

Les enjeux RSE dans la fonction achats

Livre blanc

2026



Sommaire

Introduction Les enjeux RSE dans les Directions Achats	5
Contexte La réglementation, un levier de rythme, plus que de cap	6
Méthodologie Le cadre d'ambition des achats responsables	9
Résumé Les enseignements de praticiens des achats responsables	14
Etude La collaboration interne	15
Étude L'engagement fournisseurs	24
Etude Le processus de gestion du risque	34
Etude Les outils et la donnée	43
Repère La place de la souveraineté et de la biodiversité dans l'étude	49
Conclusion Les perspectives pour les achats responsables	51
Utile La boîte à outils pour nourrir la réflexion de vos pratiques	53
Remerciements	62

Un panel varié qui inclut des entreprises de différentes tailles et secteurs

Agroalimentaire	Assurance	Automobile
Acteur de l'industrie agroalimentaire		
Acteur industriel du secteur des boissons		
Banque	Construction	Distribution B2B
Groupe bancaire et assurantiel	 	
Energie	Grande distribution	Hôtellerie
Acteur du secteur des énergies renouvelables	 	
Immobilier	Média	Mode
Acteur du secteur de l'immobilier et de la promotion	Acteur de l'information	Acteur du secteur de la mode et du textile
Restauration	Transport	
 BIG MAMMA		
	Opérateur de transport	

Introduction | Les enjeux RSE dans les Directions Achats

Les fonctions Achats, au cœur des chaînes de valeur et des arbitrages stratégiques, jouent un rôle central dans la capacité des organisations à maintenir, accélérer ou réinventer leurs engagements responsables. Représentant souvent plus de la moitié du chiffre d'affaires, les achats déterminent non seulement la performance économique, mais aussi **l'empreinte environnementale, sociale et sociétale des organisations**. Par leurs choix, les directions Achats influencent la chaîne de valeur, la gestion des ressources, la relation fournisseurs, l'innovation et la capacité à répondre aux attentes des clients, des investisseurs et de la société civile.

Longtemps perçue comme un levier de compétitivité centré sur la maîtrise des coûts, **la fonction Achats est aujourd'hui au cœur des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**. Elle se trouve à l'interface de multiples parties prenantes : prescripteurs internes, directions RSE, fournisseurs, clients, pouvoirs publics... Cette position centrale lui confère un rôle clé dans la transformation des modèles économiques, la réduction des impacts négatifs et la création de valeur durable.

Dans un contexte marqué par l'instabilité économique et géopolitique, l'incertitude réglementaire et parfois un **ralentissement des dynamiques RSE**, il devient essentiel de comprendre comment les entreprises abordent aujourd'hui les enjeux de responsabilité sociétale.

Pour éclairer ces dynamiques, nous avons rencontré les **directions achats d'une vingtaine d'entreprises de tailles et secteurs variés** afin de les interroger sur leur vision des achats responsables dans leur organisation ainsi que sur les déclencheurs, les freins et les accélérateurs de la dynamique RSE. A noter : notre panel ne présente **aucun biais sectoriel**, puisqu'il réunit des entreprises B2B et B2C issues du tertiaire, de l'industrie, de l'agriculture, du luxe et du mass market.

Les entretiens qualitatifs menés auprès de ces organisations permettent de croiser les regards, d'identifier des tendances transverses et de mettre en lumière des leviers de transformation à l'œuvre dans les directions Achats.

Nous avons la conviction que le curseur en termes de RSE au sein des achats doit être positionné en fonction des bénéfices que peut apporter la RSE par catégorie d'achats concernés. L'ISO 20400 incite par ailleurs à expliciter les facteurs de motivation à l'engagement d'actions en termes d'achats responsables. C'est pourquoi nous profitons de ce contexte pour observer sur le marché les bonnes pratiques en matière d'achats responsables et les bénéfices qu'elles génèrent. L'enjeu est de pouvoir comprendre comment définir le bon niveau d'engagement RSE sur les achats en fonction des bénéfices souhaités.

Nous avons pu différencier les bonnes pratiques observées en fonction des bénéfices visés en 3 niveaux qui reflètent un niveau d'ambition pour les achats responsables. Ces 3 niveaux d'ambition exigent des prérequis différents qui sont détaillés selon 4 piliers :

1. La collaboration interne
2. L'engagement fournisseurs
3. Le processus de gestion du risque
4. La place des outils et de la donnée

Contexte | La réglementation, un levier de rythme, plus que de cap

La réglementation structure, accélère ou freine, mais n'est plus le moteur principal des achats responsables, à l'exception des entreprises qui servent le secteur public, pour lesquelles la réglementation devient un argument d'arbitrage et un levier pour convaincre, prioriser et débloquer des sujets stratégiques (e.g., Le Plan National des Achats Durables).

Les organisations les plus ambitieuses anticipent, structurent et vont au-delà des obligations, par conviction ou pression du marché.

La maturité des directions Achats se mesure à leur capacité à maintenir le cap RSE, indépendamment des évolutions réglementaires.

L'absence de cadre réglementaire peut freiner certains sujets ou les rendre moins visibles, mais les entreprises les plus engagées continuent à les porter.

Après avoir présenté les ambitions de cette étude, il nous a semblé essentiel de commencer par interroger le rapport des directions Achats à la réglementation et à ce « backlash RSE ».

En effet, le rôle de la régulation devient central dans un contexte où les démarches RSE peuvent connaître un ralentissement et où les institutions européennes engagent un mouvement de simplification. Les dernières évolutions — en particulier les mesures rassemblées dans le paquet Omnibus — traduisent une volonté d'alléger la charge administrative tout en préservant l'objectif de performance durable. Ces ajustements modifient structurellement l'architecture et la portée du cadre CSRD :

- Périmètre resserré : seules les entreprises dépassant simultanément les nouveaux seuils (plus de 1 000 salariés et 450 M€ de chiffre d'affaires) restent soumises à l'obligation de reporting de durabilité.
- Simplification des normes : les ESRS sont fortement allégés, avec une réduction importante du volume de données à fournir.
- Abandon des premiers projets de normes sectorielles, au profit d'un référentiel plus resserré et axé sur des exigences essentielles.
- Exemptions spécifiques : des possibilités de dérogation apparaissent pour certaines filiales ou holdings financières, et les PME cotées ne sont plus intégrées au dispositif.

Conséquemment, le calendrier d'application évolue pour certaines catégories d'entreprises, tandis que d'autres textes (tels que « Stop the Clock » ou « Quick Fix ») introduisent des reports ciblés. S'agissant de l'EUDR, plusieurs États membres et parties prenantes appellent à un décalage de son entrée en vigueur, mais aucune décision formelle n'a été adoptée à ce stade. Ces ajustements témoignent d'une certaine perte de vitesse sur la réglementation de la RSE et portent à s'interroger :

- La réglementation est-elle encore un moteur de transformation ?
- Sert-elle de simple cadre, de contrainte, ou au contraire de levier pour accélérer et légitimer les démarches ?
- Comment les directions Achats perçoivent-elles son évolution et s'en saisissent-elles dans leurs stratégies ?

C'est donc par ce prisme que nous avons ouvert nos échanges : comprendre, à travers les témoignages recueillis, comment les entreprises ressentent et abordent aujourd'hui l'impact de la réglementation sur leurs démarches achats responsables.

Notre constat :

La réglementation, longtemps perçue comme le moteur des démarches achats responsables, notamment pour les entreprises qui fournissent le secteur public, a vu son rôle évoluer. Aujourd'hui, elle structure, accélère ou freine, mais n'est plus le déclencheur principal. Les organisations les plus avancées ne se contentent plus de suivre le cadre légal : elles le dépassent, anticipent, et s'en servent comme d'un levier pour légitimer et crédibiliser leurs démarches, tout en gardant une trajectoire propre, portée par la conviction et la pression du marché.

1. La réglementation structure, mais n'est plus le moteur

La dynamique RSE est désormais autonome : dans la majorité des organisations interrogées, la stratégie achats responsables s'inscrit dans la durée, indépendamment des évolutions réglementaires. Les échéances légales (CSRD, devoir de vigilance, AGEC, EUDR...) servent de jalons, mais la feuille de route RSE est déjà engagée, souvent par anticipation ou sous l'effet d'attentes clients, investisseurs ou collaborateurs.

La réglementation joue un rôle de métronome : elle impose des rythmes, des reportings, des priorités, mais elle ne dicte plus la direction. Certaines entreprises, même non soumises à la CSRD ou au devoir de vigilance européen, poursuivent volontairement l'exercice, non seulement pour se préparer, mais aussi crédibiliser leur politique RSE et parce qu'elles sont convaincues de la valeur ajoutée d'une démarche structurée et transparente.



Focus 1 : l'anticipation volontaire des exigences réglementaires

Plusieurs directions Achats, à l'image de la RATP ou d'un acteur de l'information ont choisi d'anticiper les exigences réglementaires (CSRD, devoir de vigilance) alors même qu'elles n'y sont pas encore soumises. Cette anticipation volontaire permet de structurer la démarche, de se donner un cadre, d'aligner les pratiques internes avec les meilleures tendances du marché, et de gagner en crédibilité auprès des parties prenantes externes (clients, investisseurs, partenaires publics).

« Nous avons souhaité publier notre rapport CSRD même si l'obligation a été reportée car c'est une conviction et nous ne faisons pas cela pour la réglementation. Par ailleurs, cela nous aide dans la structuration de notre future stratégie RSE. »

— Directeur Achats d'un acteur de l'information

« Nous nous challengeons sur beaucoup de sujets alors que nous ne sommes pas soumis à la réglementation comme la CSRD et le devoir de vigilance. Nous n'en avons pas encore l'obligation, mais nous le faisons. »

— Vincent Monclus, Chef de projet Achats Responsables RATP

2. Un cadre qui accélère... ou freine

Accélérateur pour les plus matures : Les directions Achats qui avaient déjà engagé une transformation RSE voient la réglementation comme un catalyseur, qui légitime et accélère les projets en interne, facilite l'obtention de moyens, et permet de convaincre les parties prenantes internes les plus réticentes. Certains enjeux (diversité & inclusion, biodiversité, circularité...) avancent plus vite lorsqu'ils sont soutenus par un cadre réglementaire.

Frein ou complexification pour d'autres : À l'inverse, la multiplication des textes, leur complexité et parfois leur manque de clarté peuvent ralentir l'action, détourner des ressources vers la conformité plutôt que vers l'innovation, et générer de l'incertitude sur les priorités à court terme.

3. Légitimation et alignement interne

Le Plan National pour des Achats Durables (PNAD) et les dispositifs sectoriels jouent un rôle clé dans la légitimation des démarches achats responsables, notamment dans la construction et le secteur public. Ils permettent d'aligner les parties prenantes internes, de donner du poids aux équipes achats dans la gouvernance, et d'accélérer la structuration des outils et des process.

La réglementation comme argument d'arbitrage : Dans les situations de tension (coût, délais, exigences contradictoires), la réglementation sert de point d'appui pour arbitrer, prioriser, et parfois débloquer des sujets qui étaient en suspens.



Focus 2 : Le PNAD comme accélérateur

Pour des acteurs comme la SGP ou la RATP, le PNAD a joué un rôle clé pour légitimer la démarche achats responsables en interne, accélérer la structuration autour des exigences réglementaires, et donner du poids aux équipes achats dans la gouvernance. Il a permis de passer d'une logique d'opportunité à une logique d'objectifs chiffrés, partagés et suivis, tout en facilitant l'obtention de moyens et l'alignement des parties prenantes.

« Les dispositions mises dans le code de la commande publique ont constitué un levier extrêmement fort pour intégrer les dimensions RSE dans nos achats. »

— **Benedicte de Mari, Responsable des Achats Responsables RATP**



Méthodologie | Le cadre d'ambition des achats responsables

Pour comprendre la diversité des pratiques et des trajectoires en matière d'achats responsables, il est essentiel de disposer d'un cadre de lecture partagé.

Au fil de l'étude, nous avons construit un référentiel de maturité qui permet de situer chaque action mise en place par les directions achats, non pas sur une échelle linéaire, mais dans une dynamique de progression et de transformation.

Ce cadre, structuré en trois niveaux, sert de fil rouge pour analyser les leviers, les freins et les impacts des démarches achats responsables, quels que soient le secteur, la taille ou le contexte réglementaire. Une même organisation peut avoir des pratiques de niveau « Protection » sur certains sujets et niveau « Transformation » pour d'autres. Il n'est pas nécessaire d'avoir le même niveau d'ambition pour tous les achats d'une entreprise ; il est souhaitable au contraire de mettre les ressources et l'énergie sur les achats les plus emblématiques en premier.

Cette grille sert d'outil pour comprendre si les pratiques d'achats adoptées sont au bon niveau d'ambition en fonction des bénéfices que l'organisation recherche.

Pour bien comprendre quel niveau d'ambition adopter, voici les bénéfices de chaque niveau et les caractéristiques nécessaires pour les atteindre.

Les trois niveaux d'ambition des pratiques achats responsables

Prérequis pour atteindre le premier niveau d'ambition :

- **Code de conduite fournisseur** : document clair, signé par tous les fournisseurs, couvrant les exigences légales (droits humains, anti-corruption, sécurité).
- **Clauses contractuelles RSE** : intégration systématique dans les CGA et contrats, couvrant conformité sociale, environnementale et éthique.

- **Évaluation des risques fournisseurs** : questionnaires standards (EcoVadis, SEDEX), audits ponctuels pour les fournisseurs critiques.
- **Pilotage des réponses** : suivi des questionnaires, relances, archivage pour reporting.

OUTIL 1 - LA GRILLE D'AMBITION DES PRATIQUES ACHATS RESPONSABLES EN FONCTION DES BÉNÉFICES RECHERCHÉS

Bénéfices recherchés	Niveau d'ambition	Collaboration interne	Engagement fournisseur	Processus de gestion des risques	Outils et données
Réduction des risques stratégiques Avantage concurrentiel Amélioration de la résilience	Transformation 	Impulsion stratégique Co-construction avec les prescripteurs	Construction de partenariats long-terme Co-innovation	Anticipation de risques LT Implication Comex	Collaboration externe pour construire de la donnée nouvelle
Atteintes des engagements RSE Confiance des investisseurs Attentes des clients	Collaboration 	Animation transverse achats / RSE Formations et incentives	Plans d'amélioration Articulation perf. financière & RSE	Cartographie partagée Adaptation des processus aux risques Pilotage des plans d'action	RSE intégrée aux SI Achats Suivi de KPIs
Conformité légale et réglementaire Gestion du risque juridique et réputationnel	Protection 	Minimale & efficiente Réactive	Relation transactionnelle et juridique Critères et clauses	Engagement public Processus génériques Mécanismes de sanction	Outils standards (scoring Ecovadis, audits SMETA...) KPIs limités



Protection

« Je protège mon organisation »

Approche **défensive et réactive** : l'entreprise agit pour se protéger des risques réglementaires et réputationnels. Les pratiques sont minimales, souvent déclenchées par des obligations externes ou des crises. L'objectif principal est de protéger l'organisation.

