à lui facultatif :

- Scope 1 : Total des émissions directes générées par les ressources de la structure utilisant des énergies fossiles.
- Scope 2 : Total des émissions indirectes liées à l'achat ou à la production d'énergie électrique.
- Scope 3 : Les autres émissions indirectes non liées directement à la fabrication, mais à d'autres étapes du cycle de vie du produit.

En France, pour calculer le BEGES, la méthode la plus utilisée est le Bilan carbone, qui est une marque déposée par l'ADEME ; d'où l'amalgame existant entre BEGES et Bilan carbone. Cette méthode est développée par l'Association Bilan Carbone depuis 2011. Le bilan est valable pour une durée de 3 ans.

Le Bilan GES, comme le préconise la norme ISO 14001, « se déroule en 6 étapes :

- *Sensibilisation au réchauffement climatique et à ses effets*

³² PLANET FRIENDLY - Schéma bilan gaz à effet de serre - 2013

- *Établissement du périmètre de l'analyse*
- *Collecte des informations à prendre en compte*
- *Exploitation des données collectées*
- *Définition du plan d'action en vue de la réduction des émissions*
- *Mise en pratique des mesures décidées. »³³*

Le Bilan GES est un outil déployé par les grandes entreprises dans le cadre du volet environnemental de leur démarche RSE. Pour certaines, il s'agit même d'une obligation de faire figurer un Bilan GES dans leur reporting annuel de performance extra-financière.

1.5 REPORTING DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Selon Benjamin PERDREAU, *« Avec l'émergence, ces dernières années, de la notion de développement durable, le champ des responsabilités des entreprises s'est élargi. Aux traditionnels domaines économiques et financiers abordés dans le rapport annuel, les entreprises se sont appropriées, de façon progressive, les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux. Accompagnant ce renforcement de leur responsabilité, les entreprises doivent désormais rendre compte à diverses parties prenantes de leurs nouvelles responsabilités. »³⁴*

Le reporting de performance extra-financière est le document publié annuellement, qui permet à l'entreprise de rendre compte de ses actions et de ses résultats en matière de responsabilité sociétale. Il est donc un document qui synthétise et rend publiques toutes les informations portant sur les actions mises en place par l'entreprise pour respecter les principes du développement durable. C'est un puissant outil de communication et de pilotage pour les entreprises ayant entrepris une démarche de responsabilité sociétale.

L'objectif de ce reporting est d'offrir aux parties prenantes une meilleure transparence sur l'organisation, le mode de gouvernance, les activités, et les actions environnementales des entreprises soumises.

³³ ISO - Norme ISO 14001 - Système de management environnemental - 2015

³⁴ Benjamin PERDREAU - Les rapports du développement durable - 2016

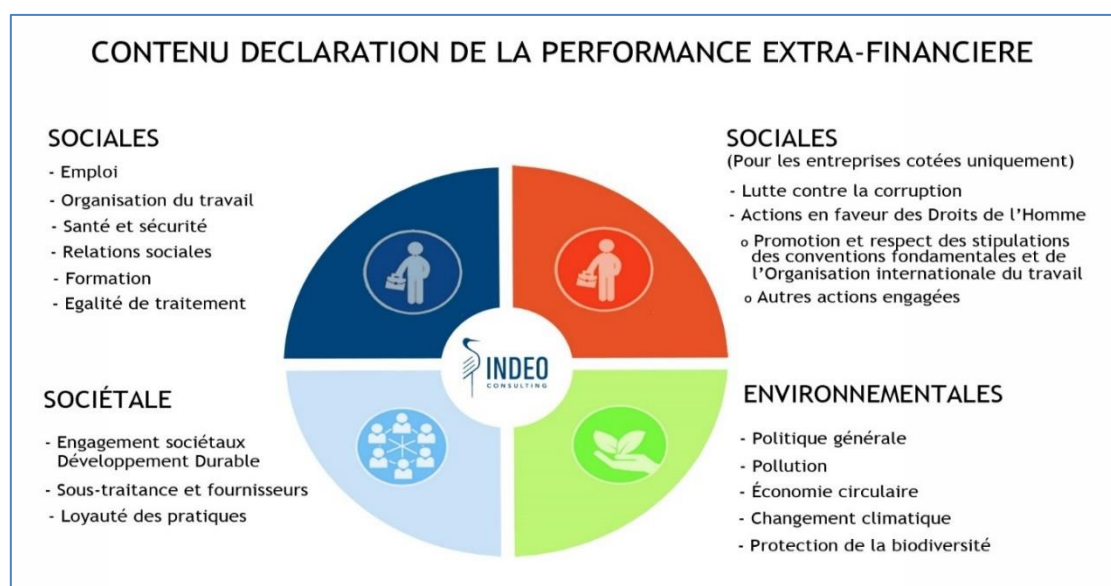
Les premiers rapports extra-financiers ont vu le jour en 2001 avec la loi NRE relative aux nouvelles régulations économiques. Elle a imposé la publication d'un reporting social et environnemental aux sociétés cotées en bourse.

La loi Grenelle 2 de 2010 a ajouté un pilier sociétal à ce reporting extra-financier et a élargi la catégorie des sociétés qui y sont soumises.

En 2017, le reporting obligatoire lié au code du commerce et à la transposition de la directive européenne sur la transparence des informations a changé de nom, et est devenu la déclaration ou reporting de performance extra-financière. Ses niveaux d'exigence ont progressé. Il aborde à présent quatre thématiques : l'environnement, le social-sociétal, la lutte contre la corruption et les droits de l'Homme. De plus, il est plus exigeant en matière de responsabilité environnementale (développement durable, biodiversité, changement climatique, économie circulaire), et il doit être publié une fois par an sur le site Internet de l'entreprise.

Cette déclaration concerne les sociétés cotées qui comptent plus de 500 salariés et enregistrent un bilan supérieur à 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros. Elle touche également les sociétés non cotées qui ont le même effectif en termes de salariés, mais dont le bilan ou le chiffre d'affaires dépasse les 100 millions d'euros.

Dans ce reporting, doivent figurer à minima : la présentation du business model, une analyse des risques RSE, les politiques appliquées et leurs résultats, ainsi que les indicateurs de performance selon les thématiques suivantes.



La déclaration de performance extra-financière met particulièrement l'accent sur les actions environnementales. Le volet environnemental du rapport compte pas moins de 5 catégories faisant majoritairement référence au concept d'achats verts, telles que la valorisation des déchets, la réduction des consommations de ressources naturelles, le recours aux énergies renouvelables, et la réduction des émissions de GES.

Depuis 2012, la loi impose que le reporting soit contrôlé chaque année par un organisme externe tiers indépendant. Ces cabinets s'assurent de la fiabilité des informations publiées par les entreprises.

A la demande de certains investisseurs depuis quelques années, des agences de notation extra-financière ont fait leur apparition. Elles évaluent le niveau de responsabilité sociale et environnementale et la gouvernance des entreprises contrôlées. Elles se servent des rapports de performance extra-financière et attribuent une note à ces entreprises. Mais il y a un bémol, les critères d'évaluation de ces agences ne sont pas standardisés faute d'un référentiel commun, ils se basent sur les préconisations de l'ONU. Ces évaluations extra-financière sont des revues documentaires. Elles ne peuvent pas approfondir la démarche en contrôlant l'application des informations communiquées dans les rapports.³⁶

De plus, il n'y a que quatre agences de notation reconnues en France, et elles sont ainsi juges et parties. Le plus souvent, après avoir noté une entreprise, elles lui proposent un plan d'accompagnement payant pour progresser.

³⁵ Indéo Consulting – Illustration sur le contenu de la déclaration de performance extra-financière -2017

³⁶ NOVETHIC – Article sur lePanorama des agences de notation extra-financière - 2014

1.6 DEFINITION ET ENJEUX DES ACHATS VERTS, VOLET ENVIRONNEMENTAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Peu de choses ont été écrites sur les achats verts. Que signifie précisément ce concept ?

Selon Claude VILLENEUVE, « *Les achats verts est une démarche d'achats plus respectueuse de l'environnement.* »³⁷, ce qui crée souvent l'amalgame avec les achats durables. Les achats responsables intègrent un spectre plus large ils prennent en compte les fournisseurs et mêmes les acheteurs. Selon la norme ISO 20400 « *un achat responsable est un achat effectué en s'assurant que les produits et services acquis par une organisation ont le plus faible impact négatif et les impacts environnementaux, sociaux et économiques les plus positifs possibles* ». ³⁸Nous sommes toujours sur des achats de produits ou de services plus respectueux de l'environnement mais avec une dimension sociale, c'est-à-dire un produit fabriqué dans des conditions socialement respectueuses. Les achats verts ne prennent en compte que la dimension environnementale du développement durable.

Nous parlons d'achats écoresponsables qui ont le moins d'impact possible sur l'environnement. Ces achats prennent en compte la politique du fournisseur en matière d'environnement, mais aussi l'impact du cycle de vie des produits sur l'environnement, avec des produits bas carbone, des produits fabriqués avec des matières recyclées, des produits où la fin de vie a été prise en compte par le fournisseur, des produits ayant réduit leurs emballages plastiques, des produits dont la fabrication locale génère moins de transport, ou des produits pour lesquels le fabricant a réduit sa consommation d'énergie.

La prise en compte du cycle de vie du produit dans une décision achats permet de réaliser des économies. En visualisant le coût dans sa globalité, il est possible d'éviter des coûts supplémentaires non prévus au départ, par exemple au niveau du traitement des déchets et des frais de transport associés. Dans les TP, cela permet d'atteindre l'équilibre entre création de valeur environnementale et rentabilité économique des chantiers en intégrant les principes de l'économie circulaire.

³⁷ Claude VILLENEUVE - Est-il trop tard ? Le point sur les changements climatiques - 2013

³⁸ AFNOR - La norme NF ISO 20400 – Achats Responsables -2016

Or, la norme ISO 20400 expose une méthode le coût du cycle de vie qui a un périmètre plus large que le coût global qui prend en compte les coûts d'acquisitions, d'utilisation, de maintenance et de fin de vie d'un produit. Ce dernier englobe les coûts externes environnementaux générés par l'achat d'un produit telles que la pollution atmosphérique ou la déforestation. Il se différencie aussi de l'ACV. L'ACV mesure les impacts environnementaux dans les différentes étapes d'un produit alors que le CCV permet de calculer une valeur monétaire à ces impacts.³⁹

Selon la Direction des Achats de l'Etat « *la prise en compte du CCV met en lumière qu'un achat vertueux sur le plan environnemental dans la durée peut correspondre à l'offre la plus économiquement avantageuse. L'acheteur doit réfléchir aux solutions alternatives à sa disposition pour réduire les impacts environnementaux et faire des économies. Ces dernières sont envisageables à chaque étape du coût global, citons par exemple :*

- *L'utilisation de matériaux recyclés ou biosourcés, selon une approche « économie circulaire »*
- *Le choix de produits à faible consommation d'énergie est source d'économies d'autant plus que la durée de vie du produit ou de l'ouvrage est longue (chauffage des bâtiments, carburants des véhicules, parc informatique, éclairage...);*
- *L'étude des alternatives permettant d'accroître le délai de remplacement, de réduire la complexité et le temps nécessaire à la maintenance, d'accroître la durée de vie ;*
- *L'anticipation et la planification de la phase de démontage, de marquage des matériaux en vue de leur recyclage, de la connaissance des filières de valorisation ou d'une élimination dans le respect de la réglementation ».*⁴⁰

Il en est de même avec les objectifs du Développement Durable de l'ONU qui précisent qu'agir pour l'environnement n'est pas en contradiction avec les gains économiques. Cela se démontre avec le nombre d'entreprises signataires du Global Compact, la branche entreprises de l'ONU.

En effet, l'Objectif de Développement Durable n°12 de l'ONU consacré à la consommation et la production durables vise à « *faire plus et mieux avec moins* ». Selon l'Agenda 2030 « *Il s'agit de corrélérer l'accroissement des gains sociaux et économiques avec la diminution de la pression*

³⁹ AFNOR - La norme NF ISO 20400 – Achats Responsables -2016

⁴⁰ Direction des achats de l'Etat- notice introductive : prise en compte du coût du cycle de vie dans une consultation-2016

exercée sur les ressources par leur utilisation, leur dégradation et la pollution induite tout au long du cycle de vie des produits. ».⁴¹

Sur les 17 objectifs, neuf sont directement liés aux enjeux environnementaux et climatiques. Ils sont dédiés spécifiquement à l'eau et à l'assainissement, à l'énergie durable, aux villes durables, aux modes de production durables, au climat, et aux écosystèmes terrestres.

Les achats verts se situent dans ce périmètre. Ils sont entourés de pointillés dans l'infographie ci-dessous :



FIGURE N°5 : « LES 17 OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU »⁴²

Mais nous retrouvons aussi les enjeux environnementaux dans des cibles autres relatives à la lutte contre la pauvreté, l'agriculture, la santé, l'éducation ou la croissance.

⁴¹ ONU - Agenda 2030 -2015

⁴² ONU- Les 17 Objectifs de développement durable-2015

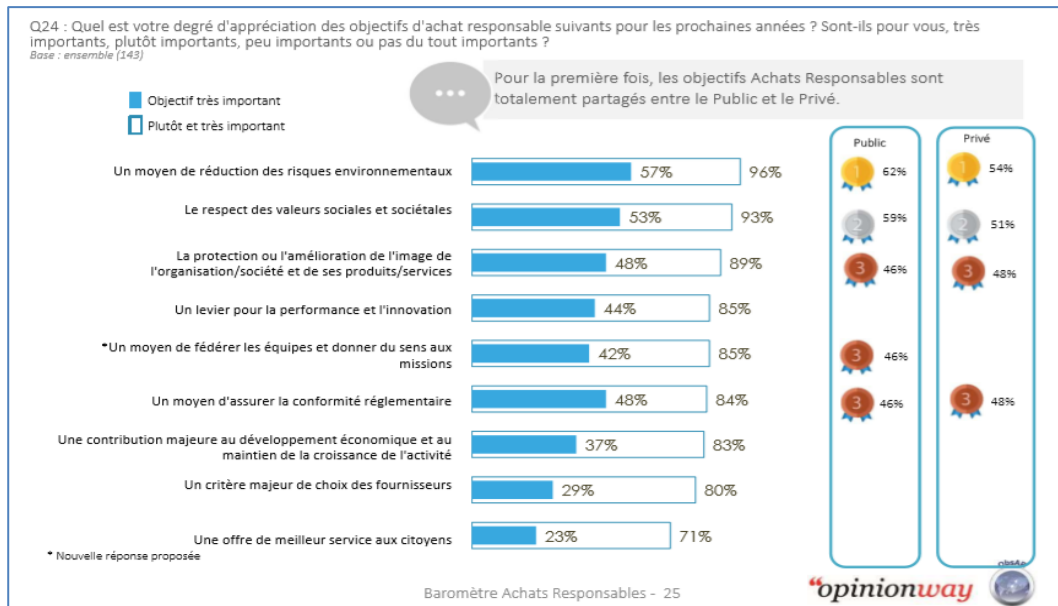


FIGURE N°6 : « QUESTION 24 DU BAROMETRE 2019 DE L'OBSAR SUR LES ACHATS RESPONSABLES »⁴³

Selon l'étude de l'OBSAR, nous pouvons voir que la prise en compte des risques environnementaux est un des objectifs prioritaires de la fonction achats en 2019. Ce qui démontre de la montée en puissance des achats verts.

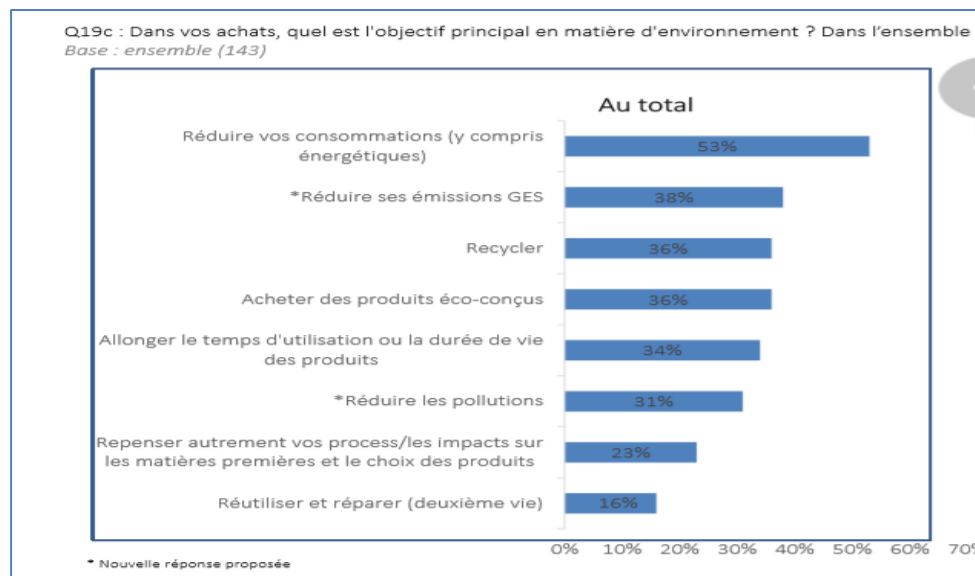


FIGURE N°7 : « QUESTION 19C DU BAROMETRE 2019 DE L'OBSAR SUR LES ACHATS RESPONSABLES »⁴⁴

⁴³ OBSAR - Question 24 du Baromètre sur les achats responsables - 2019

⁴⁴ OBSAR - Question 19c du Baromètre sur les achats responsables - 2019

Les résultats de l'étude de l'OBSAR démontrent que les principaux axes des achats verts dans les entreprises sont la réduction des consommations de ressources et d'énergies et la réduction des émissions des GES. Ces objectifs vont dans le sens des problématiques environnementales actuelles de nos états mais sont aussi un levier économique pour nos entreprises. Produire en ayant une vision globale va dans le sens de la planète et permet surtout de réduire plusieurs postes de dépenses au niveau de :

- Consommation d'eau : investissement dans des stations de récupération et de recyclage des eaux usées ;

- Achats d'énergies :
 - Renouvellement du parc automobile pour un parc plus propre et moins énergivore
 - Rénover l'isolation et/ou l'installation électrique des bâtiments ;

- Achats de matières premières :
 - Proposer aux clients un système de reprises des produits en fin de vie
 - Recycler et réemployer les matières premières extraites de ces déchets dans le cycle de production ;

- Traitement des déchets :
 - Réduire les déchets par la mise en place de contrats de reprise avec les fournisseurs
 - Valoriser les déchets en les revendant sur le marché de l'économie circulaire ;

- Investissements :
 - Allonger la durée des machines en optimisant le système de maintenance
 - Leur donner une deuxième vie sur le marché de l'économie circulaire ;

1.7 LA REGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE DANS LE SECTEUR DES TRAVAUX PUBLICS

L'évolution de la législation en matière d'environnement impacte de plus en plus les activités dans les travaux publics. Depuis le Grenelle de l'environnement, de nombreuses normes doivent être appliquées sur les chantiers publics. Désormais, lors de travaux, un responsable environnement doit être présent pour s'assurer que ces lois soient respectées.

❖ Focus sur la réduction des émissions de GES :

À la suite des accords de la COP 21, les professionnels de la construction routière se sont engagés à réduire de 40 % les émissions de GES d'ici 2030 sur les différentes sources d'émissions :

- Les transports ;
- La fabrication des matériaux (ciment, enrobés notamment) ;
- Leur mise en œuvre sur le chantier ;
- Leur entretien une fois l'ouvrage achevé.

Pour aller en ce sens, la fonction achats est en première ligne, en privilégiant les fournisseurs de proximité pour réduire les transports, en intégrant l'écoconception et l'innovation chez les fournisseurs stratégiques, et en réemployant les déchets internes sur d'autres chantiers afin de réduire les volumes de transport.

❖ Focus sur la valorisation des Déchets :

Le secteur des travaux publics génère chaque année 220 millions de tonnes de déchets, ce qui représente les deux tiers des déchets français.⁴⁵ Les objectifs de la loi sur la transition énergétique sont de valoriser 70% des déchets du BTP en 2020, tandis que la loi de finances augmente le montant de la TGAP sur les déchets non valorisés.⁴⁶

⁴⁵ FFB – Dossier N°43 -2016

⁴⁶ www.gouvernement.fr/la-transition-energetique - la loi sur la transition énergétique de 2014 et la loi sur la finance de 2019

La gestion des déchets est donc un enjeu majeur pour les travaux publics. En allant au-delà de la mise en conformité réglementaire et en s'orientant vers l'économie circulaire, les entreprises de travaux publics, comme NGE, peuvent dégager des réelles sources d'économies.

❖ Focus sur la promotion des achats verts et de l'Economie Circulaire :

Leurs clients, ainsi que les maîtres d'ouvrage sont des acteurs publics. Leurs relations avec les entreprises s'articulent autour des marchés de travaux que ceux-ci publient. Ces derniers sont régis par le Code de la commande publique. Selon le Comité 21, « *Les achats publics représentent 15% du PIB national* ». ⁴⁷Verdir ses achats en allant dans le sens de l'économie circulaire peut permettre aux administrations de réaliser des savings conséquents.

Aussi, le Code de la commande publique a évolué en ce sens et à la suite des dernières réglementations en faveur de l'environnement et de l'économie circulaire.

Comme le précise Jean-Claude ZARKA, « *le Code de la commande publique, entré en vigueur au 1^{er} avril 2019, impose la prise en compte du développement durable dès la définition des besoins.* » Puis, « *La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale.* » ⁴⁸

Depuis une quinzaine d'années, l'Europe a mis en place un Guide des achats verts à destination des acheteurs publics pour promouvoir les achats respectueux de l'environnement.

❖ Focus sur les Chantiers verts plus respectueux de l'environnement :

L'un des programmes gouvernementaux en faveur de l'environnement qui a le plus d'impact sur l'activité quotidienne des travaux publics est celui qui porte sur les chantiers verts. Il a été développé en 1993 par le Plan Urbanisme Construction Architecture, un service interministériel qui développe des programmes de construction et d'urbanisme.

⁴⁷ Comité 21 - Achats et Développement durable, Enjeux, méthodologies et initiatives- 2005

⁴⁸ Jean-Claude ZARKA - Grands principes du droit à l'environnement - 2015

Il s'agit d'une démarche destinée aux maîtres d'ouvrage qui souhaitent aller plus loin que le cadre normatif en matière de respect de l'environnement, en verdissant leurs chantiers. Ils peuvent établir eux-mêmes une Charte Chantier Vert dans leur cahier des charges. Ces engagements consistent principalement à éviter les pollutions, à valoriser les déchets, à maîtriser les consommations d'eau, et à limiter les différentes nuisances environnementales tout au long des travaux.

À travers cette démarche de chantiers verts, les conseils généraux et les municipalités souhaitent identifier les enjeux liés aux questionnements environnementaux sur les chantiers pour ensuite proposer des solutions et des pistes d'amélioration à la fois techniques et organisationnelles.



FIGURE N°8 : « LA CHARTE CHANTIER VERT DE BATIR EN FRANCE »⁴⁹

⁴⁹ Bâtir en France - La charte chantier vert - 2014

1.8 LA MESURE DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

1.8.1 Mais qu'entendons-nous par performance économique ?

Dans le contexte économique actuelle : concurrence acharnée, intensification des réglementations, une entreprise performante économique parlant, est une entreprise qui sait tirer profit des contraintes rencontrées afin de garantir la pérennité de son organisation. C'est une entreprise qui assoit sa position dans le temps en se développant constamment, en cherchant des nouveaux marchés et en gagnant des parts de marchés. C'est une entreprise qui se démarque de ses concurrents en maintenant des prix compétitifs tout en préservant la qualité de ses produits sans pour autant nuire à ses marges. C'est une entreprise qui se crée des avantages concurrentiels en innovant, en anticipant les besoins de ses clients, en créant de la valeur pour ses derniers.

« Pour une entreprise la performance économique passe par l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elle s'était fixé » comme l'expose M. KAPLAN et M. NORTON ⁵⁰Nous parlons là d'efficacité. Une entreprise performante se doit aussi d'être efficiente. Elle est efficiente lorsqu'elle optimise au mieux les moyens et les ressources mis en œuvre et exploite au mieux les capitaux investis pour atteindre ses objectifs.

Comme le démontre J.-B. CARRIERE « la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement ». ⁵¹Cela induit une vision à long terme. M. BOYER appuie cela en précisant que « La notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise. La pérennité et le succès d'une entreprise ne peut se faire sans valeur ajoutée et sans un résultat économique positif et sans un chiffre d'affaires en constante progression. »⁵²

Selon Philippe LORINO, « La performance économique de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur. La performance de

⁵⁰ M. KAPLAN et M. NORTON - Le tableau de bord prospectif - 2005

⁵¹ Zineb ISSOR- - Citation de J.-B. CARRIERE extraite de la Thèse sur la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions - 2017

⁵² Zineb ISSOR- Citation de M. BOYER extraite de la Thèse sur la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions - 2017

⁵² Philippe LORINO- Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion- 2017

*l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts. Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini. La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation »*⁵³

Cela interroge sur la notion de valeur notamment pour les parties prenantes. Ces dernières contribuent à l'activité de l'entreprise donc elles ont un rôle important dans la création de valeur des entreprises. Selon la théorie des ressources *« l'hypothèse est la suivante que les ressources, dont les organisations ont besoin pour se développer et initier de nouvelles stratégies, ont pour caractéristique d'être spécifiques à chaque entreprise. Dans la mesure où les ressources octroyées par les parties prenantes procurent de l'avantage compétitif soutenable, les parties prenantes créent de la valeur. »*⁵⁴ Et selon M. JONES *« Les entreprises qui réussissent à obtenir la légitimité des parties prenantes bénéficieront de flux de ressources plus importants et seront plus aptes à créer de la valeur que celles qui maintiennent de mauvaises relations avec les parties prenantes »*⁵⁵

En outre, la fonction achats impacte favorablement la performance économique de l'entreprise principalement en matière de réduction des coûts et de maîtrise des prix. Une baisse des charges a plus d'impacts sur le résultat de l'entreprise qu'une augmentation des ventes.⁵⁶ C'est dans cette logique qu'une stratégie d'achats verts volontaire ne peut être que favorable à la performance économique d'une entreprise. Il n'est pas cohérent d'opposer performance économique et achats respectueux de l'environnement avec le nombre croissant d'entreprises qui s'engagent dans des démarches offensives pour réduire leur impact sur l'environnement sans y être obligées par l'état. La mise en place de ces démarches a un coût non négligeable à court terme mais si nous positionnons sur le long terme, ces dernières s'avèrent rentables.

En particulier, Michael PORTER avance que *« la pollution constitue souvent un gaspillage de ressources et qu'une diminution de la pollution est généralement associée à une amélioration de*

⁵³ Philippe LORINO- Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion- 2017

⁵⁴ M.Grant- Théorie des parties prenantes - 1991

⁵⁵ M.JONES -2001

⁵⁶ Natacha TREHAN – Présentation DESMA cours sur les achats industriels - 2020

la productivité avec laquelle les ressources sont utilisées. Ceci implique que des réglementations environnementales plus strictes, mais bien pensées, devraient inciter les entreprises à innover pour réduire ces sources de gaspillage ainsi que leurs coûts de production. Des réglementations environnementales plus sévères peuvent donc associer bénéfices sociaux (réduction des dommages environnementaux) et bénéfices privés pour les firmes qui y sont soumises. Toujours selon cette hypothèse, ces bénéfices privés dépasseraient souvent les coûts supportés par les pollueurs pour se conformer à la réglementation environnementale (par exemple via un changement de technologie ou d'organisation de la production). »⁵⁷

Par ailleurs, comme le précise Stefan AMBEC « une entreprise aurait tort d'attendre de se voir imposer des réglementations environnementales plus contraignantes pour améliorer sa performance environnementale. Elle aurait plutôt intérêt à devancer le régulateur en initiant une stratégie « verte » afin d'acquérir un leadership technologique, organisationnel ou en matière d'image. Elle pourra ainsi valoriser ce leadership avant l'introduction de nouvelles réglementations dans une société de consommateur et d'investisseurs sensibles à l'environnement. Elle sera également en meilleure position lorsque la contrainte environnementale sera plus forte. »⁵⁸

De plus, comme le précise Florence MEAUX, plusieurs éléments « montrent que le développement durable doit être compris comme étant un levier de performance pour l'entreprise, un moyen d'améliorer son efficacité économique et financière. La première de ces raisons, c'est que le développement durable est un facteur de réduction des coûts. En minimisant l'utilisation de ressources naturelles, l'optimisation du processus de production ou d'exploitation permet de réduire les coûts dans un contexte de croissance durable du prix des matières premières. Ainsi, quand une entreprise, pour lutter contre le changement climatique, veut réduire les émissions de CO2 de ses moyens de transports, il n'y a d'autre alternative pour elle que de baisser ses consommations de carburant. C'est même homothétique. Et qui baisse le volume de ses consommations de carburant baisse le poids de ses charges. »⁵⁹

⁵⁷ Michael PORTER – Hypothèse de PORTER - 1991

⁵⁸ Stefan AMBEC - Performance environnementale et économique de l'entreprise - 2009

⁵⁹ Florence MEAUX - Entreprises performantes et responsables, c'est possible ! : Retour d'expérience « Développement durable » des entreprises évaluées AFAQ 26000 - 2014

1.8.2 Le Balanced Scorecard pour une stratégie d'achats verts

Comme le précise M. KAPLAN et M. NORTON, « *La performance définie en terme financier ne suffit plus vu sa dimension à court terme de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés. Ils proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer à la mesure de la performance des indicateurs plus qualitatifs tels que la qualité du produit et du service, l'efficacité des processus, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction des clients* ». ⁶⁰

Le Balanced Scorecard de M. KAPLAN et M. NORTON est la réponse apportée en 1992 aux entreprises pour piloter efficacement et mesurer au plus juste leur performance. Il ne se limite pas uniquement aux indicateurs financiers à la différence des tableaux de bord de pilotage traditionnel qui se cantonnent au contrôle de l'activité. Comme le précise M. KAPLAN et M. NORTON, « *les indicateurs financiers ne suffisent pas à guider et évaluer la trajectoire de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. En effet, ces indicateurs de performance passés ne traduisent pas une grande part de la valeur créée ou détruite par les actions des managers durant la dernière période comptable. Ils reflètent une partie seulement de leurs retombées et n'apportent pas suffisamment d'informations pour guider celles qui doivent être menées dans l'immédiat et dans l'avenir afin de créer une valeur financière future* » ⁶¹

Nous pouvons dire que le Balanced Scorecard va encore plus loin. C'est un système de management de la performance centré sur la stratégie et la vision de l'entreprise. Il est orienté métiers, il permet de traduire la vision de l'entreprise en actions concrètes.

Comme le précise Alice SANNA « *L'élément innovant de cet outil de pilotage réside dans une analyse reposant sur quatre dimensions* :

- *Le point de vue financier : Quelles sont les attentes des actionnaires de l'entreprise ?*
- *La dimension humaine : qui comprends les clients, les partenaires et les parties prenantes. Pour atteindre ses objectifs, comment l'entreprise doit-elle être perçue ?*
- *Les processus organisationnels internes : Quels sont les processus organisationnels qui doivent être mis en place pour que l'entreprise puisse exceller ?*

⁶⁰ M. KAPLAN et M. NORTON - Le tableau de bord prospectif - 2005

⁶¹ M. KAPLAN et M. NORTON - Le tableau de bord prospectif - 2005

- *La dimension apprentissage et innovation : Comment l'entreprise va-t-elle soutenir sa capacité de changement et d'innovation ?* »⁶²

Ces quatre axes ont toutes un impact sur la performance globale de l'entreprise. Il existe un lien de cause à effet en ces différents niveaux. Le BSC présente les relations qu'il y a entre chaque indicateur. Par exemple un indicateur d'apprentissage participe à l'atteinte d'un indicateur de processus interne qui contribue lui-même à l'atteinte d'un indicateur clients. Les indicateurs financiers est le fil conducteur de la démarche, tout part de là. Le BSC n'est donc pas un simple recueil d'indicateurs.

Le BSC est un outil collaboratif, il n'est pas réservé qu'aux dirigeants de l'entreprise. La première mouture est définie au niveau de la Direction Générale mais il est ensuite décliné et adapté à plusieurs processus ou services de l'entreprise.

C'est un outil de communication qui permet de faire connaître à l'ensemble des salariés la stratégie et surtout de leur faire comprendre le lien entre leurs activités quotidiennes et en quoi elles peuvent contribuer à la réussite de cette dernière.

Ainsi il permet de motiver les équipes en les fédérant sur un projet commun. Nous pouvons même ajouter que comme le précise Éric SALVIA, « *le Balanced Scorecard permet de piloter le changement au sein de l'organisation* ». ⁶³ Il permet d'associer une approche métiers à une vision stratégique globale et d'équilibrer des objectifs à courts terme à une vision à long terme. Les indicateurs d'une cadre ou d'un service entier étant définis par un groupe varié, ne peuvent pas nuire à ceux d'un autre processus. Le BSC permet d'élargir le spectre.

La BSC est un outil intéressant à développer pour le pilotage de la fonction achats, afin d'optimiser le déploiement de sa stratégie et son alignement sur la stratégie du groupe. L'outil peut être adapté en intégrant à l'axe client une partie fournisseur. Plus particulièrement dans le cadre d'une stratégie d'achats verts, avoir recours à BSC permettrait de faciliter l'adhésion à la démarche et d'en améliorer significativement sa performance.

⁶² Alice SANNA - Le tableau de bord prospectif et Les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme - 2015

⁶³ Éric SALVIA - Performance et création de valeur de la fonction achats : Maîtrise des risques et pilotage financier - 2011

1.8.3 Le Total Cost Ownership : la modélisation en coût total

Selon le baromètre des DAF de 2018 publié dans les Echos, pour 64% des DAF interrogés les deux priorités de leur entreprise sont la croissance du chiffre d'affaire et l'amélioration de la rentabilité. Pour y parvenir les missions premières des directions financières sont le contrôle et la réduction des coûts et le pilotage des indicateurs de performance.⁶⁴

Le TCO « Total Cost of Ownership », en français « coût total de possession » est un outil parfaitement adapté pour une politique de contrôle et de réduction des coûts. Le TCO intègre dans son calcul de coûts en sus du prix d'achats tous les coûts directs et indirects imputables à un bien ou à un service sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis son acquisition jusqu'à sa mise au rebut en passant par la mise en service, son utilisation, sa maintenance. Cette méthode intègre tous les coûts générés par un achat afin d'appréhender les coûts cachés et réussir à faire des économies. Le TCO nécessite d'adopter une vision à long terme des achats afin d'en connaître le vrai coût, le coût global.

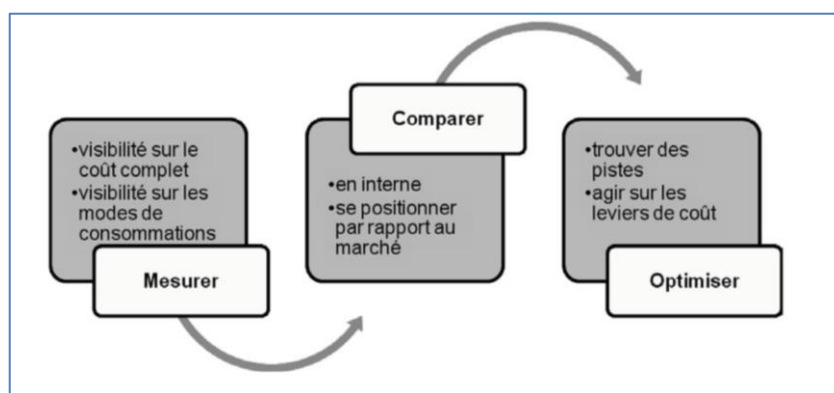


FIGURE N°9 « L'APPROCHE TCO DE SALVIA ÉRIC »⁶⁵

Selon M. Frédéric BERTRAND, « les principales applications du TCO pour les achats sont :

- la comparaison des offres fournisseurs ;

⁶⁴ Les échos - baromètre des DAF - 2018

⁶⁵SALVIA Éric - Illustration sur l'approche TCO extraite de Performance et création de valeur de la fonction achats : Maîtrise des risques et pilotage financier - 2011

- l'analyse "make or buy" ou "make or lease : le TCO permet de quantifier des choix "make or buy" ou plus généralement des alternatives et de décider de la solution optimale en terme de coût et/ou de rentabilité ;
- la mesure de performance de la fonction achat (coût fonction/économies générées).⁶⁶

La méthode TCO a été inventée fin 1970 par le Gartner Group pour ses systèmes informatiques. L'étude a démontré que le coût principal d'un ordinateur n'était pas son prix d'achat mais l'ensemble des coûts associés : logiciels, maintenance, consommables et fin de vie. Ce qui laisse sous-entendre que les comparaisons des offres fournisseurs ne peut se faire qu'en prenant en compte la totalité des coûts associés sur l'ensemble du cycle de vie du produit. Donc pour construire un TCO pertinent, il faut connaître tout le cycle de vie du produit.

