



Matinale RSE du 21 Janvier 2014 - Discours et interventions

«Choisir une externalisation responsable et performante»

Fondation Biermans-Lapôte Paris 14^{ème}

Avec...

Gérard BRUNAUD, Vice-Président de l'Observatoire des Achats Responsables

Patrick FANGET, Directeur des Achats, Groupe AIRBUS Defence and Space

Véronique MATT, Experte RSE, LRQA

Olivier MENUET, Directeur des Achats Responsable, SNCF

Jean-Marie PERETTI, Professeur et Chercheur en Ressources Humaines, ESSEC Business School et IAE de Corse



Retrouvez également l'intégralité des interventions en vidéo sur notre site :
<http://www.gestform.com/rse/rsehome.htm>



Olivier THERON, Directeur Général de GESTFORM, et Jean-Denis COMBREXELLE, Directeur Général au Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social, représentant de Monsieur le Ministre, Monsieur Michel Sapin, sous le Patronage duquel cette Matinale est placée, introduisent la séance.

Monsieur Olivier THERON



«Bienvenue à tous à cette Matinale organisée par l'Entreprise Adaptée GESTFORM que je représente. A GESTFORM, quatre points nous permettent de surmonter nos handicaps : notre technologie, le choix de nos métiers, des solutions innovantes pour améliorer les processus administratifs de nos clients, et le plus important, un fort impact avec

cette matinale : notre vision du management et des ressources humaines...

Si vous êtes ici c'est que vous devez penser comme nous : d'autres pratiques doivent être développées si nous ne voulons pas aller dans une impasse économique et sociale.

Je partage une citation de Jean-Marie Peretti : « La Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 Août 1789 affirmait l'admission aux postes et aux responsabilités à chacun selon leur capacité et sans autre distinction que leur vertu et talent. Aujourd'hui la crise mondiale appelle à une refondation de la gouvernance des entreprises et des pratiques managériales en s'appuyant sur des normes et des conduites éthiques et rigoureuses».

La deuxième citation que m'a rapportée une salariée de GESTFORM, Nathalie COLEOU, qui a fait sa thèse sur le Lean Management en Entreprise Adaptée et dont je ne connais pas l'auteur : « Le social doit être un objectif, l'économie un moyen, l'environnement une condition et l'équité est à la fois un objectif, un moyen et une condition ». Cette phrase est pleinement dans les valeurs de GESTFORM et je demanderai au Conseil d'Administration de l'inscrire dans les statuts !»

Monsieur Jean-Denis COMBREXELLE



«Nous pensons que les questions de responsabilité sociale sont au cœur des questions de l'emploi, de la qualité du travail et des conditions du travail... La conviction profonde de ce Ministère que je représente, c'est de dire qu'à côté des lois, à côté des accords que ce soient des accords nationaux ou des accords d'entreprise, il y a

la question de la RSE. Il y a plusieurs façons de l'aborder. Cette question interpelle beaucoup les syndicats, les grandes entreprises.

Il faut s'appuyer sur l'énergie, sur les innovations, ce que l'on appelle les bonnes pratiques, pour soutenir la RSE mais il ne s'agit surtout pas d'encadrer ou de réglementer.

Le second point, pour le Ministère, c'est que jusqu'alors, la question de la RSE a surtout été prise en compte par les grandes entreprises qui avaient plus de moyens, plus d'innovations, elles sont à l'avant-garde de ces questions de RSE.

Mais le défi, pour tous, c'est de faire en sorte que la RSE soit aussi le fait des petites et moyennes structures. GESTFORM est précisément l'illustration d'une moyenne structure qui porte des valeurs, une éthique et s'appuie sur l'expérience des grandes entreprises. C'est là que tout se joue maintenant. Que les salariés et les dirigeants pensent que la RSE ce n'est pas uniquement des beaux rapports en papier glacé mais c'est aussi des pratiques et des valeurs journalières qui, petit à petit, modifient les choses.»

Monsieur Jean-Marie PERETTI



Professeur à l'Université de Corse et à l'ESSEC Business School où il est titulaire de la chaire ESSEC du Changement et directeur académique du MS Management des Ressources Humaines. Président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social, rédacteur en chef de la revue "Question(s) de management", il est auteur

de nombreux ouvrages, articles et recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la responsabilité sociétale des organisations et du management des diversités.

Monsieur Jean Marie PERETTI présente l'origine de la RSE et son évolution. Il aborde également son impact sur les entreprises dans le contexte de crise économique, pour l'organisation et pour les parties prenantes, en particulier pour l'attachement des salariés.

«Le mot responsabilité sociétale est apparu dans les années 60/70 sous la pression des consommateurs qui attaquaient les entreprises sur le fait qu'elles ne respectaient pas les consommateurs, ou des organismes environnementaux sur leur respect de l'environnement... de grands débats sur la question : la responsabilité des entreprises est-elle seulement économique ou doit-elle aller plus loin ?

Edouard FRIEMAN a écrit dans les années 80 la théorie des parties prenantes selon laquelle une entreprise ne peut survivre durablement que si elle prend en compte sa responsabilité à l'égard de toutes les parties prenantes.

