



# Compte-rendu

## Etapas clés et meilleures pratiques d'un approvisionnement responsable

Paris | 24 avril 2014

### A propos de BSR

Leader mondial de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE) depuis 1992, BSR travaille avec son réseau international de plus de 250 entreprises membres afin d'assister la définition de stratégies et de solutions pour les entreprises au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche, et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

Avec huit bureaux en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie, BSR concentre son expertise sur les enjeux suivants: développement économique, environnement, gouvernance et redevabilité, et droits humains. Pour plus d'informations: [www.bsr.org/fr](http://www.bsr.org/fr)

### Les Ateliers Perspectives et Solutions de BSR

Les Ateliers Perspectives et Solutions de BSR offrent aux praticiens de la RSE les clés et les outils pour faire face aux défis de la RSE et du développement durable. Chaque atelier est l'occasion de se rencontrer dans un environnement privilégié et propice à l'échange.

### Stratégie RSE, matérialité et intégration



#### DÉTAILS DE L'ÉVÉNEMENT

Date : 24 avril 2014

Heure : 8h-10h

Lieu : 85 Boulevard Haussmann, 75008 Paris

La majeure partie des impacts sociaux et environnementaux d'une entreprise se situe bien au-delà de ses propres frontières, s'étendant à l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Ces dernières années, de nombreuses entreprises se sont penchées sur cette question et ont déployé des politiques d'achats responsables, à grand renfort d'audits fournisseurs, dont les résultats restent aujourd'hui mitigés.

Il s'agit donc de faire le point sur les pratiques qui ont un impact positif à la fois sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et sur la valeur que l'entreprise retire d'une démarche d'achats responsables : Quelles sont les stratégies et les pratiques à déployer pour aligner responsabilité et cycles d'approvisionnement ? Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ? Comment aller au-delà des codes de conduite des fournisseurs et des programmes d'audits ? Quelles entreprises ont réussi à intégrer la notion d'achats responsables dans leurs chaînes d'approvisionnement et quels ont été les facteurs clés de leur succès ? Quels outils, systèmes et ressources sont disponibles pour aider les entreprises à mettre en œuvre ces étapes ?

### Intervenants

- » **Françoise Dévé**, Directrice de Projets Sourcing et E-commerce du groupe KERING
- » **Tara Norton**, Directrice, Conseils et Services, BSR
- » **Farid Baddache**, Directeur EMEA, BSR

## Compte rendu des échanges

Lors de ce petit déjeuner, Tara Norton, Directrice chez BSR, a présenté les étapes clés d'une gestion responsable des chaînes d'approvisionnement à travers le cadre pour l'approvisionnement responsable développé par le *Center for Sustainable Procurement* (CSP), une initiative collaborative menée par BSR. Afin d'illustrer les différentes étapes par des cas pratiques, nous avons abordé le cas de Levi's et de son programme d'éco-conception Wellthread, de McDonald's s'engageant dans la production responsable de bœuf et de la stratégie de Sodexo concernant l'approvisionnement de poissons issus de filières durables. De plus, afin d'illustrer la mise en œuvre de ce type de projets, Françoise Duvé, Directrice de Projets Sourcing et E-commerce du groupe Kering, a partagé son expérience sur la mise en place de quatre initiatives développées au sein des marques du groupe Kering.

## LES GRANDS THÈMES ABORDÉS LORS DE L'ATELIER

### 1. Un système intégré de gestion responsable

Comme l'illustrent l'effondrement du Rana Plaza ou les récentes grèves de travailleurs au Cambodge, les efforts RSE sur les chaînes d'approvisionnement ces 20 dernières années ont prouvé que les pratiques en place sont encore insuffisantes et que les risques sociaux et environnementaux doivent être réduits et mieux maîtrisés. Selon BSR, une des solutions est la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement qui permet de réduire les risques opérationnels, renforcer l'intégrité des marques et développer des opportunités d'innovation et de réduction des coûts.