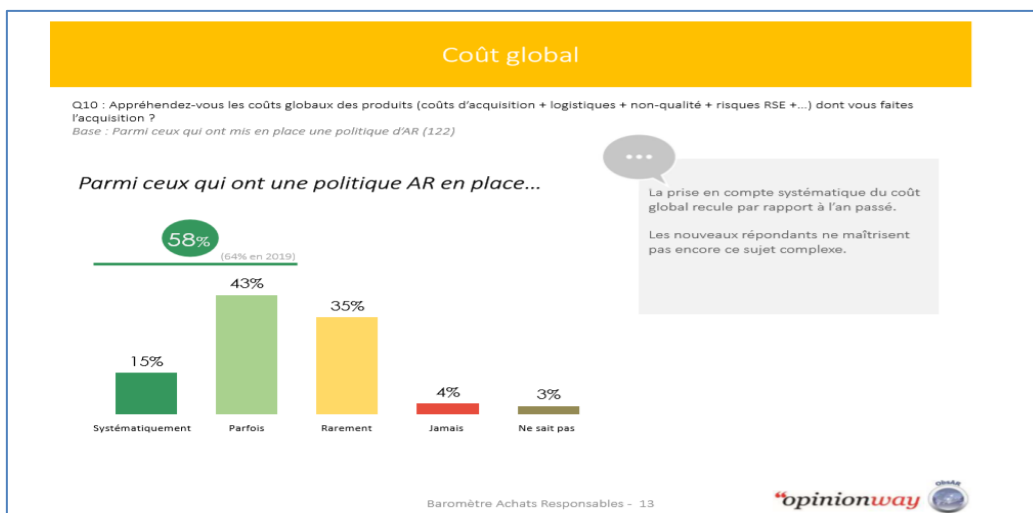


FIGURE N°10 : « QUESTION 10 DU BAROMETRE 2019 SUR LES ACHATS RESPONSABLES DE L'OBSAR »⁶⁷

Comme le prouvent les résultats du baromètre sur les achats responsables de l'OBSAR, la méthode TCO est peu maîtrisée et employée dans les entreprises. En règle, le type d'achats où il est le plus utilisé et le plus adapté est pour les achats d'investissements.

Or comme le précise Frédéric BERTRAND, Le TCO est « plus une démarche qu'une méthode standard de coûts applicable quelle que soit la famille d'achat de façon invariable. Le modèle doit

⁶⁶ Frédéric Bertrand – Présentation DESMA cours analyse des coûts - 2020

⁶⁷ OBSAR - Question 10 du Baromètre sur les achats responsables - 2019

être adapté en fonction des spécificités de l'achat. Un modèle standard ne pourrait s'envisager que pour des achats simples et répétitifs. »⁶⁸

En effet, un acheteur ne raisonnera pas en coût global suivant la famille d'achats concernée. Il faut introduire une notion de criticité et de vision à long terme. L'acheteur ne réalisera pas la même analyse de coûts pour du consommable ayant une durée de vie assez courte que pour un ouvrage en béton qui sera encore là vingt ans après ou pour un groupe électrogène dont la durée de vie moyenne est fonction de la qualité de son entretien.

D'après une étude menée il y a une dizaine d'année sur l'utilisation du TCO en entreprises, 49% des répondants intègrent rarement le traitement des déchets à l'analyse du coût complet d'un produit, alors qu'il constitue un élément important dans la structure de coûts.

Notamment dans le cas d'une démarche achats responsables, il est primordial d'avoir recours à la méthode TCO afin d'optimiser une valorisation de déchets ou une réduction d'utilisation de ressources naturelles. La méthode permet par exemple de mettre en comparaison l'extraction de ressources naturelles par rapport à l'emploi de matières recyclées. Pour cela, le TCO devra s'appuyer sur une solide analyse du cycle de vie et sur une étude d'éco-conception.

Car comme le démontre l'étude de l'OBSAR *« si les gains d'un achat responsable peuvent être calculés notamment dans le cadre des approches en coût global, l'acheteur peut démontrer que son achat est plus économique sur le long terme. Si un achat responsable repose sur des piliers d'ordre environnemental...son impact se veut aussi comme pour tout achat économique positif pour l'entreprise. Les achats responsables n'ont en effet d'avenir que s'ils sont globalement positif, il est donc important d'évaluer le coût complet du cycle de vie d'un produit (consommables, entretien et maintenance, consommation d'énergie, fin de vie...) pour effectuer une différenciation entre les fournisseurs lors des consultations achats. »⁶⁹*

⁶⁸ Frédéric Bertrand – Présentation DESMA cours analyse des coûts - 2020

⁶⁹ OBSAR - Baromètre sur les achats responsables - 2019

1.8.4 La Prise en compte du cycle de vie complet du produit

La méthode d'Analyse du Cycle de Vie est plus que de circonstance après les mises en application des lois suivantes : loi sur la transition énergétique, loi énergie-climat, loi sur l'économie circulaire. Ces dernières lois fixent des objectifs ambitieux pour le secteur des Travaux Publics : la réduction de 30% des émissions des gaz à effets de serre et la valorisation de 70 % des déchets à l'horizon 2025-2030.

La définition officielle qui fait foi pour l'ADEME est la suivante : « *C'est une démarche préventive et innovante qui permet de réduire les impacts négatifs du produit, service ou bâtiment sur l'environnement sur l'ensemble de son cycle de vie (ACV), tout en conservant ses qualités d'usage.* »⁷⁰

La méthode ACV permet donc de réaliser un inventaire exhaustif des ressources naturelles consommées, des émissions de GES, des consommations d'énergie, d'eau et des déchets générés à chaque étape de la vie d'un produit ou service. Cela permet ainsi de détecter les activités les plus nocives et de mettre en évidence les points d'améliorations possible sur chaque étape et ainsi réduire les coûts en termes de consommations de ressources.

Selon le CEREMA « *la méthode ACV permet d'établir les interactions entre les procédés technologiques et leurs effets sur l'environnement.* »⁷¹

La méthode ACV a été développée à l'origine principalement pour des produits industriels. Son utilisation sur des prestations de travaux va donc demander des ajustements afin d'adapter la méthode. Le recours à cet outil dans le secteur du BTP est assez récent. Elle est principalement utilisée dans le bâtiment.

De plus, la durée de vie des infrastructures des travaux publics est relativement longue en comparaison d'un bien manufacturé. Il faut compter une durée de vie dépassant l'échelle humaine pour un terrassement, une durée de vie de 100 ans pour un ouvrage d'art ou une durée de vie de 20 à 30 ans pour une structure de chaussées en enrobé.

⁷⁰ ADEME – Économie circulaire : bénéfices socioéconomiques de l'écoconception et de l'écologie industrielle, Ademe et vous, Stratégie & études, - 2012

⁷¹ CEREMA – Publication Internet - 2017

La norme ISO 14040 a défini les différentes phases du cycle de vie d'un produit mais il est possible de l'adapter à un ouvrage pour le secteur des TP :

- Les grandes phases du cycle de vie :**
- **Extraction** des matières premières et production des matériaux, matériels, produits nécessaires à la construction de l'ouvrage
 - **Approvisionnement** sur chantier des éléments nécessaires à la construction
 - **Construction** de l'ouvrage
 - **Entretien** et maintenance de l'ouvrage
 - **Démolition**, transport des déchets et recyclage

En allant plus loin dans le détail :

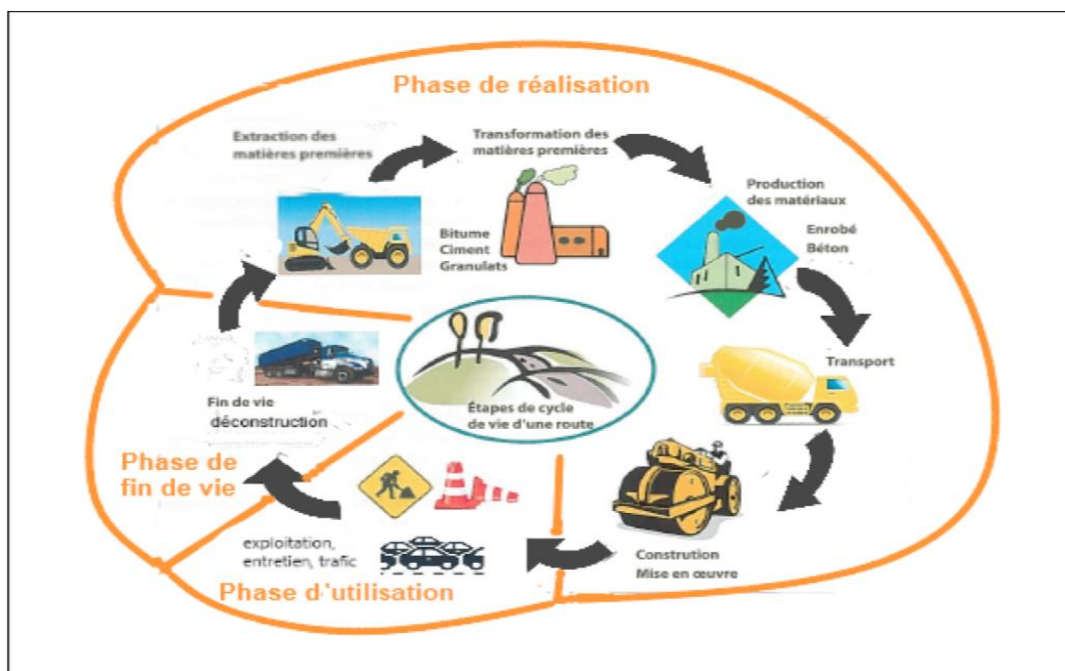
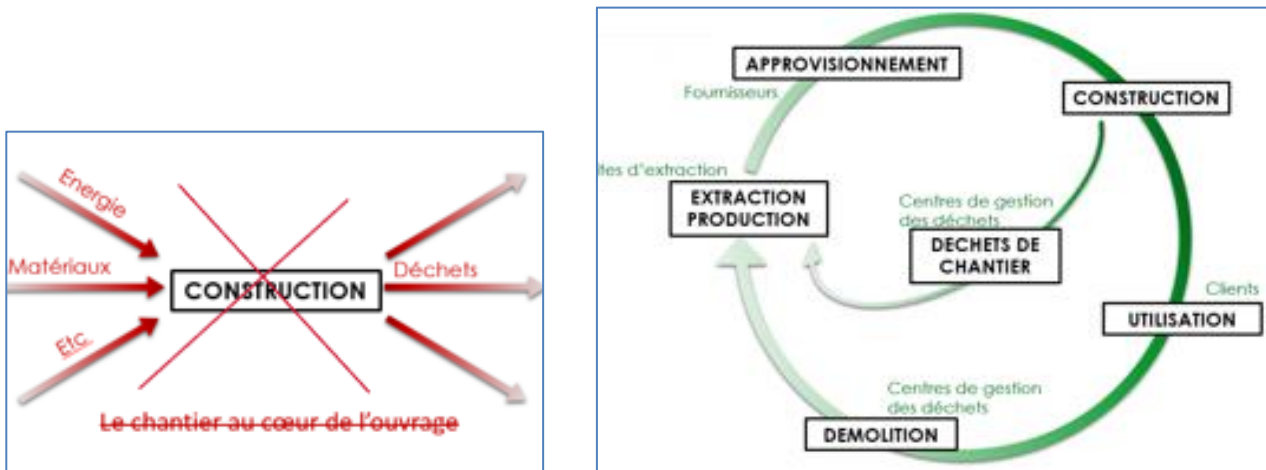


FIGURE N° 11 : LES ETAPES DE CYCLE DE VIE D'UNE ROUTE SELON LE CEREMA⁷²

⁷² CEREMA – Illustrations sur les étapes de cycle de vie d'une route - 2018

En utilisant l'ACV nous faisons évoluer le schéma standard linéaire du type extraire, produire, consommer, jeter. Nous allons vers un cycle différent où nous arrivons à faire de nos déchets de nouvelles ressources. Nous pouvons voir que la construction d'une route n'est en effet qu'une étape dans le cycle de vie de cet ouvrage :



FIGURES N°12 ET N°13 : « LE SCHEMA TRADITIONNEL DE LA CONSTRUCTION » ET « LES ETAPES DU CYCLE DE VIE DANS LES TRAVAUX » SELON LE CEREMA⁷³

Le recours à l'éco-conception (intégrer des critères environnementaux dès conception d'un produit pour qu'il soit durable, réparable, réutilisable et recyclable) et aux achats durables permet d'appréhender différemment chaque étape et d'optimiser le cycle de vie de l'ouvrage :

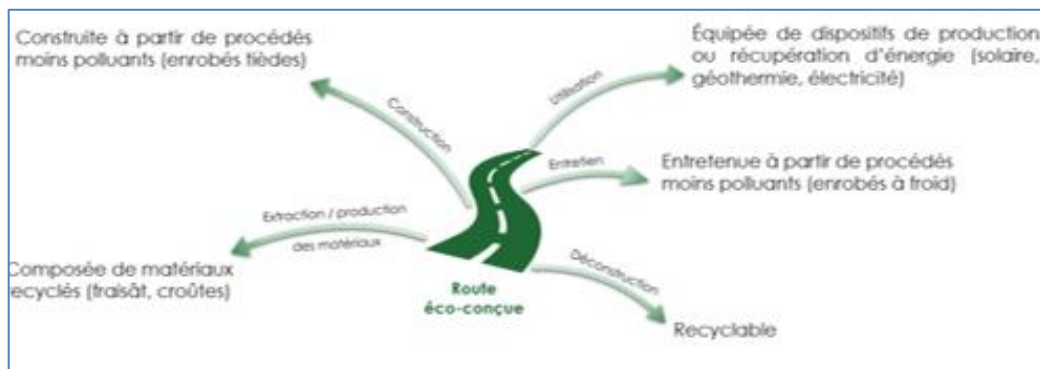


FIGURE N°14 « UNE ROUTE ECO-CONÇUE » SELON LE CEREMA⁷⁴

⁷³ CEREMA – Illustrations sur le schéma traditionnel de la construction et les étapes du cycle de vie dans les travaux - 2019

⁷⁴ CEREMA – Illustration d'une route éco-conçue - 2019

Dans la plupart des cas, l'éco-conception a été mise en œuvre après une ACV. Selon l'ADEME, l'écoconception « est un terme désignant la volonté de concevoir des produits respectant les principes du développement durable et de l'environnement, en recourant aussi peu que possible aux ressources non renouvelables en leur préférant l'utilisation de ressources renouvelables, exploitées en respectant leur taux de renouvellement et associées à une valorisation des déchets qui favorise le réemploi, la réparation et le recyclage, dans un contexte qui évoluerait alors vers une économie circulaire ».

L'économie circulaire est un nouveau système économique. Ce modèle repose sur sept piliers : l'extraction/exploitation et les achats durables, l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale, l'économie de la fonctionnalité, la consommation responsable incluant notamment la consommation collaborative, l'allongement de la durée d'usage et le recyclage des déchets

PARTIE 2
-
ÉTUDES DE TERRAIN

2. ÉTUDES DE TERRAIN

2.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- La définition du secteur des travaux publics :

Selon le CEREMA, « le terme Travaux Publics ou l'acronyme TP s'explique par le fait qu'il s'agit d'abord de satisfaire des besoins collectifs ». ⁷⁵Les principaux clients des travaux publics sont des acteurs issus du secteur public. Le secteur des TP est une sous-partie du secteur du BTP.

Selon la FNTP, « les trois familles distinctes qui composent le marché du bâtiment et des travaux publics sont : le marché de la construction spécialisée (qui se divise en deux sous-catégories : le gros œuvre et le second œuvre), le marché de la construction et de la promotion immobilière et le marché du génie civil et des travaux publics. »⁷⁶

CONSTRUCTION SPÉCIALISÉE	CONSTRUCTION & PROMOTION IMMOBILIÈRE	GÉNIE CIVIL & TRAVAUX PUBLICS
62,9% du CA total	23,8% du CA total	13,3% du CA total

FIGURE N°15 : « LA REPARTITION DU CA DANS LE BTP EN 2014 » SELON LA FNTP ⁷⁷

- L'importance économique du secteur des travaux publics :

Selon la Fédération Nationale du Bâtiment, en 2018, le secteur du BTP a réalisé 189 milliards d'euros de chiffre d'affaires, ce qui équivaut à la moitié du secteur industriel français. Avec 1,4 million de salariés et plus de 536 000 entreprises, le secteur du BTP est un poids lourd de l'économie française.

⁷⁵ CEREMA – Publication internet – 2019

⁷⁶ FNTP - Chiffres clés du BTP - 2014

⁷⁷ FNTP - La répartition du CA dans le BTP - 2014

Les activités des travaux publics sont en constante progression. En 2018, le chiffre d'affaires du secteur représente un quart de celui du BTP, soit 41 milliards d'euros. 8 000 entreprises de toutes les tailles constituent ce secteur ⁷⁸:

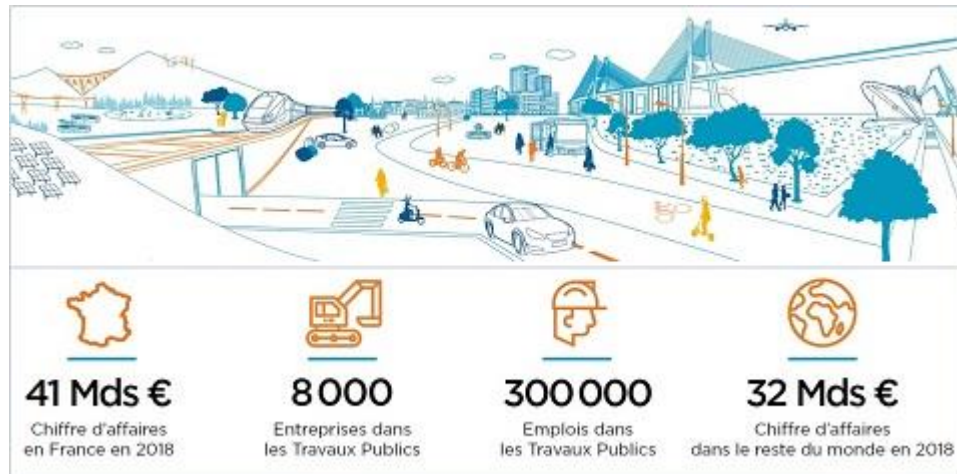


FIGURE N°16 : « LES CHIFFRES CLES DU TP EN 2018 » SELON LA FNTP ⁷⁹

Pour préciser notre propos, ce secteur est dominé par quatre majors : VINCI, EIFFAGE, BOUYGUES et SPIE, qui représentent à eux seuls 60% du chiffre d'affaires du secteur. NGE, quant à lui, occupe la sixième place de ce classement, derrière le groupe FAYAT.

- Le chiffre d'affaires des travaux publics réparti en 9 métiers :



FIGURE N°17 : « LES METIERS DU TP EN 2018 » SELON LA FNTP ⁸⁰

⁷⁸ FNB – Chiffres clés du BTP - 2018

⁷⁹ FNTP - Les Chiffres clés du TP – 2018

⁸⁰ FNTP - Les métiers du TP – 2018

2.2 POSITIONNEMENT DU GROUPE DANS CE CONTEXTE

Produire en pensant à l'avenir des générations futures et à la préservation des ressources naturelles n'est pas inscrit dans l'ADN des entreprises de travaux publics. Leur vocation première, comme toute entreprise, est de générer des profits. Nombreuses pensent qu'elles vont perdre en compétitivité en étant plus vertueuses et elles essaient donc de se conformer aux nouvelles réglementations en vigueur.

La mise en place d'une démarche d'achats verts sous-entend que les entreprises assument leur part de responsabilité. De façon majoritaire, les grands groupes de travaux publics commencent à communiquer sur leurs bonnes actions, sans pour autant remettre en cause leur business model. Or, leurs confrères du BTP sont en avance sur ces questions. Ils ont fait le choix de positionner les enjeux environnementaux au cœur de leur stratégie achats et ils en retirent des avantages concurrentiels, tels que :

- L'amélioration de la structure de coûts ;
- La réduction des consommations énergétiques ;
- L'amélioration de la réputation aux yeux des clients ;
- L'attractivité aux yeux des salariés ;
- La création de nouveaux marchés.

La principale difficulté rencontrée par les entreprises des travaux publics est que leur business model est en opposition totale avec les enjeux environnementaux. Le groupe NGE dont le cœur de métier est de construire des ouvrages d'art, des routes, des voies ferrées, et des réseaux de fibre optique illustre ce point.

Pourtant, le groupe NGE a pris conscience que ses activités avaient un impact direct sur l'environnement car elles produisaient des nuisances sonores, des émissions de poussières, des actions sur les sols et l'eau, la production de déchets, et la consommation de ressources naturelles et d'énergie.

En 2016, NGE a décidé de concevoir son activité dans le respect de l'environnement et de toutes ses parties prenantes (salariés, partenaires et clients). Pour appliquer ces principes, une Direction RSE a été créée la même année afin de piloter la démarche RSE du groupe.

En 2018, pour aller plus loin, le groupe a entrepris une démarche d'achats responsables. Dans la continuité de cette démarche, début 2020, le groupe a fait le choix de s'engager dans une démarche d'achats verts. Cette dernière est menée en collaboration avec la Direction environnementale afin que les actions menées soient collectives et en lien direct avec les activités du groupe.

- [Carte d'identité du groupe NGE :](#)

EN 2019, NGE est devenu un acteur incontournable du secteur du BTP. Il occupe la sixième place du marché du BTP en France.

Raison sociale	NGE signifie Nouvelles Générations d'Entrepreneurs
Année de création	Première entité GUINTOLI : 1946 Formation du groupe NGE : 2002. Fait suite à la prise de contrôle par les cadres dirigeants à la demande de l'ancien Président qui leur redistribue ses parts.
Equipe dirigeante	La Direction Générale du Groupe est composée de : <ul style="list-style-type: none"> • Antoine METZGER, Président, • Gilbert ROUX, Vice-président, • Jean BERNADET, Directeur général, • Stéphane PEREZ et Orso VESPERINI, Directeurs généraux délégués, • Laurent AMAR, Jean-Sébastien LEONI, Directeurs généraux adjoints. <p>La Direction Générale se réfère au conseil stratégique composé des actionnaires du Groupe et présidé par Joël ROUSSEAU.</p>
Gouvernance	2015 : Ouverture de l'actionnariat aux salariés. L'actionnariat salarié est à la base du modèle NGE puisque 7 818 collaborateurs sont actionnaires du groupe. 2019 : 70% des parts détenues par les cadres dirigeants et les salariés de NGE. 30% des parts détenues par 1 seul investisseur : CM- CIC Investissement.

Capital social	S.A.S de 48 076 088 €
Effectifs	12 402 collaborateurs + 40% d'effectifs en 3 ans
Chiffre d'affaires 2019	2,497 milliards d'euros / +20% de croissance par an Carnet de commandes multiplié par 2,8 en 4 ans
Répartition des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 28 % du CA : Voiries et réseaux divers & terrassement • 27 % du CA : Travaux ferroviaires • 12 % du CA : Génie civil • 11 % du CA : Routes et équipements de la route • 9 % du CA : Canalisations & réseaux • 7 % du CA : Bâtiment • 6 % du CA : Travaux géotechniques et de sécurisation

- Les réalisations :

Au cours des 10 dernières années, les équipes de NGE ont construit 6 000 km de routes et autoroutes, 5 000 km de voies ferrées, plus de 500 ouvrages d'arts courants, viaducs et tunnels, plus de 10 000 km de canalisations, 1 280 km de réseau télécom, 1 400 000 prises de fibre optique, mais aussi 250 000 m² de surfaces commerciales, des usines de traitement d'eau potable et d'effluents, des ports et pistes d'aéroport, des parcs d'énergies nouvelles, des lignes de métros, de tramways et de trains à grande vitesse. Cela représente plus de 10 000 chantiers par an.

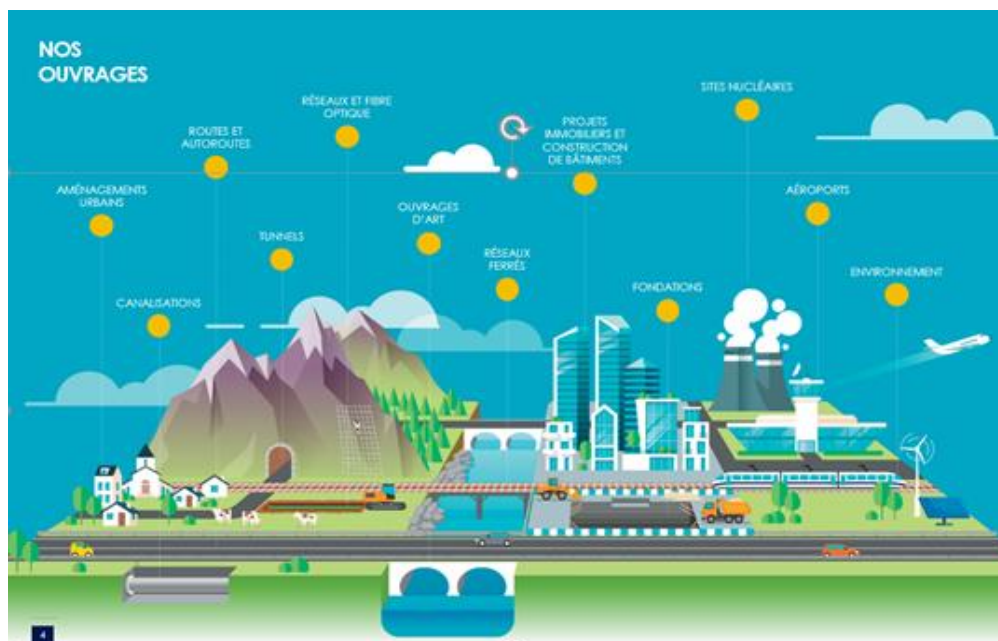


FIGURE N°18 : « ILLUSTRATION DES OUVRAGES RÉALISÉS PAR NGE » 81

- Implantation :

La force de NGE est d'être un groupe majoritairement indépendant. NGE a construit son développement économique par la croissance externe autour des métiers du BTP. Le groupe participe autant à la construction de grandes infrastructures qu'à des projets urbains ou de proximité. Dans les travaux publics, et surtout quand on est un groupe multi-métiers, il est très important d'être physiquement proche de ses donneurs d'ordres. C'est pourquoi NGE développe un fort maillage géographique en France avec plus de 100 implantations sur le territoire. Elles sont organisées en 13 Directions régionales multi-métiers, qui correspondent au découpage des régions administratives françaises. Dans chaque région, les 7 métiers du groupe sont représentés.

⁸¹ NGE - Illustration des ouvrages réalisés par NGE - 2019

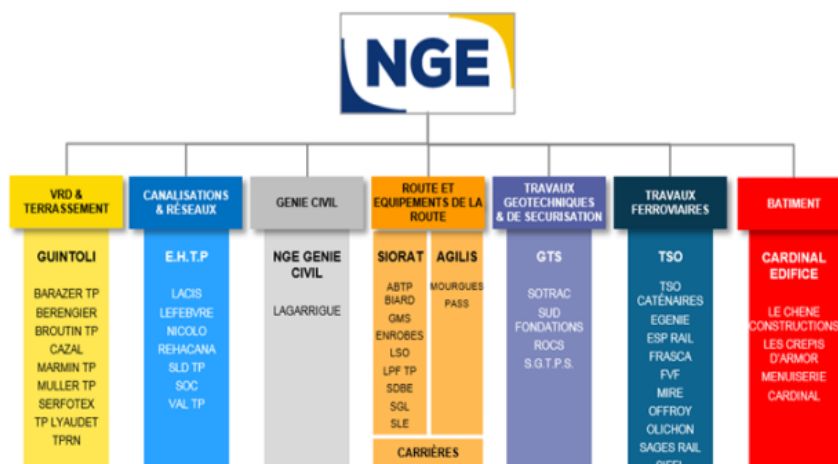


FIGURE N°19 : « LES DIVISIONS METIERS DE NGE » 82

Le groupe est aussi présent dans le monde, puisqu'il est implanté dans 16 pays, essentiellement en Afrique du Nord et de l'Ouest, en Europe, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

- Les clients :

NGE réalise tous les types d'ouvrages (bâtiments et infrastructures), quelle que soit leur taille, pour des clients qui sont en majorité les maîtrises d'ouvrage des marchés publics (80% du CA), mais aussi des marchés privés auquel le groupe répond. Les clients sont répartis de la manière suivante :

- Collectivités locales (régions, départements) ;
- Secteur privé ;
- Gestionnaire de réseaux (EDF, Engie, etc.) ;
- Partenariat (autoroutes, aéroports) ;
- État.

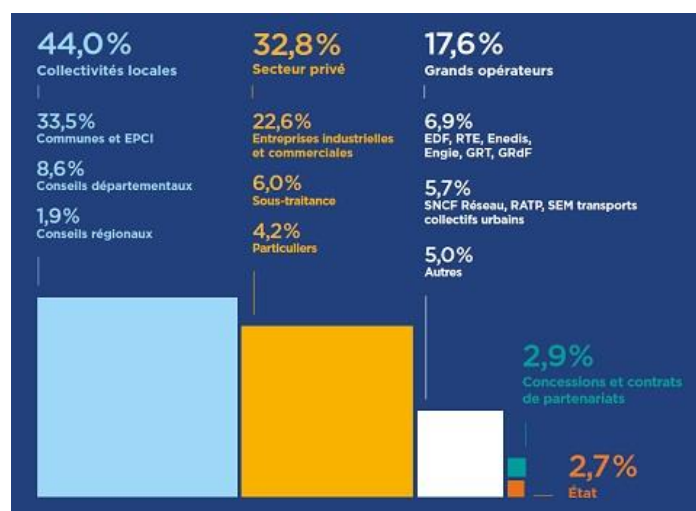


FIGURE N°20 : « LA REPARTITION DES CLIENTS DE NGE » 83

⁸² NGE - Les divisions métiers de NGE – 2019

⁸³ NGE - La répartition des clients - 2018

- Les principaux concurrents :

- Les 3 premiers respectivement sont les majors du BTP : VINCI avec 48 Milliards de CA en 2019, BOUYGUES avec 39 Milliards de CA en 2019, EIFFAGE avec 18 Milliards de CA en 2019,
- Arrive ensuite en 4^{ème} et 5^{ème} place SPIE avec 6,9 Milliards de CA en 2019 et FAYAT avec 4,6 Milliards de CA en 2019.

- Stratégie de NGE :

NGE a cinq enjeux distincts axés sur la formation, la digitalisation et le développement durable :

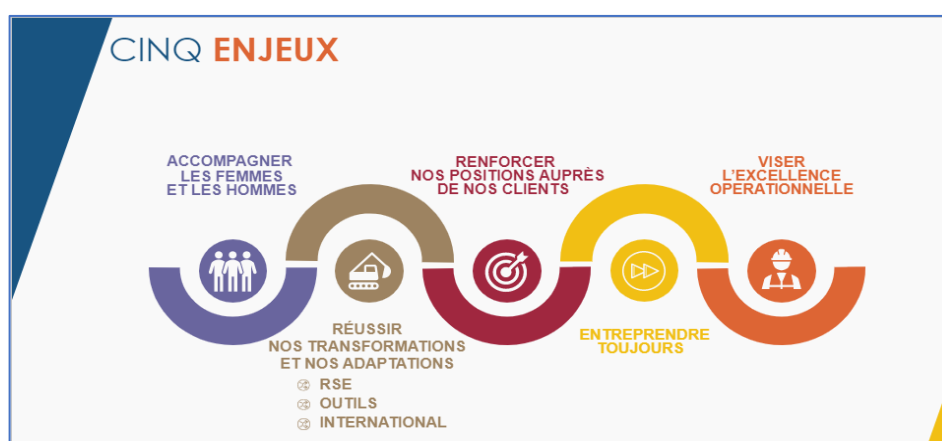


FIGURE N°21 : « LES ENJEUX DE NGE » 84

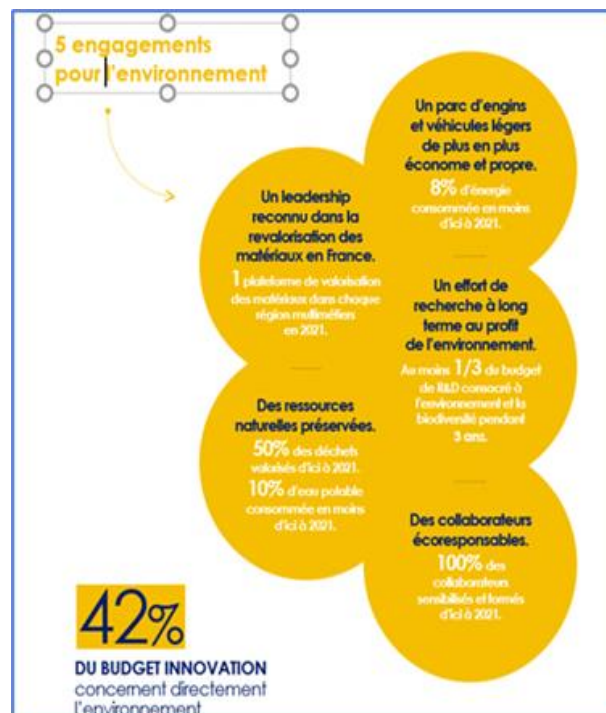
Pour les atteindre, NGE a défini plusieurs objectifs dont les principaux sont :

- Développer l'expertise multi-métiers de ses collaborateurs (NGE fait partie des acteurs du BTP qui investit le plus dans la formation) ;
- Réduire les risques sur les chantiers ;
- Développer la mixité dans les équipes ;
- Faire progresser l'actionnariat des salariés ;
- Conquérir de nouveaux marchés ;

⁸⁴ NGE - Les enjeux de NGE - 2020

- Assurer une croissance rentable et pérenne ;
- Préserver son autonomie financière ;
- Adopter un comportement éthique vis-à-vis de ses parties prenantes ;
- Construire des relations durables avec les parties prenantes par une proximité géographique et l'écoute ;
- Réduire son impact sur l'environnement plus précisément voir figure ci-jointe :

FIGURE N°22 : « LES ENGAGEMENTS POUR L'ENVIRONNEMENT DE NGE » 85



- Le business model de NGE :

Le business model est la représentation synthétique de l'origine de la valeur ajoutée d'une entreprise et de son partage entre les différentes parties prenantes. J'ai essayé dans représenter une version réaliste.

⁸⁵ NGE - Les engagements pour l'environnement de NGE - 2020

FIGURE N°23 : « BUSINESS MODEL DE NGE » 86

PARTENAIRES	ACTIVITES CLES	PROPOSITION DE VALEURS	RELATIONS AVEC LES CLIENTS	SEGMENT CLIENT
<ul style="list-style-type: none"> * Concurrents sur certains marchés * Partenariats avec des fournisseurs stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> * Service matériels * Bureau d'étude multi-métiers * Fonction Achats * Service QSE * Pilotage de chantier 	<ul style="list-style-type: none"> * Proposer une prestation complète et de qualité aux clients : expertise multi-métiers, budgets consacrés à la formation, implication de l'actionnariat salarial * Proposer aux clients une solution technique innovante et réactive : entreprise à taille humaine, proximité géographique, budgets consacrés à la R&D * Respecter au maximum l'environnement et la biodiversité dans l'ensemble des prestations de travaux 	<ul style="list-style-type: none"> * Interlocuteur unique et de proximité désigné en agences * Service personnalisé et adaptable à chaque consultations * Lors des réunions récurrentes tous le long du marché : de la phase d'appel d'offre jusqu'à l'achèvement du chantier * Sur les réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> * Collectivités locales (région, département) * Gestionnaire de réseaux (EDF, Engie...) * Partenariat (autoroute, aéroport) * Etat * Secteur privé
	RESSOURCES CLES		CANAUX DE DISTRIBUTION	
	<ul style="list-style-type: none"> * 12402 collaborateurs dont 70% sont actionnaires du groupe * Expertise dans les métiers du BTP * Budgets consacrés à la formation, à l'innovation et à la R&D (matériels, digitalisation métiers, 40% pour l'environnement) * Entreprise à taille humaine : rapidité prise de décision * Proximité géographique Clients/Fournisseurs, implantation réseau d'agences 		<ul style="list-style-type: none"> * Réponse à des marchés publics ou privés * Recherche par nos publications site internet 	
STRUCTURES DES COÛTS		FLUX DE REVENUS		
<ul style="list-style-type: none"> * Charges de personnel importantes * Immobilisations matériels importantes * Budget important en terme d'innovations matériels et digitalisation des métiers 		<ul style="list-style-type: none"> * 80 % du CA réalisé avec des clients publics /20% du CA avec des clients privés * Tarifs compétitifs en raison de frais de structures moins importantes que les majors * Gestion de Partenariats Public-Privé (autoroutes, parking, viaducs) * Centrales d'enrobés en nom propre * Carrières et Plateformes de valorisation en nom propre 		

⁸⁶ Coralie CADET – Business model de NGE - 2020

- SWOTT :

Une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) permet de faire le lien entre le business model de NGE et ses enjeux environnementaux avant d’aller plus loin dans la démarche achats verts.

