



Accélérer la transition écologique avec les achats



juin 2024

LE MOT DU PRÉSIDENT

La présente publication s'inscrit dans la continuité de la publication « Entreprises et neutralité carbone : une transformation collective », qui montrait que les entreprises mettent en œuvre leur stratégie climat en mobilisant leur écosystème, et donc leurs fournisseurs.

La chaîne d'approvisionnement constitue en effet une part significative de l'empreinte environnementale de certaines grandes entreprises, et il est attendu des grandes entreprises qu'elles agissent à cet égard. Cette chaîne d'acteurs dispose aussi d'un potentiel d'innovation pour améliorer la performance environnementale des entreprises, leur résilience et leur performance. Il est intéressant de constater que si le climat constitue le principal moteur de cette transformation, d'autres préoccupations environnementales, telles que l'eau ou la biodiversité, commencent à faire l'objet de plus d'attention.

Les Directions des achats, à l'interface entre les besoins de l'entreprise et l'écosystème des fournisseurs, ont pris conscience de leur rôle dans la transition écologique de l'entreprise, et commencent à développer des outils et méthodes pour intégrer efficacement cette dimension.

La transition écologique transforme ainsi la fonction achats, qui voit ses attributions enrichies de la performance environnementale ; cela se traduit par une dimension de plus en plus collaborative de leur métier, entre exercice d'une influence sur les fournisseurs et promotion en interne de leurs initiatives et innovations, contribution qui peut être significative à la performance économique ; cette dimension plus technique devrait progressivement englober l'ensemble des enjeux environnementaux, au-delà de la réduction des émissions.

Enfin, pour les grandes entreprises, il est essentiel d'accompagner la progression continue de leurs fournisseurs, notamment des plus petits, la résilience du tissu de PME françaises étant essentielle à celle de l'économie dans un contexte où les interdépendances entre souveraineté et transition écologique deviennent chaque jour plus flagrantes.

Cette publication est aussi l'une des premières réalisations des Comités métiers mis en place en 2022 et regroupant des professionnels issus de différentes fonctions d'entreprises. La richesse des exemples présentés illustre l'intérêt pour la performance opérationnelle des membres d'échanger et de partager leurs meilleures pratiques. Je remercie donc particulièrement tous les contributeurs des entreprises membres d'EpE.

Patrick Pouyanné

Président d'Entreprises pour l'Environnement
Président-Directeur général de TotalEnergies

SOMMAIRE

Le mot du Président	3
Bonnes pratiques	6
Introduction	8
1 Transformation des achats au sein de l'organisation interne de l'entreprise	13
1 Diffuser la transition écologique de manière cohérente dans des fonctions achats aux cultures variées	14
2 Inclure les différentes fonctions de l'entreprise dans l'approche achats durables	20
2 Pilotage de la performance environnementale dans le processus d'achat	25
1 Intégrer des critères environnementaux au processus de sélection	26
2 Collecter et consolider les données des fournisseurs	33
3 Incitation et accompagnement des fournisseurs vers la performance environnementale	39
1 Utiliser le cadre contractuel pour engager les fournisseurs	40
2 S'inscrire dans le temps long : de l'accompagnement aux partenariats	42
3 Impliquer les fournisseurs indirects	49
4 Coopérer entre donneurs d'ordres pour gagner en efficacité	50
Conclusion	53
Table des illustrations	55
Remerciements	57

BONNES PRATIQUES

1	Transformation des achats au sein de l'organisation interne de l'entreprise	13
Air Liquide	Mise en œuvre d'une feuille de route achats sur le climat avec les parties prenantes internes et externes	16
Caisse des Dépôts et Consignations	La RSE au sein des achats publics	21
Comité Français de l'UICN	Prendre en compte la nature dans les décisions et stratégies d'achats	20
Engie	Des <i>Carbon Lead Coordinators</i> pour animer la feuille de route achats durables	16
Saint-Gobain	CO ₂ et fonction achats, une nécessaire transformation de l'organisation	15
Saint-Gobain	À la source de la performance environnementale de la fonction achats, le Data Lake Nazaré	23
Schneider Electric	Feuille de route <i>Sustainability</i> des achats	18
Séché Environnement	Faire converger performances financières et extra-financières dans la fonction d'achats : la biodiversité comme exemple	22
TotalEnergies	Une organisation achats pilotée par une entité dédiée	14
Veolia	Intégrer la transition écologique dans la fonction achats	19

2	Pilotage de la performance environnementale dans le processus d'achat	25
Groupe ADP	Des appels d'offres multicritères permettant de valoriser les actions environnementales et de décarbonation des fournisseurs	31
Air Liquide	Des outils pour fiabiliser le suivi de la feuille de route sur les achats durables	28
BIC	Aborder le défi de la transparence au sein des chaînes d'approvisionnement	37
Caisse des Dépôts et Consignations	L'amélioration de la mesure de l'empreinte carbone des achats	34
Comité Français de l'UICN	Bonnes pratiques vis-à-vis de la biodiversité dans le cadre de l'achat de matières premières	32

EDF	Un prix du carbone pour valoriser les actions de décarbonation des fournisseurs	28
Michelin	<i>RubberWay</i> , outil de cartographie des risques et d'engagement sur toute la chaîne de valeur	36
Rexel	Standardiser pour massifier la création et collecte des données environnementales	35
TotalEnergies	Intégrer des critères de développement durable aux étapes clés du processus achats	29

3 **Incitation et accompagnement des fournisseurs vers la performance environnementale** 41

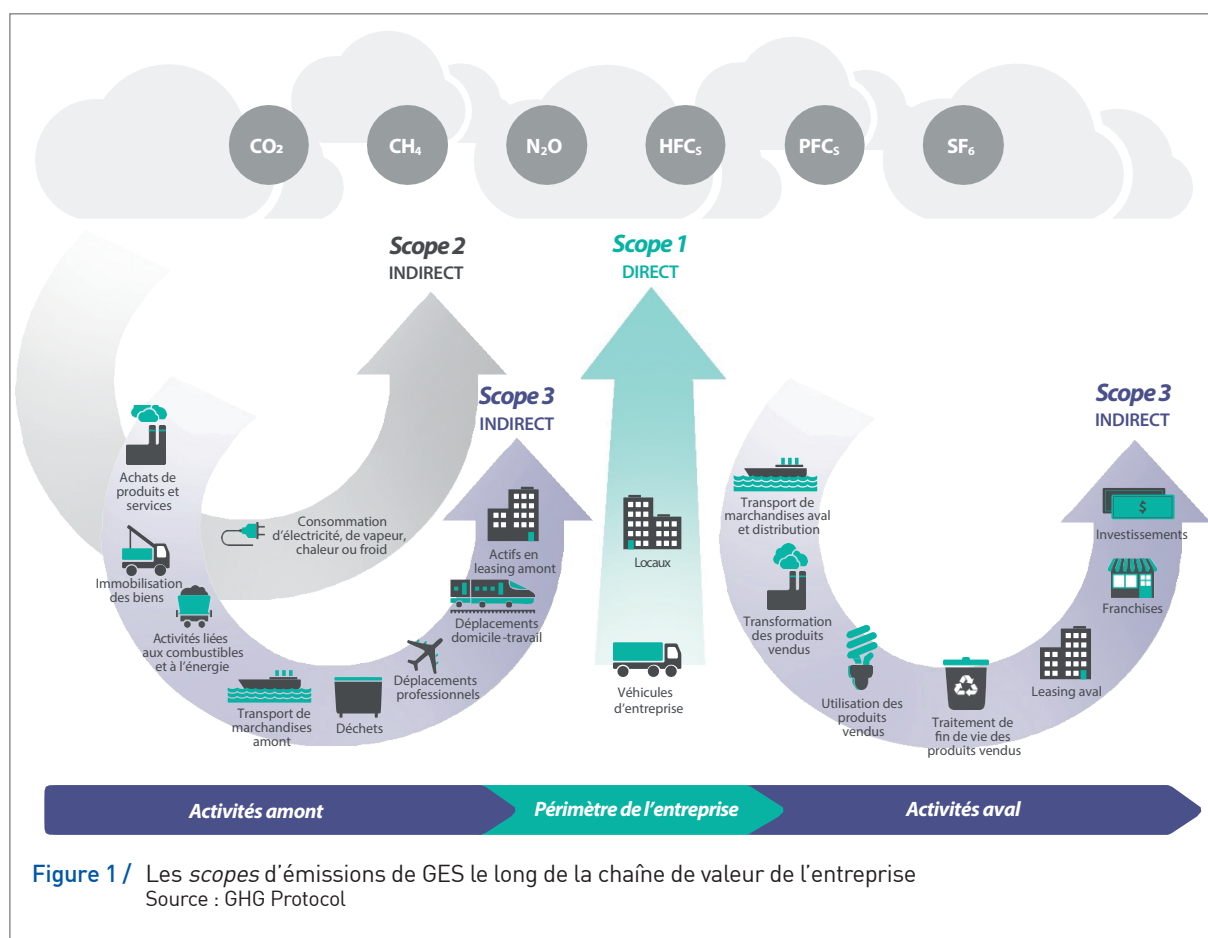
Groupe ADP	Lancement du programme bas-carbone : un pilote avec le projet ACT de l'ADEME	44
Air France-KLM	Achats responsables : des services transverses en soutien aux acheteurs afin de favoriser des partenariats constructifs avec les fournisseurs	43
Arkema	<i>Together for Sustainability</i> , une initiative sectorielle pour la chimie	50
Kering	Soutenir la transition à travers le fonds régénératif pour la nature	49
LVMH	Proposer aux fournisseurs un programme d'action pour les accompagner dans la transition environnementale	46
Pacte PME	Une coalition de grands comptes pour accélérer la décarbonation des PME françaises	52
Sanofi	Travailler avec ses concurrents pour mobiliser les fournisseurs communs	51
Schneider Electric	Le « Zero Carbon Project » : engager plus de 1 000 fournisseurs dans la décarbonation de leur activité	45
SNCF	Un approvisionnement durable, local et rentable grâce à l'économie circulaire	48
Société Générale	Financer de nouvelles capacités de production pour s'approvisionner en électricité décarbonée	41
Thales	Une approche filière pour mobiliser collectivement les fournisseurs	51
TotalEnergies	Évaluer et engager les fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue	44

INTRODUCTION

La chaîne d'approvisionnement : jusqu'à 90 % des impacts environnementaux des entreprises

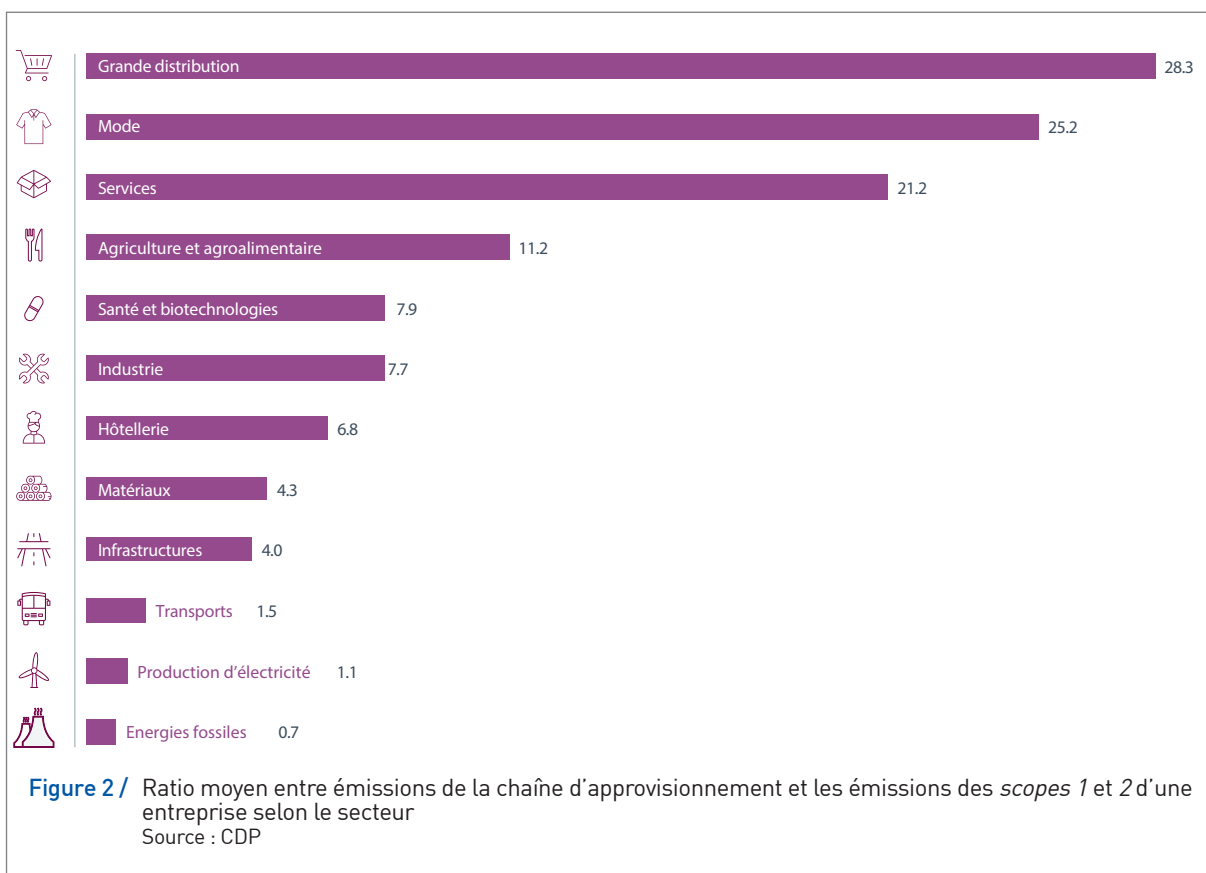
La structuration d'une démarche environnementale globale, avec des objectifs ambitieux de décarbonation, est désormais un incontournable de la stratégie d'entreprise. En 2021, la publication « Entreprises et neutralité carbone, une transformation collective⁽¹⁾ » mettait déjà en évidence des entreprises transformant leur stratégie et leurs organisations et agissant avec leur écosystème pour répondre au défi de la transition.

Autant pour des raisons de simplicité que d'exemplarité, les réductions d'impact issues de ces démarches environnementales ciblent dans un premier temps le périmètre des activités sous le contrôle direct des entreprises. Dans le cas des émissions de gaz à effet de serre (GES), cela correspond ainsi aux *scopes 1* et *2* tels que définis par le GHG Protocol. Sur ce périmètre, si les solutions de décarbonation peuvent encore nécessiter des développements technologiques, les entreprises disposent généralement des connaissances et compétences internes ainsi que de la capacité de décision pour mettre en œuvre les investissements *ad hoc*. L'efficacité énergétique et l'achat d'énergies renouvelables constituent ainsi les leviers les plus couramment utilisés.



1 EpE (2022). Entreprises et neutralité carbone, une transformation collective.

L'empreinte environnementale des entreprises ne s'arrête toutefois pas aux portes de leurs usines et bureaux. Le *scope 3*, correspondant aux émissions issues de l'amont et de l'aval de la chaîne de valeur de l'entreprise, constitue, de loin, le principal poste d'émissions de GES pour la plupart des entreprises. Le *scope 3* « amont » fait notamment l'objet d'une attention croissante. Le CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*) a ainsi mesuré que, pour une entreprise, les émissions de sa chaîne d'approvisionnement sont, en moyenne, 11,4 fois plus élevées que ses émissions opérationnelles (*scopes 1 et 2*)^[2], pouvant alors peser jusqu'à 90 % de son empreinte carbone. Toute entreprise souhaitant mettre en œuvre une stratégie climat est donc amenée à s'intéresser à l'empreinte de ses fournisseurs directs mais également indirects.



Au-delà de l'empreinte climat, les enjeux d'empreinte biodiversité, eau, ressources, sols, et adaptation au changement climatique sont de plus en plus regardés. De même que pour les émissions de GES, la chaîne d'approvisionnement peut représenter jusqu'à 90 % de l'empreinte eau d'une entreprise^[3]. Le présent travail, reflet partiel des pratiques d'entreprises, se focalise principalement sur les enjeux climat, dont la prise en compte est facilitée par la maturité des outils de pilotage et outils réglementaires. Cela ne doit pas occulter la prise de conscience croissante de l'importance des autres enjeux environnementaux et les tentatives de les prendre en compte.

L'inclusion de ces enjeux dans l'analyse globale de matérialité, exigence croissante des parties prenantes de l'entreprise, constitue désormais une condition pour une action environnementale pertinente. Les risques associés commencent donc à être également scrutés dans l'amont de la chaîne de valeur des entreprises.

2 CDP (2020). *Transparency to transformation: a chain reaction - CDP Global Supply Chain Report 2020*.

3 CDP (2023). *Stewardship at the Source: Driving water action across supply chains - CDP Global Supply Chain report 2023*.

Les approvisionnements, objets d'une pression réglementaire croissante...

Le contexte réglementaire actuel va obliger nombre d'entreprises, notamment de grande taille, à prendre en compte les risques sociaux environnementaux liés à leur chaîne de valeur. Les fournisseurs deviennent ainsi partie intégrante de l'analyse des risques de transition.

D'une part, la loi française relative au devoir de vigilance oblige les grandes entreprises à élaborer, à publier et à mettre en œuvre des mesures adaptées d'identification et de prévention des risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité de personnes, et à l'environnement. Cette loi, de même que les travaux qu'elle inspire au niveau européen et au-delà, incite les entreprises à améliorer leur performance environnementale non seulement pour leurs propres opérations, mais également pour les activités de leurs filiales et des autres entités de leurs chaînes de valeur avec lesquelles ces entreprises entretiennent des relations commerciales directes et indirectes.

D'autre part, dans le cadre de la Directive sur les rapports de développement durable (CSRD – *Corporate Sustainability reporting Directive*), les normes européennes de reporting de durabilité (ESRS – *European Sustainability reporting standards*) demandent aux entreprises concernées d'analyser leur chaîne de valeur pour identifier leurs impacts directs et indirects sur l'environnement et la société, ou encore les risques et opportunités en matière de durabilité qui peuvent avoir des effets sur leur chaîne de valeur et directement ou indirectement sur elles-mêmes⁴. Il peut s'agir par exemple de comprendre l'exposition aux risques climatiques de ses fournisseurs pour identifier ses propres risques.

Enfin, le marché européen est progressivement soumis à un Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF). Ce mécanisme, qui entrera en opération à partir de 2026, vise à appliquer un prix du carbone équivalent entre les produits de fabrication européenne et ceux importés et ainsi éviter les « fuites de carbone » par délocalisation de la production vers des pays moins-disants sur le plan environnemental. S'appliquant dans un premier temps à six secteurs pilotes (fer et acier, aluminium, ciment, fertilisants, hydrogène, électricité), des réflexions sont en cours pour en élargir le périmètre. Les fournisseurs extra-européens très émetteurs pourraient ainsi voir leur coût augmenter.

... ainsi que d'opportunités de transformation et de résilience

Loin de constituer un écosystème passif ou réfractaire au changement, la chaîne d'approvisionnement peut, si elle est efficacement mobilisée, apporter une contribution significative à la transition écologique de l'entreprise. Sur le périmètre des opérations, l'achat de produits et services plus durables permet d'améliorer la performance énergétique et opérationnelle des opérations sous le contrôle direct du donneur d'ordre.

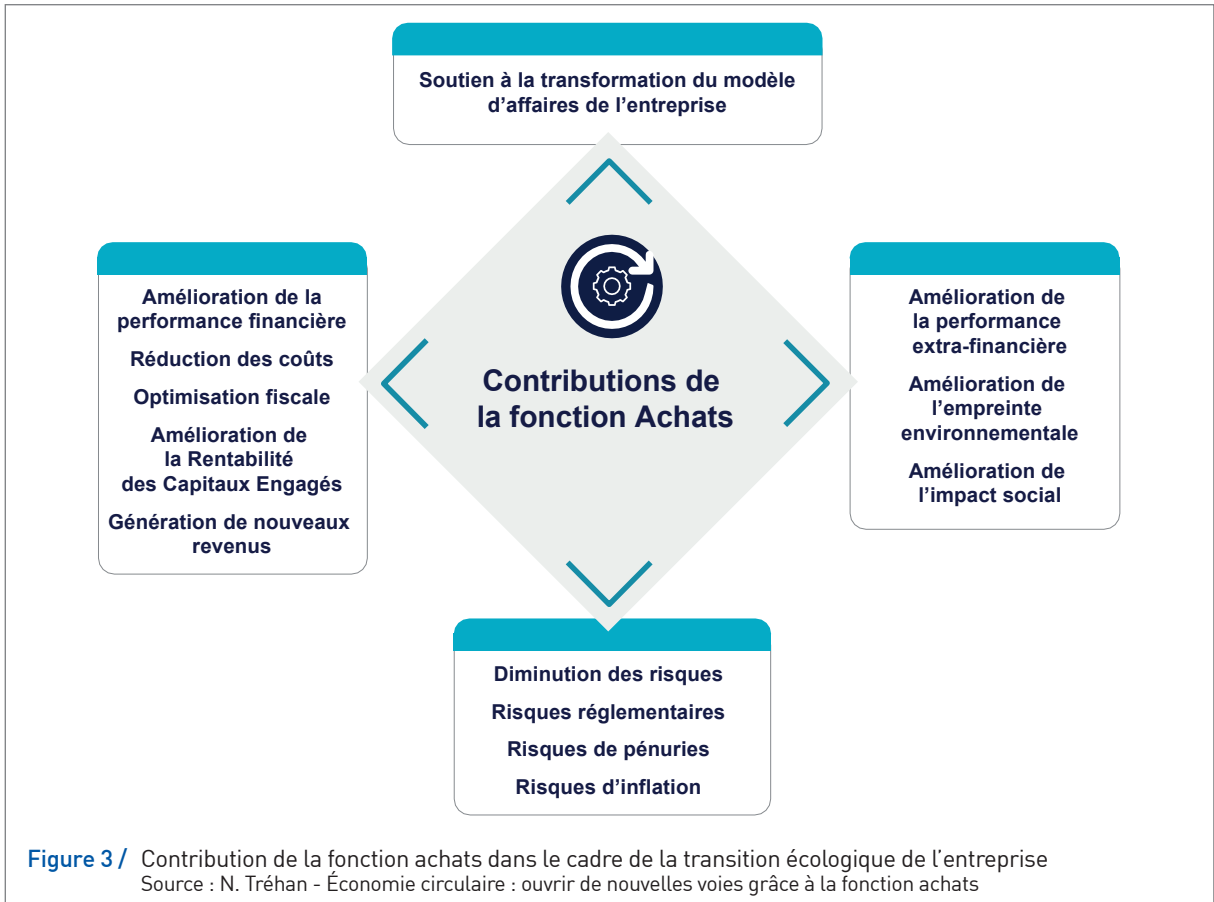
Par ailleurs, les entreprises cherchent à répondre à des demandes émergentes et multiples du marché en matière de :

- **circularité** : produire des biens et des services à même de réduire le gaspillage de ressources et la génération de déchets afin de limiter les ressources naturelles vierges à mobiliser ;
- **sobriété** : produire des produits et services répondant au juste usage pour le client afin de limiter la consommation de ressources ;
- **adaptation au changement climatique** : limiter les risques de rupture d'approvisionnement sur la chaîne de valeur liés à la multiplication des aléas climatiques.