Au départ, en France, une loi a établi la rédaction du Bilan social pour que les entreprises rendent compte d'informations sur ce qu'elles faisaient à l'égard de leurs salariés, mais il a fallu attendre bien plus long-

temps, jusqu'en 2001 avec la Loi RNE pour aborder d'autres domaines environnementaux.

Pour qu'il y ait RSE, il faut des comportements vertueux.

Le concept est au départ anglo-saxon et le terme social s'entend comme élargi. L'usage est de parler de responsabilité sociétale pour prendre en compte les trois dimensions imbriquées : sociale, environnementale et citoyenne.

La RSE peut-elle être une solution pour l'entreprise face au contexte de crise économique mondiale ? Quand on interroge les entreprises « Pourquoi vous êtes-vous lancés dans une politique RSE très active », souvent la réponse est pour des raisons de trois niveaux : éthique (nous sommes responsables), par obligation (la loi nous l'impose)...et puis la troisième raison est la raison de l'image... Mais, de plus en plus, les entreprises découvrent qu'investir dans le domaine de la RSE est, économiquement, un bon choix. C'est la théorie de « l'intérêt éclairé » : c'est à nous d'agir parce que si nous laissons notre environnement se dégrader autour de nous, nous aurons de plus en plus de difficultés à faire notre « business » convenablement.

Et puis, lorsque nous investissons dans le domaine de la responsabilité sociétale, cela nous donne une image attractive, l'entreprise attire. Les talents viennent plus facilement travailler dans une entreprise socialement responsable que dans une entreprise qui a une mauvaise image dans ce domaine. Il y a un autre point très important que l'on découvre : dans une entreprise qui est socialement responsable, les salariés eux-mêmes adoptent plus facilement un comportement qui est socialement responsable. Les salariés font davantage preuve de citoyenneté organisationnelle, il y a davantage de coopération entre les salariés, ils vont au-delà de leur travail prescrit. Si l'entreprise va au-delà de ce qui est simplement son activité économique, et bien le salarié va lui

aussi au-delà de ce qui est simplement son contrat de travail. Il est prêt à donner davantage s'il a le sentiment d'appartenir à une entreprise qui donne davantage. Et plus l'entreprise s'investit pour respecter un certain nombre d'engagements et plus le salarié s'engage lui-même. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont confrontées au phénomène du désengagement et l'un des moyens de résoudre ce problème est de s'engager dans tous ces domaines de la RSE... C'est une des retombées positives de l'investissement socialement responsable.

Le fait que la norme ISO 26000 ne soit pas certifiable lui donne un plus : une vertu pédagogique, d'accompagnement. Des risques anticipés très tôt vont se transformer en opportunités.

Depuis le décret d'Avril 2012 et dès 2013, toutes les sociétés cotées, 800 ou 900 sociétés, ont intégré dans leur rapport annuel d'activité des données extra financières, des informations sociales, l'égalité des chances et la non discrimination, le thème de la santé au travail. Cet arrêté fait une liste impressionnante de thèmes sociétaux (l'impact territorial, l'impact sur l'ensemble de l'environnement...). Ce décret demande aux entreprises de faire un inventaire de ce qu'elles font, mais peu d'indicateurs chiffrés, sauf pour la partie sociale qui est bien mesurée. On pousse à dire ce que l'on fait, mais pas les résultats de ce que l'on fait. Mais si on veut agir, il faut mesurer, on va peut-être pouvoir mettre plus de moyens ou mieux orienter l'action. L'objectif, pour une entreprise c'est bien d'identifier les points importants sur lesquels elle peut agir.

Dans de petits groupes, il faut prioriser sur des actions à très fort enjeu sur des questions qui vont contribuer très largement au progrès social et sociétal. Les grands groupes doivent agir sur tous les points. Ils ne peuvent pas se permettre de négliger un domaine, leur activité a des impacts très diversifiés.

Comment cette norme est-elle perçue dans les autres pays ? C'est une norme vraiment internationale, je suis

frappé de voir que dans beaucoup d'autres pays, beaucoup de communications sont faites. A l'IAS (Institut de l'Audit Social), nous avons fait notre dernier colloque à Pointe Noire au Congo, sur le thème de la RSE, ainsi que notre prochaine université de printemps à Pékin. Que ce soit en Afrique, en Asie ou en Amérique, cette préoccupation de progresser dans le domaine de la RSE, de mettre en place des pratiques qui permettent d'avoir des comportements vertueux à tous les niveaux est bien présente. Cela demande notamment l'implication de la fonction Ressources Humaines.

J'insiste beaucoup sur le fait que le DRH doit devenir un « DRH DD » ou un « DRH RSE » pour que tous les salariés intègrent ces comportements. Cela passe souvent par des actions de formation, que ce soit en formation initiale ou en formation d'acheteurs ou autres. Que l'on mette en place également des actions de communication et d'information. Mais aussi de l'évaluation. Un système d'évaluation des salariés ou des managers qui arrive à intégrer des critères RSE sur leurs performances, qui doivent être mesurées aussi sur ce point-là. Je suis fervent partisan que la part variable de rémunération intègre des critères sociétaux. C'est grâce à ces critères là que les comportements seront, davantage, socialement responsables. C'est aussi un thème de négociation fantastique. Ce sont des thèmes qui, avec les partenaires sociaux, permettent de progresser.

