

LA FONCTION ACHATS
AU CŒUR DES ENJEUX
DE DÉCARBONATION



SOMMAIRE

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES S'ACCÉLÈRE ET LES DIRECTIONS ACHATS Y OCCUPENT UNE PLACE CENTRALE	4
Une transition écologique au cœur de la stratégie des entreprises	4
La fonction achat au cœur de la stratégie de décarbonation des entreprises	6
1 LES DÉFIS DU SCOPE 3.01 ET L'ATOUT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION ACHAT POUR LES STRATÉGIES DE DÉCARBONATION	8
1.1 Le calcul des émissions des achats de biens et service est un arbitrage entre le niveau de précision du calcul et l'accessibilité des données	8
1.2 Une trajectoire de réduction carbone cohérente et opérationnalisable est le résultat d'une collaboration entre les Achats, les métiers et les fournisseurs	11
1.3 Identification des leviers & valorisation des économies	13
2 UNE DIFFICILE TRANSITION À METTRE EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES, QUI NÉCESSITE UN CHANGEMENT RADICAL DE NOTRE MANIÈRE DE PENSER/ CONCEVOIR LA NOTION DE COÛT	14
2.1 Mettre en œuvre un embarquement global et juste de l'ensemble de ses fournisseurs	14
2.2 Une véritable méthodologie et des outils nouveaux à acquérir, pour transformer durablement l'entreprise et son modèle opératoire, à l'aube de la décarbonation	15
2.3 Le « new normal », une évolution nécessaire de la culture entre les entreprises et au sein des entreprises	18
CONCLUSION : LA DÉCARBONATION COMME POINT DE DÉPART DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ACHATS	20
RÉFÉRENCES	22

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES S'ACCÉLÈRE ET LES DIRECTIONS ACHATS Y OCCUPENT UNE PLACE CENTRALE

UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES.



La transition écologique est entrée au cœur des stratégies des entreprises. Les changements climatiques ne cessent de rappeler l'importance pour chaque acteur de tenir les engagements de l'Accord de Paris et permettre de lutter efficacement contre la dégradation de notre environnement.

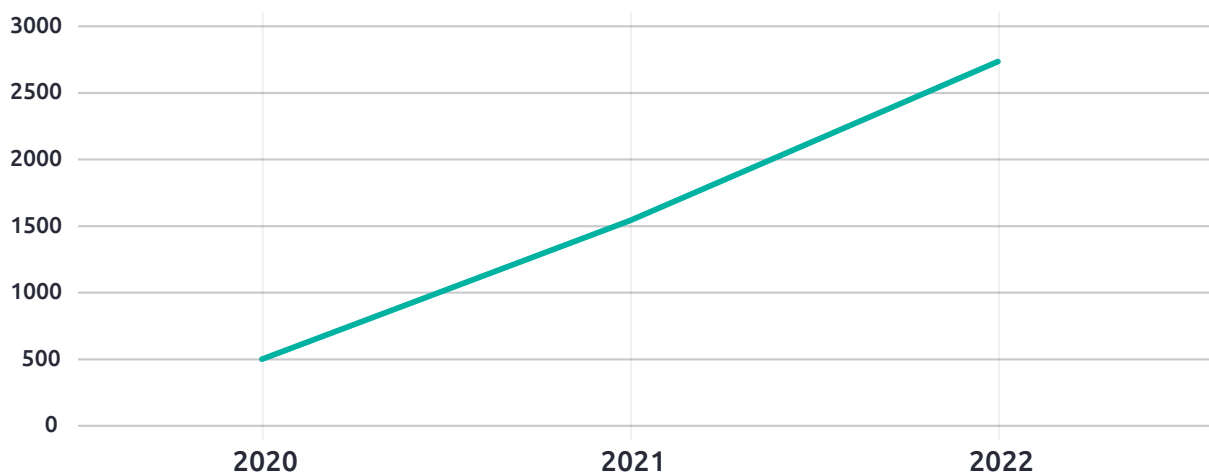
L'objectif est clair, réduire de 45% les émissions globales de gaz à effet de serre en 2030 et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 afin de contenir le réchauffement planétaire sous le seuil des 2°C et limiter l'emballement des phénomènes climatiques extrêmes.

La raréfaction des ressources, la multiplication des risques sanitaires environnementaux, la perte accélérée de la biodiversité font peser sur les entreprises d'importants risques sur leurs infrastructures et leur stabilité économique, risques que celles-ci se doivent de mieux comprendre pour assurer **la pérennité de leurs activités.**

Un mouvement d'ampleur s'est amorcé depuis 2 ans : la « Course au Net Zero ». Les entreprises de plus en plus nombreuses s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre pour espérer atteindre la neutralité carbone en 2050.

