

L'Observatoire des Achats Responsables



www.obsar.asso.fr

COMPRENDRE LES ACHATS RESPONSABLES

TPE-PME : votre guide pratique

EDITO

Les achats responsables ne peuvent rester l'apanage des grands groupes et des administrations.

C'est fort de cette croyance que l'ObsAR a décidé de rédiger ce guide à l'usage des TPE/PME.

De fait, ce guide constitue surtout un espoir : être une pierre de plus à l'édifice que nous bâtissons pour rapprocher tous ceux qui partagent nos valeurs, quelle que soit la taille de l'entreprise concernée.



L'effet qui en est attendu est donc double :

- *permettre aux TPE/PME de mieux comprendre l'évolution profonde prenant place chez leurs clients,*
- *leur donner des clés simples et pragmatiques pour lancer elles aussi une démarche d'achats responsables.*

À cet effet, le guide, fruit d'un travail collectif, essaie de répondre aux questions que beaucoup de TPE/PME peuvent se poser : qu'est-ce que les achats responsables, pourquoi déployer une telle démarche, comment la mettre en œuvre dans une PME, quels indicateurs utiliser... et d'amener des réponses issues de l'expertise et de l'expérience de nos adhérents.

Ayant vocation à être largement distribué, cet ouvrage sera remis gratuitement. C'est pourquoi nous tenons à remercier très chaleureusement tous ceux qui ont bénévolement participé à son élaboration : les acheteurs du public et du privé, les grands réseaux actifs sur ces sujets, toutes les instances officielles, syndicats, fédérations et associations qui nous soutiennent et, bien sûr, l'équipe de l'ObsAR. Espérant que ce guide touchera le plus grand nombre et saura aider chacun à évoluer, je vous en souhaite une très bonne et ... très responsable lecture.

Pierre Pelouzel.

Vice-président de l'ObsAR
Président de la CDAF

Table des matières

1-	<i>La définition, le contexte, les enjeux des achats responsables</i>	8
1.1	La définition des Achats Responsables	8
1.2	Le contexte des relations entre donneurs d'ordre et TPE/PME	10
1.3	Les enjeux	12
2-	<i>Les avantages pour les parties prenantes</i>	16
2.1	Pour le fournisseur	16
2.2	Pour le client – Donneur d'ordre	18
2.3	Pour la collectivité / le territoire	20
2.4	Pour les salariés	21
3-	<i>Comment mettre en place une démarche achats responsables dans ma TPE/PME ?</i>	22
3.1	Initialiser la démarche	22
3.2	Modèles de déclinaison - Ressources	23
3.3	Les indicateurs du processus achats responsables	24
4-	<i>Les relations inter-entreprises</i>	25
4.1	Pour une relation collaborative entre donneurs d'ordre et les TPE/PME	26
4.2	La notion de dépendance et de gestion à long terme	27
4.3	Encourager et soutenir l'innovation	28
4.4	Le management par la démarche qualité	29
4.5	La conformité aux droits et aux réglementations	31
4.6	Ils témoignent	32
5-	<i>Pour des achats responsables les réseaux à votre service</i>	45
5.1	La CGPME	45
5.2	La Médiation Inter-entreprises	46
5.3	L'ACFCI	47
5.4	Le CJD	48

6-	<i>Pour vous accompagner</i>	49
6.1	La charte des relations inter-entreprises	49
6.2	La CDAF	51
6.3	Pas@Pas	52
6.4	Le Pacte PME	53
6.5	L'ObsAR : le think tank des achats responsables	55
7-	<i>Les résultats du baromètre RSE 2012 des TPE/PME</i>	58
8-	<i>Les principaux contributeurs à l'élaboration du guide :</i>	59
9-	<i>La synthèse documentaire à l'intention des TPE/PME</i>	63
10-	<i>Conclusion</i>	64



Dans la vie il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi, et ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent : pourquoi pas ?

George - Bernard Shaw

Introduction et constats

L'ObsAR a souhaité regrouper tous les réseaux représentatifs de TPE/PME, des acheteurs, des grands donneurs d'ordre publics et privés pour écrire ce guide afin de tenir compte des méthodes utilisées par tout type d'acheteur.



Le groupe de travail s'est donné pour objectifs d'expliquer, d'informer les TPE/PME sur les tendances actuelles en matière d'achats responsables, de répondre aux questions que vous pouvez vous poser et vous permettre ainsi de traiter à égalité avec vos différents interlocuteurs.

Dans ce guide, vous trouverez différents référentiels, des bonnes pratiques et des contacts opérationnels pour vous aider à mettre en place les achats responsables dans vos entreprises.

La démarche de l'ISO 26000, déclinée aux achats responsables, intègre les parties prenantes et offre aux TPE/PME un référentiel et un outil simple pour décliner les achats responsables dans son organisation.

Les relations entre les donneurs d'ordres et les TPE/PME sont fragilisées par la crise mais également par le poids économique de chaque acteur. Revenir à un équilibre dans le respect de chacun est désormais une priorité pour rétablir la confiance.

Les TPE/PME sont le maillon « fort » du développement durable du territoire, la mieux-disance doit s'appliquer à tous. Limiter les conséquences de nos décisions par une bonne utilisation des ressources et ne pas fragiliser l'écosystème est un objectif commun.

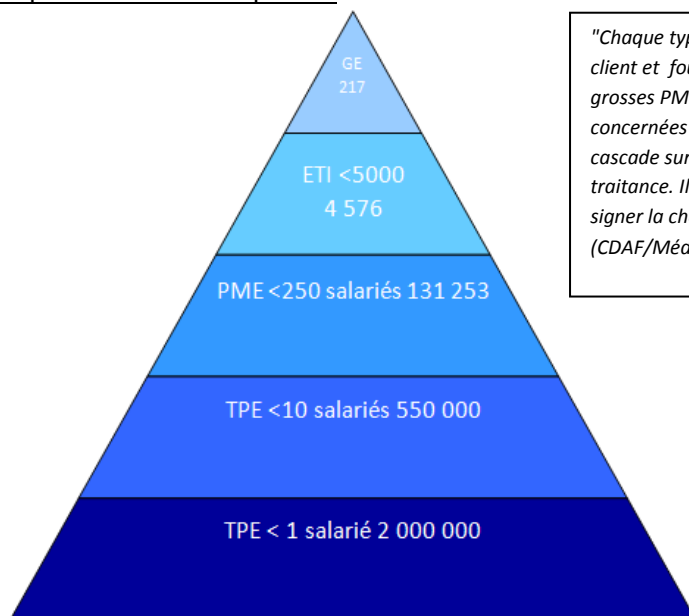
Alain Chatenet

Délégué Général de l'ObsAR

La cible des TPE/PME

Lorsque l'on étudie la typologie du secteur économique français, on constate que ce sont les grandes entreprises qui pèsent sur l'économie de plus de 2.000.000 d'entreprises. Or, 99% de nos entreprises sont des TPE/PME. Elles représentent 50% de l'effectif salarié en France et 44% de la valeur ajoutée (Source Insee, Lifi, Ficus 2007).

Répartition des entreprises :



"Chaque type d'entreprise est à la fois client et fournisseur. Les ETI et les grosses PME sont les premières concernées par cette responsabilité en cascade sur toute la chaîne de sous-traitance. Il serait souhaitable de signer la charte en 10 points (CDAF/Médiation inter-entreprises)"

Nous n'avons, de ce fait, pas le droit de négliger ou d'oublier les TPE/PME et nous nous devons de les accompagner et de les conseiller. Si l'achat se veut être responsable, il doit prendre en considération cette catégorie d'entreprises, il y va d'un enjeu majeur sur le plan de la création de richesses, de valeur et sur celui de l'emploi.

Nos constats

La compétitivité et la croissance des TPE/PME sont bloquées par un « plafond de verre ».



Les règles de fonctionnement internes des grands donneurs d'ordres publics et privés font barrage aux TPE/PME :

- ✓ Aversion aux risques fournisseurs par les directions achats (peur de la petite taille des TPE/PME et du risque de dépendance économique)
- ✓ Difficultés à « vulgariser » les appels d'offres qui souvent nécessitent des compétences d'experts afin d'y répondre
- ✓ Logique de réduction du panel fournisseur et incitation, voire obligation, aux TPE/PME à se regrouper
- ✓ Annuaire pour trouver des TPE/PME
- ✓ Temps nécessaire pour « sourcer » des TPE/PME.

De leur côté, avec une moyenne de moins de 30 salariés par structure, les PME manquent de ressources et rencontrent des freins réels :

- ✓ Difficulté pour accéder aux offres
- ✓ Absence d'égalité des chances
- ✓ Aversion pour répondre aux appels d'offres (procédures complexes, taille des documents contractuels et des questionnaires à fournir qui les repousse, ...)
- ✓ Complexité d'appréhension des notions de RSE et d'achats responsables, ainsi que des évolutions réglementaires et des lois.

1- La définition, le contexte, les enjeux des achats responsables

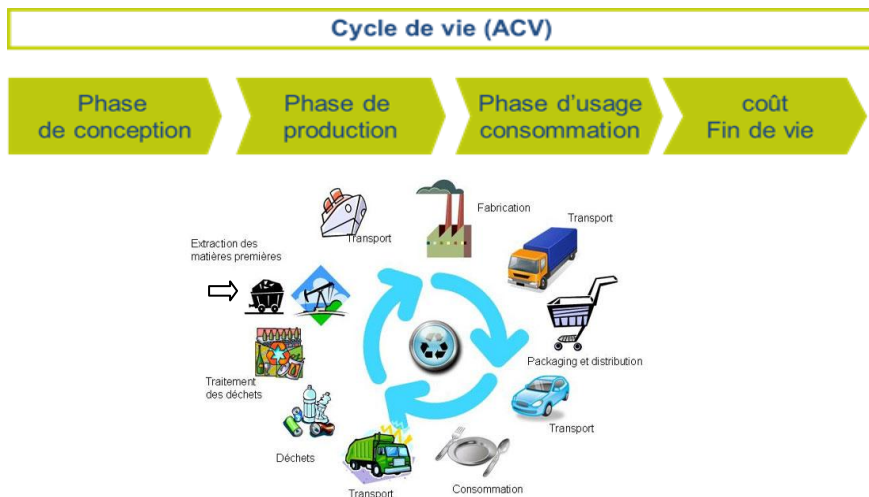
1.1 La définition des Achats Responsables

« Tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre **parties prenantes** des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'**environnement**, du **progress social** et du **développement économique**.

