

Une bonne intégration des principes de développement durable dans le management d'entreprise est l'aboutissement d'une démarche réfléchie. Il ne s'agit pas d'une simple philosophie, mais bien d'une véritable orientation stratégique, dont les objectifs sont la performance et la recherche de pérennité pour l'ensemble des parties prenantes.

Les achats durables comme source de valeur et d'innovation

De par sa position au cœur des opérations, la direction des achats est au carrefour des projets liés au développement durable. Elle détient de nombreux leviers, car elle a la responsabilité de gérer des enjeux fondamentaux comme la sélection des fournisseurs et des produits, le choix des modes de production, de l'origine ou des moyens de transport.

Du «cost-killing» à la création de valeur

La performance des acheteurs est traditionnellement mesurée par le coût, le délai et la qualité, avec un équilibre à trouver entre ces trois paramètres pour satisfaire son client. Dans cette situation, la mission du responsable des achats est caricaturalement limitée à une simple réduction des coûts («cost-killing»).

Aujourd'hui, cet équilibre se trouve modifié sous la pression des clients, avec l'intégration de deux paramètres supplémentaires que sont les conditions sociales et environnementales de production. Cette nouvelle équation à cinq dimensions provoque deux changements substantiels dans les organisations. Tout d'abord, elle enrichit clairement la mission des acheteurs et leur permet de participer plus activement à la création de valeur dans l'entreprise. Ensuite, et surtout, ces nouvelles exigences offrent un véritable avantage compétitif pour celles qui sauront les maîtriser et les valoriser comme éléments de différenciation.

Une démarche progressive

Il est évident que la transformation de ces habitudes et procédés internes prend du temps. Il serait illusoire, voire dangereux, de vouloir mettre en œuvre une politique d'achats durables du jour au lendemain. Chaque approche est heureusement unique et il n'existe pas de standard à appliquer. Dans le cadre de sa stratégie et selon ses moyens, chaque entreprise devrait déterminer ses propres enjeux, fixer ses priorités et

son niveau d'engagement. Il s'agit bien d'une démarche personnalisée dont la crédibilité sera jugée sur les actes.

Malgré tout, force est de constater que l'intégration du développement durable dans le processus d'achat peut se heurter à des réticences, la plus forte étant bien sûr liée aux coûts de réalisation à court terme. En réponse à ces blocages, l'approche la plus appropriée est celle du «coût complet», qui permet de comparer objectivement les prix en intégrant l'ensemble des coûts imputables à un produit, y compris ceux liés à son exploitation et à sa destruction. Autrement dit, il s'agit de prendre en compte les coûts générés durant tout son cycle de vie.

Pour une imprimante, par exemple, en plus du prix déboursé à l'achat, le coût complet tiendra compte de sa consommation d'énergie, du prix de ses consommables, de sa maintenance ainsi que de son recyclage. A ces conditions, une démarche d'achats durables répond parfaitement aux exigences de compétitivité.

La première étape consiste à connaître ses fournisseurs

Il ne viendrait à l'esprit de personne de remettre en cause l'importance de la relation client. En intégrant la durabilité dans leur stratégie d'achat, les organisations vont désormais également accorder une véritable importance à leurs fournisseurs. En effet, c'est bien par la gestion de la relation fournisseur que sera piloté l'engagement à respecter des critères sociaux et environnementaux dans les achats.

Ainsi, les premières questions à se poser pourraient être: connaissez-vous vos fournisseurs? En avez-vous déjà visité certains? Connaissez-vous leurs conditions de production? Savez-vous s'ils respectent le minimum légal? En faisant cet exercice, on est souvent surpris de voir combien les réponses varient selon les familles de produits ou l'importance économique des fournisseurs.

Il conviendra ensuite de hiérarchiser et de planifier les mesures d'amélioration, afin de bien démarrer la démarche et de se focaliser sur des priorités réalisables. Dans la phase initiale de son projet, il est aussi conseillé d'être particulièrement attentif à trois conditions cadres:

- Une direction d'entreprise porteuse du projet. L'acheteur ne peut pas décider unilatéralement de modifier ses prix et conditions d'achats.
- Un projet de changement partagé par l'ensemble des départements. La vente intégrera ces nouveaux critères de production dans son argumentaire commercial.
- Une sélection judicieuse des actions en se concentrant sur quelques priorités. La dynamique du succès est primordiale pour gagner l'adhésion des dirigeants, comme des collaborateurs.

En conclusion, les avantages d'une telle politique vont bien au-delà de la simple gestion des risques et du capital de réputation. Innovation, partenariats fournisseurs et nouveaux marchés potentiels sont les bénéfices de cette nouvelle approche des achats. Il ne s'agit donc plus de se poser la question combien coûte une politique d'achats durables, mais bel et bien combien elle va rapporter!

En collaboration avec pme durable, sanu propose plusieurs modèles d'accompagnement d'entreprise adaptés à chaque niveau d'avancement:

- Diagnostic des achats
- Formation et ateliers
- Accompagnement d'une équipe de projet

Contact et informations: Anne-Christine Chappot ou Gabriela Kämpf

sanu future learning sa | compétence / développement durable
2500 Bienne 3
Tél.: 032 322 14 33
www.sanu.ch