



Achats

Achats : comment se réinventer face aux défis économiques et RSE ?



La chaîne des achats fait aujourd'hui face à un enjeu de taille : celui de replacer l'humain et l'environnement au cœur de son activité. Le triptyque prix, délais, service/qualité à lui seul ne permet plus de décrire la performance et le monitoring des achats. Il est désormais nécessaire de prendre en compte l'impact de tous les enjeux RSE dans nos activités.

Cette évolution entraîne une refonte des stratégies d'entreprise et des interactions entre les différents acteurs pour réconcilier l'ensemble des objectifs économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux fixés par les directions respectives. Tout cela, en optimisant la qualité opérationnelle, la performance, les innovations ainsi que la continuité optimale et pérenne de l'activité.

Quels sont les enjeux à prendre en compte pour le pôle FM ?

Bien que non certifiante, la norme ISO 20400 permet de donner des lignes directrices pour répondre à cette approche :

- Mettre en place une **gouvernance** permettant de refléter les engagements collectifs, de donner une cohérence dans les actions mises en place et de piloter de manière pertinente les orientations prises.
- Prendre en considération les **sujets environnementaux** récurrents pour tout type d'achat : la prévention de la pollu-

tion, la protection de l'environnement, la biodiversité et réhabilitation des habitats naturels, l'utilisation responsable des ressources.....

- S'assurer que ses fournisseurs garantissent **des conditions et des relations de travail éthiques et saines** (santé, sécurité, hygiène) pour leurs collaborateurs à travers des questionnaires, des audits physiques...

- En lien avec le devoir de vigilance, vérifier que le fournisseur respecte ses engagements de surveillance des atteintes aux **droits de l'homme** via des questionnaires, des visites, des audits sociaux... Pour les fournisseurs situés dans des pays dits « à risques » cette vérification passe également par la **compliance à la réglementation** en vigueur.

- Favoriser des stratégies de *sourcing* vers des solutions favorables à la **communauté et au développement local**. À titre d'exemple, la relocalisation locale permet de diminuer les transports, d'améliorer l'empreinte écologique, de dynamiser l'emploi local... tout en s'assurant de

prendre en compte les impacts négatifs de la chaîne des achats et de l'activité globale sur les populations locales (phases d'extraction de matières, de production, nuisances...)

- Étudier l'ensemble de la chaîne de valeur pour développer une **consommation responsable** à travers la santé et la sécurité des consommateurs, l'accès facile à l'information, le service après-vente...

- Intégrer aux objectifs contractuels des notions relatives à la **loyauté des pratiques** telles que la lutte contre la corruption, le développement des échanges transparents et éthiques...

Quelles initiatives concrètes pour diminuer les risques RSE des achats FM ?

Un des premiers objectifs pour les acteurs FM est d'identifier les risques par catégorie d'achat, afin de trouver des actions pour les diminuer et mieux les maîtriser. Pour prévenir les risques environnementaux, les risques sécurité et santé, nous



Les Achats fers de lance de la décarbonation

Le Facility Management est un secteur particulièrement carboné. L'ADEME estime la part des émissions de CO₂ liées à l'exploitation des bâtiments à plus de 25 % à l'échelle nationale, à laquelle s'ajoutent les émissions indirectes issues de la chaîne d'approvisionnement représentant en moyenne 80 % des émissions totales d'une activité à travers les composants et matériaux utilisés, la mobilisation et le déplacement desouvrants...

Il existe un véritable enjeu à faire contribuer les acteurs du FM à la réduction de l'empreinte carbone avec un challenge de maîtrise des coûts, si ce n'est de réelles opportunités de gains économiques. L'objectif pour les acheteurs FM est d'intégrer une stratégie bas carbone tout au long du processus achat en adoptant une logique TCO. Cela permet d'évaluer le coût d'un produit ou d'un service sur l'ensemble de son cycle de vie (de sa fabrication à sa fin de vie). La construction d'une feuille de route se matérialise par cinq étapes : mesurer, réduire, optimiser, suivre et apprendre.

Mesurer les émissions carbonées permet d'identifier et de prioriser les segments achats les plus impactants et de définir ses objectifs. Cette étape nécessite un travail de collecte des données d'activité chez les fournisseurs et de les convertir en comptabilité CO₂ à l'aide des facteurs d'émissions définis par l'ADEME. Cette base de référence permet de suivre l'efficacité des actions qui seront déployées.

Deux types de leviers peuvent être actionnés (ISO 50001-2018) pour décarboner les achats. Le premier est relatif aux activités support des prestataires (logistique, transport, packaging). Ces actions présentent l'avantage de ne pas modifier la prescription technique. Le deuxième s'axe sur les actions « cœur de métier » : celles-ci possèdent un potentiel de réduction carbone élevé, car elles génèrent de grands changements liés à de nouveaux équipements et une modification des pratiques de production. Ainsi, la recherche d'action de décarbonation mobilise les acheteurs, les prescripteurs, les Fmrs et les prestataires afin de prendre en compte la marge de manœuvre pour intégrer des critères environnementaux dans le processus achat ainsi que la faisabilité technique et financière.

