

Environnement

LE GUIDE de la relation



clients fournisseurs

Imprimé par *Impressions* ☎ 04 77 43 93 61 sur papier recyclé Cyclus en juillet 2005 – Dépôt légal : XXXX – ISBN n°XXXX
Maquette : JLI ☎ 05 49 07 87 84 – © Société Alpine de Publications : 38, rue Victor Lagrange – 69362 Lyon Cedex 7

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.
Toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le précédent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

ENVIRONNEMENT :

Le guide de la relation clients fournisseurs



VADE MECUM DE LA CONCERTATION LOCALE, 2004

Recenser, à partir des expériences d'entreprises, collectivités et ONG, les principes de base du processus de concertation locale.

GUIDE PRATIQUE DES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT, 2001

Réalisé avec l'AMRAE. Edité par SAP Editions

Aider les PME-PMI à mettre en place une démarche de gestion des risques liés à l'environnement.

GUIDE PRATIQUE DE L'ENVIRONNEMENT, 2001

Connaître les contraintes à respecter, les solutions envisageables et les principaux interlocuteurs par thème.

KIT DE SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE DU PERSONNEL, 2000

Sensibiliser aux enjeux de l'environnement et modifier nos comportements quotidiens.

GUIDE DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ZONES D'ACTIVITÉS, 1998

Réalisé avec le soutien financier et technique de l'ADEME, du MEDD, de la CDC, de la DATAR, de la Fédération des PNR et de l'ACFCI. Edité par Victoires Editions.

Mettre en place un système de management environnemental du gestionnaire de la zone d'activités.

RECUEIL DES EXPÉRIENCES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE D'ENTREPRISES EUROPÉENNES, 1997

(uniquement disponible en anglais)

Découvrir les motivations, la démarche, les actions engagées, les résultats et les aides obtenues de PME-PMI européennes.

GUIDE DES INDICATEURS ENVIRONNEMENT, 1996

Mesurer les impacts de son activité, les coûts environnementaux et entrer dans un processus d'amélioration continue.

GUIDE D'AUTO-DIAGNOSTIC POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE ENVIRONNEMENT, 1996

Mesurer le niveau de performance environnementale de son entreprise, en 4 phases progressives.

sommaire

pages	
6	Remerciements
7	Avant propos
8	INTRODUCTION
9	■ Descriptif d'un processus achat
11	■ Éléments déclencheurs : enjeux et objectifs
15	■ Dynamique d'amélioration continue : principes et approches
18	ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE
20	■ Évaluation du niveau de préparation de l'entreprise
22	■ Sensibilisation et formation des acteurs internes à la chaîne d'achat
28	■ Définition de la stratégie
36	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE
37	■ Sensibilisation et formation des fournisseurs
43	■ Démarches d'accompagnement des fournisseurs
	■ Évaluation des actions des fournisseurs
75	Audit des actions des fournisseurs
81	Évaluation de la Performance Environnementale
86	ÉVALUATION ET AMÉLIORATION DE LA STRATÉGIE
89	COMMUNICATION
92	Conclusion
93	Relationship clients/suppliers
94	Glossaire
95	Bibliographie
98	Sitographie

REMERCIEMENTS

Le comité de pilotage qui a accompagné la rédaction du guide, présidé par Gérard ZINK, Directeur Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement de 3M France, était composé des personnes suivantes :

Guillaume CHEREAU	ADP
Cyrille SOUCHE et Bénédicte MELLO	Agence M&C
Lionel BERNY	AFAQ
Hubert KERIEL	Alain Brunel & Associés Environnement
Véronique DISCOURS-BUHOT	Carrefour
Nicolas BLANC	Comité 21
Stephan KERNST	Eau de Paris
Thérèse ARNAUD	France Télécom
Olivier ROBERTO	Gaz de France
Amandine LOEB	LVMH
Etienne RUTH	Nature & Découvertes
Alexandre CAPELLI	O2 France
Marie-Line DAUDIN	ORSE
Jean LALO et Emmanuel BERTHET	Prosign
Marielle VILLAMAUX et Julien AUGERAT	Veolia Environnement
Olivier MENUET	Manager Achats et Expert DD
Sophie ASCIONE, Stéphanie CHEVET et Yann LEGRAND	DESS Qualité Chimique et Biologique des Atmosphères

Nous tenons également à remercier les professionnels ayant fait part de leurs expériences au comité de pilotage :

Nathalie HERLIN	ACCOR
Jean-Christophe FERRER et Hervé GOMICHO	Carrefour
Estelle KISTNER	Conforama
Jean PINEAU	Hennessy
Stéphanie LEVET, Danielle DODELIER et Marie GARNIER	Monoprix
Jean-Charles AUFFRET	Veuve Clicquot
Laurence LE SOUFFACHE et Christine HINCELIN	RATP

Cet ouvrage a été réalisé grâce au soutien financier de :
3M – GDF – LVMH – PROSIGN – VEOLIA ENVIRONNEMENT

Ont participé au lancement de ce projet au sein de l'association Orée : Emmanuel LEMARCHAND, Lazard RICORD et Adèle DUBRULLE.

L'association Orée tient à remercier tout particulièrement Virginie PAVAN pour avoir suivi, coordonné et enrichi l'ensemble des travaux.

Crédits photos : 3M • Photothèque Veolia Environnement : Christophe Majani d'Inguibert • Nature&Découvertes • ADP : Service Image IGN-ADP/J.Burlot/FLe Gall • Photothèque ACCOR : Fabrice Rambert/Ludovic Aubert/Serge Detail • CARREFOUR droits réservés • GDF : Catherine Cabrol (MPA)/Alain Keler/David Carr • Monoprix • Prosign droits réservés • RATP : Didier Dupuy/Bruno Marguerite/Jean-François Mauboussin/Gérard Dumax • Veuve Clicquot : Alain Hataat/Michel Jolyot • Hennessy : Braccini/Martron/Ravelot • France Telecom : Pierre-François Grosjean/Patricia Dufrien

Avant-propos

De plus en plus, les entreprises considèrent qu'elles partagent une certaine responsabilité quant à l'impact sur l'environnement lié aux activités de leurs fournisseurs et sous traitants. Elles savent qu'elles disposent également d'un réel pouvoir d'influence de par la nature des contrats qui les lient ou bien de part leur position dominante dans la supply-chain ou la filière métier. Elles peuvent donc peser sur les objectifs et programmes environnementaux de leurs fournisseurs.

Cependant, l'introduction du paramètre environnement dans la relation avec ses fournisseurs, et plus directement dans le processus d'achat ne peut se résumer à la simple introduction d'une clause contractuelle ; la démarche sera vouée à l'échec si l'entreprise ne se dote pas au préalable d'un cadre correctement structuré.

Des entreprises pionnières dans ce domaine se sont réunies dans le cadre d'un groupe de travail parrainé par l'association Orée, elles ont mis en commun leurs expériences et leurs programmes.

Nous avons conçu ce guide à partir de ce savoir-faire afin que vous puissiez construire et mettre en œuvre avec la plus grande efficacité votre propre stratégie pour la prise en compte de l'environnement dans la relation que vous entretenez avec vos fournisseurs et sous-traitants.

Ce guide est construit autour d'une démarche d'amélioration continue. Déjà largement pratiquée dans le cadre des systèmes de management qualité et environnement, cette méthodologie supportera une mise en œuvre rapide et efficace d'une stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs.

À chaque étape, vous sont proposés une méthode, des outils, et un retour d'expérience qui vous permettront d'aller à l'essentiel pour construire et mettre en œuvre votre programme.

Au nom du groupe de travail, je souhaite que ce guide vous aide à identifier les enjeux environnementaux qui sont propres à votre entreprise et votre réseau de fournisseurs et sous-traitants, et à mettre en œuvre, pas à pas le plan d'actions le mieux adapté. Le réseau clients-fournisseurs se trouve ainsi mis à contribution pour que progresse la démarche environnementale, et pour rendre ainsi la filière plus solidaire et responsable de ses enjeux environnementaux en enclenchant le processus vertueux d'une démarche d'amélioration continue.



Pour le groupe de travail, le Président : Gérard Zink,
Directeur QHSE, 3M France

Après avoir redéfini l'articulation d'un processus d'achat qui prendrait en compte l'environnement, il s'agira de répondre à deux questions :

Pourquoi mettre en œuvre une stratégie environnementale avec ses fournisseurs ?

Le respect de la réglementation n'est pas toujours suffisant pour permettre à l'entreprise, d'une part de maîtriser les risques, de quelque nature qu'ils soient, et d'autre part d'anticiper les évolutions environnementales et donc d'en saisir les opportunités.

Ainsi, l'entreprise doit non seulement intégrer les exigences réglementaires, mais également prendre en compte les demandes des parties prenantes et les impacts sur l'environnement de la filière dans laquelle elle opère.

Et dans tous les cas, il apparaît essentiel que cette politique soit impulsée par la Direction de l'entreprise et relayée auprès des acteurs internes de la chaîne d'achat.

Comment mettre en œuvre une stratégie environnementale avec ses fournisseurs ?

En interne, gérer sa stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation avec les fournisseurs en suivant une démarche d'amélioration continue permet à l'entreprise une mise en œuvre progressive adaptée à ses besoins propres.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'actions environnementales avec les fournisseurs se construira selon cette démarche d'amélioration continue qui rend possible un départ simple adapté aux capacités techniques et économiques du client et de son fournisseur, et conduit progressivement à une maîtrise toujours plus complète des impacts sur l'environnement.

Descriptif d'un processus d'achat



La fonction Achats est au coeur de la stratégie globale de l'entreprise. Les acheteurs ont pour mission de garantir la meilleure adéquation entre la demande des prescripteurs et l'offre des fournisseurs, dans le cadre d'une dynamique partenariale interne et externe, du respect de l'éthique des achats de l'entreprise et de processus d'achat structurés. Générateur de valeur ajoutée et de performance, ils ont un rôle moteur et fédérateur dans la politique de réduction des coûts, d'optimisation des gains et d'orientation qualitative de l'entreprise.

La mission des Achats est de gérer et d'étoffer les liens avec les fournisseurs :

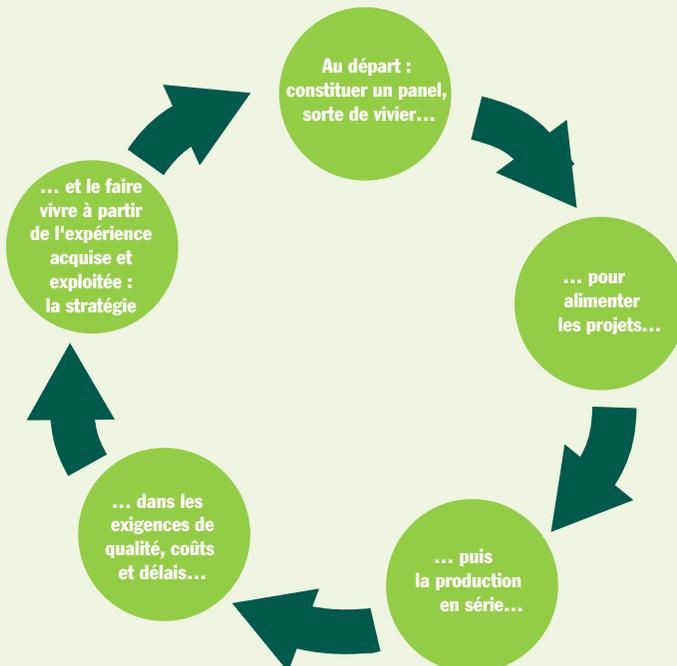
→ Assurer le passage des approvisionnements aux achats :

- les approvisionnements : chercher des éléments parfaitement définis. Travailler sur le court terme ;
- les achats : se ménager des capacités, des aptitudes, des potentiels. Travailler sur le long terme.

→ Contribuer à étoffer les liens avec les fournisseurs :

- le sous-traitant exécute,
- le partenaire participe.

Les Achats : un processus complexe pour identifier et se ménager les meilleures compétences.





Quelques éléments de méthode...

→ Établir un panel de fournisseurs

Obtenir de ses fournisseurs la meilleure performance en qualité, coûts et délais passe par la mise en place d'un réseau partenarial, un vivier capable de capter les meilleures compétences aux meilleurs prix. Cette situation est à la source d'une confiance mutuelle génératrice de plus d'efficacité. Il y a donc une prise de risques mesurée en commun; *in fine* le partage du profit permet au fournisseur d'investir.

→ Faire le choix d'un fournisseur sur un projet

Choisir un fournisseur suit un processus dont les pré-requis amèneront à la qualité de la décision. Les principaux jalons de ce processus sont : planifier en établissant un rétroplanning, préparer la consultation, consulter les fournisseurs, les mettre en concurrence, les choisir, mener les négociations, désigner et engager les fournisseurs, contractualiser.

→ Associer les fournisseurs en phase projet

Dans le développement par projet, se pratique l'ingénierie simultanée, c'est-à-dire que chaque étape et chaque métier sont en concertation continue, et le travail d'équipe permet la mise en commun des expériences. En son sein, **les achats peuvent transmettre à l'intérieur de l'entreprise ce qu'ils constatent à l'extérieur**, et notamment **expliquer, convaincre et promouvoir de nouvelles manières de travailler**.

→ Maîtriser les coûts pendant la production en série

Maximiser les profits est la tendance de toute entreprise : celle des clients et de leurs fournisseurs en même temps. Il s'agit alors de rester vigilant sur les prix. Il existe des techniques complémentaires à la disposition des acheteurs, qui doivent être utilisées en permanence ou presque (entretien du partenariat, remise en cause potentielle du partenaire, démultiplication de la productivité, négociation).

→ Avoir une cohérence entre les politiques achat et environnement

La fonction Qualité aux Achats s'exerce dès l'introduction au panel et à travers toutes les phases de développement de projet, jusqu'aux clients utilisateurs. Mettre en place une démarche environnementale produit/processus c'est, tout au long du projet, assurer une revue constante de l'aptitude, d'une part des produits et des prestations attendus, et d'autre part des fournisseurs. Pour cela, le client peut suivre les indicateurs pertinents, mais aussi mener des audits *in situ* lors des phases de pré-production puis de production en série.

→ Décider d'une stratégie d'achat

Pour construire sa stratégie, il faut tout d'abord faire une analyse technico-économique du marché (segmentation et analyse du marché mondial, analyse et présentation de l'environnement technique). Puis, il faut réaliser une analyse détaillée de son propre panel et de celui de la concurrence pour établir des décisions court/moyen/long terme.

Éléments déclencheurs : enjeux et objectifs



L'amélioration continue des performances environnementales d'une entreprise passe par une implication forte de la part de l'ensemble de ses employés. Cependant, cette stratégie ne peut être complète et efficace sans que les fournisseurs y soient associés, c'est pourquoi il est intéressant de se demander quelles peuvent être les motivations propres à chaque entreprise, pour mettre en œuvre une relation environnementale avec ses fournisseurs.

Les enjeux environnementaux, répartis sur l'ensemble d'une filière de production, impliquent une vision élargie de la responsabilité pour les organisations, avec l'identification de nouveaux partenaires, dont les fournisseurs.

Ce **principe de responsabilité** débouche sur celui du «**pollueur-payeur**», qui veut notamment que les responsables des nuisances et pollutions ou des destructions d'écosystèmes soient ceux qui en assument les coûts de réparation ou de dépollution.

L'intégration de l'aspect environnemental dans la relation avec les fournisseurs repose également sur d'autres principes inhérents à ceux du développement durable :

→ Le principe de prévention

Le coût élevé (en termes financier et/ou d'image) de la réparation de dommages survenus chez un fournisseur, suite à un accident ou à une pollution, démontre l'urgence de s'intéresser à ce que font les fournisseurs.

Ainsi, il devient nécessaire d'intervenir le plus en amont possible, auprès de ces derniers, afin d'anticiper les risques, notamment environnementaux. Il s'agit donc d'abandonner l'approche trop souvent retenue du traitement des pollutions en fin de processus, et de travailler tout au long du cycle de vie des produits et des processus.

→ Le principe de précaution

Le principe de précaution, relatif aux mesures qui peuvent être prises en cas d'incertitude scientifique sur les conséquences des risques pour l'environnement d'une activité ou d'un produit, doit interpeller les décideurs afin qu'ils recherchent des politiques plus précautionneuses. Celles-ci passent par l'approfondissement des relations avec les fournisseurs.

→ Le principe d'une gestion efficace

Dans ce cadre, le **principe de réduction à la source**, promeut l'efficacité des procédés de fabrication et la réduction du gaspillage auprès des fournisseurs, en favorisant le transfert vers des technologies plus respectueuses de l'environnement, ainsi qu'un meilleur usage des ressources et leur valorisation.

→ Le principe de participation

Ce principe implique l'engagement et la participation de l'ensemble des acteurs, afin d'éviter de travailler de façon indépendante et dans des directions contradictoires.

En ce sens, le développement de mécanismes de concertation et la participation des fournisseurs à la prise de décision en matière environnementale doivent être encouragés.

Les entreprises doivent donc faciliter et encourager la sensibilisation et la participation des fournisseurs en mettant les informations à leur disposition et en les impliquant dans des démarches d'amélioration.



Quelques éléments de méthode...

Les raisons d'initier une démarche environnementale avec ses fournisseurs peuvent être d'origines diverses. Les plus fréquentes sont les suivantes :

→ La motivation et la volonté de la Direction

- Mettre en place une vraie politique environnementale et une démarche volontaire pour améliorer les pratiques existantes, décidées par la Direction.
- Respecter les règles éthiques ou du Groupe, affirmées par la Direction.
- Minimiser et maîtriser les risques, pour éviter que le fournisseur soit responsable d'un incident qui, par rebond, pourrait affecter l'image de l'entreprise cliente.
- Optimiser l'enjeu économique pour réduire le coût environnemental des produits, avec un travail en amont intégrant toutes les parties prenantes de la chaîne.
- Gagner un avantage concurrentiel, par la mise en œuvre de démarches environnementales avec les fournisseurs, puisque les préoccupations environnementales tendent à s'accroître.

→ Le cadre normatif et réglementaire

- Respecter la réglementation : Code de l'environnement (eau, air, bruit, déchets...), Code du travail, directive 94/62/CE sur les emballages et les déchets d'emballages, ICPE/Seveso, accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route (ADR), directive 67/548/EEC concernant la classification, l'étiquetage et l'emballage des substances dangereuses (dont liste des substances cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction (CMR) et adaptation au progrès technique (APT)), directive VHU (véhicule hors d'usage), D3E (directive européenne sur les déchets d'équipements électriques et électroniques), loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE)...
- Obtenir la certification à travers l'application des normes ISO 9000 (qualité), ISO 14000 (environnement), OHSAS 18001 (sécurité)... ou EMAS, l'obtention de labels (éco-labels, NF environnement...).

→ Les attentes ou exigences des diverses parties prenantes

- Contribuer à long terme à la création de valeur pour les actionnaires, à travers une bonne gestion de la problématique environnementale.
- Satisfaire aux attentes du personnel, pour qui la prise en compte de l'environnement au sein de l'entreprise est fortement mobilisatrice et fédératrice.
- Répondre aux critères environnementaux en rapport avec la relation client-fournisseur utilisés par les agences de notation.
- Entretenir la confiance des partenaires financiers, assureurs ou banquiers, en minimisant le risque.
- Répondre aux demandes des associations de protection de la nature, des associations de riverains ou de consommateurs, et des ONG.
- Assurer aux collectivités locales où sont implantés les sites de production et de stockage le contrôle des risques.

La combinaison de tout ou partie des raisons évoquées précédemment anime aujourd'hui un grand nombre de Directions générales.

Exemples d'éléments déclencheurs

3M

L'élément déclencheur majeur est la politique environnementale initiée en 1975 par la Direction du Groupe. La stratégie de réduction des impacts sur l'environnement des sites de production a été complétée en 2001 par la mise en œuvre d'une politique de «gestion de cycle de vie» des produits, aussi bien pour les produits conçus par 3M et fabriqués dans ses usines, que pour les produits achetés et les activités de sous-traitance. 3M a donc été amené à mettre en œuvre des programmes dont l'objet est de faire en sorte que les politiques et règles de l'entreprise en matière environnementale soient également respectées de nos fournisseurs.

Alain Brunel & Associés

Consultant en management, dès 1977, l'environnement a été intégré dans la relation clients-fournisseurs car il est apparu clairement qu'aucun organisme, industriel, marchand ou public ne pourrait continuer à sous-estimer l'importance des attentes en environnement de leur univers. Un signal fort a été émis par la loi ICPE de juillet 1976.

Cette intégration s'est faite graduellement, et sous des formes différentes :

1977-1993 : prise en compte de l'environnement dans les activités de grands projets en allant au-delà des figures imposées par la loi.

1993-1996 : intégration de l'environnement dans les stratégies de développement industriel et dans les politiques de préservation de la valeur du patrimoine.

Depuis 1996 : la meilleure maîtrise des coûts par le management environnemental devient un facteur de performance économique, comme l'innovation produits devient un facteur de préférence par les clients. La performance globale, c'est-à-dire l'intégration des facteurs de succès économique, environnemental et social, garantit une durabilité des activités.

En conclusion, les prestations intègrent l'environnement parce que les clients ne peuvent manquer de l'intégrer dans leur relation clients-fournisseurs.

Carrefour

Depuis plusieurs années, Carrefour interroge ses fournisseurs dans ses audits via un chapitre dédié à l'environnement, et développe ses demandes aux industriels sur ce sujet, car l'environnement connaît un essor considérable et tend à se développer de plus en plus, au même titre que la qualité il y a 20 ans.

De nombreuses normes réglementaires visant la production vont imposer des résultats environnementaux sans que les moyens (processus) existent. Il faut donc mutualiser la démarche avec les fournisseurs afin de protéger l'environnement.

Conforama

La politique de développement durable de Conforama est le fruit d'une volonté forte du Président de prendre en compte des critères environnementaux et sociaux dans la stratégie d'entreprise. Dès lors, cet engagement ne traduit pas une volonté d'obtenir un avantage concurrentiel ou de répondre à une demande spécifique des clients ou des ONG. Un pan de cette stratégie consiste à vouloir offrir des produits et services incluant les critères «développement durable», d'où la nécessité de responsabiliser et qualifier les fournisseurs en ce sens (mise en place d'un Code de conduite, d'audits sociaux...). De plus, Conforama est une filiale de PPR, qui, dans le cadre de la NRE, a l'obligation légale de reporter, notamment sur le thème de la relation avec ses fournisseurs.

France Telecom

La politique environnementale soutenue par le Groupe, et la nécessité de cohérence avec les différents engagements ETNO, Ge Si, Global Compact, ont conduit à intégrer la dimension environnementale dans les relations avec les fournisseurs. Il s'agit également de répondre aux différentes sollicitations des clients et d'obtenir des éléments pertinents de réponse pour les agences de notation. Enfin, la prise en compte de la réglementation (loi de sécurité financière, loi Sarbanes Oxley, loi NRE, ainsi que l'arrivée de directives européennes pouvant impacter la responsabilité de l'entreprise ou son image de marque), est un argument supplémentaire.

Gaz de France

Le Groupe inscrit son engagement en faveur du développement durable comme un axe majeur de son projet industriel et social. En témoignent, courant 2003, l'adhésion du Groupe aux 9 principes du Global Compact (mise en œuvre de principes sociaux) et la signature de la Convention FNTP-Gaz de France (développement réciproque et partagé en matière de sécurité des biens et des personnes, de qualité des ouvrages et de respect de l'environnement).

LVMH

Chez LVMH, la prise en compte de l'environnement dans les relations avec les fournisseurs est née tout d'abord d'une volonté interne de s'engager dans une démarche d'amélioration de ses performances environnementales, et de faire évoluer les systèmes de management des sites, en vue de l'intégration de l'ensemble des impacts sur l'environnement des produits du Groupe générés sur leur cycle de vie. Les demandes des agences de notation, des ONG, certaines obligations réglementaires (emballages, CITES...) ont légitimé et renforcé la nécessité de cette démarche.

Prosign

Au début des années 90, à la suite d'un audit environnemental lors d'un changement d'actionnaire, Prosign, un des acteurs français du marquage routier, a dû dépolluer plusieurs sites de production. En cause notamment, des pollutions graduelles liées à des stockages souterrains, des rétentions et des canalisations non étanches enterrées, le caractère nocif de certains des solvants pétroliers (comme le toluène) largement utilisés à cette époque et encore aujourd'hui.

Ces opérations de dépollution très coûteuses ont conduit l'entreprise à réfléchir sur les moyens d'améliorer la conception environnementale de ses produits utilisant encore des solvants pétroliers.

Par ailleurs, ce marché était arrivé dans une phase de maturité qui nécessitait de se différencier de la concurrence. L'éco-conception est devenue «naturellement» un des axes forts de la stratégie de développement de Prosign. Aujourd'hui, Prosign effectue des recherches et développements sur ses lignes de produits afin de limiter leur impact sur l'environnement. Cela nécessite bien évidemment d'intégrer la chaîne des fournisseurs, soit en bénéficiant de leur expérience et de leur performance, soit en leur faisant prendre conscience des enjeux du métier générant ainsi un effet d'entraînement.

Dynamique d'amélioration continue : principes et approches



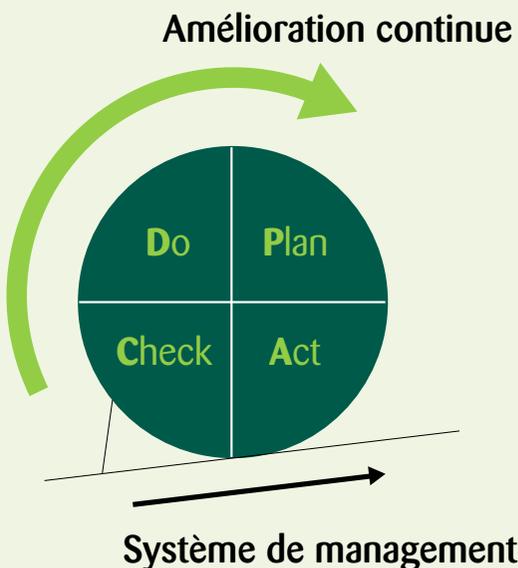
La mise en œuvre de méthodes de gestion et d'organisation, visant à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, à l'évaluer et à le réduire, s'appelle le management environnemental. L'amélioration continue du système de management environnemental permet de faire progresser, en permanence et par étapes, les performances d'un organisme vis-à-vis de l'environnement.

La structure logique du système de management environnemental repose sur le principe de la roue de Deming, autrement appelée «Plan-Do-Check-Act»(PDCA).

Cette roue est le symbole de la dynamique d'amélioration continue, qui va permettre notamment à l'entreprise de bien structurer la démarche de mise en place d'une relation environnementale avec les fournisseurs.

Elle s'articule autour de quatre étapes complémentaires, au préalable desquelles doit figurer l'engagement de la Direction pour une politique environnementale affirmée :

- préparer, prévoir, concevoir (Plan) : planification des objectifs et des actions associées à la politique environnementale;
- faire, réaliser (Do) : mise en œuvre des actions présentées dans le programme d'actions;
- vérifier, tester, maintenir (Check) : vérification, évaluation des résultats et des progrès obtenus, mesure et analyse des écarts;
- réagir, mettre à jour (Act) : révision pour améliorer le système de management, avec d'éventuelles mesures correctives.