Bénéfices recherchés

- **Conformité légale et réglementaire** : éviter les sanctions, amendes, litiges.
- **Réduction des risques juridiques et réputationnels** : limiter les crises médiatiques, protéger la marque.
- **Sécurisation des opérations** : garantir la continuité des approvisionnements en respectant les standards minimaux.
- **Réponse aux audits et obligations clients** : capacité à fournir des preuves de conformité rapidement.
- **Crédibilité minimale auprès des investisseurs et parties prenantes** : démontrer une démarche basique de responsabilité.

Caractéristiques et pratiques concrètes

- **Conformité réglementaire** : Respect des exigences minimales, intégration des standards RSE de base (clauses types, questionnaires standards, outils d'évaluation génériques).
- **Gestion des risques** : Focus sur la conformité juridique, la limitation des risques réputationnels et la protection contre les sanctions (audits réactifs, absence de plan d'amélioration).
- **Organisation en silos** : Les interactions entre Achats, RSE et prescripteurs sont limitées, souvent cantonnées à la contractualisation ou à la gestion des alertes.
- **Actions ponctuelles** : Les démarches sont souvent déclenchées par des obligations externes ou des incidents, sans logique d'amélioration continue.
- **Clauses génériques et questionnaires standards** : intégration sans adaptation aux spécificités des segments.
- **Réaction aux incidents** : rupture de la relation fournisseur en cas de non-conformité, plutôt que transformation.
- **Outils rudimentaires** : Excel, reporting manuel, absence d'intégration SI.

Prérequis pour progresser et atteindre le niveau suivant :

- **Structurer la mesure et le pilotage**
 - Mettre en place une cartographie des risques par familles d'achats et géographies.
 - Définir des indicateurs RSE et outils de suivi (dashboards, scoring intégré au SI Achats).
- **Adapter les pratiques aux spécificités des achats**
 - Contextualiser les critères RSE selon les segments, marchés et zones géographiques.
 - Intégrer une pondération RSE significative dans les appels d'offres (ex. $\geq 30\%$).
- **Renforcer les compétences et l'engagement des équipes**
 - Former les acheteurs et prescripteurs sur les enjeux clés (droits humains, biodiversité).
 - Mettre en place des incitations pour favoriser l'intégration de la RSE dans les décisions.
- **Instaurer une dynamique de progrès avec les fournisseurs**
 - Déployer des plans d'amélioration avec objectifs, échéances et suivi régulier.
 - Favoriser le dialogue et la responsabilisation des fournisseurs autour des enjeux RSE.



Collaboration

« Je collabore avec mes fournisseurs pour progresser ensemble sur les enjeux RSE »

La fonction Achats devient un **levier de progrès partagé**. Les pratiques se décroissent, la collaboration interne et externe s'installe, et la performance extra-financière commence à influencer les décisions économiques.

Bénéfices recherchés

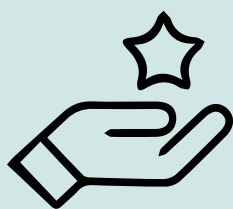
- **Atteinte des engagements RSE** : conformité au devoir de vigilance, réduction des émissions, respect des droits humains.
- **Confiance des investisseurs et clients** : démontrer une démarche proactive et structurée.
- **Gains de compétitivité durable** : sécurisation des approvisionnements, réduction des risques de rupture.
- **Amélioration de la réputation** : différenciation sur les marchés sensibles.
- **Mobilisation interne** : décroissement des fonctions, alignement des objectifs.

Caractéristiques et pratiques concrètes

- **Animation et montée en compétence** : Développement de plans d'amélioration, formation des acheteurs, accompagnement des prescripteurs et des fournisseurs.
- **Articulation économique et extra-financière** : Les critères RSE sont intégrés dans les arbitrages économiques, la performance extra-financière devient un enjeu reconnu.
- **Dialogue fournisseur structuré** : plans d'amélioration, audits réguliers, suivi des KPIs.
- **Outils intégrés** : SI Achats avec indicateurs RSE, dashboards, reporting automatisé.
- **Décroissement et partage d'information** : Les Achats collaborent avec la RSE, la finance, les métiers ; la transversalité s'installe dans les processus et les outils (retours d'expérience, bonnes pratiques, suivi collectif).
- **Posture des acheteurs** : capacité à négocier en combinant enjeux économiques et RSE.
- **Adaptation des pratiques** : Les démarches sont contextualisées selon les familles d'achats, les filières ou les zones géographiques. Les évaluations et les plans d'action sont adaptés aux enjeux spécifiques.

Prérequis pour progresser et atteindre le niveau suivant :

- Avoir une compréhension fine des impacts dans la chaîne de valeur
- Travail en amont avec les prescripteurs dès la définition des besoins.
- Analyse des impacts dans la chaîne de valeur : ACV, empreinte carbone, biodiversité.
- Adaptation des chaînes de valeur : circularité, relocalisation, résilience.
- Mécanismes incitatifs : bonus carbone, labels internes, délais de paiement accélérés.
- Coalitions sectorielles : partenariats pour structurer la donnée et transformer les filières.



Transformation

« Nous repensons les pratiques pour adresser les enjeux les plus critiques »

Approche **stratégique et proactive** : les Achats deviennent moteurs de la transformation, intégrant les enjeux RSE dans la stratégie globale et co-construisant des solutions disruptives avec les parties prenantes.

Bénéfices recherchés

- **Réduction des risques stratégiques** : anticipation des crises systémiques (climat, géopolitique).
- **Avantage concurrentiel** : différenciation par l'innovation responsable.
- **Amélioration de la résilience** : chaînes d'approvisionnement robustes et adaptatives.
- **Leadership sectoriel** : reconnaissance comme pionnier des achats responsables.
- **Création de valeur durable** : intégration de la circularité, inclusion, biodiversité.
- **Mobilisation des parties prenantes** : implication des fournisseurs, prescripteurs, R&D.

Caractéristiques et pratiques concrètes

- **Implication stratégique** : collaboration en amont avec prescripteurs, RSE, R&D.
- **Co-construction et anticipation** : Les Achats travaillent en amont avec les prescripteurs, la RSE, la R&D, pour repenser les besoins, intégrer la circularité, la résilience, la biodiversité, etc.
- **Pilotage avancé** : Mise en place d'indicateurs sophistiqués (ACV, circularité, exposition aux risques), intégration du prix interne du carbone, pilotage stratégique des filières.
- **Transformation des relations fournisseurs** : Passage d'une logique transactionnelle à une logique de partenariat, de co-innovation et de transformation sectorielle.
- **Outils digitaux avancés** : pilotage en temps réel, traçabilité, transparence des données à l'échelle de la filière.
- **Autonomie et leadership** : Les acheteurs deviennent moteurs de la transformation, capables de challenger les besoins, de piloter des projets disruptifs (économie circulaire, adaptation climatique, innovation sociale...).

Après avoir posé ce cadre de maturité, il devient possible d'analyser en profondeur les leviers, freins et dynamiques à l'œuvre dans les directions Achats responsables.

Les trois niveaux identifiés (**protection, collaboration, transformation**) serviront de grille de lecture tout au long de l'étude, pour comprendre comment les pratiques d'achats responsables progressent, quels sont les points de bascule, et comment chaque thématique contribue à faire évoluer la maturité collective.

Dans cette perspective, nous proposons d'explorer successivement les **quatre dimensions nécessaires pour une maturité des achats responsables**

1. La collaboration interne

2. L'engagement fournisseurs

3. La gestion du risque

4. La place des outils et de la donnée

Chacun de ces thèmes sera analysé au travers de grands enseignements et de pratiques clés identifiées auprès des entreprises du panel.

À retenir

Le cadre de maturité développé dans cette étude permet de situer chaque direction Achats dans une dynamique de progression, de la conformité à la transformation.

Il offre une grille de lecture pour analyser les leviers, les freins et les impacts des démarches achats responsables, et pour structurer les plans d'action.

Ce référentiel sera mobilisé tout au long de l'étude pour éclairer les pratiques, les tendances et les perspectives du secteur.



Protection

- Respect des exigences minimales et des standards RSE de base
- Gestion des risques juridiques et réputationnels
- Organisation en silos, interactions limitées entre Achats, RSE et prescripteurs
- Actions ponctuelles, peu d'amélioration continue



Collaboration

- Animation stratégique par la fonction Achats responsables
- Formation et accompagnement des acheteurs et prescripteurs
- Intégration des critères RSE dans les arbitrages économiques
- Décloisonnement des fonctions internes
- Adaptation des pratiques selon les familles d'achats



Transformation

- Autonomie des acheteurs sur les sujets RSE
- Pilotage stratégique des enjeux et des filières
- Co-construction avec prescripteurs, RSE, R&D
- Intégration des sujets disruptifs (biodiversité, adaptation, circularité)
- Transformation des relations fournisseurs (partenariat, co-innovation)

Résumé | Les enseignements de praticiens des achats responsables

1. La collaboration interne

Enseignement 1

La fonction Achats Responsables suit le même cycle de vie que la fonction Excellence Opérationnelle (Lean Management)

Enseignement 2

La mobilisation des prescripteurs est indispensable pour adresser certains enjeux clés comme l'inclusion et l'économie circulaire

Enseignement 3

Un sponsorship fort et une gouvernance partagée sont les moteurs de la transformation Achats Responsables

Enseignement 4

Les formes de motivation des acheteurs doivent être multi-factorielles pour garantir leur engagement

2. L'engagement fournisseurs

Enseignement 5

Imbriquer financier et extra-financier est essentiel pour rendre les initiatives RSE réellement impactantes

Enseignement 6

L'économie circulaire transforme la relation fournisseur en partenariat stratégique de co-innovation

Enseignement 7

Demander un engagement RSE à ses fournisseurs implique un soutien particulier pour les fournisseurs les plus fragiles

3. Le processus de la gestion du risque

Enseignement 8

Face à un risque stratégique, il existe trois leviers : limiter l'exposition, diversifier son panel fournisseurs et s'engager sur le long-terme

Enseignement 9

Donner de la visibilité aux fournisseurs via des outils de prévision crée un cadre favorable à des pratiques durables et limite les risques

Enseignement 10

Personnaliser et adapter les processus aux catégories d'achats et aux contextes locaux est indispensable pour limiter les risques

4. La place des outils et de la donnée

Enseignement 11

Industrialiser la collecte et la consolidation des données climat des fournisseurs est une condition pour piloter la décarbonation

Enseignement 12

Développer des outils internes pour piloter et valoriser la performance RSE des achats est clé pour structurer et accélérer la transformation



Étude I La collaboration interne

Pourquoi la collaboration interne est-elle un enjeu clé ?

La capacité d'une organisation à découpler ses fonctions et à instaurer une collaboration fluide entre les Achats, la RSE, les prescripteurs et les autres parties prenantes internes est un marqueur central de maturité en achats responsables. Cette collaboration ne se limite pas à la circulation de l'information : elle conditionne la capacité à intégrer les enjeux RSE dès l'expression du besoin, à aligner les arbitrages économiques et extra-financiers, et à transformer durablement les pratiques.

En favorisant le dialogue, le partage d'expertise et la co-construction entre les différentes fonctions, l'organisation se dote des leviers nécessaires pour anticiper les évolutions réglementaires, piloter l'innovation et renforcer sa résilience. Plus la collaboration interne s'intensifie, plus elle permet de structurer la démarche achats responsables, d'aligner les objectifs et de générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Enseignement 1- La fonction Achats Responsables suit le même cycle de vie que la fonction Excellence Opérationnelle (Lean Management)

Dans les organisations matures, la fonction Achats Responsables ne peut pas se limiter à des actions ponctuelles ou à un rôle de conformité. Elle doit évoluer selon un **cycle de vie comparable à celui du Lean Management**, en passant d'une posture d'exécution à une posture d'expertise et de coaching. Le Lean Management a structuré son approche autour des **ceintures de compétences** (Yellow, Green, Black Belt) pour accompagner la montée en maturité des équipes. De la même manière, la fonction Achats Responsables doit :

- Démarrer en mode *"faire à la place de"* : elle agit comme un chef de projet opérationnel, exécute les démarches RSE pour lancer la dynamique.
- Évoluer vers *"faire avec"* : elle co-pilote les projets avec les acheteurs, les forme et les accompagne dans l'intégration des outils et des pratiques.
- Atteindre *"aider à faire"* : elle devient un expert stratégique, garant de la méthode et des outils, tandis que les acheteurs sont autonomes et responsables de la mise en œuvre.

Les organisations les plus avancées seront celles qui auront inventé leurs propres **"ceintures Achats Responsables"**, pour certifier les compétences et structurer la progression.

Comment utiliser cet outil ?

- Évaluez votre position actuelle : êtes-vous dans une logique de *"faire à la place de"*, *"faire avec"* ou *"aider à faire"* ?
- Identifiez les écarts : formation, gouvernance, outils, posture des acheteurs.
- Construisez votre roadmap : définissez les actions pour passer au niveau supérieur (ex. mise en place d'un programme de formation certifiant type Green ou Black Belt).

OUTIL 2 : GRILLE D'ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS RESPONSABLES

	Faire à la place de	Faire avec	Aider à faire
Rôle de la fonction Achats Responsables	Chef de projet qui exécute directement les démarches RSE (clauses, audits, plans d'action).	Co-pilote : anime les démarches, forme les équipes, construit les outils avec elles.	Expert référent : appui stratégique, vérifie la bonne utilisation des outils, impulse l'amélioration continue.
Rôle de l'acheteur	Passif : délègue la mise en œuvre des pratiques RSE.	Actif accompagné : participe aux démarches, apprend à intégrer les critères RSE.	Autonome : maîtrise les outils, intègre les enjeux RSE dans ses décisions.
Prérequis (formation, incentives...)	Sensibilisation basique aux enjeux RSE.	Formations approfondies (critères RSE, analyse des risques), incitations à la collaboration.	Certification avancée (ACV, économie circulaire), objectifs RSE intégrés dans les KPIs.
Correspondance avec le Lean Management	« Yellow Belt » : exécution sans autonomie.	« Green Belt » : maîtrise des outils de base, co-pilotage possible.	« Black Belt » : expert autonome, capable de piloter des projets complexes et d'accompagner.

Étude I La collaboration interne

Enseignement 2 - La mobilisation des prescripteurs [LM7.1][LM7.2] est indispensable pour adresser certains enjeux clés comme l'inclusion et l'économie circulaire

Les prescripteurs sont les acteurs internes qui orientent ou définissent les besoins d'achats et influencent directement le choix des fournisseurs. Dans une démarche d'achats responsables, ils jouent un rôle clé pour intégrer des critères environnementaux, sociaux et éthiques dès l'expression du besoin.

Dans une démarche Achats Responsables, la collaboration interne ne se limite pas aux fonctions Achats et RSE. Les prescripteurs peuvent notamment être la R&D, les directions techniques et les directions commerciales, etc.

Deux thématiques majeures exigent une implication forte des prescripteurs :

- **L'inclusion** (ex. achats favorisant la diversité, l'emploi local, le handicap). Elle nécessite une adaptation des cahiers des charges, des critères de sélection et parfois des processus internes (ex. sourcing local, fournisseurs inclusifs).

