

MESURE DU NIVEAU DE PRATIQUE DE L'ACHAT RESPONSABLE DANS LES ORGANISATIONS SELON L'ISO 26000

**Mame Fatou DIAGNE, Wassim GOUNI, Kartika NURHAYATI, Xinyi ZHAO,
Mohamed ZTAT, Gilbert FARGES, Jean-Pierre CALISTE***

Université de Technologie de Compiègne - rue Roger Couvrot, CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France
Master Qualité et Performance dans les Organisations – Tél : +33 (0)3 44 23 44 23
Email : master-qualite@utc.fr - Site web : www.utc.fr/master-qualite
*réfèrent : jean-pierre.caliste@utc.fr

RESUME

L'achat responsable est un thème émergent dans les directions de nombreuses entreprises. Selon Le Guide Décision Achat[1], 95% des entreprises abordent les Achats Responsables dans leurs rapports Développement Durable ou Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

La pratique d'achat responsable est adoptée pour réduire des risques environnementaux, respecter des valeurs sociétales, et améliorer l'image de marque de l'organisation. Afin d'améliorer leur degré d'implication en matière de RSE, les entreprises ont besoin de s'autoévaluer.

Cet article propose un outil de mesure du niveau d'engagement en matière de responsabilité sociétale de la fonction achat de l'entreprise. Des bonnes pratiques de l'achat responsable, dérivées de la norme ISO 26000, ont été regroupées et listées selon l'ordre d'un processus d'achat général fourni dans la norme NF X50-135.

Cet outil d'autodiagnostic est construit au format Excel® affichant les résultats d'évaluation via des diagrammes radar, afin d'aider les entreprises à développer leurs plans d'actions dans une logique d'amélioration continue.

MOTS-CLEFS

achat responsable, ISO 26000, NF X50-135, bonnes pratiques, outil autodiagnostic

ABSTRACT

MEASURE OF THE ENGAGEMENT LEVEL OF RESPONSIBLE PURCHASING IN ORGANIZATIONS ACCORDING TO ISO 26000

The responsible purchasing has become a trending topic among numerous companies. According to the Purchasing Decision Guide[1], 95% of companies broaden the subject of responsible purchasing in their sustainable development and Corporate Social Responsibility (CSR) reports.

The practice of responsible purchasing is believed to reduce environmental risks, respect the social values, and improve the brand image of organization. To improve their implication in CSR, the companies need to self-evaluate.

This article proposes a tool to measure the level of engagement of companies' purchasing departments in terms of environmental and social responsibility. The good practices of responsible purchasing derived from the norm ISO 26000 were regrouped and listed in the same order of a general purchasing process provided in the norm NF X50-135.

The outcome is an auto-diagnostic tool built in Excel® format that displays evaluation results in radar charts and thus helps companies to set up action plans within the logic of continuous improvement.

KEYWORDS

responsible purchasing, ISO 26000, NF X50-135, good practices, auto-diagnostic tool

I . CONTEXTE

I.1. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

Selon la Commission Européenne, la RSE désigne un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités ». La notion de RSE consiste donc à appliquer les principes du développement durable, en anglais « sustainable development », qui d'après G.H. Brundtland est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » [2].

La RSE invite les entreprises à une remise en question de leur modèle économique et de leur stratégie. Ceci se fait en intégrant des préoccupations environnementales, comme le changement climatique ou la raréfaction des ressources, des préoccupations sociales comme le respect de la diversité, le respect des Droits de l'Homme, en appliquant des règles de bonne gouvernance. Elle concerne autant les multinationales que les moyennes et petites entreprises et se décline différemment d'un secteur à un autre, d'une entreprise à une autre.

La norme ISO 26000 [3] guide les organisations dans la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale et s'articule autour de sept problématiques : gouvernance, Droits de l'Homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs et contribution au développement local. La démarche est volontaire. Cependant, dans un monde où les marchés sont de plus en plus globalisés et les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production sont significativement négatifs, il devient urgent qu'une profonde réflexion soit menée dans le but d'établir des pratiques responsables et durables. Ceci conduit chaque société à choisir ses domaines d'action en fonction de l'impact de ses activités et de ses décisions, mais aussi des attentes de toutes les parties prenantes.