Quelques éléments de méthode...

La mise en place du principe d'amélioration continue de la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, qui servira de fil conducteur à l'élaboration du guide, s'organise selon les étapes suivantes :

→ Introduction

Se construit autour du descriptif d'un processus d'achat classique, avec l'articulation de la Relation Clients-Fournisseurs, de l'identification des éléments déclencheurs, des enjeux et objectifs, et de l'appropriation de la dynamique d'amélioration continue (« Plan-Do-Check-Act »).

→ Élaboration de la stratégie

Elle comprend l'évaluation du niveau de préparation de l'organisation, à travers l'expression de la politique environnementale et la connaissance de la relation clients-fournisseurs en interne, mais également le processus de sensibilisation et de formation des acteurs internes, pour aboutir à la définition de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs.

→ Mise en œuvre de la stratégie

Elle comporte le processus de sensibilisation et de formation des fournisseurs, à partir duquel vont pouvoir se mettre en place les démarches d'accompagnement, ainsi que l'évaluation des fournisseurs, à travers l'audit de leurs actions et l'analyse de leur performance environnementale.

→ Évaluation de la stratégie

Elle correspond à l'analyse des résultats de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, par rapport aux indicateurs établis et à la révision des objectifs, en vue de l'amélioration continue. Pour cela, la revue de direction examine le système de management environnemental et ses résultats pour s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace, et pour se donner de nouveaux objectifs d'amélioration.

→ Amélioration de la stratégie

Elle se traduit par la mise en place d'actions correctives. Il s'agit donc d'établir une procédure spécifique pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation indésirable.

→ Communication des résultats

Ils concernent les aspects environnementaux significatifs (AES). Il s'agit de communiquer, de faire savoir (tant aux acteurs internes, qu'aux fournisseurs partenaires de la démarche, et aux autres parties prenantes) le résultat de la stratégie mise en place, au travers de rapports dédiés, et de pouvoir répondre aux questionnaires d'agences de notation. Il s'agit également d'assurer la communication interne et d'établir un plan de communication externe.

Exemple de dynamique « Plan-Do-Check-Act » pour 3M

Plan :

Le responsable Développement Durable a présenté à la Direction un plan d'action sur la problématique de la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, basé, pour l'année 2004, sur :

- une sensibilisation à la gestion de cycle de vie, en interne et dans une moindre mesure en externe, des acteurs du processus d'achat, soit les acheteurs et quelques fournisseurs clés;
- la production du guide sur la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs pour approfondir ce thème.

Cela reste une opération pilote.



Do :

Il a été décidé de s'appuyer sur les outils de formation à la gestion de cycle de vie qui existent en interne, et sur la présentation des outils construits par 3M.

En parallèle, les quelques fournisseurs clés qui vont être sensibilisés au processus ont été identifiés.

Check :

3M a créé des tableaux de bord sur la gestion de cycle de vie.

Act :

En externe, un des problèmes qui pourrait se poser serait qu'un certain nombre de fournisseurs ne soient pas prêts à répondre aux exigences, soit parce qu'ils sont dans une stratégie de prix ou de croissance de part de marché, soit parce qu'ils n'ont pas les structures, les moyens ou la bonne localisation...

Dans ce cas, la solution pourrait être de combiner le déréférencement des fournisseurs les plus obtus et un travail de conviction avec les fournisseurs les plus stratégiques.

En interne, le problème ne se posera pas sur la mesure des performances, mais sur les ressources nécessaires à 3M pour auditer.

De plus, comment l'aspect environnemental va-t-il être pris en compte, sachant que c'est un aspect parmi beaucoup d'autres et que, même s'il reste stratégique, il n'est cependant pas stratégique sur le plan opérationnel (comme le sont le coût, la qualité, le service...)?



Contact

→ Gérard ZINK
Directeur QHSE
gzink@mmm.com

www.3m.com

Élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie est la première étape de la démarche d'amélioration continue appliquée à la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs.

Au préalable, en fonction de ses enjeux environnementaux majeurs, l'entreprise aura formalisé sa politique environnementale, abordant entre autres les aspects environnementaux dans la relation avec ses fournisseurs. Elle aura ainsi identifié le type et le niveau de contribution que ses fournisseurs doivent apporter pour que l'entreprise respecte ses propres obligations réglementaires et normatives, réponde aux attentes de ses parties prenantes, et atteigne ses propres objectifs de réduction d'impact sur l'environnement.

Par ailleurs, l'analyse du type de relation que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs, caractérisé par les degrés de complexité du produit comme du marché, lui permet d'évaluer les moyens qu'elle devra mettre en œuvre pour chaque fournisseur avec lequel elle veut mettre en place une relation environnementale.

Cette première phase se conclut par l'expression d'un objectif environnemental et d'une cible de fournisseurs, et par l'identification de ressources dédiées.

Ensuite vient la sensibilisation et la formation des acteurs internes à la chaîne d'achat pour qu'ils prennent conscience des enjeux pour leur entreprise et puissent expliquer au mieux leurs attentes à leurs fournisseurs. Afin de mieux cerner leur niveau de connaissance et d'adapter ainsi le contenu de la formation, il est possible de procéder à une évaluation de la sensibilité environnementale des acteurs internes à la chaîne d'achat.

Puis intervient l'étape de hiérarchisation des fournisseurs qui permet à l'entreprise de les classer en différents groupes, notamment en fonction des axes achat stratégique et enjeu environnemental. Elle permet à l'entreprise d'identifier les interlocuteurs privilégiés avec lesquels elle adaptera les actions à mettre en place (allant de la simple clause contractuelle au partenariat), définira des objectifs opérationnels, bâtira une première expérience et partagera les premiers succès.

Le développement de ces plans opérationnels doit s'effectuer de manière concertée et participative par toutes les parties prenantes de la chaîne.

La mise en place de groupes de travail interne/externe, dont le rôle serait de proposer des actions, de les évaluer et de sélectionner les plus adaptées, notamment à travers la **définition d'indicateurs de suivi**, peut constituer l'un des axes méthodologiques de la construction du plan. Ces groupes de travail peuvent mobiliser les fonctions concernées en interne, mais également le fournisseur, et doivent être des lieux de participation, de réflexion, de concertation, d'échanges, d'expertise et de forces de propositions des différents acteurs. De même, ces groupes de travail pourront s'appuyer sur un réseau d'expertises externes en concertation.

La prise de décision dans le cadre d'un groupe de travail a ses exigences : il faut du temps et de la souplesse pour trouver une solution qui convienne à tous. Mais une fois qu'elle a été prise, le programme d'actions a toutes les chances d'être appliqué avec succès puisqu'il s'appuie sur l'accord de l'ensemble des acteurs, l'engagement réciproque et la compréhension de la problématique.

Cette étape permettra à l'entreprise :

- d'une part, de définir, avec son fournisseur, des objectifs communs et réalistes, qu'ils veulent réaliser ensemble et pour lesquels ils tentent de trouver un consensus réaliste, tant au niveau des délais que des actions à mettre en place : il faut organiser la discussion afin que chacun soit partie prenante, exprime son opinion, et s'approprie la décision.

En effet, en l'impliquant au plus tôt dans la démarche d'amélioration, le donneur d'ordre peut bénéficier d'un meilleur rôle de conseil de la part du fournisseur, car celui-ci possède un savoir-faire technique indispensable pour appréhender les tenants et les aboutissants de l'action, et/ou une connaissance de la réglementation plus forte.

- d'autre part, de développer des actions concrètes, et donc d'entrer réellement dans un processus d'amélioration continue efficace. Force de proposition, le fournisseur participe à la démarche en amenant son expérience et sa vision pour formuler des propositions d'actions adaptées et en adéquation avec les objectifs.

Ce système présente des avantages certains, si les deux parties se reconnaissent partenaires, et si les avantages sont partagés, dans l'idée que la transparence est l'une des conditions de la mobilisation du fournisseur.

A titre d'illustration, un exemple de méthodologie de prise de décision par Nature & Découvertes figure page 34.

Évaluation du niveau de préparation de l'entreprise



Aujourd'hui, la collaboration entre le client et ses fournisseurs devient un axe majeur pour créer des liens de valeur. Dans ce cadre, l'investissement peut être conséquent, en termes financiers, en temps et/ou en ressources, pour le client comme pour le fournisseur. C'est pourquoi, l'entreprise ne peut décider de collaborer avec l'ensemble de ses fournisseurs.

Il s'agit alors de mesurer la qualité et la maturité de la relation que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs, afin de l'aider à évaluer le niveau d'investissement qu'elle devra avoir pour chaque fournisseur avec lequel elle veut mettre en place une relation environnementale.

En premier lieu, l'entreprise doit identifier les enjeux environnementaux de sa filière de production, et les impacts liés à sa propre activité. Cela permet la mise en place d'une démarche environnementale en interne, portée par la Direction au plus haut niveau, et caractérisée par l'expression d'une politique environnementale.

Cette dernière va notamment formaliser les engagements de l'entreprise en matière de stratégie environnementale avec les fournisseurs. Elle va donc d'une part, concrétiser un fort engagement et une implication des acteurs et partenaires concernés, et d'autre part, crédibiliser la démarche. Il s'agit d'une déclaration d'intentions et de principes, qui présente les objectifs globaux ou plus précis, et les axes prioritaires d'actions que l'entreprise s'est fixée dans le cadre de sa relation avec les fournisseurs.

Il est essentiel de formaliser sa politique environnementale avant toute mise en œuvre. Cependant, les entreprises qui n'ont pas mis en place de Système de Management Environnemental (SME) par exemple, peuvent simplifier l'expression de leur politique environnementale et ne formaliser que trois ou quatre idées. En effet, il n'est pas nécessaire d'élaborer une politique environnementale très complexe. Mener une réflexion seulement sur trois ou quatre points peut suffire.

Dans un deuxième temps, la décision pour une entreprise de se lier plus avant avec un fournisseur et de mettre en place une relation environnementale avec lui, doit se baser sur une analyse préalable, afin de définir le type de relation entretenue avec ce dernier.

Ainsi, deux notions peuvent permettre de caractériser la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs :

- la complexité du marché, afin de décrire l'ensemble des facteurs influant sur l'achat et la vente d'un produit ;
- la complexité opérationnelle, qui reflète le degré de complexité de la chaîne logistique : durée du cycle de production, capacité de production, durée de vie du produit, volume unitaire...

Ainsi, une matrice peut être développée à partir de ces deux notions, afin d'analyser la nature des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs. Elle combine la complexité du marché à la complexité opérationnelle pour donner une typologie des relations entre le client et son fournisseur.



Quelques éléments de méthode...

Cette matrice permet d'analyser le type de relation que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs, afin de décider de la plus adaptée à chacun, de la simple relation commerciale à une collaboration plus étroite.

Dans le détail, les différents types de relations qui peuvent exister entre un client et son fournisseur peuvent être les suivantes :

→ **Mercantile**

Elle intervient lorsqu'il existe une multitude de fournisseurs équivalents pour un même produit. Il s'agit de marchés ouverts où la concurrence est plus forte, et le client a davantage de pouvoir. Dans ce cas, le principal critère de sélection du fournisseur restera le coût. La mise en œuvre d'actions environnementales n'est pas prioritaire.

→ **Exclusive**

Le fournisseur est en position de force, par exemple s'il se trouve sur un marché monopolistique ou oligopolistique, et le client n'a d'autre choix que de travailler avec lui.

Si elle est initiée sous la «contrainte» du client, une relation environnementale a peu de chances d'aboutir.

→ **Opérationnelle**

Elle se développe lorsqu'elle concerne un produit essentiel, mais que parallèlement le degré de complexité du marché est faible. C'est une base solide pour mettre en place une relation environnementale, car le client et son fournisseur travaillent en collaboration.

→ **Intégrée**

Dans ce cadre, l'entreprise et son fournisseur partagent les risques, les coûts, les bénéfices et les informations, parce qu'ils interviennent sur des marchés complexes et parce que la nature du produit exige une étroite coordination des opérations et une communication constante.

Ce type de relation est propice à la mise en œuvre d'actions environnementales.

Cette matrice permet d'identifier avec quel fournisseur l'entreprise peut mettre en œuvre une relation environnementale. Elle doit néanmoins se poser la question de savoir si elle et son fournisseur ont atteint un niveau de maturité suffisant pour s'engager.

Si tel est le cas, l'association des capacités et de l'engagement créera une relation de confiance, basée notamment sur la qualité des échanges, et un terrain propice à une amélioration environnementale continue.

Ainsi, les retombées positives des efforts de collaboration seront proportionnelles à la confiance qui lie l'entreprise et son fournisseur.

Pour approfondir ...

■ **Fiche outil**

Matrice d'évaluation de la Relation Clients-Fournisseurs

Sensibilisation et formation des acteurs internes à la chaîne d'achat



Le succès de l'intégration de l'environnement dans la relation avec les fournisseurs dépend surtout de la mobilisation interne, et passe donc par l'appropriation de cette thématique par les acteurs internes à la chaîne d'achat. Ainsi, les stratégies de sensibilisation et de formation viennent en accompagnement d'une politique environnementale dans le but d'optimiser le résultat.

→ Déclencher une prise de conscience au sein des acteurs internes à la chaîne d'achat

La fonction Achats est une fonction clef en matière d'environnement, de par sa position d'interface entre l'interne (à travers les nombreuses autres fonctions de l'entreprise avec lesquelles elle est en lien direct : Marketing, Production...), et l'externe. Cela lui permet de créer une dynamique d'entraînement des fournisseurs et des prestataires de services.

→ Donner un cadre général dans lequel se font les prises de décision

Les actions de sensibilisation et de formation peuvent être engagées selon :

- une approche globale de la problématique de la relation environnementale entre l'entreprise et ses fournisseurs,
- une approche plus spécifique des enjeux locaux et des actions à entreprendre, ainsi que des impacts sur l'environnement du produit, du processus et de l'organisation,
- une incitation au développement d'initiatives.

→ Crédibiliser ce cadre par les expériences de terrain vécues par l'entreprise

Chacune des étapes évoquées peut être complétée par une illustration mettant en évidence son fonctionnement par rapport à l'environnement. Chaque illustration peut donner lieu à une définition ou poser une problématique et conseiller une solution.

Il s'agit d'informer les acteurs internes de la chaîne d'achat des actions de l'entreprise dans le cadre de sa relation avec ses fournisseurs, afin d'apporter un vrai sens aux thèmes développés dans la session de sensibilisation ou de formation.

Plus cet aspect sera développé, plus les acteurs internes à la chaîne d'achat seront motivés et s'impliqueront.

Principales étapes de mise en œuvre d'une formation à l'environnement dans l'entreprise :

- Identifier les besoins et les attentes des acteurs internes à la chaîne d'achat, au travers d'un questionnaire par exemple, qui permettra de mesurer la connaissance qu'ils ont de leur environnement tout en offrant la possibilité d'émettre des suggestions sur le sujet.
- Déterminer les compétences nécessaires à la mise en œuvre de cette formation.
- Bâtir un plan de formation adapté.
- Évaluer l'efficacité de la formation dispensée, afin d'embrancher sur des opérations de communication interne bien ciblées au regard des attentes des acteurs internes à la chaîne d'achat.



Quelques éléments de méthode...

La phase de sensibilisation arrive en amont de la formation. La distinction suivante peut être faite entre ces deux étapes :

- sensibiliser c'est « rendre réceptif à ... », ou encore transmettre du « savoir-être »,
- former, c'est « façonner par l'instruction », ou encore transmettre du « savoir-faire ».

Il y a donc bien une différence de finalité entre ces deux actions : la sensibilisation, qui est finalement une mise à niveau, n'est pas pérenne et doit être relayée par des actions de formation.

→ Identifier la cible : qui sensibiliser et former ?

Les acheteurs étant les premiers acteurs directement concernés par la prise en compte de l'environnement dans la relation avec les fournisseurs, les actions de sensibilisation et de formation vont leur être plus spécifiquement adressées.

→ Cadrer les thématiques : sensibiliser et former à quoi ?

Les actions de sensibilisation et de formation ciblant les acteurs internes à la chaîne d'achat, les thèmes concernant la prise en compte de l'environnement dans la relation avec les fournisseurs devront être approfondis.

La phase de sensibilisation peut présenter aux acteurs internes à la chaîne d'achat :

- des sujets d'intérêt collectif : notions d'écologie, politique environnementale et principaux challenges environnementaux de l'entreprise, description du système de management mis en place, contraintes réglementaires...
- des sujets qui leur sont spécifiques : impacts significatifs sur l'environnement de la chaîne d'achat et améliorations possibles, place des Achats dans le SME, points particuliers de la réglementation s'appliquant à la fonction Achats, procédures du SME réglant l'activité des Achats et conséquences potentielles de leur non-respect...

La phase de formation peut détailler aux acteurs internes à la chaîne d'achat les principes et les moyens de mise en œuvre pour la prise en compte de l'environnement dans la relation avec les fournisseurs.

Dans ce cadre, elle peut reprendre en introduction des points de la phase de sensibilisation, comme les enjeux de la prise en compte de l'environnement dans la relation avec les fournisseurs, la maîtrise des risques, les principales exigences réglementaires liées à la chaîne d'achat...

Elle peut ensuite présenter l'intégration concrète de l'environnement dans la démarche d'achat, dans la sélection et la hiérarchisation des fournisseurs, dans les clauses contractuelles ou dans tout autre type d'outil utilisé par la fonction Achats et permettant d'établir une quelconque relation entre l'entreprise et ses fournisseurs.

→ **Utiliser des moyens adaptés : comment sensibiliser et former les acteurs internes à la chaîne d'achat ?**

• **Les modalités d'organisation**

Les actions de sensibilisation des acteurs internes à la chaîne d'achat, individuelles ou collectives, peuvent être intégrées :

- au cours de séances de sensibilisation (dans ce cas, il est inutile qu'elles excèdent deux heures). Elles peuvent réunir jusqu'à une vingtaine de participants, et être assurées par l'entreprise ou par un cabinet extérieur,
- lors de l'accueil au poste de travail,
- lors de la communication des objectifs de l'entreprise,
- lors de la présentation du plan prévisionnel ou du bilan annuel,
- au cours de réunions de services...

Quant aux séances de formation spécifiques aux acteurs internes à la chaîne d'achat, il est préférable qu'elles soient collectives, et mises en place par groupes d'une dizaine de participants. Elles peuvent être d'une durée d'une demi-journée à une journée, et dispensées par la fonction Environnement et/ou Qualité, accompagnée de la fonction Achats, ou par des prestataires extérieurs.

Après avoir sensibilisé et formé les acteurs internes à la chaîne d'achat, l'entreprise doit mesurer l'efficacité de ces actions, pour déboucher sur des opérations concrètes de mise en œuvre.

• **Le choix des supports**

Les actions de sensibilisation à l'attention des acteurs internes à la chaîne d'achat peuvent être réalisées à partir de supports écrits ou visuels : présentations PowerPoint, CD Rom, vidéos, brochures, affiches, livrets, articles dans journaux internes, articles sur l'intranet...

De plus, de nombreux organismes ont développé des outils destinés à une sensibilisation aux questions d'environnement, que l'entreprise pourra adapter pour ne pas en rester à des généralités.

Pour les actions de formation, les mêmes outils que lors de la phase de sensibilisation peuvent être utilisés. Cependant, ils doivent être affinés, afin d'apporter des réponses ciblées aux acteurs internes à la chaîne d'achat. Pour cela, les présentations PowerPoint, CD Rom, et/ou vidéos restent les plus efficaces.

Les outils de sensibilisation et de formation peuvent être intégrés à ceux existants, sinon il convient de créer des outils spécifiques, permettant de cibler les actions en fonction des besoins et demandes des acteurs internes à la chaîne d'achat.

Pour approfondir ...

■ **Fiche outil**

Kit de sensibilisation des acteurs internes à la chaîne d'achat

Module de sensibilisation au développement durable de Veolia Environnement



Objectifs

- Faire partager l'engagement stratégique de Veolia Environnement en faveur du développement durable.
- Motiver les acheteurs en leur faisant prendre conscience de l'importance de leur contribution.
- Favoriser l'identification des risques liés aux relations clients-fournisseurs et encourager les acheteurs à recourir à de bonnes pratiques.
- Fournir des repères et des clarifications sur le développement durable tout en restant concret et pertinent dans la logique de l'acheteur.
- Former l'ensemble des acteurs clés du Groupe dans le domaine des Achats.

Difficulté ■

Coût ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions

■ Repères

La démarche Achats de Veolia Environnement se structure depuis 2002 à plusieurs niveaux :

- la généralisation de la couverture de toutes les familles d'achats faisant l'objet de dépenses récurrentes par des accords cadres, transverses ou propres au métiers, voire régionaux;
- la création progressive de structures achats adaptées aux enjeux dans toutes les structures opérationnelles clés du Groupe;
- la mise à disposition des utilisateurs d'outils d'informations sur les conditions négociées avec les fournisseurs référencés, et d'outils experts pour le traitement de projets Achats.

La mise en place de ce projet s'est accompagnée d'une formation Achats à destination des acteurs clés dans le domaine des achats en Europe et Amérique du Nord dans un premier temps.

C'est dans ce cadre qu'un premier module de sensibilisation au développement durable a été développé et expérimenté en 2003. D'une durée d'une heure, ce module était focalisé sur les grandes étapes historiques du développement durable et les difficultés de mise en œuvre de cette démarche.

Ce module de sensibilisation a été amélioré en 2004, à partir des retours d'information des acheteurs ayant suivi la première version, afin de mieux comprendre leurs attentes et répondre à leurs interrogations :

- Comment concilier profit et durabilité?
- Quelle est la position de mon entreprise?
- Comment apporter ma contribution au développement durable à travers mes relations avec mes fournisseurs?
- Quels sont les outils à ma disposition?
- Comment se repérer parmi les nombreux éco-labels et autres appellations dérivées?
- Qui, au sein de mon entreprise, peut m'aider sur ce sujet?

Le module développement durable de cette formation vient en complément des autres actions Achats dans ce domaine, comme les audits développement durable de fournisseurs (en Europe et Asie en 2004), l'incorporation de critères développement durable dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs, ainsi que la généralisation de clauses développement durable dans les accords cadres signés par le Groupe.

■ La formation Achats et Développement Durable de Veolia Environnement

Ce module de sensibilisation a été piloté par la Direction Développement Durable, en interaction avec la Direction des Achats. Il dure environ 2 heures et a lieu 1 fois par mois au sein du Campus Veolia Environnement à Jouy-le-Moutier, France.

L'animation de ce module est assurée par la Direction Développement Durable, en français et en anglais. Lors de chaque session, un support PowerPoint est utilisé, et le rapport développement durable est remis aux participants.



- Le contenu du module de sensibilisation
 - 1 . Rappel du rôle des acheteurs de Veolia Environnement
 - 2 . Le développement durable
 - plus que des mots un nouvel équilibre économique
 - le développement durable au sein de Veolia Environnement
 - Pourquoi? Qui? Comment?
 - 3 . Les achats et le développement durable
 - le rôle et les responsabilités de l'acheteur
 - les risques pour le Groupe
 - les initiatives et les outils
 - exemples de bonnes pratiques
 - benchmark
 - 4 . Cas pratiques/simulations d'achats

- Une démonstration point par point
Afin de démontrer à l'acheteur que le développement durable fait déjà partie de son univers, le module fait le parallèle entre les actes quotidiens de l'acheteur et des comportements relevant de «l'esprit développement durable» et déjà accomplis par celui-ci : «votre action au quotidien s'inscrit déjà dans l'esprit du développement durable et nous allons vous aider à aller plus loin».
- Une illustration du développement durable au travers des outils développés par le Groupe
Revue de l'ensemble des outils concrets développés par le Groupe : la Charte Achats, les clauses contractuelles (articles consacrés au développement durable), les grilles d'évaluation des fournisseurs, et tout simplement la recherche d'efficacité.
- Des cas pratiques
Les acheteurs sont invités à considérer sous la triple dimension économique, sociale/sociétale, et environnementale, les bénéfices réalisés par certains achats. Là encore trois cas tirés des pratiques du Groupe servent de référence :
 - l'analyse minutieuse des pompes à eau avec le remplacement des pièces défectueuses;
 - le renouvellement anticipé du parc automobile;
 - la délivrance de formations à la sécurité pour les intérimaires.

Résultats

- 120 acheteurs formés depuis décembre 2003, avec un taux de satisfaction de 93 %.
- La proportion de participants est d'environ 30% d'approvisionneurs et 70% d'acheteurs et de responsables Achats.
- Le module de sensibilisation concerne des acheteurs et responsables Achats de toute la France (75%) et de l'étranger (25%) dont la plupart des pays européens (Allemagne, Angleterre, République Tchèque, Roumanie...), les États-Unis et l'Asie (Chine...).

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

L'exercice suscite un vif intérêt auprès des participants qui font la liaison entre le développement durable et leur travail au quotidien.

■ Facteurs de réussite

- Le module apparaît ainsi comme un lieu d'échange et de partage. En effet, la complexité de la relation client-fournisseur est importante : la formation démontre la solitude de l'acheteur face à certaines situations.
- Ce module est le résultat de nombreux échanges entre les services Développement Durable et Achats, ce qui a permis de détecter les bonnes pratiques existantes mais pas forcément identifiées comme telles ou mises en avant. Ainsi, le module repose sur des éléments qui « parlent » aux acheteurs et évoquent pour eux des situations concrètes.
- Chaque session permet d'identifier de nouvelles pratiques qui viennent enrichir une base de données.

■ Difficultés rencontrées

Réticence initiale de certains acheteurs qui ont des a priori sur le concept de développement durable, mais qui évoluent beaucoup pendant cette formation.

Perspectives futures

- ▶ Former 120 acheteurs de plus en 2005 et 2006.



Contacts

- Claudine Avril
Veolia Environnement - DCAG
Coordinatrice de la formation des acheteurs
claudine.avril@groupve.com
- Gaëlle JARDINE
Veolia Environnement - DCAG
Responsable Achats et Développement Durable
gaelle.jardine@groupve.com
- Marielle VILLAMAUX
Veolia Environnement
Direction du développement durable
marielle.villamaux@groupve.com

www.durable.veoliaenvironnement.com

Définition de la stratégie : hiérarchisation des fournisseurs



Les difficultés que peut présenter l'intégration de critères environnementaux dans la relation avec les fournisseurs incitent à ne pas tous les aborder avec le même niveau d'exigence et donc d'élaborer différentes stratégies, à partir d'une hiérarchisation de ces fournisseurs.

Les objectifs sont :

- permettre un succès rapide de l'opération sur un échantillon propice à cette mise en place;
- améliorer la stratégie d'implication des fournisseurs;
- réaliser des exemples reproductibles pour conforter cette politique en interne et faciliter l'implication des autres fournisseurs.

→ **Hiérarchiser les fournisseurs : agir de manière efficace**

Il n'est pas possible d'agir sur tous les types de fournisseurs en même temps. Il faut donc définir une stratégie qui permettra de toucher en priorité les fournisseurs sur lesquels il existe un maximum de leviers d'action positifs.