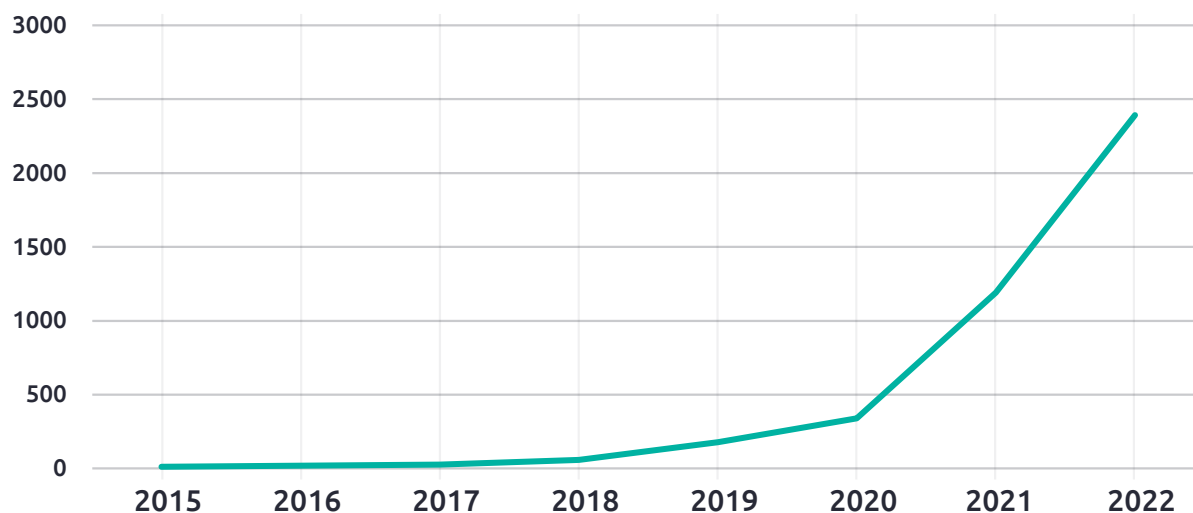
Le nombre d'entreprises engagées sur une trajectoire de zéro émission nette a significativement augmenté depuis fin 2019 [...] beaucoup ont priorisé l'action climatique dans leur plan de résilience successif aux impacts de la crise de covid-19.

Nombre d'entreprises engagées sur une trajectoire net zero



Source: UN CLIMATE PRESS RELEASE / 21 SEP 2020

Nombre d'entreprises ayant entrepris la certification de leur trajectoire de réduction par la Science Based Targets initiative (SBTi) au 31/12/2022



Source: SCIENCEBASEDTARGETS.ORG/COMPANIES-TAKING-ACTION / 28 Mar 2022

Les objectifs sont ambitieux et demandent de nouveaux investissements conséquents.

En effet, selon un rapport de l'Institut Rousseau, la France devrait faire de nouveaux investissements à hauteur de 57 milliards d'euros par an pour opérer sa transition écologique.

L'Institut estime que l'État devrait prendre en charge 36 milliards pour aider les TPE et les ménages. 21 milliards resteraient à la charge des entreprises si l'on veut atteindre la neutralité carbone en 2050¹.

¹ 2% pour 2°C : Les investissements publics et privés nécessaires pour atteindre la neutralité carbone de la France en 2050 ; Institut Rousseau

LA FONCTION ACHAT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE DÉCARBONATION DES ENTREPRISES.

Réaliser une trajectoire de réduction des émissions crédible, c'est définir une trajectoire « compatible avec la science climatique », ou « science based target » (SBT), c'est-à-dire alignée avec les exigences de réduction requises pour tenir l'ambition d'un maintien du réchauffement global en dessous des 2°C.

À l'échelle d'une entreprise, une trajectoire de réduction crédible doit couvrir l'ensemble de sa chaîne de valeur et en particulier inclure le très vaste et complexe scope 3 des émissions indirectes.

Émissions Scope 1

Émissions résultant directement des activités de l'entreprise

Émissions Scope 2

Émissions indirectes liées à la production d'énergie achetée

Émissions Scope 3

Liés aux activités de la société mais résultant d'actifs non détenus ou contrôlés par la société

3.01 Achats de biens et services

3.02 Immobilisations des biens

3.03 Utilisation de carburant et d'énergie

3.04 Transport de marchandise amont

3.05 Déchets

3.06 Déplacements professionnels

3.07 Déplacement domicile-travail

3.08 Actifs en location amont

3.09 Transport de marchandise aval

3.10 Transformation des produits vendus

3.11 Utilisation des produits vendus

3.12 Fin de vie des produits vendus

3.13 Actifs en location aval

3.14 Franchises

3.15 Investissements

AMONT

AVANT



Plus de 70 % des émissions carbone des industriels et jusqu'à 80% des émissions dans le secteur des biens de consommation proviennent de la chaîne logistique⁽³⁾ appelées aussi émissions indirectes amont de Scope 3.

Parmi les 15 sous catégories du scope 3, le scope 3.01, en amont, regroupe les émissions des achats de biens et de services réalisées par une entreprise auprès de ses fournisseurs. Ces dernières sont en moyenne 11 fois plus élevées que les émissions produites directement par l'activité de l'entreprise.²

Aujourd'hui, si beaucoup d'entreprises ont initié l'analyse et la réduction de leurs émissions des scopes 1 et 2 dans leur politique RSE, il n'en va pas de même pour leurs émissions de scope 3 et en particulier l'impact de la filière achat (scope 3.01) dans leur bilan carbone.