⁴ AMF (2024). Le reporting de durabilité CSRD : se préparer aux nouvelles obligations.

La fonction achats, rouage essentiel de la mise en œuvre de la transition écologique en entreprise

La performance environnementale des achats, outre son impact direct sur l’empreinte de l’entreprise, peut positivement influencer la performance financière, la maîtrise des risques et la transformation de l’entreprise.



Si les premières actions d'achats durables se sont d'abord intéressées aux conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement, l'impact environnemental des fournisseurs est aujourd'hui devenu un enjeu clé pour le donneur d'ordre. Organiser la transformation de l'amont de la chaîne de valeur soulève des questions multiples, aussi bien internes qu'externes. Ainsi, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des ressources dédiées au pilotage de ces enjeux. Les expérimentations et innovations menées témoignent d'un foisonnement d'initiatives chez les entreprises pour y répondre et de différentes façons d'organiser la transformation.

Cette publication est rédigée à partir des retours d'expériences issus des travaux du Comité Achats d'EpE, lancé en 2022 sous la coprésidence d'Emmanuel Normant, directeur du Développement Durable et de Rafael Anchustegui, Directeur Achats, du groupe Saint-Gobain. Elle offre un échantillon des pratiques actuelles des grandes entreprises en matière d'achats environnementalement durables⁵ et vise à susciter le développement et le déploiement de futures pratiques. Les contributions des participants ont permis de faire émerger trois principaux axes de travail, qui font l'objet des différents chapitres.

Le premier chapitre concerne les changements dans l'organisation interne de l'entreprise, en premier lieu dans la fonction achats mais également chez d'autres activités. Le deuxième porte sur le pilotage continu de la performance environnementale dans le processus d'achat et la relation contractuelle avec les fournisseurs. Enfin, le troisième traite d'actions collaboratives avec l'écosystème de fournisseurs pour faciliter et accélérer leur transition écologique.

⁵ Dans la suite de cette publication centrée sur les enjeux environnementaux, les terminologies « achats durables » ou « achats responsables » seront employées par souci de simplicité.

1

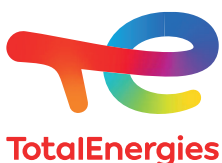
Transformation des achats au sein de l'organisation interne de l'entreprise

Traditionnellement, les achats constituent un processus maîtrisé autour des piliers qualité - coûts - délais, mettant à contribution plusieurs acteurs internes : acheteurs, prescripteurs, financiers. Cette mécanique est confrontée à la montée en puissance des enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui introduisent de nouveaux risques. Intégrer une dimension environnementale à ce système suppose donc un travail de fond de structuration interne et de conduite du changement pour engager et équiper l'ensemble de ces parties prenantes.

1 Diffuser la transition écologique de manière cohérente dans des fonctions achats aux cultures variées

Les grandes entreprises ont souvent une **organisation achats** complexe répartie sur une grande variété de catégories de produits et services achetés, sur différentes zones géographiques et enfin sur plusieurs entités et/ou domaines d'activités stratégiques.

Cette segmentation métier mais également culturelle induit des pratiques disparates. Une telle hétérogénéité représente un défi pour l'entreprise pour prendre en compte des enjeux transversaux de la transition écologique. Il s'agit donc de pouvoir ancrer ces enjeux dans la fonction achats à travers une adaptation de son organisation.



Une organisation achats pilotée par une entité dédiée

Les activités de TotalEnergies génèrent des centaines de milliers d'emplois directs et indirects à travers le monde. Présent dans environ 120 pays, la compagnie travaille avec un réseau de plus de 100 000 fournisseurs de biens et de services. En 2023, les achats de biens et services (hors produits pétroliers et affrètements des activités Trading-Shipping) ont représenté environ 30 milliards de dollars dans le monde. La répartition des dépenses d'achats est d'environ 28 % de biens et de 72 % de prestations de services. La gestion des relations avec les fournisseurs est coordonnée par une filiale transverse dédiée, TotalEnergies Global Procurement, qui est notamment chargée de fournir des prestations Achats et d'apporter son assistance aux entités et sites de la compagnie.

Conformément à son ambition d'intégrer tous les aspects du développement durable au cœur de sa stratégie, de ses projets et de ses opérations, TotalEnergies est engagée dans une démarche de progrès continu en matière d'achats responsables.

Dès 2016, l'entreprise a initié un programme d'audit de ses fournisseurs en matière de respect des droits humains au travail. En 2019, elle s'est dotée d'une nouvelle cartographie des risques RSE liée aux achats avant de créer, en 2020, un département dédié aux

achats responsables, au sein de TotalEnergies Global Procurement. En janvier 2022, le Comité exécutif de la compagnie a adopté le programme Achats responsables à horizon 2025, couvrant l'ensemble des enjeux RSE précédemment mentionnés. La mise en œuvre de ce programme est pilotée par le département achats responsables et fait l'objet d'un suivi de la part des instances dirigeantes de l'entreprise ainsi que d'un Comité Achats responsables qui se réunit au moins une fois par an.

Le programme Achats responsables couvre l'ensemble des aspects du développement durable via cinq priorités transverses :

- **renforcer** la culture achats responsables au sein de la compagnie ;
- **sensibiliser** et mobiliser les fournisseurs ;
- **intégrer** des critères développement durable aux étapes clés du processus achats ;
- **évaluer** les fournisseurs au regard de leur performance en matière de développement durable ;
- **engager** les fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue.

Un premier moyen consiste à intégrer la chaîne d'approvisionnement dans la définition d'**objectifs globaux** de réduction de l'empreinte environnementale. De nombreuses entreprises incluent désormais leur *scope 3* « amont » dans leur objectif de décarbonation audité et validé par l'initiative *Science-Based Target* (SBTi). Certaines définissent également des objectifs de réduction de l'empreinte eau de la chaîne de valeur, comme LVMH qui vise à réduire les prélèvements d'eau de sa chaîne d'approvisionnement de 30 % d'ici 2030⁶. Ces objectifs de long terme peuvent être accompagnés de cibles à plus court terme, permettant une mise en responsabilité du management, aussi bien au niveau de la direction générale que de la direction achats, notamment en les intégrant aux critères de rémunération. La définition d'objectifs permet alors de structurer

une feuille de route se déclinant en divers axes de travail, aussi bien internes qu'externes, dont les actions types sont présentées tout au long de cette publication.

Dans le cas du groupe Saint-Gobain, c'est le réseau de directeurs pays et activités qui a été mis en responsabilité pour activer la démarche d'achats durables. La déclinaison de l'objectif groupe « zéro émissions nettes » à 2050 a permis de rendre l'enjeu environnemental opérationnel chez les différentes équipes locales d'acheteurs dans un contexte pourtant a priori défavorable de hausse des coûts. Pour le groupe Engie, c'est l'association entre une gouvernance et un indicateur de durabilité dédié aux fournisseurs qui permet le portage de la stratégie.



CO₂ et fonction achats, une nécessaire transformation de l'organisation

En ligne avec sa raison d'être « *Making the world a better home* » et son ambition d'être le leader de la construction durable, le groupe Saint-Gobain s'est engagé en 2020 à réduire ses émissions de 33 % (*scopes 1 et 2*) et de 16 % (*scope 3*) en 2030 par rapport à 2017, et d'atteindre zéro émissions nettes d'ici 2050. Une telle ambition nécessite de se réinventer en termes de process et de façon de penser pour être diffusée dans l'ensemble des pays.

Afin de faire évoluer les priorités d'investissements des pays et des activités, il leur a été demandé courant 2021 d'inscrire le *scope 3* dans leur budget et leur plan stratégique long terme. Cet alignement stratégique a pris une dimension opérationnelle à partir du moment où la mesure du *scope 3* relatif aux achats de produits a été assignée aux équipes Achats du groupe, qui de fait sont devenues responsables des métriques du *scope 3* catégorie 1. Durant la phase pilote, l'outil de monitoring (un tableau Excel renseigné manuellement par quelques testeurs) a ainsi permis d'initier un processus de déclaratif des volumes réceptionnés par les sites et d'estimer de leur équivalent CO₂. Cette phase a permis de quantifier la complexité et la volumétrie de la charge de travail liée à cette mission additionnelle de la fonction d'acheteur. Cela a abouti à la décision de lancer le développement d'une solution dans le projet « Nazaré » de transformation digitale de la fonction achats du groupe, pour fiabiliser les résultats, sécuriser la data

et donc gagner en performance. Également, côté ressources humaines, il a été décidé de constituer un réseau d'une trentaine d'acheteurs dans le monde (les « CO₂ Champions »), de les former, et de les responsabiliser sur la pertinence des données remontées. Dans un premier temps, le processus s'est concentré sur les matières premières impactantes, c'est-à-dire celles qui génèrent le plus de tCO₂e. La pédagogie des CO₂ Champions auprès des équipes locales a été clé dans le fonctionnement du dispositif, tant le degré de maturité des pays en termes de réduction d'empreinte carbone était (et est toujours) disparate.

La mise en place de ce rôle clé a permis, en pleine période Covid, de donner encore plus de sens à la mission d'acheteur : aux « Fondamentaux » (dont la négociation du meilleur prix fait toujours partie) s'ajoute désormais la dimension « responsable ». Ceci implique que l'acheteur Saint-Gobain moderne joue un rôle actif dans la mesure de l'empreinte carbone de son portefeuille, et détermine des plans d'amélioration avec ses fournisseurs.

En synthèse, en termes d'organisation Achats, le pilotage du CO₂ se construit grâce à l'excellence de la collaboration entre les équipes centrales (équipes Achats Responsables, Achats Applications digitales) s'appuyant sur un réseau local de référents experts.

⁶ CDP (2023), Ibid.



Des Carbon Lead Coordinators pour animer la feuille de route achats durables

Chez Engie, les achats sont clairement identifiés comme étant des acteurs indispensables à l'atteinte des objectifs du groupe en matière de décarbonation (*well below 2°C 2030, Net Zero 2045*). Ils sont intégrés dans toutes les instances de pilotage de la trajectoire carbone du groupe.

Cette approche se décline à son tour au niveau de la filière achats, où un Comité de pilotage de la décarbonation fait office de véhicule de gouvernance et regroupe des représentants de chaque niveau organisationnel (*category management, régions, métiers*). Ce comité, présidé par le *Group Head of Procurement Sustainability*, est responsable de l'avancée générale des actions mais il est lui-même coordonnateur des acteurs de terrain

et notamment des *Carbon Lead Coordinators* qui ont en charge le dialogue carbone avec les fournisseurs les plus importants. Cette structuration et cette gouvernance sont un des facteurs de succès pour la bonne mise en œuvre des actions de décarbonation.

Les processus sont suivis au plus haut niveau des achats, mais également au plus haut niveau de l'entreprise puisque, parmi les indicateurs extra-financiers du groupe, se trouve l'objectif d'avoir 250 fournisseurs préférentiels (représentant 20 % des achats du groupe) certifiés ou alignés sur la référence *Science-Based Target* à l'horizon 2030.



Mise en œuvre d'une feuille de route achats sur le climat avec les parties prenantes internes et externes

Le groupe Air Liquide s'est engagé à aligner ses métiers sur une stratégie de décarbonisation engageante. Leurs actions sont guidées par un effort transversal important entre les différentes parties prenantes internes et externes, engagées à atteindre les ambitions de neutralité carbone du groupe d'ici 2050. L'équipe chargée des achats durables collabore étroitement avec les services chargés du développement durable, de l'éthique et du devoir de vigilance afin de garantir la transparence et un engagement actif sur les questions de développement durable, tout en supervisant l'évaluation des risques et le respect du code de conduite.

Les efforts en matière d'approvisionnement comprennent la gestion des évaluations des fournisseurs critiques en matière de développement durable à travers des dimensions critiques telles que l'environnement, le travail et les droits de l'homme, l'éthique et leurs propres pratiques en matière d'approvisionnement durable. Air Liquide met l'accent sur le suivi de la mise en œuvre des plans d'action correctifs des fournisseurs et sur la promotion active de pratiques plus écologiques dans les biens et services achetés.

Dans le cadre de la stratégie de réduction des émissions de carbone, la décarbonation des émissions du *scope 3* joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de développement durable de l'entreprise. Bien qu'elles représentent actuellement une part minoritaire comparée à la somme des *scopes 1* et *2*, les émissions liées à l'achat de biens et de services, au transport en amont et aux voyages d'affaires font l'objet d'une attention particulière afin d'éviter une augmentation prévue par rapport aux *scopes 1* et *2* d'ici à 2035.

Afin d'atteindre des résultats à long terme, le groupe a mis en place une feuille de route achats sur le climat qui se concentre sur la réduction, l'engagement, l'impact et la mesure. Cette feuille de route comprend la définition d'objectifs fiables de décarbonation du *scope 3*, la mise en place de formations sur les achats durables pour les acheteurs et les fournisseurs, la promotion d'impacts positifs dans le cadre d'initiatives clés et la transition vers des facteurs d'émissions basés sur la science pour l'évaluation des données des fournisseurs.

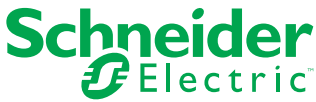
Si les fournisseurs constituent souvent la majorité de l'empreinte du *scope 3* « amont », la fonction achat est également mobilisée pour améliorer d'autres postes d'émissions, avec une feuille de route spécifique. Cela est notamment le cas des déplacements professionnels des collaborateurs, pour lesquels l'électrification des flottes automobiles devient un levier important de décarbonation. Ainsi, des entreprises comme Capgemini, EDF et Schneider Electric se sont engagées, à travers l'initiative EV100, à électrifier 100 % de leur flotte à l'horizon 2030. De même, la fonction achats peut piloter l'achat d'énergie, et notamment l'approvisionnement en énergies renouvelables afin de réduire les émissions du *scope 2*.

Cette impulsion par le haut est ensuite généralement suivie d'une **mobilisation des équipes** dans les différents métiers et régions de l'entreprise. Dans de nombreux cas apparaissent alors, parmi les différentes strates des fonctions achats, des « ambassadeurs », « champions » ou encore « coordinateurs », invités et sélectionnés sur la base du volontariat pour sensibiliser et former les équipes locales aux enjeux environnementaux. Leur action est généralement soutenue et animée par une équipe centrale faisant le lien avec les directions RSE et Achats. L'émulation générée par cette animation de terrain favorise l'émergence d'initiatives internes, dont le retour d'expérience bénéficie alors à l'ensemble des équipes. Cela peut donner lieu à la mise en œuvre de

divers outils permettant une diffusion et une amélioration continue des pratiques d'achats durables. L'appui d'une équipe support centrale, prenant en charge le maximum de tâches d'organisation de la circulation de l'information, limite le surplus d'activité des acheteurs volontaires et la complexité du processus.

L'impulsion de l'enjeu par le haut (organisation) et par le bas (ambassadeurs opérationnels) permet ensuite d'engager la **montée en compétences** des équipes achats, notamment par la formation. Généralement, un parcours de formation est établi pour accompagner les acheteurs selon leur niveau de maturité. Les sujets traités vont ainsi de la sensibilisation généraliste aux enjeux environnementaux et aux référentiels associés (Objectifs de Développement Durable, SBTi, réglementations, etc.) jusqu'à la formation aux différents outils de pilotage de la performance environnementale dans le processus d'achat.

Enfin, l'engagement des acheteurs se traduit par la définition d'**objectifs à l'échelle de l'équipe** voire du collaborateur, liés à la performance environnementale et influant sur leur rémunération. Ces objectifs peuvent porter sur les actions directes (ex. : proportion de marchés intégrant un critère de sélection environnementale) ou sur les impacts (ex. : pourcentage de baisse des émissions de GES des achats).



Feuille de route *Sustainability* des achats

L'intégration de la *Sustainability* dans les fonctions achats de Schneider Electric suit les principes suivants :

- Sensibilisation et formation : l'entreprise a mis en place des programmes pour ses employés afin de les informer sur les enjeux environnementaux, sociaux et de droits humains et de créer une culture interne.
- Clarification des objectifs et des demandes aux fournisseurs : code de conduite reprenant les 3 piliers de l'ESG.
- Définition d'une feuille de route couvrant toutes les facettes de l'ESG et structurée en programmes fondamentaux (Devoir de Vigilance, mesures et management des performances ESG des fournisseurs) et programmes transformationnels.
- Déploiement de ces programmes avec les fournisseurs, basé sur la collaboration et l'accompagnement. Cela inclut la mise en place de programmes de formation, d'outils digitaux, de partages d'expériences entre fournisseurs, ainsi que l'accès à des expertises dans différents domaines et la promotion de l'innovation au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- Des accompagnements personnalisés sont également proposés aux fournisseurs grâce à l'expertise locale : déploiement de *Sustainability Experts* dans les régions, qui accompagnent les fournisseurs dans leur démarche de développement ESG.
- Intégration d'objectifs *Sustainability* pour toute la population achats : mise en place de mesures et

suivis de la performance ESG, à travers des indicateurs couvrant les différents programmes : depuis les *scorecards* jusqu'aux revues trimestrielles en passant par la rémunération des collaborateurs.

- Intégration de critères ESG lors de la sélection des fournisseurs et des produits.
- Innovation écologique : l'entreprise a également intégré l'innovation écologique dans ses fonctions achats tant par l'adoption que la recherche et le développement de nouvelles solutions respectueuses de l'environnement.

En 2021, Schneider Electric a défini une feuille de route de Développement Durable pour ses fournisseurs couvrant les cinq années à venir. Celle-ci comprend trois programmes transversaux : Code de Conduite, le Devoir de Vigilance, et ISO 26000. À ces programmes s'ajoutent des programmes transformationnels, avec entre autres le « *Zero Carbon Project* » (réduire les émissions de GES opérationnelles des 1 000 principaux fournisseurs de 50 %), « *Matières Vertes* » (accroître l'utilisation de matières dites vertes dans ses produits), « *Emballage Durable* » (utiliser du carton recyclé et supprimer le plastique à usage unique dans tous ses emballages), « *Travail Décent* » (100 % des fournisseurs stratégiques fournissant du travail décent à leurs employés), etc.

L'ensemble de ces programmes sont gérés au niveau mondial par des chefs de projet dédiés et relayés dans chaque région et chaque catégorie par des responsables achats locaux.

Cadre Sustainable Procurement 2021-2025

Vision : Collaborer avec le réseau mondial de fournisseurs pour un monde inclusif et neutre en carbone, où les écosystèmes et les ressources sont préservés, et où les personnes ont accès à des opportunités économiques et à une vie décente.

Environnement			Social			Gouvernance
Le Zero Carbon Project Réduire les émissions de CO ₂ provenant des activités des 1 000 premiers fournisseurs de 50 %	Matériaux Verts Augmenter la teneur en matériaux verts de nos produits à 50 %	Emballages durables 100 % des emballages sont en carton recyclé et pas de plastique à usage unique	Compliance REACH, RoHS, Conflict Minerals + Cobalt Maintien de l'adhésion et de la conformité aux réglementations régissant les matières dangereuses et les minerais de conflit	Travail décent 100 % des fournisseurs stratégiques offrent un travail décent à leurs employés	Excellence sociale Déployer un programme d'« excellence sociale » à travers plusieurs niveaux de fournisseurs	• Qualification des fournisseurs ESG • Mesure de la performance des fournisseurs ESG • Communication de la performance du fournisseur ESG dans le document contractuel • Termes et conditions ESG • Ligne de confiance • L'ESG dans tous nos processus de prise de décision • « excellence en matière d'achats » dans notre système d'excellence en matière d'achats (statut stratégique, attribution des marchés, ...) ...
ISO26000 :			Améliorer le profil de durabilité des fournisseurs grâce à des pratiques ESG de pointe (fournisseurs stratégiques)			
Devoir de Vigilance :			Programme de réduction des risques ESG - 1 000 + 3 000 fournisseurs évalués dans le cadre du programme de vigilance			
Code de conduite fournisseur :			Résume les exigences les plus fondamentales de Schneider Electric à l'égard de ses fournisseurs			

Au sein de Veolia, la prise en compte de l'enjeu de la transition énergétique par la fonction achats s'inscrit pleinement dans la Raison d'être dont le groupe s'est doté en 2019. Cette dernière est mise en œuvre via la Performance plurielle, visant un équilibre entre les dimensions environnementale, économique, sociale et sociétale.