L'acheteur recherche l'**efficacité**, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation **des coûts globaux** (immédiats et différés) au sein d'**une chaîne de valeur** et **en mesure l'impact**. »

« *Définition de l'ObsAR, 2011* »

La prise en compte des impacts est à intégrer dès la conception du produit ou du service, durant sa production, son utilisation et jusqu'à sa fin de vie.



A chaque étape du processus, il est nécessaire de définir le juste besoin et de limiter les sources de coûts inutiles, sans oublier d'inclure dans cette analyse les clients et les fournisseurs.

Par étape du processus se poser la question des 5 « R » :

- ✓ Réduire la consommation (conception, énergie, matière première)
- ✓ Réduire les déchets (fabrication, consommation, fin de vie)
- ✓ Recycler au maximum (fabrication, consommation et seconde vie)
- ✓ Réparer (augmenter la durée de vie)
- ✓ Réutiliser (recyclage, emballage).

Concernant le processus achats, cela se déclinera dans chaque étape de la chaîne de valeur achat : évaluation fournisseurs, élaboration des RFI (Request For Information = informations fournisseurs), RFQ (Request For Quotation = chiffrage) jusqu'au suivi de contrat, sans oublier le paiement des factures.

La future norme achats responsables déclinée de l'ISO 26000 est construite suivant cette chaîne de valeur.

Cette façon d'acheter nécessite plus de moyens en termes de réflexion stratégique. Les phases amont (préparation des consultations) et aval du processus achats (suivi de contrat) seront donc travaillées plus en profondeur et l'ensemble de la chaîne logistique sera analysée.

La formation des acheteurs est nécessaire sur les dimensions sociales, environnementales, juridiques, éthiques sans oublier la notion de coût global.

Concernant les TPE/PME, la démarche achats responsables peut être la clef pour initier une démarche de responsabilité sociétale.



La démarche d'achats responsables s'inscrit dans la politique de déploiement de la **RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)**, même si aujourd'hui il est plus correct de parler de **RSO (Responsabilité Sociale de l'Organisation)**.

Les achats responsables correspondent à la déclinaison métier de la norme ISO 26000, cette norme est applicable à toutes organisations.

La norme achats responsables déclinée de l'ISO 26000 sera disponible sous forme de 2 guides (NFX50-135 1 et 2) :

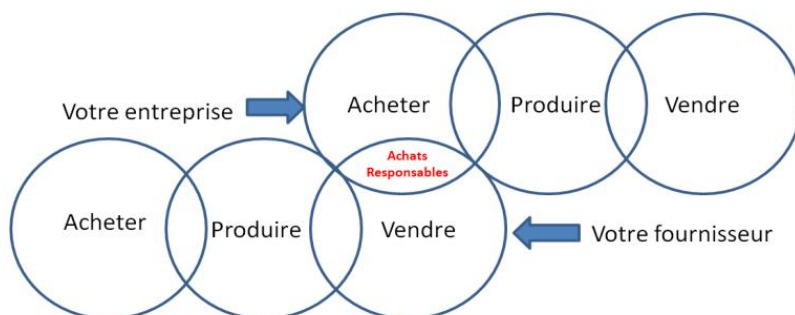
- le premier pour expliquer la norme et servant de base pour aller négocier vers ses parties prenantes.
- le second permettra de limiter les risques potentiels au travers de la chaîne de valeur achat, en rapport aux 7 questions centrales et ceux pour chaque étape du processus achats.

1.2 Les relations entre donneurs d'ordre et TPE/PME

Nous partons du postulat que, pour être cohérente, une politique d'achats responsables doit être appliquée par les acheteurs avant d'être déployée chez les fournisseurs.

Or, certaines grandes entreprises demandent à leurs fournisseurs de se conformer à des réglementations, procédures, spécifications ou conventions mais, après avoir mis en place ces exigences, la sélection des offres continue de se faire sur le seul critère du prix.

Le principe de réciprocité doit exister, tout en gardant à l'esprit que, au vu de la complexification de la chaîne logistique des donneurs d'ordres, il apparaît également nécessaire que les fournisseurs initialisent la démarche au sein de leur organisation, afin d'accompagner leurs propres fournisseurs dans le domaine de la responsabilité sociétale.



Au travers de ce guide, nous vous soumettons l'idée de faire de votre politique de développement durable une force, une opportunité, une démarcation sur votre marché, enfin un renforcement de votre communication avec vos clients et vos fournisseurs et de développer les relations et la synergie sur le territoire.

Est responsable l'achat qui concilie durablement les performances économiques, environnementales et sociétales.

1.3 Les enjeux



L'acheteur doit mettre en forme les exigences du bureau d'études et de l'ensemble des prescripteurs sous la forme de cahiers des charges. Il devra inclure les dimensions suivantes :

Environnemental



L'achat de produits/processus fabriqués dans le respect de l'environnement est conçu et réalisé pour engendrer tout au long de son cycle de vie le moins d'impacts environnementaux négatifs et conserver ses performances lors de l'utilisation. Il faut également intégrer l'utilisation des ressources naturelles et énergétiques lors des processus de fabrication/transport/ rejets... sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Exemples de critères environnementaux
Absence de substances toxiques dangereuses pour l'homme et l'environnement
Réduction de matières premières non renouvelables
Diminution des nuisances liées aux transports (émissions, bruit, trafic, accidents)
Réduction des quantités de déchets non valorisables
Lutte contre les pollutions
Respect de la biodiversité
Utilisation d'énergies renouvelables / Efficacité énergétique

Économique



Les achats responsables incluent la mise en œuvre et la promotion de coopération à long terme avec les fournisseurs.

Il s'agit de prendre en compte l'impact économique de l'achat sur l'entreprise, son environnement et ses fournisseurs dans une logique de coût global (réponse au besoin, maintenance, service après-vente, qualité, fin de vie...).

Il convient de raisonner en coût total : c'est-à-dire en prenant en compte tous les coûts directs et indirects liés notamment à la R&D, aux coûts logistiques (transport, stockage...), aux rebuts, à l'espérance de vie ou de durabilité, à la gestion des déchets, etc.

Exemples de critères économiques
Différenciation sur le marché
Anticipation normative, réglementaire
Réponse à certaines exigences (techniques, environnementales, sociales...)
Meilleur retour sur investissement
Lutte contre le gaspillage
Longue durée de vie : produit rechargeable, réutilisable et réparable Diminuer les défauts (sécurité, solidité)
Coûts d'assurance pouvant être négociés suite à la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale

Social et sociétal :



L'achat responsable possède une dimension sociale et sociétale. Ces aspects passent par :

- ✓ Le développement des compétences sur le territoire
- ✓ L'impact de la présence de l'organisation sur le tissu économique, culturel, associatif local
- ✓ L'employabilité de personnes n'ayant pas un accès à l'emploi facilité pour cause de handicap ou de manque de qualification.

Ces achats permettent de répondre à l'exigence du code du travail (articles L.5212-1 et L.5212-2).

Il est aujourd'hui commun de sous-traiter certaines opérations n'étant pas le cœur de métier de l'entreprise ou utilisant beaucoup de temps pour peu de gains. Il est donc pertinent de se rapprocher de structures œuvrant dans le domaine social, comme les EA (Entreprise Adaptée), ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) avec toutes les personnes en situation de handicap et les structures de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique).

Certaines familles d'achats sont raisonnées sur ce type de sous-traitance (nettoyage des locaux, pressing, entretien des espaces verts, restauration ...).

Il s'agit souvent de familles d'achats dites « hors production ».

Il est intéressant de voir comment l'aspect social peut s'appliquer envers des achats de « production » :

- ✓ Outillages de production ayant besoin d'une remise en état régulière (ex : le nettoyage des moules)

- ✓ Fabrication de petits matériels en menuiserie (chariots, panneaux...) dans le cadre du déploiement du Lean manufacturing (gain sur les délais et développement spécifique)
- ✓ Assemblage
- ✓ Conditionnement, étiquetage.

Il inclut le développement du territoire, en communiquant sur ses besoins futurs (technologiques, innovations, compétences...) avec l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, de la formation et de la recherche.

Exemples de critères sociaux et sociétaux
Conditions de travail décentes
Absence de toute forme de discrimination
Reconnaissance du droit d'expression et du dialogue social pour tous les salariés
Absence de danger ou d'atteinte à leur intégrité physique et mentale pour les producteurs et les utilisateurs
Taux de formation par alternance
Collaboration avec d'autres acteurs économiques (écoles, centres de recherche, associations...)

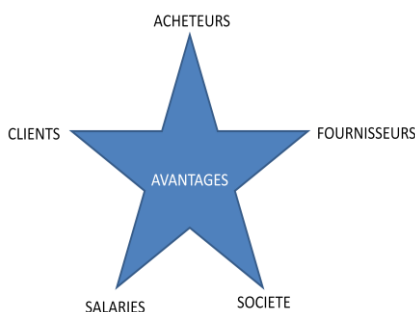
C'est seulement après cette analyse approfondie et en intégrant l'ensemble des informations liées aux trois critères ci-dessus, au sein du processus de négociation et d'achat, que l'on pourra déterminer le coût réel d'un produit ou d'un service pour une organisation.

Un achat responsable tient compte de ses impacts environnementaux, sociaux et économiques dans la durée et l'espace.

2- Les avantages pour les parties prenantes

Adopter et mettre en place une démarche d'achats responsables au sein d'une politique RSE présente de multiples avantages pour le fournisseur, le client et le territoire mais également pour l'ensemble de la collectivité.

Certains des avantages peuvent être valables pour plusieurs acteurs.



2.1 Pour le fournisseur

- ✓ Développer un avantage compétitif : réduire ses coûts d'achat, définir et prévenir les risques environnementaux et sociaux de la chaîne logistique, s'assurer que ses fournisseurs respectent le cadre réglementaire existant, maîtriser la totalité de ses coûts, réduire les quantités de déchets, améliorer l'efficacité logistique
- ✓ Anticiper les contraintes et la prévention des risques (sociaux, écologiques, juridiques, d'image)
- ✓ Réduire les coûts liés à la consommation de ressources ou à la production de déchets

- ✓ Innover par l'augmentation de la qualité, du service et de la valeur ajoutée
- ✓ Réaliser des économies en augmentant la durée de vie des produits et en diminuant les volumes d'achat
- ✓ Accroître la solidité des articles, diminuer les défauts qu'ils pourraient présenter et limiter le besoin d'un service après-vente
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise en montrant qu'elle se comporte de manière responsable
- ✓ Renforcer les contacts entre les fournisseurs par une meilleure connaissance de leurs activités et des difficultés qu'ils rencontrent
- ✓ Faciliter le travail des services d'élimination des déchets, de gestion de l'énergie, ainsi que de tous ceux qui sont en relation avec la protection de l'environnement
- ✓ Contribuer à la lutte contre les conditions de travail inacceptables ou les pollutions de l'environnement
- ✓ S'impliquer personnellement, être en adéquation avec ses propres valeurs
- ✓ Permettre aux fournisseurs d'améliorer leur système de production et leur offre afin qu'ils soient plus attractifs pour leurs autres clients = effet de Levier.