En juillet 2022, Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition énergétique, a signé un décret permettant d'étendre le périmètre des bilans des émissions de gaz à effet de serre (BEGES). Les organisations devront désormais avoir une vision complète de leur empreinte climatique,

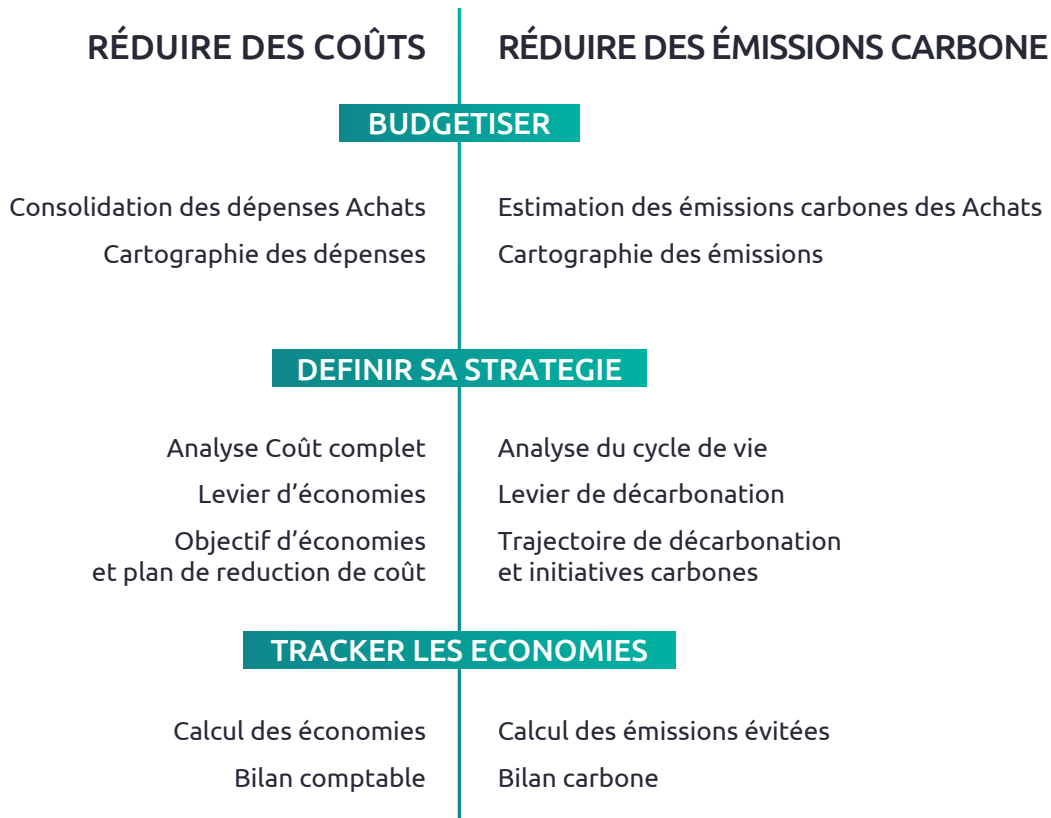
afin de mieux cibler les gisements les plus efficaces de réduction d'émissions et de prioriser les actions à entreprendre. En d'autres termes, il devient obligatoire pour une organisation de comptabiliser et déclarer l'ensemble de ses émissions indirectes significatives, incluant ainsi les émissions du scope 3.

Le défi est inédit, les enjeux sont considérables et les attentes se font donc pressantes.

Néanmoins, la Fonction Achats est naturellement dotée de l'approche et de la méthodologie pour sécuriser l'atteinte des objectifs de décarbonation.

Les étapes d'une stratégie de réduction des impacts carbone ne sont autres que les étapes d'une stratégie de maîtrise des coûts : CONSOLIDER UN BUDGET, DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE RÉDUCTION ET SUIVRE DES ÉCONOMIES.

² Selon une étude conjointe du BCG et Carbon Disclosure Project (CDP)



De plus, les Achats sont la pierre angulaire de l'embarquement des fournisseurs dans la stratégie climatique de l'entreprise, acteurs indispensables à la réussite de tout projet ambitieux de réduction du scope 3.01.

Leurs impacts ne se limitent pas à l'entreprise mais peuvent se mesurer également à la maille de la société. Les Achats posent les fondements d'un effet « boule de neige », en recommandant à leurs fournisseurs de suivre les conseils et les outils du SBTi fondés sur les décisions de l'accord de Paris et en les incitant à s'orienter vers des démarches « Net Zero ».

La probabilité qu'un fournisseur s'engage si deux entreprises lui en font la demande est de 68 %, et augmente jusqu'à 76% avec la demande d'une troisième entreprise.³

Du fait de leur maîtrise de la chaîne de valeur et de leur position vis-à-vis des fournisseurs, **les Achats ont donc un rôle crucial à jouer dans l'atteinte des objectifs climatiques.**

Au cœur des politiques de décarbonations des entreprises, ils doivent donc s'emparer au plus vite de ce nouveau rôle **et entamer leur transformation vers un modèle plus durable.**

Notre approche s'inscrit dans le cadre méthodologique que le groupe Capgemini a défini pour mettre en place les stratégies net zero #NoExcuseFramework (cf annexe).

³ Selon la Greentech Greenly dans son article : Comment réduire les émissions de gaz à effet de serre de sa supply chain ? (2022),

LES DÉFIS DU SCOPE 3.01 ET L'ATOUT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION ACHAT POUR LES STRATÉGIES DE DÉCARBONATION

1.1 LE CALCUL DES ÉMISSIONS DES ACHATS DE BIENS ET SERVICE EST UN ARBITRAGE ENTRE LE NIVEAU DE PRÉCISION DU CALCUL ET L'ACCESSIBILITÉ DES DONNÉES.

Estimer les émissions des achats de biens et service est une étape incontournable d'une stratégie de décarbonation car elle permet de définir le point de départ qui permet de déterminer où aller et comment y arriver.