Un point fondamental est celui de la notation. Aujourd'hui, il y a des investisseurs socialement responsables qui souhaitent disposer de notations extra-financières qui reposent sur la façon dont l'entreprise assume sa responsabilité sociétale. Pour l'instant, on se heurte au fait que les indicateurs qu'on utilise ne sont pas totalement valides, qui ne permettent pas de rendre compte complètement et là, il y a beaucoup de progrès à faire. Il y a un risque. Lorsqu'il y a 30 ans et quelques, on a sorti les arrêtés sur le Bilan Social, on a commencé à faire de l'évaluation sur ces données. Qu'ont fait beaucoup

d'entreprises ? Elles ont amélioré leurs ratios, leurs indicateurs, en externalisant. Il y a des entreprises qui ont réussi à diviser par deux leur taux AT (Accident de Travail) en se débarrassant de toutes les activités dangereuses sur leurs sous-traitants, qui ont amélioré leurs salaires moyens en externalisant toutes les tâches mal payées...

Le décret du 24 avril demande de rendre compte de ce que l'on fait en termes de sous-traitance et d'achats et met l'accent sur le fait que l'on doit démontrer que l'on prend en compte les critères dans les décisions d'achats et de sous-traitance et que l'externalisation ne peut pas être un moyen de se débarrasser de ce qui est le moins noble et le moins responsable de ce que l'on fait. On arrive à faire du « Marketing RSE ». On met en valeur et en couleur les choses qui vont bien, on ne parle pas du reste.

Aujourd'hui, si on ne valorise pas convenablement ce qui est immatériel, on se trompe complètement sur la valeur d'une entreprise. Cela passe par la formation des financiers à la compréhension de la rentabilité des actifs immatériels : une politique environnementale bien menée est, par exemple, une source d'économies considérables.

La RSE est-elle un handicap à la compétitivité des entreprises à court terme ? C'est une question de priorisation, si l'entreprise investit sur des domaines à fort enjeu, à fort impact pour son activité, c'est un facteur de compétitivité par la réduction des risques. Mais si l'on oblige l'entreprise à utiliser des normes qui n'ont aucun intérêt pour elle. Alors, vivement le choc de simplification !»



Madame Véronique MATT
(Experte RSE, LRQA France)



Ingénieur spécialisé en agro-alimentaire, Véronique Matt a débuté sa carrière dans le groupe Danone en 1995, d'abord comme ingénieur développement technologique. Elle s'est ensuite orientée vers la qualité et sécurité des aliments puis vers la sécurité des personnes, l'environnement et la RSE.

Ainsi, depuis 5 ans, elle exerce comme consultant-formateur-auditeur, pour accompagner les entreprises notamment sur les problématiques QHSE RSE. Elle a déjà donné plusieurs conférences sur le sujet et a rejoint LRQA pour notamment piloter les projets RSE des entreprises.

Madame Véronique MATT présente la norme ISO 26000, son contenu et son articulation avec les autres normes. Elle expose sa vision pratique de la mise en place d'une démarche RSE.

«La norme ISO 26000 présente les lignes directrices pour l'application de la RSE pour une entreprise. Elle regroupe toutes les connaissances actuelles sur la RSE. Outre les différents pays, des organisations comme l'OIT (Organisation Internationale du Travail) et l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) y ont contribué. Elle décrit les sept principes de la RSE : le respect de la réglementation qui est la base de la RSE mais aussi les principes de comportements internationaux, les principes d'éthique, de redevabilité de l'entreprise, de respect des droits de l'Homme, etc...

Elle explique les domaines d'actions sur lesquels l'entreprise doit réfléchir : sur quels domaines l'entreprise a-t-elle un impact : l'environnement, les droits de l'homme, les liens sociaux dans l'entreprise, la protection du droit des consommateurs, de concurrence loyale, les modes de gouvernance, ce qui est

une question centrale. C'est le point de départ de toute la déclinaison de la RSE dans l'entreprise.

Les normes ISO 9001 (centrée sur la satisfaction du client), 14001 (respect environnemental), 18001 (santé et sécurité au travail) et 50 001 (performance énergétique) sont des pierres à l'édifice qui permettent de commencer à valoriser une démarche RSE.

La norme ISO 26000, c'est important de le dire, n'est pas certifiable, c'est un guide de réflexion pour choisir un domaine d'action de l'entreprise en fonction de ses priorités. Travailler sur la RSE c'est donner des valeurs extra-financières à l'entreprise. C'est travailler sur des questions qui vont dégager une fierté d'appartenance de la part des salariés. Ce sont des questions qui sont universelles. Tout le monde se sent forcément concerné. L'entreprise va s'en sortir grandie.

Un point qui ressort moins dans tout ce qui est écrit sur la RSE : c'est aussi travailler sur une meilleure maîtrise des risques : mieux les identifier et mieux les maîtriser : risques sociaux, environnementaux, liés aux consommateurs, ...

La norme évoque l'influence sur les parties prenantes au sujet des questions centrales : c'est un peu idyllique mais l'entreprise va devenir un modèle, s'afficher comme un modèle, et entraîner tout le monde, toutes les parties prenantes, derrière elle autour de la RSE.