2.2 Pour le client – Donneur d'ordre



- ✓ Augmentation de la valeur de la marque
 - ✓ Performance économique et financière
 - ✓ Amélioration de la réputation et de la fidélisation des consommateurs (via les réseaux sociaux)
- ✓ Collaboration de recherche et développement avec le fournisseur pour élaborer de nouveaux produits ou améliorer les produits existants. Cette collaboration met en lumière le cœur de métier de chaque acteur en étant fondée sur un partage de l'information, des infrastructures et des compétences
 - ✓ Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement.

Les attentes des acheteurs publics, témoignage de Fatima Azzaz (SAE)



Les acheteurs publics appliquent le Code des Marchés Publics qui leur impose, dans son article 5, de déterminer la nature et l'étendue des besoins à satisfaire en prenant en compte des objectifs de développement durable.

Les conditions d'exécution des marchés publics fixent des objectifs de développement durable.

Enfin des critères d'attribution pour le choix de l'offre la « **mieux-disante** » peuvent valoriser notamment les performances en matière de protection de l'environnement, le coût global d'utilisation ou le caractère innovant.

Les TPE/PME qui souhaitent accéder aux marchés publics et répondre par des offres différenciées et compétitives sont incitées à entreprendre, valoriser et quantifier leurs démarches de développement durable.

Les points forts à développer par les TPE/PME :

- ✓ Un système d'information qui permet des calculs de coûts complets et justifie une économie directe ou indirecte
- ✓ La capacité de répondre par une variante quand une solution alternative défend des valeurs d'achat durable
- ✓ A l'intérieur de la réponse, la priorisation de solutions innovantes, de réduction de l'empreinte carbone, de maîtrise de l'énergie, cycle de fin de vie, développement des territoires qui peuvent aider les administrations à respecter leurs propres engagements (plan Etat exemplaire) de développement durable; il est également regardé les engagements pour l'insertion de personnes éloignées de l'emploi (y compris l'emploi de personnes en situation de handicap)
- ✓ La promotion de bonnes pratiques ayant des effets bénéfiques sur la santé et les conditions de travail des fonctionnaires ou des usagers
- ✓ L'acceptation et la maîtrise de procédures dématérialisées pour accéder aux plateformes de dépôt des offres mais aussi à d'autres procédures dématérialisées (facturation, commande en ligne, formation...)
- ✓ Les capacités et expertises de leurs salariés permettant la mise en œuvre d'actions éco-responsables, notamment en maîtrise des consommations énergétiques et du développement des territoires
- ✓ Le groupement momentané d'entreprises pour valoriser des savoir-faire complémentaires au service du développement durable

- ✓ En cas de conflit d'exécution des marchés, la démarche de recherche de solutions amiables et/ou le règlement des litiges par la médiation sont privilégiés
- ✓ Les rencontres, en amont des appels d'offres, avec des acheteurs publics pour comprendre leurs attentes et contraintes.

2.3 Pour la collectivité / le territoire

- ✓ Favoriser le recours aux énergies renouvelables tout en diminuant la consommation d'énergie globale (énergie grise contenue dans les biens, énergie liée à l'utilisation et à l'élimination)
- ✓ Diminuer les impacts dus aux transports (émissions, bruit, trafic, accidents, etc.)
- ✓ Réduire l'utilisation de matériaux problématiques pouvant engendrer des coûts importants à plus long terme en matière de santé ou de dépollution
- ✓ Respecter, dépasser et devancer la réglementation sociale et environnementale afin d'éviter de parvenir à des situations où le fournisseur se retrouve contraint de se mettre en conformité dans l'urgence
- ✓ Renforcer la cohérence de l'activité de l'administration publique entre ses engagements en matière de réglementation sociale et environnementale
- ✓ Diminuer les quantités de déchets et leur toxicité et ainsi mieux maîtriser les coûts liés à leur traitement
- ✓ Encourager les innovations responsables
- ✓ Être en accord avec les stratégies locales, nationales et internationales en matière de développement durable
- ✓ Anticiper des compétences nécessaires dans l'avenir.

2.4 Pour les salariés

Les avantages ci-dessous s'inscrivent plus dans une démarche RSO que dans la démarche achats responsables.

- ✓ Donner du sens au travail de chacun
- ✓ Développer la qualité des relations en interne et inter-entreprises
- ✓ Partager avec tous la vision et la construction de la démarche de responsabilité sociétale
- ✓ Mener sa mission avec des objectifs
- ✓ Participer à la politique de développement durable en déclinant les objectifs du développement durable au sein de sa fonction
- ✓ Refuser les pratiques managériales par le stress
- ✓ Faire que l'entreprise devienne un lieu d'apprentissage et de progression personnelle permanente
- ✓ Valoriser la créativité
- ✓ Construire un dialogue clair, pertinent et authentique au sein de l'entreprise
- ✓ Anticiper l'impact des réorganisations et restructurations (bien-être des collaborateurs, surplus de travail...)
- ✓ Rémunérer chacun de façon équitable
- ✓ Lutter contre les discriminations et les abus.



3- Comment mettre en place une démarche achats responsables dans ma TPE/PME ?

3.1 Initialiser la démarche

1/ Adopter une politique de développement durable. Cette politique devra représenter les Valeurs de l'organisation et devra être déclinée de façon pertinente auprès de l'ensemble des salariés (journée d'intégration...) et non pas seulement via un document signé par le salarié.

2/ Former l'ensemble du personnel au principe du développement durable en déclinant les recommandations à la fonction/mission. La formation ne devra donc pas mélanger des acteurs de processus différents. Il pourra y avoir un tronc commun à l'ensemble du personnel mais une déclinaison métier devra être faite (maintenance, bureau d'étude...).

Les acteurs de la supply-chain devront être formés aux achats responsables (acheteurs, logistique, comptabilité fournisseurs, qualité fournisseurs ...).

3/ Cartographier les achats suivant la grille des impacts « ESSE » (Environnementaux, Sociaux, Sécurité, Économiques).

Identifier pour chaque famille d'achat les impacts concernés. Après construction de cette grille, vous pouvez par exemple vous inspirer de la méthodologie du plan de surveillance (AMDEC) afin de positionner les actions/propositions permettant de minimiser les impacts.

4/ Travailler sur le besoin réel et intégrer aux appels d'offres/consultations les critères de développement identifiés dans le point 2. Ne pas hésiter à « ouvrir » les cahiers des charges (raisonner en termes de résultats et non de moyens ou méthodes) afin de favoriser l'innovation ou les solutions économiques.

5/ Analyser les offres suivant le principe de mieux-disance et en raisonnant en coût total et à long terme.



Pour conduire cette démarche, vous devez exploiter l'ensemble des fonctionnalités de vos outils en place (Indicateurs du type RH/ Dossier de consultation/Progiciels/ERP...).

Pour débiter, enrichissez et faites évoluer l'existant, cela vous aidera dans la conduite du changement.

3.2 Modèles de déclinaison - Ressources



Une des causes les plus souvent citées pour expliquer les difficultés rencontrées par les TPE/PME est un manque de formation concernant les enjeux du développement durable.

Une formation peut être mise en place directement par le donneur d'ordre ou assurée par une tierce partie (cabinet de conseil, organisme de formation).

Vous avez la possibilité d'accéder à des résultats d'études disponibles en ligne, pouvant vous aider à appréhender de manière plus concrète la démarche de responsabilité sociétale. Ces modèles sont issus d'études

menées par l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises). <http://www.orse.org>

3.3 Les indicateurs du processus achats responsables

Mesure du déploiement en interne	Mesure du déploiement en externe	
<p>Pourcentage d'acheteurs objectivés sur leur démarche achats responsables</p> <p>Nombre d'acheteurs formés ou sensibilisés aux achats responsables</p>	<p>Pourcentage de nouveau fournisseurs ayant signé une charte achats responsables</p> <p>Pourcentage des cahiers des charges intégrant des spécifications RSE et/ou des critères de sélection RSE</p>	
Performance des fournisseurs en matière de RSE	Performance de l'entreprise en matière de pratiques achats	Mesure de l'impact des produits et prestations achetés
<p>Pourcentage de fournisseurs certifiés ou labellisés</p> <p>Nombre de plans de progrès RSE contractualisés avec les fournisseurs</p>	<p>Gains réalisés par le déploiement de l'analyse en coûts global ou par le choix de solutions plus responsables, sur l'ensemble de leur cycle de vie</p> <p>Pourcentage d'actes d'achat dont les délais de paiement est inférieur à la norme</p> <p>Pourcentage de consultations (opérations d'achats) ayant donné lieu à une analyse tenant compte du cycle de vie du produit ou service (coût global)</p>	<p>Pourcentage de produits ou services achetés labellisés</p> <p>Part des produits ou services achetés considérés comme d'utilité sociale ou sociétale</p> <p>Part des produits ou services achetés apportant une plus-value environnementale</p> <p>Montant des achats au secteur de l'insertion par l'activité économique</p> <p>Montant des achats au secteur adapté et protégé</p> <p>Pourcentage de fournisseurs PME</p>

Le groupe de travail « Indicateurs de mesure et reporting » de l'ObsAR envisagera la définition d'outils de mesure sous deux autres angles : l'acte d'achat et son caractère responsable et le produit acheté lui-même. Les membres concentreront leurs recherches sur deux problématiques que sont :

- ✓ la définition de la notion d'achats responsables et le périmètre de reporting
- ✓ les indicateurs pertinents et universels, à vocation interne et externe, et destinés à l'entreprise et ses parties prenantes.

4- Les relations inter-entreprises

La mise en place et la communication d'une politique de responsabilité sociétale mobilisent un grand nombre de grandes entreprises et de collectivités mais des points de blocage significatifs sont présents au sein des TPE/PME. Confrontées à de multiples impératifs réglementaires, normatifs et économiques (réponses aux marchés intégrant des critères de développement durable) les TPE/PME peuvent se retrouver démunies.

Par manque de moyens, d'information et de méthodologie, elles peinent souvent à répondre aux clauses de développement durable incluses dans les appels d'offres, ou n'accordent pas d'importance à mettre en avant leur politique développement durable en cas de non spécification de la part du donneur d'ordre.