	POSITIF (pour atteindre l'objectif)	NEGATIF (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	FORCES	FAIBLESSE
	Réseau des collaborateurs achats (50 personnes aux compétences variés)	Prestation travaux difficiles à conjuguer avec la politique d'achats responsables : pas de vision à long terme (multitudes d'intervenants locaux changeant à chaque chantier)
	Travaux collaboratifs sur nouveaux matériaux et optimisation entre Direction Scientifique/Technique et Direction Innovation/R&D et Direction Achats	Vision à court terme des opérationnels sur la prestation pas de vision globale (uniquement le coût et les délais de réalisation de la prestation)
	Budget consacré Innovation et R&D et nombre de référents Innovation	Opérationnels (clients internes) pas sensibilisés aux achats responsables ni formés au Développement Durable
	Collaboration Direction Achats et Direction Environnement/Direction RSE Certification ISO 140001/ISO 9001 /OSHAS 18001 de toutes les agences	Pas de budget alloués aux achats responsables
	Politique achats responsables : volonté de la Direction	Poids de la Direction achats face aux Directions opérationnels
	Proximité client/Fournisseurs : Implantation réseaux d'agences	% Périmètre achats
	Forte progression du CA + 20% depuis 5ans	Niveau de Maturité des achats
	Prestation complète et de qualité grâce compétences multimétiers présentes dans toutes les agences	Communication sur l'organisation achats et ses actions vis-à-vis des opérationnels (clients internes)
	Rapidité prise de décision (digitalisation) et proximité managérial	
% Salariés actionnaires de l'entreprise : Implication salariale		
Origine externe (environnement)	OPPORTUNITES	MENACES
	Demande clients de plus en plus importante de travaux plus respectueux de l'environnement	Réduction du nombres de Fournisseurs sur certaines familles d'achats, Rachat par les concurrents majors du BTP
	Positionnement NGE en tant que référence dans les travaux publics au niveau environnemental : prise de nouveaux marchés	Méconnaissance des innovations matières/fournisseurs sur certaines familles d'achats
	Amélioration des avantages concurrentiels : structure du coûts	Niveau d'avancée des majors du BTP sur leurs politique achats responsables
	Proposition d'une prestation plus complète et diversifiée pour les clients	Clients Marché publics valident le candidat le moins disant
Répond aux exigences des réglementations environnementales des marchés	Manque de communication auprès des utilisateurs finaux sur les actions menées par NGE	

FIGURE N°24 : « SWOTT DE LA STRATEGIE ACHATS RESPONSABLES DE NGE » 87

⁸⁷ Coralie CADET - SWOTT de la Stratégie Achats Responsables de NGE - 2020

- Organisation de la fonction achats :

La Direction Achats existe depuis 8 ans. Un Directeur Achats, Bernard VILLEPINTE, en est à la tête depuis le début. Il n'est pas rattaché hiérarchiquement au Président du groupe, mais au Président des 4 entités du groupe multi-métiers : GUINTOLI (VRD), EHTP (Canalisation), NGE GC (Génie Civil) et SIORAT (Travaux d'Enrobés). Ce dernier siège au comité exécutif.

- Organigramme de la fonction achats en relation avec les métiers du groupe :

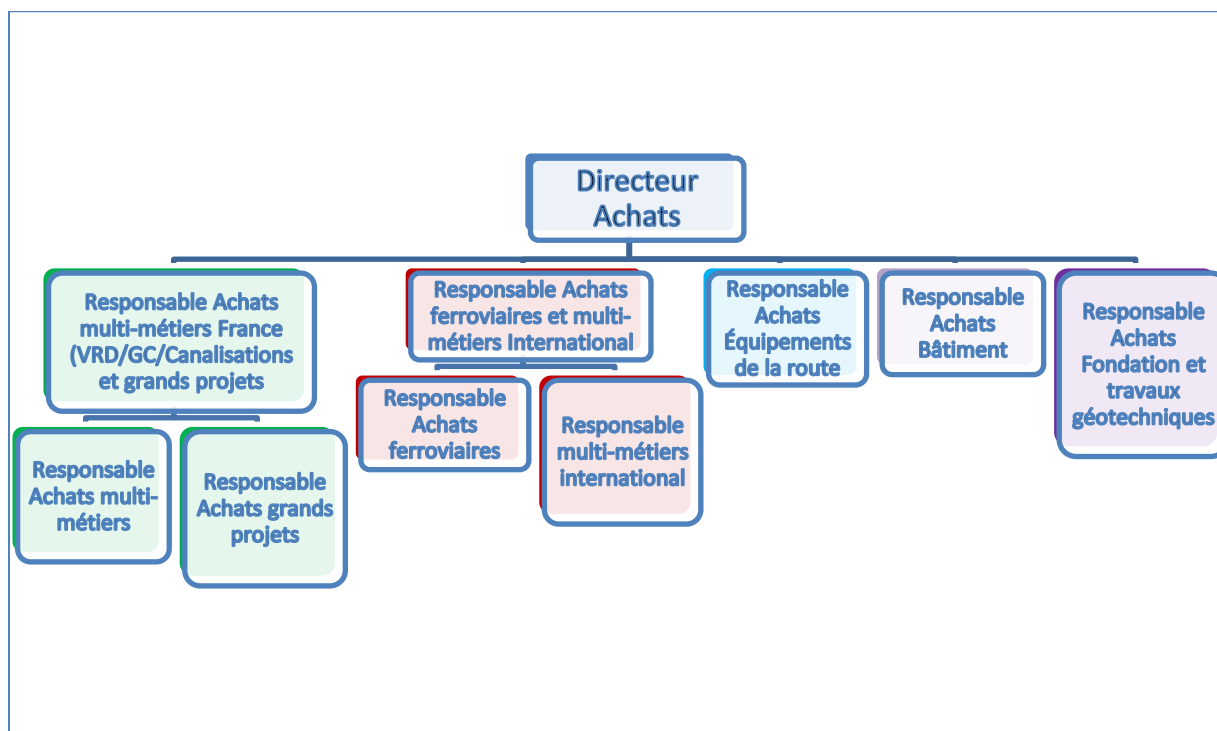


FIGURE N°25 : « ORGANIGRAMME DE LA FONCTION ACHATS DE NGE » 88

Sous chaque Responsable achats métiers, l'organisation est complétée par une cinquantaine d'acheteurs et d'assistants achats.

⁸⁸ NGE - Organigramme de la Fonction Achats- 2020

- Organisation de la fonction Achats des régions multi-métiers :

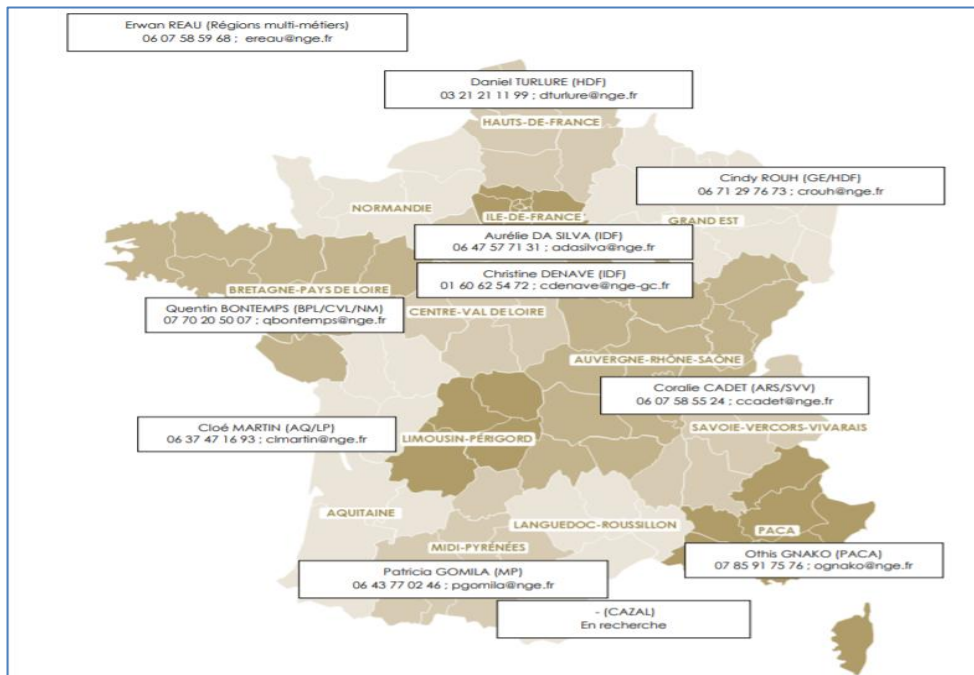


FIGURE N°26 : « ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS MULTI-METIERS DE NGE » 89

Les acheteurs multi-métiers sont rattachés hiérarchiquement aux Directeurs Régionaux et au Responsable achats multi-métiers.

- Familles d'achats de mon périmètre :

En tant qu'acheteuse régionale, les familles d'achats qui sont sous mon périmètre sont principalement des achats de production :

Familles Achats
Bétons Prêt à l'emploi
Aciers
Préfabriqués bétons
Enrobés
Granulats
Location camions/engins avec chauffeurs
Location petits matériels
PVC assainissements
Fontes voirie
Prestations Travaux S.T
Peintures/Résines
Aménagements urbains
Carburants et Gaz
Outils à mains et quincaillerie
Déchets

⁸⁹ NGE - Organisation de la Fonction Achats multi-métiers - 2020

- Focus sur la politique achats responsables de NGE :

En 2018, le groupe NGE a défini une politique achats responsables, comme l'illustre l'infographie suivante :

ENGAGEMENTS ACHATS RESPONSABLES

NGE s'est engagé de manière volontaire en adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) afin d'inscrire avec force ses engagements et communiquer sur ses bonnes pratiques en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

En tant qu'acteur responsable, NGE s'implique dans le respect des droits fondamentaux et la réduction des impacts sociaux, environnementaux et éthiques de son processus d'achats.

A travers ce document, NGE a pour ambition de partager ses valeurs et ses engagements avec ses fournisseurs et sous-traitants, acteurs majeurs de sa réussite et de s'assurer de leur implication dans le développement durable. Ces Engagements font partie des dispositions contractuelles conclues avec NGE et ses filiales.




LES ENGAGEMENTS DE NGE ET SES FILIALES

- **SÉLECTION DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS**
NGE et ses filiales choisissent leurs fournisseurs selon un processus d'achats et de sélection transparents, équitables et impartiaux, en fonction de critères prédéfinis et objectifs, incluant notamment l'impact environnemental et social des produits et services proposés.
- **COMPORTEMENT ÉTHIQUE**
NGE et ses filiales ont mis en place un Code Ethique qu'elles s'engagent à respecter.
- **CONFIDENTIALITÉ ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**
NGE et ses filiales s'engagent à ne pas transmettre à d'autres fournisseurs les informations techniques, commerciales et financières communiquées.
NGE et ses filiales respectent les droits de propriété intellectuelle des fournisseurs.
- **RISQUE DE DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE RÉCIPROQUE**
NGE et ses filiales veillent à ce que leurs fournisseurs ne soient pas en état de dépendance économique.
- **RELATION DE CONFIANCE**
NGE et ses filiales s'engagent à collaborer avec les fournisseurs pour instaurer et entretenir des relations de bonne foi en intégrant les dimensions sociales et environnementales.
- **MOYENS DÉPLOYÉS ET COMMUNICATION**
NGE et ses filiales communiquent leurs Engagements à tous leurs collaborateurs.
NGE et ses filiales communiquent en interne et en externe sur leur code Ethique et leurs Engagements Achats Responsables.

LES ENGAGEMENTS DES FOURNISSEURS ET DES SOUS-TRAITANTS VIS-À-VIS DE NGE ET SES FILIALES

NGE et ses filiales attendent de leurs fournisseurs et sous-traitants un strict respect des lois et réglementations en vigueur dans les pays où ils sont présents, et ceux où ils fournissent.

Les fournisseurs et sous-traitants de NGE et ses filiales doivent adhérer aux valeurs et principes du présent document.

- **L'ÉTHIQUE**
Le fournisseur ou sous-traitant s'engage à respecter les règles du Code Ethique de NGE et ses filiales :
<https://www.nge.fr/espace-presse/code-ethique>
- **RESPECT DES DROITS DE L'HOMME ET DES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL**
Le fournisseur ou sous-traitant s'engage à respecter la Déclaration Universelle des Droits de l'homme et les pactes additionnels, des conventions de l'Organisation International du Travail (OIT), des principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et de la Convention des Nations Unies contre la corruption.
- **CONFIDENTIALITÉ ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**
Le Fournisseur ou sous-traitant s'engage à maintenir confidentiel les informations techniques, commerciales et financières communiquées par NGE et ses filiales.
Respecter les droits de propriété intellectuelle de NGE et ses filiales.
- **PROTECTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ**
Les fournisseurs et sous-traitants de NGE et ses filiales doivent en toutes circonstances se conformer aux obligations réglementaires en matière de protection de la santé et de sécurité des travailleurs.
- **PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**
Les fournisseurs et sous-traitants de NGE et ses filiales doivent en toutes circonstances s'efforcer d'atteindre les meilleurs standards en matière de préservation de l'environnement, le maintien de la biodiversité, l'épuisement des ressources naturelles et la gestion des déchets. Ils s'engagent également à analyser les cycles de vie de leurs produits et à privilégier l'économie circulaire.

Les fournisseurs et sous-traitants de NGE et ses filiales s'engagent à accompagner le Groupe NGE dans le déploiement de sa Politique RSE et acceptent d'être évalués sur les principes énoncés ci-dessus.

Ils s'engagent à mettre en place les moyens nécessaires afin de s'y conformer et s'engagent également à en répercuter le contenu à l'ensemble de leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

Mise à jour DHA - Juin 2019

Nom de l'entreprise

Nom et fonction du signataire

.....

Date.....Signature

FIGURE N°27 : « POLITIQUE ACHATS RESPONSABLE DE NGE » 90

⁹⁰ NGE - Politique Achats Responsable- 2019

De cette politique achats responsables a découlé un plan d'action qui porte sur :

- La mise en place d'un Comité achats responsables depuis décembre 2018 ;
- La création d'un espace collaboratif Achats responsables sur le portail NGE ;
- Une campagne d'envoi par la DG Achats aux fournisseurs sous accords-cadres des engagements achats responsables ;
- Un objectif : l'engagement de nos fournisseurs à l'égard de notre démarche RSE ;
- La mise à jour et le déploiement du processus de sélection, d'évaluation et de suivi des fournisseurs, des prestataires et des sous-traitants en adéquation avec la politique achats responsables du groupe NGE :
 - RFI (Fiche de Renseignements Fournisseurs) avec des critères RSE,
 - Grille d'audits fournisseurs avec des critères RSE,
 - Dossier de consultation avec des critères RSE,
- La formation et la sensibilisation des acheteurs et BE du Groupe avec des quarts d'heure d'information sur les achats responsables, le développement durable, le cycle de vie d'un produit.
- La mise en œuvre et le respect des logigrammes du process Achats et des requêtes (risques éthiques).

Un tableau de bord spécifique aux achats responsables a été défini par le comité d'achats responsables en novembre 2019.

RSE - Achats Responsables	Fréquence	Source
Nombre de fournisseurs signataires des Engagement Achats Responsables NGE	Trimestrielle	Tableau de suivi à ce jour 442 fournisseurs signataires
CA confié aux fournisseurs signataires / CA total	Annuel	(TOP 100 hors accord + spécifique métiers)
Nombre de fournisseurs audités	Trimestrielle	Application Kiséo
CA total confié aux fournisseurs audités	Annuel	CA fournisseur en compta
CA confié à des PME / CA Total	Trimestrielle	Base DHA
CA confié à des Entreprises du secteur adapté / CA Total	Trimestrielle	Base DHA
Nombre de fournisseurs Evalués avec critères RSE	Trimestrielle	KIZEO pour 2020

Figure n°28 : « Tableau de Bords Achats Responsable de NGE » 91

Ces indicateurs permettent de suivre l'avancement de la démarche et de la valoriser en interne en servant de support de communication.

- L'analyse de la politique achats responsables de NGE :

La mise en place d'une démarche achats responsables s'inscrit dans la politique de déploiement de la RSE. Or NGE n'a pas défini une politique RSE en tant que telle et s'est pour l'instant focalisé sur la partie éthique en établissant un code sur ce sujet. Chaque salarié y est sensibilisé.

Les objectifs de la politique achats responsables de NGE sont très généralistes. Ils retranscrivent les principes du Pacte Mondial sans pour autant définir des actions très engageantes pour NGE. Les objectifs annoncés restent vagues et ne sont pas chiffrés, et les indicateurs de mesure associés manquent de clarté. Ils ne mesurent pas la performance du déploiement de la politique achats responsables, ce qui aurait permis de valoriser efficacement la démarche en interne.

Un point important est que cette démarche a été initiée à la demande de la Direction Générale. De plus, la politique achats responsables a été faite en collaboration avec le Directeur RSE et la Directrice de l'environnement. Elle détaille les enjeux environnementaux et sociaux mais elle ne fait pas référence aux enjeux de la gouvernance du Groupe. De ce fait, elle n'est pas alignée sur le business model, et elle ne prend pas en compte les attentes précises des clients et de toutes les parties prenantes.

La politique achats responsables ne retranscrit pas un travail de réflexion sur la définition des risques achats et RSE. Aucune cartographie des familles d'achats n'a été établie en fonction des enjeux environnementaux et sociaux et du poids stratégique de ces dernières.

La politique achats responsables est construite comme une charte d'engagements fournisseurs, et a été remise à tous les fournisseurs sous contrats-cadres pour validation. Cela n'est pas représentatif de tout le panel de fournisseurs de NGE. Il aurait été perspicace de la diffuser à l'ensemble des fournisseurs référencés.

De plus, les actions décidées ne sont pas différenciées ni priorisées selon l'importance stratégique des fournisseurs. Par exemple, le dossier de consultation fournisseurs a été revu avec l'ajout de critères RSE, mais qui restent très génériques. Ils ne sont pas adaptés aux familles d'achats. Un indicateur mesure le pourcentage des appels d'offres intégrant des critères RSE. Mais pour appréhender les risques RSE des familles achats prioritaires, il aurait été intéressant d'établir dans les appels d'offres une pondération des critères RSE. Un plan d'accompagnement RSE pour les fournisseurs stratégiques pourrait être envisagé pour aller plus loin dans la démarche.

L'engagement sur la réduction des délais moyens de paiement des fournisseurs n'a pas été formalisé, même si cela aurait du sens. NGE est connu de ses fournisseurs pour ne pas exceller dans ce domaine, comme le confirme le dernier rapport de notation extra-financière. Il aurait été important de suivre le taux de dépendance économique des fournisseurs. Le groupe travaille beaucoup sur les chantiers avec des fournisseurs de proximité, qui sont majoritairement des PME.

Au niveau du volet environnemental, des actions sur des chantiers de grandes envergures sont mises en place pour optimiser la valorisation des déchets inertes. Mais la politique d'achats responsables ne s'engage pas en ce sens pour démocratiser ces pratiques au sein du groupe.

Un comité achats responsables a été mis en place à la suite du lancement de la politique achats responsables. Il se réunit tous les 3 mois. Cependant, les comptes rendus de ces comités ne sont pas communiqués au réseau d'acheteurs du groupe. Il serait par exemple intéressant que, de temps en temps, des acheteurs régionaux soient conviés ou que leurs propositions soient entendues. Les stratégies doivent se confronter à la voix des opérationnels afin de rendre la démarche plus vivante. Et les acheteurs seront plus impliqués dans la démarche s'ils se sentent écoutés et valorisés.

Le plan d'action précise notamment que l'ensemble des acheteurs du groupe a été ou sera formé aux achats responsables. Différents modules ont été créés à ce sujet comme le concept de développement durable, les réglementations associées, la notion de cycle de vie du produit, les règles d'éthique. Mais aucun indicateur ne mesure précisément le niveau d'avancement de ce plan de formation ou l'acquisition des apprentissages.

Or, à l'heure actuelle, tous les acheteurs n'ont pas été formés ou accompagnés dans cette démarche. Il est donc plus difficile pour eux de se l'approprier s'ils n'en comprennent pas l'intérêt. De ce fait, ils n'utilisent pas au quotidien les outils mis en place, et, sans automatisme, les indicateurs ne progressent pas. Les acheteurs perçoivent la démarche comme du travail en plus. Ils ne sont pas objectivés sur la démarche achats responsables, ce qui aurait permis de les engager.

L'organisation achats de NGE n'est peut-être pas adaptée de manière optimum pour que le relais achats responsables fonctionne. Il n'y a pas de correspondant achats responsables à temps plein. La référente désignée est aussi responsable achats de plusieurs entités du groupe et elle n'a pas de temps ou d'équipe spécifique allouée à la démarche. Aucun budget n'a non plus été attribué pour le déploiement de la politique.

La politique achats responsables n'a pas encore été communiquée en interne à l'exploitation, qui regroupe nos clients internes. Une plateforme achats responsables a été créée sur le réseau intranet du groupe, mais son accès est pour l'instant limité aux membres du comité. La politique achats responsables est donc peu connue en interne. Des publications régulières sur les avancées ou des quarts d'heure de sensibilisation pour l'ensemble des salariés du groupe favoriseraient son adhésion.

Cette analyse de la politique achats responsables m'aura permis d'envisager plusieurs axes d'amélioration notamment sur la partie achats verts, ce pourquoi j'ai voulu construire un benchmark de nos concurrents. En faisant un état des solutions possibles, je disposerai de pistes de travail pour convaincre notre encadrement des moyens à mettre en place afin de progresser dans notre démarche d'achats responsables.

2.3 PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE

L'objectif de cette étude est de faire l'état des bonnes pratiques en achats verts des groupes du BTP qui sont en avance sur les problématiques environnementales, afin de s'en inspirer. Il est important de savoir depuis quand et comment ils ont mis en place leur démarche d'achats verts. En visualisant leur niveau d'avancement et les contraintes

rencontrées, ou en ayant une estimation des gains potentiels, cela peut permettre à NGE de ne pas reproduire les mêmes schémas ou de trouver les moyens de motiver l'encadrement vis-à-vis de cette démarche.

Dans un premier lieu, j'ai construit ce questionnaire sur le thème des achats verts afin de comprendre comment mes confrères ont appréhendé ce concept. Il est organisé selon les 6 axes suivants :

- **Organisation de la fonction achats :**

1. Depuis quand votre direction achats existe-t-elle ?
2. Le directeur des achats est-il directement rattaché à la Direction générale ?
3. Comment la fonction achats est-elle organisée au sein de votre entreprise ?
4. Les demandeurs internes participent-ils aux consultations fournisseurs et au choix final de la solution achat ?

- **Organisation des achats responsables :**

5. Avez-vous une équipe ou une personne dédiée aux achats durables ?
6. Les achats sont-ils intégrés à la démarche environnementale de votre entité ? Si oui, comment ?
7. Avez-vous une ou des personnes chargées de l'animation de la politique d'achats responsables ? Est-ce intégré à leurs objectifs ?
8. Travaillez-vous en lien avec la direction environnement ou développement durable sur ces sujets ? Si oui, comment ?

- **Les achats verts :**

9. Quelle définition donneriez-vous des achats verts ? Sont-ils incompatibles avec la mission première des entreprises du BTP ?
10. Quels sont, selon vous, les intérêts à mettre en place une démarche achats verts ?
11. Selon vous, aujourd'hui, les achats verts sont-ils compatibles avec un objectif de réduction des coûts ? À court terme ? À long terme ?

12. Selon vous, les achats verts sont-ils une source de performance économique à court terme ? À long terme ? Comment l'expliquez-vous ?
13. Pour vous, qu'est-ce qu'une stratégie d'achats verts efficace ?
14. Avez-vous défini des objectifs environnementaux dans votre stratégie achats ?
15. Avez-vous entrepris une approche spécifique sur l'aspect environnemental des achats verts par exemple ? Si oui, quels obstacles avez-vous rencontré ?

- **Implication :**

16. Est-ce que vos acheteurs et/ou prescripteurs internes ont été formés à la gestion de l'environnement, aux enjeux environnementaux ?
17. Comment vous assurez-vous que les prescripteurs internes prennent également en compte ces enjeux environnementaux ?
18. La démarche achats durables, verts était-elle une volonté de la Direction Générale ?
19. Pour vous, quels sont les prérequis nécessaires pour qu'une démarche achats verts fonctionne ?

- **Outils achats verts :**

20. Sur quelles familles d'achats avez-vous agi en premier ?
21. Quels types d'actions avez-vous entrepris ?
22. Comment mesurez-vous la performance ?
23. Intégrez-vous des critères environnementaux dans vos évaluations fournisseurs ? Si oui, pourriez-vous en citer quelques-uns ?
24. Intégrez-vous des critères environnementaux dans vos appels d'offres ? Si oui, quel est leur poids par rapport aux autres critères de sélection ?
25. Est-ce que vos acheteurs raisonnent en coût global « TCO » pour les familles d'achats stratégiques ? Si oui, intègrent-ils des critères environnementaux et lesquels ?
26. Connaissez-vous la structure de coûts de vos fournisseurs stratégiques ?
27. Avez-vous entrepris une réflexion sur l'écoconception avec vos fournisseurs les plus stratégiques ?
28. Utilisez-vous des outils tels que l'analyse du cycle de vie ? Si oui, sur quels types de prestations ?

29. Menez-vous une politique de réduction de vos consommations d'énergie, de vos émissions de CO2 en collaboration avec les fournisseurs ?
30. Essayez-vous de réduire ou de valoriser vos déchets ?
31. Avez-vous mis en pratique les principes de l'économie circulaire dans vos achats ? Si oui, de quelle manière ?
32. Pourriez-vous partager votre expérience la plus significative en termes d'achats verts ?

- **Conseils :**

33. Quels conseils donneriez-vous à une fonction achats qui souhaite mettre en place une démarche achats verts ?

2.4 PRESENTATION DU PANEL

Les entretiens ont été réalisés en deux temps :

- 1 Au sein du groupe NGE, trois personnes ont été interviewées afin de faire l'état de l'existant et de comprendre les orientations du groupe en termes d'achats verts :
 - Anne SCHER : Directrice adjointe Environnement du groupe ;
 - Laura RUL : Responsable achats ferroviaires et multi-métiers international / Responsable achats responsables du groupe ;
 - Erwan REAU : Responsable achats multi-métiers.

À la suite de ces entretiens, le constat est le suivant, peu de choses sont faites au niveau des achats verts surtout au niveau de la valorisation des déchets. Les acheteurs comme leurs clients internes ne sont pas ou peu formés à la démarche. La démarche n'est pas connue en interne. De plus, les clients internes ne comprennent pas l'utilité de la démarche. Le service achats n'a pas de personnel ni de budget spécifique pour se consacrer aux achats verts. La Direction est consciente qu'il faut aller en ce sens. Nos clients publics commencent à y être de plus en plus sensible. Un travail de groupe avec les Directions scientifique et environnemental

a commencé au niveau des bétons bas-carbone. Des rencontres avec la Direction Achats et certains fournisseurs stratégiques ont été entreprises afin de sourcer les innovations viables pour notre secteur.

Des axes de progrès restent encore à exploiter sur plusieurs familles d'achats. Au préalable un travail est à faire au niveau de la communication et de la conduite du changement en interne sinon la démarche achats verts ne progressera pas.

2 En externe, une étude de Benchmark a été menée sur des entreprises référentes du secteur du BTP :

- 37 personnes externes à NGE ont été interviewées, toutes issues de la fonction achats :

N°	Nom	Prénom	Fonction	Entreprise	Groupe
1	TRUFER	Mathieu	Acheteur Construction	ALPHA AND CO	ALPHA AND CO
2	HERAULT	Margaux	Responsable Achats	AREA MIDI-PYRENEES	COLAS
3	RIPOTON	Franck	Acheteur	AXIMUM	EUROVIA
4	STEVENIN	Clément	Acheteur matériel	BOUYGUES CONSTRUCTION	BOUYGUES
5	MANACH	Jérémy	Acheteur Projet Spécialisé	BOUYGUES CONSTRUCTION	BOUYGUES
6	METGE	Fanny	Responsable Achats	BOUYGUES CONSTRUCTION	BOUYGUES
7	AIT AISSI	Rodolphe	Responsable Achats	BOUYGUES IMMOBILIER	BOUYGUES
8	DELIOT	Gwaran	Responsable Achats	CHANEL RENOVATION	CHANEL
9	PLANES	Christophe	Responsable Achats LR	COLAS MIDI-MEDITERRANNE	COLAS
10	BARBIER	Anne	Directrice Achats Groupe	DEMATHIEU BARD	DEMATHIEU BARD
11	PAQUET	Aude	Responsable achats contrats cadres et travaux IDF	DEMATHIEU BARD	DEMATHIEU BARD
12	ESCANDE	Kristina	Acheteur Second Œuvre (Métallerie)	EIFFAGE	EIFFAGE
13	TOUZET	Bertrand	Responsable Achats-Stratégie Bas Carbone et RSE	EIFFAGE	EIFFAGE
14	GAULTIER	Benoit	Responsable Achats Régional	EIFFAGE ENERGIE	EIFFAGE
15	FULCONIS	Christophe	Responsable Achats Régional	EIFFAGE ROUTE GRAND SUD	EIFFAGE
16	NEUROUTH	Kevin	Acheteur Projet	FAYAT	FAYAT
17	GODON	Valérie	Responsable Achats Contrats cadres	FCAI	FAYAT
18	GIRAUX	Julien	Acheteur/ Approvisionneur	GAURIAU entreprise	VINCI ENERGIES
19	PINET	André	Responsable Achats Groupe	GARANDEAU	GROUPE GARANDEAU
20	DIDAY	Marc	Responsable Achats Régional	IMPLENIA	IMPLENIA
21	REGRAFFE	Quentin	Acheteur	LEON GROSSE	LEON GROSSE
22	VAN ACKER	Eric	Directeur Achats	LT	LT
23	THOREL	Pierre	Acheteur Locations-Investissements-Energies	RAMERY	RAMERY
24	GUIRAUTE	Simon	Acheteur Industriel	SIGNATURE	EUROVIA
25	EYMARD	Remy	Responsable des Achats Groupe Production	SNEF	SNEF
26	REINICHE	Sébastien	Responsable Achats	SNEF	SNEF
27	TRABBIA	Damien	Directeur des Achats	SODEMAS	SODEMAS
28	FERNANDES	Christina	Acheteuse Gros Œuvre	SPIE BATIGNOLLES	SPIE BATIGNOLLES
29	BUTON	Karine	Responsable Achats Responsable	SPIE BATIGNOLLES	SPIE BATIGNOLLES
30	PAULY	Théo	Acheteur	SPIE BATIGNOLLES	SPIE BATIGNOLLES
31	NEZRY	Patrick	Responsable Achats	SPIE division Tertiaire	SPIE
32	PEREIRA	Anthony	Acheteur Technique Second Œuvre	VINCI	VINCI
33	ATHANASE	Erick	Directeur Achats DD Provence	VINCI CONSTRUCTION	VINCI
34	AYAC	Florian	Acheteur Environnement de Chantier	VINCI CONSTRUCTION	VINCI
35	LABONNE	Méryll	Responsable Achats	VINCI CONSTRUCTION	VINCI
36	PETIT	Clément	Responsable Achats Gros Œuvre	VINCI CONSTRUCTION	VINCI
37	BELLOT	Arthur	Responsable Achats	VINCI FACILITIES - CEGELEC	VINCI

A la suite de ces entretiens en ligne, quatre Responsables achats des majors du BTP ont été interviewés par téléphone pour approfondir leurs réponses aux questionnaires.

N°	Nom	Prénom	Fonction	Entreprise	Groupe
1	METGE	Fanny	Responsable Achats	BOUYGUES CONSTRUCTION	BOUYGUES CONSTRUCTION
2	TOUZET	Bertrand	Responsable Achats-Stratégie Bas Carbone et RSE	EIFFAGE	EIFFAGE
3	BUTON	Karine	Responsable Achats Responsable	SPIE BATIGNOLLES	SPIE BATIGNOLLES
4	ATHANASE	Erick	Directeur Achats DD Provence	VINCI CONSTRUCTION	VINCI

2.5 METHODOLOGIE UTILISEE

Après avoir étudié la théorie sur les achats verts, le constat est que peu de choses ont été écrites sur ce sujet. Une étude sur le terrain permettrait d'enrichir mon analyse. En échangeant avec des entreprises ayant les mêmes problématiques que NGE, je pourrais élargir ma vision des achats verts en recueillant des exemples factuels. Je comprendrais comment ces entreprises aux idées innovantes en matière d'achats verts peuvent être économiquement performantes.

En interne, les entretiens ont été réalisés de manière libre par téléphone, avec en fil conducteur le questionnaire sur les achats verts pour mieux cadrer.

L'étude de benchmark a été réalisée en ligne par le biais du questionnaire sur les achats verts, administré sur une plateforme internet spécialisée « Survey Monkey ».

Le public interviewé était des acheteurs, des responsables achats issus uniquement du secteur du BTP. Afin d'étudier au mieux les bonnes pratiques en termes d'achats verts, j'ai ciblé les majors du BTP, plus particulièrement dans la partie Bâtiment. En raison des réglementations environnementales en vigueur, ils sont très en avance sur ces sujets.

Le questionnaire sur les achats verts est une étude de benchmark. Nous sommes donc sur une enquête qualitative. Après la conduite des entretiens, j'ai procédé à l'analyse de l'ensemble des propos recueillis. Les résultats obtenus ont été analysés selon la méthode d'analyse du contenu avec une synthèse verticale et une synthèse horizontale. Selon Qualivox, « *L'analyse horizontale a pour but de comprendre les réponses de chaque individu pour un*

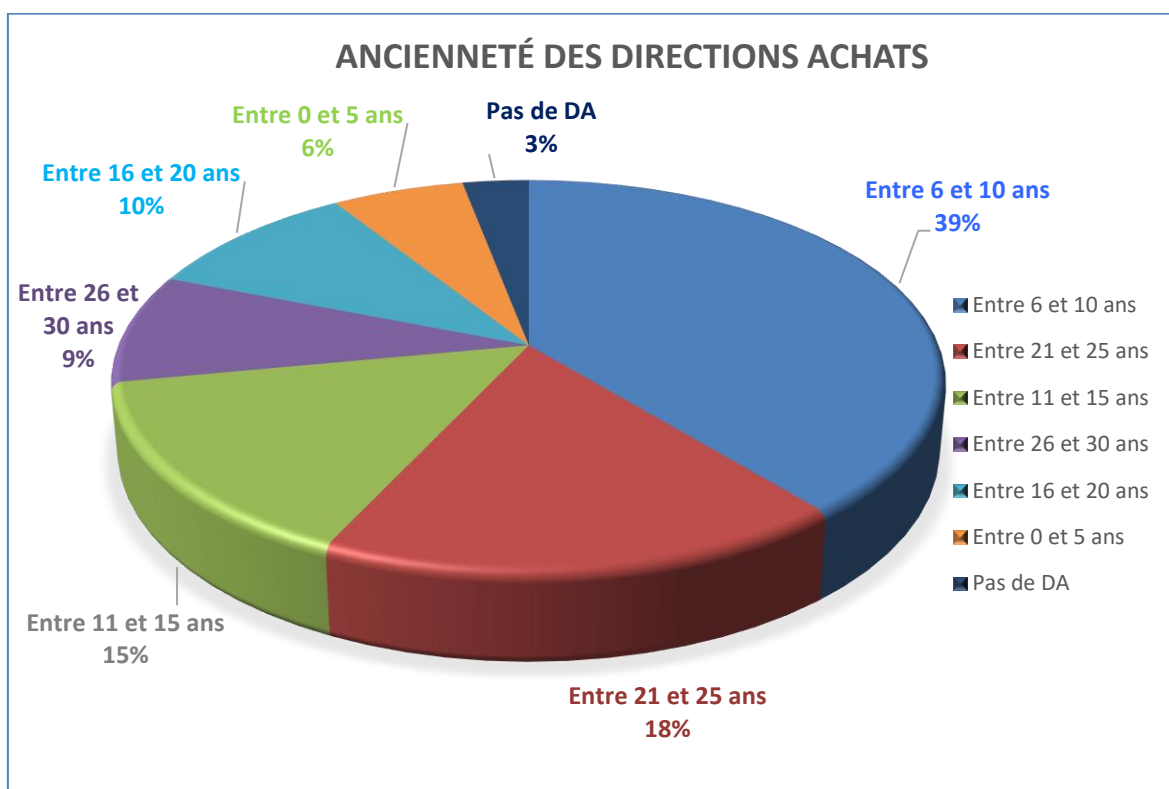
thème donné. L'analyse verticale sert à savoir ce qui a été répondu par un individu pour l'ensemble des thèmes donnés. »⁹²

Enfin, j'ai réalisé une synthèse globale reprenant les résultats les plus significatifs.