Il faut donc avant tout, définir des groupes de fournisseurs et les classer. Un des moyens envisageable est de procéder à une hiérarchisation.

Certaines entreprises comme 3M, Gaz de France et France Telecom ont déjà des outils d'évaluation de la performance des fournisseurs, et procèdent selon la méthode TQRDC : qualité, réactivité, délais, coûts, ou méthodes similaires.

→ **Sélectionner les fournisseurs : valoriser chaque potentiel**

Cette méthode de hiérarchisation permet d'obtenir une vision objective de la capacité à mettre en place telle ou telle action avec les fournisseurs, et d'agir en priorité sur tel ou tel groupe de fournisseurs.

De plus, des ajustements techniques et politiques peuvent y être apportés afin de bien appréhender le contexte de la relation.



Quelques éléments de méthode...

Cette hiérarchisation doit permettre à l'entreprise d'initier une démarche environnementale avec ses fournisseurs. Une des méthodologies consiste à définir, en fonction de plusieurs critères, les fournisseurs susceptibles de s'engager dans une première action.

→ Identifier les critères

La liste de critères présentée ci-dessous (non exhaustive), peut être enrichie par l'entreprise, qui choisira ceux en adéquation avec sa stratégie :

- Les performances du fournisseur :
en termes de qualité, délais, coûts, quantité commandée, fréquence des commandes... Ces éléments pouvant être quantifiés par exemple par le nombre de réclamations sur ces critères, adressées par l'entreprise à son fournisseur.
- La criticité par rapport au «business» ou au type de produit et/ou service, les risques d'achat :
selon que le fournisseur soit en position monopolistique ou que le marché soit ouvert, que le produit et/ou service soit clé pour l'entreprise, mais également selon le poids que l'entreprise a dans le chiffre d'affaires de son fournisseur...
- Les impacts sur l'environnement des produits et du processus du fournisseur :
en termes de prise en compte des impacts, de respect de la réglementation...
- La réceptivité et la sensibilité pour l'environnement :
selon la culture environnementale du pays et de l'entreprise...

Pour recueillir ces informations, l'entreprise pourra utiliser par exemple un questionnaire environnemental envoyé à ses fournisseurs.

→ Définir un dispositif de notation

En utilisant une grille de notation reprenant les critères choisis par l'entreprise, deux approches peuvent être utilisées pour analyser et hiérarchiser les fournisseurs :

- pondération interne à l'entreprise des critères (selon l'importance qu'elle veut donner à chacun, notamment en fonction de la stratégie choisie), puis classement, ou
- approche plus exclusive avec hiérarchisation «qualitative» (par exemple nécessité pour un fournisseur de répondre au premier critère, avant d'examiner les suivants).

Afin de faciliter cette opération de hiérarchisation, il peut être opportun de s'appuyer sur les outils d'évaluation existants déjà en interne.

→ Constituer les groupes

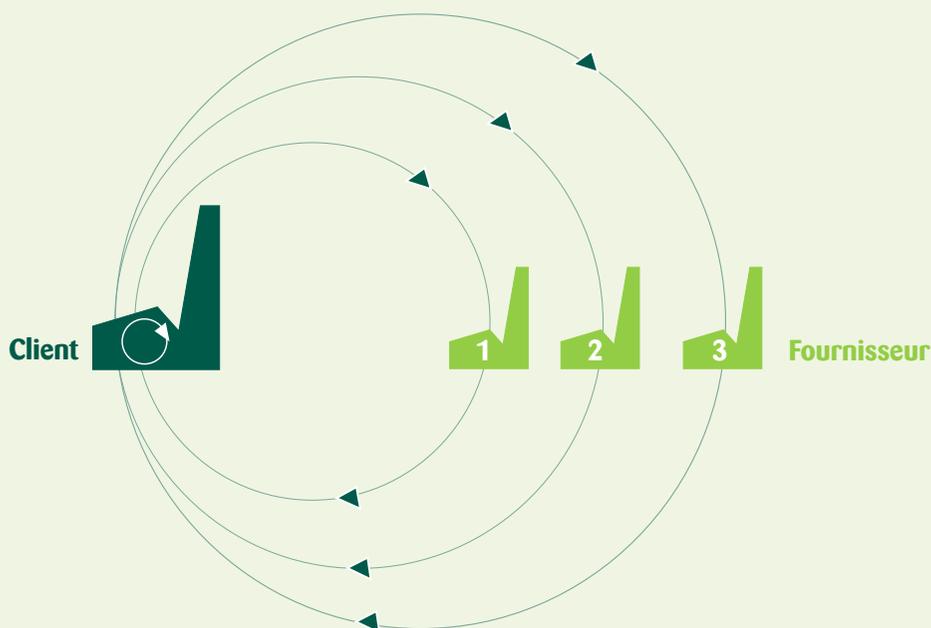
Les fournisseurs peuvent ainsi être classés par note en trois groupes distincts (plus ou moins en fonction du nombre et du contexte).

Les fournisseurs de type 1 sont ceux qui auront obtenu les meilleures notations dans les critères retenus par l'entreprise cliente.

Les notes des fournisseurs de type 2 et 3 iront de manière dégressive.

Le seuil entre chaque type de fournisseurs est fixé par l'entreprise.

Cette classification est illustrée par le schéma ci-dessous présente la dynamique de la relation qui pourra s'instaurer avec les fournisseurs :



Pour approfondir ...

■ Fiches outil

Questionnaire environnemental fournisseur

Grille de hiérarchisation des fournisseurs

Exemple de hiérarchisation des fournisseurs par Nature & Découvertes

Nature & Découvertes a mis en place une méthodologie de hiérarchisation des fournisseurs en fonction de plusieurs critères :

■ Économique

Il s'agit de répondre à la question : quels sont les fournisseurs grâce aux produits desquels Nature & Découvertes réalise les valeurs de chiffre d'affaires les plus importantes ? Pour cela, une analyse à la référence est effectuée, en sélectionnant l'ensemble des références fabriquées par le fournisseur et en calculant la somme de chiffre d'affaires qu'elles réalisent.

Ce classement permet à Nature & Découvertes de distinguer les fournisseurs les plus importants en termes de valeur.

■ Durée, confiance

Une bonne estimation de la confiance réciproque entre le fournisseur et Nature & Découvertes, est le temps depuis lequel ils travaillent ensemble, c'est-à-dire la pérennité de la relation.

■ Géographique

Par exemple, il est bien plus facile de travailler avec un fournisseur qui est à 200 kilomètres de l'Île-de-France, qu'avec un fournisseur qui se trouve au Chili.

■ Faisabilité de la démarche, rapport de force

En effet, Nature & Découvertes peut réaliser une très grosse valeur de chiffre d'affaires avec un fournisseur, mais à l'inverse ne pas être représentatif dans son chiffre d'affaires. Malgré tout, cela n'empêche pas forcément la démarche, et le fournisseur peut tout à fait être enclin ou même volontaire pour travailler avec Nature & Découvertes directement sur ces sujets.

■ Qualitatif dans la relation au fournisseur

Empirique, difficile à chiffrer : en effet, il y a des fournisseurs avec qui Nature & Découvertes va prioritairement avoir envie de mettre en place des actions environnementales, et qui eux-mêmes vont peut-être être moteurs. Ce sont les premiers avec qui Nature & Découvertes va commencer. Ce ne sont pas forcément ceux qui ont déjà une démarche, mais ceux qui sont enthousiastes.

Nature & Découvertes conjugue donc meilleurs chiffres d'affaires ou meilleures ventes, avec pérennité de la relation, et ajoute un critère de proximité géographique. Ces critères permettent de sélectionner les fournisseurs et déterminer avec lesquels commencer.

Dans la pratique, au mois de mars 2004, il y avait 60 fournisseurs principaux, représentant environ 10% des fournisseurs totaux et un peu plus de 50% des achats. Ce sont les fournisseurs significatifs pour Nature & Découvertes.

Pour ceux-ci, la provenance géographique des achats en valeur est la suivante :

France : 63%, reste Europe : 4%, États-Unis : 6%, Asie : 26%, Salvador : 1% (1 fournisseur).

Il y a donc 37 fournisseurs que Nature & Découvertes peut pré-sélectionner, puisqu'ils sont situés en France.





Par rapport à l'ancienneté, toujours sur cette base de 60 principaux fournisseurs :

- 30% travaillent avec Nature & Découvertes depuis + de 10 ans
- 32% travaillent avec Nature & Découvertes depuis 6 à 10 ans
- 28% travaillent avec Nature & Découvertes depuis 2 à 5 ans
- 10% travaillent avec Nature & Découvertes depuis 1 à 2 ans.

En recoupant tous les critères, il ressort une fourchette de 15 à 20 fournisseurs qui sont proches, avec qui Nature & Découvertes travaille depuis longtemps, en qui l'entreprise a confiance et qui ont envie de la suivre dans sa démarche.

C'est avec eux que Nature & Découvertes va tester cette démarche. Cela donnera une idée assez précise de ce qui l'attend et permettra d'estimer le niveau de difficulté avec les autres fournisseurs.

Contact

→ Etienne RUTH
Responsable Développement Durable
eruth@nature-et-decouvertes.com

www.natureetdecouvertes.com

Exemple de hiérarchisation des fournisseurs par Prosign

Les fournisseurs de Prosign sont classés en deux types, et les relations sont à adapter à chacun :

■ Stratégiques

Dans ce cas, le fournisseur est en position monopolistique ou est incontournable, et Prosign ne peut s'en passer. Auquel cas il faut user de toute sa conviction pour les motiver. Par exemple, il n'existe que trois fabricants de billes de verre certifiés et chacun des concurrents de Prosign est lié avec l'un de ces fournisseurs en raison de la certification des produits de marquage.

L'objectif de Prosign est de les intéresser à la problématique environnementale en leur demandant de se soumettre à la logique de l'amélioration continue de leurs performances environnementales. Ceci est particulièrement important dans l'industrie du verre, forte consommatrice d'énergie, et intéressant pour les fournisseurs, car la matière première des billes de verre provient du verre de recyclage.

Prosign essaie aussi d'établir des partenariats.

Par exemple, avec Rohm & Haas pour la réalisation de l'écoprofil de la peinture en phase aqueuse Typhon®. La négociation n'a pas été simple, mais cela a été un grand succès partagé. Dans le cadre de ce partenariat, Rohm & Haas et Prosign essaient également de se valoriser mutuellement : «Prosign second prix écoproduit 2000 achète des bases de produit en phase aqueuse à Rohm and Haas prix éco-gestion 2001». Rohm and Haas a également apporté un soutien technique à Prosign pour la mise en place de l'ISO 14001 et en matière de «gestion responsable des produits».

■ Autres

Principalement pour les matières premières et les emballages.

Par exemple, dans le cadre d'une Analyse de Cycle de Vie (ACV) du projet «Plastipoche®», Prosign a demandé aux fournisseurs d'emballages carton, conformément au protocole de l'ACV, d'apporter la preuve de ce qu'ils avançaient en matière environnementale, notamment en termes d'effluents, de sorties de matières... Le choix final du fournisseur s'est fait en tenant compte de la meilleure performance environnementale sur le traitement des effluents.

Pour le fournisseur de la poche plastique qui fournit la Plastipoche®, proprement dite, une première ACV a établi que ce produit présentait des améliorations possibles en terme environnemental, en particulier sur les émissions de composés organiques volatils. Aussi, des investissements importants comme une unité d'oxydation catalytique ont été mis en place et une deuxième ACV en a démontré l'efficacité. Un aspect environnemental significatif a ainsi été amélioré.

Quand Prosign a reçu le premier prix au Salon des maires et des collectivités locales en 2003, le fournisseur de la Plastipoche®, était présent pour s'associer à cet événement et partager les retombées.

Prosign demande également aux fournisseurs qui l'ont signé de faire appliquer l'engagement de progrès de l'Union des Industries Chimiques.

Prosign examine aussi systématiquement les fiches de données de sécurité avec ses fournisseurs pour les commenter, et leur soumet un questionnaire d'évaluation abordant entre autres les points qualité, sécurité et environnement.

Contacts

→ Jean LALO
Directeur général délégué
j.lalo@prosign.fr

→ Emmanuel BERTHET
Responsable Marketing Chef de Produits
e.berthet@prosign.fr

www.e-prosign.com

Exemple de méthodologie de prise de décision par Nature & Découvertes



Nature & Découvertes propose la méthodologie de prise de décision suivante, pour les fournisseurs avec lesquels elle veut aller plus loin dans la démarche environnementale :

■ Identifier les acteurs

La concertation peut avoir lieu avec les services Achats et Marketing. Éventuellement, pour des produits à fort niveau de packaging, le groupe de travail inclura également le service Logistique.

Par la suite, une décision collégiale est prise, au minimum entre les services Achats et Développement Durable. En situation normale, le groupe comprend donc les services Développement Durable, Achats, Marketing et Logistique. Si le besoin est exprimé, la force de vente sera également présente. Mais a priori, comme ce sont des

démarches amont avec les fournisseurs, le premier prescripteur reste le service Achats.

Il est important que les acheteurs gardent la main dans le groupe de travail, puisque ce sont eux qui ont l'habitude de négocier avec les fournisseurs. Le responsable Développement Durable n'agit que pour les aiguiller et les coordonner.

Ce qui est mis en œuvre avec les fournisseurs ne doit pas être figé, il faut agir au cas par cas, métier par métier ou produit par produit. Autrement dit, il faut réussir à rassembler les fournisseurs et créer des groupes de travail par type de métier ou par type de produit. Ce sont des groupes de travail interne/externe, puisque les fournisseurs sont présents.

■ Mettre en place la démarche

Dans un premier temps, Nature & Découvertes présente aux fournisseurs la démarche, leur explique les objectifs, les tenants et les aboutissants. S'il est encore trop tôt, l'entreprise leur pose des questions pour connaître leurs attentes : ont-ils envie de se lancer? Comment conçoivent-ils leur participation? De quelle nature? Que sont-ils prêts à faire?...

Nature & Découvertes peut jouer sur le «championing», en faisant en sorte qu'un fournisseur se lance dans la démarche, puis entraîne les autres.

Dans un deuxième temps, les actions, ainsi que le calendrier, sont établis en concertation avec les fournisseurs.

Pour cela, plutôt qu'un questionnaire environnemental, Nature & Découvertes préfère soumettre à ses fournisseurs des outils d'accompagnement. Par exemple, une batterie d'outils réglementaires pour, d'une part, présenter l'ensemble des réglementations qui s'appliquent à leur métier, et d'autre part, s'assurer qu'ils les respectent.

Éventuellement, pour rectifier certains des objectifs qui ont été fixés, le responsable Développement Durable vérifie les informations dont il dispose.

Par exemple, pour le fournisseur qui repeint les bâtiments, le responsable Développement Durable s'assure que ses facteurs d'impact en matière d'environnement sont surtout les déchets : déchets toxiques en quantité dispersée (solvants, peintures utilisées...), pinceaux souillés... Puis en posant des questions au fournisseur et, en recoupant avec ce qu'il sait déjà de la profession, le responsable Développement Durable vérifie que rien n'a été oublié.





Pour initier des démarches, notamment avec les fournisseurs de produits, la proximité géographique va être prépondérante, d'autant que Nature & Découvertes les croise régulièrement dans les salons internationaux, les foires... C'est le moment privilégié où les acheteurs peuvent, avec leurs fournisseurs, réviser leur profondeur de gamme, retravailler les marges, revoir les packaging... Cela se passe dans le cadre d'une démarche informelle et facilite ainsi la communication des messages.



Les 10 ou 15 premiers fournisseurs avec lesquels Nature & Découvertes va travailler vont servir à bâtir la stratégie. L'idée étant de voir ce qu'il est possible de faire, en construisant des actions avec les fournisseurs et en les accompagnant dans la construction de ces actions. Il s'agit ensuite de tirer des retours d'expérience et de les communiquer, notamment auprès de l'ensemble des fournisseurs.



Contact

→ Etienne RUTH
Responsable Développement Durable
eruth@nature-et-decouvertes.com

www.natureetdecouvertes.com

Mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie est la deuxième phase de la démarche d'amélioration continue appliquée à la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs.

Tout d'abord, l'entreprise aura tout intérêt à sensibiliser et former les fournisseurs, car cette démarche les aide à comprendre l'approche du partenariat avec leur client, en définissant et rassemblant les éléments et les outils essentiels au succès de leur relation. Elle a donc pour but de servir de soutien et d'outil de travail pour la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions efficaces.

L'objectif est ensuite de mettre en place des actions pertinentes selon le type de fournisseurs, pouvant aller de la simple obligation contractuelle de respect de la réglementation jusqu'à l'optimisation de la création de valeur. L'entreprise doit s'attacher à faire vivre cette dynamique à partir des résultats délivrés dans le cadre des premières expériences suivant trois axes :

- l'élargissement de la démarche à un plus grand nombre de fournisseurs et à d'autres types d'achats
- l'approfondissement de la relation vers le partenariat ou le parrainage qui associent client et fournisseur sur un objectif partagé
- un objectif environnemental progressivement plus ambitieux.

Pour cela, le client s'engage à côté de son fournisseur, pour l'aider à construire ou renforcer une démarche de prise en compte de l'environnement que certains, pour des raisons diverses, ont des difficultés à mettre en place ou jugent exagérément coûteuse.

Il s'agit bien d'instaurer une relation " gagnant-gagnant ", créatrice de valeur, où la prise en compte de l'environnement n'est plus une contrainte mais devient alors une opportunité économique, en intégrant une logique de coût complet. En effet, le client peut ainsi valoriser son savoir-faire et son image, et gagner en notoriété, tout en améliorant la qualité de ses produits et en diminuant les risques. En parallèle, le fournisseur peut bénéficier d'un accompagnement pratique, avec un gain de compétitivité et de performance.

Des relations évolutives, inscrites dans la durée, favorisent la mise en œuvre d'une réelle politique de prise en compte de l'environnement.

Dans une dynamique d'amélioration continue, il apparaît enfin essentiel d'assurer un suivi des actions environnementales convenues entre le client et son fournisseur et établies selon le plan de progrès préalablement négocié. Ainsi, à travers l'audit des fournisseurs, qui doit être conduit de manière à favoriser les échanges entre les deux parties, l'entreprise cliente va vérifier l'état d'avancement des actions environnementales mises en place. D'autre part, l'évaluation de la performance environnementale des fournisseurs va permettre d'en mesurer l'impact et d'évaluer conjointement, le cas échéant, les besoins d'actions d'amélioration ou d'actions correctives.

Le fournisseur doit donc mettre en œuvre un processus d'amélioration continue, de façon à soutenir ses efforts et à garantir des résultats, ce qui contribuera à la longévité du partenariat client-fournisseur.

Sensibilisation et formation des fournisseurs



La démarche de sensibilisation et/ou de formation des fournisseurs, réalisée par le client, leur permet de mieux cerner et de mieux comprendre les questions, les préoccupations et les priorités de leur client. Elle contribue également à une prise de décisions plus éclairée, améliore l'élaboration des politiques et la mise en œuvre des actions.

Tous les fournisseurs ne seront pas abordés avec le même niveau d'exigence. Une stratégie de sensibilisation et/ou de formation est donc à mettre en place, afin d'éviter de développer autant de démarches qu'il existe de types de fournisseurs et de relations.

Il faudra utiliser toute une gamme d'outils, adaptée au type de relation à mettre en place et à entretenir avec le fournisseur. Le choix optimal des outils est déterminé par la nature et la complexité des enjeux environnementaux, par la stratégie d'achat et par les ressources accessibles pour appuyer la démarche de sensibilisation et/ou de formation.

Les questions environnementales devenant toujours plus stratégiques, et le client demandant à son fournisseur de jouer un rôle plus direct dans l'élaboration de programmes d'actions, la sensibilisation et/ou formation du fournisseur permet :

- Une compréhension mutuelle des enjeux et avantages réciproques, à travers une présentation claire de la démarche environnementale du client, ainsi que des rôles et des attentes de toutes les parties prenantes.

En effet, le fournisseur va accéder aux renseignements qui vont lui permettre de cerner l'importance de la mise en place d'actions environnementales, de contribuer à la prise de décision et d'avoir une chance d'influencer les décisions. Il pourra dès le début participer à la définition des objectifs, et émettre des commentaires avant que les décisions ne soient prises.

Augmenter la confiance du fournisseur, et donc établir avec lui des relations positives, va permettre de résoudre les problèmes et les divergences d'opinion avec plus d'efficacité et de collaboration.

- Une efficacité du fournisseur dans la mise en œuvre des améliorations environnementales attendues par le client.

Dans ce cadre, l'engagement et la collaboration totale du fournisseur requièrent des renseignements factuels et équilibrés, formulés en termes clairs et présentés de façon transparente, significative et opportune.

Il s'agit de présenter d'une part, l'éventail des préoccupations et d'autre part, les solutions environnementales, en mettant en commun les renseignements, données et expériences. De ce fait, les décisions et actions futures du client et de son fournisseur tiendront compte des connaissances et des compétences qui ne leur seraient peut-être pas accessibles autrement.

En effet, les questions environnementales exigent souvent une connaissance du sujet par le fournisseur, pour qu'il puisse jouer un rôle efficace dans la gestion des risques et exercer un plus grand contrôle sur son activité. Inversement, la problématique environnementale dans un ou plusieurs processus industriels n'est pas toujours du domaine de compétence du seul client.

Le fournisseur a une plus grande confiance dans le processus décisionnel, dans l'évaluation des risques et dans le partage de renseignements.



Quelques éléments de méthode...

→ Quels fournisseurs sensibiliser et/ou former ?

Dans un premier temps, les fournisseurs stratégiques ou dont les activités, produits ou services concernés par l'objet du ou des contrats d'achat, ont les impacts sur l'environnement les plus importants. Par exemple, un fournisseur de type 1 sera plus impliqué dans la politique du client qu'un fournisseur de type 3.

→ Quand sensibiliser et/ou former les fournisseurs ?

Au plus tôt dans le processus d'achat. En effet, il est nécessaire que le fournisseur potentiel soit informé des attentes environnementales du client, aussi bien dans le produit/service envisagé, que sur le type de relation à établir entre le fournisseur et le client tout au long du cycle de vie du produit.

Les premiers éléments pour indiquer les performances environnementales attendues sur le produit et sur l'organisation du fournisseur apparaîtront dans le règlement de la consultation, lors de l'appel d'offres... Il s'agira également pour l'entreprise cliente d'intégrer des questions pertinentes dans le questionnaire fournisseur, afin de mieux le connaître, et d'identifier comment travailler avec lui tout au long du cycle de vie du produit.

Au moment où l'achat est contractualisé, les performances environnementales attendues sur le produit ou la prestation sont déclinées dans le cahier des charges et adaptées à la réalité technique du marché.

Dans le contrat d'achat, le client va noter comment il s'engage, dans la relation à instaurer avec le fournisseur, de façon à pouvoir atteindre leurs objectifs.

→ Sensibiliser et/ou former à quoi ?

Les phases de sensibilisation et de formation se distinguent l'une de l'autre par le niveau d'implication qu'elles requièrent, tant de la part du client que du fournisseur.

Les thèmes à traiter étant très divers, et le coût de réalisation de certains outils relativement élevé, il est nécessaire de bien cibler le rôle et le contenu de chacun.

Les outils de sensibilisation peuvent aborder : la politique environnementale du client, ses engagements dans le domaine de l'environnement, les intérêts et objectifs de la prise en compte de l'environnement, les attentes du contrat ou du cahier des charges, explicites et/ou implicites, comme la réglementation...

La formation peut préciser : les actions à mettre en place, les objectifs à atteindre pour le fournisseur, les techniques d'accompagnement, les modes de contrôle...

Mais la formation, réalisée par le client, ne peut l'être que lorsqu'il est expert dans le domaine, et a donc toutes les compétences pour pouvoir exprimer ses attentes.

Il peut arriver que le client ne soit pas expert dans la connaissance de la réglementation applicable, dans l'identification des impacts sur l'environnement des processus mis en œuvre dans la réalisation de l'objet du contrat... Aussi la sensibilisation et/ou la formation doivent être réalisées dans un objectif de dialogue et d'échanges avec le fournisseur.

→ Comment sensibiliser et/ou former les fournisseurs ?

L'entreprise peut corrélérer les résultats de la hiérarchisation des fournisseurs avec les différents outils de sensibilisation et/ou de formation existants, ce qui permet de choisir les plus adaptés en fonction du niveau d'implication de l'entreprise à sensibiliser et/ou à former chaque fournisseur.

Ainsi, les fournisseurs de type 3 seront informés de la politique environnementale du client, de ses objectifs et de ses exigences générales par le biais de brochures.

Par exemple, le contrat d'achat définira les objectifs généraux attendus du client vis à vis de l'objet de l'achat.

Les fournisseurs de type 2 seront sensibilisés aux intérêts, objectifs et enjeux de la prise en compte de l'environnement, à la politique environnementale du client et à son intégration dans leur propre entreprise.

Les fournisseurs de type 1 seront, en plus des autres, formés, et invités lors de journées fournisseurs, d'ateliers ou de forums sur l'environnement. Ces journées permettent des échanges d'expériences entre les différents fournisseurs, les plus avancés conseillant et incitant les plus novices, en leur présentant leurs actions et les moyens nécessaires à leur mise en place.

Certaines entreprises mettent en place ce type de journée dans le but d'établir un véritable échange d'expériences avec les fournisseurs, mais également entre les fournisseurs afin de motiver et d'inciter les plus récalcitrants.

Pour approfondir ...

■ Fiches outil

Exemples d'outils à utiliser par le client pour le processus de sensibilisation et de formation des fournisseurs

Exemples de thèmes à aborder par le client pour le processus de sensibilisation et de formation des fournisseurs

Exemple de sensibilisation des fournisseurs par ADP

Objectifs

- Maîtriser les risques de pollution des fournisseurs, dont certains sont implantés sur le site aéroportuaire, car ADP est gestionnaire de la plate-forme et responsable de la performance environnementale globale de la zone d'activités.
- Avoir une démarche environnementale globale, donc intégrant les fournisseurs, est un axe stratégique de développement de l'activité aéroportuaire, fortement conditionnée par les enjeux environnementaux.
- Sensibiliser les fournisseurs, notamment de services aéroportuaires, qui sont stratégiques en termes de chiffre d'affaires et/ou d'impact sur l'environnement, et se trouvant sur l'aéroport.

Difficulté ■ ■

Coût ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions



Pour certains sous-traitants spécifiques, dont l'activité est très liée à l'environnement (par exemple, la Lyonnaise des Eaux, qui exploite le système de traitement des eaux pluviales (STEP), ou Elyo, qui gère l'exploitation de la cogénération), ADP a exigé leur certification ISO 14001 de manière contractuelle, au moment du renouvellement du contrat ou pour la première contractualisation. ADP a accompagné ces fournisseurs pour aller jusqu'à la certification. Une démarche partenariale est alors établie.

D'autre part, au moment de sa certification ISO 14001 (2001 pour Roissy et 2002 pour Orly), ADP a communiqué sur cet événement, en exposant sa politique environnementale, par envoi de lettres essentiellement, auprès de ses principaux fournisseurs ayant un lien avec l'environnement comme les prestataires de nettoyage ou de gestion des espaces verts par exemple.