Engagées elles-mêmes dans une démarche de développement durable, les grandes entreprises exigent de plus en plus de pratiques responsables de la part de leurs fournisseurs et sous-traitants. Paradoxalement, on relève également qu'en France la plupart des innovations réalisées en matière de produits éco-labellisés sont le fait des TPE/PME.

De nombreuses TPE/PME mettent en œuvre des démarches de management environnemental, des codes professionnels de bonne conduite ou des référentiels validés par l'obtention de certificats de qualité.

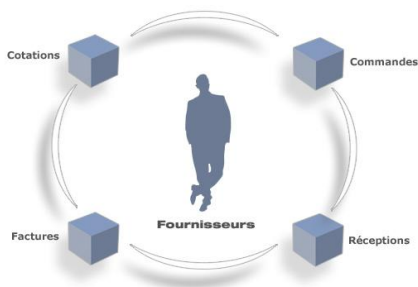


Pour faire adhérer les fournisseurs à la démarche de développement durable de l'entreprise, il est obligatoire a minima de leur communiquer clairement ce que l'on attend d'eux. Communiquer les objectifs de développement durable du client aux fournisseurs et expliquer comment le fournisseur peut répondre à ces exigences. Il peut être nécessaire de convaincre les fournisseurs de l'intérêt qu'ils ont à intégrer le développement durable dans leur activité.

4.1 La relation collaborative entre donneurs d'ordre et les TPE/PME

Il est nécessaire d'engager une collaboration plus avancée avec les fournisseurs. Une démarche collaborative peut ainsi aider les fournisseurs à progresser de façon significative et à développer un vrai partenariat avec les donneurs d'ordres.

Le but pour les donneurs d'ordres est d'aider de façon constructive les TPE/PME qui sont au cœur de leur panel stratégique à la performance de leur entreprise (production, achat...).



Cette démarche sera engagée en toute bonne foi par le client et le fournisseur, éventuellement par convention, en excluant toute pratique assimilable à de la gestion

de fait et en ne visant qu'à instaurer une relation partenariale.

La qualité de la relation avec les fournisseurs est le résultat d'un travail d'équipe impliquant la contribution de chaque partie prenante.

Les acteurs de la fonction achat ne sont pas exclusivement les acheteurs, il peut s'agir de prescripteurs, logisticiens, qualitiens, parfois des utilisateurs, qui peuvent être en contact quotidien avec les fournisseurs.

4.2 La notion de dépendance et de gestion à long terme

La mise en pratique de la démarche achats responsables encourage la collaboration et une relation fondée sur le long terme entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Il faut néanmoins garder à l'esprit la notion de dépendance. Cette dépendance peut exister et être acceptable par exemple pour une jeune entreprise, pour une entreprise détenant une technologie avec une concurrence négligeable et même tout simplement pour une entreprise performante.

Cette dépendance doit être étudiée sur le long terme, un schéma directeur doit être élaboré afin que ce taux de dépendance puisse diminuer dans le temps sans répercussions négatives à la fois pour le client et le fournisseur.

La diminution de ce taux ne passe pas obligatoirement par un retrait de l'activité !

Le déploiement d'une démarche achats responsables au sein des PME implique souvent le besoin de développer de nouvelles compétences, une évolution de leurs pratiques, de la réorganisation... Il est donc obligatoire de leur communiquer les éléments pour une vision à long terme, afin de permettre aux fournisseurs de construire la « road map » (définition de la stratégie, actions à mettre en œuvre, chiffrage...) leur permettant d'atteindre les objectifs souhaités.



Il est essentiel de donner aux fournisseurs de la visibilité. En communiquant à l'avance les arrêts de commandes ainsi que les niveaux prévisionnels d'activité à moyen et long terme afin de favoriser l'adaptation des capacités.

Il sera également envisagé d'accompagner les fournisseurs sur le traitement de cette information.

Du côté des TPE/PME il ne faut pas hésiter à alerter le client lorsque les délais ne pourront pas être tenus (délai d'approvisionnement matière, temps de cycle, sous-traitance, industrialisation...) mais également à étudier en amont les spécifications techniques (plans, procédures d'essais...) afin de faire part de vos recommandations et signaler les éventuelles incohérences ou évolutions possibles.

4.3 Encourager et soutenir l'innovation

Un investissement en recherche et développement est nécessaire pour imaginer des offres (produits et services) durables. Cet investissement n'est pas facile à mettre en œuvre au sein des TPE/PME.



Il est recommandé aux donneurs d'ordre de soutenir les démarches d'éco-conception et de recherche et développement.

Quand le donneur d'ordres ne peut pas collaborer directement à l'innovation, il existe d'autres initiatives comme les pôles de compétitivité.

Ces pôles permettent de mettre en relation sur un même territoire les entreprises, les centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, dans le but de dégager des synergies autour de projets innovants.

Plus d'informations : <http://competitivite.gouv.fr/>

4.4 Le management par la démarche qualité

La future norme achats responsables permettra de donner les lignes directrices pour piloter la démarche achats responsables, l'objectif étant que tout achat se devra à terme d'être responsable (cf. définition des achats responsables).

Nous commençons un nouveau cycle d'amélioration continue au sein des organisations. Il y a eu les systèmes qualité, puis l'intégration de la sécurité et enfin celle de l'environnement et nous avons rebaptisé cela « qualité totale ».

Erreur ! Cette qualité ne fait pas apparaître la notion sociétale et très peu l'environnement sur le raisonnement développement de l'offre. Les organisations doivent se préparer à une nouvelle conduite du changement sur l'ensemble de leur processus pour y intégrer la dimension de responsabilité sociétale. Il faudra à nouveau mettre en place des groupes de travail pluridisciplinaires, revoir l'ensemble du système documentaire et travailler plus particulièrement sur la chaîne de sous-traitance et la prise en compte des parties prenantes.

Aujourd'hui, pour initier la démarche achats responsables, il suffit de beaucoup de volonté, de dynamisme et que cette démarche rayonne sur l'ensemble des organisations liées les unes aux autres.

En effet, la démarche qualité nous a permis de nous approprier un éventail d'outils pouvant être déclinés lors de la mise en place d'une démarche achats responsables : définition de la politique de direction en matière de RSO et de la décliner sur le métier des achats par une cartographie du processus achat intégrant la dimension RSO, audits

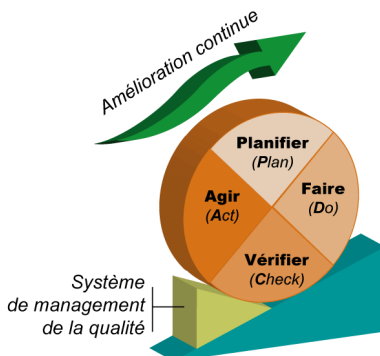
fournisseurs RSO, élaboration des cahiers des charges après cotation des critères RSO identifiés comme critiques, pilotage de la satisfaction fournisseurs (qualité de la relation et de la communication, co-développement, délais de paiement...). Tout cela peut facilement se mettre en œuvre dans les organisations certifiées.

En effet, afin d'obtenir cette certification il a fallu que l'organisation se structure et acquière différents outils tels que des logiciels de gestion documentaire, de gestion des audits, de gestion de projets.

Sans oublier l'application mesurant la satisfaction clients. Pourquoi ne pourrait-on pas au travers de ce même outil mesurer la satisfaction fournisseur ?

Enfin, les démarches AMDEC et Pareto peuvent facilement être utilisées pour identifier et mesurer la criticité des aspects RSO au sein des différentes familles d'achats.

La future norme préconisera également une démarche d'amélioration continue de type « PDCA »



4.5 La conformité au droit et aux réglementations

Pour rendre Responsable le processus achats, il faut que celui-ci soit piloté en conformité avec la réglementation en vigueur.



Trop de mauvaises pratiques hors la loi, liées à l'acte d'achat ou de sous-traitance sont encore pratiquées, malgré le fait que ces pratiques soient couvertes par des textes législatifs ou de jurisprudence.

Dans un premier temps, afin de mesurer l'avancement de votre organisation sur le respect de la loi lors de l'acte d'achat, vous pouvez vous appuyer sur le document élaboré par le médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, document recensant les 36 mauvaises pratiques rencontrées, passées au crible de la loi. Ce document démontre en effet que le désengagement brutal du donneur d'ordres est sanctionné par l'art. L. 442-6, I, 5°: Rupture brutale de relations commerciales.

Mais encore que le retard volontaire dans le traitement d'un litige n'est pas acceptable, selon l'article A 1134 du code du commerce (notion de bonne foi).

Tout cela sans oublier bien sûr la notion de délais de paiement réel, au-delà du contractuel (respect de la loi LME couvert par l'article L441-6).



Il est donc obligatoire de joindre à la formation des acheteurs un module législatif les éveillant à la dimension juridique de leur fonction.

4.6 Ils témoignent

➤ **Une PME et les achats responsables (Outilacrier - Lyon)**



22M€ CA 30 salariés

Inscrit l'achat responsable au cœur de son activité.

Pour un distributeur, le poste achat est le poste de charge le plus important de l'entreprise et la direction des achats y est souvent assumée par la direction générale.

Cette démarche volontariste est la clef de voûte d'un édifice dont les fondations doivent être l'exercice performant de l'activité traditionnelle de distribution, pour laquelle il faut déjà chercher à optimiser tous les processus et à implémenter les technologies les plus modernes (ERP, EDI, e-procurement, GED, dématérialisation fiscale...).

Avoir des convictions, être innovant dans les concepts, défendre des valeurs, ne suffit pas. Il faut en convaincre ses interlocuteurs, les mettre en œuvre correctement et le faire savoir.

Pierre-Yves Lévy a décidé de développer sa communication sur ces sujets :

- ✓ en intégrant des groupes de travail sur l'achat responsable, pour faire part de ses convictions et ajuster la démarche
- ✓ en participant notamment à la rédaction d'un « guide national sur l'achat responsable » intégrant l'exemple d'Outilacrier
- ✓ en intervenant à la tribune lors de divers événements sur le développement durable
- ✓ en impliquant des responsables politiques sur la préservation de notre industrie et en organisant directement des manifestations dans cette perspective.

Progressivement, ces initiatives de sensibilisation sociétale volontaristes et considérées comme innovantes et surprenantes de la part d'une PME, ont intéressé la presse, puis le monde économique.

La performance économique ne doit se faire ni au détriment des fournisseurs, ni au détriment des clients, car Outilacier doit gagner des appels d'offres en étant en compétition, sur la partie économique et service, avec des distributeurs traditionnels incluant, dans leur panel, des produits importés à faibles coûts.