Ce calcul, de part la nature des données qu'il consolide, est un processus itératif et incertain, l'estimation des émissions carbone doit donc rester pragmatique : une Direction Achats ne devrait pas investir trop de temps et d'efforts dans l'estimation de ses émissions.

Le calcul des émissions carbone doit être accessible, raisonnablement précis et justifiable.

Le calcul des émissions carbone est en premier lieu un sujet **d'accessibilités aux données**.

- Des données internes aux Achats : Ai-je une vision consolidée de mes dépenses ? Suis-je en capacité de réaliser un inventaire précis de mes Achats et auprès de qui sont-ils réalisés ?
- Des données externes à l'Entreprise : Quels sont les facteurs d'émissions que je dois utiliser ? Est-ce que mon fournisseur a la capacité de me les fournir ? Si, non, auprès de qui puis-je les collecter ?

L'accessibilité des données est un facteur déterminant de la précision de l'estimation des émissions carbone.

Au travers de ces questions, nous avons réalisé un arbre de décision permettant d'identifier la/les méthodes de calcul carbone adaptée(s) à la situation spécifique de l'entreprise à un moment donné. Parmi les méthodes de calcul que nous décrivons, 3 sont préconisées par le Protocole GES tandis que 2 ont été ajoutées au cours de nos expériences opérationnelles.

5 METHODS ARE PROMOTED TO CALCULATE SCOPE 3 PURCHASED PRODUCTS & SERVICES CARBON EMISSIONS

Data source (unit)	UNIT	X	EMISSION FACTOR	Data source (EF)
ERP	Spend	X	Industry average emission factor	Open database (ADEME, DEFRA, EEIO)
			Supplier average emission factor	Supplier carbon accounting

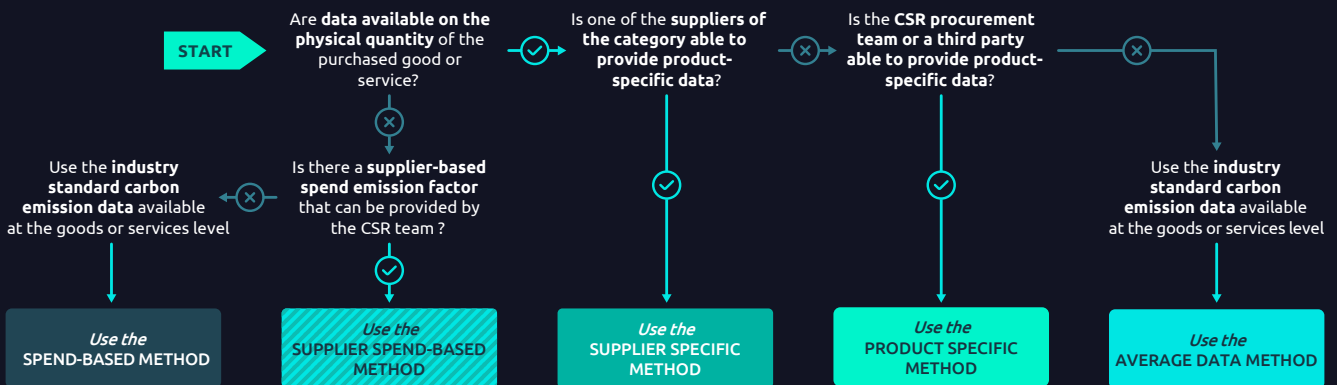
ERP, e-procurement, specific tool, internal client	Quantity (units like Kg)	X	Product/service standard emission factor	Open database (ADEME, DEFRA, EEIO)
			Product/service-specific emission factor	CSR team or third-party provider
			Product/service-specific emission factor	Supplier carbon accounting

Method name	Accuracy	Data accessibility
Spend-based method		
Supplier spend-based method		