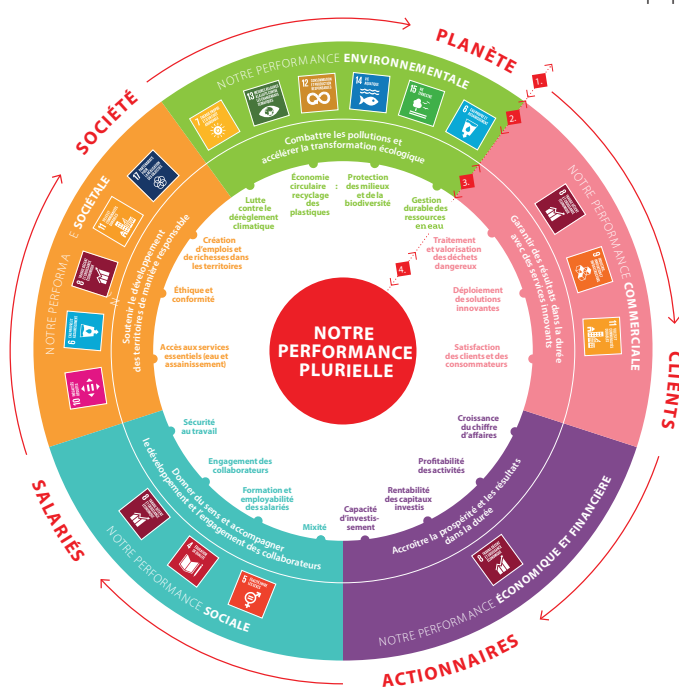
S'engager dans une démarche de transition induit de devoir prêter attention à la conduite du changement. Afin de s'assurer que ses équipes achats s'approprient au mieux la question écologique, Veolia a privilégié plusieurs axes d'action.

La gouvernance a été structurée en conséquence. Le groupe dispose ainsi d'une communauté de plus de cinquante ambassadeurs achats durables présents dans chaque *business unit* et région du monde, en lien avec les équipes locales développement durable, ainsi qu'un réseau de *purpose officers* portant notre Raison d'être. Ces ambassadeurs peuvent être des acheteurs, des *Chief Procurement Officers* ou issus du service « Excellence achats ». L'équipe achats responsables au niveau du groupe pilote et coordonne l'activité de ce réseau, via des revues régulières tout au long de l'année.

La thématique de la formation constitue un autre élément d'importance pour faciliter une transition effective. Une boîte à outils a été ainsi créée à l'attention des ambassadeurs pour qu'ils puissent former à leur tour les acheteurs de leurs équipes. Une version

courte de cette formation a été également développée en e-learning. Celui-ci reprend les grands éléments de contexte (CDP, SBTi, devoir de vigilance, etc.) auxquels Veolia est confronté et la réponse apportée par le groupe, puis fait le lien avec le programme achats responsables (procédures de *sourcing*, clauses contractuelles, stratégie par catégorie, relation fournisseurs). Est expliqué également comment l'acheteur est censé décliner cette démarche dans ses catégories d'achats, la transforme en questions fournisseurs, s'inspire des meilleures pratiques, etc. La mise en œuvre de la feuille de route décarbonation des achats constitue à cet égard une excellente illustration de la nécessité de former de façon adéquate la population des acheteurs. Ceux-ci doivent ainsi intégrer au sein des processus en vigueur cette nouvelle dimension, acquérir un socle de connaissances suffisant de manière à contribuer à aligner leur pilotage de la relation fournisseur (appels d'offres, revue de performance...) avec la stratégie globale du groupe en matière de décarbonation.

Enfin, la filière achats de Veolia organise des « Awards achats responsables » annuellement dont l'objectif est de mettre en lumière les initiatives développées par les *business units*. Ces *Awards* couvrent quatre thématiques : inclusion/création de valeur, énergie/efficacité énergétique, économie circulaire, et modèles d'affaires innovants. Ce dispositif est intéressant car, d'une part, il introduit une dynamique positive du fait de l'implication des *business units*, et d'autre part, la reconnaissance dont bénéficient les meilleures initiatives suscitent un fort sentiment d'adhésion et de fierté de la part des équipes engagées.



1. Nos parties prenantes
2. Notre performance
3. Nos engagements
4. Nos objectifs

La Performance plurielle de Veolia

2 Inclure les différentes fonctions de l'entreprise dans l'approche achats durables

Si la Direction des achats a la charge de piloter la performance environnementale des achats, la mise en œuvre opérationnelle implique couramment la mobilisation d'autres parties prenantes internes afin d'ancrer cette dimension dans l'ensemble de la démarche d'achat.

D'abord, un travail commun avec la **direction RSE** a souvent lieu pour **connecter les stratégies achats et environnement**. La prise de conscience de l'interconnexion entre enjeux climat, biodiversité, eau, sols, appelle en effet une stratégie globale s'appliquant également à la chaîne de valeur. Pour ce faire, la direction

RSE apporte généralement l'expertise environnementale afin d'accompagner la montée en compétence et en autonomie des acheteurs et « former les formateurs ». Elle permet également d'opérer une première priorisation des enjeux environnementaux selon leur matérialité, notamment en lien avec les cadres réglementaires tels que la CSRD. Cette démarche d'intégration de la performance environnementale des achats est complétée, dans le cas des grandes entreprises françaises, par la mise en œuvre du devoir de vigilance, qui peut alors également associer d'autres fonctions (Conformité, Risques...) compétentes en matière de cartographie des risques.



Prendre en compte la nature dans les décisions et stratégies d'achats

Florence Clap, Responsable Politiques de la biodiversité.

La place de la nature dans les réflexions, les stratégies et les actions des entreprises s'est nettement renforcée ces dernières années. De plus en plus d'entreprises s'interrogent sur leurs impacts directs sur la biodiversité et mettent en place des actions sur leurs sites industriels pour les réduire, voire pour restaurer la biodiversité. Certaines entreprises déjà engagées dans des actions volontaires en faveur de la biodiversité s'attachent désormais à regarder leur chaîne de valeur amont, notamment à travers leurs achats.

Les entreprises et institutions financières doivent pleinement assumer la responsabilité des impacts négatifs – avérés et potentiels – que leurs décisions feraient peser sur les individus, la société et l'environnement et donc, développer les solutions adéquates pour les éviter. L'exercice de la double matérialité qu'elles réalisent aujourd'hui révèle souvent l'érosion de la biodiversité, comme un risque matériel. Or, identifier la nécessité de préserver la biodiversité et de réduire les risques qui pèsent sur elle comme enjeu matériel leur permettra d'apporter des réponses aux autres objectifs du développement durable : garantir un accès à l'eau et à l'assainissement, assurer la sécurité alimentaire, promouvoir la santé et le bien-être, assurer une meilleure répartition des ressources naturelles, etc.

Ainsi, toutes les directions d'une entreprise sont concernées et pas seulement les directions développement durable ou RSE. Les directions achats tiennent un rôle important, et leur travail doit s'articuler avec celui des directions où sont pilotées les actions liées à la biodiversité. Il reste un travail encore important à mener pour que celle-ci soit placée au même niveau que le climat. Elle est pourtant une solution pour atténuer les effets du changement climatique : climat et biodiversité sont des enjeux intimement liés et interdépendants.

Ainsi, la biodiversité, dans les achats de matières premières ou dans le choix de fournitures le long de la chaîne de valeur amont d'une entreprise, doit être pleinement intégrée pour transformer nos modèles. La stratégie biodiversité d'une entreprise doit donc nécessairement être reflétée dans les choix des achats, ce qui peut se traduire de différentes manières :

- arrêter l'achat de matériaux à fort impact sur la biodiversité ;
- choisir des matériaux à faible ou de moindre impact sur la biodiversité à travers le choix de produits certifiés/labellisés et des chartes des achats intégrant des critères biodiversité ;
- remplacer un produit par un autre qui sera moins impactant sur la biodiversité ;
- privilégier le choix de matériaux recyclés et recyclables.

Les enjeux de biodiversité ne doivent pas être perçus par les acheteurs comme un nouveau problème à résoudre « en plus », mais bien comme une nouvelle approche : la préservation de la biodiversité soutenant et entretenant de nombreux autres enjeux, ces choix d'achats profitables à la biodiversité vont, indirectement, répondre à d'autres critères environnementaux ou sociaux.

Or, si les données sur l'empreinte écologique globale de certains produits sont disponibles, celles concernant plus spécifiquement la biodiversité restent encore parcelles. Cela exige donc un effort particulier de la part des directions achats des entreprises ainsi que de leurs fournisseurs.

La mise en œuvre de la stratégie d'achats durables dans les marchés implique généralement les **prescripteurs**, issus des équipes projet des fonctions métiers. Ceux-ci sont à l'origine du besoin mobilisant la fonction achats et utilisent leur expertise métier pour définir le cahier des charges technico-économiques des produits et services à acquérir et évaluer la qualité des réponses des fournisseurs. Sur le volet environnemental, ils sont ainsi souvent les plus à même **d'iden-**

tifier les enjeux pertinents à évaluer et de déterminer un niveau d'exigence pragmatique, à plus forte raison s'agissant d'enjeux sur lesquels le niveau de connaissance est encore peu mature. La phase de contractualisation qui suit peut également mobiliser la direction juridique, que ce soit pour l'insertion de clauses particulières ou la négociation des contrats, en appui du pilote de la mise en œuvre du devoir de vigilance.



La RSE au sein des achats publics

La Caisse des Dépôts et Consignations vient de se doter de la troisième génération de son schéma de promotion des achats économiquement responsables (SPASER), qui couvrira la période 2024/2027. Ce document est obligatoire pour les acheteurs publics pour lesquels le montant annuel des achats est supérieur à 50 millions d'euros hors taxe. Sa vocation est d'inciter la prise en compte de la RSE dans la commande publique.

Le SPASER de l'établissement public est articulé autour de 4 axes :

- achats au service de la transition écologique ;
- achats au service de l'inclusion sociale et professionnelle ;
- achats innovants et économiquement responsables ;
- gouvernance et performance achat.

Chacun de ces axes comprend des objectifs à atteindre, qui se déclinent en actions concrètes à mettre en œuvre et en proposition de techniques d'achat (clauses d'exécution, critères, plan de progrès, variante, etc.). Le SPASER fixe également des cibles à atteindre.

Le succès du SPASER dépend de l'implication de tous les acteurs de la chaîne d'achat. Il est donc nécessaire que tous se l'approprient : prescripteurs, acheteurs, utilisateurs. Pour ce faire, le process achat a dû être ajusté.

D'abord sur les acteurs et le process, le service RSE est intégré en amont du process achat. Son rôle est de

procéder à la cotation RSE des marchés à lancer dans l'année. À l'aide d'un outil interne, « le radar », le service RSE attribue une cotation à chacun des marchés envisagés à savoir : fort/modéré/faible. De cette cotation découlent l'ampleur et la forme que prendront les éléments RSE qui seront inclus dans les dossiers de consultation : clauses d'exécution, critères d'attribution mais également plans de progrès, possibilités de variantes, etc.

Lors d'une deuxième étape, cette cotation est partagée avec les prescripteurs et les acheteurs. Il est important que l'ensemble de la chaîne d'achat soit aligné, notamment pour s'assurer que le marché fournisseur est suffisamment mature pour répondre aux exigences et éviter l'infructuosité des procédures. Il faut également s'assurer que les clauses RSE envisagées ne sont pas interdites par le code de la commande public (ex : achat local). Il y a un juste équilibre à trouver entre la dimension RSE, la performance de l'achat et la conformité juridique.

Enfin, la troisième étape correspond à l'exécution du marché, sur laquelle le prescripteur et le service RSE sont à la manœuvre pour vérifier si les exigences RSE du cahier des charges et les engagements qu'ont pris les fournisseurs ont bien été respectés. Des mesures d'impacts sont alors menées par le service RSE.

Un bilan annuel est établi avec les prescripteurs, acheteurs et le service RSE afin de mesurer le degré d'atteinte des différents indicateurs.



Faire converger performances financières et extra-financières dans la fonction d'achats : la biodiversité comme exemple

En 2023, la Direction des Achats du groupe Séché Environnement a établi un pôle dédié à la performance des achats, marquant ainsi une nouvelle transformation dans l'entreprise. Ce pôle se concentre sur l'optimisation des processus d'achats, la transformation digitale et l'intégration des pratiques d'achats responsables, plaçant ainsi la performance opérationnelle, la modernisation technologique et la responsabilité sociétale au cœur de ses préoccupations.

Les directions de Développement Durable, de la Finance, du Juridique, de la Compliance, et la Direction des Achats groupe travaillent ensemble pour traduire les ambitions de transition écologique, d'éthique des affaires et de pérennité économique en actions concrètes, alignées sur les pratiques et exigences du métier des achats.

Les activités du pôle englobent des initiatives de sensibilisation au sein de la communauté d'acheteurs du groupe, telles que des journées de partage et des ateliers pratiques sur des sujets transversaux. Il pilote également les Comités trisannuels d'Achats Responsables pour élaborer et suivre les plans d'actions fournisseurs, ainsi que la stratégie « achats durables » par catégorie d'achats.

Pour renforcer les pratiques responsables, le pôle met à disposition des outils de décisions achats, notamment un lexique de critères d'évaluation RSE, réalise des analyses de cycle de vie ou des matrices de priorisation des enjeux des achats responsables. Il gère également le référencement et l'évaluation des fournisseurs, assurant la cohérence et l'efficacité de cette démarche grâce à un interlocuteur dédié et à des outils digitaux.

Un exemple concret de cette démarche est l'ambition d'intégrer les enjeux biodiversité à l'approche achats du groupe. La stratégie de biodiversité prévoit d'évaluer les fournisseurs en fonction de leurs propres stratégies, de leurs actions en faveur de la biodiversité et de leurs pratiques environnementales. Cette approche permet de les intégrer à la démarche du groupe en engageant le dialogue sur ce sujet émergent et encore peu questionné et de les accompagner dans l'adoption de pratiques plus responsables. Cela passe par exemple par l'intervention d'experts écologues internes. De plus, cette approche aide Séché Environnement à répondre aux exigences de la certification Ecocert biodiversité, un système de management prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur auquel le groupe adhère.

Les enjeux environnementaux des achats ne s'arrêtent pas aux impacts de l'activité sur l'environnement. Les **risques physiques liés au changement climatique** sont de plus en plus intégrés aux analyses de matérialité financière. La continuité de l'activité est ainsi vulnérable aux risques de rupture d'approvisionnement liés aux aléas climatiques (inondations, sécheresse, tempêtes, vagues de chaleur, etc.). Le chimiste BASF a par exemple estimé que l'épisode de sécheresse du Rhin en 2018 lui a coûté 250 millions d'euros en réduisant fortement la capacité d'acheminement des matières premières nécessaires à la production et conduit à l'arrêt temporaire d'un site de production⁷. Sécheresses, mais aussi inondations, ouragans, vagues de chaleur et de froid peuvent ainsi couper des voies d'acheminement mais aussi ralentir voire arrêter la production au niveau du site du fournisseur, avec des exemples récents sur les chaînes de valeur de l'agroalimentaire, des médicaments, des semi-conducteurs ou encore du plastique⁸.

En ce sens, un **dialogue entre la direction des risques et la direction achat** peut avoir lieu pour réduire ces risques ou limiter leurs conséquences. Dans certaines entreprises, ce dialogue se matérialise par l'existence d'un référent risques au sein du département achats. La publication « En entreprise, comment s'engager dans un parcours d'adaptation au changement climatique ? », réalisée par l'ADEME en partenariat avec EpE, montre notamment qu'un dialogue entre acteurs d'une même filière est nécessaire pour mettre en œuvre une démarche d'adaptation complète et robuste⁹.

Certaines entreprises, comme Michelin, La Poste, Séché Environnement ou encore SNCF, y précisent avoir un travail en cours d'élargissement de leur analyse des risques climatiques à leurs fournisseurs. Les mesures issues de cette analyse et pouvant être prises par les acheteurs vont de la constitution de stocks à la diversification des fournisseurs, voire à des décisions plus structurelles (ex : modification des voies d'acheminement, transfert géographique de la chaîne d'approvisionnement).

7 BASF (2018). BASF Analyst Conference Call Full Year 2018.

8 carbone4 (2022). Changement climatique et supply chain : vers une vague de ruptures d'approvisionnement ?

9 EpE-ADEME (2024). En entreprise, comment s'engager dans un parcours d'adaptation au changement climatique ?

De son côté, la **direction des Systèmes d'Information (SI)** apparaît comme un support incontournable pour **structurer la collecte, l'exploitation et l'amélioration continue de données** aussi bien qualitatives que quantitatives dans les outils numériques de l'organisation. Les grandes entreprises doivent souvent composer avec une multiplicité de solutions logicielles internes ou externes de type ERP (*Enterprise Resources Planning*). La collecte, l'homogénéisation et la centralisation des

données demandent la coopération des acheteurs, équipes SI et experts en Analyse de Cycle de Vie (voir encadré Saint-Gobain). Les données environnementales collectées sont ensuite exploitées par les acheteurs pour le suivi de performance des fournisseurs, mais aussi par la direction RSE, aussi bien pour des visées de rapportage extra-financier que de transmission des données vers l'aval de la chaîne de valeur.



À la source de la performance environnementale de la fonction achats, le Data Lake Nazaré

Le chiffrage des émissions liées aux achats à une échelle mondiale n'aurait jamais vu le jour sans l'apport du projet « Nazaré » de transformation digitale de la fonction achats du groupe. Celui-ci stocke l'ensemble des données alimentées par les plus de 140 ERP du groupe dans un *Data Lake* central dont les volumes de produits réceptionnés par tous les sites industriels dans le monde. Cette structuration des données Achats chez Saint-Gobain a permis non seulement de gagner du temps dans le déploiement du projet de quantification des émissions de CO₂ tout en allégeant les interventions manuelles, mais aussi d'en assurer la totale transparence et la robustesse, dans la perspective de fiabiliser le rapportage extra-financier du groupe.

Pour convertir ces volumes en équivalent tonnes de CO₂ (tCO₂e), Saint-Gobain a embarqué ses fournisseurs stratégiques de matières premières dans sa démarche, en les sollicitant pour collecter des ACV (où figurent les facteurs d'émission) lorsqu'elles existent. Leurs remontées, variables selon leur niveau de maturité environnementale, alimentent une bibliothèque de facteurs d'émissions dits génériques qui sont cartographiés par défaut dans l'outil de calcul des émissions CO₂. Plus de 1 000 facteurs d'émissions différents ont ainsi été documentés, permettant d'établir plus de 250 000 associations entre articles achetés et facteurs d'émissions.

Une fois ces informations recueillies, il s'agit de créer les conditions nécessaires pour exploiter ce gigantesque flux de données : convertir les volumes d'achats de l'unité de stockage (pièce, mètre carré...) en masse (kg) d'une part, et associer à chaque matière

première son facteur d'émission propre d'autre part. L'outil de « traduction » interne Archimède a été développé à cet effet dans une approche pluridisciplinaire associant les équipes IT, qui ont développé cette architecture digitale, et les experts en ACV, garants de la cohérence des données contenues dans la bibliothèque d'ACV.

Seuls les CO₂ Champions expérimentent les coulisses des calculs : les autres utilisateurs (managers, acheteurs matières premières, ...) n'utilisent « que » les tableaux de bord automatisés permettant de visualiser le résultat des calculs d'émissions CO₂.

Ce projet démontre l'effet démultiplicateur de la fonction achats à travers son impact transformant sur la relation client-fournisseur en réussissant à embarquer l'ensemble de la chaîne de valeur autour d'enjeux environnementaux à partir de l'ambition du groupe. Ce qui pouvait initialement paraître une contrainte (fournir des ACV) devient, grâce à une gestion réinventée de la relation client-fournisseur, un défi commun.

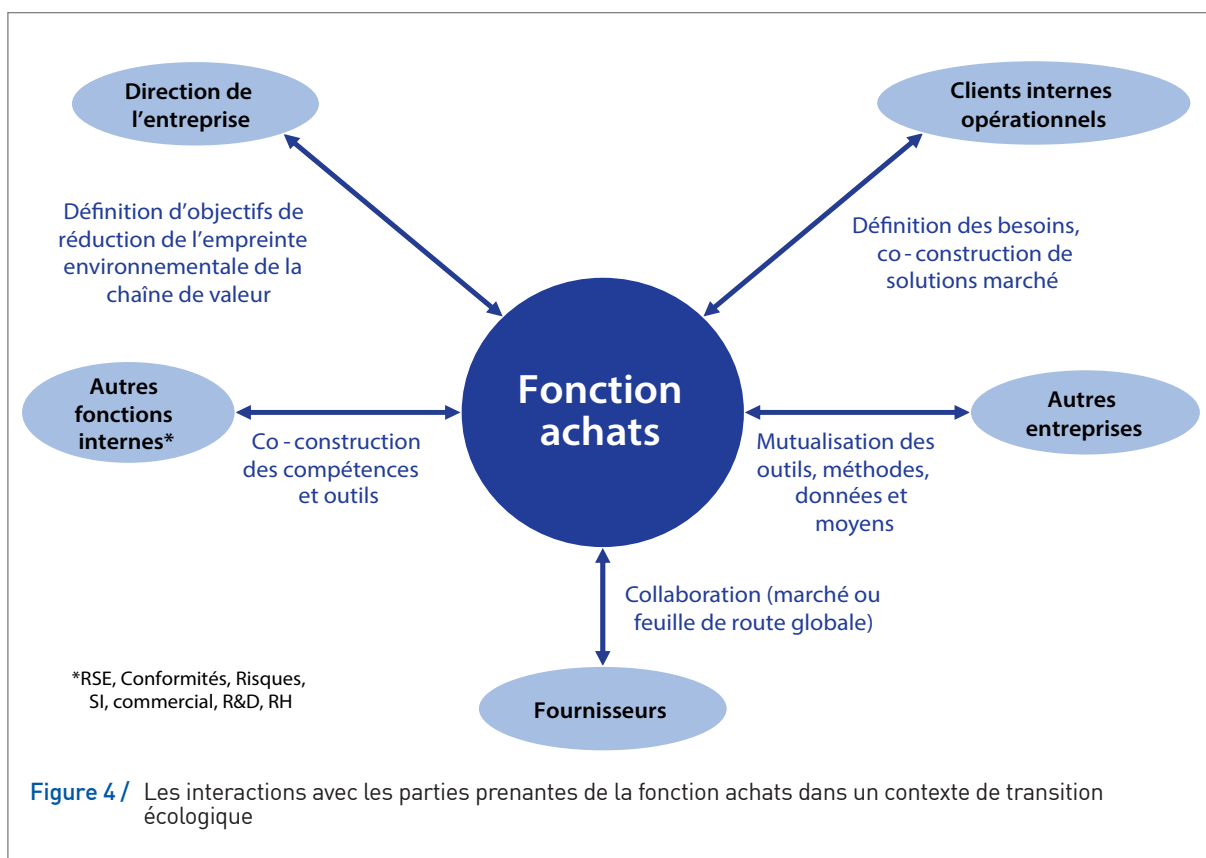
Grâce à la digitalisation de la fonction achats via le *Data Lake Nazaré* (s'appuyant déjà sur l'Intelligence Artificielle), et à l'engagement des équipes centrales et locales, Saint-Gobain a ainsi réussi à relever le pari de mesurer de son *scope 3* catégorie 1 en 18 mois seulement : plus de 90 % des dépenses d'achats sont couvertes par un calcul CO₂ pour les matières premières, emballages et produits de négoce des activités industrielles du groupe.