Ainsi, Outilacier a été pionnier dans son métier en dématérialisant la



relation commerciale avec ses clients, dont certains ne reçoivent plus aucune facture papier, passent leurs commandes par EDI et sélectionnent les produits commandés sur Internet, avec une chaîne de validation

hiérarchique structurée et une liaison directe dans leurs systèmes informatiques.

Cette mise en application de savoir-faire développés par Outilacier permet d'afficher **des gains indirects importants chez ses clients**.

Quant aux fournisseurs, toujours associés à la démarche globale, Pierre-



Yves Lévy précise : « La proximité de leurs outils de production et leur "localisation" permet aux fabricants que nous avons sélectionnés d'adapter et de faire évoluer leurs produits, pour répondre aux besoins des clients que nous leur soumettons et pour lesquels nous devons être force de proposition. »

➤ **Témoignages de PME nantaises**

Lors d'un rendez-vous sur la responsabilité sociétale des PME organisé en partenariat avec le Comité 21 des Pays de la Loire le 8 mars 2012 et animé par l'agence d'Eco-Achats ASEA.

➤ **Boulangeries Pâtisseries Associées (BPA)**

17 M€CA, 240 collaborateurs – Pascal Gouvrier



En étant pro actif sur la qualité nutritionnelle des ses produits (arrêt de la graisse de palme), en développant des approvisionnements de proximité, la RSE pour BPA est un véritable levier de compétitivité.

Même si la boulangerie est un métier de « centimiers », le fait d'introduire des critères éthiques et environnementaux dans les critères d'achats ne va pas à l'encontre de la rationalité économique, le retour commercial est positif.

La démarche suivie a été de formaliser une démarche achats responsables précisant l'engagement de l'entreprise, de faire signer une charte achats responsables avec les fournisseurs et d'évaluer les fournisseurs sur des critères RSE. Ces outils sont devenus de véritables instruments de progrès mutuels dans la relation client/fournisseur.

Enfin, BPA s'est rapproché de sa filière professionnelle pour mener une action collective, échanger des bonnes pratiques et faire progresser certains fournisseurs (de plus grande taille).

➤ **L'éthique Produit : au cœur de la stratégie de DFC2**

75 collaborateurs 12M€CA- Benoît Couteau



Négoce spécialisé en produits de quincaillerie et petit outillage pour les professionnels du bâtiment du second œuvre.

« C'est la réflexion d'hommes et de femmes d'une entreprise, sur certaines conséquences du Développement Économique sur les Populations et sur l'Environnement. »

Chez DFC², nous sommes convaincus que nous avons des devoirs vis-à-vis des générations à venir comme envers tous les êtres humains qui habitent notre planète. » Benoît Couteau, DFC² Diffusion

**L'Éclaireur
Éthique Produits®**



Pour DFC2, mettre la RSE au cœur du business n'est pas synonyme de coût mais de profit. La démarche Ethique produit a permis des démarches de progrès avec les fournisseurs, et en terme de légitimité commerciale de DFC2, le choix a été fait de ne travailler qu'avec 17 fournisseurs en 2011.

La marque « l'éclaireur éthique produit » a été déposée en 2011.

Elle consiste à évaluer chaque produit autour de 4 critères (conditions environnementales de fabrication, conditions sociales de fabrication, provenance du produit et durabilité du produit). L'objectif pour 2012 est d'un critère validé minimum par produit et à plus long terme, 4 critères.

➤ **S3A**



Intégrateur spécialisé dans les infrastructures informatiques et de télécommunications, 35 collaborateurs 7M€ de CA

Comment utiliser la **commande publique** comme levier. Les collectivités ont un devoir d'exemplarité qui doit être porté par une volonté politique. Le Code des marchés publics doit évoluer pour faciliter l'intégration de critères RSE dans les marchés publics.



Gilles Rampillon, membre du CJD, a participé à l'élaboration d'un rapport pour développer l'achat responsable avec la Communauté urbaine de Nantes Métropole et mène de façon active des expérimentations sur ce sujet.

Un site internet avec des critères sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux a été réalisé : www.achat-public-responsable.fr

Pour sa propre entreprise, S3A, Gilles Rampillon teste chaque critère et les indicateurs qui sont mis en place pour chacun des critères et donne le plan d'actions pour la période à venir.

Il confirme que la RSE a été pour son entreprise un moteur d'innovation, un moteur pour booster les équipes.

La RSE donne du sens et permet d'expliquer à ses clients où va l'entreprise et surtout lui permet de gagner des marchés sans forcément être le moins-disant.

Enfin et surtout une des vertus essentielles de la RSE est de contribuer au bien-être des salariés de S3A.

➤ *Témoignage d'Annie Sorel (ASEA Agence d'Eco Achats)*



« Les grands donneurs d'ordre privés et publics s'engagent dans des stratégies de développement durable et mettent en place des politiques d'achats responsables, appliquant ainsi des critères en lien avec la RSE dans le choix de leurs prestataires et fournisseurs. Face à ces exigences grandissantes, les PME doivent saisir cette contrainte qui est véritablement source d'opportunité.

C'est en effet un véritable levier de changement et d'innovation pour l'entreprise.

C'est ce qui a été démontré par les 3 PME qui ont témoigné au cours de cet atelier. Elles ont toutes eu des retours commerciaux positifs.

Savoir acheter responsable auprès de ses fournisseurs et sous-traitants est dans la suite logique de **l'appropriation de la RSE par les entreprises**. La **norme des achats responsables issue de l'ISO 26000** qui doit sortir en 2012 va permettre de faciliter l'appropriation de ces sujets par tous les acheteurs.

De plus, nous constatons, via l'ObsAR, que l'enjeu de **faciliter l'accès des PME aux marchés** des grands donneurs d'ordre est enfin devenu une grande cause nationale.

Le sujet des achats responsables est un sujet qui prend enfin de la maturité quelle que soit la taille des entreprises.

➤ *Témoignage d'Olivier de Miras (Ministère de la Défense)*

La fonction achats du ministère expliquée aux PME de Bretagne.

Les acheteurs du ministère de la Défense poursuivent leurs cycles de rencontres en région avec les PME.

Le 1er mars dernier, le ministère de la Défense a participé à une rencontre organisée à Rennes par les chambres de commerce et d'industrie de Bretagne et de Rennes, en partenariat avec la Mission Achats du ministère et en présence du Délégué régional aux restructurations de Défense Bretagne – Pays-de-Loire.



Dans un premier temps, après une description de l'organisation et de la politique achat du ministère, cette manifestation a été l'occasion pour le commandant de la base de Défense de Rennes, le directeur de la plateforme achats-finances

Centre Ouest (PFAF CO), le représentant de l'ESID de Rennes et les représentants de DGA/MI de présenter leurs structures respectives à un auditoire de près de 200 PME.

Outil indispensable, le site Internet de publication des consultations du ministère, la **plate-forme des achats de l'Etat (PLACE)**, leur a été présenté.

Dans un second temps, les acheteurs des différentes entités achat présentes, ainsi que les représentants de l'Economat des armées, ont animé, en partenariat avec les acheteurs famille concernés, les différents **ateliers** ouverts dans le cadre de cette rencontre (achats infrastructures, achats services généraux, achats alimentaires, achats prestations intellectuelles, formations et communication, achats informatiques, achats de santé).

Ce fut l'occasion de **présenter de manière plus détaillée les besoins du ministère et les méthodes d'achats utilisées**, avec un éclairage particulier sur la **problématique locale des achats durables et du recours à la carte achats**.

La disponibilité et la qualité des échanges avec les représentants du ministère ont été particulièrement appréciées par les entreprises, le taux de satisfaction recueilli par la CCI dépassant les 85%.

L'investissement des différents acteurs de la chaîne achats locale est à souligner et constitue le fondement même de la réussite de ces rencontres.

Les prochaines rencontres ont eu lieu en Seine-et-Marne le 31 mai 2012 et en Languedoc-Roussillon (Grau-du-Roi) le 5 juin.

➤ ***Stéphanie Kerbarh - Consultante GB Ouest***



Au-delà des constats décrivant des relations dégradées entre donneurs d'ordres et leurs fournisseurs, il convient de relever les dérives quotidiennes empêchant les TPE/PME de se développer, en innovation et en croissance, dans un climat serein, avec une vision à long terme.



Je côtoie l'industrie depuis plus d'une dizaine d'années et à chaque expérience, à chaque mission, l'impression d'être dans un carcan demeure.

La créativité, le dynamisme, la réactivité sont souvent freinés par des procédures, certes nécessaires mais souvent non optimisées.

Nous pourrions également parler de l'approche processus, qui est une organisation pertinente pour le pilotage des activités, mais les critères ci-dessus sont rarement couverts par ces processus, et l'on remarque également que l'on ne trouve pas de ressources face à ceux-ci.

Si une organisation a pensé à les formaliser au sein de sa propre organisation, ils ne sont pas déployés sur la supply-chain.

Toutefois, l'ensemble des actions préconisées pour déployer une démarche achats responsables ou plus largement une démarche de RSE ne peut pas être déconnecté des agissements et des politiques achats des donneurs d'ordres.

Aujourd'hui, les TPE/PME ont conscience de leur responsabilité sur la chaîne de leur sous-traitance et veillent à ne pas les mettre en péril.

Malgré les politiques de responsabilité sociétale affichées par les grands groupes, il n'y a pas de demande particulière sur leur supply chain.

➤ **Médiation des relations inter-entreprises (Françoise Odolant).**



« Plusieurs organisations socioprofessionnelles ont déjà fait signer en masse leurs adhérents à la Charte afin de les engager dans ce nouveau mode de relations collaboratives avec leurs fournisseurs avant d'aller exprimer leurs demandes d'évolution des pratiques de leurs propres clients : Syntec Numérique et la Fédération Foires Salons Congrès Evènements ont suivi ce type de raisonnement.

La Filière des Industries Ferroviaires qui, dès sa fondation suite aux Etats Généraux de l'Industrie, voulait travailler sur les clauses contractuelles de toute la chaîne de valeur a rédigé un Préambule spécifique pour la trentaine d'entreprises de son secteur qui a signé afin que la Charte fasse désormais partie des documents contractuels et que, quelle que soit sa taille, une entreprise doive adopter ce Référentiel vis-à-vis de ses fournisseurs.

C'est aussi le cas, par exemple, de la Branche Communication Globale mobilisée par son association OHM qui a accompagné cette signature collective de la Charte par une quarantaine de ses adhérents de baromètres fournisseurs et clients ».