Average data method		
Product-specific method		
Supplier-specific method		

● GHG Protocol methods

DEFINING THE MAIN CALCULATION METHODOLOGY IS BASED ON UNIT AVAILABILITY & SOURCE OF EMISSION FACTOR

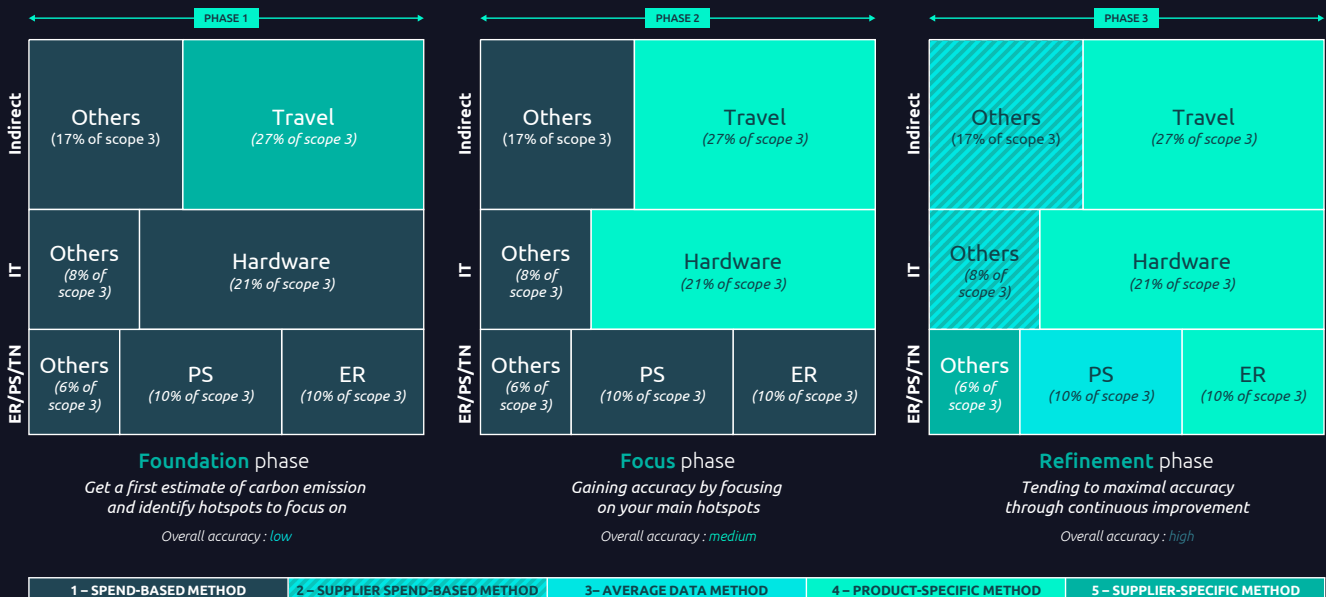


Ces méthodes de calcul, loin d'être mutuellement exclusives, peuvent au contraire coexister en fonction du niveau de maturité et des données disponibles sur chaque catégorie.

En effet, adopter une approche pragmatique sur le calcul sous-entend que celui-ci se réalise avec les informations disponibles permettant de fournir un niveau de précision accessible à un instant « T ». Cette estimation pourra être affinée et améliorée avec le temps, au gré de nouvelles données collectées et de la progression des outils de reporting.

Illustration cartographique des méthodes de calcul carbone et plan d'amélioration.

MEASURING CARBON EMISSION IS A CONTINUOUS AND EVOLUTIVE PROCESS TO GAIN MORE ACCURACY



Obtenir une estimation rapide de ses émissions est essentielle et valider ce point de départ doit être la priorité car il permet de faire émerger **des ordres de grandeurs, ou autrement dit, les catégories achats les plus émissives**. En effet, dans toute stratégie achat, l'intérêt de consolider et cartographier ses dépenses réside dans l'identification des « gisements d'économie ».

Identifier préalablement les catégories les plus émissives obéit à une logique de « Quick Win ». Ralentir le rythme de nos émissions étant tout aussi important que le volume d'émission, il est évident qu'adresser immédiatement les catégories les plus émissives nous rapprochera plus rapidement d'une trajectoire Net-Zero.

Le calcul des estimations carbone des achats de Biens et Services répond donc à une logique d'arbitrage entre rapidité et précision. On comprendra qu'au regard de cet arbitrage, pour la plupart des catégories, l'approche « spend based » sera privilégiée dans un premier temps pour des raisons évidentes de disponibilité des données. Cependant, une fois la première estimation effectuée, la bascule vers une approche « quantity based » pour les catégories les plus émissives est indispensable, à la fois pour préciser le calcul, mais également pour comprendre les éléments déclencheurs des émissions carbone et donc identifier rapidement les leviers de réduction associés.

Depuis 2021, nous accompagnons par exemple un groupe leader du secteur aéronautique & défense dans la définition et la mise en œuvre de son ambition de décarbonation. Une première estimation des émissions du scope 3.01 a été réalisée sur la base d'une approche « spend based ». Cette première estimation a permis d'identifier 12 catégories d'achats les plus émissives représentant alors 60% des émissions carbone. En réalisant des analyses de cycles de vie sur ces 12 catégories et en basculant vers une approche « quantity based », non seulement le calcul du scope 3.01 a été précisé, mais en plus, les facteurs déclencheurs des émissions carbone ont été identifiés permettant d'initier la démarche d'identification des leviers de réduction.

1.2 UNE TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION CARBONE COHÉRENTE ET OPÉRATIONNALISABLE EST LE RÉSULTAT D'UNE COLLABORATION ENTRE LES ACHATS, LES MÉTIERS ET LES FOURNISSEURS

Une identification exhaustive des leviers de réduction.

La responsabilité de réduire les émissions carbonées des achats de biens et services ne peut être une responsabilité portée exclusivement par les Achats mais doit relever d'une ambition collective entre les parties prenantes que sont les Achats, les métiers et les fournisseurs.

La mise en place des leviers de réductions peut être de trois typologies différentes : une mise en place totalement endogène à l'entreprise (ex : diminution des consommations), totalement exogène (ex : consommation d'électricité verte du fournisseur), ou transverse à l'entreprise et aux fournisseurs (mutualisation des transports de commandes individuelles).

1 Le premier levier concerne les volumes, c'est-à-dire « acheter/produire moins » car le meilleur moyen de réduire ses émissions est de ne pas les émettre.

Les leviers de type « Volume » peuvent consister à :

- Faire preuve de sobriété, renoncement : éliminer les besoins superflus non essentiel au fonctionnement du business
- Faire la chasse au gaspillage : limiter ses achats strictement aux besoins de l'entreprise
- Développer la logique d'économie circulaire au sein de l'entreprise au travers du réemploi
- Lutter contre l'obsolescence programmée et accroître la durée d'utilisation des produits achetés

La mise en œuvre de cette typologie de leviers dits de « volume » relève d'une décision conjointe entre les achats et les métiers qu'ils servent.