2.6 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

- **Organisation de la fonction achats :**

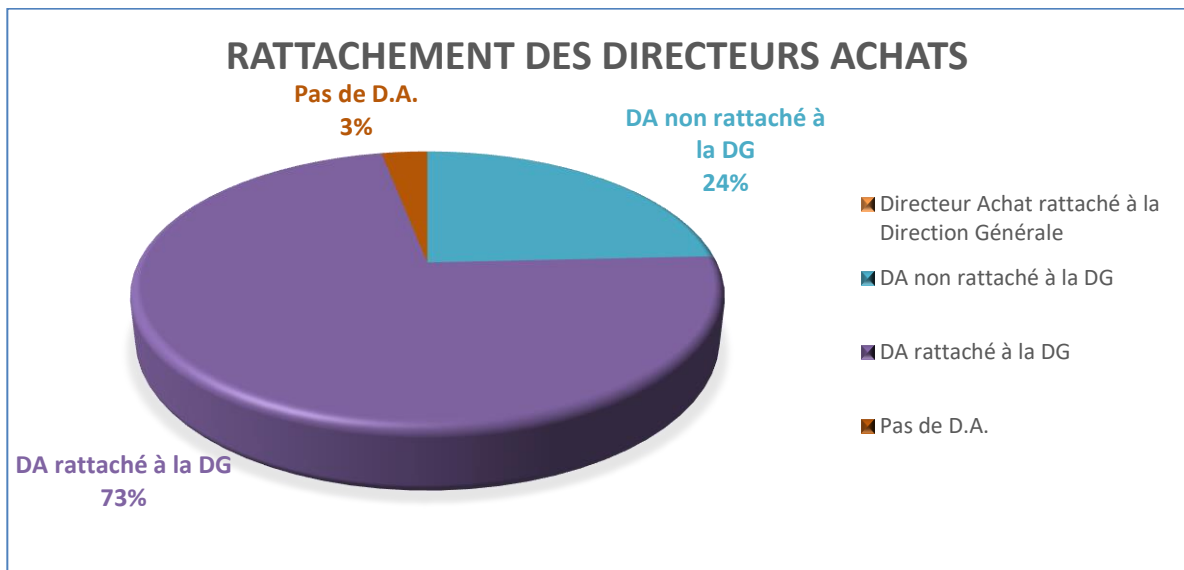
1. Depuis quand votre direction achats existe-t-elle ?



En grande majorité les Directions achats sont jeunes donc non matures. Au total 45% ont moins de 10 ans et 60 % ont moins de 15 ans.

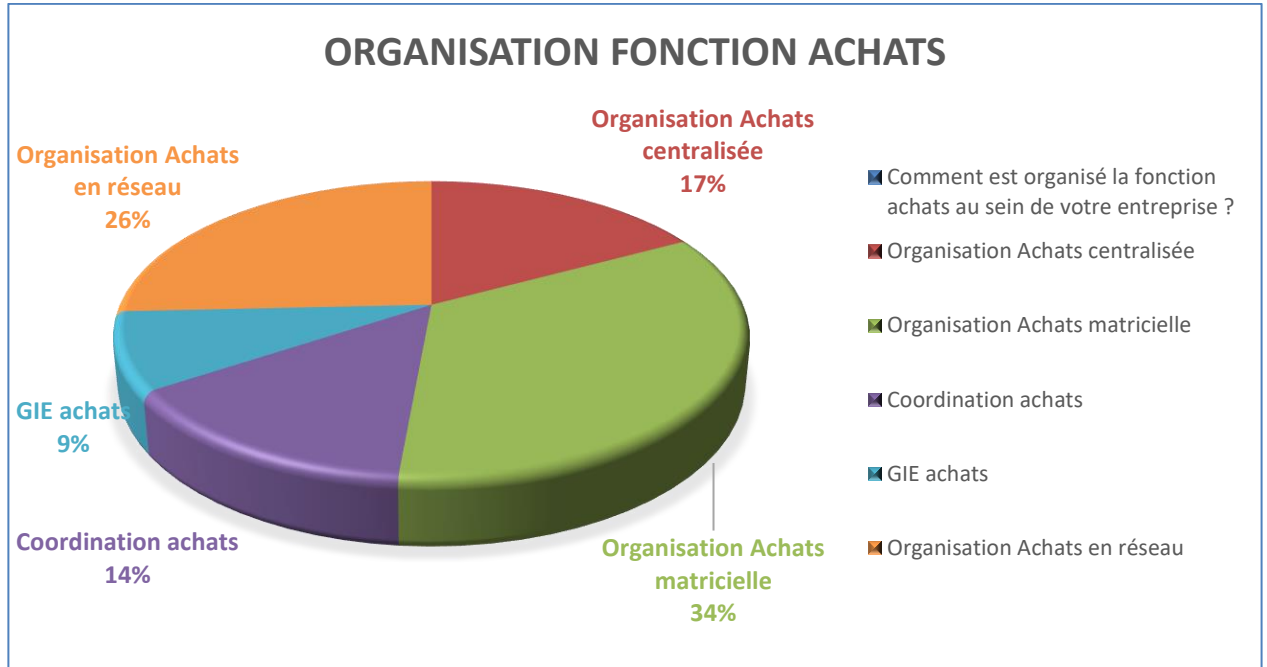
⁹² Qualivox - Article internet- 2015

2 Le directeur des achats est-il directement rattaché à la Direction générale ?



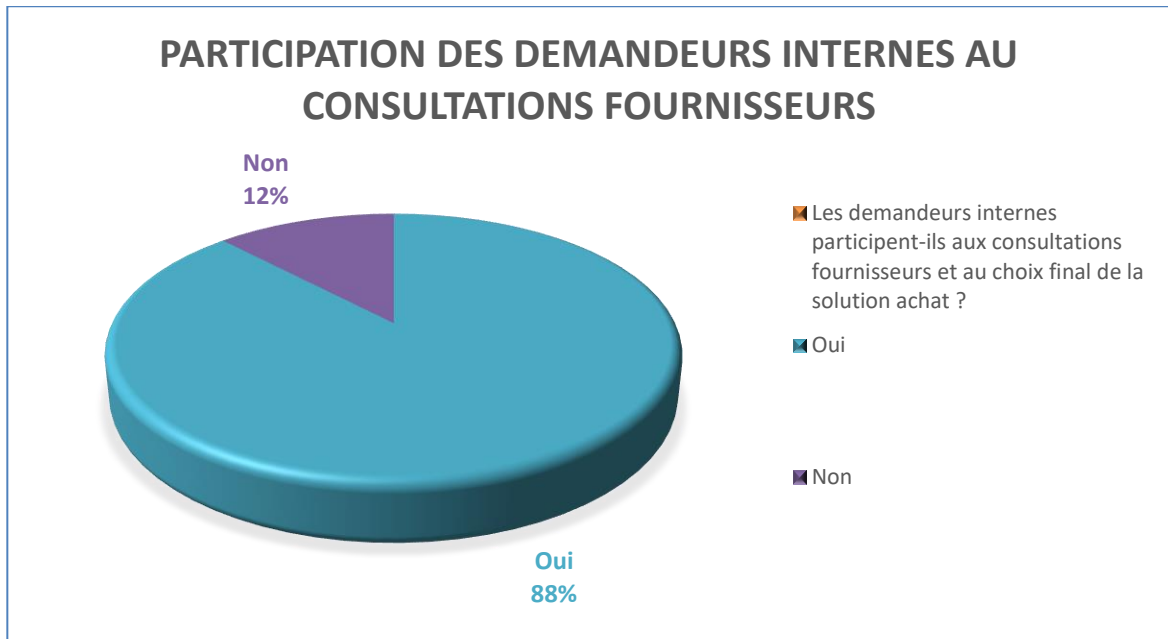
73% des Directeurs Achats sont rattachés à la Direction Générale. Ce qui est un point positif pour le positionnement stratégique de la Fonction Achats.

3 Comment la fonction achats est-elle organisée au sein de votre entreprise ?



En grande majorité la fonction achats dans les entreprises du BTP est décentralisée. Cela représente 74% des organisations. La décentralisation est souvent un signe de non-maturité de la fonction.

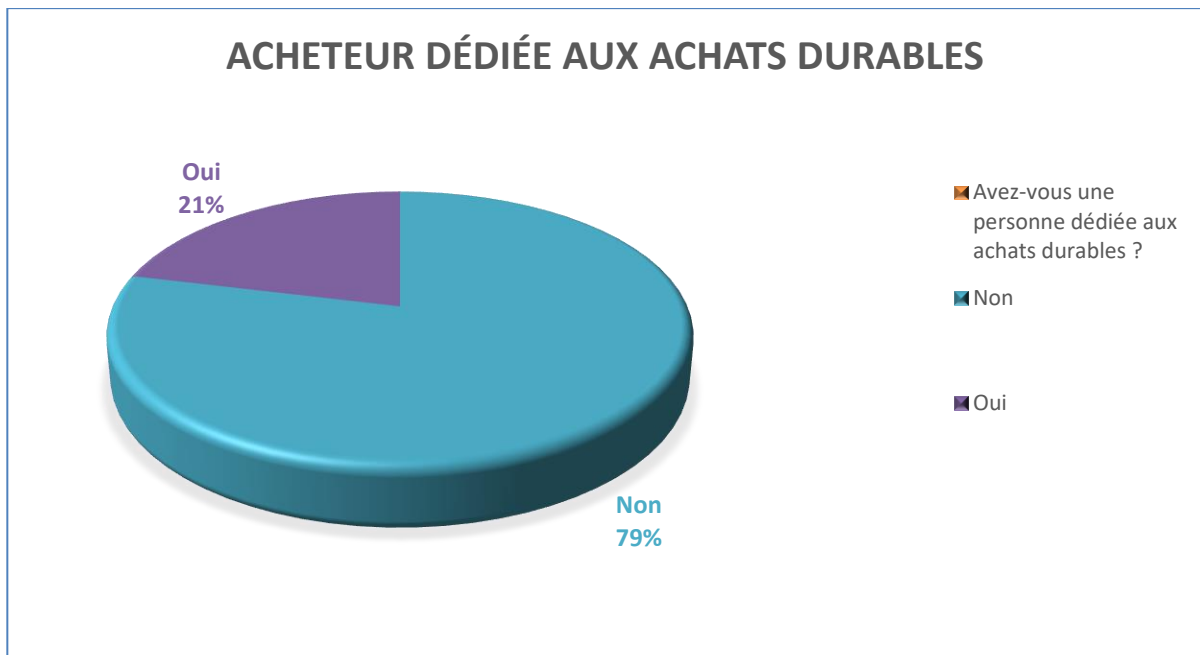
- 4 Les demandeurs internes participent-ils aux consultations fournisseurs et au choix final de la solution achat ?



A 88% les demandeurs internes participent aux consultations fournisseurs et au choix final de la solution achats.

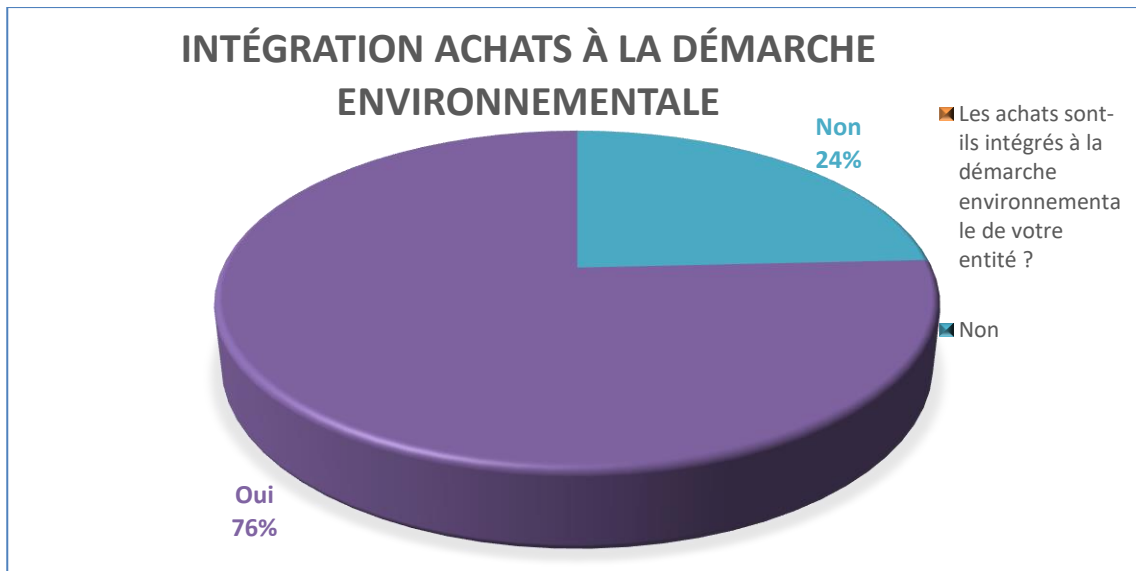
- **Organisation des achats responsables :**

- 5 Avez-vous une équipe ou une personne dédiée aux achats durables ?



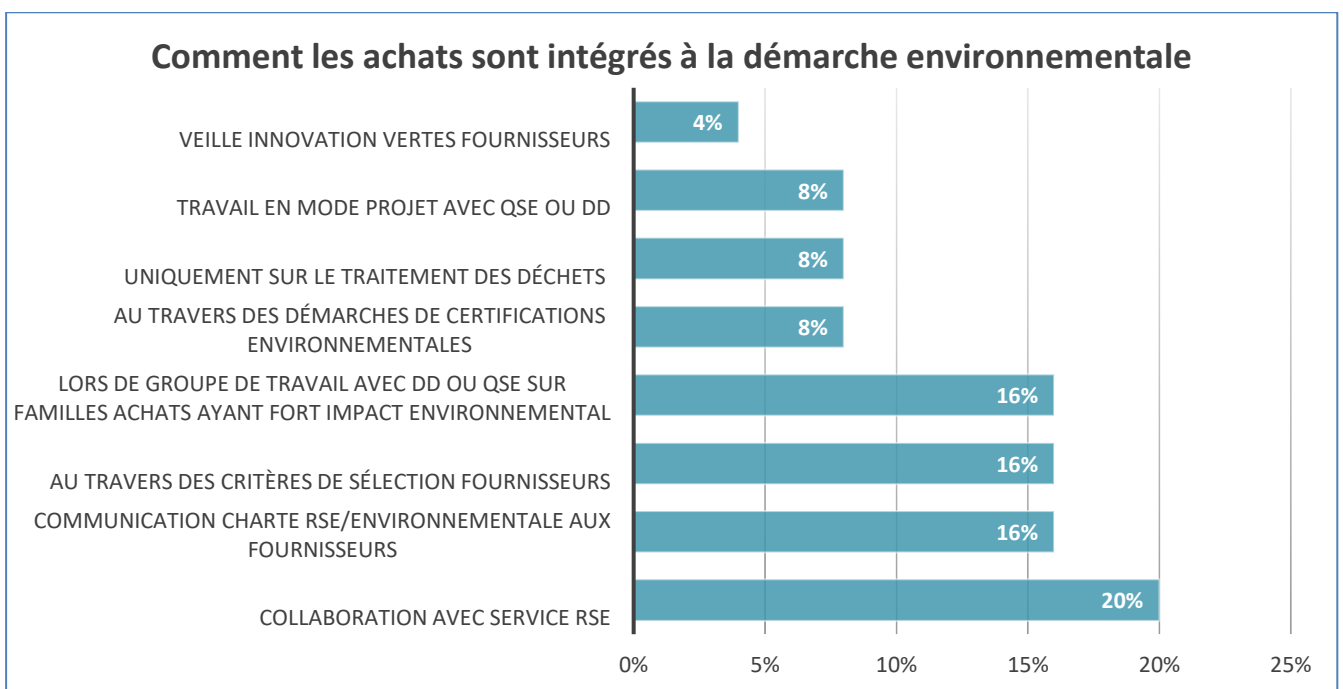
Seulement 21% des fonctions achats ont des personnes dédiées aux achats durables. Ces démarches restent encore à leurs prémices dans le secteur.

6 Les achats sont-ils intégrés à la démarche environnementale de votre entité ?



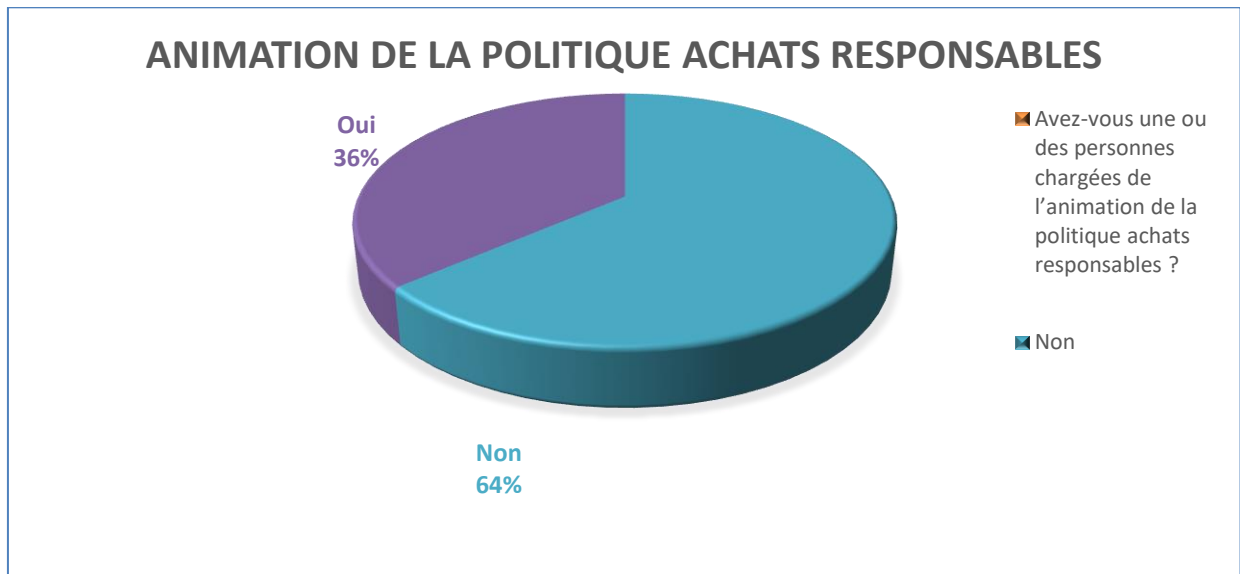
76% des services achats des entreprises interrogées sont intégrés à la démarche environnementale.

Si oui, comment ?



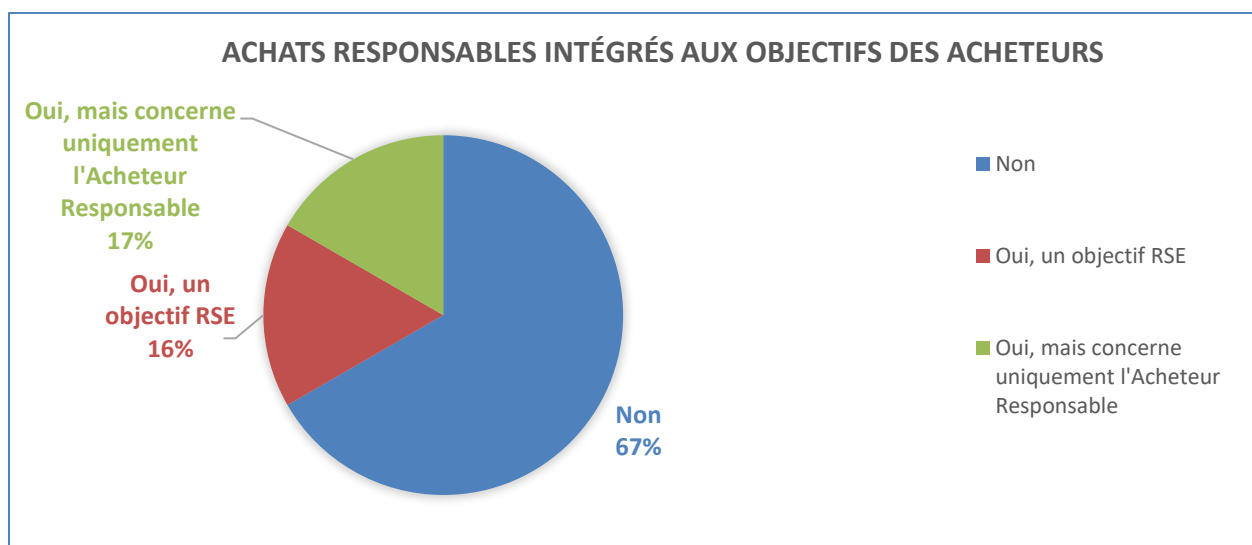
Seulement 24% des fonctions achats sont réellement intégrées à la démarche environnementale soit en travaillant en mode projet ou lors de groupe de travail spécifique. 36% des fonctions achats sont intégrées surtout au niveau de la relation fournisseurs. Les fonctions collaborent aussi avec les services RSE à hauteur de 20%.

7 Avez-vous une personne chargée de l'animation de la politique d'achats responsables ?



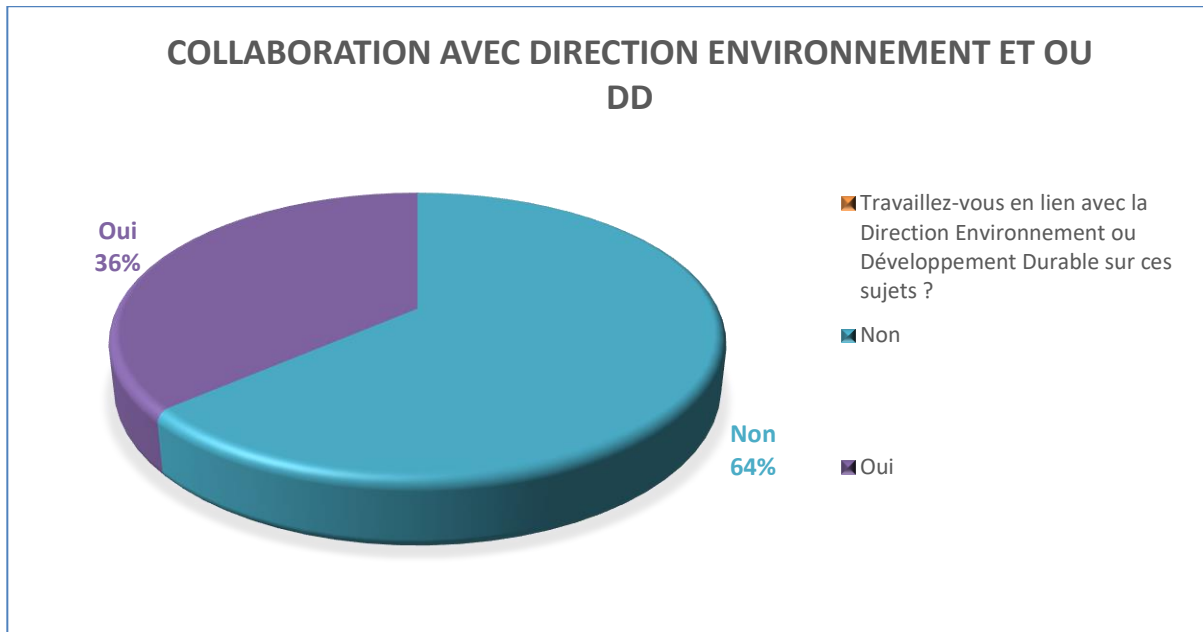
64% des fonctions achats du BTP n'ont pas de personnes chargées de l'animation de la politique achats responsables.

Est-ce que les Achats Responsables sont intégrés à leurs objectifs ?



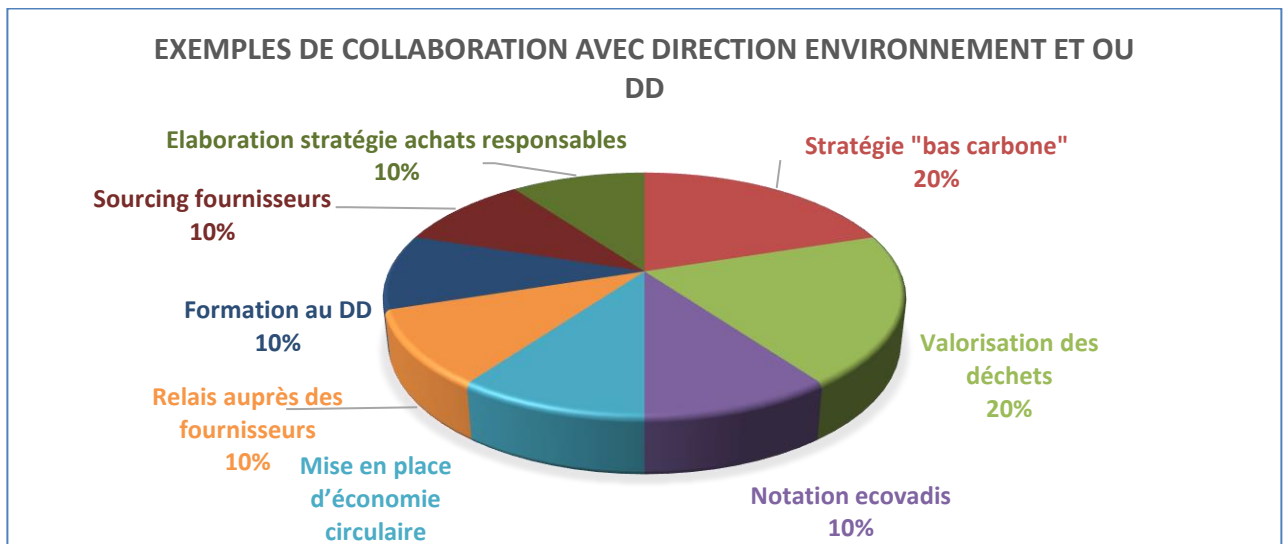
67% des acheteurs du BTP n'ont pas d'objectifs concernant les achats responsables.

8 Travaillez-vous en lien avec la direction environnement ou développement durable sur ces sujets ?



Seulement 36% des fonctions achats collaborent avec la direction environnementale ou DD.

Si oui, comment ?



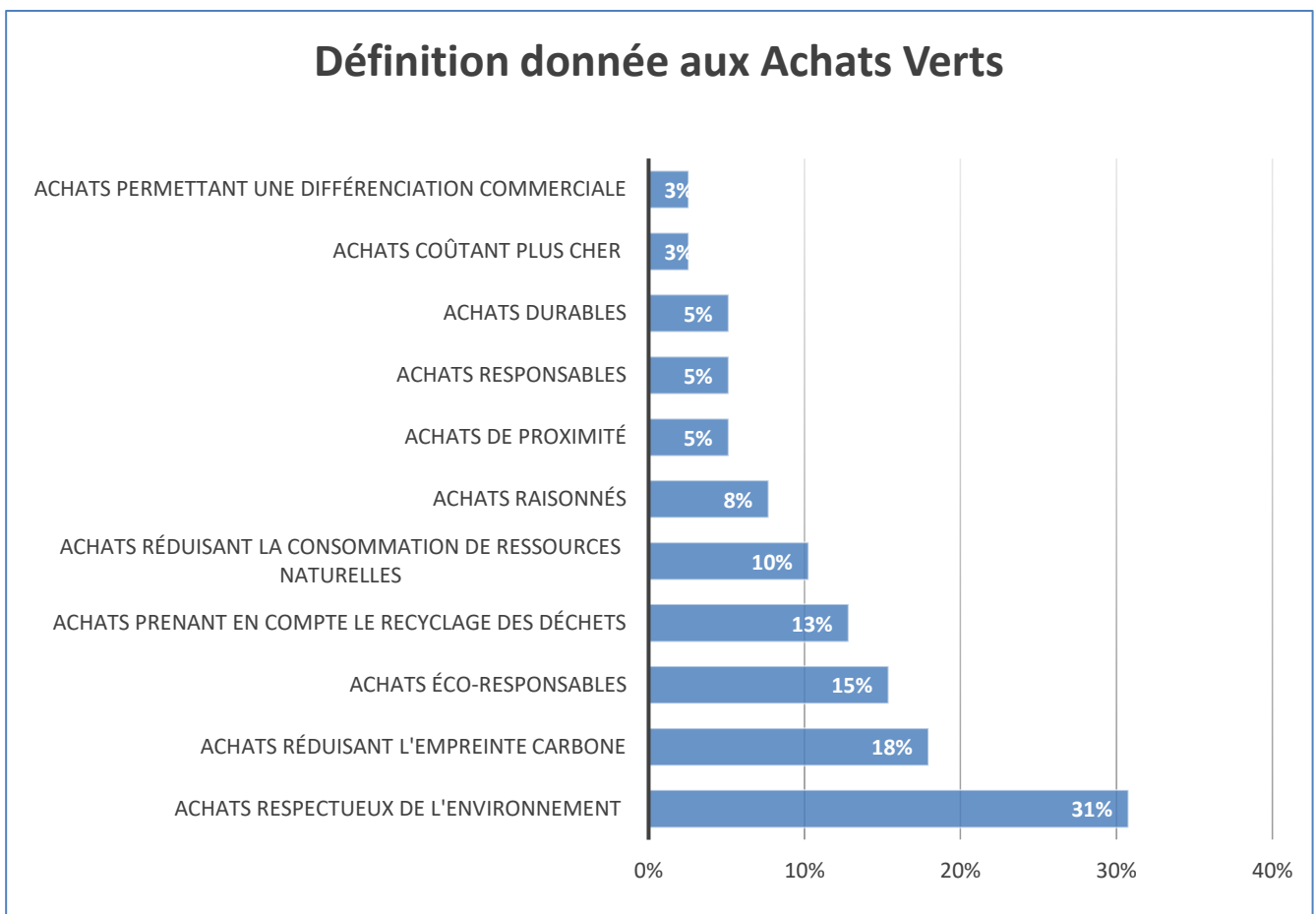
Les actions de collaborations les plus régulières entre les fonctions achats et les Directions Environnement et ou DD sont au niveau des stratégies bas-carbone (20%) ou pour la valorisation des déchets (20%).

30% des collaborations sont liées aux fournisseurs : 10% sourcing fournisseurs, 10% relais auprès des fournisseurs et 10% notation Covadis.

Seulement 10% des fonctions achats participent avec la Direction Environnement et ou DD à l'élaboration de la stratégie achats responsables.

- **Les achats verts :**

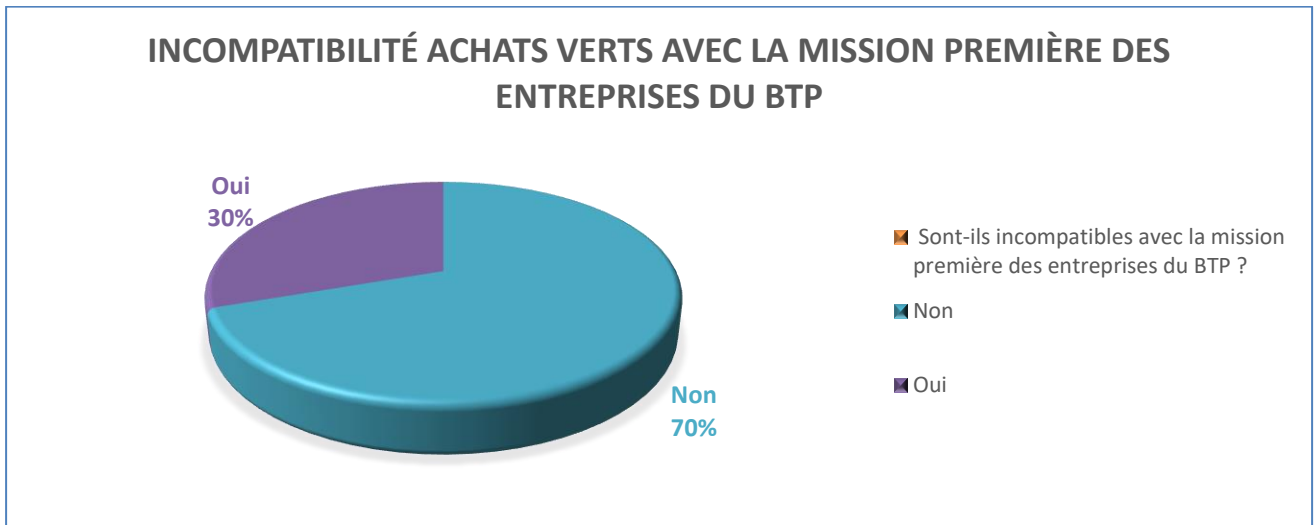
9 Quelle définition donneriez-vous des achats verts ?



31% des personnes interrogées donnent la définition exacte des achats verts. 56 % en donnent une définition proche mais incomplète : achats éco-responsables, réduisant l'empreinte carbone, prenant en compte le recyclage des déchets, réduisant la consommation des ressources naturelles.

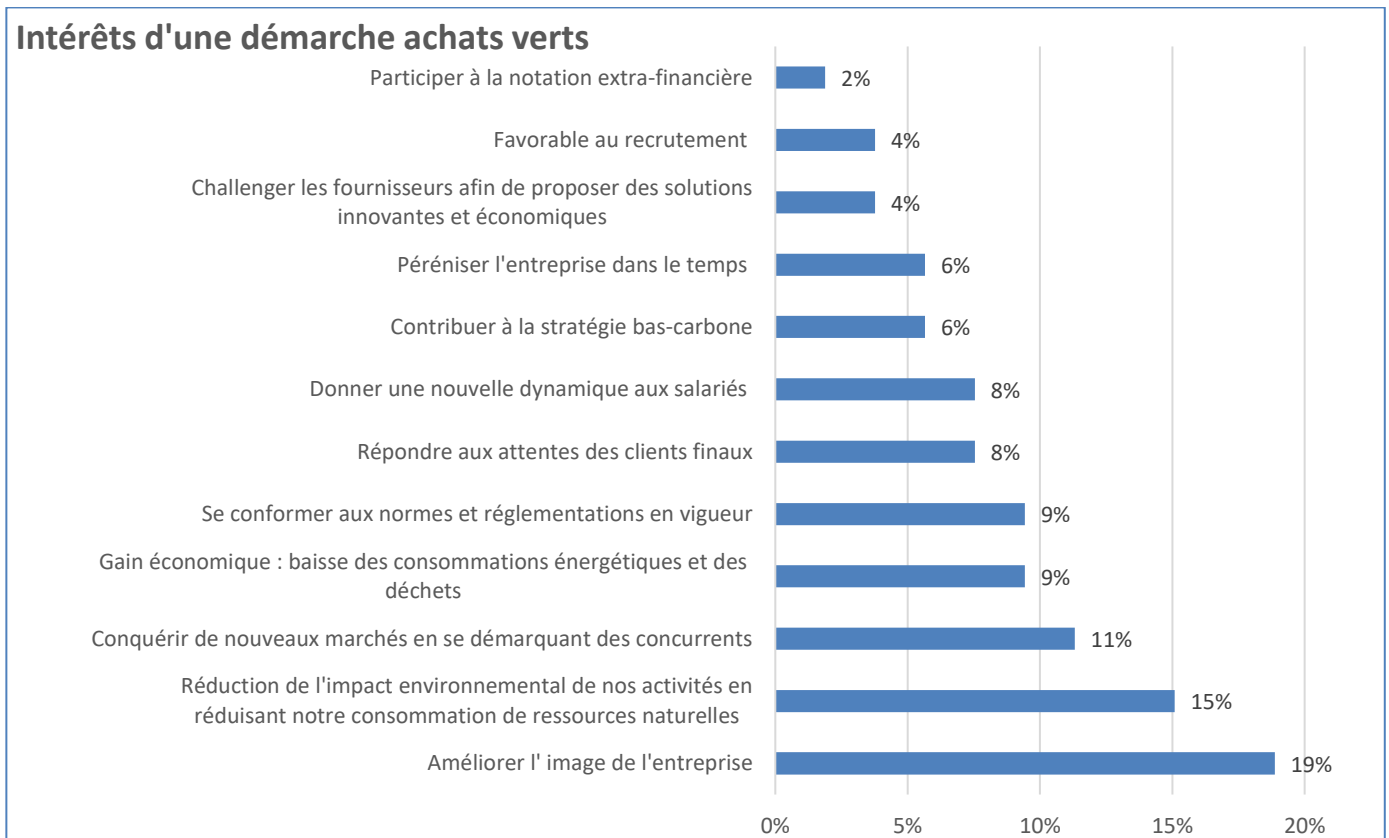
Ce qui confirme que les acheteurs ne sont pas assez sensibilisés à ce concept.