Dans ce dernier cas, les **équipes commerciales** deviennent également parties prenantes des achats durables, puisqu'elles s'appuient sur les informations collectées pour répondre aux questions et demandes de données de leurs propres clients sur les pratiques de la chaîne de valeur. Elles font ainsi remonter leur compréhension de l'accueil fait aux performances environnementales par les clients. Parfois, les vendeurs, lorsqu'ils ont été formés à valoriser la plus-value environnementale d'un produit, ont également la capacité de vendre pour susciter des offres qualitatives intégrant les achats durables.

Ces nouvelles offres impliquent souvent l'implication de la direction **Recherche & Développement (R&D)** à travers un travail d'identification de critères à intégrer au cahier des charges techniques et d'écoconception des solutions intégrant les produits intermédiaires issus des fournisseurs.

Enfin, la **direction des Ressources Humaines (RH)** permet d'accompagner, de manière transversale, l'ajustement de l'organisation impliquant ces différentes parties prenantes, notamment dans une perspective de standardisation et de généralisation des processus métiers associés. Plus concrètement, elle accompagne la réorganisation de la fonction achats en définissant le nouveau périmètre des fiches de poste et les compétences à y associer, en accompagnant la montée en compétence des équipes et l'évolution des processus d'évaluation (cf. section précédente).

Cette organisation achats, évoluant avec les enjeux environnementaux, nécessite le développement d'outils permettant d'objectiver les besoins ainsi que les impacts des actions menées. C'est l'objet du chapitre suivant.



2

Pilotage de la performance environnementale dans le processus d'achat

La performance environnementale devient un indicateur à part entière de la sélection, de la contractualisation et des revues d'affaires entre donneur d'ordre et fournisseur (pendant et/ou après la réalisation du marché). Dans ce contexte, la première de ces étapes est la plus critique : en effet, si les méthodes et outils peuvent souvent être identiques sur l'ensemble des achats, la phase de sélection par appel d'offres fait couramment exception. Cette dernière requiert généralement une approche par catégorie d'achat en vue d'établir une carte d'identité propre à chacune avec des enjeux, des objectifs et outils spécifiques : en effet, la matérialité des différents enjeux environnementaux peut fortement varier d'un type d'achat à un autre. Les indicateurs intégrés au contrat puis suivis pendant l'exécution du marché découlent de ce travail préalable.

Dès lors, comment définir puis mettre en œuvre une méthodologie d'évaluation des offres de fournisseurs concurrents aussi robuste que celle touchant aux critères technico-économiques, considérant des niveaux de maturité et d'engagement disparates d'un fournisseur à l'autre ? Pour s'inscrire dans ces contraintes, les entreprises membres d'EpE adoptent des approches pragmatiques permettant une amélioration continue des méthodologies de collecte, consolidation et évaluation des données.

1 Intégrer des critères environnementaux au processus de sélection

La prise en compte et la **pondération de critères environnementaux** lors de l'évaluation des offres constituent un point central de la démarche d'achats durables. Diverses stratégies peuvent alors être envisagées. En effet, la méthodologie peut évoluer d'une catégorie d'achat à l'autre, la maturité des fournisseurs ainsi que la matérialité des enjeux environnementaux pouvant varier selon les secteurs. La prise en compte de certains critères peut aussi pâtir de la disponibilité limitée des données environnementales. Les acheteurs sont donc amenés à moduler la pondération de la note environnementale au sein de la note globale mais aussi à sélectionner les enjeux pertinents à évaluer ainsi que le format adéquat d'évaluation (voir Tableau 1).

Parmi les critères, ceux portant sur les émissions de GES font plus facilement l'objet d'un travail de quantification pour faire des baisses d'émissions un facteur de sélection. Cela peut se concrétiser par la définition d'un **prix interne du carbone**. La publication « Prix interne du carbone, une pratique montante en entreprise »^[10], illustre comment le prix du carbone permet de comparer des offres très diverses afin de privilégier les biens et services les plus sobres et économes.

Si un tel outil semble attractif et incitatif pour valoriser l'intérêt d'un achat pour les émissions du donneur d'ordre, son bon déploiement repose sur une méthodologie de calcul des émissions robuste, qui soit auditable et communiquée aux fournisseurs en toute transparence.

Le groupe SNCF a introduit en 2022 un critère carbone dans tous ses appels d'offres, via une notation reposant sur un prix interne du carbone (100 €/tCO₂e) sur deux familles d'achats : les travaux, fortement carbonés du fait notamment de la présence de fournitures elles-mêmes fortement carbonées comme le béton et l'acier, et les achats de prestations intellectuelles et de services, qui englobent principalement des enjeux de déplacements de salariés^[11]. Le groupe EDF a également lancé une démarche similaire.

10 EpE (2016). Prix interne du carbone, une pratique montante en entreprise.

11 <https://www.sncf.com/fr/groupe/fournisseurs/decarbonation-achats>.

Caractéristique du critère environnemental	Pratiques mentionnées par les entreprises membres d'EpE
Discriminant ou facultatif ?	Discriminant : utile car il permet de différencier des performances environnementales mais nécessite des fournisseurs suffisamment matures
	Facultatif, mais avec réponse obligatoire : permet de sensibiliser les fournisseurs moins matures aux nouvelles attentes du donneur d'ordre et de les engager à communiquer sur leurs pratiques
	Combinaison d'un critère discriminant et d'un critère facultatif Exemples : <ul style="list-style-type: none"> • électrifier la flotte de véhicules mobilisée pour le marché (obligatoire) ; • acheter une électricité garantie décarbonée pour alimenter sa flotte (facultatif)
Si discriminant : seuil éliminatoire ?	Le seuil éliminatoire est souvent progressif ; dans ce cas, il est préférable de donner une visibilité sur son évolution dans le temps. Avant de porter sur la note en elle-même, l'exigence peut être sur la capacité à fournir l'information (ex : bilan GES)
	Absence de seuil éliminatoire : en cas de mauvaise note, négociation avec le fournisseur retenu pour définir les actions d'amélioration
Demandes d'informations qualitatives et/ou quantitatives ?	<p>Qualitatives : questions pouvant porter sur des engagements pris et s'appuyant sur des indicateurs d'actions (ex : nombre de pratiques de sobriété de l'ADEME⁽¹²⁾ mises en œuvre, engagement dans une trajectoire certifiée, engagement sur l'eau)</p> <p>Quantitatives : évaluation de la qualité environnementale de l'offre sur ses principales étapes du cycle de vie, associée à des indicateurs mesurables (traçabilité sur la chaîne d'approvisionnement, efficacité énergétique des opérations, fin de vie)</p>

Tableau 1 Exemples d'approches pour dimensionner l'évaluation de l'enjeu environnemental du fournisseur

Appliquer un prix du carbone permet de monétiser l'impact carbone d'une offre fournisseur en ajoutant un surcoût à la proposition financière et donc d'évaluer et comparer deux offres concurrentes en tenant compte

de cette dimension. Une autre approche consiste à utiliser ce prix interne pour valoriser les émissions évitées sur différentes *scopes* grâce à l'offre la plus durable.

¹² ADEME (2023). 10 gestes pour économiser l'énergie cet hiver dans les entreprises.



Un prix du carbone pour valoriser les actions de décarbonation des fournisseurs

La lutte contre le changement climatique est au cœur de la raison d'être d'EDF. Afin d'embarquer ses fournisseurs pour la décarbonation de ses grands projets, EDF se donne depuis 2023 un **prix interne du Carbone** et développe un **outil de *scoring* carbone** des propositions remise dans le cadre d'un appel d'offres.

Le prix interne du carbone est une valeur repère qui cadre la mise en œuvre des outils de décarbonation d'aujourd'hui et de demain. Il s'agit concrètement d'un prix plafond qu'EDF est prêt à investir pour économiser 1 tonne de CO₂. Cette valeur, actuellement de 100 €/t, sera annuellement révisée pour soutenir dans la durée les ambitions fortes de décarbonation d'EDF.

L'outil de *scoring* carbone permet de connaître l'impact carbone des produits achetés au même titre que son prix et d'acheter non plus au meilleur rapport qualité prix mais à l'optimal Qualité, Prix, empreinte carbone. EDF valorise ainsi les produits qui émettent moins de

CO₂ dans l'atmosphère que les produits concurrents. Dans le cadre des appels d'offres, cet outil questionne les quantités physiques mises en œuvre dans les offres des fournisseurs pour calculer – avec une méthode reconnue – un score carbone représentatif de leur empreinte carbone. La valorisation du résultat se fait soit par l'intégration d'un surcoût carbone au prix de l'offre, soit par une notation intégrée à la note finale de l'offre, le choix méthodologique se faisant au cas par cas.

Cet outil a été testé en 2023 sur différents marchés et il a déjà épargné l'émission de plusieurs tonnes de CO₂. Le succès de ce démonstrateur tient à la simplicité d'utilisation et de restitution pour l'acheteur comme pour le fournisseur. EDF s'engage avec le projet de start-up Neutre.eco dès cette année dans l'industrialisation de cet outil en adressant les uns après les autres, les principaux domaines métiers appelés par ses grands projets.



Des outils pour fiabiliser le suivi de la feuille de route sur les achats durables

L'approche *bottom-up* d'Air Liquide s'appuie sur la collaboration dans un cadre organisationnel dynamique en nommant des *Procurement Climate Champions* afin de soutenir le déploiement de la feuille de route sur le climat des achats. En outre, la stratégie d'achats durables a évolué pour intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offres, l'inclusion progressive des exigences environnementales des meilleures pratiques dans les contrats, et l'amélioration continue de la performance des fournisseurs en matière de développement durable.

Le groupe inclut la signature et le respect du code de conduite pour chaque fournisseur et inclut une clause RSE (adaptée en fonction de la catégorie) où le fournisseur doit mettre en place un plan d'actions pour l'optimisation de la gestion des ressources en eau et la mesure et la réduction des émissions de GES. Dans les appels d'offres, l'équipe achats évalue la maturité du fournisseur en matière de durabilité (décarbonation) sur la base de ses objectifs de réduction des émissions

et de son engagement en faveur d'objectifs basés sur la science (ex : SBTi).

L'un des outils clés est le suivi du coût total carbone (*Total Carbon Ownership*, TCO₂). Cet outil permet de comprendre et de suivre l'empreinte carbone des produits achetés tout au long de leur cycle de vie. Grâce au TCO₂, Air Liquide peut évaluer la maturité des fournisseurs et leur impact sur l'environnement, ce qui permet de prendre des décisions éclairées et d'inclure les efforts de réduction des émissions dans le coût total de possession des produits et des services.

Le groupe rencontre également ses principaux fournisseurs afin d'échanger sur leur engagement en faveur de la décarbonation, de déterminer s'ils sont en mesure de fournir des empreintes carbone précises par produit à l'aide d'une méthodologie scientifique et de discuter de la manière de collaborer pour s'aider mutuellement à atteindre leurs objectifs respectifs.



TotalEnergies

Intégrer des critères de développement durable aux étapes clés du processus achats

TotalEnergies a mis à jour sa Directive achats en 2022 afin de renforcer les aspects développement durable et climat dans les règles achats et la compagnie veille à l'intégration de ces critères aux étapes clés du processus décrites ci-après.

La préqualification des fournisseurs : le processus de préqualification des fournisseurs porte sur six critères : administratif, anti-corruption, technique, HSE (Hygiène Sécurité et Environnement), financier et développement durable. Au cours de ce processus, les fournisseurs doivent adhérer aux Principes fondamentaux dans les achats et partager leurs engagements en matière de développement durable (ex : signature du Code de Conduite, absence d'opération dans des zones protégées par l'UNESCO ou la convention de Ramsar) via un questionnaire. Un fournisseur peut être exclu du panel si sa réponse au questionnaire développement durable n'est pas satisfaisante. Un outil d'enregistrement des préqualifications est en cours de déploiement au sein de l'entreprise. À fin 2023, plus de 20 000 fournisseurs ont été intégrés dans cet outil.

L'évaluation des offres : TotalEnergies intègre les critères de développement durable dans l'évaluation

des offres. Ces critères peuvent concerner l'engagement des fournisseurs (évaluation de maturité globale) ainsi que le produit ou service acheté avec par exemple la prise en compte des émissions des *scopes 1* et *2* valorisées dans le calcul du coût total d'acquisition. L'entreprise tient compte des émissions carbone dans le calcul du coût total d'acquisition pour les catégories les plus émissives (logistique marine, machines tournantes, etc.).

La contractualisation : les règles de la compagnie imposent d'intégrer systématiquement les Principes fondamentaux dans les achats aux contrats signés avec les fournisseurs. Ces Principes incluent une clause d'audit. Des clauses complémentaires, portant par exemple sur le contenu local ou le HSE, sont également intégrées aux contrats lorsque c'est pertinent.

Le suivi et l'exécution du contrat : pendant la durée du contrat, les fournisseurs font l'objet d'audits documentaires et/ou sur site permettant de vérifier le respect des Principes fondamentaux dans les achats de la compagnie et d'évaluer leur performance en matière de développement durable.

« Valorisation des émissions : la prise en compte du critère climat dans le processus achats »



Les critères « carbone » intégrés dans les appels d'offres permettent aujourd'hui d'identifier les offres les plus décarbonées tout en répondant aux critères techniques et HSE.

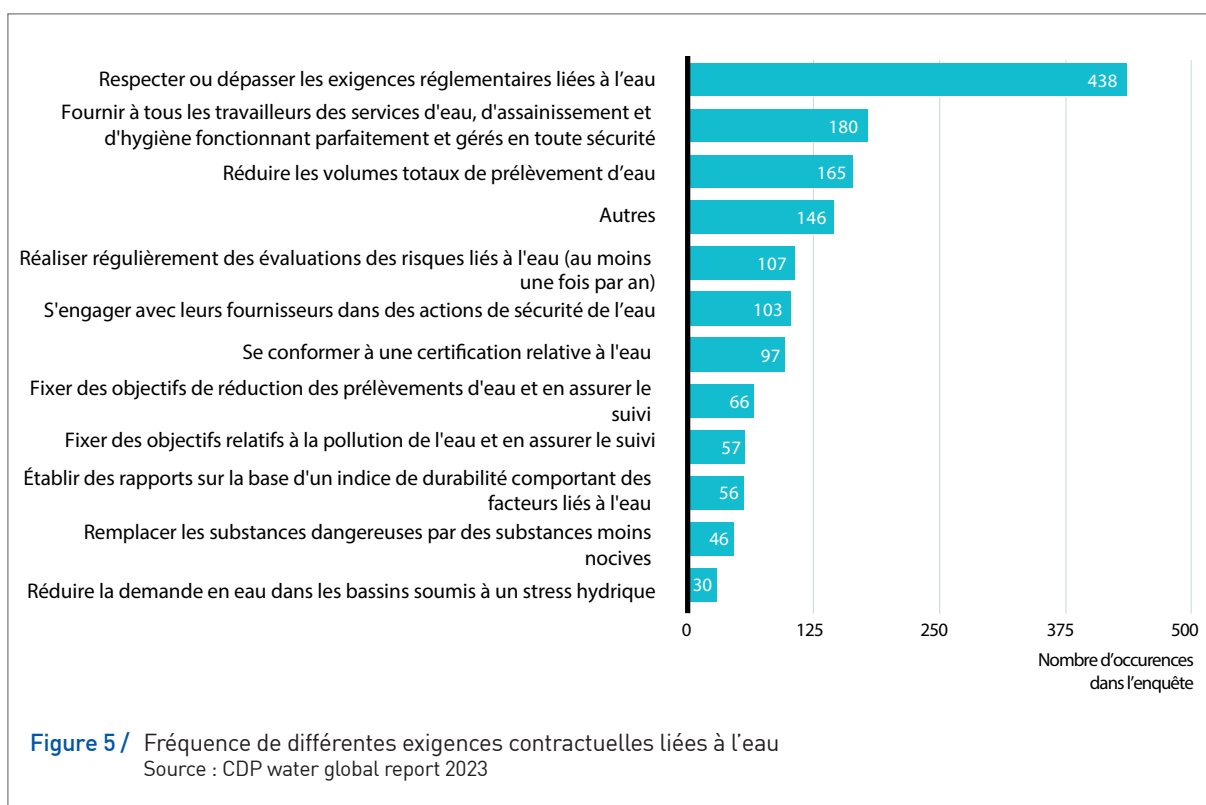
Par exemple, la valorisation des émissions évitées via la prise en compte du coût carbone a permis de comparer le taux journalier du bateau hybride à celui d'un bateau conventionnel. En conséquence, TotalEnergies EP UK a choisi une prestation de service de bateau hybride permettant de diminuer la consommation de carburant fossile et d'économiser 6 800 tCO_{2e} sur 5 ans.

Comme expliqué dans le chapitre précédent, les acheteurs sont de plus en plus incités à tenir compte de **nombreux enjeux environnementaux au-delà des émissions de GES**. La bonne prise en compte de ces autres enjeux se heurte à deux difficultés : le manque d'homogénéité des standards et méthodes d'une part et le grand nombre de demandes d'informations aux fournisseurs sur des sujets pour lesquels leur maturité reste limitée d'autre part. Les entreprises tendent à adopter des approches flexibles afin d'améliorer leur connaissance des risques environnementaux chez les fournisseurs et les sensibiliser, voire les former, à ce sujet.

Une première modalité consiste à sélectionner, selon le produit ou service à acheter, les risques environnementaux les plus pertinents et les intégrer dans les questionnaires fournisseurs lors des phases d'appel d'offres. Cela peut s'appuyer sur l'utilisation de cartographies des risques selon la localisation géographique (ex : Aqeduct⁽¹³⁾ et Water Risk Filter⁽¹⁴⁾ pour l'eau, Integrated Biodiversity Assessment Tool⁽¹⁵⁾ pour la biodiversité).

Une seconde consiste à demander aux fournisseurs des informations qualitatives quant à leurs pratiques afin d'établir un état des lieux et d'identifier des axes de travail puis des métriques pouvant être utilisées dans le cadre de leurs offres. Dans le cas de l'eau, un fournisseur peut être évalué sur son impact sur la qualité et la disponibilité de l'eau en termes de prélèvements et de rejets, mais aussi sur la dépendance de l'activité à la ressource en eau (cf. Figure 5).

La prise en compte de cette diversité d'enjeux appelle une certaine part de subjectivité. Le dialogue entre parties prenantes internes – typiquement entre acheteurs et experts RSE – ou externes peut faciliter ces processus grâce à un jugement davantage collectif. Certaines entreprises s'appuient par exemple sur un comité de parties prenantes pour prioriser les enjeux les plus matériels.



13 <https://www.wri.org/aqueduct>

14 <https://riskfilter.org/water/home>

15 <https://www.ibat-alliance.org>



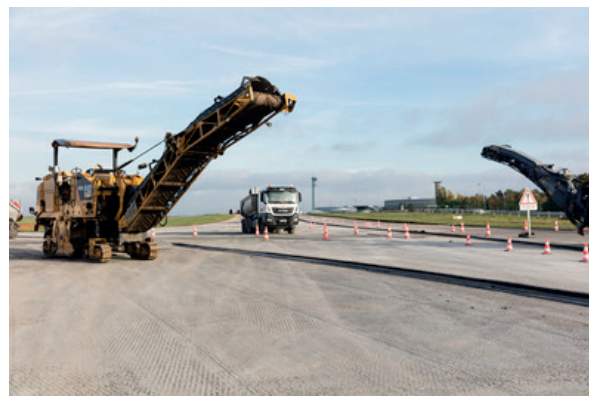
Des appels d'offres multicritères permettant de valoriser les actions environnementales et de décarbonation des fournisseurs

Aéroports de Paris SA est soumis aux règles de la commande publique pour la passation de ses marchés. L'entreprise renouvelle plus de 600 marchés par an par le biais d'appels d'offres qui permettent de sélectionner un ou plusieurs fournisseurs pour une prestation donnée. L'attribution d'un appel d'offres se fonde sur trois critères : financier, technique et RSE, intégrant notamment le volet environnement et carbone. Pour les appels d'offres stratégiques, la pondération du critère RSE est fixée à 20 %, et peut même aller, dans certains cas, jusqu'à 30 %, par décision de l'entreprise.