2 Le deuxième levier est celui de l'optimisation des produits et des services et qui permet « d'acheter mieux ».

La sobriété est un levier puissant pour inventer un modèle plus respectueux de l'environnement, en intégrant l'impact carbone d'un produit et d'un service dès la définition des besoins.

Les leviers de type « Quantité » peuvent consister à :

- Eco-concevoir les besoins (impacts de la supply chain, simplification des besoins, simplification des modes de production, utilisation de ressources recyclées...)
- Substituer les produits achetés par des produits à plus faibles impacts carbone
- Adopter des produits « as a service » pour optimiser le cycle de vie du produit

La mise en œuvre de cette typologie de leviers dits de « Quantité » relève également d'une décision conjointe entre les achats et les métiers qu'ils servent.

3 Le dernier levier correspond à l'embarquement des fournisseurs vers un engagement commun de réduction des impacts carbone.

Les leviers de type « Fournisseurs » peuvent consister à :

- Cascader l'ambition de réduction Carbone de l'entreprise pour inciter les fournisseurs à s'engager à la neutralité Carbone
- Qualifier les fournisseurs et attribuer les marchés en intégrant les critères carbone (critères de qualification, mieux disance...)
- Définir des plans de réduction des impacts carbone avec les fournisseurs et mettre en place le pilotage associé

La mise en place des leviers dits « fournisseurs » peuvent être à la main du fournisseur ou dépendre d'une collaboration étroite entre les achats et leurs fournisseurs. Ces leviers doivent donc être ciblés sur les fournisseurs avec les impacts carbone le plus significatifs.

Au travers de ces questions, nous avons réalisé un arbre de décision permettant d'identifier la/les méthodes de calcul carbone adaptée(s) à la situation spécifique de l'entreprise à un moment donné. Parmi les méthodes de calcul que nous décrivons, 3 sont préconisées par le Protocole GES tandis que 2 ont été ajoutées au cours de nos expériences opérationnelles.



1.3 IDENTIFICATION DES LEVIERS & VALORISATION DES ÉCONOMIES

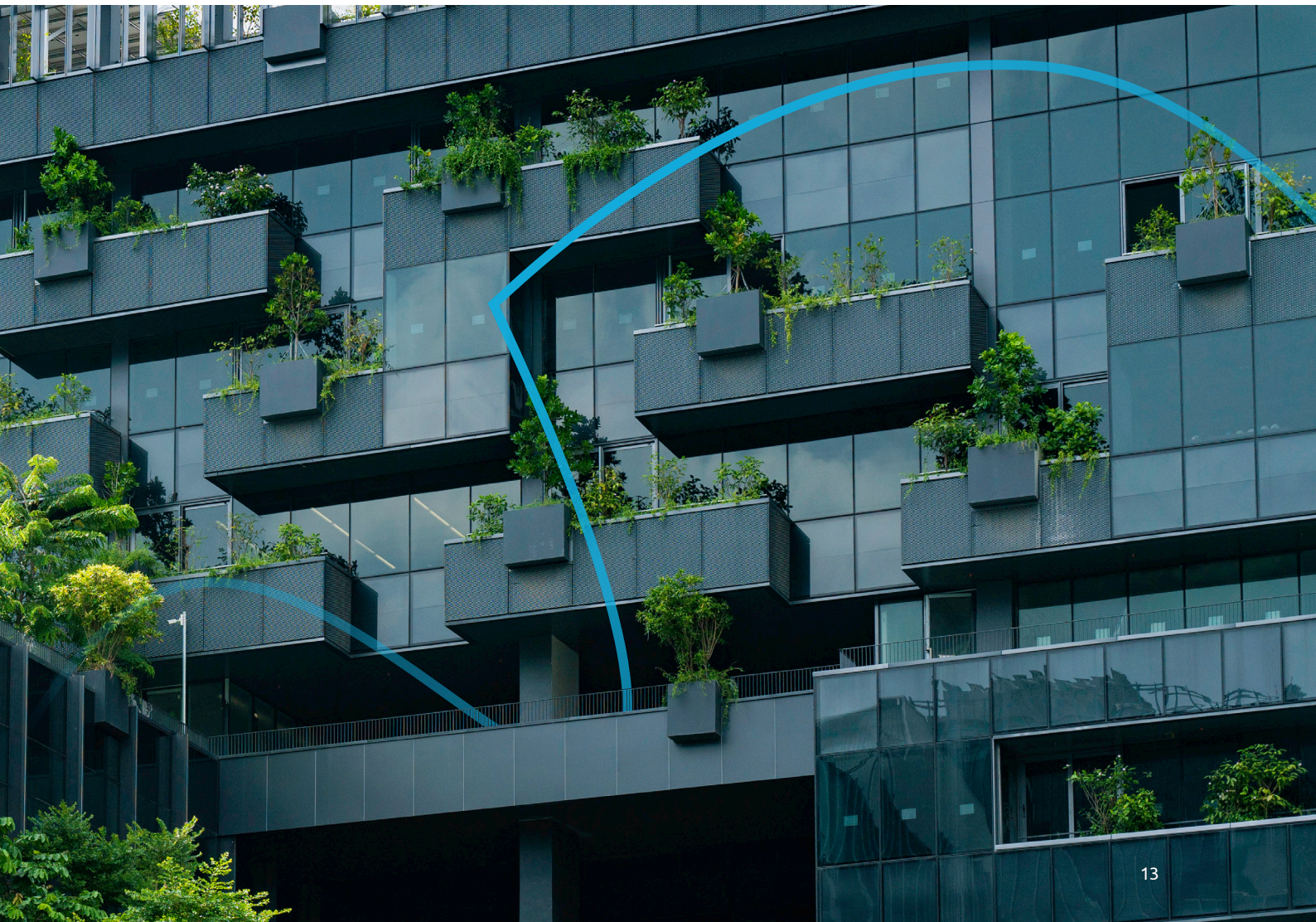
Une fois le calcul des émissions de carbone des achats réalisé, l'énergie des Directions Achats doit être employée à la mise en place d'une démarche d'identification des leviers de réductions de ces émissions.