Françoise Odolant



L'institut Français des Experts comptables et des Commissaires aux comptes (IFEC) témoigne sur la mise en place de la politique d'Achats Responsables comme 'un des piliers centraux de la RSE pour les TPE/PME.!

L'IFEC est le principal syndicat employeur de la profession et en tant qu'institut un lieu de réflexion, de prospective et d'innovations.

Le congrès national de juillet 2010 avait pour thème l'économie durable, l'économie d'avenir et la construction de la performance durable de l'entreprise.

L'Institut a commencé à structurer une approche métier du développement durable et de la RSE.

A cette occasion fut publiée la « charte du cabinet responsable » pour structurer la démarche RSE des cabinets.

 <p>Economie durable, économie d'avenir. Construisons la performance durable de l'entreprise.</p> <p>CHARTE IFEC DU CABINET RESPONSABLE Le développement durable est une source d'innovation pour affronter les défis de demain.</p> 	<p>Cinq principaux axes de la charte IFEC du cabinet responsable.</p> <ol style="list-style-type: none">1°) Promouvoir une vision économique et financière à long terme au service de l'innovation2°) Préserver l'environnement, la biodiversité et les ressources naturelles de notre planète3°) Développer les richesses humaines de nos structures4°) S'engager et promouvoir une logique de responsabilité sociétale constructive5°) Promouvoir le développement durable et la RSE
--	--

L'ensemble des initiatives et réflexion menées sur ce sujet est organisé autour des travaux de la commission « RSE et innovations » qui promeut la RSE dans les cabinets et travaille à l'adaptation des métiers par le biais de formations spécifiques.

La RSE est un formidable levier pour les entreprises et une source pour améliorer la compétitivité.

Comme les **chefs d'entreprise** que nous conseillons au quotidien, nous devons savoir prendre du recul et être attentifs aux **bouleversements économiques, sociaux et environnementaux** qui impactent déjà leurs modèles économiques et ceux de nos cabinets.

2/3 de la valeur d'une entreprise est constituée par des actifs immatériels.



Dans un environnement à forte mutation, la **valeur** d'une entreprise réside plus dans sa **capacité d'adaptation** et dans son **agilité pour affronter des marchés à venir**, que dans l'évaluation de sa capacité à reproduire à l'identique les cashflow de trésorerie qu'elle a su générer dans le passé.

Il faut reconsidérer la **notion de richesse, d'actifs et de performance**.

Cette approche globale doit rester « pragmatique ».

Nous devons donner aux entreprises les moyens de créer et de piloter de nouveaux indicateurs de performance pour tracer leur voie dans cette économie en mutation, à la fois locale et mondiale.

C'est pour cela que nous avons lancé 2 programmes de formation dédiés : 1/ à l'évaluation d'entreprise par les actifs immatériels et basé sur les travaux conduits et publiés par l'Observatoire de l'Immatériel.

Cette formation permet de comparer les méthodes traditionnelles de valorisation financière des entreprises (par l'actualisation des cashflow futurs notamment) et l'évaluation fondée sur la valorisation des 12 principaux actifs immatériels de l'entreprise.

2/ à la réalisation du bilan carbone[®], monté en partenariat avec l'Institut de Formation Carbone, qui permet de structurer nos travaux de recherche appliquée en matière de comptabilité carbone.

Nous publions aussi divers supports pour promouvoir la RSE dans la profession et auprès des clients TPE/PME des Experts comptables. En avril 2012, nous avons édité dans la collection de nos cahiers pratiques un cahier dédié à la RSE dans les cabinets.

Nous avons noué des partenariats pour structurer notre démarche globale de RSE avec :

- ✓ Lucie – « Label RSE » de référence » pour promouvoir une démarche labellisée et mobilisatrice de la RSE dans les TPE/PME
- ✓ L'ObsAR pour mettre en avant l'intérêt des TPE/PME de développer une politique d'achats responsables et de développer leur propre politique RSE pour être elles-mêmes référencées comme fournisseurs responsables auprès de leurs donneurs d'ordres.

La politique d'achat responsable permet d'illustrer très concrètement les effets bénéfiques d'une politique RSE sur le modèle économique des entreprises et sur l'accroissement de leur attractivité.

Pour toutes informations :
Ifec – Commission RSE et Innovation-
139 rue du Faubourg St-Honoré - 75008 Paris

Président de la commission : François JEGARD / f.jegard@jegard.com
Chargé de mission : Henriette de Talhouet Tél : 01 42 56 83 19
hdetalhouet@ifec.fr

5- Pour des achats responsables les réseaux à votre service

Présentation des réseaux ayant participé à l'élaboration de ce guide.

5.1 La CGPME

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME)



Confédération Générale
des Petites et Moyennes Entreprises

est une organisation
patronale
interprofessionnelle créée

en 1945, qui représente les entreprises patrimoniales et leurs patrons.

Partenaire social, elle est présente dans toutes les négociations interprofessionnelles nationales. La CGPME assure la promotion et la représentation des TPE/PME, tous secteurs confondus (industrie, commerce, services, artisanat) au niveau national, régional ainsi qu'au niveau international.

Forte de 200 branches professionnelles et syndicats de métier et de 121 unions territoriales (départements, régions, outre-mer), elle représente au total plus de 600 000 entreprises.

Au-delà de la représentation des TPE/PME, la CGPME est l'interlocuteur privilégié de l'État des pouvoirs publics et est force de propositions sur toutes questions liées au quotidien de la petite et moyenne entreprise française. <http://www.cgpme.fr>

5.2 La Médiation Inter-entreprises



La Médiation Inter-entreprises a été créée en avril 2010, suite aux conclusions des États Généraux de l'Industrie qui ont mis en évidence les effets néfastes d'un déséquilibre existant dans les relations

clients/fournisseurs. Confiée à Jean-Claude VOLOT, la Médiation Inter-entreprises propose trois modes de saisine :

- ✓ la médiation individuelle : une seule entreprise entre en médiation avec son fournisseur ou son client
- ✓ la médiation collective : si plusieurs demandes de médiation sont convergentes au sein d'un même secteur, le médiateur peut également intervenir à la demande d'un syndicat ou d'une fédération professionnelle
- ✓ la médiation de branche : une branche professionnelle versus une autre branche.

La Médiation intervient dès lors que des difficultés apparaissent dans la relation client/fournisseur, l'application d'une clause contractuelle, le déroulement, l'interruption ou la résiliation d'un contrat. Toute entreprise, quel que soit le secteur d'activité, peut saisir la Médiation, de même qu'une société placée en sauvegarde ou en redressement judiciaire. Les dossiers de médiation déposés sur Internet (www.mediateur.industrie.gouv.fr) sont transmis automatiquement au Médiateur régional compétent. À noter que, **dans 8 cas sur 10**, les médiations aboutissent à un accord. Depuis sa création, **177 000 entreprises** ont été concernées par l'action de la Médiation Inter-entreprises, ce qui représente **1 370 000 effectifs impactés**.

5.3 L'ACFCI

L'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie

(ACFCI) est l'établissement national fédérateur et animateur des



Chambres de commerce et d'industrie (CCI). L'ACFCI est composée des présidents des CCI territoriales et des CCI de Région (CCIR) de France métropolitaine et d'Outre-Mer.

Les missions de l'ACFCI sont les suivantes :

- ✓ Représenter le réseau et les intérêts du commerce, de l'industrie et des services au plan national, européen et international
- ✓ Assurer l'animation de l'ensemble du réseau, et notamment :
 - Élaborer une stratégie nationale du réseau des CCI
 - Adopter des normes d'intervention pour les établissements du réseau et veiller à leur respect
 - Gérer des projets de portée nationale intéressant le réseau
 - Proposer aux CCIT et aux CCIR des fonctions de soutien dans les domaines juridique, technique et financier ainsi que dans la communication institutionnelle
 - Définir et suivre la mise en œuvre de la politique de gestion des personnels, négocier et signer les accords nationaux en matière sociale
 - Coordonner les actions du réseau à l'international avec celui des CCIFE, Chambres de commerce et d'industrie Françaises à l'étranger

- Passer des marchés ou accords-cadres pour le compte du réseau ou assurer la fonction de centrale d'achats pour le réseau
- Diligenter ou mener des audits relatifs au fonctionnement des CCI qui seront communiqués à l'autorité de tutelle
- Constituer une instance de conciliation à la demande des chambres du réseau pour les différends les opposant entre elles.

Plus d'informations : www.cci.fr

5.4 Le CJD

Le CJD est un **Mouvement de Jeunes Dirigeants**, représentatifs du tissu économique et qui défendent l'idée d'un libéralisme



responsable.

- ✓ C'est aussi un lieu où les jeunes dirigeants viennent rompre l'isolement, se former et progresser
- ✓ Le CJD, mouvement patronal né en 1938, rassemble plus de 3500 chefs d'entreprise et cadres dirigeants engagés pour mettre en œuvre un libéralisme responsable
- ✓ L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine et accompagner dans sa mission tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise
- ✓ Jeune (moins de 45 ans pour les fonctions électives), le «jeune dirigeant» rejoint le CJD pour défendre des valeurs (et non des intérêts catégoriels), se former à son métier de dirigeant-entrepreneur, prendre du recul, rompre son isolement, partager avec d'autres jeunes dirigeants des préoccupations semblables en

toute confidentialité et profiter de toute la richesse d'un réseau convivial

- ✓ Présent sur tout le territoire à travers plus de 100 implantations, le CJD est représentatif des entreprises françaises, en termes de secteurs d'activité et de taille.
- ✓ Plus d'informations : <http://www.jeunesdirigeants.fr/>

6- Pour vous accompagner

6.1 Charte des relations inter-entreprises



Créée conjointement avec la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France, la Charte des relations inter-entreprises compte aujourd'hui

245 grandes entreprises et organismes socioprofessionnels signataires. L'objectif est de construire une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie.

La charte comprend 10 engagements pour des achats plus responsables.

1. Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
2. Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques
3. Réduire les risques de dépendance réciproque entre donneurs d'ordres et fournisseurs
4. Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière
5. Apprécier le coût total d'achats, notamment en prenant en compte l'ensemble des composantes du coût et intégrant, notamment en matière de sous-traitance, l'ensemble des aléas liés à l'évaluation des ses coûts totaux
6. Intégrer la problématique environnementale
7. Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise
8. Reconnaître que l'achat est à la fois une fonction et un processus
9. Piloter globalement la relation fournisseurs par la Fonction Achat - chargée aussi de mettre en œuvre cette Charte et favoriser des bonnes relations clients/ fournisseurs en désignant un correspondant PME de façon à privilégier la médiation
10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

L'intérêt d'un tel dispositif est double :

- ✓ permettre aux donneurs d'ordres signataires de faire savoir et officialiser leur volonté de s'inscrire dans une relation partenariale « gagnant-gagnant » avec leurs fournisseurs
- ✓ désigner un « Correspondant PME » au sein de l'entreprise signataire, qui interviendra en tant que médiateur interne pour faciliter le règlement des éventuels litiges fournisseurs.