- **L'économie circulaire** (ex. réemploi, gestion de fin de vie, achats de produits reconditionnés). Ce sujet implique de repenser les besoins (réemploi, modularité, recyclabilité), ce qui ne peut se faire sans les prescripteurs qui définissent les spécifications.

Ces sujets ne peuvent être traités efficacement sans une **co-construction dès l'expression du besoin**, car ils touchent directement aux spécifications techniques, aux choix de conception et aux arbitrages métiers. Sans cette mobilisation, la fonction reste cantonnée à la contractualisation, et les ambitions RSE ne se traduisent pas en pratiques concrètes.

Former les prescripteurs devient donc un levier stratégique : ils doivent comprendre les enjeux, les outils et les impacts pour intégrer ces critères dans leurs décisions

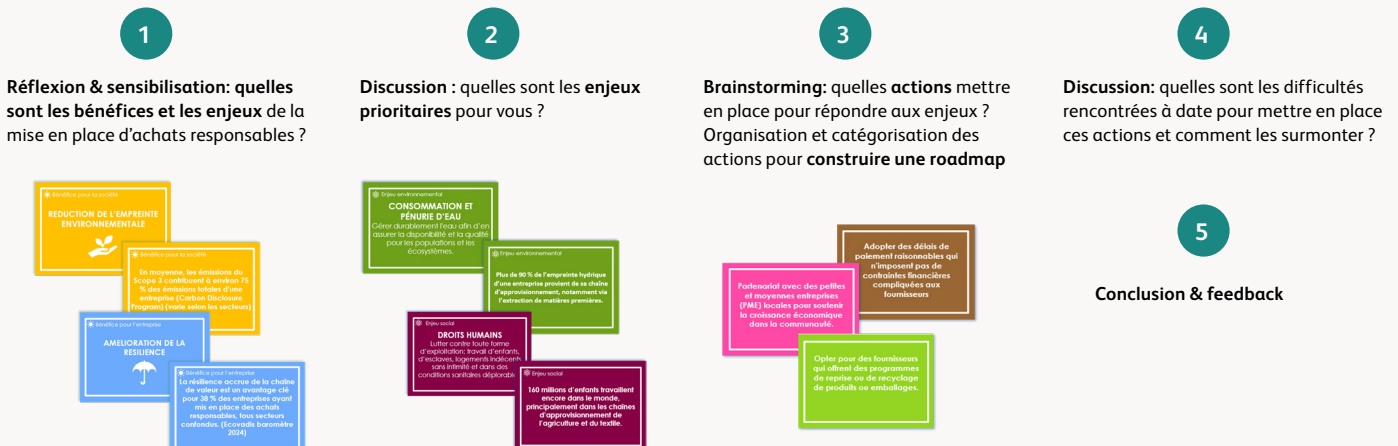
DÉCOUVREZ NOTRE EXPERTISE I CARE BY BEARINGPOINT

Notre atelier "Achats responsables" a été conçu sous forme de jeu à destination des fonctions achats et de leurs parties prenantes pour les sensibiliser et les faire passer à l'action.

Contactez-nous pour en savoir plus sur la formation « Achats responsables ».

Participants : Acheteurs et leurs parties prenantes (équipe RSE, légale, métier...)

Durée : 3h



OUTIL 3 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER SELON LA THÉMATIQUE ABORDÉE

Equipe à impliquer	Achats responsables	Juridique	RSE	Prescripteurs
Sujet abordé				
Corruption	●		Utile	Utile
Devoir de vigilance	●		●	Utile
Climat / Biodiversité	●	Utile	●	●
Économie circulaire	●	Utile	●	●
Inclusion	●	Utile	●	●

● : indispensable
Optionnel : "utile"

Comment utiliser cet outil ?

- Identifiez la thématique prioritaire (ex. inclusion, économie circulaire).
- Mobilisez les parties prenantes indispensables (●) dès la phase amont (expression du besoin, définition des critères).
- Ajoutez les fonctions "Utile" pour enrichir la réflexion et anticiper les risques.

Bonnes pratiques



Circularité dès la conception des besoins et formation

Chez Auchan, la circularité est intégrée dès la phase de conception des besoins achats, avec des démarches de réutilisation de mobilier (ex : mobiliers froids dans les supermarchés), de rétrofit et de gestion de fin de vie des équipements. Cette approche implique une collaboration étroite entre les achats, les prescripteurs et les directions techniques, pour challenger les besoins et favoriser l'intégration de solutions circulaires dans les appels d'offres et tout au long du partenariat avec le fournisseur. Les prescripteurs et les acheteurs sont formés en binômes pour faciliter l'intégration de ces sujets. Sur la gestion du mobilier, la logique de réemploi s'étend à la relation fournisseur.

“Sur le mobilier froid, nous faisons des échanges entre magasins et avons accompagné notre fournisseur qui auparavant n'allait pas récupérer son propre matériel. Aujourd'hui via les appels d'offres nous le poussons à récupérer le matériel, en refaire quelque chose et le réinjecter chez nous ou ailleurs. Ainsi, nous aidons nos fournisseurs à créer un marché de la seconde main.”

Solène Fortin – Manager Achats Responsables (Achats Indirects)



(SGP) Déploiement d'une équipe dédiée à la circularité (R2D2)

À la SGP, l'économie circulaire est pilotée par une équipe dédiée, la cellule R2D2, qui accompagne les marchés de travaux sur la gestion et la valorisation des déblais et matériaux issus des chantiers. Cette équipe travaille main dans la main avec les prescripteurs et les opérationnels pour intégrer des clauses de réemploi, de recyclage et de gestion de fin de vie dès la conception des marchés.

“Pour l'économie circulaire, nous avons une unité qui s'appelle R2D2 qui s'occupe du réemploi et du recyclage des déchets et des déblais, sur les marchés de travaux, mais pas seulement. Nous commençons à vraiment regarder ce sujet de près et c'est pourquoi une direction est complètement dédiée à ça.”

Enzo Pianfetti – Manager Achats responsables



Initiatives pour la circularité et la réduction du plastique

Accor a déployé un programme ambitieux visant à éliminer les plastiques à usage unique dans ses hôtels, en privilégiant des solutions circulaires. Parmi les initiatives phares : le remplacement des bouteilles en plastique dans les chambres par des carafes d'eau et l'installation de distributeurs de savons rechargeables dans les salles de bain. Ces changements ont nécessité un travail important de persuasion auprès des prescripteurs et des hôtels, ainsi qu'un accompagnement opérationnel. Accor a mis en place des formations pour le personnel afin d'assurer la bonne adoption des nouvelles pratiques et garantir une expérience client cohérente. Cette démarche illustre la capacité à mobiliser ses équipes autour d'objectifs environnementaux ambitieux, en combinant innovation, influence interne et formation.



Allongement de la durée de vie du matériel IT par l'économie circulaire

Pour réduire l'empreinte carbone et intégrer la RSE dans ses achats IT, AXA a mené un projet emblématique de renouvellement du matériel informatique : allongement de la durée de vie de deux ans, intégration de l'économie circulaire (reconditionnement, réutilisation, recyclage), et mobilisation transversale des équipes IT, achats, RSE et métiers. Cette démarche, portée par des promoteurs internes, a permis d'ancrer la circularité dans les pratiques et de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes, tout en maîtrisant les coûts.

“Pour le renouvellement du matériel IT, nous avons dû transformer les pratiques pour intégrer l'économie circulaire. Nous avons prolongé la durée de vie du matériel de 2 ans par rapport à ce qui était attendu, grâce à de vraies prises de position sur le sujet, qui ont fait avancer les choses.”

Sarah Perceval – Responsable Achats Responsables



Refonte collaborative des critères RSE par catégorie d'achat

Sodexo a engagé une démarche structurante de refonte de ses critères RSE par catégorie d'achat, en mobilisant de manière étroite les équipes achats, RSE et les prescripteurs. L'objectif est d'ancrer les enjeux environnementaux, sociaux et d'inclusion dans les décisions opérationnelles, au plus près des réalités de chaque famille d'achat, tout en renforçant la capacité des acheteurs à arbitrer performance économique et impact.

“Nous avons engagé une révision en profondeur de notre manière d'identifier, d'évaluer et de sélectionner nos fournisseurs. L'enjeu n'est plus d'ajouter des critères RSE aux décisions achats, mais d'intégrer pleinement la durabilité et l'inclusion dans l'arbitrage économique. En collaboration avec nos experts, prescripteurs et directeurs de catégories, nous redéfinissons nos critères afin de concilier performance économique, impact environnemental, social et relations fournisseurs responsables et durables.”

**Gaëlle Saragaglia,
Vice Présidente Global
Responsable Sourcing**

Les bénéfices clés de cette initiative

Une intégration concrète et durable du sourcing responsable et inclusif dans les pratiques achats, renforçant la cohérence des décisions, la performance long terme et la solidité des relations fournisseurs dans toutes les catégories.

Étude | La collaboration interne

Enseignement 3 – Un sponsorship fort et une gouvernance partagée sont les moteurs de la transformation Achats Responsables

Les démarches Achats Responsables ne peuvent réussir sans un **haut niveau de sponsorship** et une **gouvernance partagée** entre les fonctions Achats et RSE.

Ces deux leviers sont indissociables :

1. **Le sponsorship** garantit que les ambitions RSE sont portées au plus haut niveau, transformées en politiques structurantes et intégrées dans les objectifs stratégiques.

Acteur du secteur de la mode et du textile

Inclusion et sponsorship fort

L'inclusion du secteur protégé (ESAT/EA) dans les prestations ne peut reposer sur une simple clause ou une obligation réglementaire. Elle nécessite une politique d'inclusion systématique, portée à un haut niveau en interne, et une sensibilisation active des prescripteurs et des métiers. Chez cette entreprise de la Mode, l'inclusion du secteur protégé est devenue une politique structurante, portée par la direction achats et soutenue par le top management. La réussite de cette politique repose aussi sur la pédagogie et l'accompagnement des prescripteurs. La direction des achats a mis en place un catalogue de fournisseurs issus du secteur de l'inclusion avec des "retours d'expériences" de la part des prescripteurs pour l'alimenter et inciter d'autres à faire appel à eux. Cette initiative a permis d'intégrer des fournisseurs du secteur de l'inclusion sur des nouveaux marchés et de faire évoluer les pratiques d'achats.



Carrefour

Haut niveau de sponsorship et perméabilité entre les fonctions achats et RSE

Carrefour illustre qu'un haut niveau de sponsorship est indispensable pour rendre les actions d'achats responsables réellement impactantes. L'accord extra-financier signé avec un fournisseur clé en est la preuve : grâce à l'implication de la direction, ce partenariat intègre des objectifs communs en matière de réduction des émissions, d'économie circulaire et de performance sociale, en liant conditions commerciales et critères RSE.

De plus, le fait que le directeur RSE fournisseurs de Carrefour soit issu des achats montre la perméabilité croissante entre Achats et RSE, favorisant une approche intégrée où performance économique et responsabilité sociétale vont de pair.

2. **La gouvernance partagée** assure la cohérence et la transversalité, en décloisonnant les fonctions et en favorisant la co-construction des politiques et des processus.



Gouvernance partagée et collaboration rapprochée entre Achats et RSE

Accor a instauré une gouvernance commune entre la direction des achats et la direction RSE, avec des comités réunissant régulièrement les responsables achats et sustainability pour échanger sur les roadmaps et piloter les avancées. Cette proximité historique, renforcée par l'arrivée d'une directrice RSE issue des achats, permet de co-construire les politiques RSE, de relayer les priorités (décarbonation, écolabellisation, zéro plastique...) et d'intégrer les exigences RSE dans les processus d'achat à l'échelle mondiale.

“ La direction des achats est le meilleur allié de la direction sustainability et il y a toujours eu une assez forte proximité entre les deux équipes. Nous sommes vus comme un partenaire clé.”

**Laurent Guioiller –
Responsable Décarbonation
des Achats**

Les sujets comme l'inclusion ou l'économie circulaire ne peuvent être traités par de simples clauses contractuelles : ils nécessitent une politique volontariste, des arbitrages stratégiques et une mobilisation collective. La proximité entre Achats et RSE permet d'aligner performance économique et extra-financière, d'intégrer les critères RSE dans les décisions et de piloter la transformation à l'échelle globale.

Enseignement 4 - Les formes de motivation des acheteurs doivent être multi-factorielles pour garantir leur engagement

La réussite des démarches Achats Responsables repose en grande partie sur l'engagement des acheteurs. Or, cet engagement ne peut être obtenu par un seul levier : il doit combiner **incentives, reconnaissance collective, et sens donné à la mission** :

- Les acheteurs sont soumis à des objectifs économiques forts. Pour qu'ils intègrent les critères RSE dans leurs décisions, il faut **aligner les motivations individuelles et collectives** avec la raison d'être de l'entreprise.
- Les leviers doivent être complémentaires : **récompenses, valorisation, formation, et inscription dans un projet porteur de sens**.

Trois leviers clés pour mobiliser les acheteurs

1. Incentives et reconnaissance individuelle

- Mettre en place des bonus liés à la performance RSE : intégration d'objectifs extra-financiers dans les KPIs individuels.
- Valoriser les réussites dans les évaluations annuelles et les plans de carrière.



Intégration des critères RSE avec impact dans les primes et évaluations annuelles des acheteurs

Bouygues construction intègre des critères RSE dans l'évaluation annuelle de ses acheteurs avec impact sur leur évolution et prime. Cela crée une incitation directe et forte à l'engagement RSE.

Les bénéfices clés de cette initiative

Cette pratique permet l'alignement des intérêts individuels et collectifs sur les objectifs RSE, en créant une incitation directe et forte qui accélère l'intégration des critères RSE dans les décisions quotidiennes. Elle favorise également une dynamique d'amélioration continue à l'échelle de l'entreprise.

2. Valorisation collective et reconnaissance externe

- **Chercher ensemble des labels** (ex. RFAR – Relations Fournisseurs et Achats Responsables) : créer une dynamique collective où les équipes Achats sont fières de contribuer à une certification reconnue.
- Communiquer sur ces réussites (ex. page de publicité, communication interne/externe) pour renforcer la fierté d'appartenance.

3. Donner du sens et monter en compétence

- **Former les acheteurs** pour qu'ils comprennent les enjeux (climat, inclusion, économie circulaire) et deviennent acteurs de la transformation.
- **Inscrire les actions dans la raison d'être de l'entreprise** : relier les objectifs RSE aux valeurs et à la stratégie globale.

BIG MAMMA

Intégration du sourcing responsable dans les indicateurs de mission

Big Mamma a fait du sourcing responsable un pilier de sa stratégie RSE, en l'intégrant directement dans les KPIs de sa société à mission. L'entreprise suit avec rigueur des indicateurs tels que la part de produits sourcés en direct, la proportion de produits italiens achetés en Italie, la part de produits locaux, ou encore le pourcentage de fournisseurs F&B ayant rempli un questionnaire de transparence. Ces indicateurs ne sont pas de simples outils de pilotage : ils incarnent la raison d'être du groupe et traduisent l'engagement collectif à proposer une cuisine authentique, durable et alignée avec les valeurs de l'entreprise. Cette exigence de traçabilité et de qualité irrigue l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et mobilise les équipes au quotidien, notamment avec un travail avec les collaborateurs sur leur montée en compétence.