Pour évaluer la démarche RSE on va mesurer la pertinence des actions entreprises par rapport aux attentes des parties prenantes et à sa chaîne de valeur. Si une entreprise a des impacts importants sur l'environnement et des attentes importantes de ses parties prenantes sur des domaines sociaux mais qu'elle ne fait rien sur ces domaines là, ce n'est pas cohérent. L'évaluation va permettre de regarder si l'entreprise se projette dans une démarche d'amélioration continue : a-t-elle mis en place des actions, des objectifs et des indicateurs à long terme, qui se performant dans le temps.

Il n'y a pas de configuration particulière d'entreprises qui s'engagent dans la démarche RSE. Les grands groupes s'y sont engagés par rapport à la Loi NRE en 2001 par obligation réglementaire. Beaucoup de TPE et de PME s'y engagent : quand le dirigeant s'intéresse à la problématique et veut affirmer ses valeurs. Dans les petites entreprises qui ont souvent un historique familial, la RSE permet de faire ressortir ces valeurs. Les entreprises de taille intermédiaire se voient moins dans les démarches de RSE actuellement. Cela va peut-être changer avec l'article 225 du Grenelle et ses décrets d'application. Il ne faudrait pas que les démarches soient poussées, forcées par la réglementation mais bien portées par le management.

Deux questions reviennent souvent : « Comment je m'engage dans une démarche RSE ? » et « comment je valorise ma démarche ? ». Je répondrai que la première chose à faire c'est de se former pour savoir de quoi on parle. Souvent on mélange RSE et Développement Durable, et questions environnementales, même s'il y a un lien direct. Je suis heureuse d'entendre aujourd'hui beaucoup de questions sur le domaine social. Donc, la première chose c'est de se former, ensuite c'est, pour une entreprise, de s'évaluer. Toutes les entreprises font de la RSE sans le savoir. C'est du bon sens paysan, la RSE !

Cette évaluation va permettre de mettre en valeur les pratiques et ce qui est déjà fait et est-ce cohérent avec les attentes des parties prenantes, les valeurs de l'entreprise et ses impacts sociétaux. Ensuite, sur ces pratiques pertinentes, on met en place un système d'amélioration continue. En termes de valorisation, après les démarches de certification ISO 9001, 14001, 18001 qui sont les bases, vient l'évaluation. La plupart des organismes proposent des systèmes de notations. A LRQA, nous avons développé tout un système qui permet d'accompagner l'entreprise et aussi de valoriser ses démarches par un ensemble de labellisations et d'évaluations.

Concernant l'impact financier de la RSE sur l'entreprise, il y a autant d'études qui prouvent

l'intérêt financier que d'études qui prouvent l'inverse. La RSE s'inscrit, de toute façon, dans le long terme et une vue à court terme n'est pas viable pour l'entreprise.»



Monsieur Gérard BRUNAUD
Vice-Président de l'ObsAR
(Observatoire des Achats Responsables)



Gérard BRUNAUD, ancien chargé de mission interministérielle "politique d'achats responsables", est co-fondateur et Vice-Président de l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables). Expert reconnu des clauses sociales dans les marchés publics, il a participé au comité de pilotage "Etat exemplaire" et s'est vu décerner le trophée

"achats durables" 2010 du magazine Décision Achats. Il est Président du comité social du Groupe d'étude des marchés "développement durable" à Bercy.

Monsieur Gérard BRUNAUD synthétise les plus récentes statistiques observées dans les entreprises (Baromètre 2013) et la déclinaison de l'ISO 26000 dans la pratique des Achats (norme NF X 50-135) :

«Un achat responsable associe à la demande d'achat de produits ou de services, des objectifs de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise ou du service public.

La norme Achat Responsable a une référence, WFX50135, en deux fascicules. Le premier s'adresse aux Directeurs Généraux des entreprises et traite des questions de stratégie et politique d'achat de façon globale. Le second, plus opérationnel, reprend sur les neuf étapes d'un processus achat, l'ensemble des questions centrales de l'ISO, adapté au processus achat, avec une mesure d'impact, une détermination du besoin et la réalisation de la procédure achat jusqu'à l'exécution.

Le jour où on aura des Acheteurs et des Directions Achats performants c'est qu'ils seront challengés, non pas sur les économies à court terme mais sur la valeur créée par l'Achat. C'est ce que l'on appelle des économies intelligentes : les Acheteurs devraient être primés quand ils font ça, ils donnent de la valeur à leur propre entreprise. Les valeurs «qualité-coût-délai»

sont fondamentales mais tout ce que cela crée comme valeur est tout aussi fondamental. Le jour où on l'aura compris dans les entreprises, on n'aura pas fait un pas, on aura gagné. C'est ainsi que l'on retrouvera de la vraie compétitivité à terme dans nos entreprises, celle qui intègre l'ensemble des piliers du développement durable, l'économique, le social et l'environnemental avec l'implication sur tout notre territoire. L'acte d'achat est un acte majeur de la Politique RSE.