I.2. IMPORTANCE DE LA FONCTION ACHAT

L'achat est une fonction stratégique pour l'entreprise, qui doit favoriser son développement économique, et constitue un point clé dans la chaîne de valeur qui peut avoir une influence sur l'environnement, et sur la société.

L'importance de la fonction achats ou approvisionnement peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Au niveau **stratégique** : la fonction achat contribue à la compétitivité de l'entreprise tant en termes de coûts que de délais.
- Au niveau **commercial** : la fonction achat permet de fournir des produits de bonne qualité tout en évitant par exemple les ruptures de stocks

- Au niveau **financier** : la politique d'achats contribue à la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les coûts et donc sur la marge de l'entreprise.

Selon Le Guide Décision Achat [1], les achats représentent 60% du chiffre d'affaires (CA) des entreprises européennes. Dans l'industrie, les achats représentent en moyenne 68% du CA, variant de 40% à plus de 75% selon les secteurs d'activité. Ainsi, les achats constituent-ils 46,3% du CA pour Essilor, 72,4% du CA pour PSA, 81,1% du CA pour Pinault-Printemps-La Redoute (PPR) [4].

I.3. FONCTION ACHAT ET RSE

Etant donné l'importance de l'achat (voir précédemment), si les entreprises intègrent dans leurs stratégies la RSE, il est fondamental que les principes de celle-ci s'appliquent à la fonction achat, introduisant de ce fait une nouvelle notion celle d'achat responsable.

L'ObsAR [1] définit l'achat responsable comme étant « tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique.

L'acheteur recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact. » Enfin, à en croire l'étude de l'ADEME réalisée en 2010 [5], 97% des entreprises intégreraient la RSE dans leur processus d'achat, mais encore faudrait-il définir plus précisément ce qui signifie cette intégration.

L'achat responsable renvoie aux trois dimensions du développement durable :

• Une dimension économique

Les achats responsables ont fait l'objet de recherches sur leur apport à la performance (Kotabe et Murray, 2004), voire leur capacité à être considérés comme une « arme concurrentielle » (Reck et Long, 1988) [6].

• Une dimension sociale

Trois types d'achat responsable se réfèrent directement à la dimension sociale, à savoir :

- Les « **achats équitables** » qui se fondent, à l'instar du commerce équitable, sur la volonté de proposer une rémunération juste aux petits producteurs des pays du Sud.
- Les « **achats solidaires** » qui concernent les produits fabriqués par des associations d'insertion, de réinsertion professionnelles, ou de personnes.
- Les « **achats éthiques** » qui visent à promouvoir le respect des Droits de l'Homme dans les pays fournisseurs.

• Une dimension environnementale

Les démarches d'achat responsable se donnant pour vocation d'être plus respectueuses de l'environnement prennent plusieurs modalités :

- Les « **achats verts** » qui concernent des produits recyclables ou biodégradables
- Les achats « **éco-responsables** » qui englobent tous les achats respectueux de l'environnement, y compris les services et travaux.

2 . ENJEUX ET PROBLEMATIQUE

2.1. UN RÉFÉRENTIEL, LA NORME NF X50-135

Selon le baromètre 2012 des achats responsables de l'ObSAR [7], 47% des entreprises interrogées disent rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de la RSE dues au manque d'indicateurs de mesure ou de référentiel clair. C'est la raison pour laquelle, en France, l'AFNOR après plusieurs années de travail a publié en 2012 la norme NF X50-135 [8] à destination de la fonction achat et de la direction générale et de toutes les parties prenantes pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche d'achat responsable.

Cette norme est structurée en deux parties complémentaires et indissociables :

- NF X50-135-1 qui est orientée vers la politique et la stratégie du processus achat et qui s'adresse prioritairement aux directions achats et directions générales.

La politique d'achats responsables doit être alignée sur la politique générale de l'organisation pour en faire apparaître les déclinaisons relatives au domaine des achats. Cette démarche RSE et les principes qu'elle véhicule, engagent de fait des changements ou évolutions dans les différentes approches, dans les comportements, dans la culture etc., que l'organisation doit prendre en compte dans le cadre de sa gouvernance globale. Afin d'en faciliter la lecture, elle est articulée,

comme l'ISO 26000, autour des sept mêmes questions centrales.