Par ailleurs, ADP a également défini et diffusé, à travers un envoi plus ciblé, les procédures environnementales opérationnelles *ad hoc* à ces fournisseurs (par exemple, les procédures d'urgence en cas d'épandage de produits phytosanitaires ou de produits chimiques au sol et dans les réseaux d'eau pour un fournisseur d'espaces verts).

Dans une démarche partenariale, ADP a également été l'organisateur de deux forums de bonnes pratiques, qui ont rassemblé des partenaires présents sur la plate-forme, dont quelques fournisseurs. Dans le cadre d'une journée organisée à la Maison de l'environnement, chacun a présenté ses actions environnementales pour son domaine d'activité, avec un objectif de partage des bonnes pratiques.

Enfin, ADP a créé le Club des partenaires de Paris-Charles de Gaulle, comptant une cinquantaine d'entreprises partenaires qui représentent plus de 50% des salariés de la plate-forme, dont un tiers de fournisseurs.

Résultats

- ADP relève que certains de ses fournisseurs ont été certifiés ISO 14001 ou sont en cours de certification, et note, d'autre part, une amélioration sensible du nombre de fournisseurs dotés d'un SME (certifiés ou non). Dans cette démarche, ADP a parfois été un facteur déclencheur au fait qu'ils se soient intéressés à cette problématique.
- ADP observe une meilleure coordination au niveau opérationnel, grâce à un partage plus poussé des informations et une collaboration plus étroite avec les partenaires.
- Cependant, ADP n'a pas suffisamment de recul sur ses actions pour disposer de données chiffrées.

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- La relation avec les fournisseurs est un axe stratégique de la politique environnementale d'ADP.
- Il est difficile d'évaluer et de chiffrer l'amélioration de la performance environnementale des fournisseurs, car il n'y a pas encore assez de recul sur les opérations de sensibilisation mises en place. Cependant, le ressenti d'ADP est que la démarche est bien intégrée par les partenaires.

■ Facteurs de réussite

- L'impulsion d'un grand donneur d'ordre comme ADP est essentielle, car le gestionnaire de la zone d'activités doit assumer un rôle de fédération des acteurs.
- À travers sa certification ISO 14001, les fournisseurs ont compris qu'ADP était dans une démarche d'amélioration. Et par ailleurs, le caractère participatif a créé une prise de conscience des enjeux du développement du transport aérien, terreau favorable à la mise en place d'un SME par les entreprises.
- Il est essentiel d'avoir une continuité de la démarche dans le temps.

■ Difficultés rencontrées

Tous les secteurs n'en sont pas au même niveau de prise de conscience et n'ont pas les mêmes moyens. L'harmonisation des actions est rendue difficile par la diversité des domaines d'activité des fournisseurs.



Perspectives futures

► Pour les fournisseurs ayant un impact sur l'environnement, passer de 50 % des contrats intégrant des clauses environnementales contractuelles ou des procédures opérationnelles à 100 % sur une période de 3 ans.

► Un système d'éco-cartes est testé, pour permettre un auto-diagnostic du niveau de performance de management environnemental des fournisseurs.

Il pose des questions simples sur le management environnemental et tous les éléments clés d'un SME. Ainsi le fournisseur obtient une photographie de l'état d'avancement de ses pratiques environnementales, et peut avoir une prise de conscience et chercher à s'améliorer.



- Au sein du Club des partenaires, certains projets sont en cours de développement :
- kit de sensibilisation aux enjeux environnementaux, à l'adresse de l'ensemble des salariés de la plate-forme;
 - mutualisation des moyens pour répondre aux problèmes environnementaux, très semblables pour l'ensemble des fournisseurs présents sur la plate-forme, même si leurs activités sont très diverses;
 - mutualisation des moyens sur les aspects de réglementation environnementale, car les PME-PMI n'ont pas de moyens financiers importants;
 - recherche de partenaires institutionnels : CCI, ADEME ou DRIRE pour financer les projets ou obtenir un accompagnement.

Contact

→ Guillaume CHEREAU
Chef de projet management environnemental
guillaume.chereau@adp.fr

www.adp.fr

Démarches d'accompagnement des fournisseurs



La mise en place de démarches d'accompagnement, dans le cadre d'actions d'améliorations environnementales, suppose la création de liens de confiance et une totale transparence avec le fournisseur, dans le respect de l'identité de chacun. Ces relations partenariales peuvent être élargies par contrat au partage des risques et des profits éventuels. Cette synergie peut atteindre des sommets insoupçonnés.

Trois approches apparaissent lorsqu'une entreprise met en œuvre une politique d'intégration de l'environnement dans sa relation avec ses fournisseurs :

→ L'approche contractuelle

Actuellement la plus courante, elle traduit la volonté de l'entreprise de faire respecter par ses fournisseurs, les politiques, règles et prescriptions en matière environnementale qu'elle a développées.

Les objectifs poursuivis sont par exemple la conformité réglementaire, la certification environnement (ISO 14001), la sécurisation des approvisionnements, la cohérence avec la politique environnementale.

Cette approche, très intégrée au processus d'achat, permet d'éliminer les fournisseurs qui ne s'engagent pas à respecter des critères minimums tels que les réglementations.

Il est cependant plus difficile de comprendre comment le facteur de mieux-disant environnemental est évalué et pris en compte dans le processus de sélection. Toutefois, à performances techniques équivalentes, une organisation présentant une politique environnementale claire et établie sera privilégiée.

Le client peut aussi accompagner plus amplement le fournisseur en lui détaillant certaines de ses exigences : information sur le traitement en fin de vie de certains équipements, spécifications sur les emballages souhaités (encre, papier, plastique, quantité de matière, conditions de palettisation...). Ceci peut tendre vers du parrainage.

→ Le parrainage

L'entreprise cliente souhaite étendre son engagement pour la protection de l'environnement à son réseau de fournisseurs. Elle a la volonté de les faire adhérer à sa vision, de les aider à mettre en œuvre des actions qui s'y rapportent, elle s'assure de la réalité et de l'efficacité du programme. Le client aura sélectionné parmi ses fournisseurs ceux qui acceptent la démarche. Cette relation peut prendre une forme contractuelle et les liens ainsi tissés font du fournisseur un partenaire privilégié. Nous sortons cependant du cadre strict de processus d'achat.

→ Le partenariat

Le client, dont la démarche stratégique (le «business model») a une forte connotation environnementale, a besoin de fournisseurs qui contribuent directement à la création de valeur environnementale. Il s'agit d'un véritable partage d'objectifs, et les relations avec le fournisseur dépassent le processus d'achat et entrent dans le cadre d'une association dont la forme juridique varie selon les cas.

Les partenaires partagent savoir-faire, technologie, ressources, image dans un cadre de co-développement ou de «co-branding». Chacun, dans son domaine, tire un avantage concurrentiel de la relation.

→ Quelques éléments de méthode...

L'accompagnement pourra varier selon le ou les axes suivants à privilégier :

- un produit/service respectueux de l'environnement,
- un fournisseur ayant une organisation respectant l'environnement,
- l'anticipation de la réglementation,
- un partenariat...

et tiendra compte de l'état d'avancement ou d'implication du fournisseur sur chacun des axes. Ce qui implique dans un premier temps de connaître son niveau d'appréhension, de savoir et d'engagement sur chacun des axes par rapport aux attentes identifiées du client.

→ Les fournisseurs concernés

Dans un premier temps, il s'agit de mettre en place d'une part, des actions simples, qui ne demandent pas beaucoup de ressources ou de force de conviction envers les fournisseurs (respect contractuel de clauses environnementales, questionnaire...), et d'autre part, des démarches d'amélioration environnementale avec les fournisseurs de type 1, le plus souvent stratégiques en termes de chiffres d'affaires, de durée du contrat, de risques présentés par l'activité...

Dans un deuxième temps, la démarche peut être éventuellement étendue aux autres fournisseurs.

→ La dynamique de mise en œuvre

La démarche de mise en œuvre s'inscrit dans un processus d'amélioration continue dans la mesure où, après avoir validé l'action mise en place avec des fournisseurs de type 1, l'entreprise cliente «augmente» le niveau d'implication en appliquant :

- cette action aux fournisseurs de type 2 (basé sur le retour d'expérience de la première action)
- l'action «supérieure» aux fournisseurs de type 1.

→ Les différentes formes d'accompagnement du fournisseur par son client

De manière non exhaustive, les types d'accompagnement les plus fréquemment observés sont les suivants :

- sensibilisation et/ou formation aux enjeux environnementaux;
- analyse du contrat d'achat et du cahier des charges afin de mieux comprendre les exigences implicites et explicites du client;
- échanges de bonnes pratiques, par exemple à travers l'organisation d'un forum à l'initiative du client, et réunissant les différents fournisseurs d'un même secteur d'activité;
- veille réglementaire, échanges d'information, discussion sur la réglementation applicable et celle à venir;
- travaux en commun sur la description des activités concernées avec identification des impacts sur l'environnement et des moyens de maîtrise;
- information sur des groupes de travail ou groupe d'échanges d'expérience organisés par les chambres de commerces, les fédérations professionnelles...
- conseil technique et préconisations après visites sur sites;
- collaboration dans les domaines de la Recherche et Développement, de la production et/ou de la commercialisation;
- mise à disposition de personnel, notamment technicien;

- mise en relation avec des experts, des organismes compétents...
- organisation de challenge, de prix;
- aide financière, par exemple dans le cadre de financements d'investissements environnementaux;
- aide à la certification;
- allongement des contrats...

En contrepartie d'un investissement financier de son fournisseur dans le cadre d'une amélioration environnementale voulue par le client, ce dernier peut par exemple, figer les prix, garantir les délais de paiement et/ou le carnet de commandes, pendant une période donnée.

Vis à vis des sous-traitants :

- proposition de sensibiliser et/ou former les sous-traitants du fournisseur;
- information sur les normes, éco-labels, chartes existants auxquels le fournisseur peut adhérer ou souscrire...

Actuellement, dans le domaine de l'environnement, client et fournisseur progressent ensemble et les connaissances acquises mutuellement servent inévitablement pour d'autres de leurs clients ou fournisseurs.

C'est une expression de la **logique « gagnant-gagnant »**.

→ Les différents types de demandes émanant d'une entreprise cliente

L'exigence, en termes d'investissement financier et/ou de temps, est très variable.

En effet, les demandes du client à son fournisseur peuvent aller du simple respect de la réglementation environnementale à la certification, par exemple ISO 14001, en passant par la mise en place d'un SME ou encore la mise en œuvre d'amélioration de processus et/ou des installations techniques sur site...

Pour répondre à ces exigences, le plan de progrès, discuté avec le fournisseur, fixe les actions à mettre en place, leur calendrier et leurs modalités de suivi, en s'appuyant sur les indicateurs pertinents.

→ Le bouclage de l'accompagnement

Il est nécessaire que les mesures d'accompagnement soient efficaces. Pour cela il faut s'assurer que le fournisseur :

- tienne les objectifs ou engagements définis contractuellement;
- participe aux réunions communes, soit force de proposition;
- ait défini des plans d'action, les tienne et le cas échéant, identifie les causes des écarts pour prévoir des actions correctives;
- maîtrise les principaux impacts liés à la sous-traitance...

Pour aider à établir ce diagnostic, il existe des outils tels que le questionnaire, la check-list ou l'audit.

Pour approfondir ...

■ Fiches outil

Exemples d'actions que le client peut entreprendre avec ses fournisseurs selon leur type

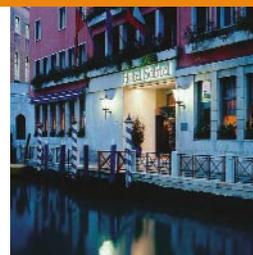
Fiche action

Fiche calendrier

Fiche de suivi des fournisseurs

Boîte à indicateurs

Charte Achats et questionnaire développement durable d'ACCOR



Objectifs

- Positionner et mesurer le niveau d'engagement des fournisseurs référencés en France.
- Généraliser la démarche auprès de l'ensemble des fournisseurs référencés dans le monde.
- Identifier des fournisseurs référents et valoriser les « bonnes pratiques » dans chaque famille.
- Organiser le suivi de cette évaluation dans le temps.

Difficulté ■ ■ ■

Coût ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions

La Direction des Achats s'est engagée dans une démarche d'accompagnement des fournisseurs, qui s'est traduit en 2002 par la création d'une Charte Achats Développement Durable validée par le Directoire.

Cette charte s'adresse à l'ensemble des fournisseurs référencés du Groupe. Générale et synthétique (4 pages), elle a été conçue pour être diffusée dans les 190 pays où le Groupe est présent. Elle est basée sur l'engagement réciproque, le partage des bonnes pratiques, la transparence et l'amélioration des relations.

Dans un premier temps, la charte a été envoyée à l'étranger, partout où le Groupe dispose d'une structure d'achat, et en France à l'ensemble des fournisseurs.

En France, la charte était accompagnée d'un courrier qui mettait en évidence l'esprit dans lequel le Groupe l'avait conçue :

- volonté de mener un travail commun sur un certain nombre de critères développement durable ;
- volonté d'échanges et d'accompagnement dans un objectif d'amélioration ;
- relation d'égal à égal ;
- volonté de dialogue et de mise en œuvre d'axes de progrès.

L'envoi de la charte est maintenant généralisé lors des appels d'offres et pour tout nouveau référencement. De même, lors de la première signature ou du renouvellement d'un contrat, une clause d'intention de respect de la charte est incluse.

En 2003, ACCOR lance en France un pré-diagnostic auprès de 137 fournisseurs, sous la forme d'un questionnaire très détaillé sur les éléments de la charte, afin d'évaluer leurs pratiques sociales et environnementales. Puis, en 2004, le Groupe étend cette enquête à l'ensemble des 460 fournisseurs référencés en France.

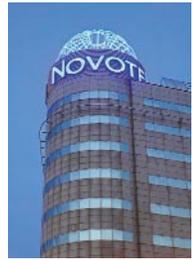
Ce questionnaire est auto-administré et déclaratif, il est cependant demandé aux fournisseurs de joindre tous documents ou éléments de mesure pouvant servir de justificatifs à leurs déclarations.

Le système d'évaluation se base sur 3 indicateurs pour évaluer la démarche d'un fournisseur :

- qualité de transmission de l'information ;
- performance environnementale ;
- performance sociale.

Ces critères sont pondérés selon les familles de produits ou de services, et donnant plus de poids aux aspects environnementaux ou sociaux.

L'étude de ces questionnaires a permis à ACCOR d'établir un état des lieux pour l'ensemble de ses fournisseurs français.



Résultats

- D'un point de vue global, 41 % des fournisseurs en France ont une notation très positive et autant ont une notation positive.
- Pour la partie environnementale, 50 % des fournisseurs en France ont une notation très positive et 32 % une notation positive.

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- En interne, une matrice d'évaluation des fournisseurs a été développée, accompagnée d'un guide d'utilisation. En effet, les acheteurs traitent les réponses aux questionnaires des fournisseurs dont ils sont en charge.
- À des fins de comparaison, pour une même filière les questionnaires ont été traités en même temps. Chaque fournisseur a un retour sur ses résultats. S'ils ne sont pas satisfaisants, l'acheteur entre en contact avec le fournisseur pour refaire le questionnaire avec lui, en explicitant les questions. Ainsi, ACCOR a pu constater qu'au moins 50 % des fournisseurs n'avaient pas dans un premier temps répondu à la mesure de leur véritable engagement.

■ Facteurs de réussite

- En interne, il y a une motivation des acheteurs par la compréhension des enjeux environnementaux, la sensibilisation.
- À l'externe, la démarche a été accompagnée auprès des fournisseurs. En effet, leur nombre est plutôt concentré et chaque acheteur a une bonne connaissance de ceux dont il est en charge.

■ Difficultés rencontrées

Certains fournisseurs ne voyaient pas l'utilité de répondre au questionnaire : les acheteurs les ont alors rencontrés pour présenter les enjeux environnementaux et sociaux d'ACCOR, en insistant sur le fait qu'ACCOR subit également des pressions extérieures, de la part des agences de notation, des actionnaires, et surtout des clients «corporate».



Perspectives futures

- ▶ Définir les axes prioritaires sur lesquels ACCOR souhaite voir progresser ses fournisseurs.
- ▶ Accompagner les fournisseurs dans leur évolution vers de meilleures pratiques, tant sociales qu'environnementales.
- ▶ Développer une approche produit :
 - en achetant des produits plus «durables» (commerce équitable, éco-labels...),
 - en sensibilisant tous les acteurs du Groupe, en associant les autres services.

Contact

→ Nathalie HERLIN
Directrice Achats France
nathalie.herlin@accor.com

www.accor.com/fr

Filière bois de Carrefour



Objectifs

- Fin 2008, l'ensemble des produits bois pour les meubles devront être issus de forêts gérées durablement. Cet axe figure dans le premier rapport développement durable.
- Anticiper le danger de pénurie d'approvisionnement à terme, à travers un processus de diversification et par souci de la biodiversité.

Difficulté	■ ■ ■
Coût	■ ■
Durée	■ ■ ■

Grandes actions



Le marché des meubles en bois est très impactant en terme environnemental, car il utilise des ressources non durables, et il est impératif de mettre en place une gestion durable des approvisionnements globaux en bois.

Depuis 1997, après avoir identifié le risque à travers un questionnaire, les ingénieurs de Carrefour réalisent la visite qualité dans le même temps que la visite environnementale, avant la sélection définitive du fournisseur.

De plus, Carrefour a créé une Charte bois pour obtenir des fournisseurs ayant un approvisionnement de matières premières bois, la reconnaissance et le respect des accords ainsi que les certifications existantes en matière de conservation et de gestion durable des forêts.

Dans le même temps, les services Qualité et Achats ont travaillé de concert pour aboutir à une préconisation sur la gestion durable des forêts dans l'appel d'offres.

Par exemple, Carrefour a recherché une essence de substitution au teck : le roble. En parallèle, Carrefour a conservé le teck, avec une volumétrie moindre, et en mettant en place un système de traçabilité en Indonésie qui soit le plus fiable possible.

Concernant le roble :

Carrefour a lancé, en 2002, une gamme de bois roble, dont une partie est issue de forêts labellisées «Forest Stewardship Council» (FSC).

Pour cela, Carrefour a cherché une intégration verticale maximum au niveau du processus forestier, qui se prolonge au niveau de la transformation, du séchage et de la mise en forme du bois.

Le choix s'est porté sur un fournisseur bolivien ayant intégré une démarche durable par rapport à la gestion des forêts depuis 1998.

Concernant le teck :

Depuis quelques années, Carrefour a décidé de mettre en place une politique de traçabilité pour connaître les approvisionnements en bois via les fournisseurs en Indonésie.

Ainsi, un ingénieur bois de Carrefour a réalisé une évaluation du parc fournisseurs en février 2004 en Indonésie (capacité de stockage, capacité financière, capacité technique, aspect social...). L'audit a tenu compte des dérapages en termes de traçabilité et en termes commerciaux, et Carrefour est passé de 14 à 9 fournisseurs. Cette évaluation a été partagée avec les acheteurs, auprès desquels il y a eu une préconisation.

Résultats

- **Pour le roble :**

Un bilan a été réalisé chez le fournisseur bolivien en mai 2003 par une ONG critique sur le sujet de l'exploitation forestière, le WWF, ainsi que par des représentants du FSC. La vérification a porté sur toute la chaîne pour vérifier si ce qui était annoncé en termes de gestion durable était effectif : étude de l'écosystème, exploitation de l'arbre, transport de l'arbre, gestion de la scierie, gestion des séchoirs, exploitation directe de l'entreprise par rapport aux meubles. Le rapport de l'ONG et des ingénieurs forestiers a été très positif et conclut à une gestion durable du roble.

- **Pour le teck :**

Carrefour a obtenu un retour d'expérience par rapport à l'analyse terrain de cette traçabilité : sur le parc fournisseurs, le bilan indique qu'environ 50% des fournisseurs n'ont pas exploité correctement le système de traçabilité. Il y a tout de même eu une évolution positive des fournisseurs grâce à la pression exercée par Carrefour à travers la politique de traçabilité et les contrôles sur place par les personnes internes à Carrefour. L'objectif d'arriver à une gestion durable des forêts est partiellement atteint par le choix de fournisseurs rigoureux et transparents dans leur achat de bois. Mais pour parler de réussite complète, tous les maillons de la chaîne devraient être plus contrôlés par l'État, depuis l'exploitation forestière jusqu'à la fabrication.

Apports

Carrefour apporte aux fournisseurs une méthodologie de traçabilité, et donne l'outil pratique en proposant un système de marquage sur le bois à chaque étape et en fournissant les outils de marquage.

Carrefour propose une formation et l'explication de cette méthodologie de traçabilité. De même, Carrefour a organisé un séminaire avec le «Center for International FOrestry Research» (CIFOR) pour permettre aux fournisseurs de comprendre les enjeux et les contraintes pour l'approvisionnement en bois dans la zone indonésienne.

De plus, des ingénieurs bois font des visites régulières, et fournissent un accompagnement technique, par exemple en cas de problèmes de traçabilité.

Du point de vue financier, Carrefour s'engage un mois avant la première date de production sur des volumes contractuels, à travers une lettre de crédit, pour permettre aux fournisseurs de financer leur crédit de campagne. Ainsi, l'investissement financier est partagé avec le fournisseur qui, lui, doit réserver ses quantités de bois à l'avance et donc payer un pourcentage.

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

Les points de vue scientifiques sont très divergents et il est très difficile de se faire une idée objective de ce qu'il se passe réellement. Aussi, Carrefour applique le principe de précaution.

■ Facteurs de réussite

- En interne : il est important de sensibiliser les acheteurs. Carrefour a permis qu'une personne dans l'équipe soit dédiée à cette action, pour porter le projet en interne avec des éléments concrets, et le relayer auprès des clients.
- En externe : il faut accompagner les clients dans les magasins, communiquer pour une prise de conscience des clients finaux et nourrir l'esprit des consommateurs dans ce domaine.



■ Difficultés rencontrées

- Le bois est une activité très saisonnière et la production commence en juillet-août jusqu'en décembre, pour une mise sur le marché en mars-avril-mai. Il faut donc que les fournisseurs aient une capacité financière suffisante pour acheter le bois, et Carrefour doit pouvoir donner les lettres de crédit le plus tôt possible, car les problèmes surviennent surtout en milieu et fin de saison.
- La corruption au niveau de la source d'approvisionnement en Indonésie est difficile à éradiquer.
- Un dilemme se pose : proposer des produits de substitution au même prix ou moins cher, avec les mêmes garanties.
- Carrefour subit la concurrence de certains distributeurs ou soldeurs qui pratiquent le dumping.

Perspectives futures

- ▶ Se concentrer sur l'approvisionnement en teck, puisque celui du roble est régulé.
- ▶ Aborder l'approvisionnement en bois exotiques, notamment pour trouver une essence de substitution au bois keruing. En effet, une pénurie s'annonce et Carrefour demande l'aide du CIFOR-CIRAD et du WWF pour identifier d'autres essences de bois de substitution afin d'anticiper ce problème.
- ▶ Proposer des choix alternatifs avec différents niveaux de prix.

Contact

→ Jean-Christophe Ferrer

Directeur Qualité et Développement Durable achats internationaux non alimentaires

Jean_christophe_ferrer@carrefour.com

www.carrefour.fr

Création d'une référence de Pêche Responsable Carrefour

Objectifs

- Mettre en application la politique du Groupe Carrefour pour la protection des ressources halieutiques.
- Initier une gamme de produits issus de la Pêche Responsable avec une première référence lancée début 2005 : le cabillaud d'Islande.
- Assurer la pérennité des approvisionnements pour répondre aux besoins présents et futurs du marché, en mettant en place des moyens de gestion durable de la pêche.
- Garantir pour les clients la sécurité sanitaire, la qualité alimentaire et la totale traçabilité du produit.



Difficulté ■ ■ ■

Coût ■ ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions

A. Expertise en matière de pêche :

- En 2002, un poste de responsable Gestion durable des ressources halieutiques a été créé à Carrefour DMG (Group Merchandise Division). Son objectif est d'acquérir et d'entretenir une expertise dans le domaine de la pêche en :
 - développant un tissu relationnel avec les opérateurs de la filière pêche (pêcheurs, transformateurs, organismes de recherche, institutions, ONG...),
 - menant des audits techniques de terrain auprès des pêcheries.
- En parallèle, Carrefour a identifié le produit à travailler en priorité. Le cabillaud d'Atlantique a ainsi été retenu pour plusieurs raisons :
 - cette espèce constitue une importante référence chez Carrefour en termes de ventes (chiffre d'affaires et volume),
 - le cabillaud est emblématique de la surexploitation des ressources halieutiques en Atlantique nord,
 - enfin, ce poisson est un produit culturel historique pour de nombreux pays (Europe et Amérique du Sud).

B. Sélection de la zone d'étude :

Au cours des années 2003 et 2004, de nombreuses missions d'audits de terrain (audits techniques et environnementaux) ont été menées par Carrefour DMG auprès des principales pêcheries d'Atlantique nord (Islande, îles Féroé, Norvège, Canada, Groenland...). À l'issue de ces audits, l'Islande a été retenue en raison de sa politique de gestion durable des ressources halieutiques, ces dernières représentant la 1^{re} source de revenus du pays :

- gestion concertée entre tous les acteurs de la filière pêche (pêcheurs, transformateurs, organismes de recherche et instances gouvernementales),
- pêche fermée : ressources halieutiques indigènes au pays et exploitées exclusivement par les opérateurs islandais,
- quotas individuels qui responsabilisent les pêcheurs (le poisson est « propriété » du pêcheur et doit ainsi être géré comme un capital).

C. Exigences spécifiques de Carrefour :

→ Sur la base du système de gestion mis en place en Islande, Carrefour a renforcé sa démarche de Pêche Responsable par des exigences spécifiques : la pêche du cabillaud d'Islande à la ligne :

- Cette technique, particulièrement sélective, permet de lutter contre la surexploitation des ressources ou « surpêche » en :
 - limitant les quantités prises,
 - ciblant les individus de l'espèce recherchée (cabillaud) et évitant la capture de poissons d'autres espèces indésirables,
 - ciblant les individus les plus gros et évitant ainsi la pêche de juvéniles nécessaires au renouvellement de l'espèce,
 - garantissant l'intégrité des écosystèmes marins contrairement à d'autres techniques de pêche qui raclent les fonds des mers (chaluts de fond notamment).
- La pêche à la ligne est assurée en Islande par des pêcheurs artisanaux.

→ Une fois les critères de la Pêche Responsable déterminés, un important travail de concertation a été réalisé avec les acheteurs afin de définir les moyens du lancement d'un appel d'offres d'un produit répondant à ces critères, pour lequel les aspects techniques de la Pêche Responsable étaient prépondérants car ils permettaient aux acheteurs de le différencier d'un produit standard.

D. Choix du fournisseur :

À l'issue de l'appel d'offres, un fournisseur a été choisi sur les bases suivantes :

- conformité à la cible de Pêche Responsable définie : cabillaud d'Islande pêché à la ligne,
- garantie de sécurité sanitaire et de qualité alimentaire (pêche, 1^{re} et 2^{de} transformations),
- garantie de traçabilité (pêche, 1^{re} et 2^{de} transformations),
- capacité à honorer les quantités prévues pour Carrefour.

