



TRANSCRIPTION PODCAST GREEN MOMENTUM

Les Achats responsables au cœur des entreprises

Introduction par Jérôme Libeskind

Bonjour à toutes et à tous, c'est Jérôme Libeskind. Vous écoutez « Green Momentum », le premier podcast consacré à la finance verte et à son rôle dans la démarche globale des entreprises et des États pour une meilleure préservation de l'environnement. « Green Momentum » vous est proposé par Natixis. Aujourd'hui, nous allons parler des achats et de la façon dont ils peuvent être responsables. Ce qui est possible pour le consommateur, comme vous et moi au quotidien, l'est-il également pour une entreprise ? Le mouvement vers des achats plus responsables est-il facile à initier ? Et comment acheter mieux, mais pas forcément plus cher ?

Voici quelques-unes des questions que nous allons aborder aujourd'hui avec nos deux invitées : Fanny Bénard, associée chez BuyYourWay et vice-présidente de l'Observatoire des achats responsables, et Laurence Maldonado, responsable des achats durables et responsables chez BPCE Achats.

Question : Fanny, vous travaillez dans un cabinet de conseil dédié aux achats responsables et votre métier est justement d'aider les entreprises à mettre en place une stratégie dans ce domaine. Pouvez-vous nous dire ce qui définit ces achats responsables ?

Fanny Bénard : Ma définition des achats responsables passe d'abord par une question : « Qu'est-ce que ça veut dire, être responsable » ? Pour vous, pour Laurence, pour moi, ça veut dire avoir conscience des impacts qui vont être générés par nos décisions. Pour un acheteur, c'est la même chose. C'est être conscient des impacts qui vont être générés par sa décision d'achat sur les personnes, l'environnement et sur la société dans son ensemble.

Question : C'est donc une question de conscience, de connaissance de sa responsabilité... Cette notion d'achats responsables est-elle récente, notamment pour les entreprises ?

Fanny Bénard : Non, elle n'est pas récente. Elle remonte aux années 1990, lorsqu'on a vu des enfants fabriquer des ballons pour Nike, au moment de la Coupe du monde de football. C'est le premier scandale qui ouvre la voie aux achats responsables. Et puis après, on n'en parle plus trop, jusqu'à la tragédie du Rana Plaza, cet immeuble abritant des ateliers de

confection, dont l'effondrement au Bangladesh cause plusieurs milliers de morts. Là, c'est une nouvelle prise de conscience en faveur des achats responsables.

Jérôme Libeskind : Ces ateliers fabriquaient pour les grandes marques textiles de la « fast fashion »...

Fanny Bénard : Tout à fait. Beaucoup de ces marques ont vu leur production disparaître dans les décombres du Rana Plaza. Et après cette catastrophe et ce scandale, plusieurs lois ont été votées pour que les entreprises prennent conscience de leur impact sur les chaînes d'approvisionnement, dont la loi sur le devoir de vigilance, en vigueur en France depuis 2017.

Question : Les lois ont donc parfois découlé de catastrophes. Laurence, en préparant ce podcast, vous observiez qu'avant ces lois, certaines entreprises faisaient déjà des achats responsables sans le savoir. Sont-elles, en quelque sorte, les « Monsieur Jourdain » des achats responsables ?

Laurence Maldonado : Tout à fait. En complément de ce qu'indique Fanny, réaliser des achats responsables, c'est aussi appliquer et contrôler les bonnes pratiques, respecter l'équité et les intérêts des fournisseurs, favoriser le développement local, prendre en compte tout ce qui est cycle de vie des produits, coût total, etc. Des pratiques qui, jusqu'à présent, étaient parfois mises en œuvre, mais pas mesurées. Donc, dans un futur très proche, c'est-à-dire dans les semaines à venir, l'objectif va être de mesurer les ambitions affichées. Par exemple, on va prendre en compte la réduction de l'impact carbone des produits et services dans les achats, mais également dans les pratiques pour la totalité de nos consultations et décisions tenant compte des impacts RSE.

Question : Chez BPCE, la filière Achats compte environ 200 salariés. Est-ce facile de faire bouger le paquebot, de passer aux achats responsables, d'effectuer ce changement de mentalité ?

Laurence Maldonado : C'est un vrai projet de transformation, au niveau de BPCE Achats et du groupe BPCE. En un peu plus de deux ans, le métier d'acheteur a beaucoup évolué en termes d'activité et de responsabilité, et le risque fournisseur et les achats responsables, entre autres, sont devenus des incontournables. Au niveau de BPCE Achats et de notre filière Achats, nous mettons actuellement en place des outils, des formations et des animations associées, avec un facteur clé de succès très fort, à savoir la mobilisation des décideurs et des dirigeants dans leurs prises de décision.