L'approvisionnement responsable d'une entreprise repose sur trois piliers qui doivent fonctionner en parallèle :

» Une stratégie fournisseurs innovante rendue possible par la prise en compte et la compréhension des enjeux de développement durable du point de vue des fournisseurs et des travailleurs. Il est important pour l'entreprise de renforcer la capacité de gestion des ressources humaines de ses fournisseurs et d'en faire, lorsque c'est possible, de véritables partenaires. Les stratégies fournisseurs se focalisent trop souvent sur le premier tiers des fournisseurs pour lesquels sont déployés un code de conduite et des audits, alors que les problèmes les plus urgents se situent souvent au niveau du deuxième ou troisième tiers.

» Des initiatives collaboratives avec ceux qui partagent la volonté et l'ambition d'accélérer le changement, car les défis de notre temps nécessitent un engagement collectif. La mise en œuvre d'initiatives collaboratives se concentre souvent autour du développement de politiques RSE et d'outils de reporting ou d'audit, mais n'est pas suffisamment centrée sur les enjeux présents sur le terrain. Bien qu'il soit encore trop tôt pour savoir si cela portera ses fruits, l'Accord au Bangladesh représente un vrai changement de politiques collaboratives en focalisant le regroupement de ressources de plus de 150 entreprises dans le but d'avoir un impact spécifique sur le terrain, notamment afin d'améliorer la sécurité des bâtiments, l'engagement dans les réparations nécessaires et la mise en place de ressources pour les salariés.

» En amont, un système de gestion interne proactif avec la mise en place de processus et pratiques qui permettent le développement d'achats responsables. Les entreprises apportent souvent moins d'attention à ce pilier, bien qu'il

participe grandement au succès des deux autres piliers. Il s'agit d'un travail à faire en interne pour évaluer les besoins de l'entreprise et développer les bons outils et procédés. Plusieurs éléments sont nécessaires : Une stratégie intégrée, des outils pour la gestion des risques, une compréhension des enjeux de matérialité, une politique d'approvisionnement responsable, un engagement au niveau de l'exécutif et une mobilisation suffisante de ressources.

Pour aider les entreprises à mettre en place ce dernier pilier, BSR a créé, en partenariat avec le groupe Hilton, le Centre pour un approvisionnement responsable (*Center for Sustainable Procurement*) qui représente une plateforme permettant aux entreprises de développer un cadre d'analyse globale et d'échanger sur leurs pratiques.

## **2. Center for Sustainable Procurement (CSP) : Un cadre d'analyse permettant de passer du risque à l'opportunité**

La principale innovation offerte par le CSP est la proposition d'une méthodologie permettant d'aider les acheteurs à s'approvisionner de façon durable à travers l'utilisation d'un cadre d'analyse divisant en sept étapes le processus d'approvisionnement d'une entreprise.

Basées sur les étapes du cycle d'approvisionnement normal, les sept étapes du cadre d'analyse sont les suivantes :



En considérant les impacts et opportunités environnementales et sociétales à chaque étape, une organisation peut passer d'une approche fondée sur la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement, à une approche fondée sur la gestion des opportunités. En effet, traditionnellement les démarches responsables d'approvisionnement se concentrent sur les étapes 5, 6 et 7 qui concernent la réduction et la gestion des risques. Les activités déployées sont plus tactiques et les résultats sont souvent limités.

Bien que ce cadre soit évolutif et régulièrement renforcé par les cas pratiques et outils partagés par les entreprises au sein du CSP, l'objectif est bien de développer une approche responsable plus stratégique en amont de la chaîne d'approvisionnement afin d'obtenir un impact plus large. C'est en effet dès le début du processus d'approvisionnement que les objectifs de durabilité de l'entreprise par catégorie de produit peuvent être définis et des solutions innovantes mises en place.

Comme l'a rappelé Françoise Dévé, la dimension de temps est importante dans la mesure où le long terme et le court terme sont complémentaires. Par essence, un acheteur passera d'une étape à l'autre, mais les étapes 1, 2, 3, 4 sont primordiales pour renforcer les trois dernières étapes.