Tous ces éléments ont été vérifiés par des audits de terrain effectués par Carrefour DMG.

E. Formalisation de la démarche de Pêche Responsable Carrefour :

→ Il est important de noter que la démarche de Pêche Responsable Carrefour n'est pas un « Code de bonnes pratiques » pour une gestion durable des ressources halieutiques, mais la vérification que les deux principes de Développement Durable appliqués à la pêche sont bien respectés, à savoir :

- la conservation du stock de l'espèce ciblée (ressource halieutique),
- la protection de l'environnement.

→ Ce travail a été formalisé sous la forme d'une étude HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Point). Chaque principe précédemment cité a fait l'objet d'une HACCP spécifique du mode de pêche et du fournisseur retenu en Islande :

- HACCP conservation du stock de l'espèce ciblée : vérifier que l'intégrité du stock est bien assurée avant, pendant et après les opérations de pêche (biomasse totale, biomasse de reproducteurs, biomasse de juvéniles...)
- HACCP environnement : vérifier que les opérations de pêche interviennent dans un environnement protégé et que la pêche ne contribue pas, du fait de son fonctionnement, à dégrader (intégrité des écosystèmes, niveau de pollution...)



Grâce à ces deux HACCP, le modèle de Pêche Responsable a pu être validé : gestion de la ressource de manière responsable, mais aussi gestion de l'environnement avec notamment la prise en compte de l'impact de la pêche retenue sur les écosystèmes.

Résultats

- Carrefour et ses fournisseurs ont lancé en février 2005 le 1^{er} produit de la gamme Pêche Responsable de Carrefour.
- Ce produit de qualité supérieure a été développé avec le souci de rester abordable pour les clients.
- La cohérence de la démarche de Pêche Responsable Carrefour est aujourd'hui saluée par les institutions internationales (FAO, Commission Européenne) pour son approche pragmatique dans ce domaine.

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- La difficulté de la démarche n'a pas été de convaincre les acheteurs sur l'intérêt d'un tel produit, mais plutôt sur le mode d'achat d'un produit « innovant ».
- Le développement d'un tel produit représente une motivation particulière pour les équipes car cela donne un sens éthique à leur action, au-delà de la finalité strictement économique.

■ Facteurs de réussite

- La cohérence de cette démarche avec la politique de développement durable de Carrefour.
- La motivation des fournisseurs, à qui le produit et la démarche de Carrefour ont donné une crédibilité importante, en cautionnant et en faisant connaître au grand public européen leurs efforts de mise en œuvre de politiques volontaires de gestion durable des ressources.
- La capacité de mobilisation autour d'un tel projet, source de motivation pour l'ensemble de l'équipe : Qualité, Achats, Marketing et Communication.
- L'information d'un maximum de personnes sur la possibilité de lancer un tel produit et sur les démarches qui conduiraient à son lancement. Dans le cas des acheteurs, expliquer ce que Carrefour recherche comme produits et quels sont les avantages concurrentiels correspondants.

■ Difficultés rencontrées

La rupture culturelle :

- Modification du mode d'achat dans le métier du poisson et prise en compte au premier plan du respect des stocks et de l'environnement.
- Il est donc fondamental de bien mettre en évidence pour le client les éléments de différenciation de ces produits.

Perspectives futures

- ▶ Elargir la gamme de Pêche Responsable à d'autres espèces d'Atlantique nord dans le cadre d'une approche systémique globale, puis à d'autres zones géographiques. Le but est donc de proposer au consommateur une alternative Pêche Responsable de plus en plus importante.
- ▶ Favoriser l'amélioration des niveaux et des outils de production chez les fournisseurs déjà existants mais non retenus. En effet, Carrefour exprime très clairement son engagement en faveur de la Pêche Responsable afin d'inciter fortement de nouveaux fournisseurs à rentrer dans une telle démarche.
- ▶ Soutenir la pêche artisanale dans le monde, acteur fondamental dans les luttes contre la pauvreté, pour la sécurité alimentaire (accès à l'alimentation) ainsi que pour la gestion durable des ressources halieutiques et des écosystèmes correspondants (marins, côtiers).



Contacts

- Hervé Gomichon
Directeur Qualité et Développement
Durable Carrefour DMG
Herve_gomichon@carrefour.com
- Bruno Corréard
Responsable Gestion Durable Ressources
Halieutiques Carrefour DMG
Bruno_correard@carrefour.com

www.carrefour.fr

Implication du personnel dans le respect des mesures de sécurité par Gaz de France



Objectifs

- Former les fournisseurs à la sécurité, tant du point de vue de la performance économique que du respect de l'environnement.
- Mettre en place des solutions réellement originales, conciliant sécurité et actions humanitaires, pour impliquer les fournisseurs.

Difficulté ■ ■

Coût ■

Durée ■

Grandes actions

En 2002 a eu lieu le renforcement de l'infrastructure Normandie Sud ayant pour objet de répondre à la demande croissante d'alimentation en gaz naturel de la région Normandie.

Dans ce type de projet de grande ampleur, l'implication du personnel dans le respect des mesures de sécurité est un véritable gage de qualité.

La Direction Transport de Gaz de France a développé avec le groupement d'entreprises de pose, DLE et A. HAQ, une démarche originale construite autour de deux leviers de motivation de tout le personnel :



- une prime versée par Gaz de France au groupement en cas de bons résultats en matière de sécurité. Le marché prévoyait la mise en place d'un système de management de la sécurité dont l'efficacité était mesurée mensuellement à partir de 8 critères parmi lesquels : la qualité de l'encadrement, des audits de sécurité (auprès des équipes et des sous-traitants), l'évaluation et la maîtrise des risques spécifiques, l'accompagnement de la sous-traitance, et la motivation du personnel.
- l'organisation d'un challenge «sécurité humanitaire» en partenariat avec l'association Codegaz. La prime reçue par le groupement en cas de bons résultats était reversée à l'association pour financer une mission humanitaire à laquelle quatre ouvriers du chantier, tirés au sort, étaient invités à participer.

Résultats

- Aucun accident ou arrêt de travail n'a été enregistré pendant 6 mois sur le chantier (effectif maximum : 250 personnes ; 130 000 heures de travail)
- Cadence soutenue avec 0 défaut de soudure (sur 4 000 réalisées).
- 8 indicateurs jugés satisfaisants par Gaz de France
- Octroi de la prime au groupement qui l'a entièrement reversée à l'association Codegaz. La valeur de la prime « sécurité humanitaire » a intégré un programme de financement au Cambodge de 20 à 30 puits pour alimenter en eau près de 4 000 personnes. Quatre personnes du groupement d'entreprises ont pu participer à cette mission en février 2003.

Conclusions

- Gaz de France et son fournisseur ont été partenaires dans un dispositif de progrès gagnant-gagnant.
- La sécurité, traceur de la qualité globale, a aidé à la réussite du projet (performance économique) et a contribué à faire accepter l'ouvrage par son environnement (respect de l'environnement).
- L'action humanitaire est une motivation pour le personnel : il y a donc un lien entre l'action au quotidien et la promotion des valeurs humanitaires (social).

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

Le montant de la prime reste symbolique par rapport au marché, mais la dimension sociale et environnementale est tout de même très forte.

■ Facteurs de réussite

La volonté des deux parties d'explorer de nouvelles pistes dans le cadre d'une relation contractuelle.

■ Difficultés rencontrées

Le challenge a permis de limiter les difficultés inhérentes à toute réalisation d'ouvrage de ce type.



Perspectives futures

Les perspectives de développement et de renforcement du réseau de transport n'ont pas permis de renouveler à ce jour l'opération dans des conditions similaires (importance de l'ouvrage, contractualisation avec un fournisseur).

Contact

www.gazdefrance.com

Conception de produits Monoprix Vert issus de la chimie verte et/ou du minéral



Objectifs

- Proposer des produits de marque de distributeur n'utilisant pas de matières pétrochimiques, et issus de la chimie verte et/ou du minéral, qui soient à la fois sûrs, efficaces et accessibles.
- Innover continuellement.
- Intégrer à cette gamme les dernières avancées en matière de respect de l'environnement.

Difficulté ■ ■

Coût ■ ■

Durée ■ ■

Grandes actions

Dans le cadre du renouvellement de la gamme Monoprix Vert, une démarche d'éco-conception a été développée. Il s'agit d'une démarche globale qui intègre à la fois les modes de production, le contenant et le produit lui-même.

Pour mener à bien ce projet en l'absence de référentiel existant, Monoprix a développé une réflexion très en amont et a avancé par étapes successives.

■ Première étape

Un bilan des produits Monoprix Vert existants et des procédés de fabrication utilisés a été mené afin de mesurer leur performance environnementale. Certaines références ont alors été supprimées, leur performance environnementale étant considérée comme peu significative au regard de celle des produits d'entretien traditionnels.

■ Seconde étape

Monoprix a établi le cahier des charges des produits d'entretien Monoprix Vert, autour d'une exigence majeure : la non-utilisation de matières pétrochimiques.

Parallèlement, pour faire face à la principale critique concernant les produits d'entretien issus de la chimie verte et/ou du minéral, ce cahier des charges exige que chaque produit conçu ait une efficacité au moins équivalente à celle du produit référent du rayon.

Composés d'eau, d'huiles essentielles et de tensioactifs d'origine végétale et/ou de matière première minérale, ces produits sont particulièrement sûrs pour l'environnement, les producteurs et les consommateurs.

En juillet 2003, un appel d'offres a été lancé, au plan européen, auprès de 11 fournisseurs, qui ont reçu un questionnaire d'éco-conception permettant d'évaluer leurs performances environnementales.

Cet outil d'éco-conception, créé par Monoprix en 2003, est structuré en 2 questionnaires distincts, et permet d'évaluer le site de production, d'une part, le produit et son contenant, d'autre part, autour de 5 thématiques : management environnemental, problématique de l'eau, problématique de l'air et de l'énergie, problématique des déchets, risques industriels et éco-systèmes.

Ainsi, les fournisseurs ont répondu à ce questionnaire et rempli le dossier technique, qui décrit le processus pour chaque produit, et ont été notés et classés de manière relative les uns par rapport aux autres.

La sélection définitive des produits et des fournisseurs a été opérée au cours du 2^e semestre 2004. Les 2 fournisseurs choisis, un français et un européen, n'avaient jamais travaillé avec Monoprix, ni pour la grande distribution d'ailleurs, car ce type de produits n'est présent que dans les magasins de diététique.

Les tests comparatifs d'efficacité des produits conçus ont été réalisés avant la mise en production par un laboratoire indépendant mandaté. Le contenu a par ailleurs été plus facile à traiter que le contenant, d'autant que les 2 fournisseurs sous-traitent la production du contenant. Parallèlement, des analyses sont menées pour évaluer l'écotoxicité et la biodégradabilité de chaque produit, et sont encore en cours.

Les sites de production des 2 fournisseurs choisis ont été audités en octobre 2004, par des auditeurs externes spécialisés en marchandises générales et en développement durable. Les audits sont à la charge des fournisseurs, mais ils répercutent ce coût dans le prix de leurs produits.

Lors de ces audits, les fournisseurs répondaient à la majorité des contraintes du cahier des charges, tant au niveau du processus que de l'outil. Sinon, des actions correctives ont été mises en place à la suite de l'audit, en même temps que débutait la production.

Des audits de suivi sont prévus, notamment pour un des fournisseurs, pour lequel les actions correctives à mettre en place étaient plus importantes.

D'autre part, il y a une convention Qualité signée tous les ans, avec une convention tripartite de contrôle, par laquelle Monoprix s'assure par un laboratoire indépendant que la qualité du produit est bien respectée. Et, bien qu'ils ne soient pas systématiques, des audits de contrôle peuvent être déclenchés à tout moment, si les produits ne sont plus conformes au niveau de la qualité.

Les packagings des produits ont également été renouvelés afin d'y intégrer des messages environnementaux spécifiques valorisant notamment l'utilisation d'ingrédients d'origine végétale et/ou minérale.



Résultats

- Les résultats d'efficacité de nettoyage ont été comparés à des produits leaders de marques nationales, se positionnant sur le marché non écologique, voire se revendiquant écologiques, et les essais sont très bons.
- L'enseigne aborde une phase essentielle de ce projet, avec le lancement en magasin des nouvelles références Monoprix Vert prévu dès avril 2005.

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- Possédant le savoir-faire et l'outil industriel, les fournisseurs ont aidé à repositionner certains éléments du cahier des charges qui n'étaient pas forcément réalisables (par exemple : il était écrit pH neutre, et le pH ne l'est pas forcément selon les formules). Le principal était le respect du critère imposant une absence de base pétrochimique.
- La formalisation du cahier des charges était appuyée sur une veille technologique des produits présents sur le marché. La démarche était complète puisqu'une veille technologique mondiale a été assurée par un cabinet de marketing qui a réalisé une revue sur tout ce qui existait à l'étranger (Japon, Canada, Angleterre...).
- Monoprix a parfois dû combler un léger manque de rigueur réglementaire de la part de ses fournisseurs : les PME n'ayant pas forcément un responsable documentation, elles n'étaient donc pas toujours au courant des dernières réglementations.



■ Facteurs de réussite

- Il y a eu un véritable échange entre Monoprix et ses fournisseurs, et de nombreuses discussions avec les responsables technique et réglementaire.
- Afin d'apporter des garanties aux fournisseurs choisis, pour lesquels fabriquer une petite série n'est pas économiquement rentable, Monoprix s'est engagé sur les quantités fabriquées.
- Les PME fournisseurs ont l'avantage de la réactivité et de l'accessibilité de l'information.
- Les fournisseurs étant spécialisés, il y a un grand savoir-faire technologique sur ces produits, et donc un transfert d'expérience réciproque : Monoprix pour leur montrer comment fonctionne la grande distribution et les fournisseurs pour apporter leur connaissance technique à Monoprix. Il s'agit d'un partenariat gagnant-gagnant.
- Les fournisseurs sont européens, ce qui facilite l'accessibilité. De plus, avoir un fournisseur français permet de ne pas avoir la barrière de la langue, et facilite les échanges, par exemple pour la communication des fiches de données de sécurité.

■ Difficultés rencontrées

- Pour concevoir ces produits, il était difficile de travailler avec des fournisseurs classiques car ils ne répondaient pas aux critères du cahier des charges : il a donc fallu faire appel à des fournisseurs spécialisés.
- La mise au point, que ce soit sur le contenant, le contenu ou l'étiquetage, a occasionné de nombreux échanges entre Monoprix et ses fournisseurs, car ce sont des PME n'ayant jamais travaillé avec la grande distribution et donc n'ayant jamais fabriqué de marques de distributeurs.
- L'outil de fabrication des fournisseurs pouvant être sous-dimensionné, au moins dans un premier temps, le partenariat nécessitait de développer et d'adapter leur logistique pour qu'ils puissent répondre aux volumes de la distribution.
- Le caractère novateur de la démarche a fait que Monoprix ne pouvait s'appuyer sur d'autres initiatives similaires pour guider l'action. D'autant qu'une nouvelle réglementation existait, et que Monoprix a dû imaginer son application.

Perspectives futures

- ▶ Développer le partenariat avec ses fournisseurs, qui, au sein de la grande distribution, n'acceptent pour le moment de travailler qu'avec Monoprix, et sur cette base, continuer à développer la gamme. En effet, Monoprix teste cette gamme avec ce type de produits, et essaie de voir ce qui est possible, tout en restant dans le domaine écologique (par exemple, un produit « tout en un » est à l'étude).
- ▶ L'outil d'éco-conception réalisé sera utilisé pour d'autres familles de produits telles que Monoprix Bio et Monoprix Bien Vivre.

Contacts

- Stéphanie LEVET
Responsable des Relations Extérieures
s.levet@monoprix.fr
- Marie GARNIER
Offre de Produits pour la qualité de vie hors textile
m.garnier@monoprix.fr

www.monoprix.com

Conception d'une ligne en coton biologique

Monoprix



Objectif

→ Poursuivre l'initiative de Monoprix de démocratisation de produits de qualité, à double approche environnementale et sociale, en intégrant le coton biologique dans l'offre de produits textile.

Difficulté ■ ■

Coût ■ ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions

Monoprix a décidé de construire une offre de produits en coton biologique, constituée de produits saisonniers, affectés par les conditions climatiques et la mode, et de produits permanents, sur des articles à fort potentiel, très identifiants.

Le but est d'assurer une complémentarité, une permanence de l'offre, d'avoir une image constante et d'être intégré dans la démarche tout au long de l'année.

Cette action s'est articulée autour de deux phases principales.

Lors d'une première étape «one-shot» en 2003, Monoprix a commercialisé plus de 55 000 unités de vêtements en coton biologique à titre d'«expérimentation».

Depuis 2004, l'enseigne s'est impliquée plus fortement avec la mise en place d'un process qui permet la conception et la commercialisation d'une gamme permanente de vêtements en coton biologique, exclusive à Monoprix.

Dans ce cadre, Monoprix a noué un partenariat avec Remei, un Groupe suisse bénéficiant d'une reconnaissance mondiale et d'une expérience forte, qui coordonne un réseau de producteurs de coton biologique en Inde et en Tanzanie, et qui devient le fournisseur amont dans cette production. Cette collaboration étroite a véritablement été essentielle tout au long du projet, en permettant à l'enseigne de profiter de l'expérience de son fournisseur et de mener à bien ce projet.

Par ailleurs, en l'absence de référentiel officiel pour le coton biologique, Monoprix s'est fondé sur celui conçu par Remei, Zap, pour définir le cahier des charges des produits en coton biologique.

Les procédés de culture et de production répondent à des normes particulièrement exigeantes sur le plan environnemental et sont soumis à des contrôles de la part de Remei à chaque étape de travail. Ainsi, pour une transparence totale, tous les lots de coton biologique utilisés pour cette gamme bénéficient d'un certificat d'origine de production, fourni par Remei. De plus, la traçabilité des lots de coton est assurée pendant les phases de culture et de fabrication des vêtements, et ce jusqu'à leur livraison.

Pour la confection des produits biologiques et leur intégration dans l'offre habituelle, Monoprix a fait appel à des fournisseurs partenaires se trouvant au Maroc. Ils répondaient déjà à des critères environnementaux et sociaux minimum et leurs usines étaient capables de prendre cette production en charge. Ainsi, l'enseigne a amené ces fournisseurs dans cette nouvelle étape de la démarche de progrès. Les produits permanents sont également fabriqués en Roumanie, et le seront bientôt en Italie.



Monoprix s'est porté garant pour ce choix, et lors de visites conjointes, les sites de production des fournisseurs sélectionnés ont été audités par Remeï pour vérifier leur conformité aux procédures requises. Bien que la situation ait été globalement bonne, des points d'amélioration à apporter ont été notés, plus sur le plan social qu'environnemental.

En effet, Monoprix a des exigences envers ses fournisseurs au niveau des teintures qui ne doivent pas comprendre de métaux lourds, et des sérigraphies qui doivent être réalisées sans formaldéhyde (encre). Ainsi, le non respect de ces critères aurait été rédhibitoire, mais tel n'était pas le cas car les teintures sont certifiées ECOTEX (la législation était respectée et même au-delà). L'enseigne a également des exigences au niveau du tissage, du tricotage et de la confection.

Ainsi, les partenaires industriels ont formalisé un engagement qui atteste de leur application des critères du cahier des charges.

Dans l'esprit d'une démarche évolutive, les fournisseurs marocains ont disposé de quelques mois pour devenir opérationnel, et ont donc réalisé des investissements dans leur outil de production et la formation des équipes, pour permettre de répondre aux exigences de Remeï.

Cette démarche s'est faite en total partenariat. En effet, Monoprix a eu une discussion avec ses partenaires industriels, pour veiller notamment à ne pas leur imposer d'investissements surdimensionnés par rapport à leurs moyens et au potentiel de développement de la démarche. En échange, Monoprix s'engageait à poursuivre le partenariat dans le temps.

La principale valeur ajoutée de Monoprix, en tant que donneur d'ordre, a été de mettre en relation les partenaires du Maroc avec les procédés de Remeï, et d'orchestrer ce transfert de savoir-faire.

En phase de production, des organismes de vérification indépendants viennent s'assurer que l'engagement du fournisseur de respecter le référentiel est bien tenu, à travers des audits de traçabilité et sociaux. En parallèle, dans son processus, Remeï audite régulièrement les fournisseurs.

De plus, Monoprix a défini un niveau d'exigence qualitatif du produit fini, et sa qualité est testée dans des laboratoires.

Résultats

- Monoprix représente 1,75% de la production mondiale de coton biologique.
- Le taux de croissance moyen est de l'ordre de 20% par an de l'offre de la gamme textile en volume.
- En se lançant dans le processus du biologique, les fournisseurs marocains grimpent d'un échelon « qualitatif » et vont pouvoir accéder aux marchés américains et allemands, plus en avance que le marché français en termes de développement durable.

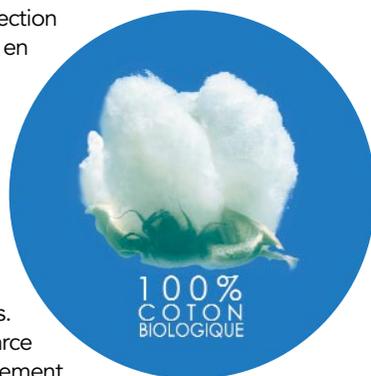
Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- Cette action est un bel exemple de réussite car elle concilie à la fois l'ambition d'innovation, de satisfaction des clients, de collaboration dans le long terme avec les fournisseurs pour une démarche de progrès continu, et de concertation avec les parties prenantes (WWF).
- Monoprix joue son rôle de pionnier dans la distribution, puisque c'est la première enseigne généraliste à introduire le coton biologique en France.

■ Facteurs de réussite

- Cette démarche est l'expression d'une volonté de la Direction générale de Monoprix, qui a toujours été précurseur en termes de développement durable et de biologique.
- Très grande exigence de qualité de la part de l'ensemble des intervenants de la chaîne : traçabilité systématique, transfert de savoir-faire, contrôle par des organismes tiers...
- Collaboration avec Remeï, fournisseur très impliqué, qui a une démarche complète : éthique, philosophie, rigueur, engagement, rapports fréquents avec les ONG...
- Volonté de travailler ensemble de la part de tous les acteurs. D'un côté, Remeï a accepté de travailler avec Monoprix parce que l'entreprise avait une approche globale du développement durable. De l'autre, Monoprix avait la volonté de nourrir concrètement sa démarche de développement durable.
- De plus, les fournisseurs marocains, avec lesquels Monoprix est inscrit dans une logique de long terme, ont immédiatement adhéré à la démarche. Ils ont compris que c'était une opportunité qui leur était offerte plus qu'une contrainte, ainsi qu'une forme de progrès et de différenciation importante.
- Il s'agit d'un partenariat gagnant-gagnant.



■ Difficultés rencontrées

- La démarche a demandé aux fournisseurs beaucoup de rigueur dans un premier temps, ainsi que des sacrifices en termes de productivité et des investissements en termes d'argent. Il s'agissait en effet de créer dans une entreprise des locaux spécifiques pour le biologique, un programme informatique qui va assurer la traçabilité depuis la sortie du bateau des containers de fil jusqu'à leur exploitation.
- Etre en mesure pour Monoprix de s'engager sur des volumes à long terme, quelles que soient les fluctuations du cours du coton. Autrement dit, les tonnages de fil de coton biologique doivent être réservés bien en amont pour les saisons à venir, alors que les variations du cours du coton peuvent être significatives entre le coût d'achat du biologique et du non biologique.
- En interne, convaincre tout le monde d'aller dans le même sens : il faut « vendre » le projet et composer entre la philosophie, la volonté et les résultats.
- Rassembler l'ensemble des partenaires autour d'une table et faire en sorte qu'ils soient animés par la même motivation, la même envie de réussir, en démontrant pour cela la faisabilité du projet dans les faits.
- En tant que pionniers dans ce domaine, et vu le caractère novateur de la démarche, Monoprix n'avait aucune expérience référente ou initiative similaire sur laquelle s'appuyer pour guider l'action.

Perspectives futures

- ▶ Projet de création d'un référentiel coton biologique propre, entre Monoprix, Remeï et les fabricants, qui aura nécessité de passer par ces étapes préalables de mise en œuvre pour que chacun puisse y contribuer. Il aura pour but de faire évoluer l'existant et portera sur les certificats d'origine, la traçabilité des lots de fil et le respect des normes environnementales et sociales concernant tout processus de fabrication.
- ▶ Développer le partenariat avec Remeï, qui ne vend du fil biologique qu'à Monoprix en France, et sur cette base, continuer à développer des lignes en coton biologique.
- ▶ Capitaliser sur les investissements qui ont été réalisés par les fournisseurs et Monoprix, dans le transfert d'expérience et de savoir-faire.

Contacts

- Stéphanie LEVET
Responsable des Relations Extérieures
s.levet@monoprix.fr
- Danielle DODELIER
Offre de produits pour la qualité de vie textile
d.dodelier@monoprix.fr

www.monoprix.com

Exemples d'accompagnement des fournisseurs par Prosign

Prosign est une PME (moins de 400 salariés, un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros, 2 usines de produits et une usine de matériel), face à des fournisseurs qui sont des groupes multinationaux de la chimie.

Prosign possède une politique spécifique de réduction des risques : évaluation des fournisseurs (selon la procédure ISO 9001, tout incident de livraison, de qualité, est noté, ainsi que l'existence ou non d'une norme ISO 14001/EMAS) et questionnaire d'évaluation des fournisseurs une fois par an.

Voici quelques exemples des actions qu'a pu mettre en œuvre Prosign avec ses fournisseurs.

Quand Prosign a demandé à ses fournisseurs de l'aider à financer une étude environnementale des impacts des produits, afin d'aboutir à un écoprofil pour la peinture Typhon, le Groupe Rohm & Haas a accepté, après négociations, de subventionner en partie ce projet.

En plus du soutien financier, Rohm & Haas a diffusé de façon mondiale, sous la forme d'un Cd-rom, l'étude qui avait été réalisée et qui mettait en valeur la performance de ses produits.

C'est d'autant plus un élément à distinguer que Prosign agit sur un marché franco-français à 96%, et Rohm et Haas sur un marché mondial.

C'est un cas où, après avoir formé et informé le fournisseur, et avec l'aide du cabinet conseil O2 et l'appui technique et financier de l'ADEME, Prosign a réussi à aboutir à une action vraiment profitable en terme d'image.

Difficulté ■ ■

Coût ■ ■ ■

Durée ■ ■



Dans les peintures routières jaunes traditionnelles se trouve du chromate de plomb dont les effets néfastes sur la santé sont désormais bien connus. Quand Prosign a décidé il y a quelques années de les réaliser sans chromate de plomb, cela coûtait 100% plus cher que des produits classiques, parce que les pigments de substitution étaient très chers.

Prosign a alors cherché de

Difficulté ■ ■

Coût ■ ■

Durée ■



nouveaux fournisseurs et leur a demandé de proposer des solutions techniques sans plomb. Ils ont trouvé récemment des pigments organiques de couleur. Aujourd'hui, Prosign est donc en mesure de fournir des produits de marquage routier jaunes sans chromate de plomb, encore à peine 10% plus chers par rapport au marché, mais surtout mention de toxicité sur les emballages. De même les autres industriels du marquage routier ont suivi l'exemple de Prosign et proposent aujourd'hui des produits de couleur non toxiques. Prosign a participé à l'évolution du marché en agissant sur l'offre fournisseur pour satisfaire une demande sous-jacente de moindre risque pour la santé.