Dans le secteur Public, le métier d'acheteur n'existait pas officiellement il n'y a encore que quelques années. Le respect de la procédure primait sur l'efficacité économique dans l'acte d'achat. C'est un vrai problème qui est en train de disparaître. On y a compris, aujourd'hui, que l'achat c'est d'abord un acte économique avec des impacts : des impacts sociétaux. On a dans le Code des Marchés un article, l'article 5, qui dit que la détermination du besoin d'achat se fait en tenant compte des objectifs de développement durable. A l'époque où je suis arrivé aux Achats de l'Etat, en 2007, il n'y avait pas un acheteur, sauf peut-être au niveau de l'Environnement, une exception, qui tenait compte de cet objectif essentiel.

L'ObsAR a d'abord observé cela : une montée en maturité des Achats Responsables. Très clairement, on observe dans le 5ème Baromètre, année après année, une vraie progression, lente mais fondamentale de la mise en œuvre des politiques d'Achats Responsables dans les entreprises et les services publics.

Et ce n'est pas seulement la présence d'une clause sociale dans un marché. A une époque c'est ce que demandaient les pouvoirs publics. C'est l'Europe qui l'a initié : il s'agit du Green Public Procurement avec l'objectif que les pays fassent des achats « verts » à hauteur de 50% de leurs marchés. Personne n'y est arrivé. A ce moment-là, il n'y avait que l'environnement qui comptait. C'était sûrement un résultat du rapport de force à la Commission Euro-

péenne où le social était le parent pauvre. Pour ma part, j'ai été recruté pour intégrer des clauses sociales dans les marchés, telles que les marchés réservés au secteur adapté et les clauses sociales pour l'insertion. Je mesure avec satisfaction aujourd'hui que c'est en train de monter en puissance partout.

A titre d'exemple, la plateforme Handeco qui est un outil de rapprochement entre les marchés et le secteur adapté très efficace. Ces outils-là sont des outils de facilitation. Ils ont été déclencheurs de bonnes pratiques et de « vraies » politiques d'Achats Responsables.

En 2012, on relève dans le baromètre que 62% des Responsables Achats considèrent comme prioritaire la politique d'achats responsables, selon un sondage Opinion Way. Ces actions sont majoritairement motivées par l'image et le respect de la réglementation, plus que par motif économique parce qu'on ne sait pas encore assez le mesurer. Autre élément exprimé dans ce baromètre : le manque d'outils pour avancer et mesurer sur ces politiques.

Par contre, très clairement, on ne fait plus de la RSE globalement, mais on fait de la RSE adaptée à sa réalité d'entreprise, à son secteur, à son territoire. C'est très positif car c'est le fondement même de la démarche.

Point noir dans ce Baromètre : on mesure la dégradation ou du moins la non-avancée en matière de délais de paiement. Il est pourtant plus intéressant financièrement et économiquement, pour une entreprise, de payer vite son fournisseur que de le payer en retard, même si elle place son argent. On travaille actuellement avec des experts comptables sur le sujet pour le démontrer.

Il y a, en quelque sorte, une injonction paradoxale. Certains Directeurs Généraux et Directeurs Financiers cherchent encore le profit à court terme pour les actionnaires qui font pression. Mais certaines

entreprises prennent conscience que leur intérêt propre c'est de viser le long terme avec de vraies créations de valeur et pas simplement le bas du Bilan qui n'est qu'une toute petite mesure. On doit avancer pour intégrer aussi le capital immatériel de l'entreprise dans sa valorisation.

Malgré notre retard par rapport à nos voisins européens voire internationaux, l'expérience récente montre que la démarche est en mouvement à l'heure actuelle. Dans le cadre de la plateforme RSE qui vient de se créer autour du premier ministre, une mise en perspective politique s'amorce à partir du concret : on travaille d'abord sur la détermination du juste besoin d'achat avec les différentes parties prenantes et surtout on fait du sourcing sur le terrain pour voir la réalité du marché.

Des groupes de travail de l'ObsAR apportent les bonnes pratiques, les mutualisent pour ensuite les promouvoir. Les Entreprises doivent ensuite embrayer sur cette façon de travailler.

Nous allons rattraper ce retard car, dans le même temps, nous mettons en œuvre cette démarche et nous la formalisons au travers des guides pratiques sur la norme d'Achat responsable internationale.

Nous passons tous de l'aspect moins-disant (uniquement le prix) à l'aspect mieux-disant qui intègre d'autres critères y compris RSE. Les acheteurs se professionnalisent, se préoccupent davantage de leur écosystème, et, les fournisseurs se mettent également à leur niveau. Il y a un dialogue préalable, c'est fondamental et c'est comme ça que l'on fait de la RSE concrète.»



Monsieur Patrick FANGET
Directeur des Achats, Groupe AIRBUS Defence and Space



Ingénieur, titulaire d'un MBA de gestion. Il a débuté sa carrière chez Total et a rejoint Aerospatiale en 1986. Après avoir rempli différentes fonctions dans plusieurs domaines (commercial, après-vente, gestion, audit interne), Patrick Fanget a rejoint les Achats en 1996 et y a évolué en tant que

Directeur des Achats Systèmes pour Airbus France, puis Directeur des Achats Systèmes Propulsifs pour Airbus. Depuis 2010 il est Directeur des Achats Généraux de l'ensemble du Groupe EADS y compris les Divisions Hélicoptères, Défense et Espace. Dans ce rôle, il tient à intégrer la responsabilité sociale du Groupe Airbus dans la stratégie et les activités d'achat.