Sont-ils incompatibles avec la mission première des entreprises du BTP ?



70% des acheteurs et Responsable Achats interrogées pensent que les achats verts ne sont incompatibles avec la mission première des entreprises du BTP. Ce qui est un point positif pour la mise en place de futures démarches d'achats verts dans ce secteur.

10 Quels sont, selon vous, les intérêts à mettre en place une démarche achats verts ?

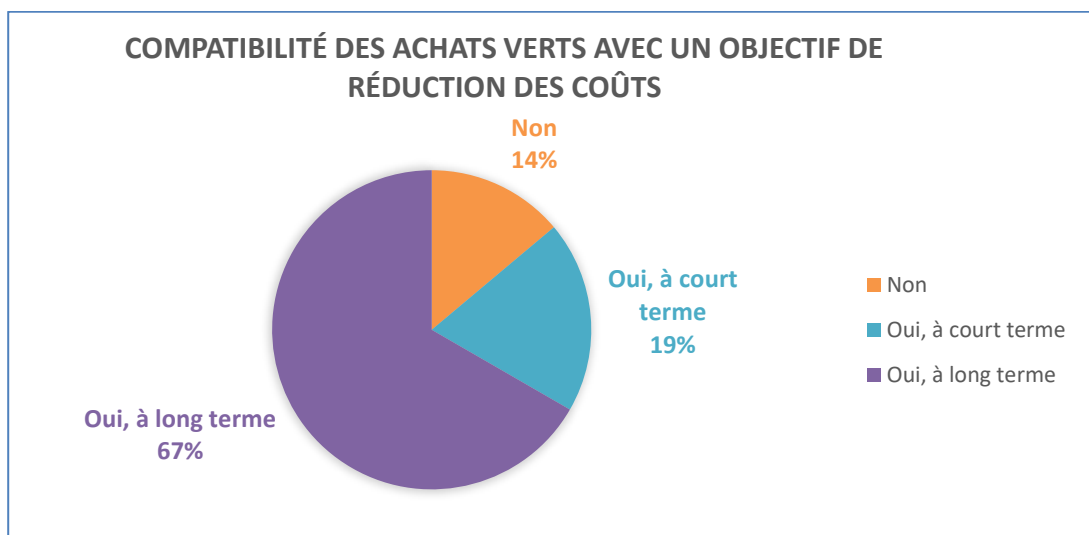


Au total 61% des personnes interrogées pensent qu'une démarche achats verts contribue à la performance de l'entreprise dans le sens création de valeur :

- 19% pensent qu'une démarche achats verts améliore l'image de l'entreprise
- 11% pensent qu'une démarche achats verts permet de conquérir de nouveaux marchés en se démarquant des concurrents
- 9% pensent qu'une démarche achats verts source de gains économiques : baisse des consommations énergétiques et des déchets
- 6% pensent qu'une démarche achats verts permet de pérenniser l'entreprise dans le temps
- 8% pensent qu'une démarche achats verts répond aux attentes des clients finaux
- 8% pensent qu'une démarche achats verts donne une nouvelle dynamique aux salariés

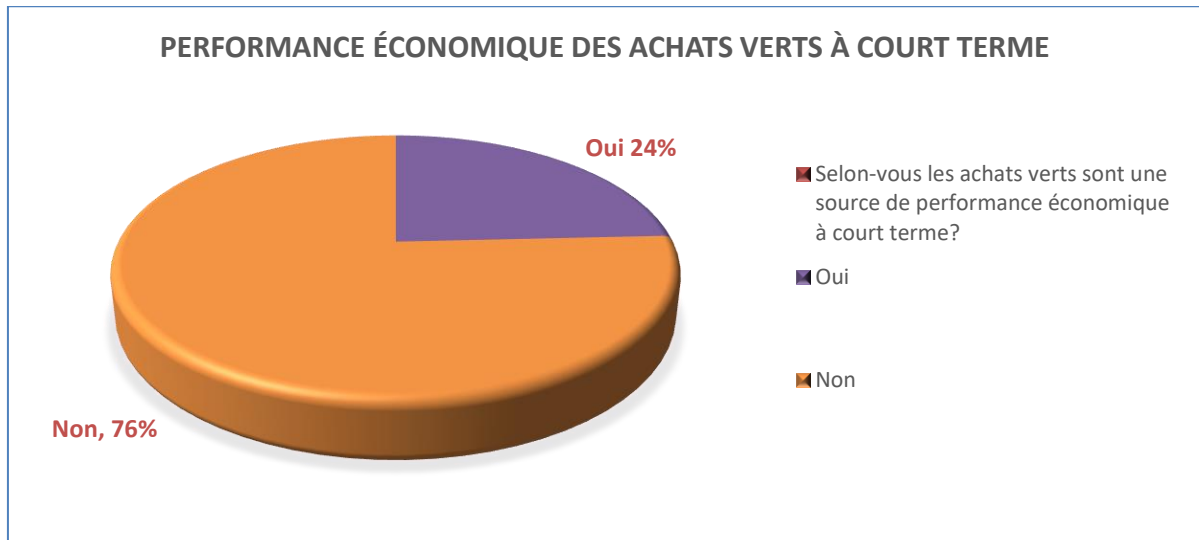
Du point de vue environnemental, 15% des personnes interrogées pensent qu'une démarche achats verts en réduit l'impact au niveau des activités de l'entreprises.

11 Selon vous, aujourd'hui, les achats verts sont-ils compatibles avec un objectif de réduction des coûts ? À court terme ? À long terme ?



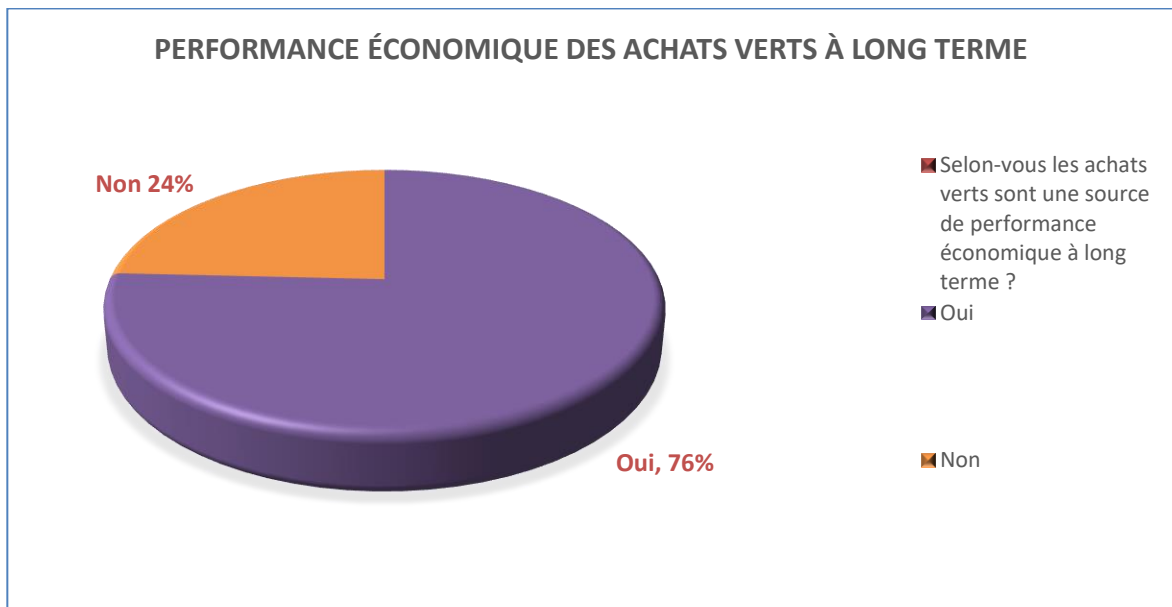
La grande majorité soit 86% des personnes interrogées pensent que les achats verts sont compatibles avec un objectif de réduction des coûts dont 67 % sur le long terme alors que seulement 19% à court terme.

12 Selon vous, les achats verts sont-ils une source de performance économique à court terme ?



76% des personnes interrogées pensent que les achats verts ne sont pas une source de performance économique à court terme.

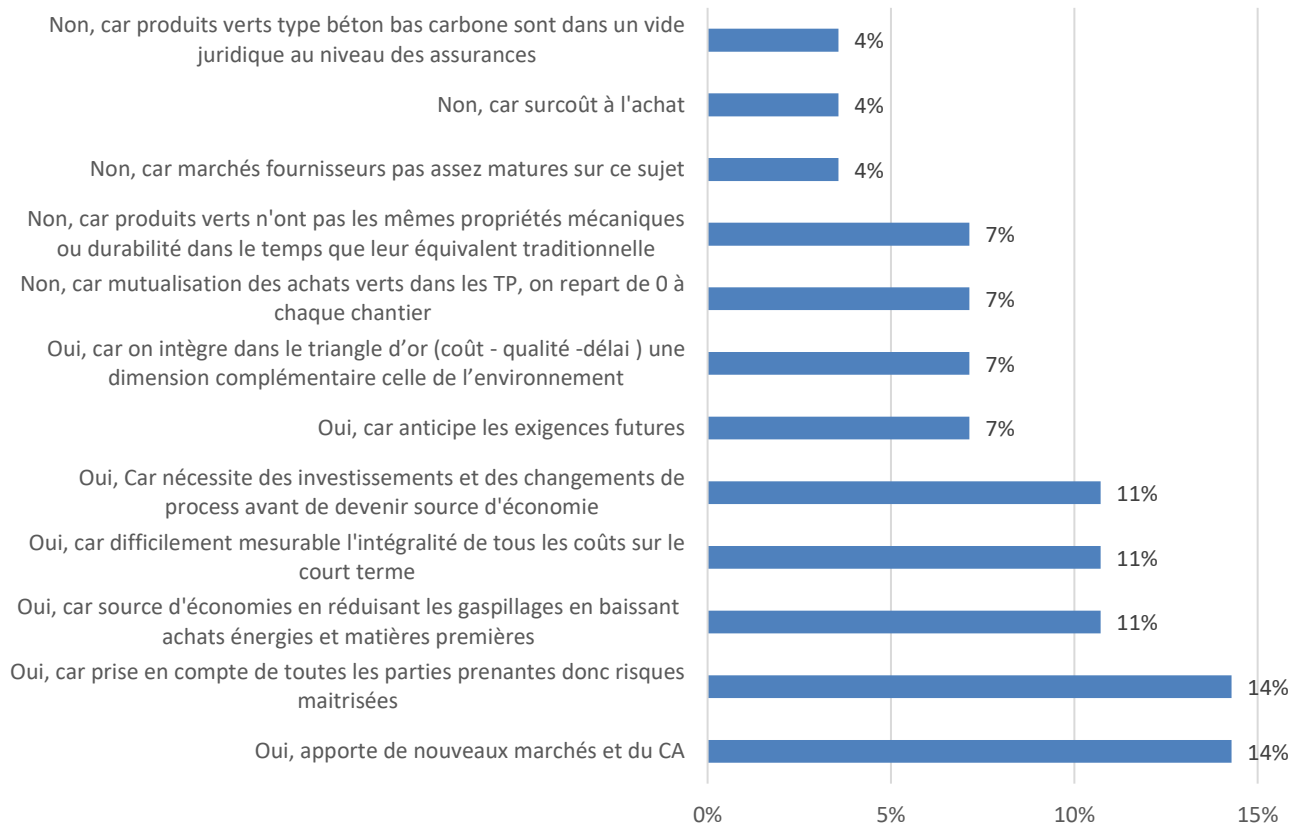
Selon vous, les achats verts sont-ils une source de performance économique à long terme ?



76% des personnes interrogées pensent que les achats verts sont une source de performance économique à long terme. Les achats verts doivent être perçus comme un investissement sur le long terme.

Comment l'expliquez-vous ?

LES ACHATS VERTS SONT PERFORMANTS ECONOMIQUEMENT



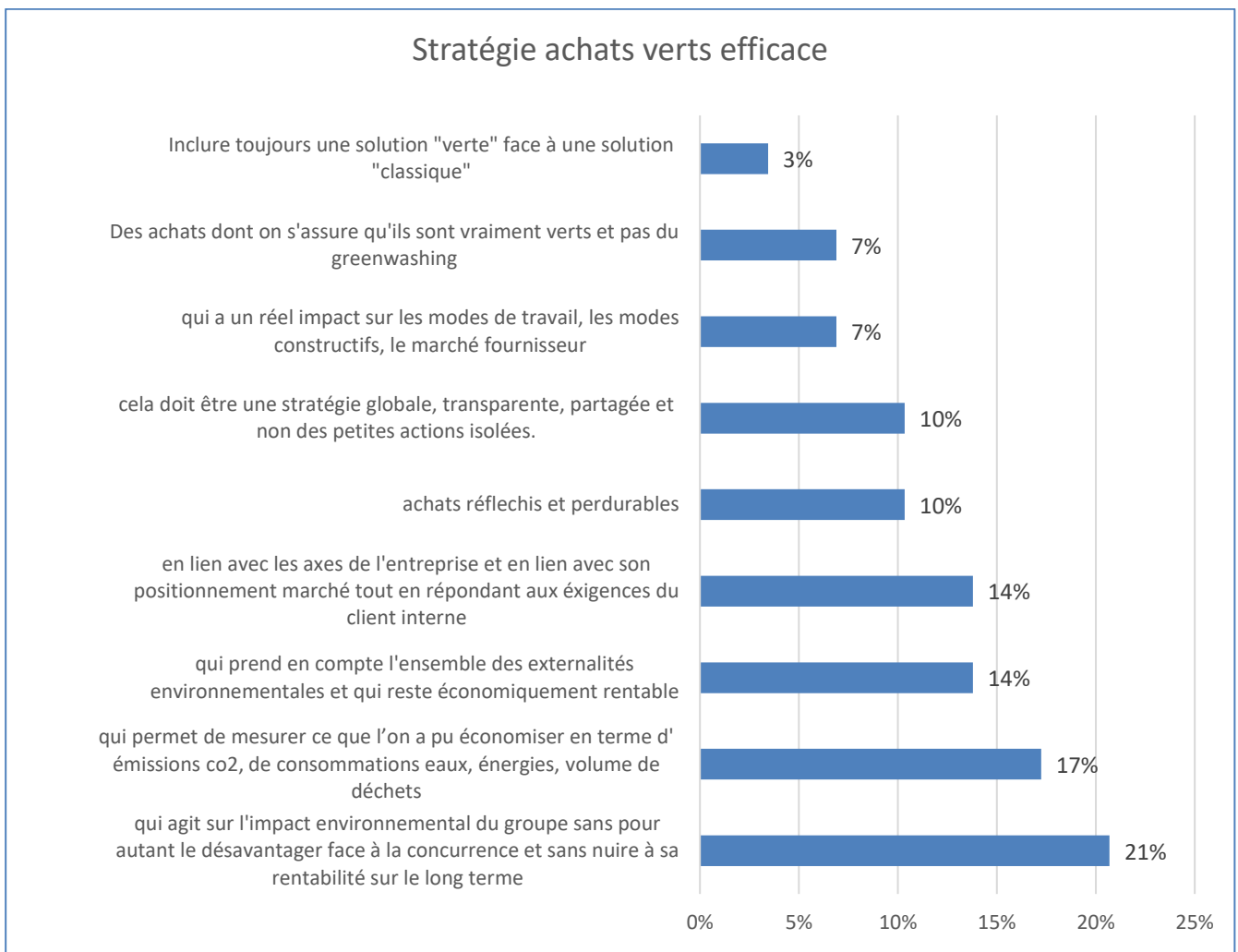
26% des acheteurs interrogés pensent que les achats verts ne sont pas performants économiquement sur le long terme :

- Car certains produits verts sont dans un vide juridique au niveau des assurances et n'ont pas les mêmes propriétés mécaniques ou durabilité dans le temps que leur équivalent traditionnel
- Car marchés fournisseurs pas assez matures sur ce sujet
- Car surcoût à l'achat
- Car mutualisation des achats de production dans les TP difficile, on repart de 0 à chaque chantier

74% des acheteurs interrogés pensent que les achats verts sont performants économiquement sur le long terme :

- Car nécessite des investissements et des changements de process avant devenir source d'économie
- Car sources d'économies en réduisant les gaspillages et en baissant les achats d'énergies et de matières premières
- Car apporte de nouveaux marchés et du CA
- Car on intègre dans le triangle d'or (Coût, Délai, Qualité) une dimension supplémentaire celle de l'environnement
- Car prise en compte de toutes les parties prenantes donc risques maîtrisés

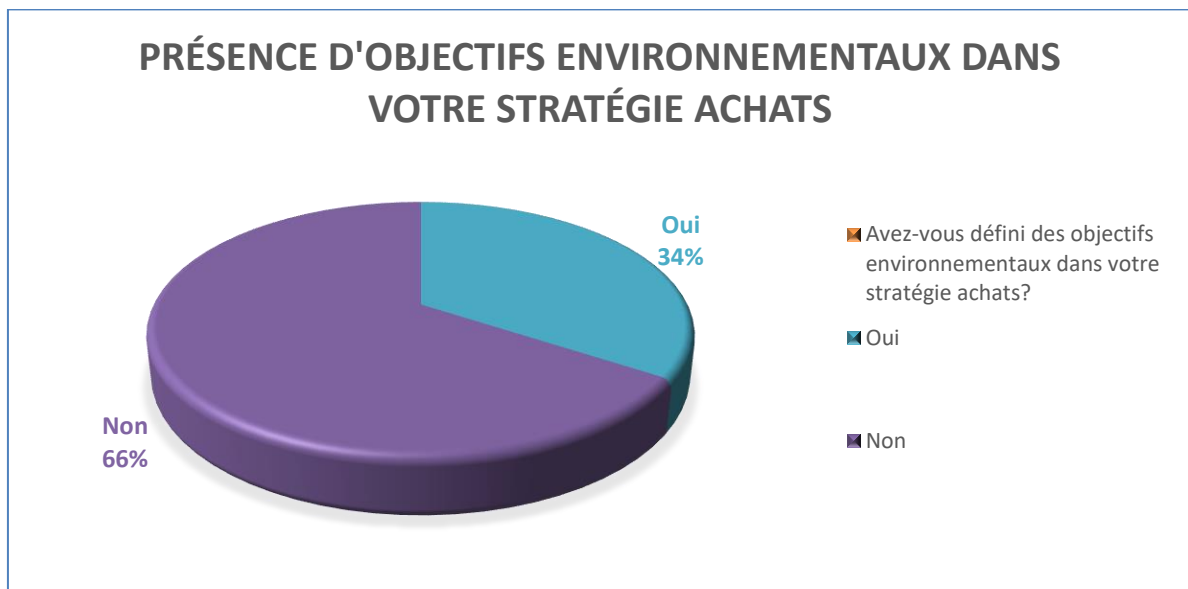
13 Pour vous, qu'est-ce qu'une stratégie d'achats verts efficace ?



Pour 58 % des acheteurs interrogés pensent qu'une stratégie achats verts efficace qui participe à la rentabilité de l'entreprise :

- qui agit sur l'impact environnemental du groupe sans pour autant le désavantager face à la concurrence et sans nuire à sa rentabilité sur le long terme
- qui prend en compte l'ensemble des externalités environnementales et qui reste économiquement rentable
- qui permet de mesurer ce que l'on a pu économiser en terme d'émissions co2, de consommations eaux, énergies, volume de déchets

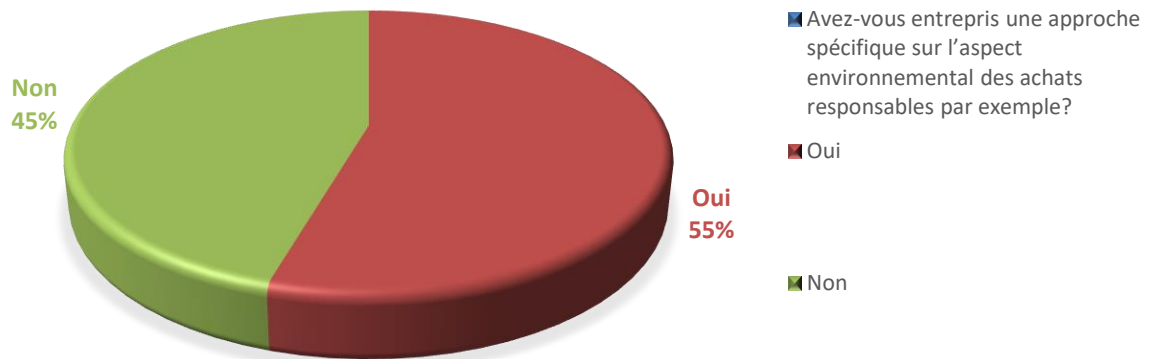
14 Avez-vous défini des objectifs environnementaux dans votre stratégie achats ?



66% des personnes interrogées n'ont pas objectifs environnementaux formalisés dans leur stratégie achat. Cela peut expliquer leur retard en termes d'achats verts.

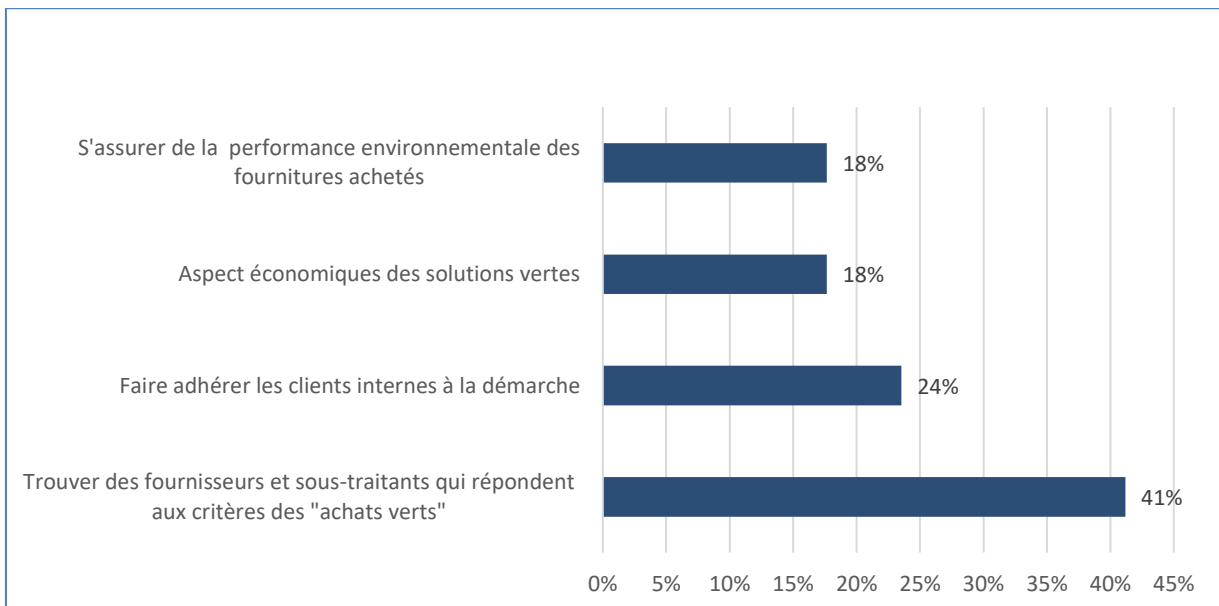
15 Avez-vous entrepris une approche spécifique sur l'aspect environnemental des achats verts par exemple ?

APPROCHE ENVIRONNEMENTALE SUR LES ACHATS RESPONSABLES



55% des personnes interrogées ont entrepris une approche spécifique sur l'aspect environnemental des achats verts.

Si oui, quels obstacles avez-vous rencontré ?

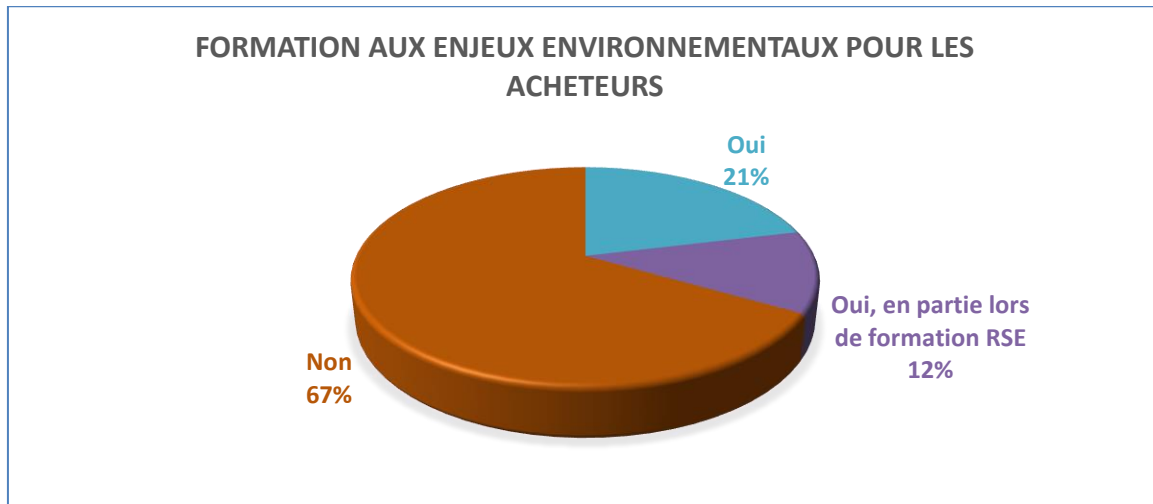


Les plus grands obstacles rencontrés sont :

- A 41% trouver des fournisseurs qui répondent aux critères des achats verts
- A 24% faire adhérer les clients internes à la démarche

- **Implication :**

16 Est-ce que vos acheteurs et/ou prescripteurs internes ont été formés à la gestion de l'environnement, aux enjeux environnementaux ?

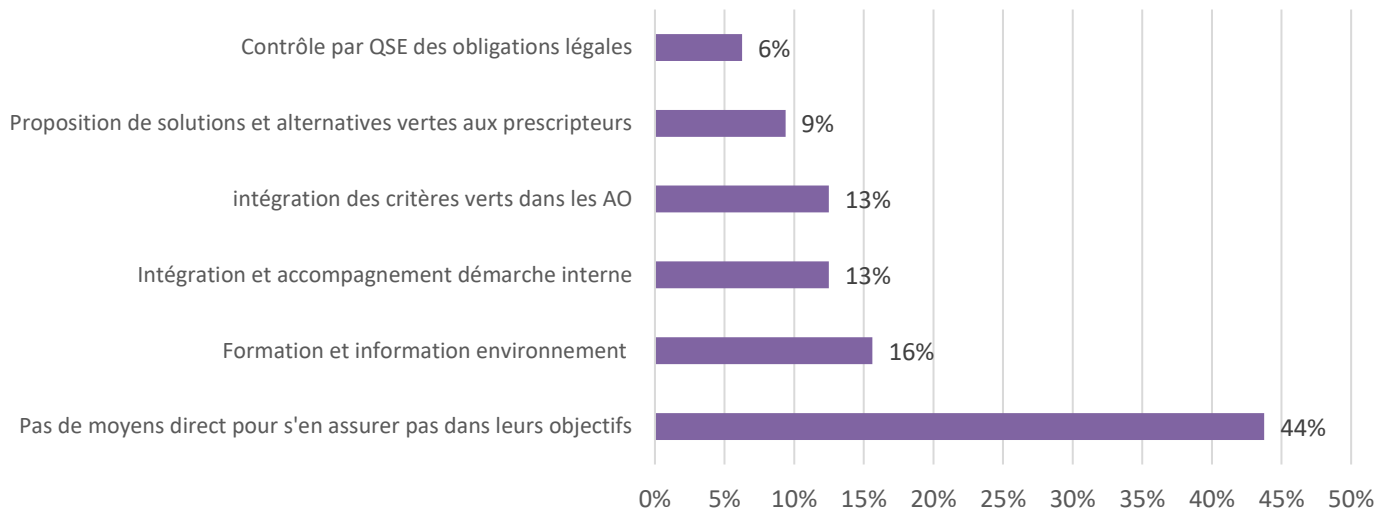


67% des personnes interrogées précisent que les acheteurs et prescripteurs internes n'ont pas été formés à la gestion de l'environnement et aux enjeux environnementaux. Alors que la formation est un des prérequis indispensables à la réussite de toute nouvelle démarche. La connaissance réduit les freins aux changements.

Majoritairement les acheteurs et clients internes ne sont pas formés aux enjeux environnementaux. Cela ne favorise pas un environnement propice à la mise en place d'une démarche achats verts.

17 Comment vous assurez-vous que les prescripteurs internes prennent également en compte ces enjeux environnementaux ?

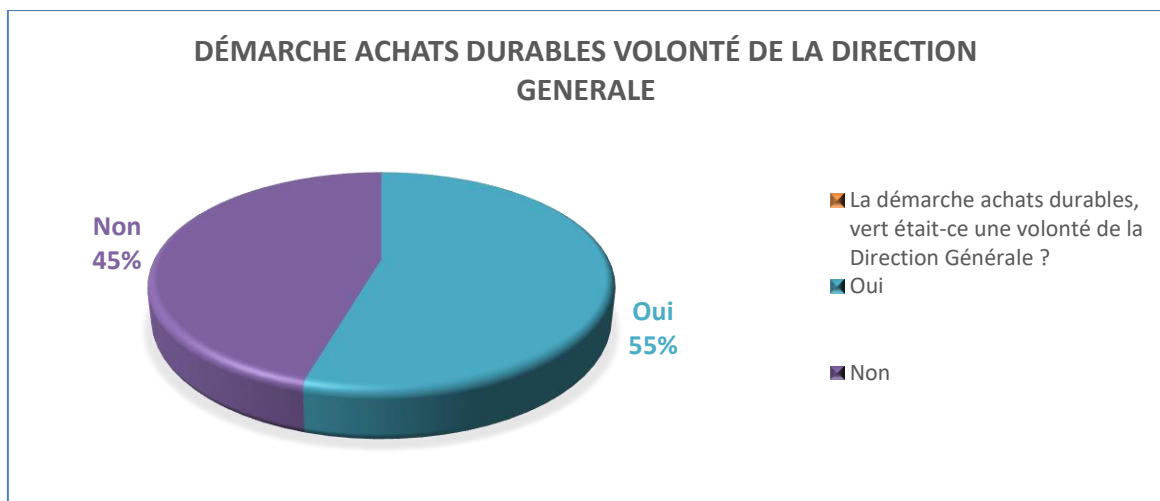
Comment vous assurez-vous que les prescripteurs internes prennent en compte également ces enjeux environnementaux ?



Dans la grande majorité, les arguments annoncés ne permettent pas de s'assurer que les prescripteurs internes prennent en compte ces enjeux environnementaux. Seulement 6% procèdent à des contrôles par les QSE mais seulement sur les obligations légales.

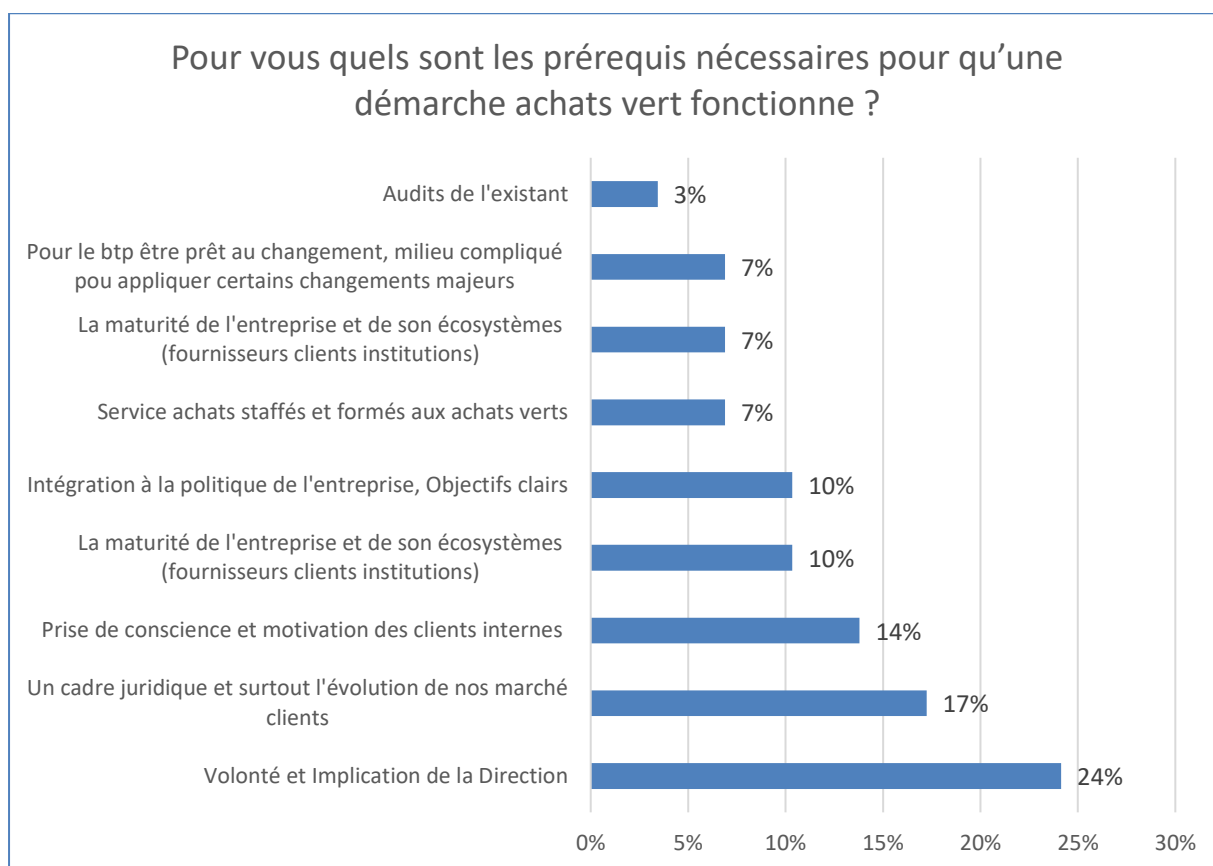
De plus, 44% des personnes interrogées n'ont pas de moyens directs de s'en assurer car pas présent dans leurs objectifs.

18 La démarche achats durables, verts était-elle une volonté de la Direction Générale ?



Pour 55% des personnes interrogées, la démarche achats durables est une volonté de la Direction générale. Soit à peine plus que la moitié alors qu'il s'agit d'un des prérequis indispensables à la réussite de toute nouvelle démarche.