Les bénéfices clés de cette initiative

En inscrivant le sourcing responsable au cœur de ses indicateurs de mission, Big Mamma renforce la cohérence entre ses engagements RSE, sa stratégie d'entreprise et sa culture interne. Cette approche favorise l'appropriation des enjeux par les collaborateurs, tout en assurant une transparence accrue vis-à-vis des parties prenantes.

Découvrez notre expertise I Care by BearingPoint

I Care by BearingPoint est **agréé pour l'évaluation Relations Fournisseurs & Achats Responsables / ISO 20400**.

Ce label RFAR distingue les organisations, privées ou publiques, ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. C'est le premier et seul label reconnu par l'état en matière d'achats responsables



**GOUVERNANCE & STRATÉGIE ACHATS
RESPONSABLES**

**DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE
ACHATS RESPONSABLES SUR LE
PROCESSUS ACHAT**

**QUALITÉ DE LA RELATION
FOURNISSEURS**

**IMPACTS SUR L'ÉCOSYSTÈME,
LE TERRITOIRE ET LES FILIÈRES**

À retenir

Enseignement 1

La fonction Achats Responsables doit suivre le même cycle de vie que la fonction Excellence Opérationnelle (Lean Management)

Enseignement 2

La mobilisation des prescripteurs est indispensable pour certains enjeux clés (Inclusion et économie circulaire)

Enseignement 3

Un sponsorship fort et une gouvernance partagée sont les moteurs de la transformation Achats Responsables



Protection

- Collaboration interne rare et ponctuelle, organisation en silos.
- Interactions limitées, souvent déclenchées par la réglementation ou des incidents.
- Contribution limitée au reporting et à la contractualisation, faible sensibilisation RSE.



Collaboration

- Collaboration structurée et partagée, animation transverse par les Achats responsables.
- Décloisonnement progressif, partage d'information, co-construction.
- Adaptation locale des thématiques RSE, articulation entre performance économique et extra-financière.



Transformation

- Collaboration moteur de transformation et d'innovation.
- Implication amont des prescripteurs, RSE, R&D, qualité.
- Co-construction des besoins, intégration des enjeux disruptifs, gouvernance partagée, équipes multidisciplinaires.

Étude | L'engagement fournisseurs

Pourquoi l'engagement fournisseurs est-il un enjeu clé ?

La relation entre la fonction Achats et ses fournisseurs évolue profondément sous l'effet des exigences RSE. Passer d'une logique purement transactionnelle à une dynamique de progrès partagé devient un levier central de transformation des filières et de création de valeur durable.

L'engagement fournisseurs ne se limite plus à la conformité ou à la signature d'une charte : il implique d'accompagner, de former et de co-construire avec les partenaires stratégiques, afin d'intégrer les enjeux RSE dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Plus cette relation s'approfondit, plus elle permet de sécuriser les approvisionnements, d'anticiper les risques, d'innover et de renforcer la résilience collective face aux défis économiques, sociaux et environnementaux.

Enseignement 5 - Imbriquer financier et extra-financier est essentiel pour rendre les initiatives RSE réellement impactantes

L'intégration des critères RSE dans les décisions d'achat ne peut se limiter à une approche déclarative. Pour être efficace, elle doit **imbriquer les dimensions financières et extra-financières** dans les arbitrages, en veillant à trouver le bon équilibre.

1. La façon la plus simple : pondérer la RSE dans la prise de décision

Une pondération trop faible (< 5 %) rend la RSE invisible dans les arbitrages : plusieurs participants ont reconnu que, malgré la présence de critères RSE, la décision finale n'était pas impactée.

À l'inverse, une pondération trop élevée peut poser des problèmes de rentabilité ou de qualité opérationnelle.

Quel niveau cible ?

Un niveau autour de **15 à 20 %** est jugé satisfaisant par les entreprises du panel. Il permet d'animer les discussions sans déséquilibrer les critères économiques et techniques.

À noter : certains critères RSE peuvent déjà être intégrés dans les critères techniques (ex. qualité, certifications), sans pondération explicite.

OUTIL 4 : CHECKLIST POUR ÉVALUER LA PONDÉRATION RSE DANS LES APPELS D'OFFRES

Deux volets pour vérifier l'équilibre :

Pour vérifier si la pondération RSE est suffisante	Pour vérifier qu'elle n'est pas trop forte au détriment des autres critères
Permet-elle de différencier clairement les offres sur leurs performances sociales et environnementales ?	Ne dépasse-t-elle pas le poids cumulé des critères économiques et techniques ?
Les critères retenus couvrent-ils les enjeux matériels pour votre catégorie d'achat (ex. climat, inclusion, droits humains) ?	Ne crée-t-elle pas de barrières disproportionnées pour certains fournisseurs (ex. PME, ESS) ?
Est-elle alignée avec les engagements RSE de votre organisation et les attentes réglementaires (CSR, devoir de vigilance) ?	N'induit-elle pas un choix d'offres moins performantes économiquement sans justification ?
Les critères sont-ils mesurables et vérifiables (certifications, indicateurs chiffrés) ?	Les critères sont-ils proportionnés à la capacité réelle des fournisseurs à agir sur ces enjeux ?
Est-elle cohérente avec les benchmarks sectoriels (>10 % dans les appels d'offres, tendance en hausse) ?	A-t-elle été validée par les parties prenantes internes (prescripteurs, direction achats, RSE) pour éviter un déséquilibre ?

Bonnes pratiques

2. Pour aller plus loin : mécanismes avancés

- Rémunérer directement la performance extra-financière
- Rémunération indirecte via des privilèges pour les fournisseurs “green”



Reverse Carbone Initiative (RCI), rémunération des alternatives bas carbone

SGP a mis en place la Reverse Carbone Initiative (RCI), qui permet de rémunérer les fournisseurs proposant des alternatives bas carbone (ex : béton bas carbone), via une prime environnementale, sans surcoût pour le client. Cette démarche s'accompagne d'un dialogue continu avec les fournisseurs, dès la phase de passation et tout au long de l'exécution du marché. Cette approche valorise l'innovation fournisseur, accélère la diffusion de solutions bas carbone et fidélise les partenaires engagés.



Utilisation de données d'ACV précises pour arbitrer les décisions

Les fournisseurs de matières premières sont incités à fournir des données d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) ou à défaut simplement l'empreinte carbone de leurs produits pour piloter les émissions, avec l'objectif de ne plus utiliser de bases génériques mais des données directes et précises.



Avantages commerciaux pour les fournisseurs engagés

Auchan a mis en place un programme dédié à ses partenaires stratégiques (« Preferred Suppliers »), visant à renforcer la collaboration sur les enjeux extra-financiers, notamment la RSE. Ce programme offre :

- Un accès exclusif à la trajectoire Achats Responsables d'Auchan,
- Un accompagnement pour encourager l'innovation et la proposition de solutions alternatives plus vertueuses,
- L'intégration systématique des critères RSE dans les business reviews semestriels.

“On donne la possibilité aux titulaires de marché de proposer des alternatives efficaces environnementalement, qui seront rémunérées si elles n'impactent pas trop le prix ni le planning. On va juger sur la partie technique, et si le prix n'est pas impacté, il y a une prime environnementale.”

Enzo Pianfetti – Manager Achats Responsables



Meilleur référencement des fournisseurs responsables via un label interne « low carbon supplier » sur la plateforme PtoP

Voir Partie 4 « Outils et Données » (Enseignement 12)

Découvrez notre expertise I Care by BearingPoint

Le **Prix Interne du Carbone** est une valeur que l'entreprise se fixe volontairement pour **internaliser le coût économique de ses émissions de gaz à effet de serre**.

Il complète les politiques publiques et permet d'orienter les décisions internes.

Nos équipes I Care by BearingPoint vous accompagnent dans la **définition et la mise en œuvre** d'un Prix Interne du Carbone (PIC) adapté à vos enjeux, **en cohérence avec vos objectifs** de décarbonation, **votre stratégie de gestion des risques** et **votre démarche de conduite du changement**.

Qu'est-ce que le PIC ?

Le **Prix Interne du Carbone** est une valeur que l'entreprise se fixe volontairement pour **internaliser le coût économique de ses émissions de gaz à effet de serre**.

Il complète les politiques publiques et permet d'orienter les décisions internes.



Pourquoi mettre en place un PIC ?

Décarbonation & opportunités bas-carbone

- Investissement dans des technologies ou solutions bas-carbone
- Identification d'opportunités de réduction des émissions

Stratégie de gestion des risques

- Intégration de la dimension carbone dans les arbitrages clés
- Anticipation des évolutions réglementaires et financières

Conduite du changement

- Sensibilisation des équipes
- Renforcement des compétences carbone internes

1

2

3

4

Cadrage

- Formation aux enjeux du PIC
- Arbitrage des priorités
- Définition du périmètre et des parties prenantes impliquées

Choix de la typologie de PIC

- Benchmark & analyse des pratiques
- Positionnement de l'entreprise
- Recommandation d'un type de PIC adapté

Définition des paramètres du PIC

- Analyse des facteurs clés (scope, périmètre, influence sur décision...)
- Définition et validation du ou des PIC
- Rédaction de la méthodologie de mise en œuvre

Mise en œuvre

- Sélection de projets pilotes
- Développement de l'outil PIC
- Tests sur plusieurs régions / activités



I Care by BearingPoint vous accompagne pour mettre en place votre Prix Interne du Carbone – contactez nous pour en savoir plus

Enseignement 6 – L'économie circulaire transforme la relation fournisseur en partenariat stratégique de co-innovation

L'économie circulaire vient bouleverser la relation fournisseur en rééquilibrant les rapports de force entre les entreprises de la chaîne de valeur – qui occupent alternativement la place de client et de fournisseur lorsque cette chaîne de valeur est circulaire. L'économie circulaire ne se limite pas à insérer des clauses dans les contrats : **elle oblige et permet de repenser la relation fournisseur**, en passant d'une logique transactionnelle à une **relation de long terme fondée sur la co-innovation et la création de valeur partagée sur toute la chaîne de valeur**.

Pourquoi ce changement est nécessaire ?

- Les enjeux circulaires (réemploi, valorisation des matières, boucles locales) impliquent des **adaptations techniques et organisationnelles** qui ne peuvent être imposées unilatéralement.
- La réussite repose sur **l'anticipation des besoins, la co-construction des solutions** et des **engagements durables** pour sécuriser les investissements des deux parties.
- Le défaut de standardisation de l'économie circulaire implique une moindre maîtrise de la qualité et un besoin de plus et mieux dialoguer avec les fournisseurs.
- Cette approche crée des **avantages compétitifs** : réduction des coûts sur le long terme, différenciation sur le marché, conformité aux exigences réglementaires croissantes.



Découvrez notre expertise I Care by BearingPoint

L'intervention de nos équipes I Care by BearingPoint rend possible la mesure de l'impact ressource des entreprises et notamment la mesure de la dépendance aux ressources critiques. Cet accompagnement à 3 niveaux (mesure, évaluation et engagement) permet de vous orienter vers des stratégies et business models de circularité pour réduire la boucle d'impact et de vulnérabilité.

Bilan ressources

- Quantification des flux de ressources et de la circularité à différentes mailles
- Projection de flux ressources
- Analyse des dépendances aux ressources critiques et des impacts environnementaux

❖ Compréhension des enjeux quantitatifs des flux, à court et à long terme

Évaluation de maturité

- Diagnostic de maturité
- Identification des Risques et Opportunités

❖ Evaluer la maturité de l'entreprise relativement à ses flux de ressources, ses pairs et ses enjeux à long terme

Stratégie ressources

- Engagements et cibles Économie Circulaire
- Plans d'actions opérationnels et financiers
- Actions sur les produits, les services et les opérations

❖ Transformer l'entreprise vers un modèle résilient en priorisant les engagements stratégiques clés



I Care by BearingPoint vous accompagne pour mesurer, comprendre et transformer vos flux entrants et sortants – contactez nous pour en savoir plus



Bonnes pratiques

Acteur de l'industrie agroalimentaire

Rachat de vapeur auprès d'usines d'incinération pour remplacer le gaz

Pour diminuer son empreinte carbone et optimiser sa consommation énergétique, une entreprise de l'agroalimentaire a mis en place des contrats de long terme (10 à 15 ans) avec des sociétés d'incinération de déchets situées à proximité de ses sites industriels. La vapeur produite par ces usines est récupérée et utilisée dans les procédés de production, en substitution du gaz naturel. Ce modèle de boucle locale constitue un avantage compétitif et permet à la fois de valoriser une énergie issue de déchets, de réduire les émissions de CO₂ et de renforcer la coopération territoriale.

“Nous sommes acheteurs de vapeur auprès de sociétés d'incinération de déchets qui se positionnent proche de nos usines. Au lieu d'acheter du gaz, nous achetons de la vapeur pour nos activités de production, ce qui nous permet de baisser grandement notre empreinte.”

Directeur Achats



Réemploi et clauses circulaires dès la conception

Bouygues Construction intègre le réemploi des matériaux et l'économie circulaire dès la phase de conception des projets, en collaborant avec les fournisseurs pour codévelopper des solutions adaptées à chaque chantier. L'entreprise formalise cette démarche par l'insertion de clauses circulaires dans les contrats et par l'implication précoce des équipes achats et projets pour anticiper les besoins en matériaux réemployés.

Les bénéfices clés de cette initiative

Cette pratique permet une réduction significative de l'empreinte environnementale des projets, l'optimisation des coûts sur le long terme, et une différenciation sur le marché grâce à une meilleure capacité d'innovation et d'adaptation aux exigences réglementaires et sociétales.



Approche circulaire, hub de matière première, coalition pour la donnée environnementale

Rexel a développé une approche circulaire avec ses fournisseurs de câbles, en revalorisant les chutes de câbles issues de ses entrepôts ou de grands chantiers, pour les réinjecter dans la production de nouveaux câbles. Rexel agit comme un hub de matière première, facilitant la boucle entre fournisseurs et clients finaux. Cette démarche différenciante vise à sécuriser l'approvisionnement en matières critiques en renforçant la coopération entre les acteurs de la filière, à réduire l'empreinte environnementale des produits, à promouvoir le recyclé comme nouveau standard, et à engager le marché vers des pratiques plus responsables.

“On récupère le cuivre non utilisé de nos câbles ou de certaines chutes de câbles de grands clients non utilisés pour les réinjecter dans la boucle circulaire et valoriser des câbles avec des pourcentages de cuivre recyclés.”

Clotilde Ruban Brehmer –
Group Strategic Partnerships
& Responsible Category
management

Enseignement 7 - Demander un engagement RSE à ses fournisseurs implique un soutien particulier pour les fournisseurs les plus fragiles

Les politiques Achats Responsables ne doivent pas se limiter à exiger des engagements RSE des fournisseurs, car dans ce cas un déséquilibre se crée entre les acteurs de la concurrence.