Monsieur Patrick Fanget témoigne de la stratégie du Groupe Airbus, dans ses démarches d'Achats, l'intégration de la RSE dans les critères de choix, les changements progressifs des pratiques et leurs conséquences.

«Depuis la création des Achats généraux centralisés au niveau d'EADS, on a intégré aux paramètres prix et technique, un certain nombre de paramètres supplémentaires qui rentrent dans le domaine de la RSE.

Je ne suis pas un spécialiste de la RSE, mais j'ai pris quatre axes principaux qui me semblent importants, ce qui donne une meilleure image externe des achats généraux, ainsi que sur les effectifs qui y travaillent.

Le premier pilier de l'Achat Responsable est l'«Ethic and Compliance ». Le second est orienté handicap pour lequel je sponsorise toute la partie sous-traitance aux sociétés du domaine protégé. Le troisième point est la relation avec nos fournisseurs :

depuis quatre ans, on met en place la « Supply Chain Quality », c'est-à-dire la capacité à suivre nos fournisseurs et à les sélectionner, par rapport à un certain nombre de critères. Le quatrième point est la façon dont on achète, comment on passe les appels d'offres et la façon dont on sécurise nos achats en vérifiant sur le terrain que les fournisseurs répondent bien aux critères.

Ce sont des critères qui vont nous permettre de sélectionner un fournisseur par rapport à ce qu'il peut apporter comme implication dans ce domaine dans le cas où on aurait des choix difficiles à faire par rapport à un résultat d'appel d'offres. Le seul paramètre que j'ai intégré pour l'instant dans les «call for tenders», c'est le critère « handicap ». Une demande très spécifique dans tous nos appels d'offres d'une partie d'emplois ou de travail en coopération ou en GME (Groupement Momentané d'Entreprises) avec des sociétés qui emploient du personnel handicapé. C'est ce que j'ai lancé dans le domaine social, dans le rôle que joue l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.

Aujourd'hui, les Achats Généraux sont extrêmement en retard par rapport aux achats directs. Mais on n'est pas dimensionnés de la même façon. Mon objectif, à l'heure actuelle, c'est d'arriver au même niveau de qualité que dans les achats directs en ce qui concerne la relation et le suivi avec les fournisseurs. Cela va prendre du temps, c'est plus lourd : j'ai 17 000 fournisseurs.

Pour moi c'est clair, la RSE étant très large, il y a plusieurs façons d'en mesurer la rentabilité. La motivation des personnes est de facto et c'est une rentabilité qui est évidente rapidement. L'image de l'entreprise, celle que l'extérieur s'en fait, c'est un investissement à long terme. On affronte à l'heure actuelle deux rentabilités : une rentabilité long terme d'une société qui travaille mieux, qui est mieux impliquée dans le tissu social, avec ses clients, avec ses fournisseurs, avec ses actionnaires ; avec une rentabilité court terme, vue par le Directeur Financier, qui du fait de ses actionnaires

demande des rentabilités à un an, voire à six mois. Selon moi, oui, travailler mieux et au-delà des stricts KPI (Key Performance Indicators) financiers, c'est une façon de voir une évolution pérenne de l'entreprise. A ce titre là, la RSE est rentable et, sur certains paramètres, c'est rentable à court terme. Il peut y avoir des parties de la RSE qui ne soient pas rentables au niveau financier mais au niveau de l'image, sur la motivation, sur les relations.

L'ensemble des sociétés sont de plus en plus poussées à avoir des résultats pour les actionnaires, à très court terme. Il n'en demeure pas moins que dans une entreprise comme EADS où les projets sont à 30, 40 ou 50 ans, il est bien évident que la RSE fait partie de la maintenance à haut niveau et à haute qualité avec l'intégration de tout ce qui est non financier dans la société.

La vision des paramètres RSE intégrés dans nos appels d'offres est multi-pays. Etant donné qu'on est une organisation intégrée, on applique ces paramètres de manière équivalente dans les quatre pays fondateurs d'Airbus. Aujourd'hui les Achats Généraux, à 95%, sont faits dans ces quatre pays. Très peu d'achats sont externalisés en «low costs countries», dans lesquels on a de gros risques au niveau des respects des lois sociales. Quand on est poussé à installer une chaîne de montage de l'A320 en Chine, par exemple, ou aux Etats-Unis c'est aussi par l'augmentation de nos parts de marché dans ces pays. Et le prix d'une chaîne d'assemblage, par rapport à un avion, c'est uniquement 2%, ce n'est donc pas un transfert énorme d'activité.

Je trouve que c'est une stratégie court terme que d'aller faire travailler dans une zone low cost. Le PIB y connaît une évolution bien plus importante que la nôtre et je considère que dans dix ans, on fera marche arrière. Donc si je regarde au niveau global, voire au niveau du pays, je peux vous assurer que ce n'est pas un achat rentable. Je suis un grand défenseur de l'industrialisation européenne et extrêmement

choqué de voir que petit à petit nos industries sont vendues et sortent d'Europe.