Les critères RSE sont adaptés aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux par catégories d'achats sur la base d'une cartographie des risques achats. Ces critères sont évalués par le biais d'un questionnaire envoyé aux fournisseurs adapté à l'objet du marché, en conformité avec les règles de la commande publique. Sur le plan environnemental, les questions posées portent sur les actions mises en œuvre par les candidats pour réduire leur impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie de la prestation, à leur niveau, et au niveau de leurs fournisseurs.

Par exemple, les achats d'équipements intègrent plusieurs sous-critères environnementaux : optimisation des ressources naturelles valorisant les démarches d'écoconception, efficacité énergétique, gestion de la fin de vie visant une diminution de la quantité de déchets, réemploi, réutilisation et recyclage suivant une logique d'économie circulaire. Les équipements dont la durée de vie peut être prolongée peuvent bénéficier d'une seconde vie grâce à la plateforme du groupe, *Airport Market*. Dans un appel d'offres lancé fin 2023, le critère environnement a été pondéré à 10 % et réparti en deux sous-critères : qualité environnementale de l'offre et empreinte carbone de la solution proposée.

Dans le domaine des travaux, le recours au logiciel SEVE⁽¹⁾ permet d'évaluer les gains carbone réalisés sur les projets de rénovation de piste. ADP fournit les hypothèses de départ aux candidats sur la base desquelles ces derniers proposent des variantes environnementales permettant de réaliser des économies de CO₂ et de matières premières grâce à des actions concrètes (recyclage des matériaux sur site, béton bas carbone, double fret, etc.).



Construction d'une piste avec des gravats recyclés, Paris-Charles de Gaulle - 22/11/2022.
©Gwen Le Bras pour ADP

Dans le cadre de ses engagements climatiques, le groupe prévoit d'étendre progressivement un critère carbone à l'ensemble de ses appels d'offres les plus émissifs : bâtiments, infrastructures, équipements et prestations de services. L'objectif est de réaliser des gains carbone qui viendront s'ajouter à la performance carbone devant être réalisée en phase amont (conception - réalisation) grâce à la budgétisation carbone mise en place par la Direction ECP Engineering and Capital Projects de l'entreprise pour les projets d'aménagement supérieurs à 5 millions d'euros.

Par ailleurs, en réponse aux exigences posées par le nouveau cadre juridique européen (CSRD et CSDDD) qui fait peser sur les entreprises un devoir accru de maîtrise de ses risques environnementaux, le groupe renforcera également ses attentes en matière de préservation des ressources et de biodiversité. Cela se formalisera par des sous-critères dédiés à ces thématiques qui feront l'objet d'une notation dans les appels d'offres au même titre que le carbone.

1 SEVE TP - éco comparateur pour réduire les impacts environnementaux des infrastructures routières - SEVE TP (seve-tp.com).



Bonnes pratiques vis-à-vis de la biodiversité dans le cadre de l'achat de matières premières

Florence Clap, Responsable Politiques de la biodiversité

Le Comité français de l'UICN a entrepris des études avec son groupe de travail Entreprises & Biodiversité pour permettre aux entreprises d'identifier les actions prioritaires à mener auprès de leurs fournisseurs de matières premières stratégiques.

Trois matières premières stratégiques (aluminium, bois et acier) ont été sélectionnées pour cette première phase d'étude. Une première fiche « Aluminium » vient d'être publiée pour accompagner les entreprises :

- dans l'identification de leurs impacts et dépendances vis-à-vis de la biodiversité et des services écosystémiques liés à leurs achats de produits en aluminium ou contenant de l'aluminium ;
- en leur fournissant une vue d'ensemble des principaux mécanismes de certification existants ;
- en identifiant les principales questions à adresser à leurs fournisseurs et en leur proposant des recommandations à intégrer dans leurs stratégies biodiversité, charte RSE ou d'achats responsables.

Sur les impacts de la production d'aluminium sur la biodiversité, on pourra noter que l'ensemble du cycle de vie de l'aluminium a de très forts impacts et tout particulièrement la chaîne de valeur amont, depuis l'extraction de la bauxite jusqu'à la fabrication des produits de consommation, en passant par la production de l'alumine, puis la production de l'aluminium pour la fabrication des alliages. Ainsi, la déforestation, l'artificialisation des sols, la surexploitation de la ressource en eau, la pollution de l'eau et des sols avec les boues rouges, la pollution de l'air sont les pressions mesurées les plus importantes.

Pour soutenir des pratiques minières moins impactantes sur la biodiversité, on identifie principalement une certification internationale, la certification *Aluminium Stewardship Initiative* (ASI) et une initiative mondiale – Les principes d'exploitation durable du *International Council on Mining and Metals* (ICMM). Nous encourageons toutefois ces référentiels à définir des critères de durabilité plus ambitieux pour garantir une production d'aluminium de moindre impact sur la biodiversité.



https://uicn.fr/wp-content/uploads/2024/05/cfuicn_chaine-valeur-aluminium-def-170524.pdf

Au regard des besoins en aluminium pour assurer la transition énergétique de nos sociétés, le Comité français de l'UICN propose ainsi trois recommandations aux entreprises :

- privilégier les produits fabriqués à partir d'aluminium recyclé ;
- privilégier les produits en aluminium certifiés ASI ;
- définir des critères de durabilité ambitieux pour réduire les impacts de la production d'aluminium primaire sur la biodiversité.

Pour les autres usages, la priorité doit être la réduction de l'utilisation d'aluminium.

2 Collecter et consolider les données des fournisseurs

La complexité des chaînes de valeur rend clé **l'enjeu de la fiabilité des données fournisseur**. Or, un bilan environnemental aussi précis qu'un bilan financier demeure un idéal souvent encore très lointain. Dans le cas des émissions de GES, calculer le bilan carbone du *scope 3* amont de l'entreprise revient à déterminer les facteurs d'émissions de l'ensemble des produits et services achetés. Ces facteurs d'émissions varient d'un fournisseur à un autre, puisqu'ils dépendent notamment du processus de production et de transport et du mix énergétique employé. Calculer et/ou collecter ces facteurs d'émissions représente une tâche très consommatrice de ressources pour une entreprise dont les milliers de fournisseurs sont répartis sur différents pays, métiers et sources d'énergie.

Pour parer à cette difficulté, les entreprises raisonnent de manière pragmatique pour assurer une amélioration continue des données tout en favorisant la mise en action des fournisseurs. Des méthodologies de calculs des données sont définies en **trouvant un équilibre entre des données génériques**, moins précises mais rapides à obtenir (facteurs d'émissions monétaires) **et des données spécifiques**, plus précises mais demandant plus de ressources (facteurs d'émissions physiques). Le choix se fait généralement dans une logique de rationalisation par catégorie d'achat, voire par fournisseur, en fonction de son caractère stratégique en termes de poids carbone ou de montant d'achat, ou encore de la maturité des fournisseurs en matière de fourniture de données.

Les données génériques sont, bien sûr, moins discriminantes et ne permettent souvent pas de départager les fournisseurs. Toutefois, les facteurs d'émissions monétaires (calculés en kgCO₂e/€) proposent une première approximation permettant de fixer un ordre de grandeur de l'empreinte carbone d'une activité. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'appuyer sur des bases de données globales existantes, voire des référentiels sectoriels ou nationaux (ex. : Base Empreinte de l'ADEME¹⁶), permettant de gagner un premier degré de précision, par exemple selon le mix énergétique national. Un inconvénient majeur est que la mise en place d'actions ne modifiera pas le facteur d'émissions monétaires, et aura même tendance à dégrader le bilan dans le cas, courant, où un *sourcing* plus responsable est plus cher. Les facteurs d'émissions reliés à une grandeur physique (tonnage, distance parcourue, etc.) permettent quant à eux de s'affranchir des variations des facteurs monétaires liées aux prix (inflation, stratégie de prix, etc.), de réduire les risques de double comptage d'émissions et de rendre objectivement comparables les offres de fournisseurs concurrents. Leur

précision sera maximale s'ils se basent sur la réalisation d'une analyse de cycle de vie du produit ou service.

Toutefois, ce niveau de précision est dépendant de la collaboration des fournisseurs et de leur capacité à fournir des données de bonne qualité. Pour cela, les entreprises privilégient généralement une **approche d'exigence progressive sur la fourniture de données** : les bilans GES fournis incomplets ou basés sur des méthodologies perfectibles, fournissent l'occasion d'un échange sur les outils et méthodes permettant de les améliorer. C'est par exemple la démarche adoptée par la Caisse des Dépôts et Consignations, qui requiert de la part de ses fournisseurs un bilan carbone, mais également la méthodologie de calcul de celui-ci. Ainsi, la responsabilisation des fournisseurs permet de les sensibiliser à l'intérêt de données précises, fiables et pertinentes pour mieux valoriser leurs efforts de décarbonation. En parallèle, l'entreprise peut malgré tout développer ses propres outils internes pour combler par extrapolation les bilans incomplets ou non-soumis.

L'enjeu de collecte « horizontal », c'est-à-dire la collecte de l'information sur les différents enjeux environnementaux d'un fournisseur, s'ajoute l'enjeu de recouvrement « vertical » : la remontée de la chaîne de valeur afin de **piloter la performance environnementale au-delà des fournisseurs directs**. Identifier les maillons les plus significatifs de la chaîne de valeur et leur localisation permet de cartographier les risques liés à la durabilité de manière plus exhaustive, par exemple dans le cadre du devoir de vigilance de l'entreprise.

Toutefois, un fournisseur peut considérer l'identité de ses propres fournisseurs comme une information stratégique et hésiter à la communiquer à ses clients, créant alors un potentiel point de blocage par rapport à l'objectif de transparence de la chaîne de valeur puis de mesure de l'empreinte environnementale de l'amont. La mise en œuvre d'approches non intrusives peut être un levier puissant d'embarquement des fournisseurs directs dans la démarche afin de les sensibiliser mais également les rendre acteurs de l'engagement de la chaîne de valeur. Le cas du groupe Michelin illustre du potentiel de telles approches : en mettant à disposition de ses fournisseurs directs une application mobile générant des questionnaires jusqu'à l'amont de la chaîne d'approvisionnement, l'entreprise parvient à massifier la cartographie des risques RSE mais aussi à identifier, en collaboration avec sa chaîne de valeur, des actions ciblées à mener auprès de l'amont. De même pour le groupe BIC, qui s'est appuyé sur un tiers de confiance et sur la documentation disponible pour entamer un dialogue avec ses fournisseurs directs.

16 <https://base-empreinte.ademe.fr>



L'amélioration de la mesure de l'empreinte carbone des achats

Depuis 2013, la Caisse des Dépôts et Consignations calcule et publie régulièrement l'empreinte carbone de son fonctionnement interne (hors investissements). La mesure de l'impact carbone des achats de biens et services représente un défi majeur pour l'établissement public et de nombreuses autres organisations. La méthode traditionnelle basée sur les ratios monétaires sectoriels est imprécise et ne permet pas d'identifier des leviers d'action pertinents pour une trajectoire bas carbone.

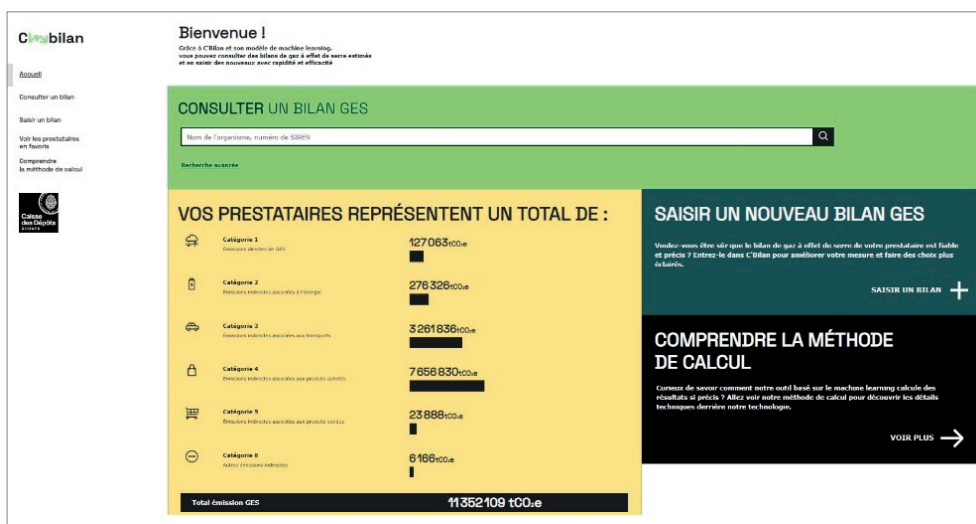
Pour relever ce défi, l'établissement public a mis en place deux méthodes complémentaires améliorant grandement la mesure des émissions de gaz à effet de serre des achats. En 2024, 120 prestataires ont été étudiés, pour un taux de conversion à ces méthodes de 60 % :

- la **méthode affinée** se base sur l'analyse du cycle de vie de la prestation pour mesurer les émissions de gaz à effet de serre (GES) associées. Cette approche, plus précise que la méthode simplifiée, est particulièrement pertinente pour certains services comme le ramassage de déchets, le traiteur ou le fret. Cependant, elle est plus longue à mettre en œuvre et nécessite davantage de ressources ;

- la **méthode simplifiée** utilise le bilan carbone du prestataire pour établir un ratio d'intensité carbone par rapport à son chiffre d'affaires. Cette méthode, moins précise que l'analyse du cycle de vie, s'avère néanmoins plus facile à mettre en œuvre. Malgré une augmentation du nombre de bilans carbone disponibles en France, leur qualité reste souvent limitée. En effet, ils ne couvrent parfois que 10 % des émissions réelles, ce qui rend impossible la comparaison entre les prestataires.

Dans le cadre de la méthode simplifiée, pour pallier les lacunes des bilans carbone, la CDC a développé l'outil C'Bilan. Cet outil s'appuie sur un modèle de *machine learning* pour estimer les postes d'émission manquants d'un bilan d'émissions de GES à partir des données publiées auprès de l'ADEME. C'Bilan permet ainsi d'améliorer la fiabilité des bilans carbone et de comparer les prestataires de manière plus précise.

L'utilisation de ces deux méthodes et de l'outil C'Bilan a permis à l'établissement public d'améliorer considérablement la précision de la mesure de l'empreinte carbone de ses achats. Cela a permis d'identifier des leviers d'action pertinents pour réduire les émissions de GES qui seront expérimentés et déployés dans le cadre de la troisième génération du SPASER.



Standardiser pour massifier la création et collecte des données environnementales

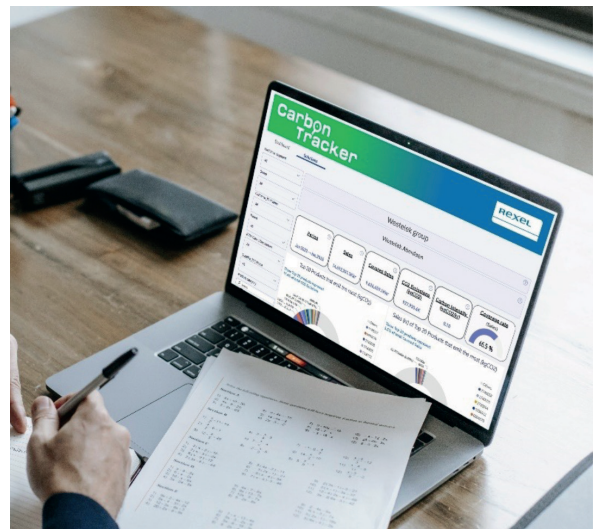
Reporting des émissions de CO₂ liées à leurs achats, sélection des produits les plus éco-performants, support sur des appels d'offres intégrant des critères environnementaux... Les besoins des clients de Rexel évoluent fortement, faisant des informations environnementales des produits électriques un nouveau critère de la décision d'achat. Le groupe répond à ces nouvelles demandes au travers de solutions comme le *Carbon Tracker*, l'affichage des émissions de CO₂ des clients sur son *webshop* ou encore la proposition d'une Sélection Durable et d'un EcoScore.

Alors que ces informations environnementales ont longtemps été considérées comme optionnelles, elles deviennent essentielles à la vente et s'intègrent maintenant aux autres données techniques et commerciales liées aux produits. À ce titre, elles sont traitées de la même manière : mêmes exigences de qualité, mêmes processus de collecte et de gestion avec les fournisseurs. Ainsi, le rôle des acheteurs et des gestionnaires de données devient central dans la proposition de valeur environnementale auprès des clients et des fournisseurs.

Pour disposer de données environnementales de qualité, le groupe s'est tourné vers les Profils Environnementaux des Produits (PEP). Il s'agit de fiches décrivant les impacts environnementaux des produits, basées sur des analyses de cycle de vie (ACV) vérifiées, sur des standards portés par PEP ecompassport® et alignés sur des normes internationales (ISO14025 et EN50693 notamment). Si ces données existent depuis une quinzaine d'années, elles restent difficilement exploitables par le groupe et peu compréhensibles pour les clients. Rexel a entamé dès 2021 un travail avec ses fournisseurs les plus avancés pour standardiser le transfert de ces données. Pour initier le sujet, le groupe a collecté les besoins exprimés par ses clients, et partagé les services qu'il souhaitait alors mettre en place (*Carbon Tracker* et EcoScore notamment). L'étape suivante consistait alors à mettre en place une démarche commune au sein de la filière. Un format d'échange des données environnementales, basé sur les standards habituels de la filière a ainsi été proposé par Rexel et amendé par certains de ses fournisseurs.

Une fois stabilisé, le format d'échange des données a été proposé, via Coedis (organisation des distributeurs professionnels d'équipements et solutions électriques, génie climatique et sanitaires) à l'ensemble des distributeurs, puis via IGNES (alliance des industriels proposant des solutions électriques et numériques pour le bâtiment) aux fabricants. À date, ce format n'a pas été retenu comme le standard de la profession, mais a permis des avancées significatives pour introduire les données carbone dans le modèle standard français appelé FabDis, et a permis d'initier des réflexions au niveau international au sein d'ETIM International.

Côté Achats, acheteurs et responsables données des produits ont été sensibilisés sur les PEP. Ils peuvent ainsi porter le sujet auprès de leurs interlocuteurs chez les fournisseurs, et les encourager à développer des PEP sur leurs produits. En parallèle, Rexel France a signé un partenariat avec la start-up Qweeko, qui vient en aide aux fabricants pour simplifier la génération de PEP de qualité.



Les PEP permettent d'alimenter l'outil Carbon Tracker pour les clients de Rexel

La collecte des données fournisseur répond d'abord à une volonté interne d'affiner l'analyse de matérialité comme point de départ à la définition d'objectifs, mais s'inscrit également dans un enjeu d'embarquement des fournisseurs dans la démarche de transition. Il s'agit en effet avant tout de les engager à l'action et non pas seulement à l'obtention de la juste mesure des impacts environnementaux, qui demeurera très chronophage pour les fournisseurs.

Au-delà d'un rapportage environnemental plus précis pour le donneur d'ordre, les données fournissent des indicateurs objectivés pour définir de nouvelles exigences auprès des fournisseurs. Celles-ci peuvent alors être intégrées aux contrats ou aux feuilles de route globales de ces derniers, selon l'approche adoptée pour les engager dans la transition écologique. C'est l'objet du chapitre suivant.



RubberWay, outil de cartographie des risques et d'engagement sur toute la chaîne de valeur

Pour comprendre et atténuer les risques RSE dans sa chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel, le groupe Michelin déploie des outils et des approches d'évaluation des risques de manière systématique. L'un d'entre eux est l'outil de cartographie des risques *RubberWay*.

Développé en interne en 2017, il s'appuie sur une application mobile pour cartographier les risques environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement. Les différents acteurs (usines de transformation de la matière première, intermédiaires, grandes plantations et planteurs villageois) sont interrogés au sujet de leurs pratiques sur les thèmes suivants : droits humains, environnement, formations agricoles et transparence commerciale.

Les données ainsi récoltées sont analysées et synthétisées sur une plateforme Internet. La cartographie réalisée permet de mettre en lumière les zones à risques sociaux et environnementaux. Ces résultats sont partagés avec les fournisseurs directs de Michelin et peuvent être utilisés pour préparer des plans de progrès ou déployer des projets d'atténuation de risque de façon collaborative.

Michelin demande à ses fournisseurs de déployer dans un premier temps l'outil dans leurs sites de production et chez leurs fournisseurs directs. Pour autant, le niveau où la démarche présente le plus d'intérêt est celui des planteurs. Étant donné leur nombre très élevé (environ 6 millions dans le monde), le groupe cherche à ce qu'un nombre suffisant d'entre eux participent à la cartographie pour s'assurer que celle-ci soit représen-

tative des pratiques des planteurs. En 2022, ce niveau de représentativité a été atteint pour 58 % des volumes de caoutchouc achetés avec un objectif de 80 % en 2025.

Le déploiement de l'outil permet d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques d'une manière spécifique aux fournisseurs ou aux zones géographiques. Le groupe engage ses fournisseurs, tout en saisissant des opportunités pour traiter les risques directement sur le terrain dans les juridictions prioritaires.

Exemple illustratif de l'impact de l'outil, le projet *CASCADE (Committed Actions for Smallholder CAPacity DEvelopment)*, à Sumatra en Indonésie, vise à améliorer les conditions de travail et de niveau de vie de 1 000 planteurs villageois et de leurs familles tout en améliorant les pratiques environnementales et sociales. Le projet, d'une durée de quatre ans, a été développé à partir des résultats de *RubberWay*. Il s'agit du premier projet sur le caoutchouc naturel qui englobe l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : planteurs villageois et partenaires, un transformateur de caoutchouc naturel, un fabricant de pneumatiques et un constructeur automobile.