Quelle mise en œuvre de la Charte?

Pour être efficace, une charte doit être vivante. Dans cet objectif, un plan d'action est mis en œuvre étroitement avec la CDAF :

- ✓ Optimisation des CGA (conditions générales d'achats) et CGV (conditions générales de vente): les experts juridiques de la Médiation analysent les CGA et CGV des entreprises adhérentes afin de les faire évoluer dans le bon sens
- ✓ 2 comités de pilotage annuels rassemblant les entreprises signataires : chacune d'entre elles présente les avancées de son dispositif de mise en œuvre de la Charte sur le terrain
- ✓ Un programme de formation à destination des acheteurs et fournisseurs des entreprises signataires : un premier volet est consacré à la mise en application de la Charte et un second volet est plus spécialement axé sur les méthodes de médiation.

6.2 La CDAF



CDAF (compagnie des Dirigeants et des Acheteurs de France).

Le réseau des acheteurs présent sur le territoire avec 6 délégations, 22 régions et 1600 adhérents.

PROMOUVOIR

- ✓ Faire connaître le rôle stratégique des acheteurs
- ✓ Être force de proposition auprès des pouvoirs publics et réglementaires, en ce qui concerne le fonctionnement des marchés et le progrès économique
- ✓ Encourager les chefs d'entreprise à garantir le bon positionnement de la fonction achats au sein de leur organisation pour une compétitivité accrue

RASSEMBLER

- ✓ Créer un lieu d'échanges et de partage d'expérience entre ses membres par l'animation d'un réseau représentant toutes les composantes de la fonction achats en France

PROFESSIONNALISER

- ✓ Donner aux acheteurs les moyens et outils pour se remettre en cause et exercer autrement leur métier
- ✓ Être le référentiel métier aussi bien dans l'homologation des formations dispensées que vis-à-vis des institutionnels
- ✓ Anticiper et identifier les évolutions de la fonction avec nos partenaires

INFORMER

- ✓ Faire connaître l'évolution des méthodes d'achat et des moyens à la disposition des acheteurs

La CDAF participe de façon active à 4 initiatives nationales :

- ✓ La charte en 10 points (améliorer les relations avec les PME)
- ✓ Le PACTE PME (aider à développer les PME)
- ✓ Pas@Pas (faciliter l'accès aux achats solidaires)
- ✓ L'ObsAR (rendre les pratiques plus responsables)

Plus de renseignements : <http://www.cdaf.fr>

6.3 Pas@Pas



Il s'agit d'un projet associatif de type « Loi 1901 » regroupant 15 grandes entreprises fondatrices dont le but est la mise en relation directe pour aider les entreprises à confier une partie de leur sous-traitance pour faciliter le recours aux entreprises du secteur adapté ou protégé et de l'insertion(plate-forme de sourcing).

Le but de ce projet est de constituer une plate-forme d'intermédiation entre les entreprises des secteurs protégés, adaptés et d'insertion et l'ensemble des acheteurs des sociétés donneurs d'ordre.

<http://www.achats-pas-a-pas.fr/>

Pas@pas s'est engagé dans ce travail avec la collaboration des organisations représentatives de l'insertion et du secteur protégé qui ont qualifié les établissements :

www.socialement-responsable.org pour l'insertion

www.handeco.org pour le secteur des personnes en situation de handicap.

6.4 Pacte PME



Une vision à moyen terme

Les relations entre grands comptes et PME sont limitées par de nombreux freins : coût d'identification et de qualification des nouveaux entrants, coût de gestion des petits contrats, rythmes différents entre petites et grandes structures, risques réels et perçus,... Tous ces aspects pénalisent les PME, indépendamment de la qualité de leur offre.

Pourtant de telles relations peuvent, si elles sont d'une qualité suffisante, permettre aux PME de se développer et donc d'atténuer ces difficultés. En devenant plus solides, ces entreprises sont en mesure d'accompagner les grands comptes dans un cercle vertueux qui bénéficie à chacun. Les grands groupes peuvent ainsi y gagner des partenaires stratégiques mobilisés pour les accompagner dans leur recherche d'innovation et de compétitivité, sur lesquels il leur sera possible de s'appuyer.

Pour que les PME d'aujourd'hui deviennent les partenaires stratégiques de demain, il est nécessaire que les grands comptes mettent en place une politique volontariste d'achats partenariaux agissant à la fois sur l'entrée de nouveaux fournisseurs à potentiel de croissance et sur l'accélération de leur développement.

Pour mettre au point et déployer cette politique, les PME et les grands comptes intéressés ont créé en juin 2010 l'association Pacte PME.

Ses travaux ont débouchés sur une structuration des achats partenariaux autour des trois dimensions suivantes :

- ✓ Une politique d'innovation ouverte permettant l'établissement de nouvelles relations entre grands comptes et PME à offre différenciée et à potentiel de croissance
- ✓ La possibilité d'adapter aux PME les processus et les attentes des grands comptes
- ✓ Une action des grands comptes en faveur du développement des PME qui sont devenues leurs fournisseurs ou partenaires, valorisant leur effet de levier sur d'autres marchés en France et à l'international ainsi que sur les acteurs publics et privés de l'environnement des entreprises.

La force du collectif

À la demande de ses adhérents, l'association développe plusieurs programmes qu'elle met à leur disposition pour soutenir leur politique d'achats partenariaux :

- ✓ Une mise en réseau des PME membres des organisations professionnelles
- ✓ Des échanges de bonnes pratiques
- ✓ Des programmes de renforcement collectif des PME
- ✓ Un support à la gouvernance de la démarche chez les grands comptes.

Le Pacte PME et le Small Business Act

Les pouvoirs publics cherchent à agir en faveur de l'émergence de champions cachés, PME et ETI leaders dans leur domaine, afin de corriger la faiblesse principale du tissu économique français et la cause de ses résultats globaux insuffisants. Se pose donc la question du mode de mobilisation des grands comptes, acteurs les plus puissants, en faveur de cette cause nationale.

Le Pacte PME constitue une approche alternative à ce que pourrait être un Small Business Act français :

- ✓ Il concerne non seulement l'achat public mais également les relations avec les grandes entreprises privées.
- ✓ Il dépasse la simple question du volume d'affaires à un instant donné.
- ✓ Il intègre le retour d'expérience du Small Business Act américain qui sur un constat d'échec dix ans après son instauration, constata que le plus important n'était pas d'imposer de nouveaux comportements par la loi mais de fixer des objectifs au plus haut niveau des organisations. <http://www.pactepme.org/>

6.5 L'ObsAR : le think tank des achats responsables



L'objectif de ce « Think Tank » est de créer un lieu privilégié d'échanges, de partage, de connaissance et d'approfondissement des bonnes pratiques en matière d'Achats Responsables.

Il vise à mettre à la disposition de ses adhérents des indicateurs de mesure et d'évolution des pratiques métiers et des espaces de rencontres entre les parties prenantes.

Les réseaux d'acheteurs (CDAF et SAE) en assurent l'animation. L'ObsAR est une association loi de 1901 qui dispose d'un Conseil d'orientation composé de 15 personnalités, d'un comité directeur et de plus de 85 adhérents.

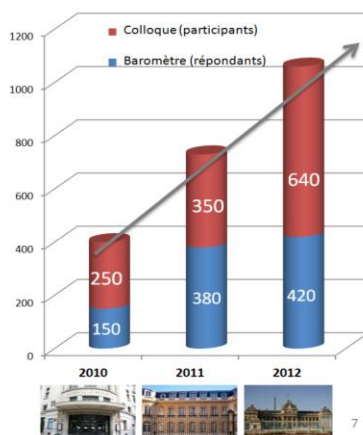
L'ObsAR est responsable de la déclinaison de la norme ISO 26000 pour les achats aux côtés de l'AFNOR.

L'ObsAR propose à ses adhérents une docuthèque avec des recueils de bonnes pratiques et différents référentiels. IL offre la possibilité de participer à 4 groupes de travail :

- ✓ Indicateurs de mesure et reporting
- ✓ Coût global et création de valeur
- ✓ L'Achats responsable, un levier pour l'insertion
- ✓ Les relations entre donneurs d'ordres et TPE/PME (origine du guide)

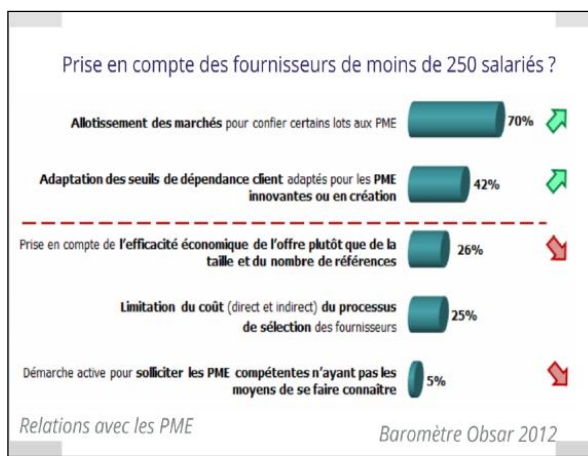
Un colloque est organisé tous les ans en janvier. C'est le moment privilégié pour restituer les résultats du baromètre sur les avancées en matière d'achats responsables ainsi que des retours d'expériences d'entreprises et d'organismes publics.

Si vous souhaitez rejoindre cette initiative: contact@obsar.asso.fr
<http://www.obsar.asso.fr>



[Le baromètre « achats responsables » réalisé par l'ObsAR avec Opinion Way a été présenté le 23 Janvier 2012 lors du colloque annuel :](#)

Les résultats montrent une attention grandissante des « donneurs d'ordre » pour mesurer les conséquences de leurs décisions sur les PME.



7- Résultat du baromètre RSE 2012 des PME/PMI

Une enquête, à laquelle ont répondu 378 PME, a été réalisée par l'ObsAR, l'ACFCI et la Médiation Inter-entreprises en mars 2012 afin de mesurer la perception et l'intégration de la RSE par les TPE/PME.

Elle démontre qu'il existe une réelle prise de conscience et qu'il faut transformer certaines inquiétudes en opportunités.