Question : La mobilisation des décideurs et des dirigeants, Fanny, est-ce justement la clé pour accélérer ce passage aux achats responsables ?

Fanny Bénard : Il y a deux facteurs clés de succès. Le premier, ce sont les décideurs, les dirigeants. Il est rare qu'un acheteur refuse de faire des achats responsables ou ait la volonté de mal se comporter, entre guillemets. Par contre, il peut être soumis à des objectifs contradictoires, entre d'une part, la solution la plus responsable et, de l'autre, celle qui répond aux objectifs qu'on lui a fixés. C'est là que les dirigeants, à la fois les directeurs

achats, mais aussi le top management, doivent être vraiment impliqués et donner l'impulsion. Et puis, le deuxième facteur clé de succès, c'est l'opérationnel. En fait, il s'agit de doter les acheteurs d'outils qui leur permettent de faire des achats responsables.

Question : Évidemment, on n'a pas envie de ne pas acheter responsable. Il y a tout de même une clé dans l'équation, c'est comment acheter responsable sans payer plus cher ? Parce que le nerf de la guerre, c'est le prix, c'est acheter moins cher...

Fanny Bénard : Ce que vous décrivez, c'est l'ancienne version des acheteurs. Initialement, en effet, ce métier d'acheteur a été créé pour maîtriser les marges, faire du gain économique. Mais on leur a aussi demandé de veiller à la qualité, aux délais, etc. Aujourd'hui, ils doivent également être vigilants par rapport à l'impact sur l'environnement, sur les personnes... Oui, cela peut coûter plus cher à court terme, mais cela permet parfois de faire gagner de l'argent à l'entreprise, à long terme ou à moyen terme, quand on n'est pas soumis à une crise et quand on fait attention aux matières premières et à leur raréfaction, par exemple. Le coût final pour l'entreprise est alors moins important.

Question : Pour vous, Laurence, ce métier a-t-il changé ?

Laurence Maldonado : Complètement. Notre raison d'être, il est vrai, c'est de faire réaliser des économies aux entreprises. Mais aujourd'hui, ça ne passe plus par des réductions de prix unitaires. On a largement atteint un plancher. **L'achat doit être un acte de création de valeur, dont la RSE fait maintenant partie intégrante. Le rôle de l'acheteur, c'est aussi d'interroger et faire évoluer les besoins et les cahiers des charges, sourcer des fournisseurs qui ont des ambitions, restent clairs et mesurés et vont contribuer à nos propres ambitions.**

Question : Tous les achats peuvent-ils être responsables ?

Laurence Maldonado : Tout à fait. D'abord, au-delà des critères qu'on annonçait au départ, on a des critères d'achats responsables qui peuvent être adaptés à chacune des catégories d'achats, selon des enjeux qui lui sont propres. Par exemple, on évalue aujourd'hui la maturité RSE dans nos consultations en fonction de quatre thèmes : l'environnement, le capital humain, le développement économique et social des territoires et les pratiques vertueuses, via les labels obtenus. Après, comme je l'ai indiqué précédemment, pendant la durée du contrat, l'ambition est aussi de mesurer les impacts RSE d'actions qui sont inscrites à des plans de progrès sur les produits et services qu'on achète, et donc, de suivre des résultats quantitatifs obtenus.

Question : Ce n'est pas le tout de dire qu'on fournit un produit responsable, encore faut-il le prouver sur la durée du contrat. Et pour vous, Fanny, tous les achats peuvent-ils être responsables ?

Fanny Bénard : Tous les achats peuvent être responsables, parce qu'ils ont un impact sur les personnes ou sur l'environnement. Par exemple, quand on achète une prestation de

nettoyage, on se dit « c'est une prestation de service, il n'y a pas d'impact ». En réalité, il y a bien un impact à travers les produits qu'on utilise, en l'occurrence, les produits ménagers. Il y a aussi un impact sur les personnes elles-mêmes qui effectuent la prestation, l'ergonomie, les horaires de travail, la façon dont elles sont payées ou formées. Les acheteurs peuvent avoir un impact sur tous ces sujets.

Question : Au-delà des simples critères environnementaux, il y a aussi des critères sociaux dans la RSE, et c'est très important de les prendre en compte.

Fanny Bénard : Tout à fait. Quand on pense RSE, on pense souvent impact environnemental avant tout, alors que c'est l'impact environnemental et social. En fait, c'est l'impact sur toute la société dans son ensemble.