Pour éviter d'exclure les acteurs les plus fragiles, il est indispensable de mettre en place des dispositifs spécifiques pour les accompagner ; par exemple de partager les bonnes pratiques auprès de l'ensemble des fournisseurs.

Ces acteurs incluent :

- **Structures de l'ESS** (associations, coopératives, entreprises solidaires).
- **Secteur protégé** (EA – Entreprises Adaptées, ESAT – Établissements et Services d'Aide par le Travail).
- **TPE et PME**, souvent limitées par des contraintes de ressources et de compétences.

Pourquoi cet engagement est crucial ?

- Les petites structures et celles issues de l'ESS apportent une **valeur sociale forte** (inclusion, emploi local, handicap), mais elles peuvent être pénalisées par des exigences RSE trop lourdes (reporting, certifications).
- Les accompagner permet de **préserver la diversité du panel fournisseurs**, d'éviter une concentration sur les grands groupes et de créer une **dynamique de progrès partagée**.
- L'entreprise a tout intérêt à aider les acteurs fragiles à rester au niveau sur leurs engagements RSE pour bénéficier d'une concurrence durable et équitable entre les fournisseurs et éviter de subir des situations de monopole sur un produit ou un service.

BIG MAMMA

Soutenir l'inclusion : réserver 60% des achats aux structures familiales

Chez Big Mamma, une attention particulière est portée à la sélection des fournisseurs afin de soutenir l'économie locale et familiale. Ainsi, 60 % des achats sont réalisés auprès de structures familiales, définies comme des entreprises de moins de 50 salariés et à actionnariat familial. Cette politique permet de valoriser le savoir-faire artisanal, de renforcer les liens de confiance avec les partenaires et de contribuer à la pérennité d'un tissu économique responsable et engagé.

Achats inclusifs et marchés réservés

Un opérateur de transport déploie une politique d'achats inclusifs, en réservant certains marchés à l'inclusion et en fixant des objectifs clairs (par exemple, un minimum de 30% d'heures d'inclusion sur certains marchés de nettoyage ou d'entretien). Cette démarche permet de sécuriser l'approvisionnement, de réduire l'empreinte matière et de structurer la filière autour de standards communs.

“Nous réservons certains marchés pour des achats inclusifs. Par exemple minimum 30% d'heures d'inclusion pour le marché du nettoyage. Il y a une vraie dynamique interne notamment autour du handicap et des personnes éloignées de l'emploi.”

Directeur Achats

Ecovadis : Groupe bancaire et assurantiel

Financement de l'évaluation Ecovadis pour les petits fournisseurs

Un groupe bancaire et assurantiel finance l'évaluation Ecovadis pour ses petits fournisseurs, afin de ne pas exclure les PME du panel et de favoriser leur montée en maturité RSE. Cette politique d'inclusion permet d'élargir le panel de fournisseurs responsables et d'éviter la concentration sur les seuls grands groupes.

“Nous pouvons financer la notation Ecovadis pour les plus petits fournisseurs pour les inciter. Pour certaines entreprises de taille petite ou moyenne, nous comprenons qu'ils ne l'aient pas car c'est un gros investissement en termes de collecte de données et de prix, mais nous les accompagnons à le faire.”

Directeur Achats

Découvrez notre expertise I Care by BearingPoint

Nos équipes I Care by BearingPoint vous accompagnent de la stratégie au déploiement pour maximiser votre impact social et sociétal : mesure d'impact social, Analyse sociale du cycle de vie, plans d'action, design d'offres sociales et inclusives, co-entrepreneuriat avec l'ESS, labels, PMO et ancrage territorial.

Nos atouts



Des méthodologies éprouvées

Design thinking Innovation
Stratégie



Des partenaires

Youmeo
We tech care



Expertise de transformation

Dispositifs de pilotage transversaux rigoureux et une expertise en change management

Nos références



**France
services**

INSTITUT
BREAK POVERTY

Afpa

Offre d'inclusion numérique
du réseau des PIMMS

solidarités
international

**LE
VILLAGE**

PIMMS
PROMOTEUR D'IMPACT SOCIAL

**BANQUE des
TERRITOIRES**



**CROIX-ROUGE
FRANÇAISE**



Contactez-nous pour faciliter l'intégration des enjeux sociaux, solidaires, environnementaux dans votre modèle économique

À retenir

Enseignement 5

Imbriquer financier et extra-financier est essentiel pour rendre les initiatives RSE réellement impactantes.

Enseignement 6

L'économie circulaire transforme la relation fournisseur en partenariat stratégique de co-innovation.

Enseignement 7

Demander un engagement RSE à ses fournisseurs implique un soutien particulier pour les fournisseurs les plus fragiles.



Protection

- Relation transactionnelle, évaluation RSE standardisée (EcoVadis, SEDEX...)
- Clauses génériques, gestion centralisée des risques
- Absence d'accompagnement ou d'adaptation aux spécificités des fournisseurs
- Rupture de la relation en cas de non-conformité



Collaboration

- Plans d'amélioration, accompagnement et contextualisation des évaluations
- Adaptation des clauses et critères RSE selon les marchés et segments
- Dialogue régulier, structuration de la démarche de progrès partagé
- Articulation entre performance économique et extra-financière



Transformation

- Co-innovation, économie circulaire, gestion de fin de vie intégrées dans la relation
- Mécanismes incitatifs (bonus carbone, délais de paiement accélérés, accompagnement avancé)
- Implication stratégique des fournisseurs clés dès la définition des besoins-Évaluation RSE comme outil de dialogue et de transformation à l'échelle de la filière

Étude I Le processus de gestion du risque

Pourquoi la gestion du risque est un enjeu clé ?

La gestion du risque ne se limite plus à la conformité juridique ou à la prévention des incidents. Elle devient un levier stratégique pour garantir la continuité d'activité, la souveraineté industrielle, la transparence sur la chaîne de valeur et la capacité d'adaptation face aux crises (sanitaires, géopolitiques, climatiques). Les exigences réglementaires (devoir de vigilance, CSRD, EUDR...) imposent une cartographie fine des risques, une transparence accrue et des plans d'action concrets.

La pression des parties prenantes (clients, investisseurs, société civile) pousse à anticiper les risques sociaux, environnementaux, réputationnels et à démontrer la capacité d'adaptation.

Plus la gestion des risques s'intègre dans la stratégie achats, plus elle permet d'anticiper les ruptures, de renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement et de transformer durablement les pratiques.

Enseignement 8 - Face à un risque stratégique, il existe trois leviers : limiter l'exposition, diversifier son panel fournisseurs et s'engager sur le long-terme

Les risques stratégiques (approvisionnement, adaptation climatique, souveraineté industrielle) exigent une approche proactive.

La première réponse consiste à réduire la dépendance critique, avant d'envisager des solutions plus complexes comme la diversification du panel ou l'engagement sur le long-terme. Ces leviers ne s'opposent pas : ils doivent être combinés selon la criticité du risque et la maturité des relations fournisseurs.

Trois leviers pour gérer un risque stratégique

1. Limiter l'exposition au risque

- **Cartographier les risques** pour identifier les vulnérabilités (sites, fournisseurs, zones géographiques).
- Adapter les politiques d'achats pour réduire les dépendances critiques.

2. Diversifier son panel fournisseurs

- Élargir le panel pour réduire la concentration des risques.
- Explorer des alternatives locales ou régionales pour sécuriser les approvisionnements.

3. S'engager sur le long terme avec les fournisseurs clés

- Lorsque le risque reste élevé, renforcer la coopération pour co-construire des solutions.





Cartographie des risques et adaptation des politiques d'achats

Michelin a engagé une démarche structurée pour réduire les dépendances critiques et renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement, notamment sur le caoutchouc naturel. L'entreprise réalise une cartographie fine des risques, intégrant l'analyse de la vulnérabilité de ses sites et de ses fournisseurs aux aléas climatiques, ainsi que l'identification des impacts potentiels à horizon 2030. Cette approche s'accompagne d'une vigilance accrue sur la déforestation et les droits humains, et d'une adaptation des politiques d'achats selon les catégories d'achats.

L'entreprise met également en place des programmes de sélection et d'amélioration variétale, et promeut des pratiques agricoles plus résilientes pour sécuriser l'approvisionnement en caoutchouc naturel.

Industriel du secteur des boissons

Sourcing local pour réduire les risques logistiques et sociaux

La réflexion sur la souveraineté va jusqu'à repenser la matière première elle-même : une entreprise industrielle a fait le choix stratégique de privilégier un sourcing local pour ses matières premières et emballages dès que cela est possible, afin de réduire les risques logistiques, sociaux et environnementaux. Cette préférence locale, européenne, peut amener à se poser des questions en lien avec l'adaptation au changement climatique. Par exemple, concernant une ressource fortement dépendante d'un pays d'Europe, l'entreprise a mis en place un partenariat particulièrement poussé avec les agriculteurs locaux et achète 95 % de la production nationale pour l'une de ses marques. Ce partenariat structurant inclut un soutien à la recherche sur des variétés résistantes au changement climatique et travaille sur une sécurisation résiliente et à moindre impact environnemental.

Enseignement 9 - Donner de la visibilité aux fournisseurs via des outils de prévision crée un cadre favorable à des pratiques durables et limite les risques

La pression sur la supply chain est l'un des principaux freins à la mise en œuvre de pratiques responsables. Lorsque les fournisseurs manquent de visibilité sur les volumes et les délais, cela entraîne des risques sociaux (recours à la sous-traitance informelle, travail précaire) et environnementaux (surproduction, gaspillage).

Donner de la visibilité ne relève pas seulement d'une bonne pratique opérationnelle : c'est un levier stratégique pour **sécuriser la relation fournisseur et créer les conditions d'une performance durable**, qui rend possible :

- **La réduction des risques sociaux et environnementaux** : en limitant les commandes urgentes et les ajustements brutaux, on évite les dérives comme la sous-traitance cachée ou la surproduction.
- **Le renforcement de la confiance et de la stabilité** : une visibilité à moyen et long terme permet aux fournisseurs d'investir dans des pratiques vertueuses et de planifier leurs ressources.
- **L'optimisation des flux et des coûts** : anticiper les besoins réduit les ruptures, les surstocks et les coûts liés aux crises.

Les outils de prévision (S&OP, plateformes collaboratives) et les engagements clairs (volumes, délais, flexibilité limitée) sont donc des prérequis pour instaurer une relation équilibrée et durable. Ils permettent de passer d'une logique court-termiste à une approche partenariale, où la performance économique et la responsabilité sociale convergent.

Les bénéfices clés de cette initiative

- Diminution des risques logistiques, sociaux et environnementaux liés à l'approvisionnement
- Renforcement de la résilience de la chaîne de valeur
- Soutien à l'innovation agricole et à l'adaptation au changement climatique
- Ancrage territorial fort et contribution à la souveraineté alimentaire locale



Bonnes pratiques



S&OP pour sécuriser la relation fournisseur et limiter les risques sociaux

Carrefour a mis en place un S&OP (Sales & Operations Planning) pour donner de la visibilité aux fournisseurs sur les prévisions d'achats, réduire les commandes de dernière minute et limiter les risques sociaux et environnementaux liés à la pression sur la supply chain.

“« Le calibrage du S&OP est basé sur des pratiques négociées avec les fournisseurs : nous nous engageons à leur donner de la visibilité sur 3 ans, à garantir 3 mois de stock, et à ne pas demander plus de X % d'écart par rapport aux prévisions. Ce projet répond à la fois à des impératifs opérationnels et RSE, car le diagnostic mené avec tous nos fournisseurs a montré que le manque de visibilité était l'un des principaux freins : beaucoup nous ont indiqué que cette situation rendait plus complexe la planification de leurs productions. Là est la vraie menace à la compliance.

Le défi est de s'assurer que le S&OP permette d'adopter des pratiques plus vertueuses et de créer un environnement serein pour les fournisseurs pour éviter des situations comme la sous-traitance cachée. Cela demande de changer les pratiques, car cela n'implique pas uniquement les acheteurs qui négocient le prix et développent le produit : toute l'entreprise doit être impliquée.”

Malick Dereix – Directeur Sourcing

Découvrez notre expertise

BearingPoint

Chez BearingPoint, nous portons la conviction que le S&OP ne doit pas être un simple exercice de planification, mais un processus transverse, vivant et piloté, au service de la décision et de l'amélioration continue, y compris à des fins RSE. Nos équipes BearingPoint proposent un accompagnement structuré autour de 4 piliers :

- | | |
|--|---|
| #1 Audit de maturité du processus S&OP, application des meilleures pratiques , objectifs moyen terme | #2 Construction de scénarios de demande réalistes (Demande, campagnes clients, saisonnalité...) |
| #3 Évaluation, simulation charge/capacité et identification des risques de saturation ou de sous-utilisation | #4 Préconisations concrètes : ajustement de la charge, arbitrage intersites, renforcement ponctuel des moyens |

Vous avez déjà un processus S&OP ?

Est-il satisfaisant, performant, efficient, suivi, suffisant ?



Nous pouvons vous aider à l'ancrer dans une logique **d'amélioration continue**

Vous n'avez pas de processus structuré

Nous vous accompagnons dans sa mise en place



Définition des indicateurs de performance
Plan d'actions correctif
 Mise en place d'une **instance de décision**
 Implication des **équipes transverses**



Contactez nos équipes pour en savoir plus.



Étude I Le processus de gestion du risque

Enseignement 10 - Personnaliser et adapter les processus aux catégories d'achats et aux contextes locaux est indispensables pour limiter les risques

Les risques sociaux et environnementaux ne sont pas homogènes : ils varient selon les segments d'achats, les zones géographiques et les types de fournisseurs. Une approche standardisée est insuffisante pour répondre à cette complexité.

La personnalisation des processus de vigilance est donc essentielle pour détecter les signaux faibles, impliquer les fournisseurs et sécuriser la chaîne d'approvisionnement, en permettant :

- **L'hétérogénéité des réglementations et des pratiques locales** : ce qui est acceptable dans un pays peut être interdit dans un autre, d'où la nécessité d'adapter les audits et les outils.
- **La spécificité des catégories critiques** : textile, construction, agroalimentaire présentent des risques distincts (travail forcé, sous-traitance cachée, déforestation) qui exigent des dispositifs ciblés.
- **Une dynamique évolutive des risques** : les contextes changent (crises, nouvelles lois, attentes sociétales), ce qui impose une révision régulière des processus.

Adapter les audits, intégrer des outils innovants (workers' voice, screening réseaux sociaux), et mettre en place des plans d'action différenciés selon la gravité des alertes sont des leviers clés pour renforcer la crédibilité des démarches et éviter le « one-size-fits-all » inefficace. Cette approche proactive transforme la vigilance en un outil stratégique de résilience.



Systèmes d'alerte et audits sociaux adaptés pour une vigilance renforcée

La gestion du risque social repose sur une adaptation des audits selon le niveau de risque pays et le déploiement de systèmes d'alerte complémentaires tels que Workers' Voice ou le screening des réseaux sociaux. Ces dispositifs permettent de détecter les signaux faibles et de renforcer la vigilance sur les situations à risque. En cas d'alerte, Carrefour met en place des plans d'action correctifs avec les fournisseurs concernés afin d'assurer une amélioration continue.