En 2019, *RubberWay* a fait l'objet de la création d'une coentreprise avec Continental AG et SMAG (éditeur de solutions logicielles), afin d'en faire une solution indépendante, accessible à tous les utilisateurs de caoutchouc naturel. En 2023, cinq pneumaticiens utilisent l'outil, favorisant ainsi une accélération des pratiques responsables de la filière caoutchouc naturel. L'application est désormais déployée dans 10 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud.



Planteur réalisant la collecte de caoutchouc
Crédit Michelin



Aborder le défi de la transparence au sein des chaînes d'approvisionnement

Pour mieux évaluer la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement, mais aussi pour atténuer les risques d'un approvisionnement non durable, le groupe a réalisé une enquête approfondie sur la chaîne d'approvisionnement en matières premières. Ainsi, entre 2019 et 2023, la première phase de l'enquête a porté sur les industries métallurgiques et minières.

L'enquête visait à :

- identifier les sources d'approvisionnement (zones d'extraction des métaux) liées à la chaîne d'approvisionnement du groupe ;
- identifier les fournisseurs de BIC le long de ses différentes chaînes d'approvisionnement (des fournisseurs clés de rangs 2 et supérieurs des fournisseurs directs du groupe).

Deux méthodologies différentes ont été utilisées par les prestataires de services, en fonction de leur expertise, et deux enquêtes ont donc été menées.

- Un premier prestataire a organisé des consultations avec chaque rang de fournisseurs pour remonter la chaîne d'approvisionnement. Tous les échanges ont été couverts par un accord de confidentialité, les fournisseurs ayant été impliqués dès le début du processus, soutenus tout au long de l'enquête et informés des résultats du travail. Seuls les résultats consolidés ont été communiqués à BIC. Néanmoins, les résultats n'ont pas été concluants, car les fournisseurs ont partagé peu d'informations au-delà du rang 2 (voir les résultats simplifiés ci-dessous). Une étude alternative a donc été lancée.
- Un deuxième prestataire a alors procédé à une analyse indépendante des flux d'importation et d'exportation et d'autres documents publics.

Une ou plusieurs chaînes d'approvisionnement hypothétiques de matières premières ont été construites et des hypothèses ont été formulées sur les rangs 2 et supérieurs. Les résultats ont été communiqués au groupe, qui a demandé à ses fournisseurs de rang 1 de confirmer et de commenter les résultats de leur

chaîne d'approvisionnement. Après la deuxième enquête, même si les fournisseurs n'étaient pas disposés à confirmer toutes les informations collectées en identifiant leurs fournisseurs potentiels jusqu'aux mines, l'entreprise a été en mesure de mener la discussion et d'interpeller ses fournisseurs de rang 1 (alors que la première enquête reposait sur leur bonne volonté).

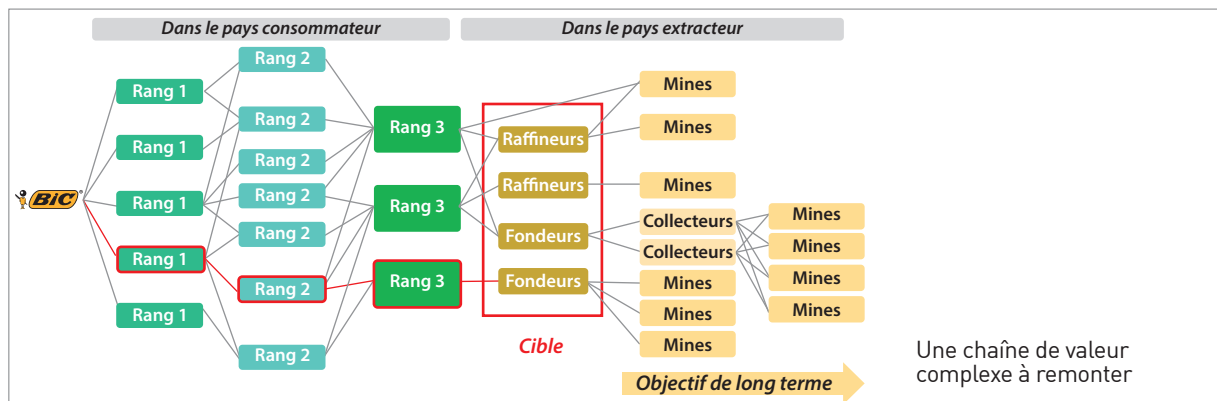
Plusieurs freins à la communication d'informations supplémentaires persistent :

- les fournisseurs disposent d'informations partielles sur leur chaîne d'approvisionnement et ne peuvent fournir une vue d'ensemble ;
- ils disposent d'informations mais ne souhaitent les partager ni avec BIC ni avec un tiers.

Le fournisseur peut y voir un avantage concurrentiel ou craindre que son client le contourne et s'adresse à sa source, l'excluant ainsi de la transaction.

Les coûts d'enquête sont élevés et la méthodologie ne peut pas être facilement reproduite. À chaque modification de la chaîne d'approvisionnement, il faut recommencer et refinancer l'enquête. Les données de sources publiques datent parfois de six mois et, au moment où le rapport est remis, des changements dans la chaîne d'approvisionnement ont pu se produire. En raison de l'opacité relative des marchés des principaux fournisseurs, les risques liés à l'ESG présentés dans la chaîne d'approvisionnement ne peuvent pas être entièrement identifiés.

Quelles que soient les sources d'informations sur les sources de matières premières jusqu'à la mine, la seule façon d'inciter les fournisseurs à la transparence est de continuer à travailler en étroite collaboration avec eux. L'entreprise peut encore obtenir davantage si son message est fondé sur des faits, mais doit insister sur l'intention de coopérer pour atteindre des objectifs communs en matière de durabilité et d'atténuation des risques.



3

Incitation et accompagnement des fournisseurs vers la performance environnementale

Générer un effet d'entraînement suffisamment fort pour répondre aux objectifs environnementaux définis par l'entreprise tout en s'assurant d'embarquer efficacement l'ensemble de l'écosystème des fournisseurs dans la dynamique représente un défi à plusieurs titres. D'une part, l'écosystème peut se compter en milliers, voire dizaines de milliers de fournisseurs directs de tailles et origines géographiques variées, répartis sur des dizaines de catégories d'achats différentes. D'autre part, le donneur d'ordre peut être confronté au manque de connaissances, de compétences ou encore de ressources des fournisseurs pour répondre à ses attentes.

Face à l'ampleur et la complexité de ce défi, le fonctionnement classique de la relation acheteur-fournisseur et le rapport de force sous-jacent ne sont plus adaptés pour soutenir cette transformation. D'autant plus, qu'il n'est pas rare d'observer un renversement de la relation, où le fournisseur, détenteur d'un produit ou service très demandé (ex : acier bas-carbone), a alors davantage de poids. Les entreprises développent alors une palette de leviers collaboratifs afin de maximiser l'impact tout en maîtrisant les moyens engagés. La fonction achats constitue généralement la cheville ouvrière de cette démarche, jouant ainsi un rôle d'embarquement de l'écosystème de fournisseurs tout en maintenant, pour ces derniers, la possibilité d'être force de proposition. Trois approches complémentaires ont été identifiées et sont présentées ici : l'engagement sur le périmètre du marché, l'accompagnement sur le temps long à l'échelle de l'activité globale du fournisseur et la coopération entre donneurs d'ordres.

1 Utiliser le cadre contractuel pour engager les fournisseurs

L'intégration des enjeux environnementaux dans les pratiques du fournisseur peut se faire dès **la phase d'appel d'offres** à travers des critères de sélection dédiés. Il demeure toutefois que, en cas de trop forte exigence, une large partie des fournisseurs risque d'être éliminée du processus du fait d'un manque de maturité sur le sujet.

Pour prévenir ce risque, les entreprises veillent généralement à adopter une approche combinant **progressivité de l'exigence, visibilité sur son évolution**, et parfois application de seuils éliminatoires. Une pratique consiste par exemple à appliquer un premier niveau d'exigence d'abord à titre purement informatif (et donc non comptabilisé dans l'évaluation de l'offre) sur une année « blanche » puis de rendre effective cette exigence l'année suivante en indiquant quels seront les seuils suivants attendus dans le futur.

Il est également fréquent de cibler quelques catégories d'achats perçues comme plus matures en vue de réaliser une preuve de concept en matière d'évaluation environnementale avant un déploiement plus large. Enfin, l'acheteur peut « choisir ses combats », en limitant l'évaluation à quelques critères identifiés comme prioritaires, afin de ne pas décourager les fournisseurs répondant à un appel d'offres.

Après la phase de sélection, la contractualisation et les revues d'affaires constituent également une opportunité d'engagement, de dialogue et de suivi permettant de mobiliser le fournisseur sur ces sujets, et de traduire ses objectifs en clauses contractuelles. Les enjeux environnementaux sont, dans ce cadre, mis au même plan que le triptyque qualité-coût-délai en engageant la responsabilité du fournisseur tout au long de la relation.

Les **clauses contractuelles** offrent diverses possibilités d'engagements pouvant être ensuite contrôlés à l'occasion des revues d'affaires. Elles peuvent être complétées par des mécanismes de pénalités en cas de non-atteinte de l'objectif durant l'exécution du marché, mais aussi de primes lorsque l'objectif en question est dépassé. Leur niveau d'ambition peut être établi selon la maturité évaluée des fournisseurs à l'échelle de leur secteur :

- engagement dans une trajectoire de réduction de l'empreinte environnementale fondée sur la science (ex : engagement *Science-Based Target* initiative pour la décarbonation) avec date butoir ;
- engagement à définir un plan de transition identifiant des leviers de mise en œuvre avec date butoir ;
- engagement à une évaluation régulière des risques environnementaux (ex : risques de stress hydrique ou de détérioration de la qualité de l'eau rejetée) ;

- engagement au partage des résultats et avancées ;
- engagement à la fourniture de données environnementales suivant une méthodologie auditable (ex : bilan GES) ;
- engagement à se faire certifier dans le cadre d'un standard environnemental avec date butoir ;
- engagement à atteindre un certain niveau de performance environnementale du produit ou service vendu (ex : pourcentage de matériau recyclé, réduction de la consommation d'eau par unité de produit) ;
- etc.^[17].

Au-delà des clauses, **le format même des contrats** peut être amené à évoluer. D'une part, la durée des contrats peut être allongée, avec des prix fixés, afin de mieux rentabiliser les investissements des fournisseurs utiles à l'amélioration environnementale de leurs offres. D'autre part, la recherche de circularité et de sobriété d'usage des ressources amène au développement de nouveaux modèles d'affaires : engagement au retour des produits usagés en fin de vie, remplacement d'un produit livré par un service, mutualisation, etc.^[18].



Financer de nouvelles capacités de production pour s'approvisionner en électricité décarbonée

Société Générale s'est engagée à acheter de l'électricité renouvelable pour alimenter son parc immobilier français. Ainsi, en 2020, 100 % de la consommation d'électricité du groupe pour son parc immobilier français était réalisée sous contrat direct sous forme de garanties d'origines. Le groupe a poursuivi son engagement en souscrivant dès 2019 un premier CPPA^[1] (*Corporate Power Purchase Agreement*) de 3 ans sur un parc éolien existant pour la fourniture annuelle de 27 GWh/an pour la France à compter de 2021. Un second CPPA a ensuite été signé en juillet 2021 pour une durée de 2 ans en énergie éolienne sur un autre parc français existant à destination du réseau d'agences en France portant sur 19 GWh/an à compter de 2022.

Les directions achats et immobilier du groupe ainsi que les réseaux France des agences bancaires ont souhaité poursuivre cette démarche avec la souscription à un CPPA Greenfield (sur un nouvel actif de production) pour une durée moyenne de 20 ans, destiné à couvrir une partie des approvisionnements en électricité d'origine renouvelable en France à compter de 2026. Cet engagement Greenfield long terme vise à la création d'une centrale photovoltaïque située sur la commune d'Arpheuilles, dans le Cher, développée, financée, construite et exploitée par l'entreprise JP Energie Environnement, co-contractante du CPPA avec Société Générale. La production d'électricité de cette centrale, dont la livraison est prévue courant 2025, est

destinée à couvrir entre 10 et 15 % de la consommation annuelle des services centraux et réseaux de la banque en France, soit une quantité d'énergie estimée à 16,7 GWh par an.

Cette initiative permet de décarboner l'activité du groupe de manière plus impactante que l'unique achat de Garanties d'Origine en soutenant le développement de nouvelles capacités de production d'énergies renouvelables en France. En matière d'approvisionnement, cela permet de se protéger de la volatilité du marché et de sécuriser les prévisions budgétaires en fixant un prix d'achat d'électricité sur le long terme, tout en diversifiant les sources d'approvisionnement sur un marché en forte tension.

Pour le producteur JP Energie Environnement, ce CPPA présente également de réels avantages : avoir une contrepartie solide pour obtenir son financement dans de bonnes conditions, sécuriser son investissement en ayant une visibilité sur le prix de vente à long terme, et diversifier ses débouchés (appel d'offres de l'état/clients privés).

1 Un CPPA est un contrat permettant à un consommateur d'approvisionner une part de ses besoins par l'achat d'électricité verte à un producteur d'électricité d'origine renouvelable (éolienne, solaire, hydraulique) avec une visibilité sur le prix pour toute la durée contractuelle.

17 De nombreux exemples de clauses environnementales sont disponibles sur : <https://chancerylaneproject.org/climate-clauses/>.

18 N. Tréhan & IVALUA (2023). Économie circulaire : ouvrir de nouvelles voies grâce à la fonction achats.

Par la suite, le donneur d'ordre peut s'appuyer sur **les revues d'affaires** pour suivre la bonne atteinte de la performance environnementale dans le temps. La revue d'affaires peut également constituer un temps privilégié de dialogue et de sensibilisation au-delà du simple suivi de la performance du fournisseur. En effet, l'engagement de celui-ci, par exemple sur une trajec-

toire de réduction d'empreinte environnementale, ne signifie pas que cet engagement est déjà décliné sur toutes les offres. La revue d'affaires est une opportunité d'accélérer l'appropriation des enjeux environnementaux par le fournisseur dans une approche du bas vers le haut (du commercial interlocuteur de l'acheteur en remontant jusqu'à la direction).

2 S'inscrire dans le temps long : de l'accompagnement aux partenariats

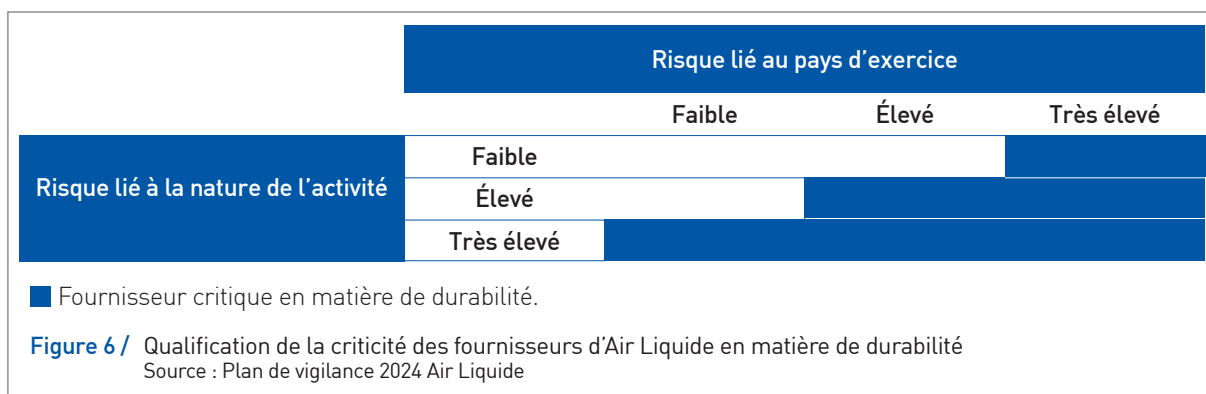
De façon complémentaire, les entreprises tendent à développer une approche visant à encourager leurs fournisseurs à **s'inscrire dans une démarche environnementale globale** allant au-delà du cadre commercial et contractuel traditionnel. Il s'agit ainsi, pour le donneur d'ordres, de décliner les objectifs environnementaux en moyens d'accompagnement puis en actions à mettre en œuvre par les fournisseurs. Ceci dans une démarche associant performance à long terme et réduction des risques (d'approvisionnement, réputationnel, réglementaires...).

Les entreprises commencent généralement par une **cartographie** de leurs fournisseurs afin d'opérer une priorisation au regard de leur poids dans les achats ainsi que de leur empreinte environnementale. Selon l'enjeu étudié, l'empreinte est évaluée de manière quantitative (émissions de GES estimées « aux grandes masses » sur la base de facteurs d'émissions monétaires) et/ou qualitative (cartographie des risques dans le cadre du devoir de vigilance).

Pour les fournisseurs identifiés comme critiques, des **dialogues** spécifiques en vue d'améliorer leur performance environnementale peuvent être organisés, dont l'état des lieux et le suivi sont intégrés dans les *scorecards*¹⁹. Comme vu précédemment, le donneur d'ordre peut se fixer un objectif d'engagement de ses fournisseurs les plus critiques dans une trajectoire auditable. Le dialogue conduit à des programmes pouvant couvrir sensibilisation, formation voire co-construction d'une feuille de route.

À cette fin, **l'audit** est un outil particulièrement prisé pour établir l'état des lieux puis un plan d'actions le cas échéant. Généralement, un premier audit sous forme de veille documentaire est réalisé pour effectuer un premier filtre sur les fournisseurs à risque, et peut, si nécessaire, être complété par un audit sur site permettant d'évaluer les pratiques réelles et d'identifier les points sur lesquels des progrès seront attendus et suivis dans le temps.

Un dispositif tel que le **plan de vigilance**, permet généralement de structurer et articuler efficacement les actions décrites précédemment. Le groupe Air Liquide a par exemple évalué la criticité en matière de durabilité de tous ses fournisseurs pour lesquels le montant des dépenses annuelles est supérieur à 200 K€. Le groupe s'est appuyé sur des critères de risque liés à la nature de l'activité du fournisseur (pondération définie par famille d'achats) et à leur pays d'exercice (sur la base d'indicateurs publics tels que l'*Environmental Performance Index*) pour hiérarchiser les fournisseurs (voir Figure 6). 1 076 d'entre eux ont ainsi été identifiés en 2023 comme étant les plus exposés à un risque en matière de durabilité. Les fournisseurs se sont vu ensuite proposer un questionnaire d'évaluation des risques sur une plateforme externe, ou réalisé par les équipes d'Air Liquide en cas de refus d'utiliser la première option. Ceux ayant obtenu une note trop basse ont été invités à mettre en place un plan d'action correctif, avec l'appui des équipes achats responsables.



19. Fiches de suivi de la performance globale des fournisseurs.

Au-delà des fournisseurs stratégiques et/ou critiques, le donneur d'ordre a intérêt à embarquer plus largement son écosystème sur les enjeux environnementaux, sans toutefois mobiliser les mêmes moyens que pour la minorité de fournisseurs stratégiques. Pour répondre à ce défi, les entreprises peuvent s'appuyer sur plusieurs types d'outils :

- La mise en place d'un **événement annuel** du type journée fournisseur (*supplier day*), en présentiel ou hybride, dédié aux questions environnementales, ou l'intégration de ces sujets dans le cadre d'un événement existant. Ce temps fort permet généralement de lancer une dynamique puis de récompenser les fournisseurs avec les meilleures performances environnementales ou ayant pris les meilleures initiatives ou encore de mettre en relation l'écosystème avec des apporteurs de solutions. La présence des directeurs des achats au niveau groupe, voire de la direction générale permet d'envoyer un signal fort à l'écosystème quant à l'importance de la question environnementale et de détailler les attentes en la matière.
- La mise en place d'une **plateforme digitale**. Cet outil permet d'engager les fournisseurs indépendamment de leur maturité sur le sujet à travers la mise à disposition de formations en ligne (ex : Objectifs de Développement Durables, *scopes* des émissions de GES), de ressources (ex : outils de calcul d'émissions) ou encore d'espaces de partage d'expérience entre pairs.
- L'organisation d'**ateliers** avec un nombre relativement réduit de fournisseurs d'un même secteur afin d'identifier plus rapidement des leviers d'action communs. Ces ateliers peuvent s'appuyer sur des dispositifs tiers et publics tels que les programmes ACT de l'ADEME, portant aussi bien sur l'atténuation que sur l'adaptation au changement climatique.
- L'accompagnement à une démarche de **certification** environnementale. Par exemple, le groupe LVMH met en œuvre des programmes de certification de la gestion de l'eau afin d'impliquer les fournisseurs de la viticulture, de la culture du coton, du cuir et du cachemire, en les formant et en les aidant à financer les coûts de la première certification^[20].

AIR FRANCE KLM

Achats responsables : des services transverses en soutien aux acheteurs afin de favoriser des partenariats constructifs avec les fournisseurs

Le groupe Air France-KLM a déployé une large palette de dispositifs d'engagement des fournisseurs sur les enjeux environnementaux et plus largement RSE, pouvant être obligatoires ou sur la base du volontariat :

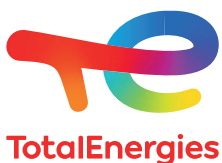
- **Évaluation des offres sur des critères RSE pendant les phases d'appel d'offres** : une matrice de notation des critères RSE est mise à disposition des acheteurs pour les aider dans leur notation. Cette grille est générique et peut être utilisée dans tous les domaines d'achat. En complément, des grilles spécifiques ont été définies pour certaines activités aéroportuaires.
- **Code de Conduite** : signature obligatoire du document au moment de la contractualisation. En 2023, 79 % des fournisseurs Air France-KLM l'avaient signé, pour un objectif de 75%.
- **Organisation annuelle d'un forum STPA** (Secteur du Travail Protégé et Adapté) consistant à laisser des fournisseurs venir présenter leurs innovations.
- **Évaluation Ecovadis obligatoire** pour les fournisseurs sous contrat considérés comme « à risque »

et/ou « critique ». Cette évaluation est également fortement incitée pour tous les fournisseurs. En cas de niveau non requis, mise en place d'un plan d'action en coopération avec le fournisseur et suivi commun de ce plan d'action. L'objectif 2023 était d'atteindre 392 fournisseurs. Le réalisé s'établit à 431. Pour les fournisseurs ne souhaitant pas participer, un processus d'escalade basé sur des échanges constructifs est mis en place.