- NF X50-135-2 qui concerne l'ensemble des étapes opérationnelles du processus achats, elle s'adresse prioritairement aux différents acteurs ou fonctions intervenants dont plus particulièrement les directions achats, les acheteurs et/ou les fonctions associées à ces différents étapes.

Cette partie, à la différence de la première partie, donne des recommandations non pas en respectant les 7 questions centrales, mais par étape du processus, afin de privilégier l'aspect opérationnel de la démarche. Elle est, de ce fait, destinée à éclairer et à enrichir le pilotage de la démarche achats par les données et concepts portés par l'ISO 26000.

2.2. UN OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES D'ACHAT RESPONSABLE

La norme NF X50-135 constitue un net progrès en donnant des directives claires aux responsables de l'entreprise. Cependant, avant de lancer tout plan de progrès en matière d'achat responsable, il est nécessaire de mesurer le niveau initial de la mise en œuvre de la RSE appliquée aux achats.

Ceci nécessite un outil d'autodiagnostic, ce même outil peut être utilisé ensuite pour mesurer le progrès accompli. Cet outil doit s'appuyer sur une approche pensée en termes de processus.

Afin d'assurer une vision simplifiée et plus opérationnelle, partant de la norme NF X50-135-2, une cartographie du processus achat a été établie (voir Figure 1).

Cette cartographie fait apparaître 7 sous-processus structurant, ainsi que les acteurs qui en ont la responsabilité.

L'outil développé a pour but d'évaluer le niveau d'engagement de l'organisme en s'appuyant sur une liste de bonnes pratiques tirées du texte de la norme, ces dernières se référant au processus achats tel que schématisé dans la Figure 1 [9].

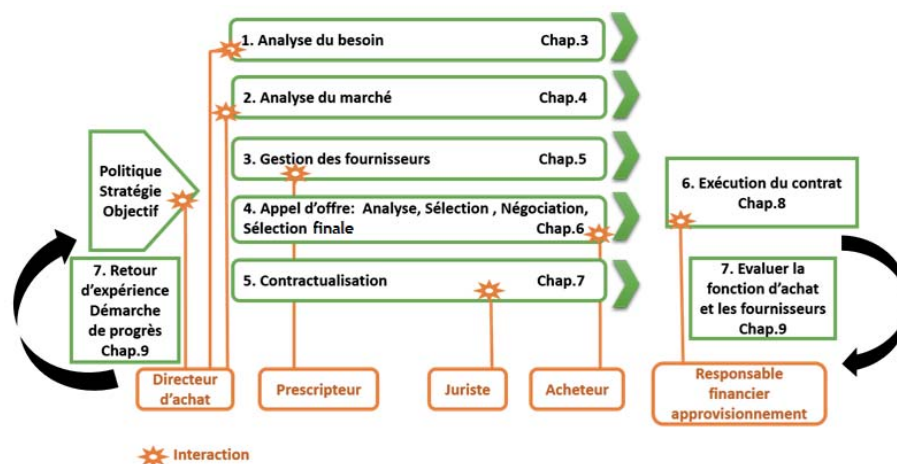


Figure 1 : Le processus achat responsable selon les recommandations de la NF X50-135

3 . PRESENTATION DE L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

L'outil d'autodiagnostic est développé avec Excel® et a pour objectif d'évaluer le niveau d'engagement en matière d'achat responsable [9].

Il est basé sur la norme NF X50-135 et présente **58 bonnes pratiques**. Ces dernières sont regroupées dans l'outil suivant 7 chapitres qui correspondent aux 7 sous-processus achat (Figure 1).

3.1. LES ONGLETS « HOME », « MODE D'EMPLOI » ET « DÉFINITION »

Ces onglets présentent les notions générales nécessaires pour comprendre le contexte et de se familiariser avec le sujet.

L'onglet « HOME » (voir Figure 2) présente l'objectif et les différentes métadonnées de l'outil. Il propose également des liens hypertextes qui permettent d'accéder aux autres onglets.

L'onglet « Mode d'emploi » (voir Figure 3) présente la méthode d'utilisation de l'outil, les étapes à suivre par ordre chronologique ainsi que l'échelle d'évaluation et le libellé de chaque choix d'évaluation.

L'onglet « Définition » représente les notions qui sont évoquées dans l'outil et qui peuvent être source d'ambiguïtés et d'incompréhension. Ces définitions sont celles de la norme NF X50-135.