Au regard des types de leviers identifiés précédemment, cette démarche devra s'articuler autour de groupes de travail par catégories, réunissant l'ensemble des parties prenantes du processus achats, à savoir les métiers, les acheteurs et les fournisseurs, ainsi que certains experts par catégorie comme la R&D par exemple.

L'approche « quantity based » de calcul des émissions carbone sur ces catégories émissives est indispensable. Comme indiqué précédemment, celle-ci permettra d'identifier les principaux facteurs déclencheurs des émissions carbone et donc d'identifier les principaux leviers de réductions.

Pour être impactante, cette démarche doit permettre de définir un plan d'optimisation des émissions carbone et un modèle de prévision. Comme pour un pilotage budgétaire, chacun des leviers identifiés devra être valorisé en économie carbone.

Une fois les économies de carbone identifiées, les achats mais également les fournisseurs et les prescripteurs devront s'aligner sur les leviers à prioriser selon les critères de faisabilité par rapport aux économies générées. L'engagement tripartite sur le déploiement des leviers de réduction doit permettre aux Achats de définir une trajectoire Carbone et donc de **s'engager dans un plan de décarbonation**.



UNE DIFFICILE TRANSITION À METTRE EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES, QUI NÉCESSITE UN CHANGEMENT RADICAL DE NOTRE MANIÈRE DE PENSER/ CONCEVOIR LA NOTION DE COÛT

Décarboner les achats de biens et services suppose **une transformation systémique des Achats**; en particulier cela demandera aux Directions Achats de démêler les enjeux d'embarquement de l'ensemble des fournisseurs, d'opérationnalisation et de pilotage de l'atteinte des objectifs ainsi que du changement de culture et de compétence **qui constitueront demain le « new normal »**.



2.1 METTRE EN ŒUVRE UN EMBARQUEMENT GLOBAL ET JUSTE DE L'ENSEMBLE DE SES FOURNISSEURS.

L'écosystème des partenaires d'une fonction Achats est vaste et hétéroclite en termes de secteur d'activité et de taille d'entreprise. En matière de décarbonation, les secteurs en première ligne comme celui de l'énergie, la construction ont engagé leur transition, il en va de même pour les grands groupes.

Pfizer par exemple a réduit ses émissions de GES de 20 % de 2012 à 2020 et a pour objectif de parvenir à une réduction de 60 à 80 % à l'horizon 2050. Pour cela, Pfizer s'est engagé à faire en sorte que 100 % de ses fournisseurs (scope 3) contrôlent leurs impacts environnementaux, y compris leurs émissions de GES, et que 90 % de ses fournisseurs clés se fixent des objectifs de réduction des émissions de GES dans les prochaines années⁴.

Toutefois, même si le mouvement se propage à l'ensemble des secteurs et des entreprises, force est de constater que le niveau de maturité reste hétérogène et ce, à juste titre, car engager ce type de transformation est coûteux en ressources et en infrastructures. Le rôle de la fonction Achats sera donc d'accompagner plus particulièrement les acteurs économiques moins matures, bien souvent également plus fragiles vers cette transition. Certains grands groupes, comme Schneider Electric par exemple, proposent ainsi des programmes d'accompagnement adaptés à la maturité des fournisseurs (formation, calculateur carbone, conseil).⁵

⁴ Selon un guide pratique de l'Initiative Science Based Targets, 2017

⁵ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/rse-1344/Breves/Decarbonation-mesurer-n-est-pas-jouer-375735.html>

2.2 UNE VÉRITABLE MÉTHODOLOGIE ET DES OUTILS NOUVEAUX À ACQUÉRIR, POUR TRANSFORMER DURABLEMENT L'ENTREPRISE ET SON MODÈLE OPÉRATOIRE, À L'AUBE DE LA DÉCARBONATION

1 Transformer le modèle opératoire de la Direction des Achats

S'il apparaît évident que des outils de pilotage doivent être mis en place pour mettre en œuvre la stratégie de décarbonation des Achats, une transformation plus en profondeur **du modèle opératoire de la filière est en réalité nécessaire pour maximiser les impacts dans la durée**. Il s'agit donc de réinterroger les pratiques et les manières de faire et de penser la filière achat.

L'opérationnalisation d'une trajectoire de réduction passe obligatoirement par la définition des indicateurs de pilotage appropriés. En effet, chaque catégorie et, dans l'idéal, chaque achat de biens ou services doit être associé à une émission carbone facilement accessible et suffisamment pertinente au regard des enjeux qu'elle représente. La méthodologie de pilotage et les outils associés doivent être définis et identifiés.

La problématique du pilotage des trajectoires carbone est nouvelle et inédite sur le marché : la mise en place de ce pilotage nécessite en effet à la fois l'accès à de nouvelles sources de données (internes et externes), de nouveaux types de données (dépenses, nombre d'unités de produit, jours de travail, facteurs d'émission carbonés, etc.) et la mise en place de nouvelles méthodologies de travail (nouveaux KPI, pilotage de plan de réduction des fournisseurs...).