Audits locaux et personnalisés pour maîtriser les risques

Pour renforcer la résilience et la gestion des risques, Bouygues Construction mise à la fois sur des partenariats locaux forts ainsi que sur la mise en place d'un dispositif d'audits sociaux externes systématiques pour les fournisseurs à risques (pays, segment, montant), incluant le financement des audits, plans d'amélioration obligatoires et contre-audits pour vérifier la mise en œuvre des mesures correctives.

“Nous avons déployé l'outil Workers' Voice dans des pays comme l'Inde et le Bangladesh, et utilisons tous les moyens nécessaires pour vérifier que les fournisseurs respectent notre charte. En cas d'alerte, nous informons le fournisseur, expliquons la situation et demandons la mise en place de plans d'actions adaptés, sous peine de déférencement s'il n'agit pas en conséquence.”

Malick Dereix – Directeur Sourcing

“Nous avons contracté avec 3 sociétés d'audit externe opérant mondialement avec des relais locaux, et nous finançons les audits pour un certain nombre de fournisseurs que nous jugeons à risque.”

Sébastien Ravily – Directeur Achats Bouygues Travaux Public et Achats Responsables



À retenir

Enseignement 8

Face à un risque stratégique, il existe trois leviers : limiter l'exposition, diversifier son panel fournisseurs et s'engager sur le long-terme.

Enseignement 9

Donner de la visibilité aux fournisseurs via des outils de prévision crée un cadre favorable à des pratiques durables et limite les risques.

Enseignement 10

Personnaliser et adapter les processus aux catégories d'achats et aux contextes locaux est indispensable pour limiter les risques.



Protection

- Gestion des risques centrée sur la conformité juridique et la sécurisation immédiate, avec des actions principalement réactives.
- Organisation en silos : peu de coordination entre Achats, RSE et prescripteurs, et interventions ponctuelles en réponse à des obligations ou incidents.
- Les arbitrages sur la localisation ou la souveraineté industrielle sont faits au cas par cas, sans stratégie globale.



Collaboration

- Les fonctions Achats, RSE, qualité et prescripteurs travaillent ensemble pour cartographier les risques et partager l'information.
- Plans d'action co-construits avec les fournisseurs et adaptation locale des pratiques pour renforcer la résilience.
- Diversification du sourcing et accompagnement des fournisseurs dans la gestion de leurs propres risques.



Transformation

- Anticipation proactive des aléas et intégration de la circularité, de la souveraineté industrielle et de l'innovation dans la stratégie achats.
- Co-construction de solutions innovantes avec l'ensemble des parties prenantes, pilotage avancé et transformation de la chaîne de valeur.
- La gestion du risque devient un levier de différenciation, de création de valeur durable et de leadership sectoriel.

Étude I Les outils et la donnée

Pourquoi les outils et la donnée sont-ils des enjeux clés ?

La capacité à piloter les achats responsables dépend de la qualité des outils et des données disponibles. Les outils (SI achats, dashboards, indicateurs avancés...) permettent de mesurer, suivre et piloter la performance RSE, d'objectiver les décisions et d'aligner les parties prenantes autour d'une vision partagée.

La sophistication des outils reflète le niveau d'intégration des enjeux RSE dans les décisions achats : plus l'organisation progresse, plus elle s'appuie sur des données fiables, des indicateurs précis et des systèmes d'information adaptés pour structurer, anticiper et transformer ses pratiques.

Enseignement 11 - Industrialiser la collecte et la consolidation des données climat des fournisseurs est une condition pour piloter la décarbonation

La décarbonation des achats repose sur une donnée fiable, homogène et exploitable à grande échelle. Les entreprises évoluent d'une approche artisanale (Excel, échanges ponctuels) vers une industrialisation des outils et des processus, afin de consolider, automatiser et piloter la performance carbone dans les décisions achats. Cette transformation est indispensable pour répondre aux exigences réglementaires (CSRD, loi Climat), intégrer la performance carbone dans les arbitrages et offrir aux fournisseurs des dispositifs simples et cohérents.

Les trajectoires observées

1. Point de départ : données génériques à l'échelle organisationnelles : Exigence d'un bilan carbone global pour les fournisseurs clés.

2. Approche avancée : données spécifiques par produit ou prestation : Cette granularité est obligatoire pour les organisations soumises au code de la commande publique comme la RATP qui exige une discussion sur l'empreinte carbone du produit acheté.

La RATP a développé des calculettes carbone spécifiques à chaque catégorie d'achat (mobilier, travaux, fournitures, etc.) pour permettre à ses fournisseurs d'évaluer de façon homogène l'empreinte carbone de leurs offres. Cette démarche vise à mieux piloter la décarbonation des achats, tout en tenant compte de la maturité des fournisseurs (PME ou grands groupes) et en évitant de les exclure par des exigences disproportionnées.

3. Industrialisation : intégration de la donnée dans les SI achats permettant des l'automatisation des relances fournisseurs sur leurs données carbone, la centralisation de ces données ou encore l'intégration des ACV dans la prise de décision.

Les contraintes à résoudre

- **Fragmentation des systèmes :** absence de lien entre SI Achats et SI RSE, ce qui empêche de refléter les progrès fournisseurs dans les bilans officiels.
- **Multiplification des interfaces côté fournisseur :** Ecovadis, audits SMETA, portails internes ... Cela pose un risque de complexité et de découragement.
- **Granularité de la donnée :** plus on descend au niveau produit/prestation, plus la collecte devient complexe.

Ces contraintes imposent une réflexion sur **l'architecture fonctionnelle**. Pour progresser dans leur trajectoire, les organisations ont besoin d'un outil intégrant les réflexions suivantes :

- **SI Achats :** Consolider les données carbone dans le SI Achats pour les rendre exploitables par l'équipe RSE.
- **SI RSE :** Éviter la double saisie en intégrant les portails fournisseurs (Ecovadis, SMETA) dans un système unique.
- **Portail fournisseur :** Garantir une interface simple pour les fournisseurs tout en permettant un pilotage granulaire.

Bonnes pratiques

Incitation systématique au bilan carbone fournisseurs

Une entreprise de l'information demande à ses 100 principaux fournisseurs de réaliser un bilan carbone et les encourage à s'engager dans une trajectoire de réduction des émissions. Cette exigence s'accompagne d'un dialogue régulier et d'une pondération RSE renforcée dans les appels d'offres (minimum 33 % depuis 2024).

“Nous avons envoyé un courrier à nos 100 premiers fournisseurs pour leur expliquer l'urgence d'agir et leur demander un bilan carbone. Aujourd'hui, environ 40 % l'ont fait, et la moitié ont une trajectoire de réduction.”

Directeur des achats



Calculettes carbone adaptées aux catégories d'achats

La RATP a développé des calculettes carbone spécifiques à chaque catégorie d'achat (mobilier, travaux, fournitures, etc.) pour permettre à ses fournisseurs d'évaluer de façon homogène l'empreinte carbone de leurs offres. Cette démarche vise à mieux piloter la décarbonation des achats, tout en tenant compte de la maturité des fournisseurs (PME ou grands groupes) et en évitant de les exclure par des exigences disproportionnées.



Déploiement d'un dashboard digital achat et automatisation du suivi

Auchan a mis en place un dashboard digital qui centralise les données RSE, automatise les relances et permet aux acheteurs de piloter la performance extra-financière de leur panel fournisseurs (notamment carbone).



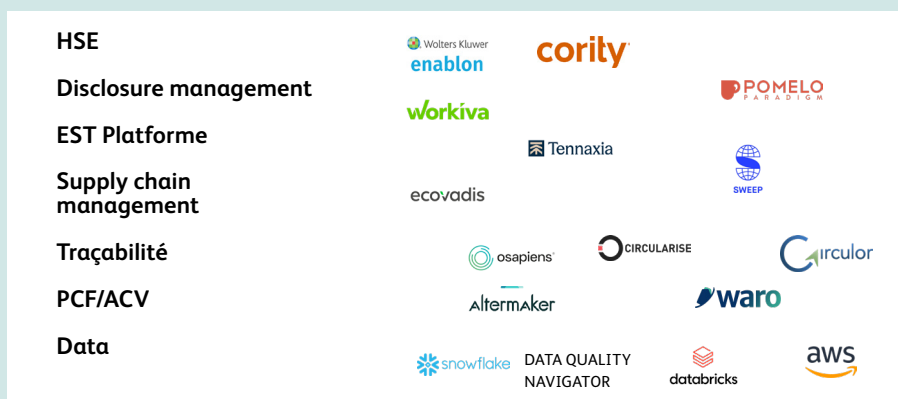
Intégration des ACV dans la prise de décision

Les fournisseurs de matières premières sont incités à fournir des données d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) ou à défaut simplement l'empreinte carbone de leurs produits pour piloter les émissions, avec l'objectif de ne plus utiliser de bases génériques mais des données directes et précises.

Découvrez notre expertise BearingPoint

Nos équipes I Care by BearingPoint vous soutiennent de bout en bout dans la mise en place d'un **paysage informatique complet en matière de développement durable**. I Care by BearingPoint noue des partenariats non exclusifs avec Sweep, Tennaxia, IntegrityNext, Prewave, EcoVadis, SourceMap, Ctrl+S et bien d'autres pour adresser la multiplicité de vos besoins et répondre au plus juste à vos enjeux de la durabilité.

- | | |
|---|--|
| <p>#1</p> <p>Expertise en matière de durabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertise d'impact : climat, ACV et Biodiversité • Capacités de transformation Performance durable (y compris CSRD), Marketing durable, Approvisionnement durable | <p>#2</p> <p>Plan d'ensemble du SI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des besoins et des exigences de l'entreprise • Soutenir les analyses de type "faire ou faire faire" et les sélections de fournisseurs • Définition de l'architecture des données et identification des besoins en intergiciels |
| <p>#3</p> <p>Implementation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance aux projets axés sur la durabilité (climat, ACV, CSRD, biodiversité, traçabilité) • Capacité à mettre en place des solutions avec des ressources formées en interne • Intégration des systèmes d'information pour sécuriser le traitement des données et les calculs (par exemple, Data Quality Navigator) | <p>#4</p> <p>Amélioration des performances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondissement fonctionnel (filière de réduction, éco-conception...) • Opérationnalisation <ul style="list-style-type: none"> - Réingénierie des processus - Gestion du changement |



Contactez nos équipes pour en savoir plus.

Trois trajectoires se dessinent :

- **Entreprises privées avec un grand nombre de catégories d'achats** : elles partent de données génériques et évoluent vers des plateformes capables de gérer la diversité des catégories. Ce type d'entreprise va bénéficier d'une industrialisation rapide avec une plateforme qui permettra d'agrèger les données, puis devra se munir de compléments d'outils pour gérer les spécificités des catégories de produits les plus importants pour son business.
- **Entreprises privées avec moins de catégories** : elles progressent vers des plateformes et une donnée granulaire pour les fournisseurs stratégiques (logique

80/20). Ce type d'entreprise va bénéficier de l'industrialisation rapide avec une plateforme informatique qui permet de traiter à une maille fine toutes ses catégories d'achat directement.

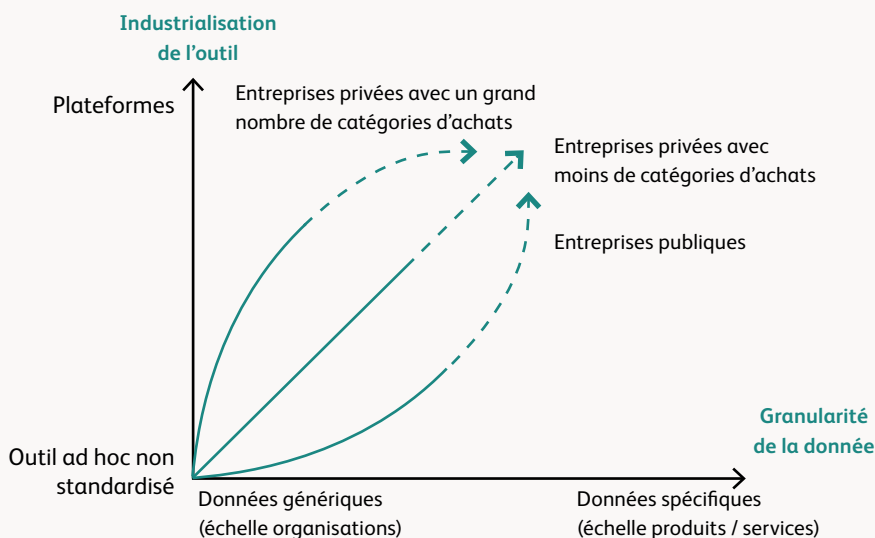
- **Entreprises publiques** : elles sont tenues à la dimension légale et ne peuvent mettre de contrainte environnementale que sur la granularité du produit ou du service acheté. Ce type d'entreprise va d'abord développer la granularité du produit via des outils internes (calculettes carbone), avant une possible intégration dans des plateformes, ce qui ralentit l'industrialisation.

Toutes convergent vers un objectif commun : **des plateformes capables de piloter une donnée carbone granulaire**, mais ces solutions n'existent pas encore. Par ailleurs, plus une organisation est décentralisée plus il est difficile de progresser et d'industrialiser la donnée. Industrialiser la donnée carbone n'est pas une option : c'est la condition pour passer d'une logique déclarative à un pilotage stratégique de la décarbonation. Cette évolution demande des outils intégrés, une architecture fonctionnelle robuste et une trajectoire adaptée à la maturité et aux contraintes de chaque organisation.[EB13.1]

Plusieurs questions restent ouvertes sur la structuration du traitement de la donnée et l'articulation entre SRM, MDM et portail fournisseur.

OUTIL 5 - TROIS TRAJECTOIRES TYPES D'INDUSTRIALISATION DE LA GESTION DE LA DONNÉE CARBONE

La matrice croise granularité de la donnée (de données génériques à données spécifiques par produit/service) et industrialisation de l'outil ad hoc non standardisé (d'un outil bricolé à une plateforme intégrée).



- De quelles manières les fonctions SRM et RSE peuvent-elles collaborer pour définir un mode de gestion cohérent et partagé des données fournisseurs ?
- Quelles approches permettent de centraliser ou d'harmoniser la collecte des différentes données fournisseurs, sans créer de redondance ni complexifier l'expérience utilisateur ?
- Quels critères et processus devraient être mis en place pour assurer la qualité, la fiabilité et l'actualisation des données RSE intégrées dans le MDM ?
- De quelles manières transformer la segmentation achats et la structuration du SRM et du MDM pour travailler la donnée RSE à une maille plus fine avec le category management ?

Enseignement 12 - Développer des outils internes pour piloter et valoriser la performance RSE des achats est clé pour structurer et accélérer la transformation.

Les entreprises ne se limitent plus à vérifier la conformité : elles créent des outils internes qui transforment la manière dont la **RSE est pilotée et intégrée dans les décisions d'achat**.