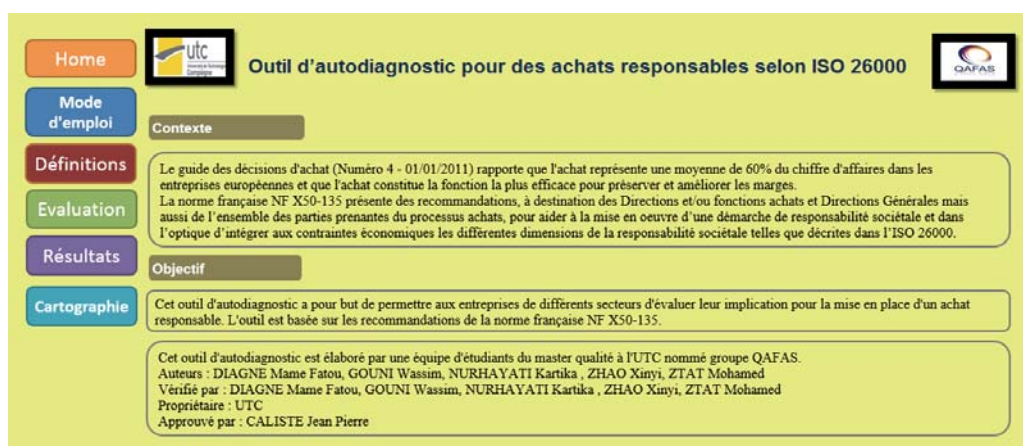


Figure 2 : L'onglet « Home »

à LIRE avant de commencer !...	
Pour Qui ? :	Cet outil d'autodiagnostic est destiné aux entreprises de différents secteurs
Pour Quoi ? :	Il a pour but d'évaluer l'engagement des entreprises pour mettre en place un achat responsable
Comment ? :	1. Utilisez cet outil d'autodiagnostic simple et rapide en lisant d'abord le "Mode d'emploi PDCA" (ci-dessous) 2. Visualisez la situation avec les onglets "Cartographies", identifiez les améliorations à faire, progressez dans vos pratiques
Mode d'emploi P D C A	
P = Préparez	1) Prenez connaissance des contenus des {onglets} (règle : une zone blanche écrite en bleu est modifiable) 2) Indiquez les données contextuelles de l'évaluation (cellules blanches écrites en bleu) 3) Identifiez plusieurs évaluateurs (internes ou externes au service, voire à l'établissement)
D = Diagnostiquez	4) Allez dans les onglets {Evalueur} prévus jusqu'à 5 pour pallier les incertitudes de subjectivité individuelle 5) Indiquez le NOM de l'évaluateur et la date de l'évaluation dans l'onglet {Evalueur x} utilisé (ordre et nombre sont libres...) 6) Sélectionnez les véracités avec "Evaluations des Processus", ajoutez les "Modes de preuve"
C = Considérez	7) Visualisez les synthèses {Cartographie} et {Tableau des résultats}, interprétez les résultats, recherchez des solutions 9) Indiquez, dans l'onglet {Cartographie}, les plans d'action prévus, à communiquer et à déployer 10) Développez les plans d'action que vous allez mener dans l'onglet {plan d'action}
A = Améliorez	11) Enregistrez, imprimez et communiquez sur votre auto-évaluation auprès des parties prenantes de votre organisation 12) Mettez en œuvre les plans d'action, veillez aux ressources, mesurez les progrès périodiquement (1/an au minimum)

Figure 3 : L'onglet « Mode d'emploi »

3.2. LES ONGLETS « EVALUATEUR 1,,,5 »

Ces 5 onglets identiques sont le cœur de l'outil. A priori, 5 évaluations réalisées par 5 personnes différentes, sont prévues mais ce nombre peut être augmenté si nécessaire. Chaque évaluateur doit d'abord indiquer ses: nom, prénom, société, fonction, date d'évaluation, puis commencer à préciser le ni-

veau de véracité de l'application dans ses activités des bonnes pratiques évaluées. L'échelle de véracité (vrai, plutôt vrai, plutôt faux, faux) jugée plus simple et plus efficace, permet d'avoir une idée générale de l'application du processus sans entrer trop dans les détails.