À la suite d'une explosion suivie d'un incendie lors du nettoyage d'un conteneur au toluène, Prosign a analysé l'incident avec ses différents fournisseurs de solvants.

Lors de l'analyse des différentes fiches de données de sécurité, Prosign s'est rendu compte que celles-ci ne mettaient pas en avant le risque électrostatique (à l'origine de l'accident) de la même façon. L'une d'entre elles présentait aussi une mauvaise traduction de l'anglais au français qui menait à un contresens sur l'élimination des déchets.

Le fournisseur a alors corrigé l'erreur de son traducteur automatique mondial de fiches de données de sécurité. Il a également offert à Prosign une journée d'audit sécurité du site par son spécialiste sécurité.

Un autre fournisseur de solvant sollicité par Prosign a organisé une journée de formation au «dépotage» de solvant.

Même en tant que PME, Prosign peut avoir une action de progrès sur des fournisseurs mondiaux.

Difficulté ■

Coût ■

Durée ■



Contacts

- Jean LALO
Directeur général délégué
j.lalo@prosign.fr
- Emmanuel BERTHET
Responsable Marketing Chef de Produits
e.berthet@prosign.fr

www.e-prosign.com

Programme « Bus écologiques » de la RATP

Objectifs

- Améliorer l'image du bus et démontrer la volonté de la RATP d'être acteur dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens dans une logique de développement durable.
- Agir sur la totalité du parc dans les limites technico-économiques afin de les rendre moins polluants.
- Réduire d'au minimum 80% les émissions des polluants réglementés (oxydes d'azote, monoxyde de carbone, particules, hydrocarbures imbrûlés) et ne pas augmenter celles des polluants non réglementés.
- Réduire la consommation de carburant, et donc les émissions de CO₂.



Difficulté ■ ■ ■

Coût ■ ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions

La RATP réalise désormais ses achats d'autobus en raisonnant en **coût complet**, indépendamment des critères techniques. Sur les 15 ans de durée de vie d'un autobus, trois paramètres économiques sont pris en compte : prix d'acquisition, coûts de consommation du carburant, et coûts de maintenance.

Avec la mise en place du programme «Bus écologiques», initié de manière opérationnelle fin 1998/début 1999 (suite à un programme de Recherche et Développement débuté en 1994), la RATP avait en perspective d'obtenir une action en terme écologique dans une logique de maîtrise des coûts.

L'aspect écologique a primé. En effet, ce programme a permis de réduire les émissions liées au diesel, même sur les bus existants, par la mise en place de filtres à particules en rétrofit.

Pour résumer, dans le cadre du programme «Bus écologiques», la RATP agit :

- sur l'existant :
 - en amont du moteur par le biais des carburants (aquazole, diester 30%, gazole désulfuré)
 - en aval du moteur par le biais des filtres à particules sur les bus diesel
- par le renouvellement :
 - mise en œuvre des nouvelles filières propres (GNV, GPL, petits bus électriques)
 - en Recherche et Développement : avec les hybrides (moyen terme) et la pile à combustible (long terme).

Par exemple, pour les filtres à particules, la RATP a accompagné l'émergence de la filière, en ouvrant sa porte à tous les équipementiers et en testant une vingtaine de dispositifs différents. Au contraire, pour le gaz et l'électrique, les constructeurs étaient à l'origine des innovations.

Cependant, comme il s'agissait de filières émergentes, la RATP a accompagné leur mise en place, tout en acceptant la prise de risque en tant qu'exploitant, car les premiers bus ont connu de nombreux travaux de reprise à effectuer, avec des taux d'indisponibilité supérieurs aux bus diesel de référence.

C'est une volonté politique de l'entreprise d'être à la pointe dans ces filières, tout en maîtrisant les risques afin d'assurer la vocation première de l'entreprise qui est de transporter les voyageurs en toute sécurité et ce dans les délais prévus.

Le programme «Bus écologiques» comportait également un volet «maîtrise des émissions de gaz à effet de serre». Une des solutions, pour réduire les émissions de CO₂, est la réduction de la consommation à la source. En termes de coût, la consommation de carburant est le deuxième poste après celui de l'achat d'autobus : 50 millions sur 180 par an. Avec un parc de plus de 4000 autobus, la motivation économique est évidemment forte. La récente flambée du prix du pétrole a renforcé cette démarche relative à la recherche de diminution de la consommation en carburant.

Afin de répondre à cette logique de maîtrise des coûts, à travers la diminution de la consommation de carburant, la RATP a estimé qu'il serait bon d'avoir un référentiel unique. Ce dernier permettant de vérifier les valeurs de consommation de carburant que les constructeurs indiquent, de comparer les résultats et de reproduire les mesures.

De plus, faire réaliser les essais par un organisme extérieur coûte cher, donc si l'ensemble de la profession se met d'accord sur un protocole simplifié, la RATP peut réaliser ces essais, ce qui permet en outre de pouvoir faire plus de tests, de les suivre dans le temps...

La RATP, en tant que membre de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP), a été un des moteurs de cette démarche. Ainsi, dans le cadre de l'UITP, qui conférait une légitimité européenne à cette démarche, un groupe de travail a été mis en place pour établir un cycle standardisé d'essais sur route pour autobus (SORT). Le projet a dans un premier temps réuni l'ensemble des exploitants, puis les constructeurs ont dans un deuxième temps été associés à la démarche, afin d'obtenir leur aval et d'assurer la légitimité de ce cycle de mesure.

Les constructeurs ont compris l'intérêt de ce cycle en se rendant compte que les appels d'offres devenaient de plus en plus exigeants. De plus, la RATP a mis en évidence auprès des constructeurs le fait qu'il était possible d'anticiper et d'aller au-delà des contraintes réglementaires, et notamment des directives européennes, qui leur imposent de diminuer leurs émissions de polluants.

Ainsi, aujourd'hui, dans les appels d'offres relatifs aux achats d'autobus, la RATP demande des engagements de consommation réalisés d'après le cycle SORT, dont les essais sont effectués par des organismes certifiés, et les contre-essais par la RATP.

Résultats

- Reconnaissance de la RATP en tant que précurseur et moteur des filières bus propres tant en France qu'à l'étranger.
- La RATP dispose fin 2004 d'un parc composé à plus de 97 % de bus écologiques avec réduction, par exemple pour les bus diesel équipés de filtres à particules, de plus de 80 % des monoxydes d'azote, des hydrocarbures imbrûlés et des particules. La technologie relative à la réduction des oxydes d'azote est en phase de développement chez les industriels.
- La RATP dispose d'un référentiel SORT qui va permettre de prendre en compte les efforts des constructeurs en ce qui concerne leurs actions visant à réduire les consommations de carburant, entraînant de fait une réduction du CO₂ (gaz à effet de serre).

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

La RATP a signé le Global Compact et, à ce titre, les fournisseurs y adhèrent. Ainsi, dans les marchés importants, un article sur le développement durable est ajouté, qui rappelle le contexte et qui souligne les grands principes et les domaines d'action. La RATP estime que cela engage les fournisseurs car ils signent un marché.



■ Facteurs de réussite

- Soutien politique et financier de la part de la Direction générale.
- Surcoûts minimisés grâce à l'obtention de financements de partenaires privilégiés comme la Région Ile-de-France, la Mairie de Paris et l'ADEME.
- Il est plus facile de motiver le personnel sur des projets environnementaux, transversaux dans l'entreprise.
- La RATP est dans une démarche de partenariat, de transparence, ainsi que d'échange d'informations et d'expériences avec ses fournisseurs.
- La RATP veille à ce que la mise en concurrence ne se fasse pas seulement sur l'aspect économique : c'est une stratégie à long terme.
- La démarche management de projet, avec une synergie acheteur-ingénieur, est un élément très fort en interne.

■ Difficultés rencontrées

- En termes d'écologie, les coûts externes ne sont pas intégrés à l'approche économique, car il n'existe pas encore de moyens pour valoriser économiquement les gains pour l'environnement, pour la population en termes de santé... expliquant les surcoûts.
- La réglementation européenne, la concurrence et la taille du marché des bus neufs en Europe (quelques milliers de bus par an) font que les constructeurs ne disposent pas de moyens importants de Recherche et Développement et ont une logique de retour sur investissement à court et moyen terme.
- Les surcoûts ne sont pas optimisés en termes d'achat et n'incitent donc pas à retenir les filières alternatives. En effet, il n'y a pas suffisamment de recul pour évaluer finement toutes les filières (retour d'expérience sur la durée de vie d'un bus en cours d'acquisition). La RATP, comme l'ensemble de la profession, a donc une visibilité encore incomplète du coût de ces filières et de ces produits.
- L'approche des constructeurs est plutôt mono-produit. Par exemple, les biocarburants n'étaient pas intégrés dans leur Recherche et Développement et aucune recherche n'avait été lancée, rendant difficile le déploiement a posteriori, car posant la problématique du maintien de garanties par ces derniers.



Perspectives futures

- ▶ D'autres chantiers sont en cours à la RATP : consommation d'énergies, déchets, rejets aqueux...
- ▶ Il y a notamment des groupes de travail qui réfléchissent sur les Achats, afin de mettre en place l'opérationnel peu à peu. En effet, les acheteurs ont actuellement une quasi-obligation d'inclure des demandes liées au développement durable. Il faut donc réfléchir sur les critères à intégrer, mais aussi sur la façon de les intégrer, de les formuler et de les vérifier par la suite.
- ▶ D'un point de vue environnemental, d'autres projets existent en Recherche et Développement à la RATP : réduction des oxydes d'azote, réduction de consommation, hybride, pile à combustible et bruit. Ils font partie des groupes de travail «bus du futur» et «bus propre et économe».



Contacts

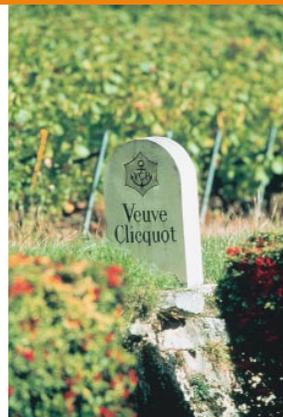
- Laurence LE SOUFFACHÉ
RATP/MRB
Ingénierie Autobus et Equipements
Responsable du programme « Bus écologiques »
laurence.le-souffache@ratp.fr
- Christine HINCELIN
RATP/MRB
Achats
christine.hincelin@ratp.fr

www.ratp.com

Mise à disposition d'un ingénieur agronome de Veuve Clicquot pour ses livreurs de raisins

Objectifs

- Montrer que Veuve Clicquot participe à une démarche citoyenne et environnementale, au niveau de la filière.
- Promouvoir le facteur environnemental dans les prises de décision des livreurs, par la transmission d'informations, de connaissances et par l'orientation des choix techniques dans les pratiques.
- Au delà du vignoble en propre, obtenir que tous les raisins participant à l'élaboration des bouteilles du Champagne Veuve Clicquot Ponsardin soient issus de vignes conduites en viticulture raisonnée.
- Etre un relais des services techniques champenois ; environ 19 000 déclarants en Champagne pour une vingtaine de techniciens (CIVC et Chambre d'agriculture).



Difficulté ■ ■

Coût ■ ■

Durée ■ ■ ■

Grandes actions

Dans un premier temps, notamment au vu du rapport de force acheteur/livreurs de raisins en faveur de ces derniers, l'objectif était de faire comprendre le principe de la fonction. À savoir : proposer un service, un appui dont les livreurs peuvent bénéficier gratuitement à travers le contrat, et non pas instaurer un moyen de contrôle sur leurs modes de production.

Pour favoriser la viticulture raisonnée :

- Diffusion de messages techniques, par différents canaux (courrier, fax, courriel, voire site Internet créé en partie pour cela en 2004), pour aider à raisonner les traitements phytosanitaires. Ces messages techniques s'appuient sur MAGISTER, un Groupement d'Intérêt Économique qui gère un réseau d'environ 600 parcelles. Veuve Clicquot finance ce prestataire, pour un budget d'environ 65000 euros, pour qu'il observe 170 parcelles appartenant à des livreurs de la Maison. Ainsi, chaque semaine, un technicien de MAGISTER étudie ces différentes parcelles et regarde où en est le stade physiologique de la vigne, où en sont les différentes maladies... Il présente alors le résultat de ses observations, les risques sanitaires existant à ce moment et donne conseil sur le choix des produits phytosanitaires.

Ce sont ces informations brutes qui sont communiquées à Veuve Clicquot, qui les utilise pour rédiger des messages plus formalisés.

Autre support de communication, la «Lettre du Forum Clicquot», un journal bimestriel envoyé à chaque fournisseur de raisins. Elle propose à la lecture, entre autres informations, des articles techniques, ayant pour cadre la viticulture raisonnée, la sécurité des employés...

- Accompagnement physique, assistance dans la réalisation et l'interprétation d'analyses de sols, envoi de messages techniques à vocation de conseil, aide à la détermination du circuit de vendange... Le service concerne l'ensemble des interventions entrant dans la production du raisin.
- Séances d'informations sur la réglementation, les outils informatiques aidant à gérer les impacts sur l'environnement, les résultats d'études de la qualité de l'eau...
- Réalisation avec les livreurs d'auto-diagnostics, en s'appuyant sur le référentiel qui définit le cadre de la viticulture raisonnée, élaboré par les services techniques champenois. Il s'agit de regarder à un instant «t» où en est le vigneron et d'élaborer avec lui un plan de progrès (entre 5 et 10% des vigneron y ont eu recours).
- Visites d'exploitations où Veuve Clicquot montre concrètement sur le terrain ce qui peut être réalisé : depuis 2001, tous les étés, une journée technique est organisée.
- Réponse réactive et de proximité à toute demande d'intervention faite par les livreurs en cas de problèmes techniques.

Par exemple : un vigneron ayant des problèmes de protection de sa vigne vis à vis de maladies. Un constat peut être dressé conduisant à la nécessité d'investir, par exemple, sur un nouveau matériel de pulvérisation plus efficace (maîtrise accrue des pertes de produit dans l'environnement) et permettant de réaliser des économies d'eau...

Toute la technique actuelle prend en compte, directement ou indirectement, les aspects environnementaux.

Résultats

- Quantitatifs :
 - Augmentation de l'abonnement à MAGISTER, entre 2000 et 2004 de 83 %, soit 404 livreurs qui reçoivent les messages techniques, ce qui représente environ 80 % en équivalent approvisionnements.
 - Augmentation du nombre de fournisseurs présents aux journées techniques, de 132 en 2001 à 150 en 2004, en général les vigneron les plus importants et les plus impliqués dans ces démarches.
- Qualitatifs :
 - Evolution des pratiques mises en évidence lors de conversations et/ou de visites chez l'exploitant, de manière informelle car il n'existe pas encore d'outil de traçabilité des pratiques chez les livreurs, ni de base de données pour comparer les pratiques initiales et évolutives.
 - Depuis peu, certains exploitants envoient spontanément leur programme de traitement à Veuve Clicquot.

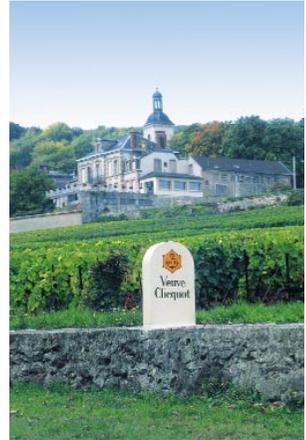
Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- La mise en œuvre de la gestion environnementale au sein de Veuve Clicquot montre aux fournisseurs que l'entreprise s'implique : cela crédibilise son discours.
- Le vignoble Maison met en place la viticulture raisonnée : cela aide à asseoir le message du conseiller viticole.
- L'environnement médiatique favorise la prise de conscience par les vigneron de problèmes environnementaux dont ils entendent parler.
- Les vigneron se sentent citoyens et consommateurs, ce qui les incite à respecter l'environnement et aide à les sensibiliser.

■ Facteurs de réussite

- Le nom de Veuve Clicquot inspire respect et confiance et bénéficie d'une aura importante au sein du vignoble champenois.
- Le fait d'aller sur le terrain et de montrer concrètement aux livreurs une action qui a été réalisée chez d'autres fournisseurs motive et oriente la prise de décision à passer à l'acte.
- L'individualisation de l'offre et la personnalisation du conseil rassurent les livreurs, car ils ne se sentent plus contrôlés et savent que c'est un service, une aide.
- La gestion individuelle ou collective de la relation avec les fournisseurs (par exemple, mise en œuvre d'un auto-diagnostic vs une visite d'exploitation).
- La mise en œuvre de modes de communication très diversifiés pour s'adapter à chaque interlocuteur et capter son attention : papier ou virtuel (courriel, site Internet livreurs), démonstrations sur le terrain, discussions à bâtons rompus, articles via la «Lettre du Forum Clicquot»...
- Le facteur financier peut être source de motivation : aide financière directe de la part de Veuve Clicquot via le financement des parcelles MAGISTER, rétrocession par Veuve Clicquot aux livreurs de ristournes accordées par exemple par le laboratoire qui réalise les analyses de sols.



■ Difficultés rencontrées

- Le rapport de force entre Veuve Clicquot et les vigneron, en faveur de ces derniers, qui pouvaient donner l'impression d'ingérence de la part de Veuve Clicquot.
- Le manque de visibilité des vigneron quant aux impacts financiers des mesures à mettre en œuvre dans le cadre de la viticulture raisonnée : il n'existe pas de bilan réel précis sur les conséquences financières de ces évolutions dans les pratiques.
- Les exploitations des fournisseurs sont nombreuses et éclatées d'un point de vue géographique, il est donc difficile d'être présent sur le terrain, de créer le contact.
- Le développement de la sous-traitance par prestataires de services pour certains travaux viticoles peut déplacer la responsabilité du vigneron sur le prestataire.

Perspectives futures

- ▶ Proposition de mise en place d'une traçabilité des pratiques phytosanitaires, fertilisation, travaux en vert... des livreurs, vis-à-vis de la viticulture raisonnée.
- ▶ La démarche a commencé en 2003 par le choix du logiciel et a été suivie en 2004 par la désignation de 5 exploitations pilotes à qui Veuve Clicquot a fourni le logiciel. Ces exploitants vont le tester et faire un bilan de son utilisation. À partir d'avril 2005, Veuve Clicquot diffusera la proposition d'une aide à la mise en place de la traçabilité. Ainsi, chaque livreur financera son propre logiciel mais, grâce à Veuve Clicquot, pourra bénéficier de prix relativement compétitifs.



Contact

→ Jean-Charles AUFFRET
Ingénieur agronome
jcauffret@veuve-clicquot.fr

www.veuve-clicquot.com

Audit des actions des fournisseurs



La maîtrise des fournisseurs est un enjeu fort dans le contexte actuel de concurrence accrue et de développement de la sous-traitance. Pour cela, le client doit avoir un niveau de confiance élevé en ses fournisseurs, partenaires majeurs de la performance de l'entreprise. L'audit des fournisseurs est un outil indispensable à intégrer dans la politique d'achat et dans la panoplie de méthodes d'évaluation des fournisseurs.

L'audit des actions des fournisseurs recouvre plusieurs objectifs :

→ Vérifier la mise en œuvre des actions d'amélioration et leur efficacité

Le suivi de la mise en œuvre des actions boucle le processus d'évaluation des fournisseurs, en faisant état des résultats des mesures prises à la suite des recommandations, et ce en fonction des objectifs fixés.

L'évaluation consiste à mesurer les écarts entre :

- les actions déclarées et les actions effectives
 - les résultats visés et les résultats obtenus (efficacité)
 - si possible, le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus (efficience).
- Elle concerne les actions engagées, les moyens mis en œuvre, et les résultats constatés. Alors, le processus d'audit consiste à vérifier que les plans d'action sont mis en œuvre.

→ Formuler des recommandations pour bâtir le plan d'actions correctives

Tout écart important ou significatif (non conformité) doit donner lieu à des actions correctives. Le fournisseur doit donc démontrer d'une part, la faisabilité de ce plan d'actions correctives, en termes de durée, coût, processus... et d'autre part, le fait qu'il va traiter les non conformités.

→ Préconiser les orientations du processus d'amélioration continue

Le processus d'amélioration continue vérifie l'efficacité des actions correctives qui ont été mises en place, et mesure les résultats par rapport aux objectifs et cibles.

Le fournisseur doit mettre en place un processus d'amélioration continue dans le but de rechercher un progrès de ses performances, de leur efficacité et de leur efficience. Ce processus est un levier de la pérennité du partenariat entre le client et son fournisseur.

Autre méthode :

- ▶ Comme le précise la norme ISO 14 000, dans la limite de ses moyens, l'entreprise engage son processus d'amélioration continue sur la totalité des thèmes environnementaux, ou sur un nombre limité de thèmes, hiérarchisés selon leur importance ou leur urgence, et abordés progressivement dans le temps.



Quelques éléments de méthode...

→ Qu'est ce qu'un audit ?

L'audit consiste à réunir des preuves objectives (constats), de façon systématique et documentée, des écarts entre une situation voulue et déclarée d'une part, et de la situation réelle au moment de l'audit d'autre part.

→ Qui audite ?

Par définition, l'auditeur est une personne qualifiée, et étrangère aux activités auditées, dans une nécessité d'objectivité. Cet auditeur peut être soit une personne interne à l'entreprise mais n'appartenant pas à la même fonction, soit une personne externe (cabinet conseil ou auditeur d'une autre entreprise). Si l'entreprise dispose d'auditeurs internes de la qualité, elle peut par exemple compléter leur mission par une formation à l'environnement.

→ Comment auditer ?

Bien qu'il ne soit pas toujours facilement réalisable, essentiellement pour des raisons de localisation du fournisseur, l'audit va permettre de vérifier si ce qu'il a répondu ou ce qu'il va répondre dans le questionnaire correspond bien à la réalité. Il permet par ailleurs de trouver des informations complémentaires.

Les cinq phases de l'audit sont les suivantes :

- La préparation : il s'agit de définir un programme d'audit (domaines audités, documents à produire, personnes à rencontrer, timing). Ce programme doit être soumis à l'avance à l'organisme audité et recevoir son approbation.
- La réunion d'ouverture : en présence des personnes auditées, notamment le responsable au plus haut niveau, pour présenter ce qu'est un audit, rassurer, rappeler le champ de l'audit.
- L'audit *stricto sensu* : il s'agit de consigner toutes les preuves objectives de l'audit en temps réel sur le support de l'audit, en présence de la personne auditée qui a la possibilité de réagir sur la preuve consignée. La preuve d'audit étant toujours consignée en face d'une exigence servant de référence à l'audit.
- La réunion de clôture : en présence des mêmes personnes que la réunion d'ouverture, afin de présenter les premiers résultats.
- Le rapport d'audit : doit établir clairement les constats, hiérarchisés en termes de gravité (remarques, non-conformités légères ou graves). Le rapport est envoyé dans un premier temps à l'organisme qui en prend connaissance et inscrit les actions correctives qu'il prévoit. Ensuite, le rapport d'audit définitif est réalisé et adressé à l'audité. Le rapport d'audit peut être rédigé sur place, auquel cas il est disponible plus rapidement.

→ Quelle suite donner à l'audit ?

Les actions de vérification de la mise en place et de l'efficacité des actions correctives sont réalisées par le fournisseur. En parallèle, l'acheteur, à travers les indicateurs environnementaux, juge de l'efficacité globale des actions entreprises.

Pour approfondir ...

■ Fiche outil
Fiche de non-conformité

Exemple d'audit des actions des fournisseurs par Hennessy

Objectifs

- Faire un état des lieux et étudier la conformité réglementaire des distillateurs de profession.
- À terme : avoir une cohérence environnementale de l'ensemble de la filière.

Difficulté 

Coût 

Durée 

Grandes actions

Dès 1997, dans le cadre de sa démarche de certification ISO 14001, Hennessy a réalisé une analyse environnementale de ses 2 propres distilleries, afin d'en apprécier les conformités réglementaires et techniques.

À partir de 2001, Hennessy a décidé d'étendre sa démarche en amont de la filière, en réalisant une première série d'audits, essentiellement de conformité réglementaire, auprès des distillateurs de profession. Ce sont des prestataires exclusifs d'Hennessy, avec lesquels l'entreprise a des relations particulièrement étroites, et dont l'activité peut avoir un fort impact potentiel sur l'environnement. Ils sont au nombre de 25, et localisés dans la région de Cognac, puisqu'il s'agit d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC).

Pour réaliser ces audits, le service Environnement a conçu un questionnaire, dont la trame a été dégagée à partir de l'analyse environnementale des 2 distilleries d'Hennessy, et s'appuyant :

- sur le fonctionnement de ses 2 distilleries et ce qui avait été fait pour leur certification ISO 14001. C'est pourquoi Hennessy connaissait les contraintes administratives auxquelles il fallait satisfaire, et ce en fonction des équipements possédés (l'activité de distillation est-elle déclarée ? Est-elle soumise à déclaration ou à autorisation ? Le distillateur possède-t-il un groupe de froid ? Si oui, quelle est sa puissance ? Ont-ils déclaré le groupe de froid ?...).
- sur la veille réglementaire réalisée en interne, car l'entreprise doit également veiller à la conformité réglementaire de ses 2 distilleries. En effet, Hennessy est dans la situation de contraintes réglementaires maximum, car l'entreprise a le plus d'équipement sujet à déclaration ou autorisation.

Les audits ont eu lieu lors de visite, pour qu'Hennessy se rende compte de visu de la qualité des installations. Ils ont été réalisés en interne par le responsable Environnement et son collaborateur. Les visites duraient en moyenne une demi-journée, car les distilleries ont des bâtiments peu importants, des activités peu diversifiées... Il n'y a donc pas trop de domaines à explorer.

Le questionnaire d'audit est divisé en trois parties. Les deux premières sont en rapport avec la nomenclature ICPE.

1. **Conformité administrative** : quelles sont les activités du distillateur ? Ces activités sont-elles soumises à déclaration, à autorisation ou non ?

Dans une distillerie, les activités qui peuvent être déclarées sont principalement : la distillation elle-même, le stockage d'eau de vie, les groupes de froid, et éventuellement le stockage de gaz si les distilleries fonctionnent au propane.

2. **Conformité technique** : derrière chaque activité réglementée, au sein de chaque rubrique (distillation, réfrigération, stockage de gaz...), ont été mis en place des tableaux de conformité technique reprenant en synthèse toutes les contraintes techniques auxquelles la distillerie doit se plier pour chaque activité.

Par exemple, pour l'activité de distillation : y a-t-il un contrôle régulier de l'installation électrique et des canalisations de gaz ? Y a-t-il une ventilation haute et basse ?... S'il s'agissait de vérifier si l'activité de distillation était déclarée, Hennessy demandait une copie de l'attestation de déclaration ou autorisation. Si la distillerie ne l'avait pas, par exemple pour une déclaration, Hennessy demandait le récépissé de la Préfecture.