Ces dispositifs permettent de passer d'une logique déclarative à une approche proactive : mesurer, comparer, valoriser et orienter les choix en fonction des engagements environnementaux et sociaux. Ils jouent un rôle clé pour fiabiliser la donnée, créer une dynamique d'émulation et embarquer l'ensemble des parties prenantes. Ces outils ne sont pas de simples tableaux de bord : ils deviennent des instruments stratégiques pour structurer la transformation. Ils permettent :

- **D'intégrer les critères RSE** dans les comparatifs d'offres et les processus opérationnels ;

- De **valoriser les fournisseurs les plus engagés** via des labels internes ou des scores environnementaux ;
- De renforcer la **transparence** et la **traçabilité**, en rendant la performance extra-financière visible et actionnable.

Cette démarche crée une dynamique d'émulation, valorise les efforts des fournisseurs et oriente les achats vers les partenaires les plus engagés.



Outil de labellisation de chantiers

Bouygues Construction a développé un outil interne de labellisation des chantiers ("Top Site") intégrant, entre autres, systématiquement des critères d'achats responsables (carbone, circularité, inclusion), et permettant de piloter la performance RSE à l'échelle projet. Cet outil impose par exemple la prise en compte des facteurs d'émission dans les comparatifs d'offres et structure la collecte de données RSE sur chaque chantier, facilitant la mise en œuvre et la valorisation des actions responsables.



Label interne "low carbon supplier" et mise en avant sur la plateforme PtoP

Accor a créé un label interne « low carbon supplier » pour distinguer les fournisseurs les plus avancés, qui sont ensuite mis en avant sur la plateforme d'achats PtoP. Accor organise également des entretiens individuels pour accompagner la montée en maturité des fournisseurs et co-construire des plans d'action.



Mise en place d'une grille d'évaluation durabilité interne et formation des acheteurs à la donnée environnementale

Rexel a développé une grille d'évaluation de durabilité interne pour évaluer la performance environnementale de ses produits par catégorie, en s'appuyant sur des critères robustes tels que la présence d'écolabels reconnus, la circularité (ex. taux de matériaux recyclés), et des données issues d'analyses de cycle de vie (ACV, PEP, EPD). Cela permet d'orienter la sélection vers les offres les plus vertueuses, tout en tenant compte de la diversité des marchés et du niveau de maturité des fournisseurs. Rexel a déployé un programme de formation Groupe destiné aux Category Managers et aux équipes Achats afin d'intégrer durablement les pratiques d'achats responsables.

“ On a mis en place un écoscore interne pour évaluer la performance environnementale des produits par catégorie, et la formation systématique des acheteurs à la lecture des données environnementales et à la lutte contre le greenwashing.”

**Clotilde Ruban Brehmer –
Group Strategic Partnerships
& Responsible Category
management**

À retenir

Enseignement 11

Industrialiser la collecte et la consolidation des données climat des fournisseurs est une condition pour piloter la décarbonation.

Enseignement 12

Développer des outils internes pour piloter et valoriser la performance RSE des achats est clé pour structurer et accélérer la transformation.



Protection

- Outils basiques (Excel, questionnaires, plateformes génériques type EcoVadis).
- Suivi manuel et ponctuel, centré sur la conformité réglementaire.
- Données peu exploitées, pas de pilotage stratégique.
- Informations cloisonnées, organisation en silos.
- Outils rarement intégrés aux processus métiers.
- La donnée est subie : elle répond à des obligations mais ne crée pas de valeur.



Collaboration

- Intégration progressive d'indicateurs RSE dans le SI achats.
- Partage et fiabilisation de la donnée entre Achats, RSE, Finance, prescripteurs.
- Reporting automatisé, dashboards digitaux, métriques structurantes (carbone, scores RSE...).
- Début de pilotage stratégique : la donnée oriente les arbitrages et plans d'action.
- Collaboration transversale, atténuation des silos.
- La donnée devient un levier d'alignement et de structuration.



Transformation

- Outils digitaux avancés, interconnectés et pilotage en temps réel.
- Indicateurs sophistiqués (ACV, circularité, écoscore...) intégrés à la stratégie achats.
- Gouvernance partagée : transparence et traçabilité des données pour toutes les parties prenantes.
- Création de valeur et différenciation grâce à la maîtrise de la donnée.
- Structuration de coalitions sectorielles et influence sur les standards.

Repère | La place de la souveraineté et de la biodiversité dans l'étude

Souveraineté : l'ensemble des enjeux RSE sert à la souveraineté

Bien que la souveraineté ne soit pas, en tant que telle, un pilier formel de la RSE, elle apparaît en filigrane comme **l'un des résultats les plus structurants** des démarches présentées tout au long de ce livre blanc. En renforçant la transparence, la traçabilité et la maîtrise des chaînes d'approvisionnement, en professionnalisant la gestion de la donnée, en structurant les relations fournisseurs et en adaptant les stratégies de gestion des risques, les organisations construisent progressivement une capacité souveraine : celle de comprendre, décider et sécuriser leurs approvisionnements en toute autonomie.

L'ensemble des leviers étudiés – collaboration interne, engagement fournisseurs, gestion des risques, outils et données – convergent vers ce même objectif : réduire les dépendances, accroître la résilience et maîtriser les impacts. Autrement dit, **toute démarche d'achats responsables bien structurée produit de la souveraineté**.

Cette souveraineté renforcée permet notamment de :

- **Diminuer les risques stratégiques** : réduire la dépendance à des zones géopolitiquement instables ou à des matières critiques
- **Limiter les risques réputationnels** : éviter les ruptures ou les pratiques controversées dans la chaîne d'approvisionnement
- **Renforcer l'ancrage local** : améliorer l'empreinte économique et sociale dans le tissu territorial
- **Créer de la valeur commerciale** : plaire aux clients en valorisant le "made in local".

Certaines entreprises du panel en témoignent clairement : la relocalisation ou la consolidation de filières – qu'il s'agisse de matières premières, de boucles de circularité ou de partenariats agricoles – constitue à la fois un choix RSE et un investissement dans leur souveraineté. En sécurisant leurs approvisionnements, elles réduisent les risques logistiques, sociaux et environnementaux, tout en renforçant leur capacité d'action dans un contexte économique et géopolitique incertain.

Ainsi, même lorsqu'elle n'est pas explicitement nommée, la souveraineté s'impose comme un horizon naturel des achats responsables, un co-bénéfice majeur de la transformation des pratiques, de la structuration des outils et du pilotage de la donnée.

Biodiversité : un enjeu en filigrane, porté par des co-bénéfices

La biodiversité n'a pas été traitée comme un axe central dans cette étude, mais elle constitue un **co-bénéfice majeur et transversal** des démarches achats responsables. Plusieurs leviers étudiés contribuent directement à réduire la pression sur les écosystèmes :

- **L'économie circulaire** diminue l'empreinte matière et limite l'extraction de ressources, première source d'érosion de la biodiversité.
- **Les dispositifs de traçabilité et l'EUDR** renforcent la lutte contre la déforestation et les pratiques agricoles ou industrielles à fort impact sur les sols.
- **Les trajectoires de décarbonation** réduisent les émissions qui dégradent les milieux naturels (pollution, acidification, dérèglement climatique).

- Ainsi, même si elle n'a pas fait l'objet d'un chapitre dédié, **la préservation de la biodiversité émerge naturellement** des transformations engagées : meilleure maîtrise des chaînes d'approvisionnement, réduction des impacts amont, et incitation à des modèles de production plus soutenables. Les organisations qui structurent leurs achats responsables contribuent de fait à **protéger les écosystèmes, sécuriser les ressources naturelles** et renforcer la résilience de leurs filières

Découvrez notre expertise BearingPoint

Chez I Care by BearingPoint nous nous appuyons sur l'excellence de notre équipe biodiversité : une équipe de spécialistes reconnue depuis 2009, capable de développer des méthodologies de pointe et d'accompagner les organisations de bout en bout dans leurs stratégies nature. Grâce à des approches créatives, sur mesure et connectées à un large écosystème d'experts, de fournisseurs de données et d'acteurs scientifiques, nos équipes vous accompagnent dans la transformation de vos modèles et le renforcement durable de vos impacts positifs sur la biodiversité.

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| #1 | Comprendre & prioriser <ul style="list-style-type: none">• Formation et Sensibilisation des collaborateurs.rice.s• Analyse qualitative des impacts, dépendances, risques et opportunités de l'entreprise vis-à-vis de la biodiversité• Priorisation des enjeux• Lien avec la réglementation | #2 | Mesurer <ul style="list-style-type: none">• Empreinte biodiversité :<ul style="list-style-type: none">- Globale de l'entreprise- Des sites• Analyse quantifiée des risques à différentes échelles :<ul style="list-style-type: none">- Entreprise globale- Sites clés- Produits clés• Analyse approfondie des impacts et risques des produits clés |
| #3 | Agir <ul style="list-style-type: none">• Définition d'objectifs en incluant l'équipe dirigeante ainsi que les équipes métiers• Elaboration d'une feuille de route entreprise• Déclinaison en plan d'actions métiers• Outillage (traçabilité, outils de pilotage et suivi, etc.)• Implémentation et suivi du plan d'actions | #4 | Rendre compte <ul style="list-style-type: none">• Reporting obligatoire : CSRD, EUDR, etc.• Reporting volontaire : TNFD, GRI, CDP, etc.• Partage d'expériences |



Contactez nos équipes pour en savoir plus.

Conclusion | Les perspectives pour les achats responsables

Les 20 entretiens menés auprès d'acteurs variés montrent que la fonction achats est aujourd'hui à un tournant de sa transformation RSE.

La dynamique RSE est désormais autonome : la plupart des directions achats interrogées ne se contentent plus de suivre la réglementation, mais anticipent et vont au-delà des obligations, portées par la conviction, la pression externe et la nécessité de crédibiliser leur démarche.

La réglementation reste un accélérateur, mais n'est plus le moteur principal : elle structure, légitime, crédibilise, mais n'est plus l'unique déclencheur. Les échéances légales (CSRD, devoir de vigilance, AGEC, EUDR...) servent de jalons, mais la feuille de route RSE est déjà engagée dans la plupart des organisations.

Quatre dimensions clés pour des pratiques achats responsables mature

1. Collaboration interne
2. Engagement fournisseurs
3. Processus de gestion des risques
4. Les outils et données

Des défis partagés et freins persistants

- **Charge réglementaire et incertitude :** la multiplication des textes, leur complexité et parfois leur retrait ou report (CSRD, CS3D, EUDR...) crée de l'incertitude et peut ralentir l'action ou détourner des ressources vers la conformité plutôt que l'innovation.
- **Manque de ressources et de temps :** la montée en puissance des exigences RSE se heurte souvent à des équipes achats sous-dimensionnées, à la difficulté de former et d'embarquer les acheteurs, et à la nécessité de prioriser les sujets pour avoir de l'impact.
- **Difficulté à embarquer l'interne et les fournisseurs :** la pédagogie, la formation, la communication interne et la co-construction sont des leviers essentiels mais chronophages. Beaucoup d'entreprises peinent à créer un engagement large, à dépasser le cercle des convaincus, et à embarquer l'ensemble des parties prenantes.
- **Tension entre performance économique et extra-financière :** la pression sur les coûts, la volatilité des marchés, la nécessité de sécuriser les approvisionnements, et la difficulté à valoriser les gains RSE dans les arbitrages internes restent des freins majeurs.
-

Perspectives et axes de transformation

La maturité achats responsables ne se décrète pas : elle se construit dans la durée, par la montée en compétence, la structuration des outils, la co-construction avec les fournisseurs, et l'alignement des parties prenantes internes.

Quatre axes prioritaires pour accélérer la transformation

- **Renforcer la formation et l'outillage des acheteurs :** Généraliser la formation RSE, développer des outils adaptés, et intégrer la donnée extra-financière dans les achats.
- **Structurer la collaboration interne :** Décloisonner les fonctions, instaurer des comités transverses, aligner les objectifs et les indicateurs, et impliquer la direction générale.
- **Faire de l'engagement fournisseur un levier de transformation filière :** Passer du contrôle à la co-innovation, accompagner la montée en maturité des fournisseurs, mutualiser les audits et les données, et structurer des coalitions sectorielles.
- **Anticiper les enjeux émergents :** Les enjeux RSE évoluent rapidement et imposent d'intégrer de nouveaux sujets (économie circulaire, adaptation au changement climatique, souveraineté industrielle...) dans la stratégie achats.

En synthèse

L'étude met en lumière une fonction achats en pleine transformation, à la croisée des chemins entre conformité, collaboration et transformation stratégique. Les directions achats les plus avancées sont celles qui font de la RSE un levier de différenciation, de compétitivité durable et de création de valeur partagée, tout en restant lucides sur les défis à relever : charge réglementaire, ressources et engagement des parties prenantes.

La trajectoire est engagée, mais la transformation reste à accélérer et à systématiser.



Utile | La boîte à outils pour nourrir la réflexion de vos pratiques

Dans ce chapitre, nous vous proposons une boîte à outils pour étayer votre réflexion sur vos pratiques d'achats responsables.

Nos équipes se tiennent à votre disposition pour vous aider de bout en bout pour mettre en action la transformation dans votre entreprise.

OUTIL 1 - LA GRILLE D'AMBITION DES PRATIQUES ACHATS RESPONSABLES EN FONCTION DES BÉNÉFICES RECHERCHÉS

Bénéfices recherchés	Niveau d'ambition	Collaboration interne	Engagement fournisseur	Processus de gestion des risques	Outils et données
Réduction des risques stratégiques Avantage concurrentiel Amélioration de la résilience	Transformation 	Impulsion stratégique Co-construction avec les prescripteurs	Construction de partenariats long-terme Co-innovation	Anticipation de risques LT Implication Comex	Collaboration externe pour construire de la donnée nouvelle
Atteintes des engagements RSE Confiance des investisseurs Attentes des clients	Collaboration 	Animation transverse achats / RSE Formations et incentives	Plans d'amélioration Articulation perf. financière & RSE	Cartographie partagée Adaptation des processus aux risques Pilotage des plans d'action	RSE intégrée aux SI Achats Suivi de KPIs
Conformité légale et réglementaire Gestion du risque juridique et réputationnel	Protection 	Minimale & efficiente Réactive	Relation transactionnelle et juridique Critères et clauses	Engagement public Processus génériques Mécanismes de sanction	Outils standards (scoring Ecovadis, audits SMETA...) KPIs limités

OUTIL 2 : GRILLE D'ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS RESPONSABLES

	Faire à la place de	Faire avec	Aider à faire
Rôle de la fonction Achats Responsables	Chef de projet qui exécute directement les démarches RSE (clauses, audits, plans d'action).	Co-pilote : anime les démarches, forme les équipes, construit les outils avec elles.	Expert référent : appui stratégique, vérifie la bonne utilisation des outils, impulse l'amélioration continue.
Rôle de l'acheteur	Passif : délègue la mise en œuvre des pratiques RSE.	Actif accompagné : participe aux démarches, apprend à intégrer les critères RSE.	Autonome : maîtrise les outils, intègre les enjeux RSE dans ses décisions.
Prérequis (formation, incentives...)	Sensibilisation basique aux enjeux RSE.	Formations approfondies (critères RSE, analyse des risques), incitations à la collaboration.	Certification avancée (ACV, économie circulaire), objectifs RSE intégrés dans les KPIs.
Correspondance avec le Lean Management	« Yellow Belt » : exécution sans autonomie.	« Green Belt » : maîtrise des outils de base, co-pilotage possible.	« Black Belt » : expert autonome, capable de piloter des projets complexes et d'accompagner.