3.3. LES ONGLETS « TABLEAU DES RÉSULTATS », « CARTOGRAPHIE » ET « PLAN D'ACTION »

L'onglet « Tableau des résultats » résume les évaluations réalisées. Il présente les taux moyens relatifs à chaque bonne pratique ainsi que le niveau d'évaluation global pour toutes les bonnes pratiques.

L'onglet « cartographie » inclut 8 graphes radar : 7 graphes relatifs aux 7 sous-processus et un graphe global pour le processus achat (voir Figure 4).

Tous les graphes se lisent de la même façon : pour chaque sous-processus le trait rouge représente

l'évaluation moyenne, le trait vert l'évaluation maximale obtenue, et le trait bleu l'évaluation minimale. La zone jaune correspond à l'étendue des réponses.

Le sous-processus ayant la valeur moyenne la moins importante doit être priorisé dans le cadre d'une démarche d'amélioration qui doit être déclinée en plans d'action.

L'onglet « Plan d'action » inclut un tableau basé sur la méthode QQQQCP (Qui, Quand, Où, Quoi, Comment, Pourquoi). Il sert à expliciter les perspectives d'améliorations.

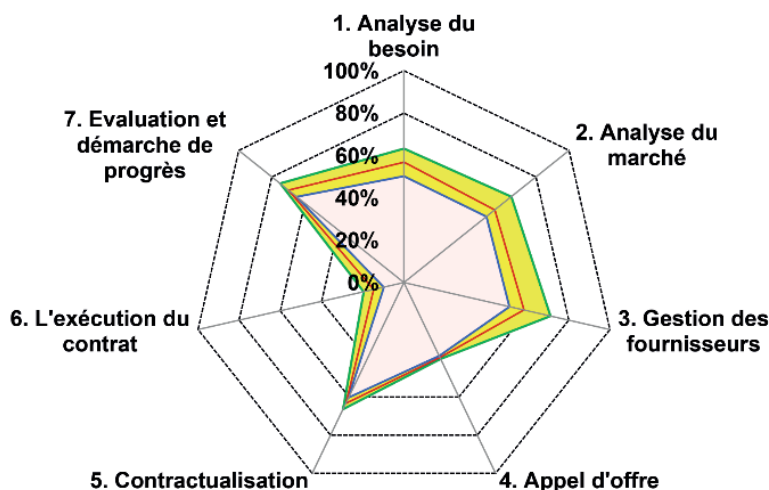


Figure 4 : Graphe radar global

Conclusion

Ce travail a conduit à la mise en place d'un outil d'auto-évaluation qui permet de mesurer le niveau d'engagement de toute organisation dans une politique d'achat responsable. D'autres études pourraient contribuer, grâce à cet outil, à développer le « benchmarking » sur l'engagement des entreprises dans une politique d'achat responsable dans le cadre de la RSE.

L'outil est mis gratuitement à la disposition des organisations. Des retours d'expérience pourront contribuer à y apporter des améliorations intéressantes. En reformulant, au bénéfice des utilisateurs, les recommandations de la norme NF X50-135, cet outil constitue un support complémentaire utile à l'instauration d'une culture de l'achat responsable.

Références bibliographiques

- [1] Le Guide Décision Achat (N°4), La fonction achat en entreprise, politique et stratégie d'achats, janvier 2011.
- [2] Brundtland G. H., Rapport de Brundtland, Organisation des Nations Unies, 1992.
- [3] AFNOR, NF ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, 2010.