Le schéma suivant présente une liste non exhaustive d'actions de décarbonation dans le secteur FM à travers l'exemple d'un bâtiment durable. Il s'agit d'une structure qui est conçue de façon à réduire l'impact environnemental tout au long de son cycle de vie (construction, exploitation, déconstruction) tout en garantissant la sécurité et le bien-être des usagers.

Travaux et main d'oeuvre Construction & Déconstruction	Hard FM : Maintenance & Curatif	Soft FM : Exploitation & Usage
<ul style="list-style-type: none"> • Eco-conception : orientation Sud des bureaux, isolation et géothermie, dimensionnement, structure en bois, énergies renouvelables • Sélection des matériaux : bas carbone, bio-sourcés, locaux • Transport : optimisation et logistiques de déplacement et mobilité propre • Valorisation des déchets : recyclage et réemploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance énergétique et isolation des bâtiments, pénétration des énergies renouvelables, contrat de performance énergétique • Eclairage LED • Chaudière biomasse • Végétalisation des toits • Maximiser l'utilisation des bâtiments • Monitoring des consommations 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux transports durables • Sobriété des usages & sensibilisation • Fourniture et mobiliers : achats locaux, Stylos/marqueurs rechargeables (juste besoin); carton / papiers / enveloppes recyclés; meubles en carton / bois recyclé / éco-conçu ou recours à la 2nd main • Produits labellisés, matériels reconditionnés • Gestion des déchets

Le suivi et l'expérimentation d'une démarche de décarbonation des achats ont démontré que les achats carbonés renferment des coûts cachés et des opportunités de gains. Les actions de performance énergétique et d'optimisation des ressources génèrent une réduction des charges locatives des bâtiments. Innover dans les pratiques de valorisations des déchets est aussi un levier porteur.

Par exemple, une entreprise a mené un projet de déconstruction d'un bâtiment et a orienté ses actions localement sur le recyclage et le réemploi de presque 100 % de ses matériaux et mobiliers. Les bénéfices économiques s'élevaient à des centaines de milliers d'euros tout en s'impliquant dans une dimension sociale par le don de certains équipements.

L'un des principaux facteurs clés de succès de la décarbonation des achats passe par la co-construction d'un cahier des charges intelligent avec l'ensemble des acteurs du secteur FM. Cette démarche doit s'inscrire dans une politique achats responsables pour avoir une vision globale afin d'éviter tout transfert de risque et prioriser les actions en fonction des enjeux de l'entreprise.

Auréli Fort, Expert métier FM et

Sarah Pelleray, Responsable de l'offre Décarbonation au sein du Cabinet conseil EPSA

avons pu recenser quelques bonnes pratiques :

- **Propreté et hygiène** : éviter les substances polluantes et utiliser des produits éco labellisés, utiliser moins de plastique, mieux gérer les déchets.

- **Prestations et entretien d'espaces verts** : avec la loi Labbé, les produits phytosanitaires sont supprimés, la tendance est à l'écoconception paysagère, avec la

végétalisation des espaces, l'installation de ruches ou de potagers et le recours à l'éco-pâturage.

- **Fournitures de bureau** : favoriser le déploiement des encres végétales, du vrac, réduire le papier.

- **Informatique** : acheter des PC éco conçus (% de matière recyclée), de 2nde main.

- **Vêtement de travail** : définir avec la blanchisserie des méthodes de lavage

permettant de préserver la qualité des produits, demander l'utilisation de filtres à microplastique pour le lavage des vêtements synthétiques, définir les règles de recyclage des vêtements professionnels avec le fournisseur, éviter les cotons (produits avec des pesticides, très utilisateurs d'eau ...)

- **Flotte automobile** : formalisation d'une car policy, cours d'écoconduite, électrifi-



Achats

Les incontournables des lois et des réglementations

Devoir de vigilance

Loi Grenelle II-Article 75

Obligation réglementaire pour certaines entreprises de réaliser un bilan d'émissions de gaz à effet de serre sous peine de sanction économique.

La loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

Définition d'un objectif de rénovations énergétiques des bâtiments par an depuis 2017

La loi d'orientation des mobilités 2022 (Article 26A)

Obligation d'augmentation graduelle du taux de renouvellement des flottes de véhicules depuis janvier 2002

Réglementation environnementale RE2020

Objectif de réduction de 30% des émissions de CO₂ de tout le secteur du bâtiment en dix ans

Décret tertiaire / Dispositif Eco Efficacité Tertiaire (DEET)

Obligation de réduction de la consommation énergétique des bâtiments, le non-respect de ce décret expose à des amendes.

cation de la flotte, co-voiturage et auto-partage, contrôle pneumatiques.

- **MICE** : réduire les déchets, choisir de la décoration et de la vaisselle responsables, limiter les déplacements, bannir les goodies en plastique, multiplier les événements digitaux et hybrides.

Cependant, cela ne devra pas se faire au détriment des autres critères RSE :

Pour le côté social, de nombreuses bonnes pratiques existent dans les achats de prestation d'hygiène : journée en continu ou existence de formations pour les salariés du prestataire, appel au secteur du STPA. Des questionnaires d'évaluation avec demandes de critères sociaux (suivi du turnover, des CDI) localisation des usines, certifications, et résultats d'audits sont des KPIs qui peuvent être demandés aux fournisseurs FM.