Comment utiliser cet outil ?

- Évaluez votre position actuelle : êtes-vous dans une logique de “faire à la place de”, “faire avec” ou “aider à faire” ?
- Identifiez les gaps : formation, gouvernance, outils, posture des acheteurs.
- Construisez votre roadmap : définissez les actions pour passer au niveau supérieur (ex. mise en place d'un programme de formation certifiant type Green ou Black Belt).

OUTIL 3 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER SELON LA THÉMATIQUE ABORDÉE

Équipe à impliquer	Achats responsables	Juridique	RSE	Prescripteurs
Sujet abordé				
Corruption	●		Utile	Utile
Devoir de vigilance	●		●	Utile
Climat / Biodiversité	●	Utile	●	●
Économie circulaire	●	Utile	●	●
Inclusion	●	Utile	●	●

● : indispensable

Optionnel : utile

Comment utiliser cet outil ?

- **Identifiez la thématique prioritaire** (ex. inclusion, économie circulaire).
- **Mobilisez les parties prenantes indispensables** (●) dès la phase amont (expression du besoin, définition des critères).
- **Ajoutez les fonctions “utile”** pour enrichir la réflexion et anticiper les risques.

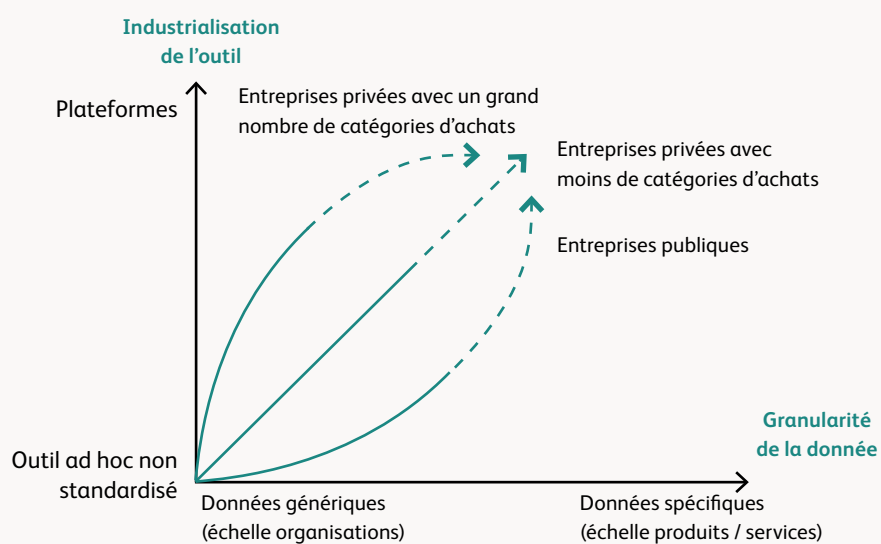
OUTIL 4 : CHECKLIST POUR ÉVALUER LA PONDÉRATION RSE DANS LES APPELS D'OFFRES

Deux volets pour vérifier l'équilibre :

Pour vérifier si la pondération RSE est suffisante	Pour vérifier qu'elle n'est pas trop forte au détriment des autres critères
Permet-elle de différencier clairement les offres sur leurs performances sociales et environnementales ?	Ne dépasse-t-elle pas le poids cumulé des critères économiques et techniques ?
Les critères retenus couvrent-ils les enjeux matériels pour votre catégorie d'achat (ex. climat, inclusion, droits humains) ?	Ne crée-t-elle pas de barrières disproportionnées pour certains fournisseurs (ex. PME, ESS) ?
Est-elle alignée avec les engagements RSE de votre organisation et les attentes réglementaires (CSRD, devoir de vigilance) ?	N'induit-elle pas un choix d'offres moins performantes économiquement sans justification ?
Les critères sont-ils mesurables et vérifiables (certifications, indicateurs chiffrés) ?	Les critères sont-ils proportionnés à la capacité réelle des fournisseurs à agir sur ces enjeux ?
Est-elle cohérente avec les benchmarks sectoriels (>10 % dans les appels d'offres, tendance en hausse) ?	A-t-elle été validée par les parties prenantes internes (prescripteurs, direction achats, RSE) pour éviter un déséquilibre ?

OUTIL 5 - TROIS TRAJECTOIRES TYPES D'INDUSTRIALISATION DE LA GESTION DE LA DONNÉE CARBONE

La matrice croise granularité de la donnée (de données génériques à données spécifiques par produit/service) et industrialisation de l'outil (d'un outil ad hoc non standardisé à une plateforme intégrée).



OUTIL 6 - LES TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES PRATIQUES SELON L'AMBITION

Tableau récapitulatif - Pilier 1 - La collaboration interne

	Protection	Collaboration	Transformation
Le rôle de la fonction achats responsables	Application des exigences minimales et respect des standards RSE de base, sans démarche d'amélioration continue.	Déploiement de plans d'amélioration, adaptation des évaluations selon les contextes, participation à la sélection des fournisseurs.	Intégration complète dans la stratégie de l'entreprise, co-construction des objectifs avec la direction, pilotage des transformations filières.
Le rôle des acheteurs	Exécution opérationnelle, prise en compte limitée des critères RSE, suivi des instructions centralisées.	Acteurs de la démarche RSE, porteurs des plans d'amélioration, participation à la rationalisation des panels fournisseurs.	Ambassadeurs de la stratégie bas carbone, moteurs de la co-innovation, implication dans les projets de transformation.
Sponsorship du top management	Engagement au travers de la signature d'une charte	Impulsion forte du Top Management	Implication forte du top Management en continu
Le besoin de formation des acheteurs	Sensibilisation générale aux enjeux RSE, formation de base obligatoire.	Formations spécifiques sur l'évaluation des fournisseurs, sur les plans d'amélioration et la réduction carbone.	Programme de formation avancée, ateliers d'innovation, partage de bonnes pratiques internationales. (ACV etc.)
Les mesures incitatives pratiquées auprès des acheteurs	Absence ou très rares incitatifs RSE, prime individuelle centrée sur le prix.	Bonus partiellement indexé sur des objectifs RSE, reconnaissance lors de l'atteinte de résultats.	Bonus significatif lié à la décarbonation et à la performance RSE, valorisation des démarches innovantes et collectives.
Le niveau de collaboration interne et de silos	Organisation en silos, échanges limités entre services, faible transversalité.	Coordination renforcée entre achats, RSE et métiers, partage des informations et retours d'expérience.	Collaboration étroite, équipes multidisciplinaires, stratégie partagée et objectifs communs à toutes les parties prenantes.

OUTIL 6 - LES TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES PRATIQUES SELON L'AMBITION

Tableau récapitulatif - Pilier 2 - L'engagement fournisseurs

	Protection	Collaboration	Transformation
Le rôle de la fonction achats responsables	Application des exigences minimales (code de conduite, questionnaires standards), suivi ponctuel sans accompagnement.	Animation de la démarche de progrès partagé, mise en place de plans d'amélioration, adaptation des clauses contractuelles aux enjeux métiers.	Leadership dans la co-innovation avec les fournisseurs stratégiques, intégration des enjeux disruptifs (circularité, inclusion) dans les partenariats.
Le rôle des acheteurs	Vérification de la conformité, rupture en cas de non-conformité, approche transactionnelle.	Analyse des résultats RSE, négociation combinée (prix + RSE), accompagnement des fournisseurs dans leurs plans d'action.	Facilitation de projets à fort impact, challenge des besoins, implication dans la transformation des filières.
Le rôle de l'équipe RSE	Appui ponctuel pour audits ou reporting, sans implication dans la relation fournisseur.	Partenaire actif pour définir les critères RSE, accompagner les fournisseurs dans la montée en maturité.	Co-pilotage des projets stratégiques, intégration des enjeux RSE dans la stratégie filière, animation des coalitions sectorielles.
Sponsorship du top management	Engagement limité (signature du code de conduite).	Impulsion pour structurer des partenariats durables et valoriser la performance extra-financière.	Soutien fort pour les projets disruptifs, allocation de ressources pour la co-innovation et la transformation sectorielle.
Le besoin de formation des acheteurs	Sensibilisation basique aux enjeux RSE.	Formations sur l'analyse des évaluations RSE, conduite de négociations responsables.	Projets avancés : ACV, économie circulaire, innovation sociale, gestion des risques systémiques.
Les mesures incitatives pratiquées auprès des acheteurs	Clauses contractuelles génériques, sanctions en cas de non-conformité.	Reconnaissance des progrès (labels internes, valorisation dans les appels d'offres).	Mécanismes incitatifs ambitieux : bonus carbone, délais de paiement accélérés, partenariats stratégiques.
Le niveau d'engagement fournisseurs	Relation transactionnelle et ponctuelle.	Dialogue régulier, co-construction de plans d'amélioration, suivi des KPIs.	Partenariat stratégique, co-innovation, challenge des besoins et la transformation des pratiques.

OUTIL 6 - LES TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES PRATIQUES SELON L'AMBIITION

Tableau récapitulatif - Pilier 3 - Le processus de gestion du risque

	Protection	Collaboration	Transformation
Le rôle de la fonction achats responsables	Gestion réactive des alertes, intégration de clauses types, audits ponctuels.	Pilotage de la cartographie des risques, coordination des plans d'action avec les fournisseurs et parties prenantes.	Leadership dans la refonte des pratiques achats pour intégrer résilience, circularité et adaptation climatique.
Le rôle des acheteurs	Vérification de conformité, arbitrages au cas par cas.	Contribution active à la cartographie des risques, suivi des plans d'action, diversification des sources.	Anticipation des risques disruptifs, intégration des critères de résilience dans les cahiers des charges.
Le rôle de l'équipe RSE	Appui pour le reporting réglementaire.	Co-animation des processus de suivi des risques, accompagnement des fournisseurs.	Co-construction de solutions innovantes avec Achats et R&D, implication dans les coalitions sectorielles.
Sponsorship du top management	Engagement limité (validation des politiques).	Impulsion pour structurer la gouvernance des risques, allocation de ressources pour la résilience.	Soutien fort pour les projets stratégiques, intégration des risques dans la stratégie globale.
Le besoin de formation des acheteurs	Sensibilisation aux risques juridiques et réputationnels.	Formations sur la cartographie des risques, souveraineté industrielle, adaptation locale.	Programmes avancés : ACV, circularité, anticipation des crises systémiques.
Les mesures incitatives pratiquées auprès des acheteurs	Sanctions en cas de non-conformité. sélection.	Valorisation des fournisseurs réduisant leurs risques, intégration dans les critères de sélection.	Bonus liés à la résilience, partenariats stratégiques pour la transformation des filières.
Le processus de gestion du risque	Réactif et défensif : déclenché par des obligations ou incidents, centré sur la conformité et la limitation des risques réputationnels.	Structuré et partagé : cartographie des risques, plans d'action co-construits, suivi régulier, décloisonnement des fonctions.	Proactif et stratégique : intégration des risques disruptifs (climat, géopolitique), anticipation des crises, pilotage avancé avec indicateurs sophistiqués et gouvernance sectorielle.

TABLEAU RÉCAPITULATIF – PILIER 4 – LES OUTILS ET DONNÉES

Tableau récapitulatif - Pilier 4 - Les outils et données

	Protection	Collaboration	Transformation
Le rôle de la fonction achats responsables	Utilisation d'outils basiques (Excel, questionnaires), reporting ponctuel, transformation.	Intégration des indicateurs RSE dans le SI Achats, pilotage des dashboards et suivi automatisé.	Leadership dans la gouvernance data, utilisation d'outils avancés pour piloter la transformation.
Le rôle des acheteurs	Collecte manuelle des données, faible exploitation.	Utilisation des dashboards pour orienter les décisions, suivi des KPIs RSE.	Exploitation proactive des données pour anticiper les risques et optimiser les arbitrages stratégiques.
Le rôle de l'équipe RSE	Production de reporting réglementaire.	Co-animation des processus de fiabilisation et partage des données.	Gouvernance partagée, transparence des données avec les parties prenantes internes et externes.
Sponsorship du top management	Validation des reportings.	Impulsion pour digitaliser les processus et intégrer la performance extra-financière.	Soutien fort pour la mise en place d'outils avancés et la valorisation stratégique de la donnée.
Le besoin de formation des acheteurs	Sensibilisation basique à la collecte des données.	Formations sur l'utilisation des outils digitaux et l'interprétation des indicateurs RSE.	Programmes avancés : pilotage en temps réel, analyse prédictive, ACV.
Les mesures incitatives pratiquées auprès des acheteurs	Aucune valorisation de la donnée.	Reconnaissance des équipes qui fiabilisent et exploitent la donnée.	Valorisation des projets innovants basés sur la data (traçabilité, circularité).
Le niveau d'intégration des outils	Outils isolés, absence d'intégration SI.	Intégration des indicateurs RSE dans les processus achats, dashboards collaboratifs.	Outils interconnectés, pilotage en temps réel, transparence et traçabilité à l'échelle de la filière.

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes ayant participé à cette étude en particulier :

- Laurent Guiouiller, Directeur Décarbonation des Achats – **Accor**
- Solène Fortin, Responsable des Achats Responsables pour les achats indirects – **Auchan**
- Caroline Maurial, Directrice des Achats France – **AXA France**
- Sarah Perceval, Manager de la transformation des Achats France – **AXA France**
- Florent Lunel, Directeur Food & Beverage – **Big Mamma**
- Sébastien Ravily, Directeur Achats Bouygues Travaux Public et Achats Responsables – **Bouygues Construction**
- Olivier Abellan – Responsable RSE du Global Sourcing - **Carrefour**
- Malick Dereix, Directeur Sourcing Europe – **Carrefour**
- Stéphane Pierrefeu, Directeur RSE Fournisseurs du Groupe Carrefour - **Carrefour**
- Hélène Vermont, Directrice des Achats Responsables – **Michelin**
- Bénédicte de Mari, Directrice des Achats Responsables – **RATP**
- Vincent Monclus Responsable des Achats Responsables – **RATP**
- Enzo Pianfetti, Manager Achats Responsables - **Société des Grands Projets (SGP)**
- Arnaud Pacheco, Responsable Stratégie et RSE– **Société des Grands Projets (SGP)**
- Gaëlle Saragaglia, Vice-Présidente Global Responsible Sourcing – **Sodexo**
- Clotilde Brehmer, Group Strategic Partnerships & Responsible Category management– **Rexel**

Auteurs



Leo Génin
Associé Sustainability
leo.genin@i-care-consult.com



Alexandre Bœuf
Directeur Achats
alexandre.boeuf@bearingpoint.com



Ludovic Mendes -
Lead Achats Responsables
Ludovic.mendes@bearingpoint.com



Capucine Causse
Business Consultant



Emma Brunat
Business Consultant