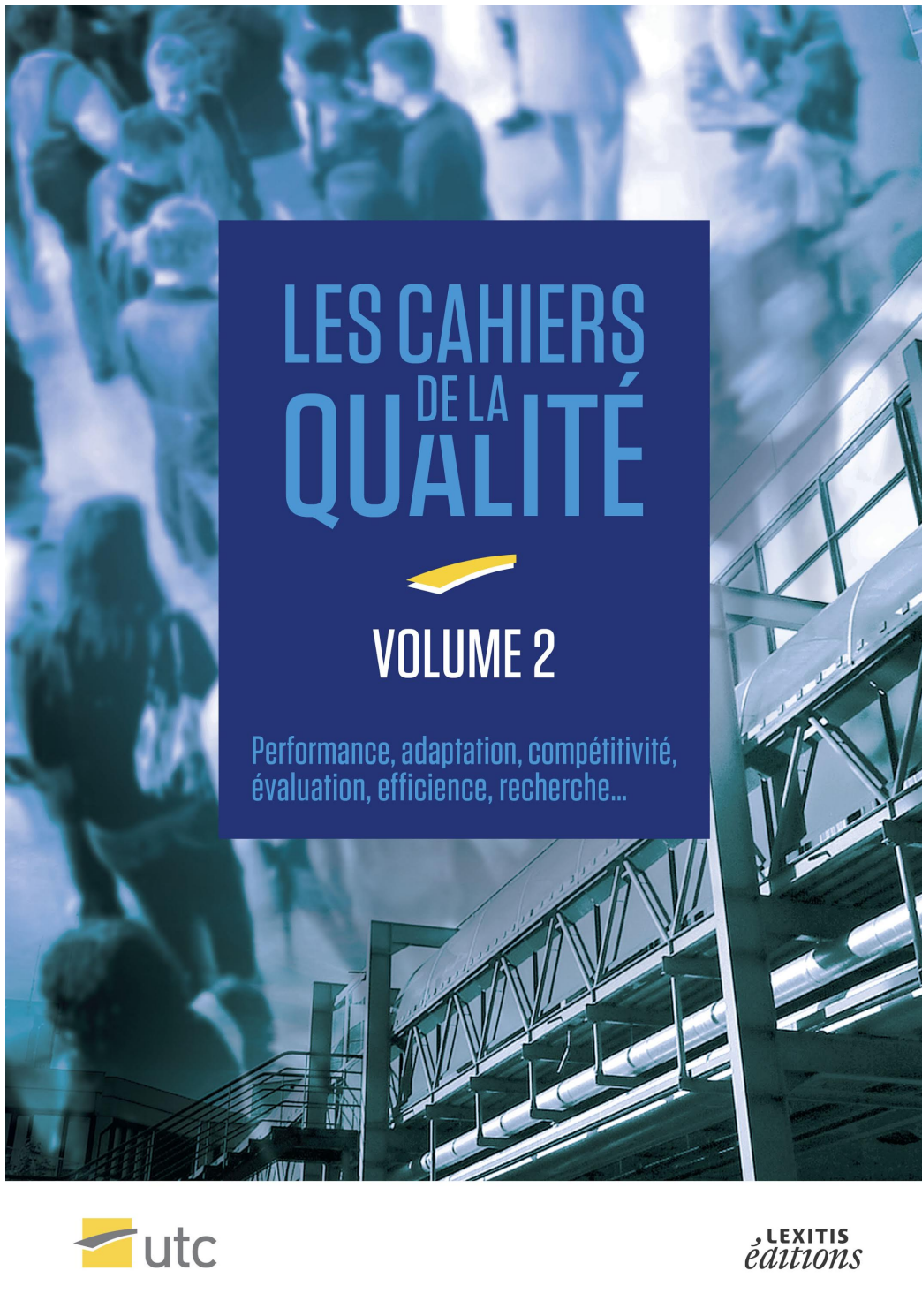
- [4] OUSSOU J. M., Les stratégies achats : émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise, Master Management et Stratégies d'Entreprises, ICOSUP Metz, 2006.
- [5] ADEME, Enquête sur les achats responsables : pratiques actuelles, attentes et besoins des entreprises, mai 2010. Disponible à l'adresse: www2.ademe.fr (Consulté le 23/01/2014)
- [6] Francillette M., Poissonnier H., Ethique et Marketing Achat, 2009. Disponible à l'adresse : www.openrim.org (Consulté le 24/01/2014)
- [7] ObsAR, Baromètre 2012 des Achats Responsables, 2012. Disponible à l'adresse : www.merton.gov.uk (Consulté le 23/01/2014)
- [8] AFNOR, NF X50-135 Achats Responsables - Guide d'utilisation de l'ISO 26000, 2012.
- [9] Diagne M. F., Gouni W., Nurhayati K., Zhao X., Ztat M. Conception d'un outil d'autodiagnostic pour des achats responsables selon la norme l'ISO 26000, janvier 2014. Disponible à l'adresse : www.utc.fr/master-qualite Travaux, Qualité-Management, réf n°273

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux »
- « Qualité-Management », réf n°273
- [Outil d'autodiagnostic](#)
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.