- **Émissions Carbone** : En 2023, une centaine de fournisseurs ont été invités à être évalués à travers *Carbon Disclosure Project* (CDP). Une analyse approfondie des résultats est en cours afin de définir les prochaines étapes.
- **Un portail d'information est à disposition des fournisseurs**. Il permet d'accéder à toutes les ressources et l'ensemble des engagements du groupe tels qu'Air France ACT^[1].

1 <https://corporate.airfrance.com/developpement-durable>.

20 CDP 2023, Ibid.



Évaluer et engager les fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue

TotalEnergies a identifié 1 300 fournisseurs prioritaires en matière de développement durable qui représentent près de 60 % de la dépense, dont 500 fournisseurs sélectionnés au regard de l'importance de leurs relations commerciales avec la compagnie (montant de la dépense achats, caractère non substituable...) et 800 fournisseurs sélectionnés au regard des risques qu'ils présentent en matière de droits humains et/ou d'environnement en raison du secteur d'activité et du pays dans lequel ils opèrent. La compagnie s'est fixé pour objectif d'évaluer ces 1 300 fournisseurs d'ici fin 2025, via des audits documentaires et/ou des audits sur site. En 2023, 37 % des fournisseurs prioritaires ont ainsi été évalués. Le référentiel d'audit employé couvre à la fois les enjeux sociaux et de droits humains mais aussi les enjeux environnementaux comme la protection de la biodiversité, l'utilisation responsable de l'eau et des ressources naturelles, la lutte contre la pollution, ainsi que les enjeux climatiques. Cette approche permet de suivre les améliorations entreprises par les fournisseurs en matière de management de l'environnement, gestion de l'eau et entreposage des déchets notamment.

Par ailleurs, l'entreprise encourage ses principaux fournisseurs à réduire leurs émissions et s'est fixé pour objectif que 90 % des 400 fournisseurs les plus émissifs aient adopté des objectifs de réduction de leurs *scopes 1 et 2* en 2025 (70 % l'avaient fait à fin 2023). Les fournisseurs ayant répondu avoir pris des objectifs de réductions font l'objet d'un suivi régulier ; ceux n'ayant pas adopté d'objectifs de réduction de leurs émissions sont également suivis et la compagnie leur demande un plan d'action visant à s'assurer qu'ils adoptent ces objectifs d'ici à 2025.

À compter de 2024, TotalEnergies renforce sa démarche d'engagement climat en accompagnant les fournisseurs via le programme CDP *Supply chain*. Ce nouvel accompagnement permettra aux fournisseurs les moins matures d'avoir accès à une expertise les accompagnant à la mesure, la définition d'objectif de réduction et le suivi de ces derniers.



GROUPE ADP

Lancement du programme bas-carbone : un pilote avec le projet ACT de l'ADEME

Afin d'atteindre son objectif SBTi de réduction de 27,5 % de son *scope 3* sur 2019-2030, l'entreprise a élaboré un plan d'actions de décarbonation de sa chaîne d'approvisionnement qui repose sur trois piliers : (1) optimiser la performance carbone des appels d'offres, (2) engager son écosystème de fournisseurs dans la décarbonation, et (3) promouvoir des initiatives transverses à l'échelle de la communauté aéroportuaire et des territoires, en matière de mobilité décarbonée notamment.

Le deuxième pilier suppose un accompagnement de long terme dans un cadre resserré de coopération avec les 100 fournisseurs du groupe représentant 80 % des émissions achats. Le programme TOP 100 a été déployé fin 2023, pour une première vague d'embarquement du TOP 10 durant l'année 2024. Dix fournisseurs représentatifs dans les domaines des infrastructures et du bâtiment d'une part, et d'autre part, des prestations des services d'exploitation (nettoyage, sécurité, sûreté) participeront aux côtés du groupe à un programme pilote de décarbonation au titre de l'initiative ACT (*Accelerate Climate Transition*¹) soutenue par l'ADEME.

L'initiative ACT offre un cadre de reconnaissance et de redevabilité climatique international qui valorise les efforts des fournisseurs et renforce la crédibilité de leurs engagements. L'initiative ACT aidera ces entreprises à définir et mettre en œuvre leur stratégie climatique en fonction de leur degré de maturité.

Des échanges collectifs sont également prévus afin de permettre aux entreprises engagées d'échanger sur les difficultés rencontrées et leurs bonnes pratiques, avec l'objectif de partager ce retour d'expérience à l'ensemble du TOP 100.

En complément de l'initiative ACT, les plus petits fournisseurs du groupe sont également incités à intégrer le programme de l'Alliance Pacte PME pour la décarbonation et la transition énergétique des PME.

1 <https://actinitiative.org/>

Le « Zero Carbon Project » : engager plus de 1 000 fournisseurs dans la décarbonation de leur activité

En 2021, Schneider Electric s'est engagée dans un programme ambitieux de décarbonation en mobilisant plus de 1 000 fournisseurs, avec pour objectif de réduire de 50 % les émissions opérationnelles de ces derniers.

Au début du programme, plus de 70 % des fournisseurs ne disposaient pas des connaissances nécessaires pour calculer les émissions de GES, et plus des deux tiers des fournisseurs sont des PME avec des contraintes de capacité et de ressources. Un cadre en 3 étapes guide le parcours du fournisseur :

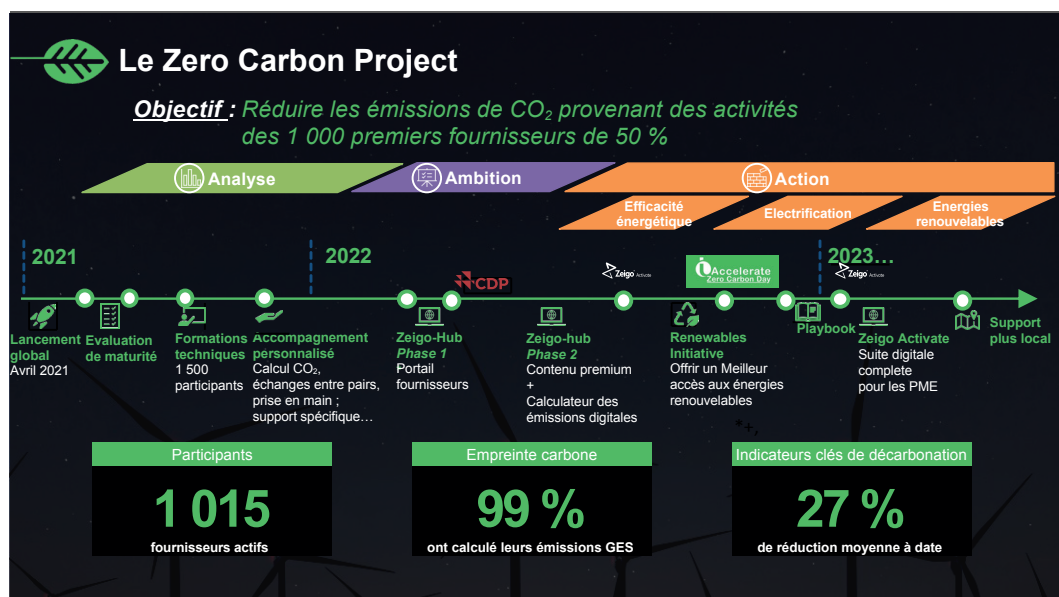
1. **Analyse** : quantification des émissions de GES. En 2022, plus de 100 sessions de formation ont été réalisées pour les fournisseurs et un calculateur numérique d'émissions a été développé pour automatiser le calcul des GES. Les formations ont couvert des apports pratiques tels que la gouvernance, la définition des limites, les données/sources, les facteurs d'émission et les étapes de calcul. Pour garantir une disponibilité des informations, un portail web dédié « Zeigo-Hub » a été développé.
2. **Ambition** : identifier les actions et le potentiel de réduction des émissions. Schneider Electric a mis en place les actions & outils suivants :
 - a. un manuel de décarbonation a été édité identifiant plus de 80 actions de décarbonation.
 - b. un outil de diagnostic a été créé pour « l'autoévaluation » des usines et identifier les mesures d'efficacité énergétique. Dans des cas spécifiques, des outils de diagnostic supplémentaires ont été fournis, tels qu'un calculateur solaire pour évaluer la pertinence de la mise en œuvre de l'énergie solaire sur

site ou encore un diagnostic d'efficacité énergétique pour la filière plastique.

c. comme la majorité des fournisseurs sont des PME, avec de faibles niveaux de consommation, le groupe a lancé la « *Supply Chain Renewable Initiative* » pour sensibiliser et créer des cohortes de fournisseurs, et accéder de manière compétitive aux solutions du marché d'énergies renouvelables ((virtual) *Power Purchase Agreements, Energy Attribute Certificates, etc.*).

3. **Action** : le groupe a mis en place une gouvernance et un suivi au plus proche des fournisseurs par l'intermédiaire de réunions régulières avec chaque fournisseur, mais également et surtout à travers les journées et ateliers de décarbonation dans chaque région voire pays, des webinaires et, le cas échéant, un accompagnement dédié. Des ateliers « *iAccelerate - Zero Carbon Days* » régionaux ont été notamment mis en place, mettant en relation les fournisseurs avec des experts décarbonation et des fournisseurs de solutions de décarbonation. L'orientation régionale garantit que des solutions pertinentes au niveau local sont présentées pour une meilleure applicabilité.

Toutes ces actions d'accompagnement ont permis à Schneider Electric, fin 2023, de maintenir 1 015 fournisseurs actifs dans le « *Zero Carbon Project* » dont 99,9 % ont calculé leur empreinte carbone (ils étaient 212 en janvier 2022), et ainsi atteindre une moyenne de réduction de leurs émissions opérationnelles de 27 % (celle-ci était de 1 % en janvier 2022).



Dans les cas où le produit ou service acheté provoque une empreinte environnementale élevée et complexe à réduire, l'accompagnement peut se transformer en véritable **partenariat de co-développement** de solutions, voire de **co-investissement** dans des projets, dans une optique de partage du risque.

Dans ce dernier cas, il peut s'agir aussi bien de financer la fourniture d'énergie décarbonée au fournisseur lui-même – pour ses processus de production et/ou sa flotte de transport – qu'une relocalisation, voire de développer un projet industriel *ex nihilo* – via l'actionariat dans une structure *ad hoc*, ou internalisé dans une logique d'intégration verticale – afin de sécuriser

un approvisionnement vertueux. Cela peut notamment être le cas pour des secteurs difficiles à décarboner (ex : fabrication d'acier ou de ciment) ou des filières devant être structurées et renforcées (ex : recyclage de matériaux, biomatériaux, matières premières issues d'une agriculture durable). Par exemple, le groupe Air France a investi dans un projet d'usine de production de carburant d'aviation durable en sus d'un contrat d'achat à long terme pour la fourniture de carburant^[21]. Forvia et Engie, quant à elles, font partie d'un consortium ayant investi plus de deux milliards d'euros dans un projet de site de production d'acier décarboné, porté par la start-up GravitHy^[22].

LVMH

Proposer aux fournisseurs un programme d'action pour les accompagner dans la transition environnementale



Le programme « **Global Proximity** », lancé en 2017, illustre la volonté du groupe LVMH, incarnée par Moët Hennessy, d'inciter ses fournisseurs clés à se rapprocher de ses sites de production en Champagne, dans le Cognaçais, en Écosse ou encore en Argentine, dans l'objectif de réduire l'impact du transport. Grâce à cette démarche, 46 partenaires ont participé à ce programme permettant l'économie de plus de 10 900 tonnes d'équivalent CO₂ depuis 2019, soit 1 % des émissions du *scope 3* de Moët Hennessy. Dans une démarche de développement mutuel et portés par des investissements locaux conséquents, ces résultats se sont d'abord matérialisés par une réappropriation des flux logistiques, permis par les nouvelles implantations de sites de fabrication. Les bénéfices de l'initiative, au-delà de l'alignement avec l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre du groupe, ont aussi été de renforcer l'agilité via une empreinte économique locale couplée à une performance d'achat. Grâce à ce type d'initiative, Moët Hennessy a pu développer des savoir-faire locaux et améliorer la qualité de la relation client-fournisseur pour une vraie démarche pragmatique où intérêts commerciaux, environnementaux et sociaux convergent.

Toujours dans cette optique de mettre ses partenaires au cœur de cette transition, le groupe LVMH a lancé en décembre 2023 le programme LIFE360 *Business Partners*, un nouveau pilier de LIFE 360^[1], destiné à accompagner les fournisseurs clés dans l'atteinte d'objectifs climat, biodiversité et eau. Ce programme a notamment pour vocation de leur apporter un soutien technique sur-mesure (formation, veille réglementaire, outils de collecte de données...).

Enfin, le **code de conduite Fournisseurs**^[2], redéfini et déployé en 2022, matérialise les exigences du groupe à l'égard de ses partenaires et de leurs sous-traitants dans différents domaines : la responsabilité sociale et le respect des droits humains, le respect de l'environnement et de l'intégrité dans la conduite des affaires. Ce code requiert l'engagement des partenaires du groupe à en respecter les principes et précise que ces derniers veillent également à ce que leurs propres sous-traitants et fournisseurs fassent de même dans l'exercice de leurs activités pour le groupe.

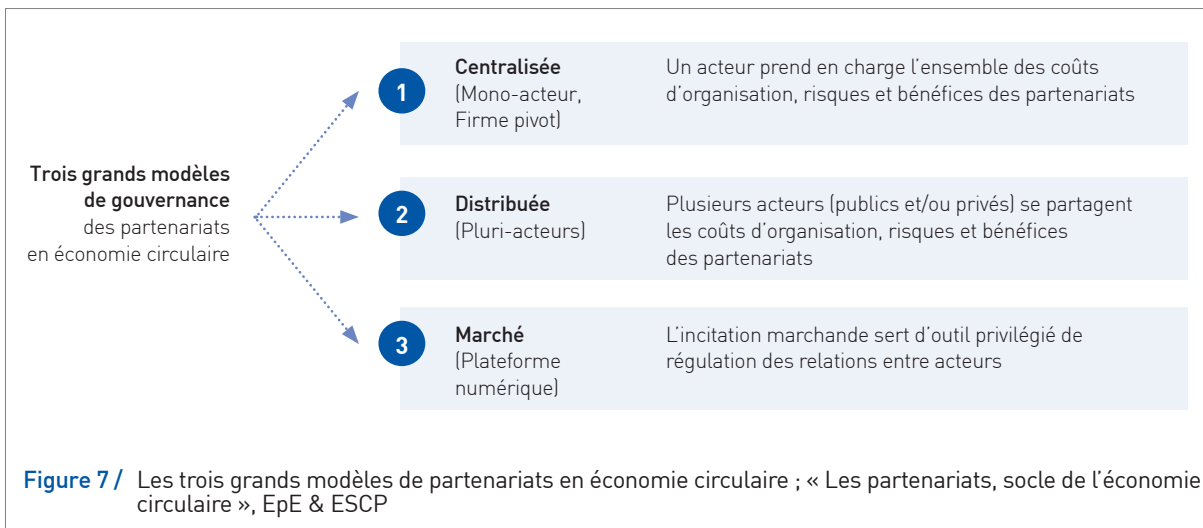
- 1 LIFE 360 – <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/life-360-retour-sur-les-engagements-2023>.
- 2 Rapport RSE LVMH – Exercice 2023 – page 30.

21 Air France-KLM (2023). Air France-KLM confirme sa coopération stratégique avec DG Fuels en investissant dans une usine de production de SAF aux États-Unis.

22 Engie (2022). GravitHy, première usine de production fer et d'acier décarboné.

Cette démarche partenariale est particulièrement pertinente dans le cadre de **l'économie circulaire** qui, par définition, mobilise au moins deux parties prenantes (un fournisseur et un utilisateur). Différents schémas de partenariats et de gouvernance ont été étudiés dans

le cadre de la publication EpE-ESCP « Les partenariats, socle de l'économie circulaire »²³, et peuvent être adaptés à la structuration de toute nouvelle filière d'approvisionnement (voir Figure 7).



Le cas de Forvia est illustratif de la variété des démarches, avec d'une part une approche centralisée pour sa filiale Materi'Act et d'autre part une approche distribuée pour la start-up GravitHy. Le groupe SNCF est allé jusqu'à devenir son propre fournisseur de

ballast (remblai de gravier au niveau des voies ferrées) : la structuration d'une filière de recyclage et réemploi, le groupe conjugue performances environnementale et économique.

23 EpE/ESCP (2021). Les partenariats, socle de l'économie circulaire.



Un approvisionnement durable, local et rentable grâce à l'économie circulaire

Au sein de la Direction des Achats Groupe SNCF, le pôle Valora accompagne depuis plusieurs années toutes les directions métiers de l'entreprise dans la contractualisation de solutions d'économie circulaire en prenant en charge deux missions principales : d'une part le traitement et la valorisation des déchets dangereux ; d'autre part, le recyclage des produits et matières en fin de vie ou en fin d'usage SNCF : ferrailage, réutilisation, réemploi. Le pôle met notamment en place des contrats de préparation de matière en vue de leur réutilisation en interne, en « boucle courte », notamment pour les rails en acier ou les câbles en cuivre, mais également pour le ballast.

Composant majeur des voies de chemin de fer, le ballast est un minerai employé massivement par SNCF Réseau. Il en faut en moyenne 2 tonnes par mètre de voie de chemin de fer pour garantir la stabilité des circulations. Quand une voie ferrée est renouvelée, il faut donc aussi renouveler le ballast pour chaque kilomètre de voie régénérée. Chaque année, environ 1000 km de voies sont ainsi régénérés, des travaux qui mobilisent souvent des trains-usines d'un kilomètre de long et qui nécessitent l'usage d'environ 2 millions de tonnes de ballast par an.

Jusqu'à récemment, le ballast utilisé était retraité directement sur la voie ferrée, mais par ce moyen, seulement 30 % du granulat retiré était ensuite susceptible d'être réemployé. L'innovation majeure de ces deux dernières années est le retraitement sur une plateforme située à proximité du chantier.

Lancé il y a deux ans, ce projet de valorisation circulaire du ballast a déjà produit ses premiers effets positifs :

- jusqu'à 72 % de ballast a été remis en voie sur certains chantiers ;
- un centre d'écologie industrielle et territoriale avec des partenaires pour valoriser les co-produits issus du traitement du ballast a été créé à Lille ;
- les émissions de gaz à effet de serre et les coûts de transport ont été réduits grâce à l'approche « 100 % locale » ;
- le coût de retraitement du ballast est désormais inférieur au coût d'achat de ballast neuf grâce à la collaboration avec une PME ;
- les installations de criblage lavage ont traité plus de 280 000 tonnes de ballast en 2023 avec une installation proche du zéro déchet. Les produits ne répondant pas aux fractions granulométriques et qualités sont valorisées en génie civil routier.

Une clause de Recherche et Développement a été introduite pour favoriser le partenariat et l'innovation et ainsi améliorer la performance de réemploi. Ce partenariat est cofinancé par les deux parties.

L'objectif du groupe est de mettre, d'ici 2025, 25 % de ballast réemployé sur le réseau ferroviaire par an, soit environ 500 000 tonnes de ballast, soit autant d'extraction naturelle en moins, et synonymes d'économies d'eau et d'émissions de carbone en moins. Pour aller plus loin, un projet d'innovation va permettre d'homologuer un « petit ballast » pour les lignes de dessertes fines du territoire pour augmenter la performance de réemploi.

3 Impliquer les fournisseurs indirects

De même que pour l'enjeu des données environnementales, **engager les fournisseurs indirects** – les fournisseurs des fournisseurs – dans la démarche de transition écologique est encore plus complexe pour un donneur d'ordres. Dans le cas du groupe Kering, dont l'amont de la chaîne de valeur génère la grande majorité de l'empreinte environnementale, l'engagement des producteurs de matières premières est particulièrement clé. Le groupe a ainsi bâti un programme fondé sur la mise en commun de moyens et

compétences issus des équipes internes ainsi que des fournisseurs directs et indirects. Cette approche offre plusieurs co-bénéfices en termes de connaissance et d'engagement de la chaîne de valeur. Les volumes d'achats issus de ces filières durables sont notamment sécurisés par le client final. Cet exemple illustre l'effet de levier de l'alignement entre organisation interne, suivi de la performance environnementale et embarquement des fournisseurs.



Soutenir la transition à travers le fonds régénératif pour la nature

L'amont de la chaîne d'approvisionnement représente près de deux tiers de l'impact environnemental du secteur de la mode. Pour un groupe de luxe comme Kering, cela signifie s'efforcer de remonter toute la chaîne de valeur jusqu'à la production et l'extraction des matières premières afin de mettre en place des solutions pour réduire cet impact. Pour ce faire, un travail sur la traçabilité est mis en œuvre depuis plus de dix ans.

Cette démarche s'inscrit notamment dans le cadre de la stratégie biodiversité du groupe, incluant un objectif de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages au sein des chaînes d'approvisionnement du secteur de la mode en espaces d'agriculture régénératrice, soit trois fois la surface indirecte nécessaire à la production totale des Maisons du groupe. Pour concrétiser cette transformation, Kering et l'ONG Conservation International ont lancé le Fonds Régénératif pour la Nature en 2021, après six mois de travail collaboratif à sa définition. Si l'agriculture est aujourd'hui l'une des principales causes de la perte de biodiversité et du changement climatique, elle peut également, en se transformant, faire partie de la solution.