3. **Autres éléments environnementaux**, qui n'appartiennent pas à la nomenclature des installations classées, mais qu'Hennessy avait mis en avant à travers l'analyse environnementale de ses 2 distilleries. Ils concernent les grands textes environnementaux auxquels toute entreprise est astreinte (réseau des installations sanitaires ou des eaux usées de lavage, les aires de déchargement des camions, les nuisances olfactives et sonores, les effluents de nettoyage, la protection contre la foudre...).

À partir de là, toutes les réponses ont fait l'objet d'un bilan environnemental : nom de l'auditeur, date de l'audit, remarques générales (par exemple, pour une distillerie qui n'a pas pu les présenter : vérifier que vous possédez bien les attestations...), constat de non-conformité administrative et technique (par exemple, pour l'activité de distillation : absence de contrôle annuel des canalisations de gaz, absence d'affichage des consignes de sécurité, rendre étanche le collecteur général des vinasses...), autres remarques environnementales (par exemple, absence de protection contre la foudre, faire enlever par une entreprise spécialisée les produits de détartrage...).

Un rapport a ensuite été remis à la distillerie prestataire, accompagné des tableaux de conformité technique renseignés.

Par la suite, le suivi de la mise en œuvre a eu lieu à travers des points réguliers et informels avec les distillateurs car Hennessy a des relations fréquentes et étroites avec eux.

2 ans après (en 2003), Hennessy est retourné chez les distillateurs pour faire un point et constater de manière formelle leur état d'avancement par rapport à ce qui avait été préconisé.

Résultats

- En 2001, l'ensemble des non-conformités constatées allait de 3 à 16 sur 45 points du questionnaire.
- Peu de non-conformités significatives et le cas échéant, elles ont été traitées dans l'année par les fournisseurs (rejet d'eau trop chaude dans les rivières...).
- Pour les autres non-conformités, cela dépendait des moyens à mettre en œuvre, notamment financiers (par exemple, s'il s'agissait d'une régulation administrative, la mise en conformité devait être rapide; en revanche, si cela demandait des investissements, Hennessy pouvait attendre sachant que la distillerie était de toute façon dans l'obligation de se mettre à jour).
- Peu de non-conformités pour la partie administrative (les remarques principales concernaient des absences de déclaration pour les groupes de froid), mais davantage pour la conformité technique.

Remarques sur la mise en œuvre de l'action

■ Observations

- Les distillateurs sont tenus informés des textes réglementaires qui s'appliquent à leur activité stricte par l'organisation professionnelle des bouilleurs de profession de la région : le Bureau National Interprofessionnel du Cognac (BNIC). En revanche, cette veille réglementaire n'englobant pas les textes environnementaux généraux, Hennessy peut alors apporter un complément à ce niveau.
- La démarche environnementale était rendue quasi-obligatoire de par l'engagement environnemental pris par l'entreprise et la nature des produits vendus (produits de luxe), notamment par rapport à l'image de marque de l'entreprise. Dans ce cadre Hennessy devait être capable de prouver qu'à toute étape de la filière, l'entreprise était soucieuse de la qualité, sur les plans technique mais également environnemental, afin qu'il y ait une cohérence sur tous les aspects qualité.
- Hennessy ne pouvant travailler avec des fournisseurs qui ne soient pas totalement en conformité réglementaire, il y avait donc un impératif de réussite.



■ Facteurs de réussite

- Le fait que ces fournisseurs soient des partenaires privilégiés d'Hennessy a facilité la démarche.
- Au préalable, des réunions d'information conduites par Hennessy et rassemblant les distillateurs de profession ont été organisées, afin de leur présenter la démarche, en expliquant le pourquoi et le comment.
- Les distillateurs ont bien compris les enjeux de ces audits et se sont rendus compte des risques pour leur entreprise à ignorer certains points. Ils ont donc considéré l'intervention d'Hennessy comme une aide positive et une action préventive, et non pas comme une contrainte ou une ingérence dans leur activité.
- Les réponses à l'audit étaient franches, nettes et transparentes.

■ Difficultés rencontrées

- Certains fournisseurs ont préféré attendre que paraisse l'obligation réglementaire pour se mettre à niveau (par exemple, pour les circuits fermés de réfrigération).
- Le suivi de l'opération : au vu de l'évolution constante de la réglementation, et pour que cette opération soit vraiment efficace, il faudrait presque réaliser un audit annuel, ou tout au moins un envoi de questionnaire annuel, qui fasse ressortir par exemple de nouvelles contraintes, de nouveaux textes réglementaires. Cela permettrait de savoir en temps réel à quel niveau se situent les fournisseurs, ce qui pourrait ensuite justifier ou non une action. Par exemple, lors de la vérification en 2003, les fournisseurs étaient toujours conformes, mais en 2005, peut-être présenteront-ils des nouveaux points de non-conformité qu'Hennessy va découvrir.



Perspectives futures

- ▶ Renouvellement de l'audit en 2005 sur la même cible pour faire un point complet, à partir d'un questionnaire tenant compte des évolutions de la réglementation depuis 2001. Ainsi, la troisième partie abordant les autres éléments environnementaux va s'enrichir de textes réglementaires nouveaux et complémentaires. Par exemple, directive ATEX pour les zones explosives, décret n°2004-1331 du premier décembre 2004 qui soumet l'ensemble des tours aéroréfrigérantes à la législation des installations classées (rubrique 2921 de la nomenclature) dans le cadre de la prévention de la légionellose...
- ▶ À terme, Hennessy souhaite mettre en place la même démarche avec les bouilleurs de profession, environ 450 dans la région de Cognac. Au vu de leur nombre important, Hennessy effectuera dans un premier temps un état des lieux par envoi de questionnaires et organisation de réunions, qui sera suivi de visites de vérification, pour les questionnaires incomplets ou suscitant des doutes.

Contact

→ Jean PINEAU
Responsable Environnement
jpineau@hennessy.fr

www.hennessy.com

Évaluation de la performance environnementale



L'évaluation de la performance environnementale fait appel à des indicateurs afin d'obtenir des informations comparatives sur la performance environnementale passée et présente du fournisseur.

La performance environnementale résulte d'une mesure visant à vérifier l'impact des activités, soit dans le cadre d'une analyse initiale, soit dans celui d'un programme d'actions : c'est alors le résultat obtenu par une action environnementale.

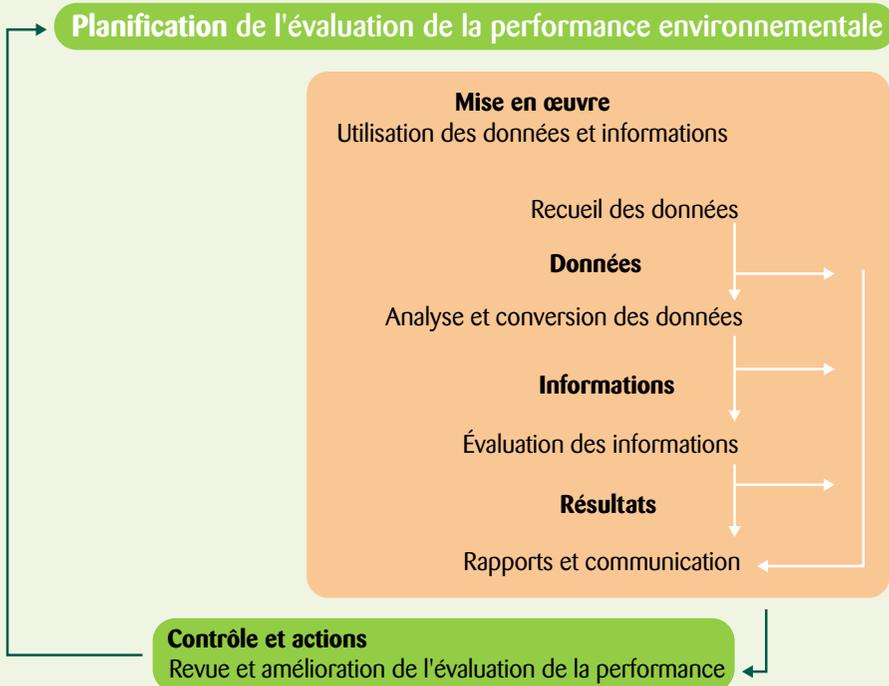
Donc, l'évaluation de la performance environnementale est le moteur du processus d'amélioration continue et un outil de management. Elle est basée sur les indicateurs environnementaux convenus pour comparer le résultat obtenu avec le résultat visé.

Seule cette évaluation de la performance environnementale permet de vérifier l'efficacité et l'efficacité des actions engagées par le fournisseur, et par conséquent de toujours progresser.

Ainsi, l'évaluation de la performance environnementale, tant du point de vue de la méthodologie que des données, est une cible essentielle des audits.

Les domaines de performance environnementale sont les suivants : nuisibilités qualitatives et quantitatives des émissions, compétence environnementale, communication externe et/ou interne, optimisation des consommations, degré de conformité aux exigences applicables...

La méthode proposée par la norme ISO 14031 pour mettre en place ce processus repose sur plusieurs étapes comme le montre le schéma suivant :





Quelques éléments de méthode...

La mise en œuvre reprend l'utilisation des données et informations par :

→ Le recueil régulier des données pertinentes selon les indicateurs choisis

Par exemple, cela peut se faire à partir :

- d'un questionnaire, d'une grille avec produit, cycle, adresse, activité, objet de la visite, essentiel à retenir, cotation au niveau du suivi du site, et des questions ouvertes;
- d'une visite, selon la localisation du fournisseur, afin de vérifier si ce qu'il a répondu ou ce qu'il va répondre dans le questionnaire correspond à la réalité ou non, ou pour trouver des informations complémentaires si besoin est.

→ L'analyse et la conversion des données, sous forme d'informations décrivant la performance environnementale, et exprimée sous forme d'indicateurs

Il s'agit du traitement des données, pour lequel il faut aussi se donner des objectifs : simplement l'évaluation des performances du fournisseur (regarder ce qui va et ce qui ne va pas) ou alors du comparatif (donner des notes et s'en servir comme critères de comparaison des fournisseurs). En effet, ces indicateurs sont un outil d'analyse et de suivi essentiel et offrent une mesure objective des efforts déployés et de ceux qui restent à faire.

Il peut alors être pertinent de réaliser un tableau de bord qui permettrait de consolider ces données, afin de calculer les indicateurs de performance sélectionnés, et/ou de les présenter sous forme de graphiques. De plus, il peut être utile pour rechercher les causes des écarts, les expliquer, et/ou programmer des actions correctives.

→ L'évaluation des informations décrivant la performance environnementale

Si le but est la comparaison environnementale des fournisseurs, elle ne peut se faire que par secteur, puisque les pollutions sont très différentes selon les activités. Il faut donc avoir défini des niveaux de comparaison et introduit un système de notation dans son questionnaire.

La comparaison est difficile de manière quantitative, mais plus facile de manière qualitative : il faut alors définir quelques (4 ou 5) niveaux de performance des fournisseurs.

→ Le contrôle et l'action

Le contrôle et l'action reposent sur la revue et l'amélioration de l'évaluation de la performance environnementale. La révision régulière de ses résultats permet d'identifier les possibilités d'amélioration. Pour ce faire, les étapes d'une revue de l'évaluation de la performance environnementale peuvent inclure les points suivants :

- la rentabilité et les avantages obtenus,
- les progrès en matière de performance environnementale,
- la pertinence des indicateurs sélectionnés,
- les sources de données, les techniques de recueil de données et la qualité des données.

Par exemple, lorsqu'à la suite du questionnaire, des points qui n'étaient pas satisfaisants ont été identifiés, il peut y avoir une visite pour corriger, ou pour voir les actions que le fournisseur a mis en place.

Pour approfondir ...

■ Fiche outil

Fiche de non-conformité
Fiche indicateur

Évaluation de la Performance Environnementale des fournisseurs par France Telecom



Par leur nature stratégique et les volumes financiers qu'ils représentent, les achats sont au cœur des challenges du Groupe France Telecom, qui lui imposent de devenir plus exigeant et sélectif dans le choix de ses fournisseurs.

Cette exigence conduit le Groupe à privilégier les entreprises qui se distinguent par leur forte valeur ajoutée, avec lesquelles il souhaite développer de nouvelles relations, basées sur un engagement commun de performance.

Pour continuer à progresser en matière de qualité, de coût, de réactivité, de délais, d'innovation et de développement durable, et afin de répondre mieux encore aux attentes de ses clients, France Telecom met ainsi en œuvre un dispositif d'évaluation et d'amélioration continue des performances de ses fournisseurs, toutes familles de produits et services confondus.

Opérationnel depuis 2004 et baptisé QREDIC[®], ce dispositif implique l'ensemble des entités et filiales du Groupe, en France comme à l'international, et contribue directement au pilotage de ses orientations en matière de politique d'achat.

■ En quoi consiste le dispositif QREDIC[®] du Groupe France Telecom ?

QREDIC[®] propose un cadre méthodologique d'évaluation selon 6 axes de performance, hiérarchisés et appréciés en fonction de leur importance respective pour chaque famille de produits ou services concernée :

Q	Qualité
R	Réactivité - Relationnel
E	Ethique - Environnement
D	Délais - Livraison
I	Innovation
C	Coût - Facturation

Conçu et organisé dans la même logique que le dispositif TQRDC, utilisé par des entreprises telles que 3M ou HP, QREDIC[®] positionne les notions d'éthique et d'environnement sur un axe dédié, qui se décline en trois critères distincts que sont :

- l'éthique,
- l'environnement,
- la responsabilité sociétale.

Le respect d'une éthique rigoureuse des affaires est un critère d'orientation et de décision pour le Groupe France Telecom en matière d'achat.

En accord avec la politique de développement durable, les fournisseurs du Groupe adoptent une attitude citoyenne et responsable, en proposant des produits et services qui respectent l'environnement tout au long de leur cycle de vie.

Leurs conditions de production s'inscrivent dans le strict respect de la personne humaine et des règles internationales relatives au droit du travail, à la protection de l'enfance, à l'hygiène et à la sécurité.

■ Comment s'effectue la cotation de performance sous QREDIC® ?

Des critères fiables, définis en parfaite transparence : chacun des 6 axes de performance retenus est décliné de façon opérationnelle en plusieurs critères d'évaluation, qui font l'objet de mesures précises et quantifiables.

Ces mesures régulières sont réalisées à partir d'éléments factuels, recueillis auprès de l'ensemble des entités et filiales du Groupe France Telecom concernées et auprès du fournisseur.

Celles-ci permettent des comparaisons ponctuelles avec les entreprises également retenues pour la fourniture de produits et services similaires.

■ Quels sont les critères appréciés pour chaque axe de l'outil QREDIC® ?

- Qualité :
 - Conformité des produits et prestations associées
 - Fiabilité des produits et prestations associées
 - Maîtrise des processus
- Réactivité - Relationnel :
 - Réactivité
 - Relationnel
- Ethique - Environnement :
 - Ethique
 - Environnement
 - Responsabilité sociétale
- Délais - Livraison :
 - Respect des délais
 - Livraison
- Innovation :
 - Propositions innovantes
 - Vision du futur avec France Telecom
- Coûts - Facturation :
 - Amélioration des coûts : pas de coûts cachés, amélioration du Coût Total de Possession (TCO)
 - Prix : homogénéité des prix sur l'ensemble du Groupe
 - Facturation



Un système de cotation simple : à partir de la synthèse des différents critères cotés, une note est calculée pour chacun des 6 axes de performance, de 1 pour inacceptable à 5 pour excellent.

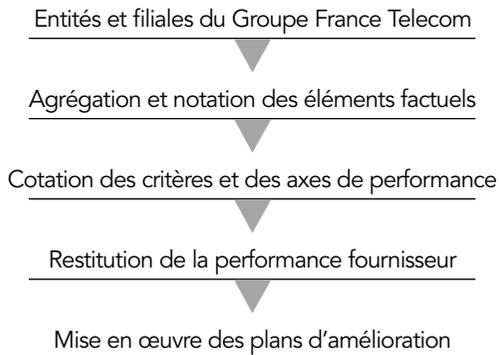
Ces cotations seront effectuées au rythme de 2 à 3 par an, en fonction des caractéristiques des produits et services considérés.

■ Comment s'effectue le suivi de performance sous QREDIC® ?

L'ensemble de ces indicateurs fait l'objet d'un suivi rigoureux, au travers de réunions formelles entre le Groupe France Telecom et ses fournisseurs. Au cours de ces sessions d'information et d'échanges bilatérales, sont présentées et commentées les cotations attribuées à l'entreprise et aux contrats concernés, ainsi que les tendances observées sur chacun des 6 axes de performance.

Le cas échéant, des actions correctives ou d'amélioration sont définies et planifiées conjointement pour faire progresser encore ces résultats.

■ Le dispositif QREDIC® :



■ Les contraintes et opportunités liées au dispositif QREDIC® ?

Des achats généraux aux équipements techniques de réseaux, la grande variété des familles de produits et services achetées par le Groupe France Telecom impose une différenciation des éléments qui caractérisent chaque critère d'appréciation.

Par ailleurs, la diversité des métiers représentés au sein du Groupe et l'implantation géographique de ses différentes entités et filiales de par le monde implique une forte mobilisation pour assurer une collecte fiable et régulière des données utiles auprès des utilisateurs des produits et services négociés.

■ Quelques chiffres :

Près de 80% du volume d'achat réalisé sur les « corporate sourcing contracts » (accords-cadres Groupe) fait d'ores et déjà l'objet d'un suivi au travers du dispositif QREDIC®.

L'objectif est d'atteindre 90% de ce volume suivi d'ici fin 2005.

Mise en œuvre dès la signature d'un nouveau contrat d'achat, l'évaluation de la performance environnementale des fournisseurs devrait d'ores et déjà concerner 55% des achats réalisés fin 2005.



Contacts

- Thérèse ARNAUD
Responsable Département Qualité Méthodes et Processus
therese.arnaud@francetelecom.com
- France Telecom
Division Achats & Amélioration de la Performance
Direction de la Qualité Fournisseurs

www.francetelecom.com

Évaluation et amélioration de la stratégie

Sont regroupées ici les troisième et quatrième étapes de la démarche d'amélioration continue appliquée à la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs.

L'évaluation de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, à travers l'analyse de ses résultats, revient à évaluer la qualité de l'accompagnement en interne des fournisseurs. Cette analyse va permettre à l'entreprise d'une part, de vérifier régulièrement que la stratégie qu'elle a mise en œuvre est adaptée et donne les résultats escomptés et que le système mis en place fonctionne de manière correcte, et d'autre part, de repérer d'éventuels dysfonctionnements. Il s'agira également d'évaluer si le rythme de mise en œuvre des programmes est pertinent, et si les objectifs et le niveau d'exigence que l'entreprise présente à ses fournisseurs sont les mieux adaptés à la démarche de progrès définie.

L'amélioration de cette stratégie consiste pour l'entreprise à décider des actions correctives et/ou préventives qui vont être mises en place. En effet, aucune stratégie ne peut être parfaite dès le début, et il faudra traiter et gérer de manière efficace les écarts.

Il s'agit alors d'analyser le problème et d'en déterminer les causes, d'éliminer ces causes (action corrective), et de modifier la façon de faire pour que cela ne se reproduise plus à l'avenir (action préventive).

L'évaluation et l'amélioration de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs peuvent être abordées lors des revues de direction, durant lesquelles la Direction va, entre autres, examiner les résultats de la stratégie et en définir l'orientation future. Notons que la revue de direction est ici mentionnée en fin de processus, mais qu'elle peut figurer à tout niveau de la stratégie car elle en institue le fil conducteur.

Pour cela, la Direction de l'entreprise au plus haut niveau se réunit régulièrement (au moins une fois par an) pour répondre aux questions suivantes :

- la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs est-elle appropriée, suffisante et efficace (modifications si nécessaire) ?
- dans la politique environnementale, la partie relative aux Achats et à la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, est-elle toujours d'actualité au vu des modifications de la législation (veille juridique), des modifications des attentes et des exigences des parties intéressées, des avancées scientifiques et technologiques, des leçons tirées d'incidents/accidents environnementaux, des préférences du marché... ?
- les objectifs et cibles ont-ils été atteints? Si oui, il faut en fixer de nouveaux et élargir le déploiement, s'attacher à approfondir la relation et exprimer de nouvelles ambitions.

Évaluation et amélioration de la stratégie



Nombre d'entreprises ont identifié la relation avec les fournisseurs comme un élément majeur de leur politique environnementale. Les stratégies ont été développées et les programmes d'action mis en œuvre. Il s'agit alors d'en évaluer l'efficacité et de les faire progresser.

Les objectifs majeurs de l'évaluation de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs sont les suivants :

→ **Assurer la cohérence entre tous les éléments d'une stratégie intégrant les trois principes du développement durable, ou d'une stratégie privilégiant l'environnement.**

La relation avec les fournisseurs pour la prise en compte de l'environnement peut être un levier essentiel de la stratégie de l'entreprise. Pour autant elle n'est pas le seul et l'entreprise met en place le plus souvent un comité de pilotage de tous ses programmes clés qui rapporte à la Direction générale.

→ **Assurer une gestion efficace de la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs**

La stratégie se traduit par :

- la prise en compte de critères environnementaux dans le processus de sélection des fournisseurs et dans le déroulement du contrat qui en découle.
La thématique environnementale se trouve naturellement intégrée au processus d'achat de l'entreprise et le processus de management de la fonction Achats s'applique sans besoin d'autre adaptation que l'ajout de critères environnementaux.
- la mise en œuvre d'actions en dehors du processus d'achat. Nous sommes dans un mode de fonctionnement projet (produits, exploitation, investissement, organisation). L'entreprise utilise son processus de management projet à chacune des actions clés identifiées par le comité de pilotage.

→ **Assurer la dynamique et faire progresser la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs**

Pour être couronnée de succès, la stratégie doit être mise en place progressivement, avec tout d'abord des objectifs limités, destinés à mobiliser les organisations côté client et côté fournisseur, puis des objectifs plus ambitieux, un déploiement plus large, qui s'accompagnent de la construction et la mise en œuvre d'outils, de standards, de procédures adaptées.

La fonction Environnement fournit les outils et le support nécessaire aux organisations opérationnelles.

Elle impulse le processus d'amélioration continue qui amènera sur une période de 3 à 5 ans la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs où le comité de pilotage a voulu la positionner.



Quelques éléments de méthode...

Plusieurs types de structures peuvent être mises en place dans l'entreprise afin d'évaluer et, le cas échéant, améliorer la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs :

→ Comité de pilotage Environnement

Rôles principaux :

- assister la Direction dans la réflexion et dans la prise de décision,
- reporter à la Direction générale.

Outre le responsable Environnement, y siègent les responsables des fonctions concernées par la politique environnementale de l'entreprise.

Ce comité aura décidé de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs et des objectifs à court, moyen et long terme. Il revoit les indicateurs de progrès et de résultats de la stratégie, approuve les règles qui régissent la prise en compte de l'environnement dans le processus d'achat, et décide du déploiement de la stratégie.

→ Fonction Achats

Met en œuvre les règles de qualification et de sélection des fournisseurs, qui auront été modifiées par rapport aux pratiques antérieures, pour prendre en compte l'environnement.

Le tableau de bord achats inclut par exemple le nombre de fournisseurs qualifiés/sélectionnés suivant ces règles, et une mesure de la « qualité environnementale » des fournisseurs.

→ Fonction Environnement

Elle développe les programmes avec les organisations concernées, et elle construit et met à disposition les supports appropriés (questionnaires, présentations...).

De plus, elle assure une cohérence transversale entre les diverses fonctions de l'entreprise ou bien entre les diverses sociétés d'un Groupe, ainsi que l'animation du programme et le processus d'amélioration.

→ ISO 14000 / ISO 9000 / OHSAS 18001 / HACCP

Les entreprises certifiées décrivent la prise en compte de l'environnement dans leur relation avec leurs fournisseurs dans leur manuel de management et la gère ainsi de façon intégrée suivant l'un des standards ci-dessus (l'entreprise peut avoir identifié un processus spécifique). Par exemple, vérification des réponses au questionnaire environnemental dans le cadre des audits des fournisseurs, introduction d'exigences environnementales dans les spécifications des produits achetés.

→ Autres organisations

Les actions conduites en mode projet sont attribuées suivant leur nature. Le tableau de bord est spécifique à l'action envisagée.

Pour approfondir ...

■ Fiche outil

Processus de pilotage de la stratégie de prise en compte de l'environnement dans la Relation Clients-Fournisseurs

Une fois la démarche d'amélioration continue engagée, l'entreprise peut alors communiquer sur cette thématique.

En effet, la communication environnementale est l'un des instruments de la politique environnementale de l'entreprise. Son rôle consiste à conforter et valoriser les choix de cette politique. Elle suit et accompagne en permanence les progrès de la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs ou les difficultés de l'entreprise dans ce domaine.

Pourquoi communiquer ?

Il s'agit de partager les résultats et de faire savoir aux différentes parties prenantes, internes et/ou externes (dont les fournisseurs) si les objectifs fixés ont été réalisés.

La communication en toute transparence des résultats aux fournisseurs est un vecteur primordial de leur adhésion à la stratégie et aux programmes de l'entreprise.

À quoi cela sert de communiquer ?

Outre l'élément majeur qui est de permettre à l'entreprise d'établir ou d'améliorer un dialogue constructif avec ses partenaires, en partageant les résultats de la stratégie mise en œuvre, les objectifs peuvent être très divers :

- aider l'entreprise à progresser dans sa compréhension de ses impacts sur l'environnement directs et indirects ;
- rendre compte progressivement de la manière dont elle intègre les enjeux (perçus ou réels) environnementaux dans sa relation avec ses fournisseurs et dans sa stratégie en général ;
- lui permettre d'être plus efficace ;
- rendre compte de ses performances et se rendre compte de ses lacunes ;
- être mieux armé face aux risques (réputation, confiance...) ;
- améliorer sa compétitivité...

Sous quelle forme communiquer ?

Les modes de communication envers les parties prenantes peuvent être très divers : rapport environnement, espace consacré à la thématique de la relation clients-fournisseurs sur Internet, communication institutionnelle à travers des plaquettes...

Entre un client et son fournisseur, les échanges sont plus spécifiques et opérationnels et concernent les éléments qualitatifs et quantitatifs associés aux contrats et aux programmes qui les lient. Ils peuvent recouvrir des formes diverses : attestation de conformité (directive emballage), liste CITES ou liste de substances exclues, indicateurs environnementaux, chartes internes, questionnaire d'audit...

A travers cette démarche de communication, le client clarifie ses besoins et/ou exigences en matière environnementale envers son fournisseur d'une part, et reconnaît les efforts accomplis et les résultats obtenus par celui-ci d'autre part.

Dans ce cas, communiquer avec ses fournisseurs va contribuer grandement à éviter les situations problématiques, et, le cas échéant, à les résoudre, et surtout, à s'assurer du respect des exigences environnementales dans la réalisation du produit et/ou service. Les deux parties peuvent ainsi tirer bénéfice des progrès réalisés.

L'entreprise devra faire preuve d'une réelle volonté d'informer avec simplicité de ses progrès, résultats ou/et projets de prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, de manière à faire comprendre ses choix.

Une politique d'anticipation continue

Une politique d'entreprise prévoyante exige une adaptation constante aux situations réelles, tout comme elle doit anticiper les crises et mobiliser ses partenaires.