19 Pour vous, quels sont les prérequis nécessaires pour qu'une démarche achats verts fonctionne ?



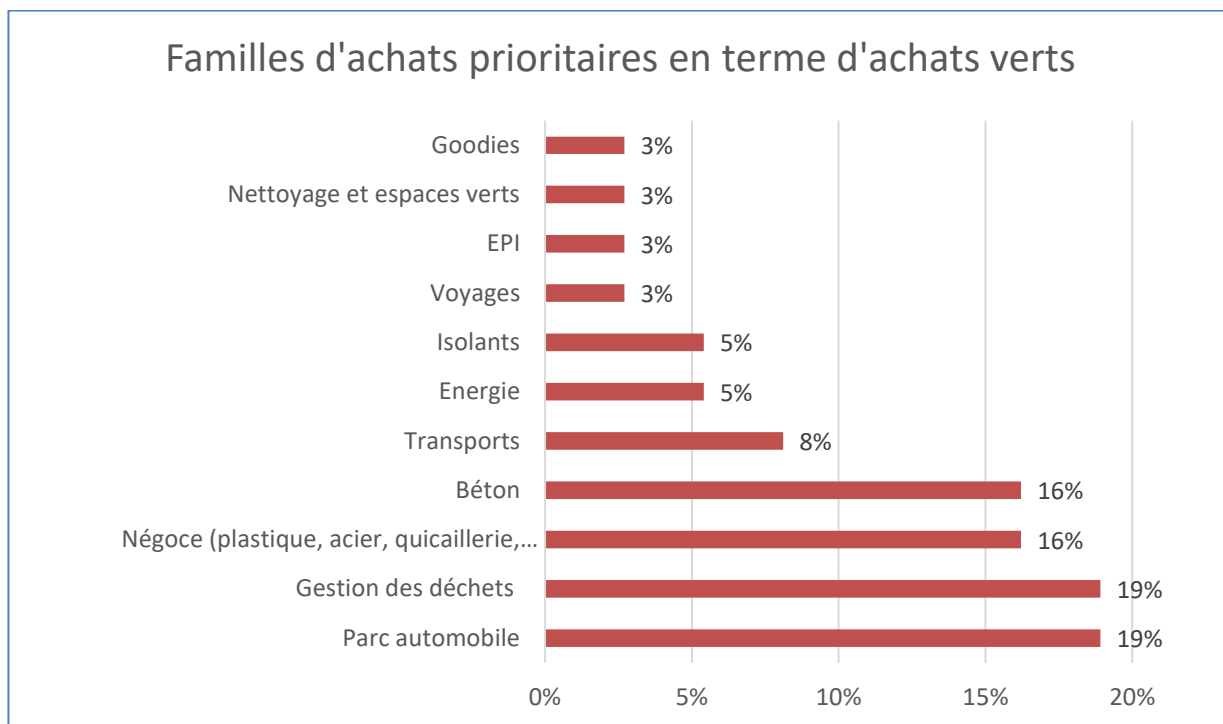
Selon les personnes interrogées, les prérequis les plus importants pour qu'une démarche achats verts fonctionne sont :

- La volonté et l'implication de la Direction à hauteur de 24%
- Intégration à la politique de l'entreprise et des Objectifs clairs à hauteur de 10%
- Un cadre juridique et surtout l'évolution de nos marchés clients à hauteur de 17%
- Prise de conscience et motivation des clients internes à hauteur de 14 %
- La maturité de l'entreprise et de son écosystème (fournisseurs, clients) à hauteur de 10%

Ils sont tous en lien direct avec les parties prenantes de l'entreprise.

- **Outils achats verts :**

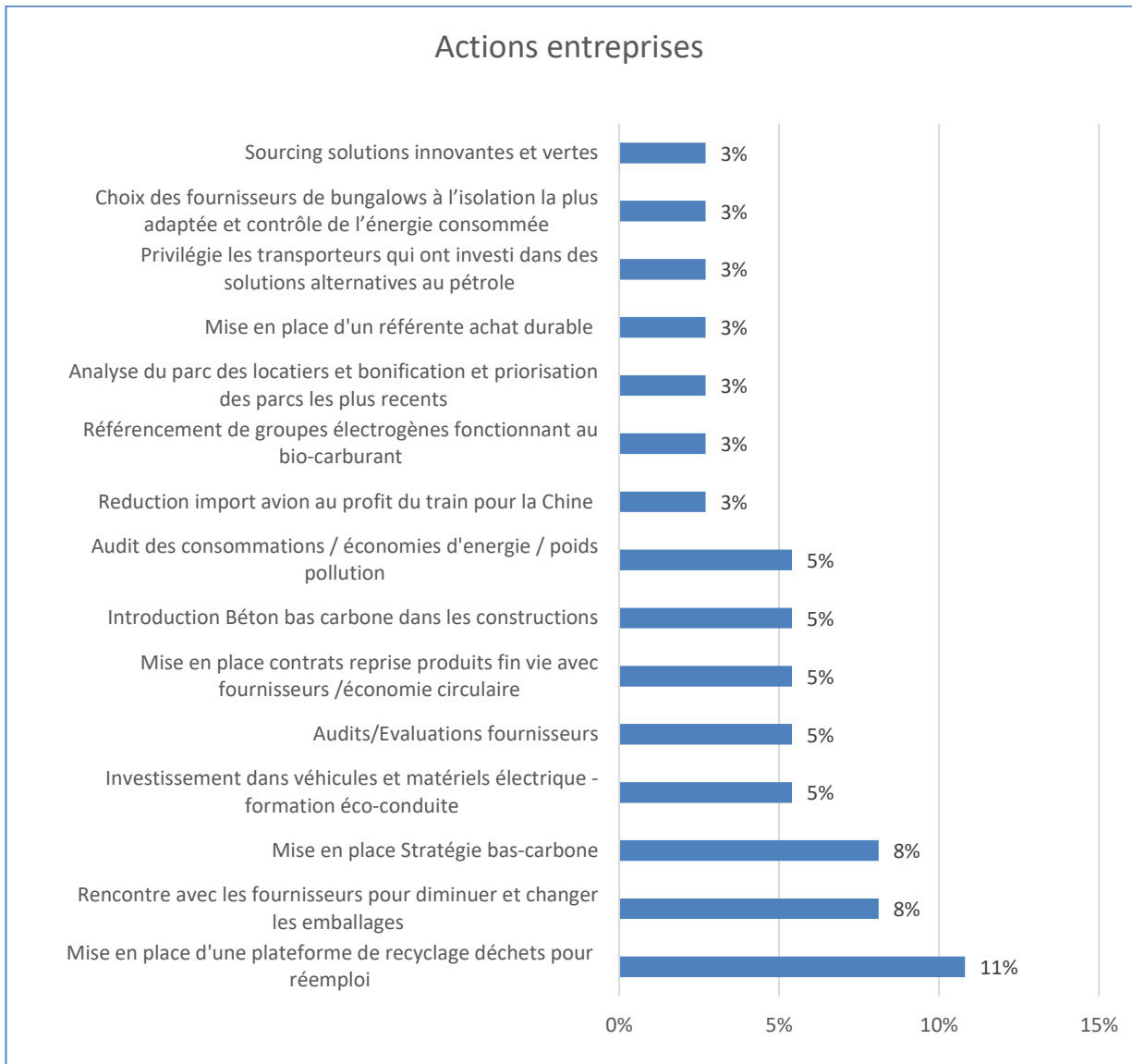
20 Sur quelles familles d'achats avez-vous agi en premier ?



Les familles prioritaires en termes d'achats verts selon les personnes interrogées sont :

- Le Parc automobile à hauteur de 19%
- La gestion des déchets à hauteur de 19%
- Les fournitures de Négoce à hauteur de 16 %
- Béton à hauteur de 16%

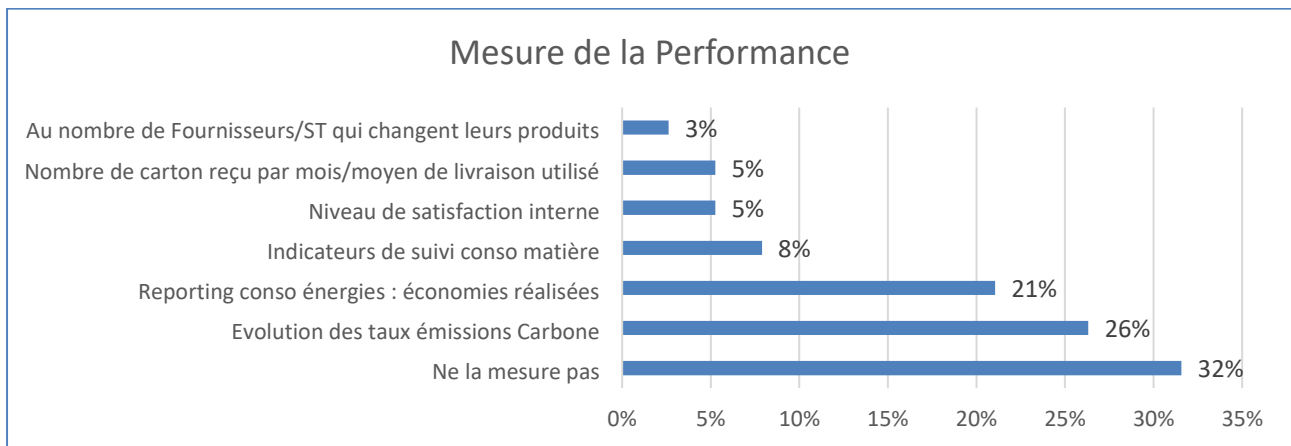
21 Quels types d'actions avez-vous entrepris ?



Les principales actions en termes d'achats verts sont :

- Mise en place d'une plateforme de recyclage déchets pour réemploi à hauteur de 11%
- Diminuer et changer les emballages à hauteur de 8%
- Mise en place d'une stratégie bas-carbone à hauteur de 8%
- Investissement dans véhicules et matériels électriques à hauteur de 5%

22 Comment en mesurez-vous la performance ?

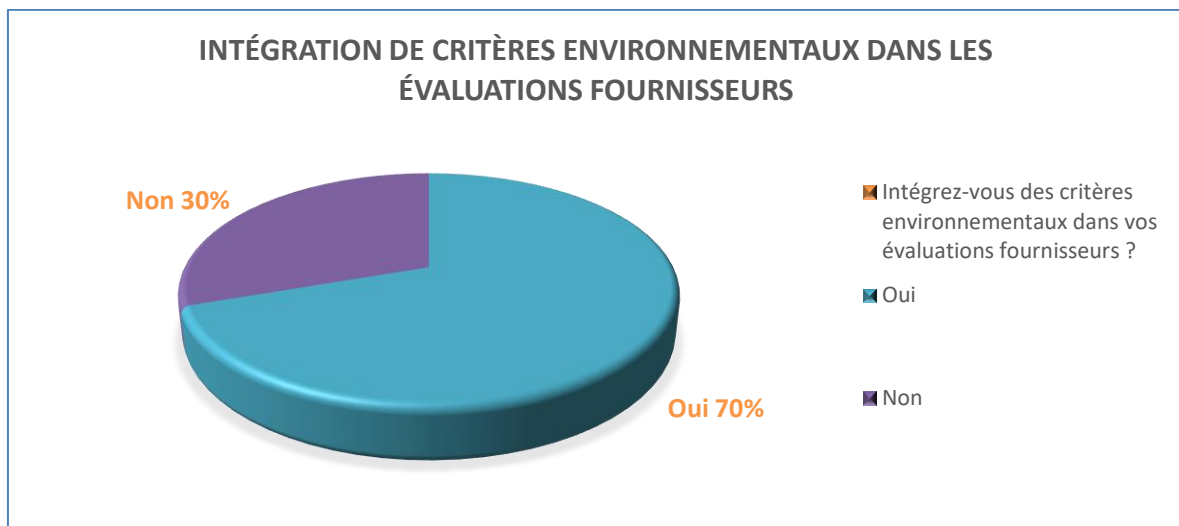


32 % des personnes interrogées ne mesurent pas la performance des actions entreprises en termes d'achats verts.

Les principales mesures de la performance des actions entreprises en termes d'achats verts sont :

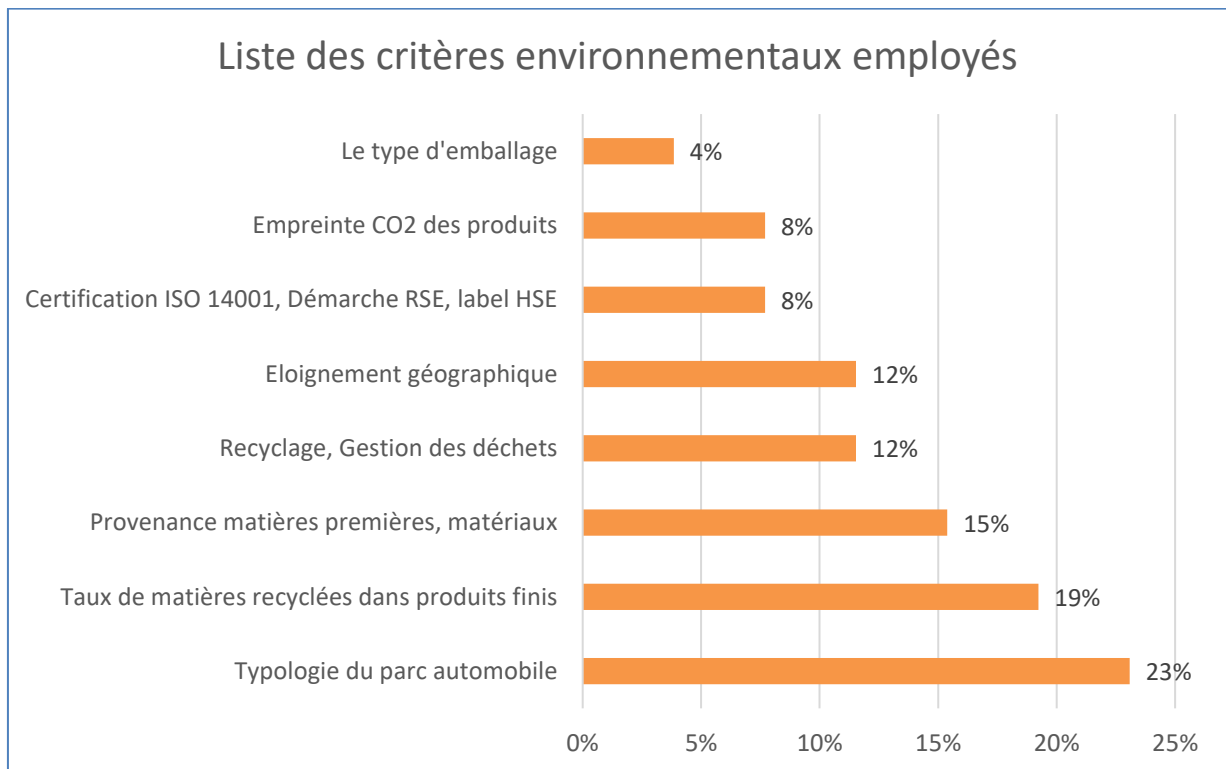
- Evolution des taux émissions de CO₂ à hauteur de 26%
- Reporting des consommations d'énergies : économies réalisées à hauteur de 21%
- Indicateurs de suivi de consommations de matières premières à hauteur de 8%

23 Intégrez-vous des critères environnementaux dans vos évaluations fournisseurs ?



A 70 % les évaluations fournisseurs des acheteurs interrogés intègrent des critères environnementaux.

Si oui, pourriez-vous en citer quelques-uns ?



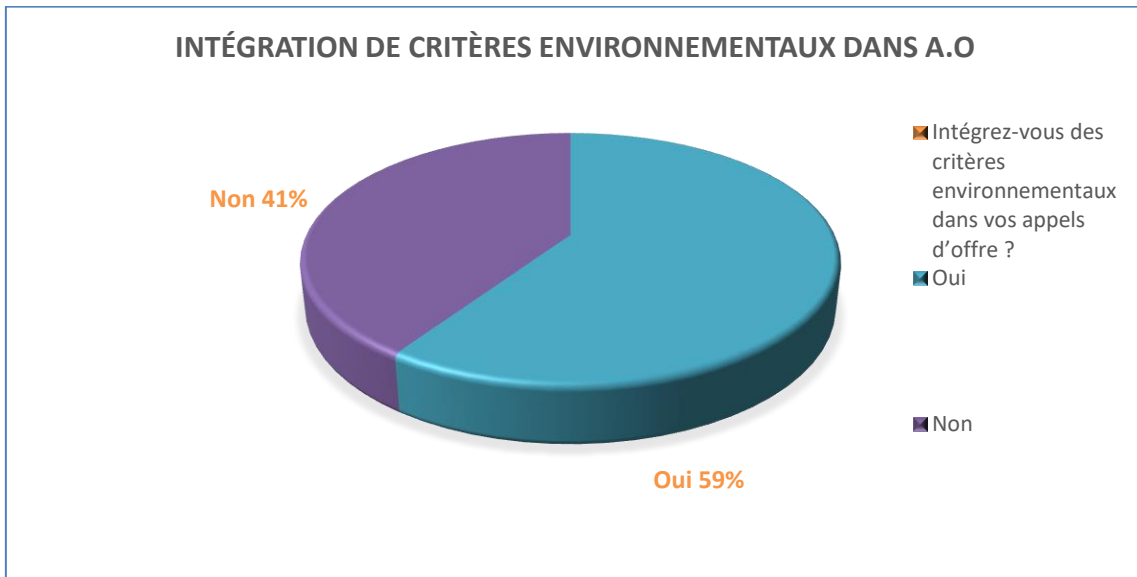
58 % des critères environnementaux sont liés aux stratégies bas carbone (émissions de CO2 et consommations d'énergies) des entreprises interrogées :

- Eloignement géographique des fournisseurs
- Provenance matières premières et matériaux
- Typologie du parc véhicule
- Empreinte CO2 produits

31 % des critères environnementaux sont liés à la valorisation des déchets et l'économie circulaire :

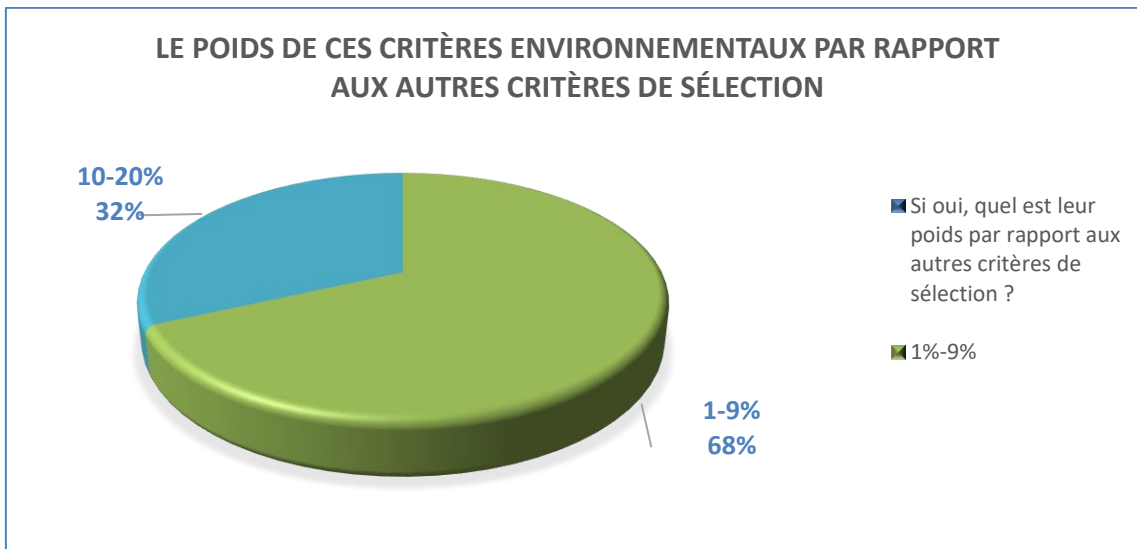
- Recyclage, gestion des déchets
- Taux de matières recyclées dans produits finis

24 Intégrez-vous des critères environnementaux dans vos appels d'offres ?



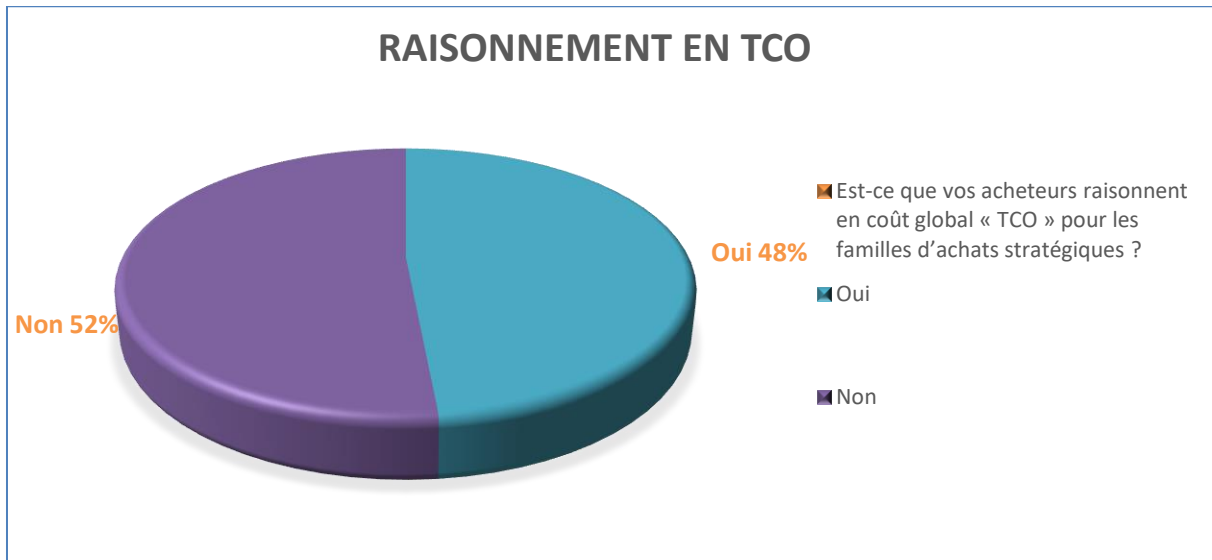
59 % des personnes interrogées intègrent des critères environnementaux dans leurs appels d'offre.

Si oui, quel est leur poids par rapport aux autres critères de sélection ?



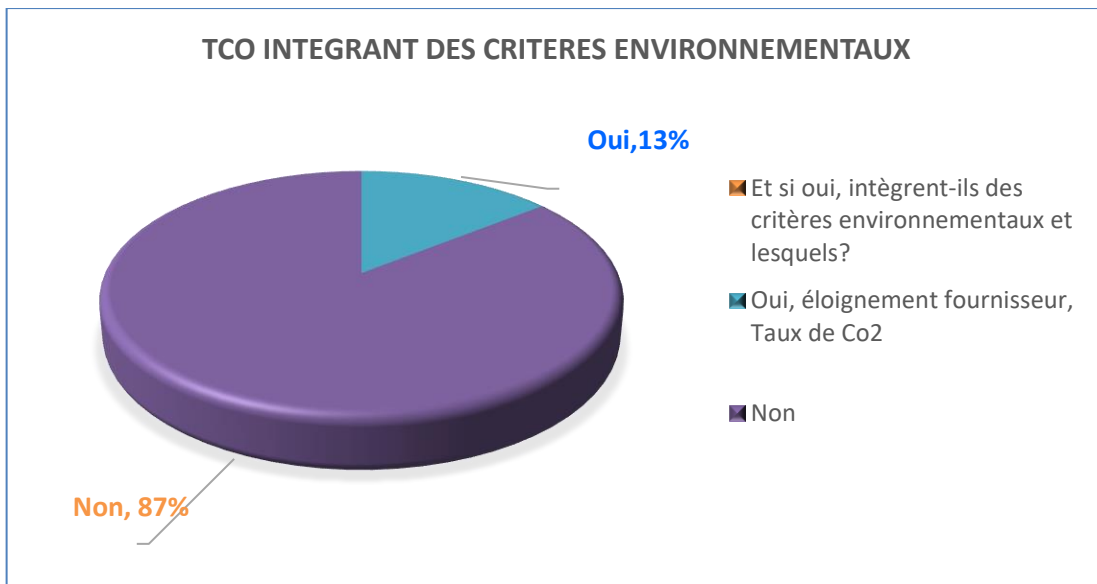
Majoritairement les critères environnementaux ont peu de poids par rapport aux autres critères de sélection. Pour 68% des personnes interrogées les critères environnementaux représente entre 1 et 9%.

25 Est-ce que vos acheteurs raisonnent en coût global « TCO » pour les familles d'achats stratégiques ?



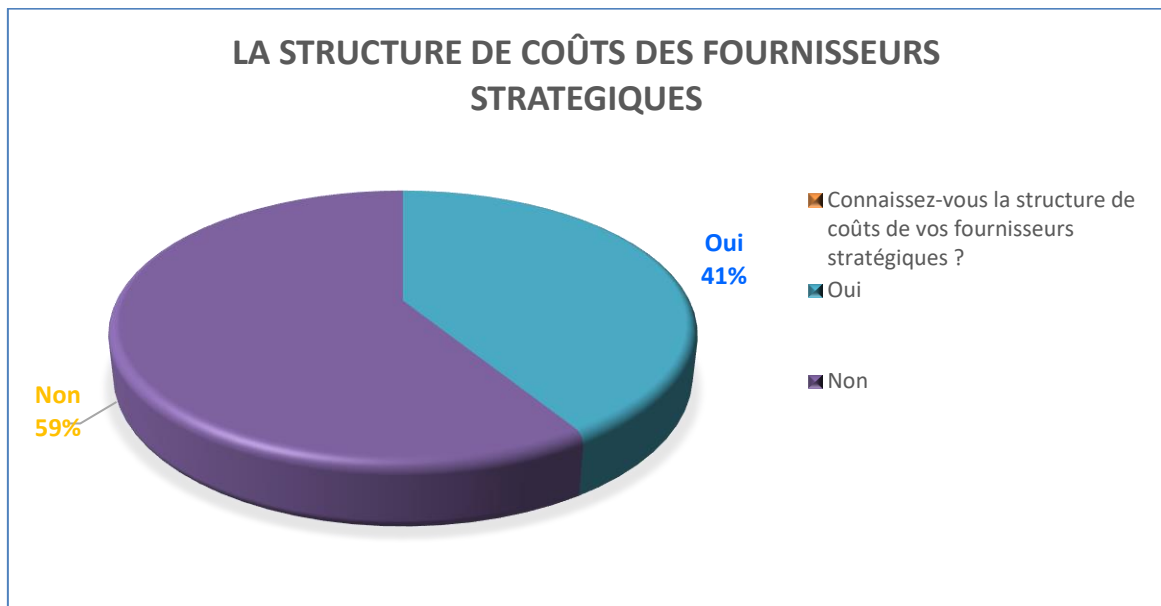
Seulement 48% des acheteurs interrogés raisonnent en coût global « TCO » pour les familles d'achats stratégiques. La difficulté qui ressort est la difficulté à l'utiliser pour des constructions notamment pour de bâtiments.

Si oui, intègrent-ils des critères environnementaux et lesquels ?



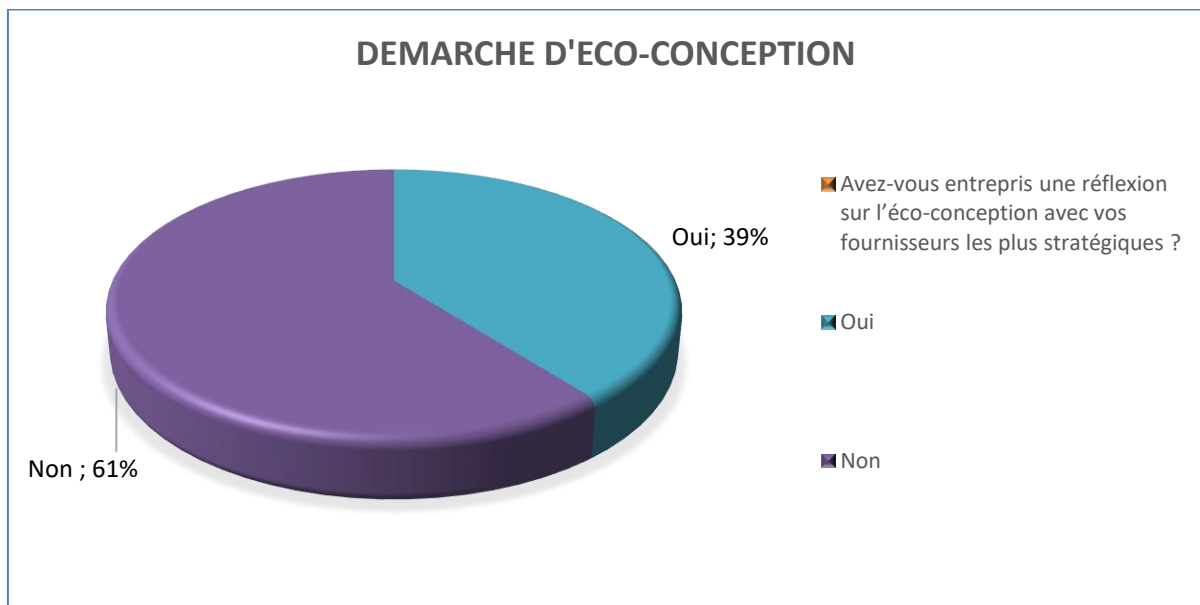
Pour 87 % des personnes interrogées leurs TCO n'intègrent pas de critères environnementaux.

26 Connaissez-vous la structure de coûts de vos fournisseurs stratégiques ?



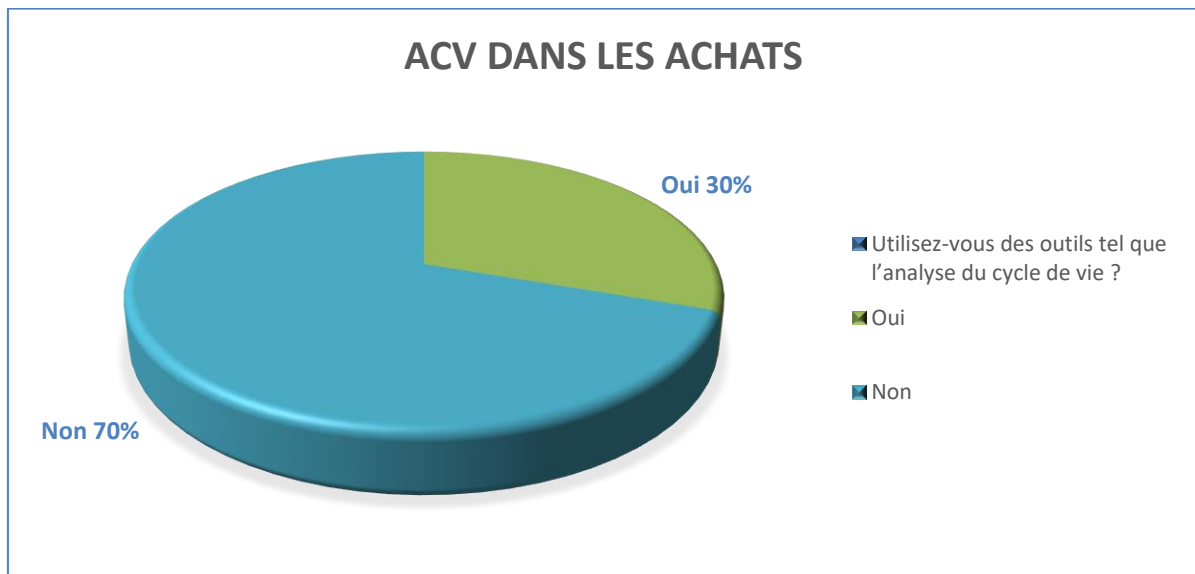
59 % des personnes interrogées ne connaissent pas la structure de coûts de leurs fournisseurs stratégiques représente entre 1 et 9%.

27 Avez-vous entrepris une réflexion sur l'écoconception avec vos fournisseurs les plus stratégiques ?



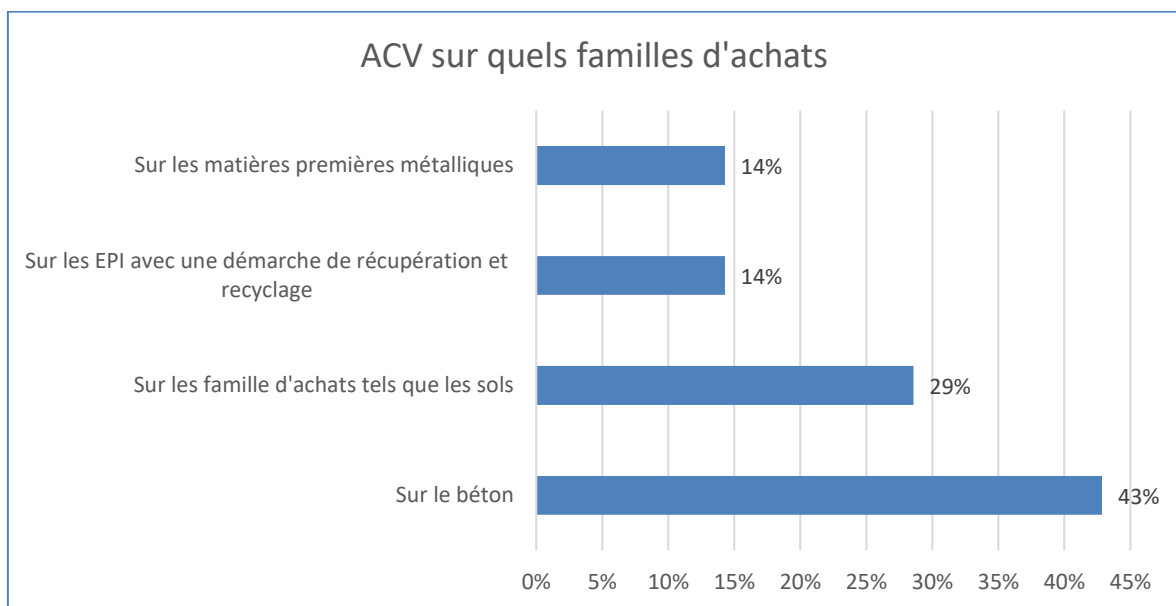
59 % des personnes interrogées n'ont pas entrepris une réflexion sur l'écoconception avec leurs fournisseurs les plus stratégiques.

28 Utilisez-vous des outils tels que l'analyse du cycle de vie ?



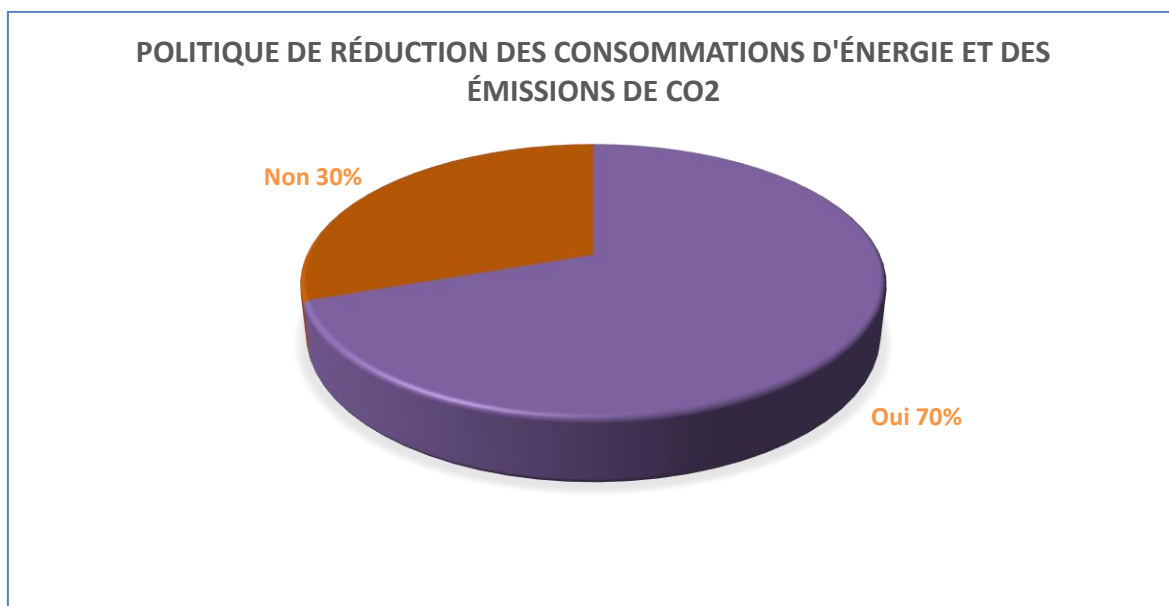
Uniquement 30 % des acheteurs interrogés utilise l'analyse du cycle de vie.