### **Etape 1 - Déterminer le *business case***

Il s'agit de comprendre les besoins de l'entreprise à travers le prisme de la responsabilité. Cette étape doit permettre à l'acheteur de comprendre les risques et opportunités de chaque catégorie de produit et de déterminer où les objectifs de la durabilité pourraient maximiser leurs valeurs potentielles. Incorporer les éléments de développement durable dès la définition des besoins et la

conception du produit permet de créer une base robuste pour l'amélioration des décisions d'approvisionnement et de production, améliorant la marge pour l'entreprise, tout en étant bénéfique pour l'environnement, les travailleurs et les consommateurs. C'est par exemple, le processus qui a été suivi par Levi's pour sa gamme de pantalons *Dockers Wellthread*.

## **Etape 2 - Développer la stratégie de chaque catégorie de produit**

Après la création du business case et l'évaluation de ses besoins, l'entreprise doit chercher à maximiser les opportunités dans certaines catégories de produits. Afin de permettre la mise en place d'un tel processus, les acheteurs doivent travailler en binôme avec les ingénieurs et designers qui connaissent en détail les spécificités des produits. L'acheteur doit pouvoir présenter aux ingénieurs et aux designers les besoins de l'entreprise définis en amont et devra décider si le cahier des charges proposé par l'ingénieur sera concrètement réalisable dans le processus d'approvisionnement. Le rôle de l'acheteur sera ensuite de trouver les bons fournisseurs pour cet approvisionnement.

Pour certains éléments du processus de production, tels que par exemple l'eau et l'énergie, des décisions sont souvent prises et mise en œuvre à un niveau global. Au niveau des produits, l'entreprise peut développer une stratégie spécifique à cette catégorie de produit et parfois même utiliser son influence pour façonner les standards de l'industrie. C'est le cas par exemple de McDonalds, qui met en place une stratégie spécifique pour l'achat responsable de bœuf et utilise son influence pour façonner les standards de l'industrie.

## **Etapes 3 et 4 - Développer la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise**

Il s'agit de s'assurer de l'intégration des opportunités et éléments de développement durable dans le processus d'approvisionnement. L'identification des fournisseurs potentiels doit être faite en prenant en compte les besoins de l'entreprise et la stratégie conçue par catégorie de produit, définis lors des étapes précédentes. Ainsi, afin de tirer profit des opportunités du marché, l'entreprise doit définir sa stratégie d'achat et intégrer les éléments de développement durable dans ses appels d'offres auprès des fournisseurs afin de ne sélectionner que les fournisseurs potentiellement capables de répondre à ses besoins. Ainsi, Sodexo a développé le Guide d'Achats des Produits de la Mer qui respecte plusieurs critères de développement durable et sert d'outil d'accompagnement dans le processus d'achat de poissons et de produits de la mer pour assortiments de produits frais, congelés ou en conserve.

## **3. Retour d'expérience de Françoise Dévé, Directrice de Projets Sourcing et E-commerce du groupe Kering**

Kering, qui figure parmi les leaders mondiaux de l'habillement et des accessoires, développe un ensemble de marques puissantes sur deux segments de marchés : le Luxe et le Sport & Lifestyle. En avril 2012, Kering a publié les objectifs environnementaux et sociaux que le Groupe s'engage à atteindre d'ici 2016. Pour cela, Kering apporte son soutien à chaque marque pour développer des plans d'actions adaptés à leur situation en se focalisant sur les sujets pertinents et prioritaires pour leur activité.

A travers quatre exemples, Françoise Dévé a témoigné de l'intégration et la mise en œuvre d'éléments de développement durable dans les opérations d'approvisionnement de Kering, notamment en amont du processus.

### Materials Innovation Lab (MIL)

Créé en juin 2013, le MIL est un laboratoire basé à Novara près de Milan, regroupant une équipe technique d'ingénieurs travaillant sur la recherche et le développement de fibres textiles durables et innovantes. Le MIL travaille à la classification de matériaux durables existants : coton, soie, laine ou autre textile. Le MIL est une expertise proposée aux marques du Groupe.

Les marques, notamment au travers de leurs designers, créent le cahier des charges et restent pilotes de leur approvisionnement. A titre d'exemple de collaboration entre une marque et le MIL, on peut citer la laine durable utilisée par la marque Stella McCartney, qui présente l'avantage d'avoir une parfaite traçabilité. Le MIL contribue également à transmettre l'information aux autres marques du Groupe afin que cette laine soit utilisée à plus grande échelle si elle répond aux attentes des designers et acheteurs. Au 1er mars 2014, le MIL avait déjà répertorié 1 000 échantillons, certifiés en interne et bénéficiant d'une parfaite traçabilité.