Le fonds soutient des éleveurs et agriculteurs produisant les quatre matières premières clés pour la mode et le luxe (cuir, laine, cachemire, coton) dans leur transition vers des pratiques régénératives en assurant la période de transition (de 3 à 5 ans) durant laquelle les rendements agricoles sont moindres. Elle doit permettre de valider un modèle d'affaires pour que les agriculteurs et éleveurs soient, plus tard, accompagnés par des fonds d'investissement et non plus par des donations.

Les fournisseurs retenus pour l'accompagnement ont été priorités selon le potentiel de régénération de leur territoire, évalué par l'ONG. Sept premiers projets

ont été retenus en 2021, représentant une surface de 840 000 hectares. Après un an de mise en œuvre et de consolidation de la méthodologie, il a été décidé d'ouvrir le fonds à d'autres acteurs de la mode. Kering ayant été rejoint par Inditex, un nouvel appel à projets a été lancé fin 2023 en vue de soutenir une dizaine de projets supplémentaires.

L'approvisionnement auprès de ces projets modifie la manière d'acheter, car il ne s'agit plus d'acheter une matière finie mais de bâtir une filière en impliquant toute la chaîne de valeur et en travaillant sur une temporalité plus longue (échanges avec les producteurs plusieurs mois avant la livraison de la matière finie). Le *Material Innovation Lab* de Kering, ouvert en 2013 à Milan, fait le lien entre les acheteurs des maisons, les fournisseurs de tissus en Italie, et les partenaires des projets. Cela permet d'assurer une traçabilité totale sur la filière et d'écarter les éventuels intermédiaires à faible valeur ajoutée. Le groupe calcule la réduction de l'impact environnemental de ces matières dites « régénératrices » par rapport à des matières dites « conventionnelles ».



Elevage d'agneaux fermiers du Quercy dont la laine est utilisée par Kering
©Epi terre (Jérôme Morel)

4 Coopérer entre donneurs d'ordres pour gagner en efficacité

Des donneurs d'ordres peuvent avoir des fournisseurs en commun, qu'il s'agisse de proximité sectorielle ou géographique, de matières premières au croisement de plusieurs chaînes de valeur ou encore d'achats indirects (flottes automobiles, fournitures de bureau, système informatique, prestations intellectuelles, etc.). Afin d'embarquer efficacement leurs fournisseurs, il peut être pertinent d'adopter une **approche collective**, en particulier sur des actions « sans regret » et pré-concurrentielles pouvant s'appliquer quel que soit le fournisseur. Une approche collective présente aussi l'avantage d'harmoniser des pratiques et outils et/ou mutualiser des moyens entre donneurs d'ordres et d'inciter plus efficacement l'action des fournisseurs :

- engagement : portage d'un discours commun pour sensibiliser à l'enjeu environnemental, engagement à l'achat de volumes de produits et services à haute performance environnementale pour soutenir l'investissement ;

- mise en œuvre : formation des fournisseurs sur des sujets précis de la transition écologique (trajectoires de décarbonation fondées sur la science, mesure de l'empreinte environnementale produit, contrats d'achat d'électricité verte), accès à des cofinancements pour les projets ;
- mesure : partage de résultats d'évaluations et d'audits fournisseurs, élaboration de questionnaires, partage des facteurs d'émissions.

À ce titre, diverses **initiatives sectorielles**, voient régulièrement le jour, telles que *Together for Sustainability* pour la chimie, *Energize* pour l'industrie pharmaceutique, *Catalyze* pour les semi-conducteurs ou encore l'International Aerospace Environmental Group pour l'aérien.

ARKEMA

Together for Sustainability, une initiative sectorielle pour la chimie

Arkema collabore activement avec ses pairs à la démarche *Together for Sustainability* (TfS). Cette initiative contribue à transformer la chaîne d'approvisionnement mondiale du secteur de la chimie en intégrant des critères environnementaux, sociaux et éthiques. Menée à un niveau mondial, elle se traduit sur le terrain par une collaboration forte entre les achats et les fournisseurs en vue de réduire les émissions de GES, promouvoir l'équité et minimiser l'impact sur l'environnement.

Dans le cadre de TfS, Arkema évalue ses fournisseurs sur des critères tels que les émissions de CO₂, l'empreinte environnementale, les conditions de travail et l'éthique des affaires. Ces évaluations sont réalisées de manière transparente et objective, permettant aux fournisseurs de mieux comprendre les attentes du groupe et de s'améliorer continuellement. L'objectif est de sensibiliser et d'améliorer conjointement les efforts de chacun sans pour autant barrer la route à des fournisseurs qui font face à leurs propres contraintes.

Pour ce faire, 4 principaux indicateurs sont suivis mensuellement par l'initiative et ses membres :

- nombre d'évaluations valides sur la plateforme EcoVadis. Elles sont considérées comme valides avec un score supérieur à 45 et garderont ce statut pendant 3 ans. À ce jour, près de 2 000 fournisseurs et sous-traitants du groupe ont fait l'objet d'une évaluation ;

- nouvelles fiches d'évaluation, ou les réévaluations créées au cours d'une année civile. Les fiches « nouvelles » sont celles émises pour la première fois aux entreprises. Les fiches « réévaluées » font référence aux entreprises qui ont déjà été évaluées ;
- pourcentage d'entreprises ayant amélioré leur score global via une réévaluation dans l'année. Environ 60 % des entreprises ont progressé dans leur notation RSE ;
- part des dépenses d'achat auprès des fournisseurs *pertinents* – soit ceux qui sont couverts par une évaluation TfS. Afin de poursuivre ses efforts en matière d'achats responsables, le groupe s'est fixé un objectif stratégique de 80 % du montant des achats à réaliser auprès de fournisseurs pertinents couverts par une évaluation TfS à l'horizon 2025.



La formation des fournisseurs TfS 2023 a rassemblé plus de 200 participants dans le cadre de la 14^{ème} Conférence Internationale Pétrolière et Chimique de Chine ©Together for Sustainability



Travailler avec ses concurrents pour mobiliser les fournisseurs communs

70 % des émissions CO₂ du groupe Sanofi proviennent des fournisseurs et notamment des achats directs (matières premières et emballages).

La concentration du secteur pharmaceutique génère de nombreuses situations où des donneurs d'ordres concurrents disposent de fournisseurs communs. Un tel paysage offre l'opportunité aux entreprises de porter un message commun auprès de leurs fournisseurs afin d'accélérer leur engagement dans la transition écologique. Le groupe a ainsi contribué à lancer plusieurs initiatives sectorielles en vue d'harmoniser les pratiques entre donneurs d'ordres concurrents et faciliter l'embarquement des fournisseurs par la mise à disposition de formations. En parallèle, des groupes de travail visent à développer des outils de collecte d'information standardisés :

- *Pharmaceutical Supply Chain Initiative* : mise en place de standards communs pour harmoniser les process. Les membres ont coconstruit une grille d'évaluation des fournisseurs sur le sujet du *scope 3* pour mesurer leur niveau de maturité.
- *Sustainable Markets Initiative – Healthcare Taskforce* : *taskforce* visant à lever les freins à la décarbonation

de la chaîne de valeur amont, par exemple en développant des méthodes communes d'analyse de cycle de vie des produits pharmaceutiques ou encore en explorant les procédés de chauffage verts.

- Programme *Activate* : programme de travail avec les fournisseurs d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API) pour permettre la réduction de l'impact environnemental du secteur de la santé. Sanofi embarque 44 fournisseurs représentant 66 sites et plus de 25 % des émissions de ses émissions fournisseurs dans le cadre de ce programme.
- Programme *Energize* : programme d'information des fournisseurs, ainsi que de la fourniture de conseils et de l'accès aux opportunités d'achat d'énergie renouvelable.

Ces initiatives permettent de développer une variété d'accompagnement selon le profil et la maturité du fournisseur. Elles constituent ainsi un support de dialogue continu entre le fournisseur et les représentants de Sanofi (acheteurs mais également équipes HSE). L'objectif 2024 est d'étendre le programme d'Engagement des fournisseurs à d'autres catégories d'achats.



Construisons ensemble un avenir de confiance

Une approche filière pour mobiliser collectivement les fournisseurs

Le groupe Thales a fait le choix de s'appuyer sur des initiatives collectives pour faciliter la mobilisation de ses fournisseurs sur les enjeux environnementaux.

En collaboration avec une dizaine d'entreprises du secteur (Airbus, Boeing, CAE, Howmet Aerospace, Leonardo, Raytheon Technologies, Rolls-Royce...) le groupe a mis en place une solution commune d'évaluation ESG des fournisseurs, via l'initiative sectorielle IAEG (*International Aerospace Environmental Group*). L'objectif est de disposer d'un référentiel commun et reconnu d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs sur les aspects environnementaux et le respect des droits humains et du travail, contribuant ainsi au devoir de vigilance de l'entreprise.

L'évaluation se base sur un questionnaire adressé aux fournisseurs directs, incluant des questions sur l'existence d'une stratégie environnementale (émissions de

GES, eau, déchets, énergies renouvelables, économie circulaire, etc.), le management de la performance environnementale interne ainsi que des fournisseurs de rang 2 ou encore la gestion des risques.

Par ailleurs, le groupe s'est engagé en 2023 dans le cadre de l'alliance Pacte PME (voir encadré dédié ci-après). Dans ce cadre, Thales a lancé la dynamique début 2024 avec un premier atelier de décarbonation portant sur la fabrication de pièces métalliques. Après une présentation des enjeux de l'activité ainsi que des leviers d'action envisageables, des sessions collectives en sous-groupes ont permis d'identifier et de prioriser les actions de décarbonation entre Thales et plus d'une quarantaine de PME. D'autres ateliers sectoriels seront organisés courant 2024 et viseront au renforcement des liens autour de la décarbonation entre donneurs d'ordres, fournisseurs, acteurs publics et privés, bénéficiant également du soutien de l'État.

Si l'approche sectorielle est pertinente pour les secteurs où la chaîne de valeur est concentrée, avec des fournisseurs de grande taille, elle peut être moins adaptée à un **écosystème de TPE et PME**. Pour répondre aux besoins spécifiques d'accompagnement de ces entreprises, les donneurs d'ordres s'appuient sur des tiers de confiance, organisations non gouvernementales ou soutenues par les pouvoirs publics. Ces dernières ont pour rôle de structurer le parcours des fournisseurs en mettant à contribution les donneurs d'ordres ainsi que des expertises externes. Plusieurs initiatives françaises et internationales existent :

- SME Climate Hub ;
- Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France ;
- Programme ACT de l'ADEME ;
- Pacte PME.

Pacte PME fait partie des initiatives d'engagement des entreprises dans la transition écologique qui ont été soutenues par EpE en décembre 2023^[24] à l'occasion du lancement de la publication ETE 2030 – Étape 2030 de la transition écologique^[25].



Une coalition de grands comptes pour accélérer la décarbonation des PME françaises

François Perret, Directeur général

Huit mois après sa création, annoncée par Olivia Grégoire, ministre chargée des PME, en juillet 2023, l'Alliance Pacte PME pour la décarbonation et la transition énergétique des entreprises a pris son envol.

Avec dix grands comptes désormais officiellement à bord (Aéroports de Paris, Bouygues Construction, Crédit Agricole, EDF, ENGIE, Orano, Naval Group, Sanofi, Schneider Electric et Thales), dont sept membres d'EpE, elle est entrée depuis janvier dernier dans une phase opérationnelle.

S'adaptant au niveau de maturité initial des PME, l'Alliance propose aux PME et aux ETI françaises qui le souhaitent d'entrer dans un parcours complet de décarbonation allant de l'accompagnement à la réalisation d'un bilan carbone et d'un plan d'action jusqu'à l'appui dans la mise en œuvre des solutions technologiques à mettre en place pour réduire ses émissions de GES.

60 entreprises sont déjà formellement engagées dans le dispositif. Et elles sont bien plus nombreuses encore à avoir déjà eu l'opportunité de participer à un atelier de décarbonation, entièrement gratuit, pour identifier en moins d'une demi-journée les leviers de réduction de leurs émissions, spécifiques à leur secteur. Le troisième atelier ouvert aux entreprises de services aura

lieu prochainement après le succès des deux premières éditions dédiées respectivement à la métallurgie et à la construction.

Pacte PME invite toutes les entreprises membres qui le souhaiteraient à s'associer à cette initiative qui prévoit de bénéficier à plusieurs centaines d'entreprises de toutes filières dès 2024.

<https://pactepme.org/nos-activites/alliance-decarbonation/>



L'événement de lancement de l'alliance pour la décarbonation en juillet 2023
©Jean-Philippe Baltel / Pacte PME

24 <https://www.epe-asso.org/engagements-entreprises-initiatives-collectives/>.

25 <https://www.epe-asso.org/etape-2030-transition-ecologique/>.

CONCLUSION

Une fonction achats aux responsabilités élargies

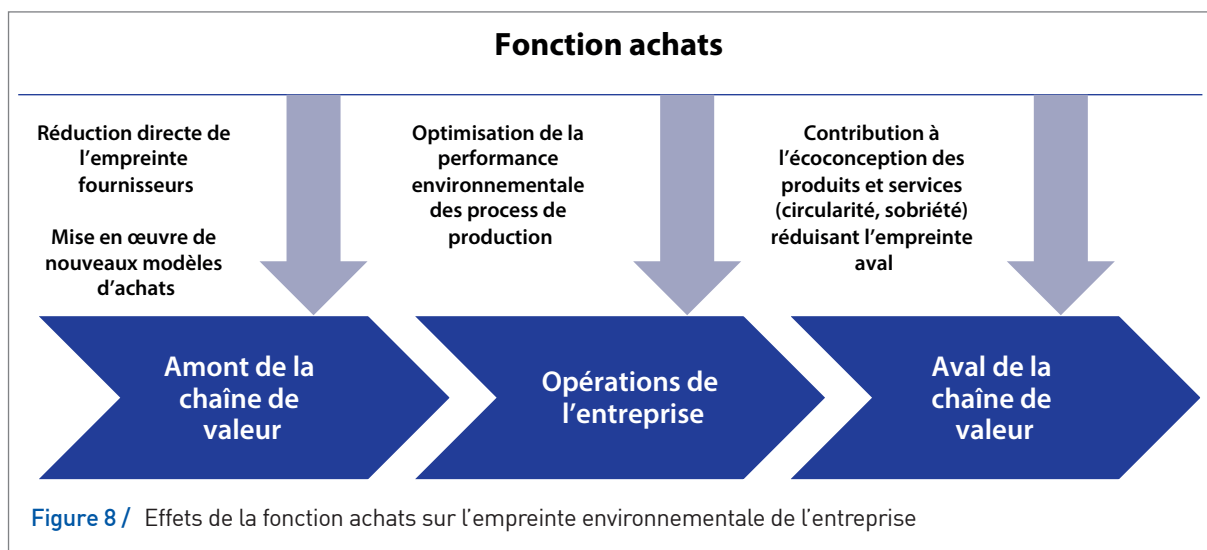
La performance environnementale globale de l'entreprise est intimement liée à la performance environnementale de ses fournisseurs. Ce besoin de transformation offre l'opportunité à la fonction achats de s'émanciper de sa posture traditionnelle pour créer de la valeur par :

- la réduction des impacts environnementaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur,
- l'évolution du portefeuille produits,
- l'augmentation de la résilience et le renforcement de la relation fournisseur.

Cet élargissement de compétences, avec une dimension plus technique, se traduit par une posture centrée sur la collaboration (interne et externe) qui se déploie sur trois axes :

- un rôle transverse dans la stratégie environnementale de l'entreprise et le développement de solutions durables par le dialogue avec la direction, les clients internes et les fonctions support ;
- une mise en responsabilité dans le suivi et l'évaluation de la performance environnementale de la chaîne de valeur, la maîtrise des données et la traçabilité des risques ;
- une capacité à mettre en œuvre le « devoir d'influence »⁽²⁶⁾ sur l'écosystème de fournisseurs et de renforcement de la collaboration pour la mise en œuvre d'innovations, de nouvelles filières d'approvisionnement ou encore de nouveaux modèles économiques en travaillant sur une temporalité plus longue pouvant aller jusqu'à plusieurs années.

La montée des enjeux environnementaux au sein des activités des fonctions achats influe ainsi sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise (voir Figure 8).



26 Au sens des normes ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et ISO 20400 sur les Achats responsables.

Les exemples contenus dans cette publication illustrent d'une part la forte dynamique d'expérimentation et de déploiement de pratiques engagée par les entreprises d'EpE en la matière, permettant de générer des gains environnementaux concrets. D'autre part, l'ensemble des pratiques présentées montre une recherche de pragmatisme face à des questions complexes demandant un apprentissage continu tout en continuant à répondre aux impératifs opérationnels des équipes internes et des fournisseurs. Toutes ces démarches font également apparaître de nouveaux **enjeux techniques, relationnels et organisationnels**, dont quelques-uns sont déjà perceptibles dans ce panorama :

- **alignement interne** des parties prenantes au sein de l'entreprise autour d'objectifs de réduction d'impacts et mise en œuvre d'une organisation *ad hoc* ;
- instauration, dans l'organisation de la Direction Achats et chez les fournisseurs, d'une **approche environnementale systémique** allant au-delà de la seule décarbonation et tenant compte de l'interdépendance entre atténuation du changement climatique, adaptation, biodiversité, eau, sols, pollutions et limites des ressources disponibles ;
- **industrialisation de la collecte des données fournisseurs** assurant traçabilité, qualité et auditabilité, tout en préservant leur pertinence et leur bonne adaptation à la matérialité des enjeux ;
- **progressivité des exigences** en parallèle de la montée en maturité des fournisseurs ;
- **massification de l'engagement** en passant de quelques centaines à plusieurs milliers de fournisseurs ;
- **structuration d'approches filière**, pouvant mobiliser différentes parties prenantes externes (donneurs d'ordres, ONG, fournisseurs indirects, etc.) à titre opérationnel ou d'expertise, en anticipation de futures normes.

Ainsi, la transition écologique de la chaîne de valeur amont des entreprises demeure un travail au long cours dont les implications en termes d'enjeux environnementaux et de parties prenantes vont grandissant. Les bénéfices environnementaux et économiques potentiels sont toutefois à la hauteur du défi.

La fonction achats continue à se structurer pour exploiter toutes les opportunités au service de la transformation écologique de la société.

26 Au sens des normes ISO 26 000 sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et ISO 20400 sur les Achats responsables.

Table des illustrations

Figure 1	Les <i>scopes</i> d'émissions de GES le long de la chaîne de valeur de l'entreprise (source : GHG Protocol).	8
Figure 2	Ratio moyen entre émissions de la chaîne d'approvisionnement et les émissions des <i>scopes</i> 1 et 2 d'une entreprise selon le secteur (Source : CDP).	9
Figure 3	Contribution de la fonction achats dans le cadre de la transition écologique de l'entreprise (source : N. Tréhan - Économie circulaire : ouvrir de nouvelles voies grâce à la fonction achats).	11
Figure 4	Les interactions avec les parties prenantes de la fonction achats dans un contexte de transition écologique.	24
Figure 5	Fréquence de différentes exigences contractuelles liées à l'eau (source : CDP water global report 2023).	30
Figure 6	Qualification de la criticité des fournisseurs d'Air Liquide en matière de durabilité (source : Plan de vigilance 2024 Air Liquide).	42
Figure 7	Les trois grands modèles de partenariats en économie circulaire ; « Les partenariats, socle de l'économie circulaire » (EpE & ESCP).	47
Figure 8	Effets de la fonction achats sur l'empreinte environnementale de l'entreprise.	53
<hr/>		
Tableau 1	Exemples d'approches pour dimensionner l'évaluation de l'enjeu environnemental du fournisseur.	27

Remerciements

Cette brochure est issue des travaux du Comité Achats d'Entreprises pour l'Environnement (EpE) qui s'est réuni entre 2022 et 2024, sous la coprésidence d'Emmanuel Normant, Directeur du Développement durable, et de Rafael Anchustegui, Directeur Achats de Saint-Gobain. Rédigée par l'équipe d'EpE, elle utilise l'expérience et les bonnes pratiques des membres de l'association et l'éclairage de nombreux experts du climat et de la transition écologique. EpE remercie les représentants des entreprises membres qui ont partagé leur expérience et participé aux réunions de travail. EpE remercie également les experts, scientifiques et représentants des pouvoirs publics ou d'associations pour leur contribution, reproduite pour certains dans cette publication, et pour leurs interventions en commission, qui ont stimulé les réflexions et actions des entreprises. Que Nathalie de La Falaise, Marie Marchand-Pilard, Jean-François Mathieu et Annie Aujon-Aleksy (agence octobre-novembre), soient également remerciés pour leurs apports respectifs. EpE remercie particulièrement Ken Guiltau, qui a coordonné ces travaux et rédigé cette synthèse et David Laurent pour l'accompagnement du Comité Achats.

Claire Tutenuit

Déléguée générale d'Entreprises pour l'Environnement

À propos d'EpE

L'association française des Entreprises pour l'Environnement (EpE), créée en 1992, rassemble une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales qui échangent leurs bonnes pratiques et travaillent ensemble à mieux intégrer l'environnement à leurs stratégies et à leurs opérations. Sa raison d'être, **une seule planète et un monde prospère**, résume la volonté de ses membres de conduire leur propre transition écologique et celle de la société et de construire un développement économique compatible avec les limites de la planète et socialement accepté, voire désiré. L'association est le partenaire français du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Les publications d'Entreprises pour l'Environnement sont disponibles sur :

<http://www.epe-asso.org/publications-rapports>

Photos couverture : © Adobe stock, Depositphotos, Istock, Shutterstock

Ce document a été imprimé par une entreprise Imprim'vert, certifiée ISO14001, qui intègre le management environnemental dans sa politique globale, sur du papier PEFC.



Accélérer la transition écologique avec les achats

Entreprises membres