Si oui, sur quels types de prestations ?



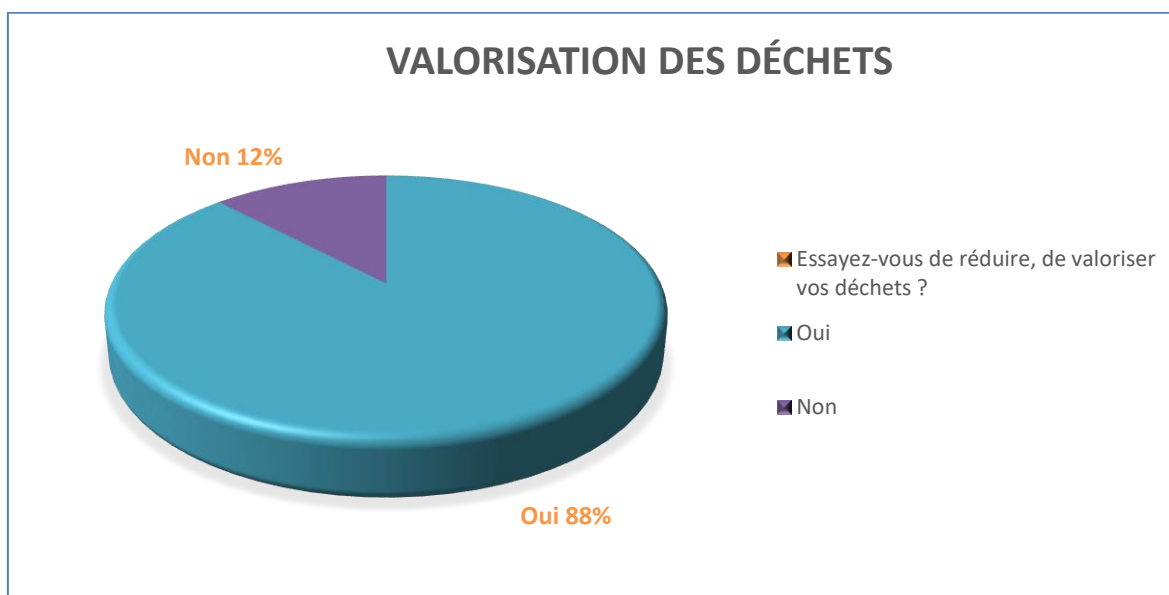
Majoritairement l'ACV est utilisée sur les achats de productions tels que le béton, les revêtements de sol et les matières premières métalliques à hauteur de 86%.

29 Menez-vous une politique de réduction de vos consommations d'énergie, de vos émissions de CO2 en collaboration avec les fournisseurs ?



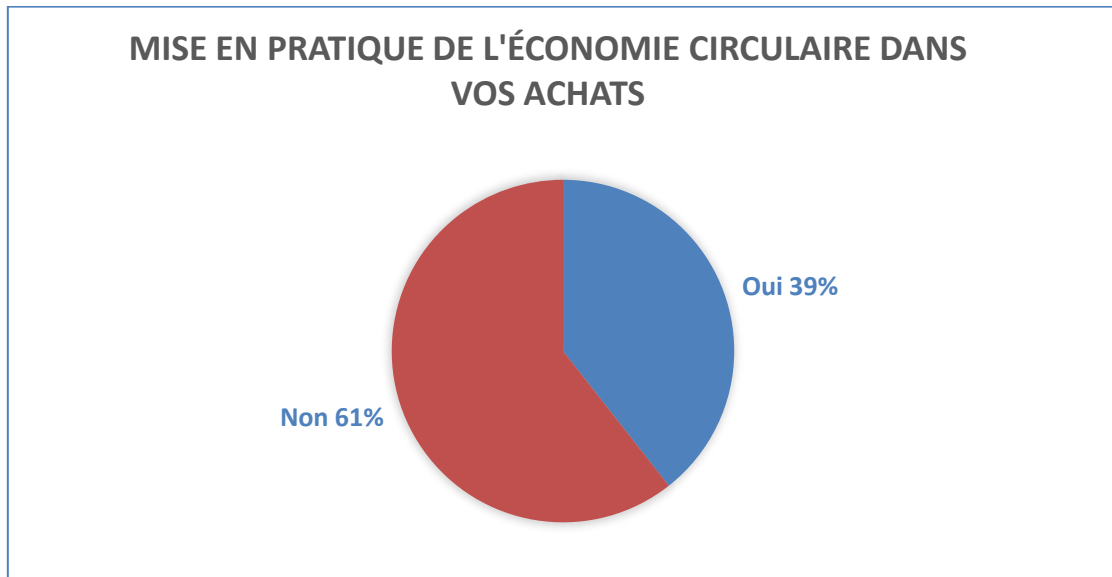
70 % des personnes interrogées ont entrepris dans leur entreprise une politique de réduction de leurs consommations d'énergie, de leurs émissions de CO2 en collaboration avec leurs fournisseurs.

30 Essayez-vous de réduire ou de valoriser vos déchets ?



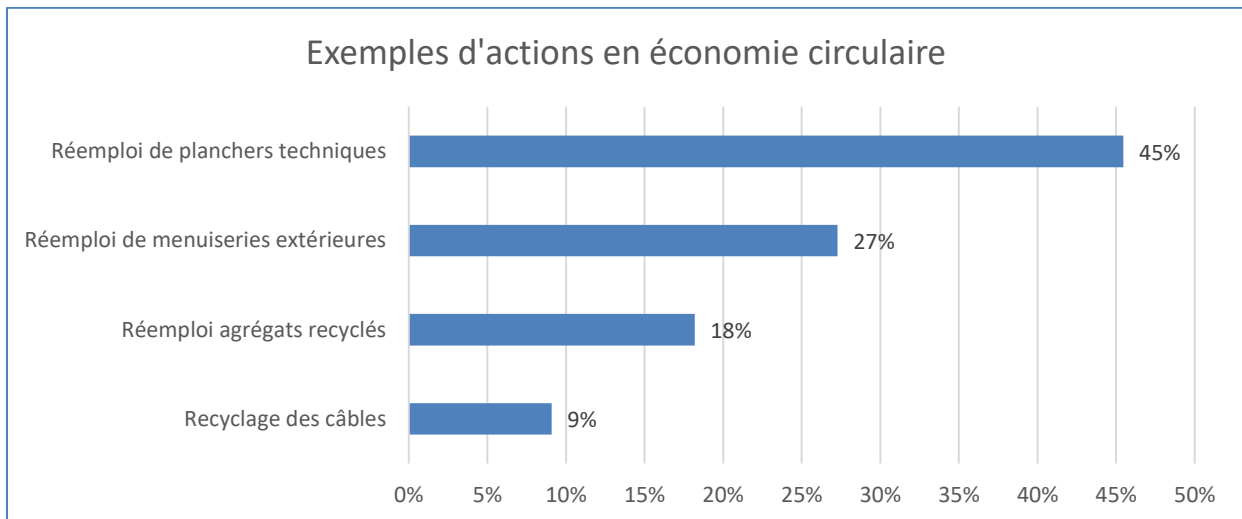
88 % des personnes interrogées essaient dans leur entreprise de réduire ou de valoriser vos déchets.

31 Avez-vous mis en pratique les principes de l'économie circulaire dans vos achats ?



61 % des personnes interrogées ont mis en pratique l'économie circulaire dans leurs achats.

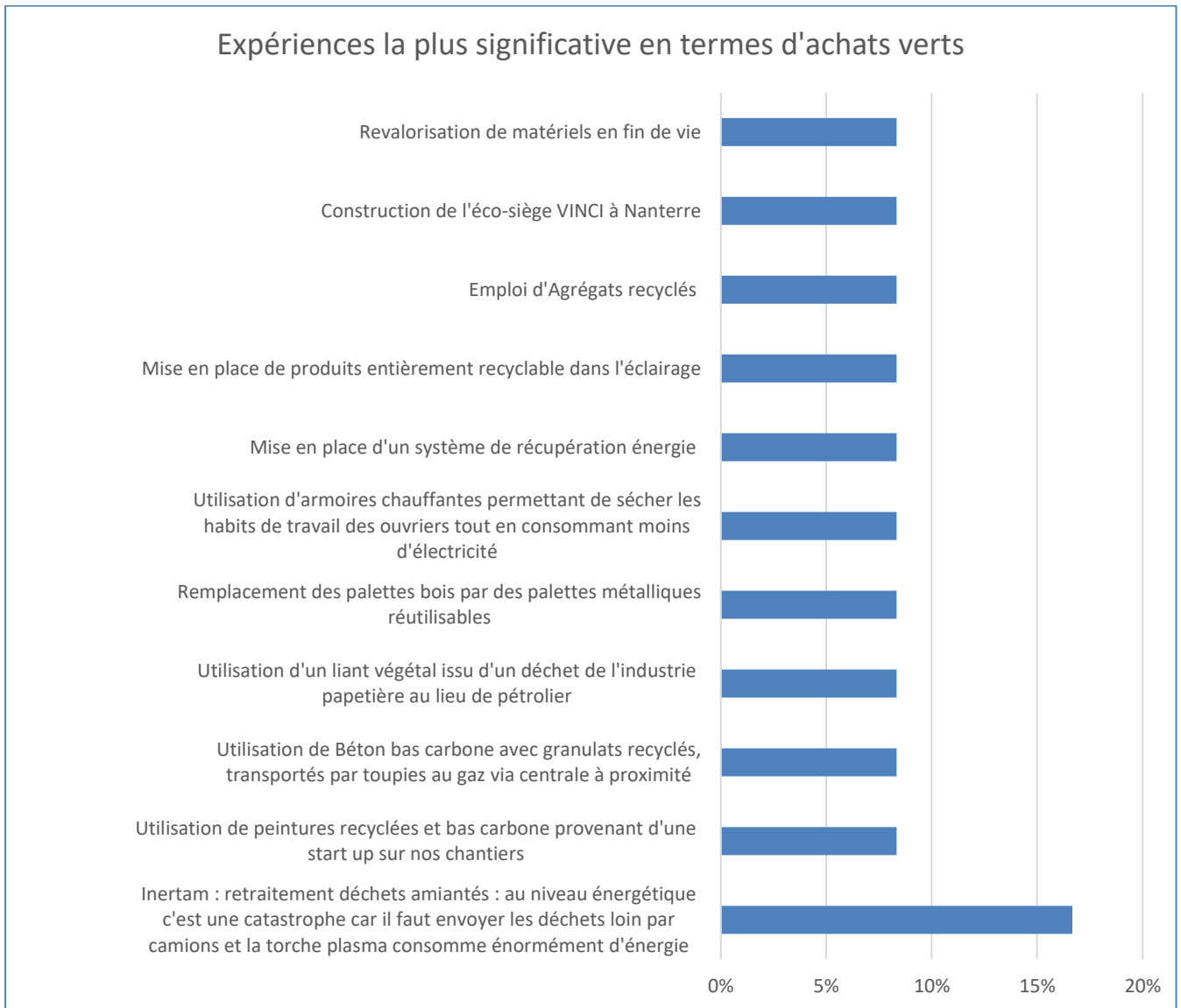
Si oui, de quelle manière ?



Les personnes interrogées ont mis en pratique l'économie circulaire dans leurs achats par :

- Réemploi de planchers technique à hauteur de 45%
- Réemploi de menuiseries extérieures à hauteur de 27%
- Réemploi d'agrégats recyclés à hauteur de 18%
- Recyclage de câbles à hauteur de 9%

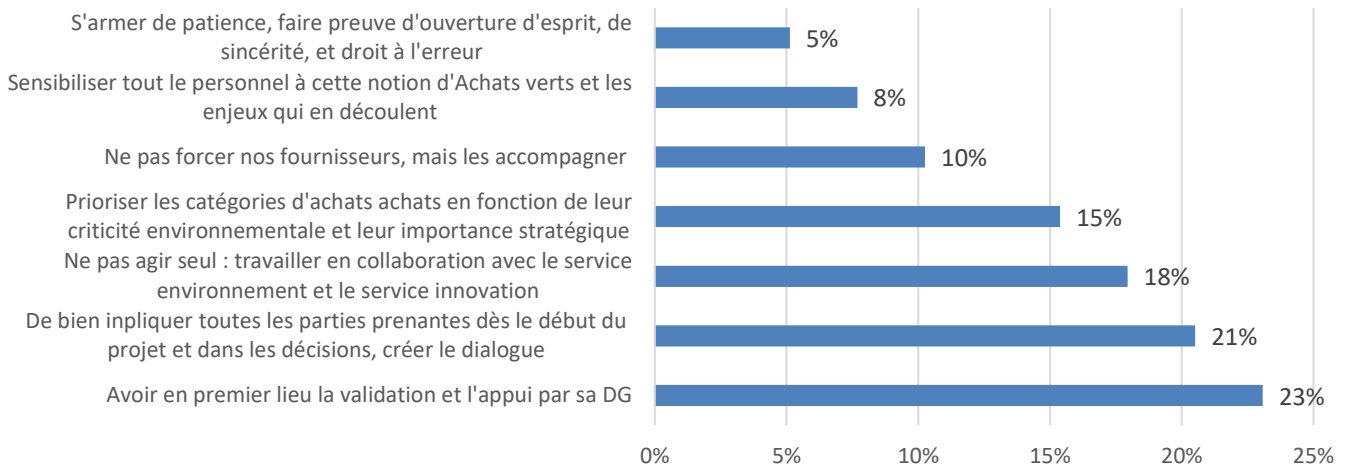
32 Pourriez-vous partager votre expérience la plus significative en termes d'achats verts ?



• **Conseils :**

33 Quels conseils donneriez-vous à une fonction achats qui souhaite mettre en place une démarche achats verts ?

Conseils pour mise en place d'une démarche achats verts



Selon les personnes interrogées les conseils les plus récurrents pour une fonction achats qui souhaite mettre en place une démarche achats verts sont les suivants :

- Avoir en premier lieu la validation et l'appui par sa DG à hauteur de 23%
- De bien impliquer toutes les parties prenantes dès le début du projet et dans les décisions, créer le dialogue à hauteur de 21%
- Ne pas agir seul : travailler en collaboration avec le service environnement et le service Innovation à hauteur de 18%
- Prioriser les catégories d'achats en fonction de leur criticité environnementale et de leur importance stratégique à hauteur de 15%

Ces résultats laissent sous-entendre que les achats verts sont une démarche collaborative et transverse. En effet, à la suite de ses entretiens, d'autres points importants ressortent. Une démarche achats verts ne peut être efficace sans la mise en place des prérequis suivants :

- La Direction Achats a la responsabilité de former ses acheteurs et ses clients internes aux enjeux environnementaux et aux outils des achats verts (TCO, CCV, ACV...)
- Il est indispensable que la fonction achats soit impliquée en amont des projets afin d'être force de proposition en termes d'alternative verte,

- La Direction Achats doit obtenir l'implication et l'adhésion de la direction et des clients internes
- La fonction achats n'a aucun intérêt à gagner de forcer ses fournisseurs à adhérer à la démarche, il est préférable de marketer les bons fournisseurs qui sont sensibles aux enjeux environnementaux
- La fonction achats ne peut pas agir seule, elle doit travailler en étroite collaboration avec la Direction Environnement
- Une démarche achats verts efficace contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, elle est intégrée à sa stratégie
- Cette démarche est source de changement, les acheteurs comme les clients internes doivent être accompagnés sur le long terme
- Les acheteurs sont tenus d'être objectivés sur la démarche afin de susciter leur adhésion
- Il est impératif de mesurer la performance de la démarche achats verts, et il faut communiquer à intervalles réguliers les résultats et les avancées
- La démarche achats verts nécessite un cadre, il est indispensable de prioriser les actions à mener en fonction des impacts environnementaux et du poids économiques.
- Il est primordial plus de poids aux critères environnementaux dans les appels d'offre de Les appels d'offres Donner

PARTIE 3

-

PRECONISATIONS ET LIMITES

3. PRECONISATIONS ET LIMITES

3.1 CHANGER LA VISION DES ACHATS EN INTERNE A TRAVERS UNE CONDUITE DU CHANGEMENT

Les clients internes de NGE ont une vision assez négative de la fonction achats. Historiquement, les conducteurs de travaux et les chefs d'agences assuraient eux-mêmes leurs achats pour chaque chantier. De plus, la fonction achats n'existe que depuis 8 ans et, de façon majoritaire, les hommes et les femmes qui constituent le secteur des TP sont réticents aux changements que ce soit en termes d'organisation ou de méthodes de travail. Cela peut s'expliquer par le fait que les techniques de travail apprises et transmises depuis des années n'ont guère évolué. Avec des méthodes qui restent rudimentaires et peu d'innovations des matériaux, le secteur du TP n'est pas le plus porteur.

Or, la culture des Travaux Publics est très éloignée de la vision vertueuse des achats verts. Il paraît donc compliqué de changer la culture organisationnelle et les valeurs de NGE. Il est difficile de changer les habitudes et les automatismes qui perdurent depuis des décennies. Il va falloir s'armer de patience pour que les clients internes se sentent concernés par les problèmes environnementaux dans leur travail au quotidien. Pour cela, il paraît primordial d'expliquer à nos clients internes pourquoi il n'est plus possible de continuer comme avant. Les nouvelles réglementations en faveur du climat nous imposent ces changements. Sur le marché du BTP, NGE a davantage intérêt à se positionner en précurseur plutôt qu'en suiveur. Face aux majors du BTP, NGE ne peut pas rester à la traîne.

À ce sujet, NGE investit beaucoup dans les nouvelles technologies, avec notamment 40% de son budget innovation qui sont consacrés à l'environnement. Le groupe souhaite devenir un acteur incontournable du BTP, reconnu pour ses chantiers écoresponsables.

Donc pour réussir à faire adhérer les clients internes à la démarche d'achats verts, il paraît indispensable de mener en parallèle un projet de conduite du changement structuré sur le long terme. Car ce sont les comportements humains qui sont les principales causes d'échec des projets. Comme le décrivent les résultats de l'étude IFOP sur les processus de changement :

- « 53 % des personnes optent pour une posture d'adhésion molle dans un projet de changement
- 50 % des personnes interrogées déclarent que le dernier changement n'a pas eu d'effets positifs et qu'il a mal été mené
- 24 % résistent par principe
- 12 % sont en situation de rejet
- Seulement 11 % développent une adhésion forte. »⁹³

Mais pourquoi les salariés résistent-ils en grande majorité au changement ? Cela est lié à un facteur émotionnel. Comme le démontre Élisabeth KÜBLER-ROSS : « *Tout changement qu'il soit voulu ou subi en entreprise est vécu comme un deuil pour les employés, l'être humain passe par différentes étapes avant d'accepter ce changement :*

- *Étape 1 : Le choc/le déni : le changement est vécu comme une perte et l'être humain refuse la situation.*
- *Étape 2 : La colère/la peur : après avoir accusé la situation, les sentiments prennent le dessus par méconnaissance de la situation.*
- *Étape 3 : La tristesse : l'être humain doute de ses capacités à faire face à la nouvelle situation.*
- *Étape 4 : Quête de sens/essai/acceptation : l'être humain commence à comprendre les raisons de la nouvelle situation, il accepte de découvrir les nouvelles méthodes proposées.*
- *Étape 5 : Sérénité/Nouvelle force : l'être humain fait face à la situation, les différentes émotions ressenties vont lui permettre d'amorcer le changement et il se découvre de nouvelles motivations pour progresser »⁹⁴.*

Tout d'abord, la démarche achats verts doit s'ouvrir au seul domaine d'expertise qu'est la Direction des achats, afin d'envisager un environnement propice au changement. Le retour d'expérience après 1 an de mise en route n'est pas concluant. Les clients internes

⁹³ La Tribune - Résultats de l'étude IFOP sur les processus de changement - 2010

⁹⁴ Élisabeth KÜBLER-ROSS - La courbe du changement - 1998

ont mal perçu les modifications apportées par la Direction des Achats dans le fonctionnement du processus achats. De plus, la démarche est peu connue en interne.

En effet, cette démarche ne suscitera l'engouement que si elle devient collaborative et partagée par tous les acteurs du groupe. Une stratégie de conduite du changement menée conjointement par tout le réseau d'acheteurs faciliterait le succès de la démarche. Il faut arriver à leur vendre ce projet, c'est-à-dire arriver à se mettre à leur place, à les cerner pour connaître leurs motivations, leurs freins.

En effet, comme le définit Kurt LEWIN, « *le processus du changement est lié à une dynamique de groupe. Il serait plus facile de faire changer le comportement des individus quand ils sont en groupe que quand ils sont seuls. Si les managers s'appuient sur les groupes pour les motiver, les persuader de l'intérêt de changer, les résistances aux changements seront plus facilement levées.* »⁹⁵

Certes, accepter le changement n'est pas naturel et ce que l'on ne maîtrise pas peut faire peur. Or les clients internes sont au cœur du processus des achats. Sans l'adhésion de ceux qui sont impactés par le changement, la démarche d'achats verts ne pourra se déployer correctement et devenir performante. Il est important de leur expliquer les enjeux à mettre en place cette démarche dans leur entreprise. Il faut leur préciser en quoi elle consiste, leur positionner le contexte, leur détailler les réglementations inhérentes. Ainsi en comprenant les intérêts, les clients internes seront plus enclins au changement.

Comme le précise Rosabeth MOSS KANTER, « *la résistance au changement est naturelle et prévisible. Ces résistances sont d'autant plus fortes si le manager n'est pas impliqué auprès de ses équipes.* »

Or, tout changement nécessite une phase d'apprentissage avec de nouvelles compétences à maîtriser, de nouvelles pratiques à accepter. Il faut donc veiller à ce que tous les clients internes soient sensibilisés au concept des achats verts et aux impacts environnementaux. Il faut leur donner les moyens de contribuer efficacement à la démarche. Il est primordial de positionner le concept des achats verts au sein de leur secteur d'activité. Il faut leur exposer des exemples concrets d'actions plus respectueuses de l'environnement en leur démontrant que, même si les Travaux Publics sont un secteur

⁹⁵ Kurt LEWIN - Frontiers in group dynamics - 1947

connu pour être pollueur, rien n'est figé, et que, dans le contexte climatique actuel, il est indispensable d'évoluer et de repenser nos manières de faire. Il faut leur prouver que les actions qui découleront de la démarche achats verts n'iront pas à l'encontre de la stratégie de l'entreprise. Par exemple, une politique bas carbone ou de valorisation des déchets peut contribuer à l'atteinte des objectifs financiers fixés par l'entreprise.

C'est ce que confirme Mary Parker FOLLET : « *Le meilleur leader doit aussi développer les compétences de ses collaborateurs* »⁹⁶

Il en est de même avec James G. MARCH qui précise que « *En adaptant constamment les connaissances de ses collaborateurs à l'environnement de l'entreprise, le leader pilote le changement, il les forme à acquérir la capacité à faire face aux changements.* »⁹⁷

Cependant, il faut aussi faire changer la vision de tous les acheteurs du groupe. En règle générale, il est demandé aux acheteurs d'évaluer les offres uniquement sur les critères prix, délai, qualité. Dans le cadre d'une démarche d'achats verts, les méthodes évoluent, les externalités environnementales sont à prendre en compte. Elles intègrent une vision globale en prenant en compte tout le cycle de vie des produits. Si les acheteurs régionaux ne sont pas accompagnés dans cette transition et formés aux nouveaux outils tels que le TCO, l'ACV, le CCV, ils percevront cela comme une contrainte supplémentaire et l'utiliseront difficilement dans leurs activités de tous les jours.

Néanmoins, il est aussi important de faire participer les clients internes dans la mise en œuvre de la démarche achats verts. Un projet d'achats verts concluant ne peut se faire sans leur contribution. S'ils ne se sentent pas impliqués et concernés, ils n'adopteront pas les nouvelles pratiques et cela contribuera à l'échec de la démarche. Des points informels réguliers entre clients internes et acheteurs peuvent être mis en place pour faciliter les échanges.

Or, John KOTTER va encore plus loin en affirmant que « *le leadership produit du changement. C'est sa fonction première. Il avance l'idée que les changements se font par l'attitude des managers au quotidien* ». *Le changement se construit aux deux tiers dans la relation que le manager a avec ses collaborateurs et pense que les dispositifs de*

⁹⁶ Mary Parker FOLLET - Les grands classiques du management - 1970

⁹⁷ James G. MARCH - Théorie sur l'apprentissage organisationnel -1963

*communication, de formation et d'accompagnement menés par les projets participent à hauteur d'un tiers ».*⁹⁸

Pour toutes ces raisons, un plan de communication sur le long terme doit être mis en place. Les objectifs, les réalisations et les réussites concrètes de la démarche doivent être partagés avec l'ensemble des clients internes afin de valoriser cette dernière et de susciter leur motivation. Une communication régulière et transparente sur la démarche rassurera les clients internes. La diffusion en interne de la progression des indicateurs de performance propres à la démarche achats verts est un bon support de communication. Ainsi son adhésion n'en sera que renforcée au fil des réussites communiquées.

Pour aller plus loin dans le déploiement de la démarche, il est indispensable de trouver des appuis en interne chez les clients internes. Il faut repérer les profils ayant la fibre écologique. Ces derniers seront plus sensibles à la démarche pour y adhérer. En se créant et en animant un réseau, les porteurs de la démarche auront plus d'influence. Leurs messages seront davantage relayés et cela contribuera à fédérer les clients internes. Et les membres du réseau, en utilisant régulièrement les nouvelles techniques d'achats verts, contribueront à favoriser les automatismes. Il est important que tous tiennent le même discours ce qui favorisera l'unité. Ainsi la démarche ne sera plus perçue comme un changement supplémentaire dans l'organisation, mais comme la façon de faire.

En effet, comme l'évoque John P. KOTTER, *« le processus de transformation d'une entreprise ne peut pas être mené par la volonté unique du management. Le manager doit se constituer un réseau des personnes les plus influentes de l'entreprise afin de former une coalition. »*⁹⁹

Par ailleurs, la démarche achats verts doit être animée en partenariat avec un membre de la direction opérationnelle. Il aura plus de poids que la fonction achats sur les équipes d'exploitation, qui sont les clients internes de la fonction achats. Il pourra les convaincre de l'intérêt de cette démarche. Il est indispensable qu'elle soit portée par deux voix, la fonction achats et la direction opérationnelle, afin d'obtenir leur adhésion. Sans ce prérequis, la démarche achats verts n'atteindra pas les objectifs fixés.

⁹⁸ John P. KOTTER - Alerte sur la banque ! - 2008

⁹⁹ John P. KOTTER - Alerte sur la banque ! 2008

Comme l'explique John KOTTER, « *Si un projet n'est pas porté par les managers, un projet aura peu de chances de réussir. Pour cela, il propose un modèle de management du changement en quatre phases et huit étapes clés, étapes qui doivent permettre de réussir le changement dans n'importe quelles conditions :*

- *Préparer le changement :*
 1. *Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant*
 2. *Identifier les groupes relais du changement*
- *Engager le changement :*
 3. *Avoir une vision du changement en termes de production et de planning*
 4. *Communiquer la vision du changement*
- *Réaliser le changement :*
 5. *Traiter les obstacles au changement*
 6. *Avoir des résultats rapides à montrer*
- *Ancrer le changement :*
 7. *S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement*
 8. *Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne.* »¹⁰⁰

Surtout, la réussite de cette démarche achats verts réside dans le fait qu'elle doit contribuer à la stratégie de l'entreprise. Elle doit y être alignée. Ainsi ses actions auront plus d'impact au niveau économique et environnemental. L'un des objectifs de la stratégie de NGE est de garantir la satisfaction de ses clients. Or, les achats verts, en permettant de développer un avantage concurrentiel, contribuent à l'atteinte de cet objectif.

De plus, une grande majorité de nos clients et des utilisateurs de nos infrastructures souhaitent que les entreprises qui les conçoivent soient davantage écoresponsables. Si nous arrivons à faire comprendre à nos clients internes et à la Direction l'intérêt d'adhérer à cette évolution, ce changement de vision deviendra la nouvelle façon de faire.

¹⁰⁰ John P. KOTTER - Alerte sur la banquise ! - 2008

3.2 LA MISE EN PLACE D'UN BALANCED SCORECARD ACHATS POUR PORTER LA DEMARCHE ACHATS VERTS

En premier lieu, avant d'enclencher la démarche achats verts, il est important de se mettre à la place de notre client interne, de se positionner dans le contexte actuel des TP où la guerre des prix fait rage.

De surcroît, il faut comprendre la chaîne de valeur de notre entreprise et adopter une vision business, ce qui sous-entend que nous ne pouvons pas proposer à nos clients internes des achats verts entraînant des surcoûts importants. Même s'ils deviennent réceptifs à la démarche achats verts, avec le contexte actuel, il sera impossible de les faire adhérer.

En outre, pour passer à la pratique, il est important de définir au préalable un cadre et de procéder par étape pour ne pas se disperser. Or, il est judicieux d'établir un plan d'action en faisant le lien entre les achats stratégiques lourds et les enjeux environnementaux de l'entreprise. Plus précisément, il faut prioriser les familles d'achats selon leur importance stratégique (poids sur CA, impact en cas de rupture ou non qualité) et leur impact environnemental.

Il est nécessaire de réaliser cette étape avec des spécialistes environnement afin de s'assurer la robustesse des impacts identifiés.

Pour illustrer ces propos, j'ai établi une matrice des achats dans mon périmètre, afin de sélectionner les familles offrant le plus de leviers d'actions :

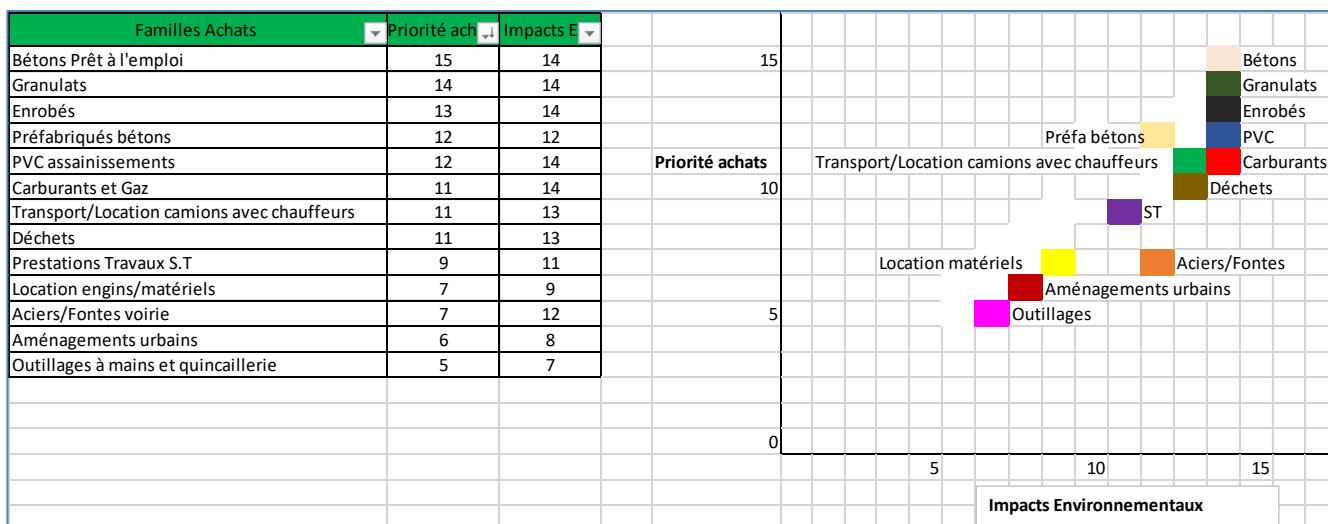


FIGURE N°29 : « MATRICE ACHATS VERTS DE NGE »101

À la suite de ce travail de cadrage, il me paraît important de réfléchir au contenu des actions à entreprendre, et aux objectifs que nous voulons définir pour cette démarche. La mise en place d'un balanced scorecard personnalisé achats verts serait un outil judicieux pour piloter la démarche achats verts. Selon moi, c'est l'outil le plus adapté pour porter la démarche. Il va nous permettre de communiquer efficacement avec les clients internes en les informant des performances réalisées et de la contribution du process achats à la stratégie de l'entreprise. Le BSC va permettre de promouvoir en interne une prise de conscience sur les enjeux environnementaux. En intégrant aux quatre axes du BSC une dimension environnementale, cela favorisera l'alignement de la démarche achats verts sur la stratégie de NGE.

Pour aller plus loin dans la démarche, j'ai décidé d'établir une première mouture d'un BSC personnalisé achats verts et de le faire évoluer lors d'un prochain groupe de travail constitué de clients internes.

¹⁰¹ CORALIE CADET - MATRICE ACHATS VERTS DE NGE

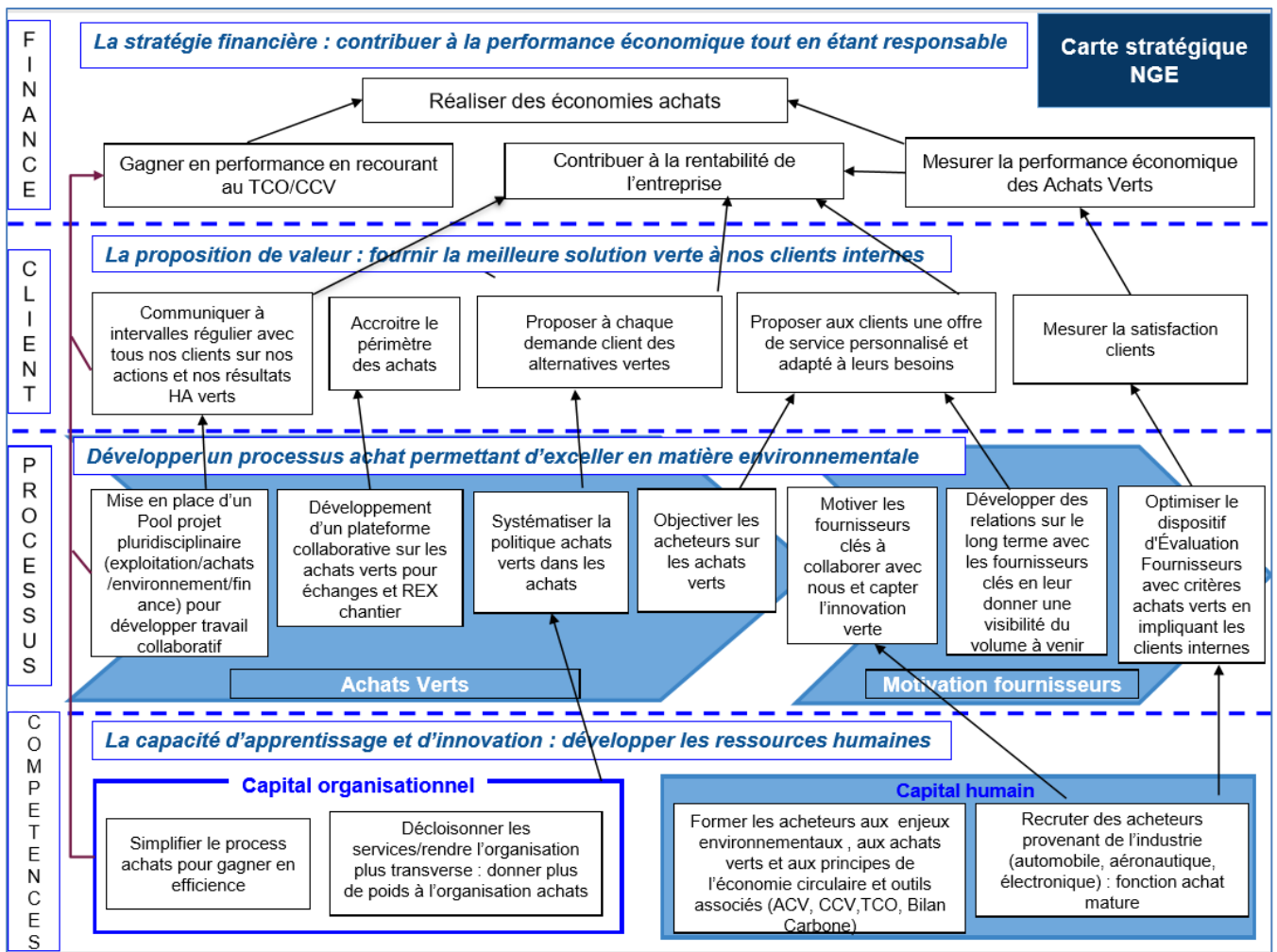


FIGURE N°30 : « BALANCED SCORECARD ACHATS VERTS DE NGE »¹⁰²

3.3 CHANGER LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS POUR CREER DE LA VALEUR AJOUTEE

Dans le secteur du TP, où la guerre des prix fait rage, les acheteurs ont une réputation de cost-killers. Ils ne sont pas tendres avec leurs fournisseurs lors des nombreux tours de négociation. Ils pensent que les fournisseurs sont interchangeable. Ils préfèrent changer

¹⁰² CORALIE CADET - BALANCED SCORECARD ACHATS VERTS DE NGE - 2020

de fournisseur, même si ce dernier a satisfait à leurs exigences, s'ils trouvent une meilleure offre.