La recherche d'un approvisionnement responsable est une démarche de long-terme, mais le fait de produire de façon responsable n'est pas forcément plus coûteux. C'est souvent la loi de l'offre et la demande qui fait que le coût de production peut augmenter.

### Approvisionnement en peaux précieuses : l'exemple de la préservation des pythons

En 2012, Kering a pris l'engagement d'assurer que 100 % des peaux précieuses et des fourrures utilisées par ses marques proviendraient d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable, d'ici 2016. Environ 500 000 peaux de pythons sont importées en Europe chaque année et la demande est en constante augmentation. Afin de rendre le commerce de pythons plus responsable, c'est-à-dire d'en améliorer notamment la traçabilité, Kering a formé en novembre 2013 un partenariat avec le Centre du Commerce International (CCI) et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (Groupe d'experts Boas et Pythons) pour le développement d'un programme sur 3 ans visant à analyser la situation et formuler des recommandations pour le futur. Il s'agit de répertorier les pratiques d'approvisionnement des peaux de python et de mettre en place des outils permettant de tracer l'approvisionnement afin de rendre possible la différenciation entre les animaux élevés et les animaux sauvages. L'objectif est de développer et promouvoir des normes plus exigeantes en matière de bien-être animal et d'améliorer les techniques d'élevages. Ce programme permettra un approvisionnement responsable de cette ressource importante dans le secteur du luxe.

### Volcom Sustainability Workshop

En octobre 2013, Volcom a organisé pour la première fois un atelier interactif autour de la fabrication de produits sportifs. La marque Volcom a ainsi rassemblé à Los Angeles, les acheteurs, *merchandisers* et concepteurs de produits, afin de développer, au travers d'exercices interactifs, une culture commune sur les enjeux de développement durable.

Ce type d'atelier se révèle un exercice efficace pour gérer les enjeux en amont du processus d'approvisionnement et permet dans le même temps de regrouper des experts et responsables des achats, habituellement éloignés géographiquement. De nombreux enjeux ont pu être abordés, notamment

l'approvisionnement textile, l'impact des différentes matières utilisées, la consommation d'eau et le packaging.

#### Gucci développe un cuir sans métaux lourds

Gucci est la première marque de luxe à avoir lancé un procédé de tannage de cuir sans métaux lourds. Elaborée par les ingénieurs de la marque, ce procédé innovant permet de réduire les consommations d'eau et d'énergie nécessaires grâce à un procédé plus court que celui utilisé traditionnellement. La consommation d'eau est ainsi réduite de 30 %.

Cette véritable rupture technologique se révèle bénéfique pour l'environnement et contribue aussi à faire évoluer l'ensemble du secteur du luxe.

Aujourd'hui la recherche est surtout ciblée sur la performance des produits comme par exemple la demande de matières anti-transpirantes qui a donné jour à des textiles innovants. De la même façon, les experts pourront à l'avenir se concentrer sur le développement de matières durables et faciliter ainsi le processus d'approvisionnement responsable des entreprises.

#### Pour aller plus loin

#### LECTURES RECOMMANDÉES

Voici quelques contenus pour continuer la réflexion :

- » Le rapport publié par le Pacte Mondial des Nations Unies et BSR, [Guide de la traçabilité : une approche pratique du développement durable dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.](#)
- » Le rapport du CSP de BSR, [BSR's Center for Sustainable Procurement: Year 1 Findings and Insights.](#)
- » Le BSR Insight, [Sustainable Procurement in Practice: AT&T, Best Buy, and Dell.](#)
- » La publication d'EcoVadis et HEC, [6ème édition du baromètre HEC / EcoVadis : Mesurer la création de valeur par les achats responsables.](#)
- » Le billet de blog de Jocelyn C. Cascio, [Guest Perspective from Intel: A Call for Greater Cross-Sector Collaboration on Supplier Sustainability.](#)