Comment amorcer cette démarche d'achats responsables ?

La 1^{ère} action consiste à cartographier et identifier les risques par catégorie d'achat ; les indicateurs seront sélectionnés en fonction de la politique RSE et des enjeux de l'entreprise. L'étude sera faite sur les 7 enjeux RSE, tout au long du cycle de vie. Ces impacts RSE vont générer des risques s'ils sont négatifs, et des opportunités s'ils sont positifs pour chacune de ces catégories. Il est nécessaire d'évaluer alors son niveau de maîtrise du risque ou de l'opportunité. Ces risques seront ensuite priorisés et hiérarchisés pour établir un plan d'action.

Puis, la politique achats responsables pourra être formalisée ; il s'agit de définir un cadre dans lequel les acheteurs vont devoir agir, en fonction des enjeux de l'entreprise et des objectifs à atteindre. Puis elle sera communiquée à l'ensemble des parties prenantes afin de sensibiliser et d'embarquer les équipes, les fournisseurs.

Enfin, il faudra prévoir la sensibilisation et la formation des équipes (acheteurs, prescripteurs, donneurs d'ordre...) : elles devront être accompagnées dans ces changements complets de process, de démarche globale, de suivi de la performance...

Quels leviers l'acteur FM peut-il utiliser ?

Dans le dernier rapport du GIEC (Groupement International D'experts pour le Climat), la sobriété est pour la 1^{ère} fois citée comme un des leviers pour réduire les émissions de GES. Le juste besoin (et le challenge du besoin interne) est maintenant le 1^{er} réflexe à avoir pour l'acheteur : a-t-on réellement besoin du produit ou du service ? Cette quantité ? Peut-on avoir recours à une solution alternative ou de substitution ? Tout comme l'éco-conception, le reconditionnement est un levier éprouvé pour réduire les coûts tout en diminuant l'empreinte écologique. L'étude des impacts sera faite tout au long du cycle de vie, en prenant en compte tous les enjeux RSE (afin d'éviter le transfert de risques). La démarche d'économie circulaire vise à rompre avec la logique de l'économie linéaire « extraire, fabriquer, consommer, jeter », afin d'être moins dépendante des ressources non renouvelables, de limiter la consommation des ressources stratégiques et de créer des emplois non délocalisables. Ainsi nous assistons au déploiement de nouvelles filières de recyclage, avec le développement de nouvelles activités, une réelle redynamisation du tissu local (l'offre de mobilier de bureau recyclé par exemple connaît un véritable essor).

Utiliser de la matière recyclée, penser à la fin de vie des produits dès l'amont du projet : ACV, écoconception, économie circulaire ; autant d'outils intéressants pour piloter ses achats tout en diminuant les

risques, mais nécessitant que les acteurs FM soient sensibilisés et formés !

Les labels sont un bon levier pour réduire les risques et mieux les maîtriser. Mais il faudra sélectionner les plus pertinents, par catégorie, et faire le tri parmi la « jungle de labels » existants. Les acteurs FM s'appliqueront également à implémenter des critères dans ses cahiers des charges techniques, à envoyer des questionnaires RSE aux fournisseurs, afin de garantir des actions responsables tout au long du process achats.

Toutefois, il n'existe pas de solution pré-conçue et de modèle standard. La démarche est à adapter à l'environnement et aux contraintes de l'entreprise.

Une politique structurée achats responsables : créatrice de valeur et un levier de performance global

Dans notre contexte actuel, l'acteur FM est très chahuté et doit faire face à de nombreux challenges : hausses des prix des matières premières, ruptures de stock, allongements des délais... Mais il ne doit pas « oublier » ou reporter ces sujets ; au-delà de l'urgence climatique et le défi de décarbonation des achats que vont devoir relever tous les professionnels (voir encart), les avantages de mettre en place une politique achats responsables sont multiples. Le premier étant de **mieux maîtriser l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement**, grâce à l'identification des enjeux RSE catégoriels et fournisseurs. Les risques sont identifiés, pilotés, et permettent d'apporter des coûts évités. C'est aussi un très bon moyen pour **réduire les coûts**, voire de diminuer les surcoûts : grâce au juste besoin, à l'écoconception, à l'optimisation énergétique, et à la prise en compte du TCO (ou coût global), l'acheteur pourra obtenir une optimisation globale, et une amélioration du PNL.

Améliorer son image auprès des investisseurs, optimiser sa marque employeur pour attirer les talents, valoriser ses actions en interne pour diminuer le turnover, engager des partenariats fournisseurs pour en être un client privilégié et acteur de développement, communiquer son engagement auprès des clients et en faire un avantage concurrentiel... Tous ces avantages sont indéniables lorsqu'une entreprise met en place une vraie démarche achats responsables structurée. ■

AURÉLIE FORT,

Expert métier FM

DELPHINE GILET,

Directrice Offre Achats Responsables au sein du cabinet de conseil EPSA