Question : Est-ce qu'on peut imaginer qu'un jour, tous les achats seront vraiment responsables, ou existe-t-il des catégories qui vont être plus difficiles à faire bouger que d'autres ?

Fanny Bénard : J'espère que tous les achats seront responsables à terme, et je pense que c'est possible. On observe une montée de la prise de conscience, justement, de tous les acheteurs sur tous les sujets, que ce soit les achats les plus directs, les matières premières, les achats les plus stratégiques, mais aussi les prestations.

Question : Avez-vous une idée du temps qu'un tel changement peut prendre ? Peut-on tabler sur les cinq ans, les dix ans qui viennent ?

Fanny Bénard : On estime que les achats responsables sont nés officiellement il y a une dizaine d'années... Alors, **j'espère que, dans une dizaine d'années, on pourra dire que toutes les entreprises, toutes les organisations se sont au moins dotées d'une stratégie achats responsables et font des achats plus responsables.**

Question : Chez BPCE, par exemple, il y a bien une stratégie achats responsables puisque vous en avez la charge, Laurence. Comment cela se passe-t-il ? Comment sont fixés vos objectifs ? Pouvez-vous nous dévoiler les coulisses de cette stratégie ?

Laurence Maldonado : Nous nous inscrivons en plein dans le plan stratégique du groupe, à l'horizon 2024. Nous sommes dans une période de construction, avec des objectifs à moyen et à un peu plus long terme, sur un an, deux ans, trois ans, tous les ans. Nous sommes sur une vraie trajectoire de transformation et effectivement, tous les achats peuvent être responsables, qu'il s'agisse de mobilier, nettoyage, prestations intellectuelles... Finalement, nous arrivons toujours à adapter des critères de choix aux catégories d'achats correspondantes.

Question : Mais comment une prestation intellectuelle peut-elle ne pas être responsable ?

Laurence Maldonado : Par exemple, sur les prestations intellectuelles, on va pouvoir mesurer le taux d'absentéisme chez le fournisseur, l'index d'égalité homme-femme, et d'autres critères de ce type-là, qui sont demandés et auxquels les fournisseurs vont répondre.

Question : Ça veut dire que même sur les choses les plus immatérielles, il y a quand même des critères de responsabilité qui peuvent être appliqués, Fanny ?

Fanny Bénard : Tout à fait. Dans ce cas précis, ça va être plutôt sur les personnes, en effet, et la façon dont l'entreprise va gérer son capital humain. Mais il y a aussi un autre paramètre dans les achats responsables, c'est l'acheteur responsable en tant que tel. Là, on parle beaucoup de fournisseurs, des offres, de ce qu'on achète... Mais ce qui compte, c'est également comment on se comporte en tant qu'acheteur responsable. Par exemple, quand on envoie un appel d'offres à un cabinet de conseil, le vendredi pour le lundi matin, on ne se comporte pas comme un acheteur responsable.

Question : Voilà, le message est passé ! Il y a une dernière question rituelle dans « Green Momentum » : êtes-vous pessimiste ou optimiste pour l'avenir ? À vous écouter, je crois que j'ai une idée de la réponse... Commençons par vous, Laurence.

Laurence Maldonado : Optimiste ! On s'inscrit dans une vraie démarche, porteuse de sens pour l'ensemble de la société. Ce qui pouvait être identifié comme une contrainte initialement est devenu une véritable opportunité qui enrichit réellement les dialogues, les négociations avec les fournisseurs, les dirigeants et les directions métiers ; bref, toutes les parties prenantes.

Question : Une réponse optimiste. L'êtes-vous tout autant, Fanny ?

Fanny Bénard : Oui, je suis optimiste, pour les mêmes raisons que Laurence. Et pragmatique. On voit aujourd'hui qu'il y a quand même encore beaucoup de travail à faire, notamment dans les prises de conscience des dirigeants, comme je l'évoquais tout à l'heure... Donc oui, ça va venir, mais il va falloir encore un peu de temps.

Conclusion par Jérôme Libeskind

Voilà, on a fait le point sur le sujet des achats responsables, c'était très important d'en parler aujourd'hui, dans « Green Momentum ». Merci à toutes les deux d'avoir participé à ce podcast, merci à vous tous de l'avoir suivi. N'hésitez pas à en parler autour de vous et à très bientôt, pour un nouvel épisode de « Green Momentum ».



Retrouvez tous les podcasts de la [série Green Momentum](#)
Listen to all the [Green Momentum series](#) podcasts