Décret impérial de 1810 sur les établissements insalubres, loi sur la protection des paysages de 1930, loi sur les installations classées de 1976, loi Barnier de 1995, maintenant reprises dans le Code de l'environnement, directive européenne du 23 octobre 2000 sur l'eau : la législation de l'environnement ne cesse de s'accroître.

d ÉVELOPPER LES AUDITS ENVIRONNEMENTAUX

Depuis 1995, 16 audits environnementaux ont été réalisés par des tiers sur les sites de production de Guerlain, Veuve Clicquot Ponsardin, Pommery, Moët & Chandon, Hennessy et Louis Vuitton Malletier. Ce mouvement doit s'étendre à tous les sites du groupe LVMH. Fort de l'expérience positive de Hennessy et de Pommery qui, depuis 1996, appuient ces inspections par des audits environnementaux internes réguliers, le Groupe continuera à investir, en 2002, dans la formation d'auditeurs internes, véritables spécialistes "environnement" de l'entreprise.

d **AVANCER LES CRISES**
Pour être prêt à faire face à toutes les situations, le Groupe mène une politique active de management des risques environnementaux.

Sur tous les sites industriels, des cellules de gestion de crise élaborent la démarche sécurité (organisation, simulation, actualisation), en suivant une méthode commune consistant à :

- identifier et analyser les catégories de risque dans chaque secteur ;
- développer une organisation et des structures adaptées ;
- créer un réseau de communication efficace et mettre en place des outils d'information.

a SSOICIER LES PARTENAIRES

Pour s'assurer d'une maîtrise efficace en matière d'environnement, les sociétés du Groupe mènent un programme de sensibilisation auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants.



personnel, garantir une utilisation correcte des produits, assurer la propreté des chantiers et évacuer leurs déchets.

• **ASSISTANCE INFORMATIQUE POUR EMBALLAGES RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT**
Un outil informatique d'amélioration des emballages a été créé pour les concepteurs de nouveaux produits du Groupe (services achats, marketing, conception-développement). Il met à leur disposition les prescriptions environnementales exigibles auprès des différents fournisseurs et sous-traitants : fabricants de verre, de carton, imprimeurs et transporteurs.

• **TOUTES LES COULEURS EN VERT**
Kenzo Mode, par des prescriptions environnementales systématiques, amène ses fournisseurs de tissu à respecter la réglementation sur les colorants azoïques et l'utilisation de nickel.

• **AMBASSADEUR DE LA VITICULTURE RAISONNÉE**
Action unique en Champagne, Veuve Clicquot Ponsardin emploie un conseiller viti-vinicole spécialement formé pour sensibiliser ses quelque 900 livreurs de raisin et les inciter à adopter des pratiques de culture environnementale.



À • LA • LOUPE

• HALTE AU FEU

Hennessy, qui stocke de grandes quantités d'eaux-de-vie inflammables, a investi dans un équipement de lutte contre les incendies équivalent à celui d'une ville de 4 000 habitants : plus de 3 000 détecteurs, 1 800 extincteurs. La société dispose d'une équipe de sécurité spécifique, composée de 12 pompiers permanents et de 16 volontaires. Chez Moët & Chandon, 150 personnes, 20 % de l'effectif, ont été formées pour constituer une équipe de première intervention en cas d'incendie. La société travaille avec les unités locales de pompiers, qui visitent ses sites chaque année et à qui elle prête quatre fois par an ses installations pour leur entraînement.

• TOUTS PARTENAIRES POUR L'ENVIRONNEMENT

Sensibilisés à la démarche environnementale d'Hennessy et de Pommery, tous leurs partenaires s'engagent à former leur

SOMMAIRE

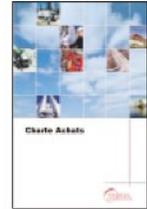
Exemple de communication par Veolia Environnement



Formation des acheteurs, Campus VE



www.durable.veoliaenvironnement.com
 - Charte Achats



Les achats, sur la voie du développement durable

NOTRE POLITIQUE D'ACHATS DURABLES

Implantés dans le monde entier, nous sommes conscients que nos achats ont un impact significatif sur l'équilibre économique, social et environnemental des communautés locales. Nos choix peuvent influencer positivement ou négativement sur la qualité de vie des populations, et nous considérons que nous avons une responsabilité dans l'amélioration de la performance de nos fournisseurs. C'est pourquoi, tout en veillant à préserver le caractère de proximité de nos achats, la Direction des Achats du Groupe s'attache à intégrer, par étapes successives, les valeurs et critères du développement durable dans les pratiques des acheteurs.

Formaliser le plan d'action auprès de nos fournisseurs

Cet objectif a été réalisé à 100% fin 2002 avec le lancement de la Charte Achats VE. Cette Charte contient les recommandations suivantes :

- le suivi de nos fournisseurs sur les critères de développement durable
- l'insertion de clauses contractuelles dans nos rapports avec nos fournisseurs
- l'introduction du respect du développement durable dans la liste des critères de sélection des fournisseurs adaptés.

L'adhésion des directeurs et responsables achats de nos principales entités en Europe et Amérique du Nord à cette Charte a permis la mobilisation en faveur du développement durable de la communauté d'acheteurs de ces zones.

Mettre en œuvre les actions planifiées

Les actions planifiées en 2002 dans la Charte Achats ont été mises en œuvre successivement dans le courant de l'année 2003. Une réunion de l'ensemble des Directeurs Achats des Divisions VE de France, Royaume-Uni et Etats-Unis a eu lieu mi-2003 et a permis de mener une réflexion sur le développement durable. Celle-ci a abouti à l'élaboration :

- de nouveaux critères de sélection de nos fournisseurs
- de clauses types liées au développement durable qui sont intégrées progressivement dans nos contrats avec nos fournisseurs
- d'une formation au développement durable pour l'ensemble de la communauté d'acheteurs en France, à laquelle 60 acheteurs ont déjà participé
- d'un système d'évaluation des fournisseurs pour le Groupe qui intègre 20% de critères de développement durable.

OBJECTIFS - Nos axes de progrès

Afin de mieux intégrer encore le développement durable au sein de la dimension Achats, nous avons identifié les actions suivantes à mettre en œuvre à l'horizon 2005 :

- l'extension des périmètres de prise en compte de clauses contractuelles liées au développement durable et d'intégration de critères de développement durable dans les évaluations des propositions de fournisseurs
- le déploiement du système d'évaluation fournisseurs à l'ensemble des achats dans tous les pays de l'OCDE
- la poursuite de la formation et de la sensibilisation des acheteurs
- la réalisation des audits « engagement en matière de développement durable » de nos fournisseurs
- le développement des achats « verts »

1 Organisation de Coopération et de Développement Economiques

Répartition géographique du chiffre d'affaires et des achats estimés en 2003



% Chiffre d'affaires		% Achats	
45,6 %	◆ France	47,8 %	
35,0 %	◆ Europe hors France	36,9 %	
12,4 %	◆ Amérique du Nord	7,4 %	
7,0 %	◆ Autres	7,9 %	



Conclusion

Comme nous l'avons constaté, la relation clients-fournisseurs est un des principaux vecteurs de l'apprentissage d'une démarche de prise en compte de l'environnement. En effet, pour que l'application d'une telle politique soit totale, elle doit porter sur l'ensemble de la chaîne de valeur et d'approvisionnement, et donc sur les fournisseurs.

Cependant, l'introduction de l'enjeu environnemental dans la relation déjà complexe entre entreprises clientes et leurs fournisseurs a été, et est encore souvent perçue comme une contrainte par ces derniers et comme un élément susceptible de leur échapper dans le processus subtil de la négociation.

De leur côté, les acheteurs peuvent encore être réticents quant à cette nouvelle dimension de leur mission, lorsque nombre d'entreprises ont fait de la diminution des frais variables l'axe essentiel de leur performance opérationnelle et mesurent la performance de la fonction Achats sur le niveau d'économies réalisées.

L'expérience des entreprises, grandes et plus petites, qui ont contribué à ce guide montre que ces craintes ne sont pas justifiées et que les obstacles qui, ne le nions pas, existent peuvent être levés moyennant des objectifs clairs et partagés, de la méthode et de la continuité dans la mise en œuvre, et une volonté commune de progresser.

Ce guide aura, nous l'espérons, convaincu que l'environnement, loin de troubler et déstabiliser la relation clients-fournisseurs, est gage de progrès et de création de valeur dont les deux parties peuvent dégager et partager équitablement le bénéfice dans leurs propres métiers.



Relationship clients/suppliers

The relationship between clients and suppliers as a means to increase awareness and action in environmental issues.

Context :

The relationship between clients and suppliers involves several processes including purchasing.

This purchasing process is not only strategic in terms of financial and quality aspects, but it has also become strategic for environmental reasons, especially for firms involved in environmental protection. Improving this relationship has been taken into account in their policy.

Orée, a public-private partnership organisation working for a better environmental management since 1992, has developed with its members a handbook for those in charge of purchasing and their suppliers. Within a sustainable development objective, this handbook proposes a practical approach to integrate efficiently environmental aspects in the relationship between clients and suppliers.

Objectives :

This handbook focuses on Business to Business relationship, marked by a commercial act. It aims at developing concrete tools to increase knowledge and awareness of environmental issues and to implement new practices :

1. A tool for integrating environmental criteria into the purchasing process :
 - A kit to help purchasers be aware
 - A methodological approach to help to integrate environmental criteria when dealing with the suppliers
2. A tool to support action implementation between clients and suppliers in a dialogue/participative approach
 - A good practice handbook with an analysis of success and restraint factors
 - Methodological aspects to implement these actions.

This handbook was produced with the help of the following :

President : Gérard Zink, Director QHSE at 3M France.

Coordination and leadership : Virginie Pavan, Association Orée.

Information gathered from the Orée members by interviews.

Glossaire

Amélioration continue :

Processus d'enrichissement du SME visant à obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en fonction de la politique environnementale.

Analyse du Cycle de Vie (ACV) :

Life Cycle Analysis (LCA) en anglais. Selon l'ISO, il s'agit de la « compilation et évaluation des consommations d'énergie, des utilisations de matières premières, et des rejets dans l'environnement, ainsi que de l'évaluation de l'impact potentiel sur l'environnement associé à un produit, un procédé ou un service, sur la totalité de son cycle de vie ». Le cycle de vie d'un produit, procédé ou service rassemble les phases d'extraction, de transformation, de fabrication, de distribution, d'utilisation et de destruction, valorisation et recyclage.

Aspects Environnementaux Significatifs (AES) :

Élément des activités, produits ou services d'un organisme, qui a ou peut avoir un impact significatif sur l'environnement.

Coût global d'acquisition, coût total de possession ou coût complet :

évaluation du coût qui prend en compte le coût de revient d'un produit depuis l'acquisition jusqu'à la fin de vie du produit (coûts d'entretien, d'utilisation, d'élimination, de qualité...).

Eco-conception :

Désigne une démarche globale, centrée sur le produit, qui consiste à prendre en compte des critères environnementaux dès la phase de conception d'un produit. Cette démarche concerne l'ensemble des phases du cycle de vie du produit. L'objectif principal de la démarche est de diminuer quantitativement et/ou qualitativement les impacts d'un produit ou d'un service, tout en conservant ses qualités et ses performances intrinsèques.

Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) :

Désigne en français l'analyse des risques et les contrôles des points critiques. Méthode qui consiste à identifier les risques d'un processus de production ou de transformation et à déterminer les moyens de les limiter. Cette méthodologie basée sur l'amélioration continue a d'abord été développée dans l'industrie agro-alimentaire.

Impact sur l'environnement :

Toute modification de l'environnement, négatif ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme.

Roue de Deming :

Outil pour faire vivre la démarche d'amélioration continue, en proposant, pour chaque action, une boucle permanente de progrès basée sur la vérification permanente des actions menées pour réagir à leurs imperfections. Aussi appelée dynamique « Plan-Do-Check-Act » (PDCA), que l'on peut traduire par Planifier, Réaliser, Vérifier et Réagir (ou consolider) pour corriger les défauts ou engager une nouvelle étape de progrès.

Système de Management Environnemental (SME) :

Outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise ou de la collectivité dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement. Les normes ISO 14001 et ISO 14004 définissent les spécifications et lignes directrices pour l'utilisation et la mise en œuvre du SME.



Bibliographie

■ ACHAT

Management des achats et des approvisionnements, AFNOR/CDAF, septembre 2004

Achats de prestations de services, AFNOR/CDAF, septembre 2004

Le processus achat, Patricia GELY et Jacques WALTER, AFNOR, juin 2004

Le guide de l'acheteur, Patrick CAVERIVIERE, éditions DEMOS, juillet 2004

Fonction : acheteur, Brigitte de FAULTRIER, Françoise ROUSSEAU et Elisabeth POUTIER, éditions DUNOD, janvier 2004

Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Olivier BRUEL, Editions DUNOD, 1998

Les Achats, un outil de Management, Philippe CLOUET, Editions d'Organisation, 1989

Guide des Achats et des approvisionnements. Stratégie. Techniques. Procédures, Collectif, Editions Dunod, 2003

Evaluation des fournisseurs, Hervé GARIN, AFNOR, 1996

La maîtrise des risques dans les contrats de vente, Guy LAMAND, AFNOR, 1993

L'audit du service Achat, Xavier LECLERCO, Editions Dunod, 1990

Nouvelles stratégies d'Achat : sous-traitance, coopération, partenariat, Roger PERROTIN et Jean-Michel LOUBERE, Editions d'Organisation, 1999

■ ACHATS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Achats et développement durable : enjeux, méthodologies et initiatives, Comité 21, Editions AFNOR, janvier 2005

En Europe, les marchés publics représentent près de 15% du PIB et les marchés privés près de 45%. Tous secteurs confondus, le montant des achats réalisés par les entreprises européennes représente près de 65% de leur chiffre d'affaires (avec de grandes disparités suivant les secteurs concernés, de 10% dans les services à plus de 90% dans la distribution et le négoce).

C'est dire l'ampleur du levier que peuvent exercer les acheteurs publics et privés pour réformer les modes de production et de consommation vers une prévention accrue des risques sanitaires, environnementaux, climatiques et vers une protection efficace des droits humains et des droits des salariés. Par les choix stratégiques qu'ils adoptent, par les exigences qu'ils introduisent dans les cahiers des charges, par les compétences qu'ils transfèrent à leurs fournisseurs, les acheteurs, sous réserve de l'impulsion stratégique de leurs dirigeants, sont appelés à jouer un rôle moteur dans la concrétisation du développement durable.

L'époque où la « compétence achats » consistait uniquement à « bien négocier » est loin derrière nous ! Aujourd'hui la performance achats demande la prise en compte de nombreux critères et notamment celui du développement durable.

L'ouvrage du Comité 21 « Achats et développement durable : enjeux, méthodologie et initiatives » (Editions AFNOR, février 2005) est l'aboutissement des travaux et des échanges du groupe de pilotage « Directions des achats et développement durable » réunissant à la fois acheteurs publics et privés, administrations et acteurs associatifs du développement durable. Il est fondé sur une approche à la fois stratégique et méthodologique. L'ouvrage offre des pistes concrètes aux responsables achats des secteurs publics et/ou privés qui souhaitent mettre en conformité leur politique d'achats avec une stratégie de développement durable.

Par une approche stratégique mais aussi méthodologique, l'acheteur trouvera des arguments et cadres d'action pour intégrer le développement durable dans ses actes au quotidien :

- Impulsion stratégique : réponses aux défis locaux et globaux, prévention des risques, anticipation des mutations, des réglementations et des marchés, efficacité des filières... quels sont les leviers d'une politique d'achats responsables ?
- Approche méthodologique : les étapes managériales de mise en œuvre d'une politique d'achats responsables, étayée par les témoignages d'une soixantaine de collectivités, entreprises et administrations
- Monographies : deux exemples de politiques d'achats intégrées : IKEA et le groupe régional Nord-Pas-de-Calais
- Les cadres juridique et volontaire : aux niveaux national, européen, international
- Initiatives françaises et européennes : recensement des partenaires, programmes de recherche, réseaux d'échanges et de coopération sur les achats responsables

Passport Eco-produit, Editions ADEME, 2003

La montée en puissance des préoccupations liées au développement durable et la multiplication des interrogations des partenaires (collectivités, entreprises, État...) sur le déploiement d'une politique d'achat éco-responsable, a conduit l'ADEME à éditer le « Passport Eco-produit ».

L'ambition de ce document est d'aider chacun à rendre ses achats professionnels plus écologiques, en répondant notamment aux interrogations suivantes :

Qu'est ce que la qualité écologique d'un produit? Comment définit-on un éco-produit? Quels sont les signes distinctifs de qualité écologique? Quels sont les questions et les pièges les plus fréquents? En pratique que faire pour devenir exemplaire? Quelles sont les principales possibilités offertes par le code des marchés publics?

Ce document s'adresse à toute personne amenée à réaliser des achats dans son cadre professionnel, qu'il s'agisse de l'achat de consommables ou de biens d'équipement. Il peut également intéresser toute personne désireuse d'obtenir un premier éclairage sur la qualité écologique des produits.

A télécharger gratuitement :

■ CONSOMMATION

Devenir éco-consommateur : acheter et consommer mieux, ADEME, octobre 2003

Ce guide a pour objectif d'informer les acheteurs des conséquences de leurs choix de consommation sur l'environnement et de les aider dans leurs actes quotidiens d'achats en répondant notamment aux interrogations suivantes :

- Comment identifier les éco-produits ?
- Comment faire les bons choix ?
- Que signifient les déclarations et les logos écologiques sur les produits ?
- Quels sont les points de repère à utiliser ?
- Comment agir pour faire changer les choses ?

http://www.ademe.fr/htdocs/actualite/rub_dd/documents/Acheter_consommer_mieux.pdf

Good Stuff, Worldwatch Institute, 2004

Le Worldwatch Institute confie à Auxilia la traduction, l'adaptation et la mise en ligne du guide en France.

Sac papier ou sac plastique? Eau minérale ou eau du robinet? Faire des achats responsables peut être un objectif difficile à atteindre. Les consommateurs anglophones peuvent trouver des réponses à leurs questions dans « Good Stuff », une publication gratuite en ligne sur le site du Worldwatch Institute. Le guide précise les impacts sociaux et sur l'environnement de nos achats et donne des conseils pratiques pour préserver sa santé et les ressources de la planète. Good Stuff est un recueil d'information sur la production, l'utilisation et l'élimination de 25 types de produits de consommation courante comme les disques compacts, les téléphones portables, les produits pour bébé, le chocolat... Ce guide est un véritable outil pédagogique qui, outre les 25 « fiches produit », propose un questionnaire d'évaluation et la signature d'une charte d'engagements personnel sur 3 actions.

Auxilia, qui anime en France une campagne européenne de promotion des politiques d'achat public responsable dans les collectivités territoriales (PROCURA+), saisit tout l'intérêt du guide « Good Stuff ». Elle s'associe au Worldwatch Institute pour le diffuser sur Internet auprès du public francophone. Chaque mois, Auxilia publiera sur son site Internet une « fiche produit » téléchargeable et accessible à tous.

<http://www.worldwatch.org/pubs/goodstuff/>

http://www.auxilia.asso.fr/pages/liste.php?s_wbg_menu=64

L'accompagnement des PME par les Très Grandes Entreprises, ORSE, septembre 2003

Mise en valeur de bonnes pratiques de RSE, notamment dans le cadre des relations clients / fournisseurs.

Dans sa première partie, l'étude aborde différentes pratiques qui dans les relations inter entreprises s'opposent au déploiement d'une démarche socialement responsable et propose un début de réponse pour résoudre les contradictions. Elle se concentre plus particulièrement sur l'implication de la sous-traitance dans la démarche RSE, la rationalisation des portefeuilles fournisseurs des TGE et son impact sur les PME ainsi que sur les politiques achats des grands groupes. En seconde partie, l'étude présente des actions réussies de partenariat entre TGE et PME dans le domaine de la relation d'affaires responsable et montre de quelle manière elles peuvent permettre de promouvoir la RSE auprès des PME.

http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_PME_2003.pdf

Guide de l'achat public éco-responsable, GPEM, 2004

Pourquoi l'achat de produits doit-il s'inscrire dans une démarche d'éco-responsabilité? Peut-on prendre en compte l'environnement dans ses achats publics? Peut-on intégrer dans un marché public des caractéristiques environnementales sans être discriminatoire? A quoi peut-on reconnaître un éco-produit? Quelles caractéristiques environnementales l'acheteur public peut-il rechercher? Comment intégrer cette démarche éco-responsable dans ses pratiques d'achat? Ce sont là quelques unes des questions auxquelles ce guide apporte des éléments de réponse.

Le «Guide de l'achat public éco-responsable : Achat de produits» est le premier document publié par le Groupe Permanent d'Etude des Marchés «Développement Durable, Environnement» (GPEM/DDEN), créée par arrêté interministériel le 9 janvier 2004. Ce groupe, placé auprès du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, a pour vocation d'émettre des documents et des recommandations techniques destinés à aider les acheteurs publics à intégrer l'environnement et le développement durable dans les marchés publics. Son secrétariat est assuré par le ministère de l'Ecologie et du Développement Durable.

http://www.minefi.gouv.fr/daj/guide/gpem/ecol_responsable/eco_responsable.pdf

A ce propos le consommateur est un axe de développement majeur du MEDD : www.consodurable.com

Guide de l'achat éthique pour les acheteurs publics, Conseil Régional Nord-Pas de Calais, octobre 2004

La réalisation de ce guide a été rendue possible par l'implication forte de nombreux services du Conseil Régional Nord-Pas de Calais et de la Communauté Urbaine de Dunkerque, tant sur les réflexions des pratiques internes que sur l'élaboration et la validation du guide lui-même.

Le collectif «De l'éthique sur l'étiquette» a apporté un concours précieux en ayant permis la création de synergies entre collectivités françaises. Ces mêmes synergies se développent actuellement en région Nord-Pas de Calais où plus de 15 collectivités se retrouvent régulièrement sur cette thématique et s'enrichissent réciproquement.

http://nordpasdecalais.fr/international/dynamiques_regio/telechargement/ethique.pdf

Encourager une commande publique éco-responsable dans les Hauts-de-Seine, janvier 2005

L'objectif de ce guide est d'encourager la commande publique éco-responsable dans le département.

Divisé en trois grandes parties, ce guide propose des conseils méthodologiques pour mettre en place une politique d'achats éco-responsables. La première partie passe en revue les cinq points indispensables pour mettre en place une telle démarche. La seconde est un véritable mode d'emploi pour intégrer des considérations environnementales dans les marchés publics : contexte juridique et réglementaire, prise en compte de l'environnement aux différentes étapes du marché, suivi et évaluation des caractéristiques environnementales demandées. Enfin la dernière partie propose des fiches pratiques «produits» et «thématiques» pour structurer ses choix.

http://www.hauts-de-seine.net/Ressources/pdf/achats_ecoresponsables_19256.pdf

La consommation citoyenne en Midi-Pyrénées : consommer n'est pas jouer, ARPE Midi-Pyrénées, novembre 2004

L'Agence Régionale Pour l'Environnement (ARPE) Midi-Pyrénées vient d'éditer le 4^e et dernier numéro de la collection «Connaître pour agir». A l'usage du grand public, ce petit guide illustré présente de manière ludique les gestes de la vie quotidienne qui permettent à tout un chacun de participer activement à la préservation de l'environnement. Il recommande par exemple l'achat d'écoproduits et le choix de labels qui en garantissent la durabilité mais également l'épargne éthique et solidaire. Ce guide s'adresse à tous ceux qui souhaitent s'informer afin d'intégrer les gestes éco-citoyens dans leur vie quotidienne.

<http://www.arpe-mip.com/pages/actu/GuideconsoBAT.pdf>

UNEP

<http://www.unep.org/>
<http://www.uneptie.org/pc/home.htm>

Commission européenne

<http://europa.eu.int/>
http://europa.eu.int/index_fr.htm
http://europa.eu.int/comm/environment/index_fr.htm
http://europa.eu.int/comm/environment/green_purchasing/html/general/index_en.cfm

ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives)

<http://www.iclei.org/>
<http://www.iclei.org/ecoprocura/relief/>
<http://www.iclei-europe.org/index.php?procuraplus>

Ministère de l'Écologie et du Développement Durable

<http://www.environnement.gouv.fr/>
<http://www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr/>

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

<http://www.minefi.gouv.fr/>
http://www.minefi.gouv.fr/minefi/entreprise/marches_publics/index.htm
http://www.minefi.gouv.fr/minefi/publique/marches_publics/index.htm

Groupe Permanent d'Étude des Marchés

http://www.colloc.minefi.gouv.fr/colo_struct_marc_publ/index.html

ADEME

<http://www.ademe.fr/>

EPE (European Partners for the Environment)

<http://www.epe.be/>
<http://www.epe.be/menutexts/francaise/epefrancaise.html>

Auxilia

<http://www.auxilia.asso.fr/>
http://www.auxilia.asso.fr/pages/liste.php?s_wbg_menu=65

Association Consodurable

<http://www.consodurable.org/>

Collectif de l'éthique sur l'étiquette

<http://www.ethique-sur-etiquette.org/>
<http://www.ethique-sur-etiquette.org/cpg.htm>

WWF

<http://www.wwf.fr/>
<http://www.wwf.fr/dujetable-audurable-2004/index.php>

La relation clients-fournisseurs s'inscrit dans plusieurs processus de l'entreprise, dont celui des Achats. Ce processus, stratégique en termes financier et de qualité, l'est désormais également d'un point de vue environnemental.

C'est pourquoi, l'association *Orée* et ses adhérents, conscients des enjeux et des attentes des entreprises, proposent d'offrir, aux responsables Achats et à leurs acheteurs, ainsi qu'aux responsables Environnement, un guide permettant de dégager des leviers d'action concrets pour la prise en compte de l'environnement dans la relation clients-fournisseurs, tout en la replaçant dans une perspective de développement durable.

Ce guide développe des outils à double vocation de sensibilisation et de mise en pratique. Il propose d'une part, une approche méthodologique construite autour d'une démarche d'amélioration continue qui facilite l'intégration de critères environnementaux dans le processus d'achat.

D'autre part, une aide à la mise en place d'actions concertées entre clients et fournisseurs, à travers un recueil des bonnes pratiques enrichi d'une analyse des facteurs de réussite et de frein, ainsi que des éléments méthodologiques pour la mise en place de ces actions.

Enfin, des outils pratiques et informations complémentaires d'ordre réglementaire sont accessibles sur le site : <http://achats.oree.org>

Depuis 1992, Orée réunit entreprises et collectivités pour développer une réflexion commune sur la prise en compte de l'environnement par ces acteurs, et en particulier le management environnemental et sa mise en application à l'échelle d'un territoire.

L'un des moteurs de cette action réside dans l'aide aux PME-PMI à intégrer ce paramètre de manière pérenne, notamment en les impliquant dans des opérations collectives.

Orée associe à ce travail l'ensemble des parties prenantes, et plus particulièrement les associations de protection de l'environnement et de défense des consommateurs, aux côtés des acteurs économiques, publics et institutionnels.

avec le soutien financier de

Prix : 29 € TTC