Depuis trois ans, nous avons lancé un important programme de travail avec le secteur adapté. Cela a été difficile au départ, il a fallu convaincre les acheteurs, les clients internes et trouver les métiers sur lesquels on pouvait trouver des débouchés. On a évolué de façon exponentielle : sur deux ans et demi, on a créé à peu près 60 emplois pour des personnes en situation de handicap à l'extérieur. Cela peut sembler faible par rapport au chiffre d'affaires que l'on gère mais c'est un démarrage important et qui doit se poursuivre. Le blocage reste les clients internes. Nous avons organisé plusieurs Forums pour que les sociétés puissent démontrer leurs capacités à faire et à faire en qualité. Le tout afin de répondre à la principale crainte de l'inadéquation entre handicap et qualité.

Le second point de notre programme aux Achats est le sujet « Ethics and Compliance ». Aujourd'hui un acheteur ne travaille plus seul mais en équipe multimétiers. Plusieurs personnes travaillent sur un appel d'offres pour minimiser les risques, c'est clair en termes d'éthique. Egalement, nous pratiquons la rotation de nos acheteurs vis-à-vis des PME ou moyennes sociétés ou si ce ne sont pas des experts, ils changent de postes tous les cinq ans.

Enfin, il faut s'intégrer beaucoup plus auprès de nos fournisseurs : on est passé d'une logique de « Fire and Forget » (on lance une commande et on ne suit plus rien) à une logique où l'on met en place une organisation pour auditer les fournisseurs. Ainsi on intègre davantage de paramètres dans le rapport de choix : avant c'était le prix et la technique avec deux notes. Aujourd'hui, on a ajouté une note « Supply Chain Quality » qui représente 20 % du choix. Cela signifie que l'on va voir nos fournisseurs avant le choix. On est passé en cinq ans à des commandes de trois mois à, aujourd'hui, des contrats pluriannuels. C'est passé par une montée en compétences de nos acheteurs, au niveau juridique, par exemple, pour être capable de négocier des contrats complexes.

On vérifie également, avant de lancer un appel

d'offres, que l'on ne met pas en difficulté une PME ou une TPE vis-à-vis d'un gros groupe, par exemple.

On propose aussi à nos fournisseurs de s'associer. S'associer de façon pérenne et non en joint-venture juste pour répondre de façon à atteindre la taille critique pour répondre à un large marché sans se fragiliser. On demande à nos fournisseurs de rang 1 de se rapprocher de PME ou de TPE pour préserver le tissu industriel.

La démarche concernant les appels d'offres sur les Achats Généraux est donc pragmatique afin d'être sûr d'intégrer, pour chaque critère, des poids qui seront reconnus par tout le monde. Si on prend les huit axes stratégiques du groupe EADS, six peuvent être intégrés dans la notion de RSE. Ils sont axés sur les gens, la compliance, la supply chain, l'éthique et la relation fournisseur.

Nous proposons aux fournisseurs, dans tous nos appels d'offres, de monter un GME en intégrant une Entreprise Adaptée. C'est la seule manière de continuer à augmenter notre sous-traitance dans le tissu industriel de ces entreprises, en ayant l'obligation, liée aux moyens, d'augmenter la taille de nos fournisseurs. Ceci démarre bien et fonctionne bien.»



Monsieur Olivier MENUET (Directeur des Achats Responsables, SNCF)



Olivier MENUET a 24 années d'expérience professionnelle dans des entreprises internationales (SNCF, Rhodia, General Electric, Renault, Télémécanique et SKF). Enseignant en "Développement durable et Achats responsables" (à HEC, Centrale Paris, ESCP Europe, EM Lyon...), il est auteur de plusieurs livres et participe à des travaux internationaux de recherche sur les Achats responsables. Administrateur de la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) et membre du comité de direction de l'ObsAR, il a été l'animateur de la première norme NF sur les achats durables (2009). Olivier MENUET est par ailleurs joueur de rugby à Massy-Essonne.

Monsieur Olivier Menuet témoigne de la stratégie de la SNCF, dans ses démarches d'Achats, l'intégration de la RSE dans les critères de choix, les changements progressifs des pratiques et leurs conséquences.

«Une Direction des Achats solidaires, pourquoi ? D'abord, c'est une aventure humaine. Un jour, on tombe de sa chaise et on se dit qu'il faut arrêter le massacre, que c'est ce qu'il faut faire. Comment a-t'on pu acheter, avant, d'une façon irresponsable ? Arrêtons de parler « du » RSE : la RSE c'est « la » Responsabilité, qui porte des valeurs féminines, de long terme et de partage.

A la SNCF, on est sur 34 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 12 milliards d'euros d'achats, avec 1000 acheteurs et 28 000 fournisseurs rien qu'en France, dont 22 000 PME. Il y a un écosystème autour de l'entreprise qui fait qu'à un moment donné, la SNCF ne peut pas continuer à se développer sur un territoire si elle ne développe pas l'intérêt des parties prenantes.

La Direction des Achats Responsables est très bien identifiée à la SNCF. Parmi les 1000 personnes qui font des achats, c'est douze personnes à temps plein. Au niveau des Achats solidaires, avec les entreprises qui emploient des personnes en situation de handicap, comme GESTFORM, comme BRETAGNE ATELIERS, mais aussi l'insertion par l'activité économique, on est passé de 5 millions d'achats en 2008 à plus de 30 millions en 2013. En équivalents emplois de travailleurs handicapés, on est au-delà de 500.

