

## Achats responsables : du triangle au pentagone

L'intégration des principes de RSE/RSO (responsabilité sociale de l'organisation) dans le management de l'entreprise est l'aboutissement d'une démarche réfléchie. C'est une orientation stratégique et non philosophique dont l'objectif est l'amélioration de la performance et la pérennisation de l'entreprise.

### Comment la décliner aux achats ?

L'outil de la performance le plus connu des acheteurs est **le triangle QCD (Qualité, Coût, Délai)**.

Modifiez un des paramètres de ce triangle et c'est toute l'équation de la performance achat qui se trouve altérée.

Ainsi, avons-nous **sacrifié les délais** (de 2 semaines à plus de 6 semaines en transférant en Chine les achats effectués auprès d'industriels français par exemple), **écorné la qualité** mais considérablement **amélioré les coûts** en achetant dans les pays low cost. La dimension environnementale était alors traitée par le service qualité. La dimension sociale de l'achat relevait bien souvent exclusivement de l'éthique de l'acheteur mise à mal dans les organisations focalisées sur le court terme et la recherche du plus grand profit.

### Du triangle au pentagone

Dans une organisation qui met en place une démarche RSE, le cahier des charges remis à l'acheteur se complexifie en intégrant :

- des préoccupations environnementales pour:
  - réduire les gaz à effet de serre et l'utilisation des matières premières non renouvelables
  - réutiliser des matériaux
  - recycler...
  
- des préoccupations sociales pour s'assurer:
  - du respect des droits de l'homme
  - des conditions de travail conformes à la réglementation
  - de l'égalité de traitement des personnes...

Cela implique une évolution progressive de **la méthode d'achat** et notamment une plus grande collaboration constructive avec les fournisseurs et les clients.

**L'acheteur évolue maintenant avec une figure à 5 dimensions : le pentagone QCDSE : Qualité, Coût, Délai, Social, Environnement.**

Prenons par exemple la mise en sachet de la visserie par un distributeur. Fabriqué en Chine pour des questions de coût, **la mise en sachet n'est plus automatiquement réalisée sur place.**

En effet, pour répondre à la demande des clients, il y a multiplication des emballages et donc une plus grande complexité de stockage et de gestion.

Il peut être préférable de mettre sous sachet au dernier moment, en fonction de la demande des clients. Pour cela, un partenariat avec un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) permettra à l'entreprise de favoriser l'emploi des personnes handicapées (**aspect social de la décision**), tout en gagnant en flexibilité (**aspect délai et qualité de service**) mais aussi en coût (une seule référence par article à gérer et stocker, mise en conformité avec la loi de 2005 si moins de 6% de travailleurs handicapés étaient intégrés dans la structure de l'entreprise).

## Courbe d'apprentissage et conduite du changement

Bien évidemment, ce nouveau cadre complique sérieusement la tâche des acheteurs qui doivent conserver tout leur professionnalisme au regard de la répartition des risques, de la mise en concurrence, de la minimisation du coût total d'acquisition...

Il est donc nécessaire **de planifier, de hiérarchiser les besoins et les enjeux et d'organiser la transition** en relation avec les organes de décision de l'entreprise.

Pour éviter un échec quasi certain, le pilotage du changement doit être conduit par la Direction Générale de la société et ceci pour les 4 raisons suivantes :

1. La mission première de l'acheteur reste la maîtrise et la réduction des coûts. Le **changement de paradigme ne pourra se faire que s'il est acté par la Direction** de l'entreprise. Aucun acheteur ne peut décider seul d'augmenter le prix d'achat d'un produit ou d'un service sous prétexte d'une meilleure contribution sociale ou environnementale.
2. **Le changement de paradigme doit être coordonné avec les autres directions opérationnelles** : R&D, production, marketing, commerciale ... et fonctionnelles : DRH et formation, juridique.... Cela relève également de la Direction Générale que de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux et du timing.
3. Comme dans tout bouleversement, il faudra compter avec la résistance naturelle de la structure et des hommes. Pour réussir, **l'implication de la Direction constituera un signal fort et décisif dans la conduite du changement.**
4. Enfin pour donner toutes les chances au projet, il sera nécessaire de procéder par quick wins répétés suscitant l'adhésion de l'encadrement et du personnel ; un échec initial risquant de condamner la mise en place de cette nouvelle donne aux achats. Compte tenu du poids des achats dans l'entreprise et de leur

contribution à la performance, organiser la montée en puissance des achats responsables au sein de l'entreprise engage donc bien la Direction Générale.

Organiser le travail des acheteurs autour du QCDSE permet de faire évoluer positivement les relations internes et externes et donnera un avantage compétitif à ceux qui l'intégreront dans leurs politiques.

Les entreprises les plus performantes passent toutes du cost killing à **une relation fournisseur responsable incluant la dimension environnementale et sociale.**

A nous de convaincre les Directions Générales de l'intérêt de faire évoluer leur modèle en intégrant les dimensions de la RSE.