Les résultats de ce premier baromètre démontrent un fort attachement des TPE/PME au territoire et que leurs attentes sont identiques quels que soient leur taille, leur activité ou leurs clients.

Le questionnaire était composé de 15 questions relatives à l'activité, le lieu, la maturité RSE, la taille, le secteur d'activité et les clients concernés. L'échantillonnage et le taux de participation étaient homogènes sur l'ensemble du territoire et dans tous les secteurs d'activité.

Constats :

1. Les TPE/PME souhaitent agir mais quelques doutes et idées reçues subsistent.
2. Les freins exprimés sont une taille trop petite, un budget insuffisant, le manque de temps et l'absence de demande client. Il apparaît qu'ils correspondent plus à des idées reçues qu'à de réels obstacles.
3. La taille et les activités ont peu d'impact sur le degré d'intégration de la RSE.
4. L'évolution est rapide, la prise de conscience réelle et les objectifs raisonnés.

Retrouvez les résultats détaillés de ce baromètre sur www.obsar.asso.fr

FAIBLESSES

- La taille peut être un frein
- Maturité & compréhension du sujet
- Le budget sans mesurer les impacts
- Le manque de temps

FORCES

- Travailler sur les relations internes
- Communiquer en externe les actions
- Connaître les enjeux de la RSE
- Démarrer par l'environnement
- Conjoncture favorable à la RSE

OPPORTUNITÉS

- Achats Responsables
- Améliorer l'image
- Forte mobilisation sur le sujet
- Améliorer le dialogue social
- Se différencier par une offre RSE

MENACES

- Pas de demande forte des clients
- Manque de compréhension de la RSE
- Pas une priorité
- Manque de référentiel
- Pas d'informations précises

8- Les principaux contributeurs à l'élaboration de guide :



ASEA est une agence d'Eco achats qui conseille et accompagne les entreprises et les institutions dans l'élaboration et la mise en place d'une politique d'achats responsables,

en cohérence avec les fondamentaux d'une démarche de responsabilité sociétale.

Les entreprises et les collectivités peuvent à la fois :

- ✓ Réduire leurs coûts et optimiser leurs gains
- ✓ Maîtriser leurs impacts sur l'environnement par leurs achats
- ✓ Aborder autrement la relation fournisseur (responsabilité sociale et sociétale, développement du territoire)
- ✓ Valoriser leur image de marque et développer leur notoriété

Les bénéfices constatés :

- ✓ Des engagements tenus sur des résultats durables avec des achats responsables
- ✓ La création de valeur à long terme pour les acteurs
- ✓ Des retours commerciaux positifs et une meilleure valorisation de l'offre des entreprises

La démarche utilisée:

- ✓ Réfléchir autrement les processus achats et redonner du sens au travail des acheteurs pour faire baisser les coûts globaux d'achats.

- ✓ Examiner et intégrer concrètement et opérationnellement les différentes formes d'achats responsables (achats durables, solidaires, équitables, locaux..) dans toutes les familles d'achats
- ✓ Renforcer la motivation des équipes achats

Formations et interventions :

- ✓ Cours professoraux à l'ESCP, au Collège des Hautes Etudes en Développement Durable (CHEDD) et dans plusieurs mastères
- ✓ Formations à la CDAF, à l'AFNOR et auprès de nombreuses entreprises de différents secteurs

Une expertise et une notoriété :

- ✓ Une double vision opérationnelle et stratégique sur les relations grandes donneuses d'ordre et TPE/PME
- ✓ Une connaissance pointue dans le domaine du commerce équitable
- ✓ Son partenariat avec de nombreux réseaux (ObsAR, Comité 21, Entrepreneurs d'Avenir)

Annie Sorel, dirigeante et fondatrice d'ASEA, a dirigé pendant 30 ans des services achats dans de grands groupes nationaux et européens (PPR, Opticiens KRYSS, KIABI EUROPE). Passionnée par la fonction achats, elle a participé à toutes les évolutions de ce métier et son challenge aujourd'hui avec l'équipe ASEA est de continuer à créer de la valeur en formant et en accompagnant les acteurs vers les nouvelles formes d'achats responsables.

Plus d'informations : <http://www.ecoachats.com/>



Réseau GRANDDE

Depuis 2006, le **réseau GRANDDE (Groupe Régional des Acteurs Normands** pour le Développement Durable en Entreprise) propose un cadre d'échange en Normandie pour enrichir la compréhension du développement durable en entreprise. L'association fédère plus d'une centaine de membres : entrepreneurs, organisations professionnelles, associations, représentants du territoire, d'institutions ou de l'enseignement supérieur.

Ce réseau vise à stimuler la créativité, les démarches de progrès des petites, moyennes et grandes entreprises mais aussi des organisations au travers notamment du concours des « Trophées du Développement Durable ».

Organisés en groupes de travail, les membres du réseau GRANDDE pensent qu'il est possible et payant d'engager l'économie sur une voie respectueuse des équilibres sociaux et environnementaux, à condition naturellement de pouvoir progressivement entraîner un nombre significatif d'entreprises et d'organisations dans une démarche soigneusement étudiée de développement responsable.

La réflexion se décline au sein des groupes de travail suivants :
Commission communication ; Veille et stratégie ; Outils et méthodes ;
Égalité des Chances ; Entreprises et Territoires ; Trophées du
Développement durable ; Achats responsables ; Qualité de vie au travail ;
Indicateurs RSE

L'actualité de GRANDDE : Facebook, You Tube (u GRANdDE) et Viadeo.

Plus d'informations : <http://www.grandde.fr/>

Le Service des achats de l'État (SAE), est chargé de définir et de veiller à la mise en œuvre de stratégies pour tous les achats courants des administrations de l'État, centrales et déconcentrées.



Le SAE est un acteur de la politique de l'État en matière de développement durable.

Cela se traduit par la prise en compte des objectifs environnementaux et sociaux dans les politiques d'achat.

S'agissant de la dimension sociale, le SAE promeut l'utilisation de clauses sociales favorisant l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi ou des personnes en situation de handicap, avec l'aide des réseaux et des structures locales.

9- Synthèse documentaire à l'intention des PME

Les Normes :

FD X50-818 Janvier 2012 *Qualité et management*
Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive

Les Livres :

*Gestion fûtée - TPE-PME - **Améliorer votre efficacité** - 3 outils simples et efficaces*

Auteur(s) : G. Barouch Date de parution : décembre 2009

*Développement durable : **l'avenir des PME** - Pour une économie partenariale*

Auteur(s) : K. Boras Date de parution : novembre 2011

*Le chaînon manquant - **Management agile de la chaîne logistique en PMI***

Auteur(s) : C. Mondon Date de parution : avril 2012

*TPE - PME - **Réussir son marché à l'export** - Avec des études de marché efficaces*

Auteur(s) : J.-O. Pesme Date de parution : janvier 2012

Gestion de l'environnement pour les PME-PMI

Auteur(s) : ACFCI, N. Pretavoine Date de parution : janvier 2007

*Solutions pour... **conduire un projet à l'usage des PME, PMI, TPE et des collectivités territoriales***

Auteur(s) : R. Aïm Date de parution : avril 2009

Faire croître une PMI - Elle court, elle court la gazelle !

Auteur(s) : G. Cappelli Date de parution : avril 2010

***100 questions pour comprendre et agir** - RSE et développement durable*

Auteur(s) : A. Jounot Date de parution : mars 2010

10- Conclusion

Les participants au groupe de travail de l'ObsAR sont heureux de vous offrir la première édition de ce guide.

Ce document loin d'être parfait a été conçu pour vous et nous espérons répondre à de nombreuses questions que vous pourriez vous poser.

Nous attendons vos remarques et vos propositions pour l'enrichir de vos expériences.

Nous continuons nos autres travaux sur les sujets suivants :

- ✓ Constitution d'une cartographie présentant la répartition géographique des entreprises et leurs activités (pour toutes les entreprises de plus de 20 salariés)
- ✓ Un baromètre qui sera réalisé pour mesurer l'évolution de la maturité RSE des PME
- ✓ Un annuaire qualifié des entreprises de plus de 20 salariés
- ✓ Une table de correspondance entre les activités et la classification des acheteurs.

... et travailler à tout ce qui pourra simplifier la relation entre les TPE/PME et les donneurs d'ordres...

Remerciements :

Je tiens à remercier en mon nom et celui de l'ObsAR, Annie Sorel (animation du groupe) et Stéphanie Kerbarh (rédaction de ce guide) pour l'investissement et le temps passé pour réaliser cette synthèse.

Plain Chalenet

Liste des participants au groupe de travail de l'ObsAR:

NOM	ENTREPRISE / ORGANISME	Adresse électronique
Alain Chatenet	ObsAR	Alain.chatenet@obsar.asso.fr
Annie Sorel	ASEA	anniesorel@ecoachats.com
Stéphanie Kerbarh	Réseau GRANdde	kerbarh@free.fr
Sandrine Bourgogne	CGPME	sbourgogne@cgpme.fr
Michel Meunier	CJD	mmeunier@cid.net
Jan Erik Starlander	ACFCI	je-starlander@acfc.cci.fr
Fatima Azzaz	SAE (relations PME)	fatima.azzaz@finances.gouv.fr
Olivier de Miras	MINDEF	olivier.de-miras@defense.gouv.fr
Françoise Odolant	Médiation des relations inter-entreprises	Francoise.odolant@finances.gouv.fr
Emmanuel Leprince	PACTE PME	leprince@pactepme.org
Mélanie Czepik	ORSE	reporting@orse.org
Sylvie Le Faucheur	OPTIMA	s.lefaucheur@optima-conseil.fr
Isabelle Robin	RESEO	isabelle.robin@reseo.fr
Rose Marie Mestre	GDF/SUEZ	rose-marie.mestre@gdfsuez.com
Clément De Souza	CJD	desouza.clement@gmail.com
Aurelie Zulberty	VEOLIA	Aurelie.ZULBERTY@veolia.com
Alain Ruiz	AFNOR	Alain.ruiz@afnor.org

Les informations sont la propriété de l'ObsAR.

Toute reproduction doit faire l'objet d'une autorisation.

Vous pouvez nous contacter par e-mail: contact@obsar.asso.fr

L'Observatoire des Achats Responsables



www.ObsAR.asso.fr

Gouvernance de l'achat responsable

Fournisseurs responsables

Échanges

Accès facilité des TPE/PME aux marchés

Insertion, diversité et action sociale

Bonnes pratiques

Impact Trésorerie sur les fournisseurs

Respect de l'environnement

Partage

Maîtrise durable des coûts et des risques