On veut changer, transformer, trois dimensions : le quoi, le qui et le comment. « Quoi », c'est qu'est-ce que l'on achète : il faut que ce soit différent, on achète des produits qui ont un impact écologique moindre et une plus longue durée de vie et un fort impact sociétal, c'est-à-dire un fort taux de main d'œuvre.

« Qui », c'est avec qui on travaille. On veut changer nos fournisseurs, mais on travaille ensemble ! On ne veut pas « changer de fournisseurs », on veut « changer nos fournisseurs ». On leur dit où on veut aller dans vingt ans et on y va ensemble. On travaille avec des plans de progrès RSE fournisseurs.

Le « comment », c'est nous, les acheteurs. Il n'y a pas les achats d'un côté et les achats responsables de l'autre ! Il faut intégrer les critères de responsabilité dans tout le process, de l'amont à la vraie vie. Des choses comme le respect des délais de paiement... accepter l'erreur d'un fournisseur : des fois on se rend compte qu'un fournisseur a fait une « boulette » parce qu'on lui a demandé quelque chose qui est infaisable. Donc la question est de changer nos processus pour regarder les choses différemment.

Concrètement, j'ai une équipe qui est divisée en deux départements : une partie amont (stratégie, relations fournisseurs, développement, gestion des risques) et une partie « ART » (Achats Rse Territoire) qui travaille avec les PME, sur le terrain, qui les accompagne. Et aussi, nous travaillons avec des correspondants dans les régions, qui consacrent 20% de leur temps à l'achat

responsable et qui expliquent en « langage cheminot » à d'autres cheminots pourquoi il faut le faire et comment il faut le faire. Il faut à la fois une envie et du concret et du pragmatique.

L'achat responsable est-il un achat rentable ? C'est une mauvaise question ! C'est à celui qui ne fait pas d'Achats Responsables de démontrer qu'il ne fait pas perdre d'argent à son entreprise à long terme. D'ailleurs, ce n'est pas de l'argent, c'est de la valeur. Il faudrait qu'on renverse la charge de la preuve : c'est à celui qui ne veut pas faire d'achat responsable de se justifier !

A SNCF, on achète selon des directives semi-publiques européennes qui sont, par essence, respectueuses des fournisseurs : liberté d'accès à la commande publique et égalité de traitement. Je vais prendre le parallèle de l'Achat Solidaire auprès d'entreprises qui emploient soit des personnes en situation de handicap, soit des personnes en réinsertion. Et dans l'achat « solidaire », on agit exactement comme dans un marché « classique ». Par contre, on va aider nos fournisseurs à comprendre nos besoins, par des réunions de formations, par exemple. De 2011 à 2012, on a formé plus de 250 entreprises à répondre à des marchés qui sont très formels. On organise également des forums. Il faut sentir l'envie de travailler ensemble.

Il ne s'agit pas de contrôler nos fournisseurs sur leurs pratiques et comportements responsables, mais plutôt de les accompagner. Il y a chez eux des hommes et des femmes qui ont envie de faire la même chose que nous, « walk the talk ».

Nous avons référencé près de 300 fournisseurs solidaires dans notre ERP. Et quand l'acheteur passe un contrat, il revient et il en est fier, il en parle. Il a fait la « part du Colibri », pour rendre hommage au philosophe contemporain Pierre Rabhi. Je vous conseille de le lire.

Concernant le principal frein à la mise en place de la

RSE, il est d'ordre managérial : la conduite du changement. La RSE est une valeur féminine, transversale, de long terme, c'est le bien interne et externe que l'on apporte à l'autre, alors que les Entreprises sont fabriquées en modes verticaux. Le principal frein est donc dans la tête des gens : il faut casser ces paradigmes.

Les principales réussites de la SNCF s'illustrent avec deux Entreprises Adaptées : BRETAGNE ATELIERS et GESTFORM.

La première est intervenue au niveau de la remise à neuf des amortisseurs de train (jusqu'à 6000 par an), sur le site de Saint-Brieuc, représentant plusieurs millions d'euros dans les achats, sur plusieurs années.

La deuxième, réussite historique, réalise par an, jusqu'à 200 000 traitements, dans la gestion de la carte familles nombreuses, en alliant organisation et sécurité.

Au niveau de la co-traitance, on a demandé à nos acheteurs de solliciter leurs fournisseurs sur cet aspect-là : on s'est rendu compte que l'on en faisait sans s'en rendre compte et que ça fonctionne bien.

Afin d'aider au développement des Entreprises Adaptées ou des ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail), nous les encourageons à se mettre en GME avec des entreprises classiques qui peuvent les aider à développer leurs compétences, leur taille en profitant de l'assise commerciale d'une entreprise classique.»



Prestataire de services en numérisation de hauts volumes, solutions logicielles, fonctions administratives, reprographie.

Directeurs des Ressources Humaines, Responsables Achats :

GESTFORM, Entreprise Adaptée, vous offre des solutions globales, orientées grands comptes depuis près de trente ans.



GESTFORM

MERIGNAC - TOULOUSE - PARIS

Tél : 05 57 92 49 00

mail@gestform.com

www.gestform.com



**Remise officielle des Certifications
ISO 14001 et OHSAS 18001
à GESTFORM et à son équipe QSE
par M. Frédéric GAUDIN, PDG de LRQA France**