De plus, nous ne capitalisons pas sur les acquis et sur l'expérience des précédents chantiers. À chaque nouveau chantier, nous changeons de site géographique et nous repartons de zéro, nous réinventons tout, et nous consultons à nouveau une multitude de fournisseurs en sélectionnant le moins-disant. Nous n'essayons pas de développer des partenariats dans le temps avec les fournisseurs qui ont su répondre à nos besoins précédemment.

Cette vision à court terme ne va pas dans le sens d'une collaboration saine avec les fournisseurs. Elle est en totale contradiction avec la vision de la relation avec les fournisseurs que prône le développement durable. Il privilégie une relation équilibrée et pérenne entre le client et ses fournisseurs, basée sur le dialogue et le respect des engagements pris réciproquement.

Il faut instaurer un climat de confiance avec nos fournisseurs stratégiques. Il conviendrait d'introduire une notion de constance avec nos fournisseurs pour que cette démarche achats verts fonctionne.

À cette fin, le panel des fournisseurs existants doit être remanié. Il faut sélectionner les bons fournisseurs : ceux qui ont entrepris une réflexion sur les solutions vertes ou qui sont réceptifs à ces innovations de matériaux. Il conviendrait de les rencontrer, leur exposer nos nouveaux besoins, mais en aucun cas les leur imposer. Il faut aller au-delà d'un simple engagement par la signature d'une charte fournisseur responsable.

Pour commencer, le process d'évaluation des fournisseurs pourrait intégrer des critères de performance environnementale (proximité, bilan carbone, etc.), ce qui n'est pas le cas aujourd'hui chez NGE.

Mais pour que nos fournisseurs stratégiques aillent dans notre sens, il faut susciter leur motivation. Le point de départ est l'instauration d'une communication claire, régulière et transparente avec eux par le biais d'échanges planifiés plus fréquemment. Sans un dialogue permanent, la confiance ne s'instaurera pas, les non-dits continueront et nuiront à la qualité de la relation. Le fournisseur et le client doivent chercher à se comprendre, à comprendre les besoins de l'autre pour progresser.

Par exemple, nous pouvons les informer de nos projets de développement d'activités, des nouveaux marchés obtenus et des perspectives pour le chiffre d'affaires que nous réalisons ensemble. Il peut aussi s'avérer judicieux de leur proposer des contrats avec une durée d'engagement plus importante. Une meilleure lisibilité de leurs perspectives rassurera davantage un fournisseur pour qu'il investisse dans des solutions vertes.

Pour cela, nous devons les accompagner sur le long terme, les aider à monter en compétence. Nous devons les intégrer plus tôt, lors de nos phases études, et pas uniquement au moment de la notification du marché, et ainsi avoir le temps de réfléchir et de proposer des variantes vertes. Et même en investissant ensemble sur des projets innovants, ce nouveau mode de collaboration est une source de création conjointe de valeur ajoutée. En proposant une offre différenciée, les partenaires pourront récupérer de nouvelles affaires et acquérir de nouvelles parts de marché. L'innovation verte doit être considérée comme un business model rentable.

Pour faciliter cette collaboration, NGE doit trouver des fournisseurs qui ont la même vision que lui sur les problématiques environnementales. Par exemple, si mon fournisseur de tuyaux PVC d'assainissement n'a pas d'objectifs en termes de respect de l'environnement, il sera difficile de le motiver à initier des pratiques d'économies circulaires en mettant en place un système de reprise des chutes. Il ne réfléchira pas non plus à comment réemployer ces déchets pour les réintroduire dans les cycles de fabrication.

Un dernier point qui bloque le changement dans la relation avec les fournisseurs est le respect des délais de paiement. Les TP ont la mauvaise habitude de ne pas être de bons payeurs. Payer leurs fournisseurs et sous-traitants à plus de 90 jours a été pendant longtemps une pratique courante dans les grands groupes. Or, les délais de paiement sont l'un des critères des notations extra-financières. Ce fonctionnement est donc problématique pour les clients comme pour les fournisseurs. Jouer avec l'argent de nos fournisseurs n'est pas une pratique respectueuse. Il est donc impossible d'instaurer un climat de confiance dans cette configuration-là.

NGE a décidé de revoir ses circuits de validation et de mettre en place un nouvel ERP commun à tous les services, pour permettre en autres de fluidifier et d'accélérer notre process de validation et de paiement des factures fournisseurs. C'est un changement positif dans la relation de pouvoir que nous entretenons avec nos fournisseurs.

3.4 REDEFINIR LA FONCTION ET LE POSITIONNEMENT DE LA FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE

Une entreprise qui s'engage en faveur de l'environnement est une révolution par rapport à sa fonction économique traditionnelle. C'est pour cette raison que ce n'est pas uniquement la fonction achats qui doit être changée pour que la démarche achats verts fonctionne, mais la culture d'entreprise dans son ensemble pour que cela ait plus d'effet. À cette occasion, l'ensemble des salariés doit être formé aux enjeux environnementaux. Sinon ils ne s'engageront pas dans la démarche, et elle rencontrera des difficultés et ne perdurera pas dans le temps.

Ils doivent comprendre que la démarche achats verts n'est pas une énième méthode de management à la mode, qui se rajoute aux autres, mais un élément à part entière de la stratégie de l'entreprise. Pour cela, la Direction doit se faire entendre de ses salariés en démontrant son implication dans la démarche achats verts. Elle doit adopter un discours crédible sur ses actions vis-à-vis des impacts environnementaux. Elle se doit aussi d'informer sur les moyens humains et financiers qu'elle apporte à la démarche achats verts.

Pour progresser, cette dernière ne doit pas se limiter au seul périmètre de la fonction achats. C'est une démarche collaborative et transverse.

L'un des points prioritaires à actionner est le décroisement des services. Chez NGE, comme dans une grande majorité des entreprises françaises, les Directions Achats, Environnement, Innovation et Technique, Matériels et Exploitation collaborent peu ensemble. Quand un problème survient, il doit être traité séparément par la direction concernée et non de façon globale.

Or, les entreprises cloisonnées sont peu fluides et ne permettent pas de créer des synergies. En effet, l'information ne circule pas librement, soit parce que nous avons peur que l'autre ne s'en empare à nos dépens, soit parce que nous n'avons pas le temps de le faire, soit encore parce que nous ne pensons pas que cela soit utile.

De surcroît, dans la majorité des entreprises du TP, les salariés sont objectivés sur leurs propres résultats et par rapport à ceux de leur service. Rares sont ceux qui ont des objectifs transverses. Ce système ne favorise pas la coopération interservices. De plus, certains objectifs locaux ne vont pas dans le sens de l'intérêt commun, ils sont en contradiction avec les objectifs globaux de la stratégie de l'entreprise.

Cependant, ouvrir les cloisons de l'entreprise permet davantage de créativité, de productivité, de fluidité. Pour les achats verts, il serait judicieux de créer des groupes de travail transverses et multi-compétences. Avec des objectifs communs, un lien d'appartenance pourrait se créer entre les membres du groupe. Cela enrichirait la démarche et favoriserait les réussites. Les acheteurs doivent être des animateurs agiles avec leurs clients internes pour développer la collaboration.

Mais en règle générale, les fonctions achats dans les TP ne sont pas toujours bien perçues, ni considérées comme une fonction stratégique. Elles sont majoritairement employées par la production dans les dernières phases, dans une logique unique de réduction des coûts.

Certes le positionnement et le périmètre de la fonction achats progressent avec les années chez les majors, mais ce ne sont pas des fonctions matures comme dans les secteurs industriels. Elles ont peu d'ancienneté et, pour les majors, les fonctions dépassent rarement les 10 ans. Ce sont majoritairement des organisations achats décentralisées, ce qui est un indicateur des organisations achats non matures. Cela ne favorise pas les synergies achats. NGE n'a, par exemple, pas d'acheteurs leaders sur des familles d'achats stratégiques. Les achats régionaux réalisent les mêmes types de consultations d'une région à l'autre, sans avoir de vision globale et de possibilité de mutualisation. Ce type d'organisation a tendance à démultiplier les actions et à être chronophage, ce qui laisse peu de temps aux acheteurs régionaux pour se consacrer à l'animation de la démarche achats verts. Il serait judicieux d'avoir des acheteurs spécifiques achats responsables, ainsi qu'un responsable achats responsables qui piloterait et animerait la démarche sans être contraint par la gestion de certaines familles d'achats.

Pour motiver les acheteurs régionaux à être des relais de la démarche achats verts, il faut leur donner les moyens humains pour déléguer une partie de leur activité

administrative chronophage. En parallèle, si les acheteurs régionaux sont objectivés sur les achats verts, cela donnera une nouvelle dynamique à la démarche.

Les objectifs ne doivent pas se cantonner uniquement aux évaluations fournisseurs avec des critères environnementaux. Chez NGE, cela est le cas et ne suffit pas à faire vivre la démarche, car cela ajoute une contrainte supplémentaire dans le quotidien des acheteurs sans qu'ils en perçoivent la valeur.

De plus, il y a peu, la grande majorité des exploitants géraient eux-mêmes les achats de production. De ce fait, ils ont plus de mal à déléguer et encore plus de difficultés à collaborer. Or, en impliquant la fonction achats en amont des affaires, cela réduira les risques de dérives dans les projets, et les acheteurs seront davantage en mesure de challenger le besoin. Ils pourront être force de proposition vis-à-vis des clients internes pour des variantes innovantes en termes d'achats verts.

En effet, le retour du benchmark sur les majors du TP démontre en autres que les plus grandes difficultés rencontrées dans la mise en place d'une démarche achats verts sont de trouver des fournisseurs répondant aux critères achats verts. Le marché des fournisseurs du TP n'est pas mature sur ce sujet. Si les acheteurs régionaux sont intégrés au plus tôt dans les projets et s'ils collaborent davantage avec la Direction Environnement, cela les aidera à trouver les perles rares.

Or, une mauvaise anticipation des besoins génère toujours des dérives budgétaires et de temps sur les chantiers, en raison de problèmes sur la qualité des matériaux non conforme aux marchés ou des travaux de sous-traitants à reprendre. Et c'est dans les phases d'études que les gains sur les achats peuvent être les plus importants en termes d'optimisation des matériaux ou des ressources.

Mais chez NGE, la liberté est laissée aux exploitants de collaborer ou non avec les acheteurs régionaux, ce qui ne favorise pas le positionnement de la fonction achats en interne. Il est indispensable que la Direction prenne un engagement à ce sujet. Si le processus achats n'est pas revu et exposé aux exploitants par la Direction, la fonction achats n'aura que peu de poids. La Direction doit insister auprès des exploitants pour collaborer avec la fonction achats en instaurant le fonctionnement achats qu'il convient d'adopter.

Pour finir, la grande majorité des acheteurs du TP ne raisonnent pas en TCO pour leurs familles d'achats stratégiques et n'incluent pas non plus des critères environnementaux dans leur TCO. Or, c'est un outil parfaitement adapté pour une politique de réduction des coûts en appréhendant les coûts cachés. Aussi, le TCO nécessite d'adopter une vision des achats à long terme, afin d'en connaître le vrai coût, ce qui n'est pas le cas des acheteurs du TP.

Notamment dans le cas d'une démarche achats verts, le TCO permet d'optimiser une valorisation des déchets ou une réduction de l'utilisation des ressources naturelles.

Or, les acheteurs de NGE ne collaborent pas régulièrement avec la Direction de l'environnement. Ils ne sont donc pas familiers avec les outils d'analyse du cycle de vie du produit. Il est donc important de les former aux outils TCO, CCV, ACV pour démocratiser ces pratiques.

En effet, sans une approche en termes de coût global, l'acheteur aura des difficultés à démontrer que ses achats verts sont rentables sur le long terme. Et sans cela, les achats verts ne se développeront pas dans les TP.

3.5 DE NOMBREUSE SOLUTIONS POUR DES ACHATS VERTS, SOURCE DE PERFORMANCE ECONOMIQUE

« Selon la banque d'affaires Suisse Sarasin qui consacre une grande partie de ses activités à des fonds d'investissement responsables, a réalisé plusieurs études sur la rentabilité de ses investissements. Les conclusions sont les suivantes : il existe une corrélation positive entre les pratiques responsables et la rentabilité financière pour les entreprises issues de secteurs où la performance environnementale (liée à des programmes de réduction des consommations de ressources) est un élément important dans la perception du public, tels que la pharmaceutique, l'énergie ou la construction. »¹⁰³

¹⁰³ LAVILLE Elisabeth, « L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde » - 2009

C'est pourquoi NGE a tout intérêt à agir avant que la réglementation environnementale ne progresse davantage et ne les sanctionne. Plusieurs pistes sont possibles pour NGE afin d'enclencher sa démarche achats verts. Le recyclage des déchets et les frais de transport associés sont un poste de dépenses important dans le secteur des TP. Or dans ce domaine, NGE a beaucoup à faire, car la société ne trie pas encore 100% de ses déchets, ce qui augmente considérablement les frais de traitement.

Or si l'on change de perspective et que l'on considère les déchets comme des ressources, ils deviennent une source de valeur ajoutée pour l'entreprise. Par exemple, NGE peut réduire sa production de déchets tels que les graves, les granulats, les terres, les sables, et les enrobés, en repensant et en réorganisant son processus de confection des routes avec une logique de boucle. Si NGE fait le choix de trier et de recycler directement ses déchets inertes sur le chantier, ils seront recyclés en étant réutilisés sur place. Ainsi NGE réalise des économies importantes sur son budget transport en réduisant les kilomètres et en supprimant les retours à vide, car elle n'évacue plus ses déblais excavés par camion vers des plateformes de recyclage et n'achemine plus les nouveaux matériaux en provenance des carrières.

NGE réfléchit à créer ses propres plateformes de valorisation dans des régions pauvres en matériaux, afin de produire des matériaux à moindre coût économique et environnemental. Ce sont de véritables centres de profit destinés à valoriser les déchets inertes du Groupe, mais aussi ceux des entreprises extérieures et des collectivités locales. Cela permet à NGE de disposer d'un gisement de matériaux qu'elle maîtrise et aussi de proposer à ses clients une offre responsable et différenciante.

En outre, la grande majorité des carrières et des centrales de valorisation des déchets appartiennent aux majors des TP, les mêmes qui répondent aux marchés. Dans cette configuration, il est difficile d'être compétitif pour NGE, et le réemploi est donc une solution très avantageuse en termes de réduction des coûts.

De plus, en généralisant cette pratique, les émissions de carbone économisées sont considérables. Et grâce aux rouages de l'économie circulaire, la consommation de ressources naturelles est optimisée et la durée de vie des matériaux est rallongée.

Une démarche d'achats verts passe aussi par une rationalisation du gaspillage au sein de l'entreprise. Il est possible entre autres de réduire les consommations d'énergie.

En premier lieu, NGE possède plusieurs centrales d'enrobés en nom propre et ces installations sont très polluantes et énergivores. Pour sécher les matériaux, ces centrales consomment du fioul lourd. C'est le carburant le plus polluant et il est acheminé de loin car de moins en moins de fournisseurs en fabriquent. Or, il est possible, en modifiant l'installation, de passer à du biogaz ou des biocarburants issus de déchets. Ils se substituent aux énergies fossiles afin de réduire les émissions de CO2. Ils proviennent de productions locales et coûtent moins cher. Malgré les investissements à prévoir, le recours à ces biocarburants est une solution rentable sur le long terme.

En second lieu, les procédés d'application de ces enrobés nécessitent une consommation d'eau importante, précisément lors des phases de rabotage. Or rien n'est prévu pour récupérer les eaux usagées. En investissant dans un circuit de récupération d'eau, il est possible de réutiliser l'eau en boucle et ainsi de préserver les ressources naturelles et au passage de réduire la facture.

Toujours dans une logique de réduction du gaspillage, il serait judicieux de mener un travail de réflexion en collaboration avec le service matériel et le service environnement. NGE pourrait conduire un projet d'optimisation de l'usage et de l'entretien de son matériel, de ses engins et de ses véhicules, ce qui prolongerait leur durée de vie et diminuerait ainsi la consommation énergétique, permettant à NGE de réduire ses coûts.

Par la suite, NGE pourrait aussi réfléchir à une alternative aux achats d'investissement et penser services et économie de la fonctionnalité. NGE pourrait privilégier, comme SPIE BATIGNOLLES, la location longue durée de ses engins, de ses matériels de chantier ou de son parc de véhicules au lieu de les acheter. Dans les TP, secteur où le parc réalise beaucoup de kilomètres par an, cette solution est économique en termes de frais d'entretien et de consommables. En proposant des systèmes d'échange standard sous un délai très court, cela supprimera les risques de perte de production et les frais de dépannage et de réparation. Le coût du matériel est ainsi globalisé et optimisé. De plus, en s'orientant vers du matériel moins énergivore et plus propre, comme des camions roulant au biogaz ou à l'hydrogène, les taxes environnementales, les émissions de carbone et la consommation énergétique s'en trouveront réduites.

Par ailleurs, il serait même envisageable de mettre en place des contrats de location où il ne serait plus question de payer les heures de location et d'immobilisation des véhicules, mais l'usure effective du moteur. Ce type de contrat nécessite certains prérequis indispensables : étudier les habitudes de consommation des utilisateurs par le recours à des traqueurs et les former efficacement à l'écoconduite. Ce type de contrat a permis à SPIE d'économiser 25% de sa facture de location, notamment car les conducteurs modèles pensent à couper les moteurs quand ils ne les utilisent pas.

Mais ce type de contrat ne peut être développé sans un partenariat avec les fournisseurs inscrit sur le long terme. Les fournisseurs seront motivés s'ils ont des perspectives à long terme et des volumes significatifs.

En revanche, NGE pourrait optimiser le taux d'utilisation de son parc de véhicules et de machines en s'inscrivant sur des plateformes d'économie collaborative. Avec une vision à long terme de son taux d'occupation, NGE pourrait proposer son matériel à la location à d'autres entreprises du TP moins équipées et ainsi rentabiliser plus rapidement son parc.

Toutefois, il serait judicieux de pondérer les appels d'offres des loueurs et des transporteurs avec des critères sur les émissions de CO2 et la vétusté de leur parc de véhicules, afin d'avoir un parc moins énergivore et de permettre une réduction des émissions de CO2 et de la consommation d'énergie.

En outre, l'un des périmètres où les achats verts peuvent s'avérer utiles sont les voyages d'entreprises. C'est un poste important pour les grands groupes. Or dans les TP, la culture du présentiel est très ancrée. Les managers se déplacent beaucoup. En lançant une campagne de communication en interne, NGE pourrait agir intelligemment sur ce poste de dépenses. À l'heure actuelle, avec la qualité et la diversité des solutions électroniques de téléconférence, la fréquence des déplacements pourrait être réduite. Il serait judicieux d'inciter les salariés à télétravailler davantage et, quand ils doivent se déplacer, à privilégier le covoiturage ou des solutions propres. Des objectifs accompagnés de mesures incitatives pourraient favoriser ces mesures qui, sur le long terme, seraient une source d'économies.

Pour conclure, le béton est un poste important dans les achats de production de NGE. Nous réfléchissons régulièrement à proposer des formulations optimisées ou des variantes bas-carbone composées de matériaux recyclés et de liants issus de végétaux au lieu

d'hydrocarbures. À l'heure actuelle, peu de fournisseurs innove dans ce domaine, ces types de béton coûtent plus cher que les formulations classiques. En tant qu'acheteur, il est difficile d'inciter nos clients internes à choisir ces bétons verts car nos clients acteurs des marchés publics choisissent toujours l'offre la moins chère. Les critères environnementaux ont une pondération beaucoup plus faible que la technique ou le prix.

Tant que nos marchés ne seront pas plus verts, nous aurons du mal à imposer ce type d'achats verts. Or, si le nombre d'entreprises du TP qui proposent ce type de produits augmente, il y aura davantage de fournisseurs proposant des bétons bas carbone. Ainsi les budgets recherche et innovation de nos fournisseurs augmenteront et les coûts de ces matériaux baisseront.

Cependant, les bétons bas carbone doivent répondre à des exigences d'efficacité et de résistance mécanique afin que les entreprises puissent être couvertes par les assurances et, à ce niveau, il existe un vide juridique. À ce sujet, les fournisseurs et les instances d'accréditation doivent avancer rapidement pour rassurer les utilisateurs et les clients publics.

De plus, pour être un précurseur sur ces solutions vertes, nous pouvons instaurer, comme le fait EIFFAGE, des systèmes de compensation budgétaire en interne pour inciter les études à répondre davantage au marché avec des offres de béton bas carbone.

CONCLUSION

Les nouvelles réglementations en faveur de la lutte contre le changement climatique et notre adaptation à celui-ci imposent des changements aux entreprises du BTP. NGE a un intérêt économique à jouer en se positionnant en précurseur et en intégrant à son business model les enjeux environnementaux.

Or, le rôle de la fonction achats est de participer à la création de valeur de la société et de manager les risques tout en nouant des partenariats stratégiques avec des fournisseurs. Enfin, elle contribue à la bonne image de l'entreprise à travers le développement d'une politique d'achats responsables. La collaboration avec des fournisseurs afin de réduire les émissions de CO2 et de diminuer l'empreinte écologique dans le cadre de la mise en place d'une démarche achats verts est notamment une façon de prévenir le risque et de créer des opportunités de différenciation, qui sont valorisantes pour les clients de nos marchés publics.

Ainsi au cours de la première partie et au travers d'une revue littéraire, nous nous sommes attachés à définir le concept des achats verts, son origine liée au développement durable, et l'influence des réglementations environnementales sur les entreprises des travaux publics. Nous avons fait le lien avec la conceptualisation de la notion de performance économique. Enfin nous avons constaté l'existence de différents outils managériaux tels que le TCO, l'ACV ou le BSC, qui nous imposent d'avoir une vision globale et sur le long terme.

Ensuite une étude de benchmark a été réalisée sur la vision des achats verts dans les plus grandes entreprises françaises du BTP, notamment les majors qui ont plus de recul sur ce sujet. Les réglementations en faveur de l'environnement qui concernent le bâtiment ont été en avance par rapport au secteur des TP. Bon nombre de ces entreprises sont des pionnières, elles ont anticipé les contraintes futures en entreprenant des démarches achats verts de manière volontaire. Cette étude de terrain nous a permis de mettre en évidence les points bloquants rencontrés dans la mise en place des démarches achats verts. Nous

avons pu recenser les bonnes pratiques à décliner chez NGE et comprendre comment s'assurer de l'efficacité de la démarche.

Enfin, nous avons émis des préconisations pour répondre à notre problématique en nous recentrant sur NGE et sur la mise en place de sa démarche d'achats verts. Cette dernière impose un changement en termes de culture organisationnelle. Or, les us et coutumes des TP sont très éloignés de la vision vertueuse des achats verts. Pour gagner l'adhésion des clients internes à la démarche, un projet de conduite de changement semble indispensable. D'autres prérequis sont nécessaires pour démarrer la démarche dans les meilleures conditions : obtenir le soutien de la direction, définir un cadre accompagné d'un plan d'action structuré, entreprendre un plan de formation et de communication pour l'ensemble des acheteurs et clients internes. De plus, la démarche se doit d'être alignée à la stratégie de l'entreprise afin de s'assurer de la réussite de la démarche. Enfin, l'organisation des achats doit évoluer, ainsi que la relation qu'elle entretient avec ses fournisseurs, afin de favoriser les avancées de la démarche.

Les achats verts sont un sujet d'actualité stratégique pour les entreprises du BTP. NGE, en s'investissant dans la démarche et en prenant en compte les contraintes internes et les externalités environnementales, en retirera un avantage économique face à la concurrence.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

STRATEGIE&BUSINESS MODEL :

- GARRETTE Bernard, LEHMANN-ORTEGA Laurence et LEROY Frédéric , « STRATEGOR, la référence en stratégie de la start-up à la multinationale », Dunod, 708p.
- BRABEC Maximilien, « Business model Vert : L'économie durable comme stratégie gagnante », Progrès du Management Dunod, 2010, 254 p.

ACHATS :

- PETIT Philippe « Toute la fonction Achats : Savoirs-Savoir-faire-Savoir-être », 3^{ème} édition, Dunod, 2016, 464 p.
- BRUEL Olivier et MENAGE Pascal, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement », 3^{ème} édition, Dunod, 2019,
- CANONNE Stéphane et PETIT Philippe, « La boîte à outils de l'acheteur », 3^{ème} édition, Dunod, 2018, 199 p.

DEVELOPPEMENT DURABLE :

- LAVILLE Élisabeth, « L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde », 3^{ème} édition, Pearson-Village mondial, 2009, 404 p
- MARTIN Jean Yves « Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations » IRD Editions, 2002, .344 p.
- PERDREAU Benjamin, « Les rapports du développement durable », 2016, Afnor, 197p.

- GOUIRAN Monique, « Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable, l'ISO 26000 au cœur de l'économie coopérative », Afnor, 2014, 122p.
- COMITE 21, « Achats et Développement durable, Enjeux, méthodologies et initiatives », Afnor, 2005, 178p.
- WIDLOECHER Patrick, QUERNE Isabelle, « Le guide du Développement Durable en entreprise, Editions d'Organisation, 2009, 303p.

ENVIRONNEMENT :

- MARTIN Jean Louis « Entreprise et environnement : les achats d'emballages », Campus Ouvert, 2016, 272 p.
- ZARKA Jean-Claude, « Grands principes du droit à l'environnement », Gualino, 2015, 50p.
- DE GUILLEBON Benoît e « En route vers l'éco-économie », Armand Colin, 2013, 297p.
- GRISEL Laurent et OSSET Philippe « L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service », Afnor, 2008, 376p.

NEUTRALITE CARBONE :

- ELLERMAN Denny A., CONVERY Franck J. et DE PERTHUIS Christian, « Le prix du carbone : Les enseignements du marché européen du CO2 », Pearson, 2010, 325p.
- HERTZEL Jean, SHIDELER John, « Le grand livre de la stratégie bas-carbone » Afnor, 2019, 408p.

PERFORMANCE :

- KAPLAN Robert S. NORTON David P., « Le tableau de bord prospectif » Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2005, 311p.

- SANNA Alice et de QUATREBARBES Amicie, « Le tableau de bord prospectif et Les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme, 50 Minutes, 2015, 54 p
- SALVIA Éric « Performance et création de valeur de la fonction achats: Maîtrise des risques et pilotage financier », Maxima, 2011, 491p.
- MEAUX Florence , « Entreprises performantes et responsables, c'est possible ! : Retour d'expérience « Développement durable » des entreprises évaluées AFAQ 26000 », Afnor,2014,240p

CONDUITE DU CHANGEMENT :

- KOTTER John et RATHGEBER Holger « Alerte sur la banque » Pearson, 2008, 163 p.

ARTICLES DE PRESSES ET UNIVERSITAIRES :

- Meriem BENNIS - Les achats économiques et écologiques, chimère ou réalité ? – LINKEDIN - 2017
- Sylvie ANDREAU – Interview du PDG de Vinci, Xavier HUILLARD – JOURNAL DU DIMANCHE - 2020
- Clément FOURNIER - Les 10 tendances du Green Business- YOUMATTER - 2017
- Christelle MAGAUD - Développement durable, une dépense qui vaut le coût - www.chefdentreprise.com - 2014
- Laetitia VAN EECKHOUT - Bâtiment : comment faire du déchet une ressource - LE MONDE -2019

THESE :

- Zineb ISSOR - Thèse sur la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions - CAIRN - 2017

SITOGRAPHIE

- ❖ ACTUALITES DU PARLEMENT EUROPEEN - Qu'est-ce que la neutralité carbone et comment l'atteindre d'ici 2050 -2019-disponible sur : www.europarl.europa.eu.fr
- ❖ ADEME - Agence de la transition écologique- disponible sur : www.ademe.fr
- ❖ BATIOCTU - Actualités du BTP -disponible sur : www.batiactu.com
- ❖ BATIR EN FRANCE - La charte chantier vert - disponible sur : www.batir-france.com
- ❖ CEREMA - Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement - disponible sur : www.cerema.fr
- ❖ C.DURABLE.INFO - L'essentiel du Développement Durable - disponible sur : www.cdurable.info.fr
- ❖ CHALLENGES - L'actualité de l'économie - disponible sur : www.challenges.fr
- ❖ CNA – Excellences Achats - disponible sur : www.intranet.cna-asso.fr
- ❖ DECISIONS ACHATS – Le site des acheteurs professionnels - disponible sur : www.decision-achats.fr
- ❖ ENCYCLOPEDIE DE L'ENVIRONNEMENT – Economie de l'Environnement - disponible sur : www.encyclopedie-environnement.org.fr
- ❖ FFB – Dossier N°43 -disponible sur : www.ffbatiment.fr
- ❖ FNTP – Chiffres clés du BTP – disponible sur : www.fntp.fr
- ❖ INIES - Produits-de-construction - disponible sur : www.inies.fr
- ❖ LA LETTRE DES ACHATS - Actualités Achats - disponible sur : www.lettredesachats.com
- ❖ LA TRIBUNE– Mesure-d-impact-le-developpement-durable-n-est-pas-une-science-dure - disponible sur : www.latribune.fr
- ❖ LES ECHOS - Baromètre des DAF - disponible sur : www.lesechos.fr
- ❖ LE GOUVERNEMENT - La-transition-énergétique - disponible sur : www.gouvernement.fr
- ❖ LE MONITEUR -L'actualité du BTP et de la construction--disponible sur : www.lemoniteur.fr
- ❖ MINISTERE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE - Politiques-publiques - disponible sur : www.ecologique-solidaire.gouv.fr

- ❖ NOVETHIC - L'actualité l'économie et la finance responsable - disponible sur : www.novethic.fr
- ❖ OBSAR - L'Observatoire des Achats Responsables -- disponible sur : www.obsar.asso.fr
- ❖ ONU- Conférences de l'ONU - disponible sur : www.un.org.fr
- ❖ PLANET FRIENDLY - Plus-que-6-mois-pour-realiser-son-bilan-gaz-effet-de-serre – disponible sur : www.planetfriendly.fr
- ❖ QUALIVOX – Etudes clients -- disponible sur : www.qualivox.com
- ❖ REVEIL ECOLOGIQUE -Manifeste pour un réveil écologique - disponible sur : www.pour-un-reveil-ecologique.org.fr
- ❖ RSE PRO - Les piliers du développement durable -disponible sur : www.rse-pro.com

TABLES DES FIGURES

❖	FIGURE N° 1 : « LES PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE »	15
❖	FIGURE N°2 : « ÉLÉMENTS CLES DE L'HISTOIRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE CHRISTIAN BRODHAG »	18
❖	FIGURE N°3 : « SCHEMA BILAN GAZ A EFFET DE SERRE DE PLANET FRIENDLY »	29
❖	FIGURE N°4 : « CONTENU DE LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE - INDEO CONSULTING ».....	32
❖	FIGURE N°5 : « LES 17 OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU ».....	35
❖	FIGURE N°6 : « QUESTION 24 DU BAROMETRE 2019 DE L'OBSAR SUR LES ACHATS RESPONSABLES ».....	36
❖	FIGURE N°7 : « QUESTION 19C DU BAROMETRE 2019 DE L'OBSAR SUR LES ACHATS RESPONSABLES ».....	36
❖	FIGURE N°8 : « LA CHARTE CHANTIER VERT DE BATIR EN FRANCE »	40
❖	FIGURE N°9 « L'APPROCHE TCO DE SALVIA ÉRIC »	46
❖	FIGURE N°10 : « QUESTION 10 DU BAROMETRE 2019 SUR LES ACHATS RESPONSABLES DE L'OBSAR ».....	47
❖	FIGURE N°11 : « LES ETAPES DE CYCLE DE VIE D'UNE ROUTE SELON LE CEREMA » .	50
❖	FIGURES N°12 : «LE SCHEMA TRADITIONNEL DE LA CONSTRUCTION».....	50
❖	FIGURES N°13 : LES ETAPES DU CYCLE DE VIE DANS LES TRAVAUX » SELON LE CEREMA.....	50

❖	FIGURE N°14 : « UNE ROUTE ECO-CONÇUE » SELON LE CEREMA	51
❖	FIGURE N°15 : « LA REPARTITION DU CA DANS LE BTP EN 2014 » SELON LA FNTP .	54
❖	FIGURE N°16 : « LES CHIFFRES CLES DU TP EN 2018 » SELON LA FNTP	55
❖	FIGURE N°17 : « LES METIERS DU TP EN 2018 » SELON LA FNTP	55
❖	FIGURE N°18 : « ILLUSTRATION DES OUVRAGES REALISES PAR NGE »	59
❖	FIGURE N°19 : « LES DIVISIONS METIERS DE NGE »	60
❖	FIGURE N°20 : « LA REPARTITION DES CLIENTS DE NGE »	60
❖	FIGURE N°21 : « LES ENJEUX DE NGE »	61
❖	FIGURE N°22 : « LES ENGAGEMENTS POUR L'ENVIRONNEMENT DE NGE »	62
❖	FIGURE N°23 : « BUSINESS MODEL DE NGE »	63
❖	FIGURE N°24 : « SWOTT DE LA STRATEGIE ACHATS RESPONSABLES DE NGE »	64
❖	FIGURE N°25 : « ORGANIGRAMME DE LA FONCTION ACHATS DE NGE »	65
❖	FIGURE N°26 : « ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS MULTI-METIERS DE NGE».....	66
❖	FIGURE N°27 : « POLITIQUE ACHATS RESPONSABLE DE NGE »	67
❖	FIGURE N°28 : « TABLEAU DE BORDS ACHATS RESPONSABLE DE NGE»	68
❖	FIGURE N°29 : « MATRICE ACHATS VERTS DE NGE».....	112
❖	FIGURE N°30 : « BALANCED SCORECARD ACHATS VERTS DE NGE »	116

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

- ❖ ACV : Analyse du cycle de vie
- ❖ ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- ❖ B.T.P : Bâtiment Travaux Publics
- ❖ BEGES : Bilan des Emissions de Gaz à Effets de Serre
- ❖ BSC : Balanced ScoreCard
- ❖ CA : Chiffre d'affaires
- ❖ CEREMA : Centre d'Etudes et d'expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement
- ❖ CCV : Coûts du Cycle de Vie
- ❖ CO₂ : Dioxyde de Carbone
- ❖ Comité 21 : Comité français pour l'environnement et le développement durable
- ❖ COP 21 : 21e Conférence des Parties
- ❖ D.A : Direction des Achats
- ❖ D.A.F : Directeur Administratif et Financier
- ❖ D.D : Développement Durable
- ❖ D.P.E.F : Déclaration de Performance Extra-Financière
- ❖ FNB : Fédération National du Bâtiment
- ❖ FNTP : Fédération National des Travaux Publics
- ❖ GC : Génie Civile
- ❖ G.E.S : Gaz à Effets de Serre
- ❖ G.I.E.C : Groupe d'Experts Intergouvernemental sur le Climat

- ❖ M.T.E.S : Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire
- ❖ N.G.E : Nouvelle Génération des Entrepreneurs
- ❖ NRE : Nouvelles Régulations Économiques
- ❖ O.B.S.A.R : OBServatoire des Achats Responsables
- ❖ O.N.U : Organisation des Nations-Unis
- ❖ R.S.E : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- ❖ S.A.S : Société par Actions Simplifiées
- ❖ SEQE : Système d'Echange de Quotas d'Emission
- ❖ SWOT : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
- ❖ T.C.O : Total Cost of Ownership
- ❖ TGAP : Taxe Générale sur les Activités Polluantes
- ❖ TICPE : Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Énergétiques
- ❖ T.P : Travaux Publics
- ❖ U.E : Union Européenne
- ❖ VRD : Voirie Réseau Distribution