L'environnement IT des directions des achats doit donc être réinterrogé pour répondre à ce nouvel enjeu, soit en adaptant les outils achats déjà en place, soit en investissant dans un outil dédié de pilotage des enjeux carbone.

Néanmoins, la transformation du modèle opératoire des Achats vers un modèle plus durable nécessite plus que l'implémentation d'un pilotage carbone adéquat. Les acteurs en charge du suivi de la décarbonation des Achats doivent également être formés aux enjeux de la décarbonation. Un ambitieux plan de conduite de changement doit être mené auprès des équipes Achats afin de les responsabiliser sur la méthodologie de mesure de l'empreinte carbone, l'analyse de cycle de vie du produit ou service acheté ou encore les différents leviers qu'ils ont à leur disposition pour réduire les émissions sur leur catégorie d'Achats. Leur montée en compétence sur ces sujets est d'autant plus importante qu'ils

auront la charge d'embarquer les fournisseurs dans cette décarbonation des achats.

Chaque acheteur sera en mesure de suivre et piloter la trajectoire de réduction de sa catégorie d'achats. Toutefois, il est fort probable que l'acheteur nécessite l'aide d'un expert carbone pour le conseiller dans ses décisions et lui procurer l'expertise dont il manquerait dans un premier temps. La réconciliation et le pilotage des économies carbonées réalisées sur les différentes catégories achats implique aussi la mise en place de nouveaux rôles stratégiques dans les Organisations achat, lesquelles doivent accorder une place à ce « Carbon Manager » afin qu'il ait toutes les clés en main pour opérer les changements nécessaires à la décarbonation des Achats.

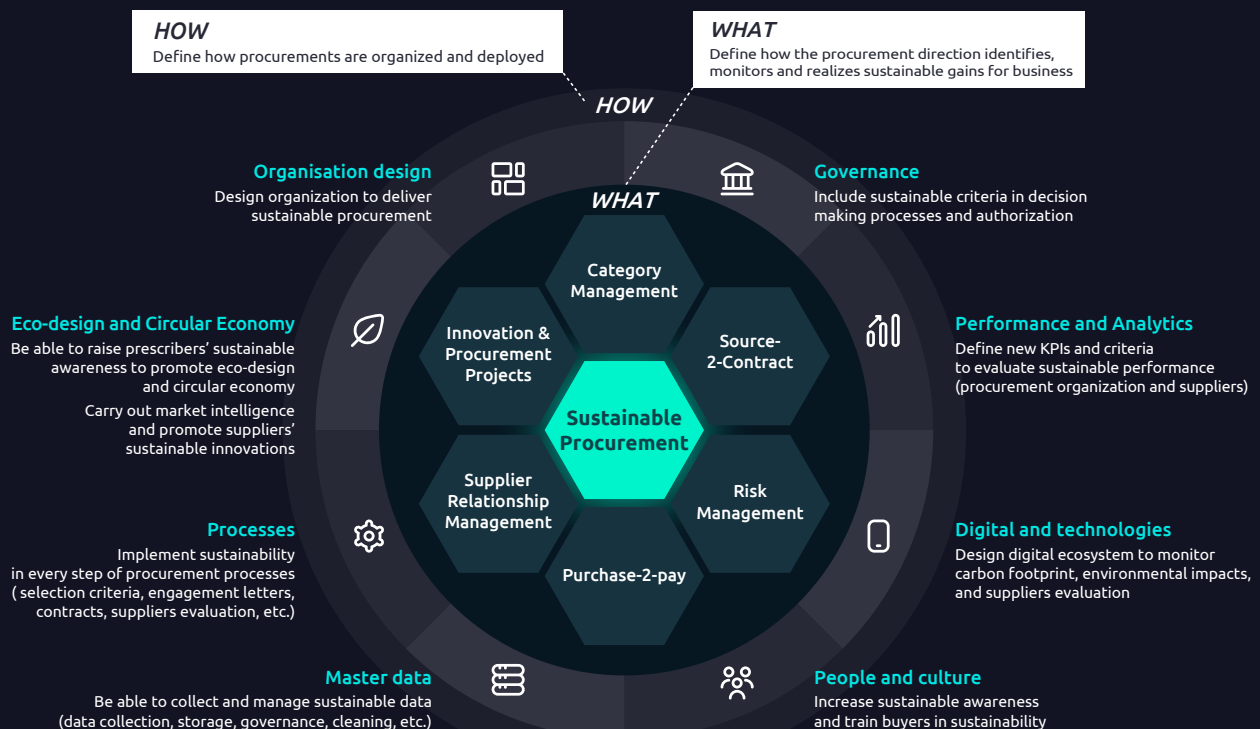
Afin d'implémenter durablement les enjeux carbone au sein des Directions Achats, il est également nécessaire d'injecter à chaque étape des processus Achats le critère carbone :

- De concert avec les prescripteurs, l'Acheteur Responsable challenge les spécifications métier afin que le produit ou service demandé respecte au mieux les exigences fixées par les objectifs de décarbonation.
- La performance carbone des fournisseurs doit prendre plus d'importance dans le processus de qualification des fournisseurs. Collecter les stratégies bas carbone des fournisseurs (engagements SBTi, trajectoire de réduction), voire le Facteur d'émission monétaire du fournisseur ou de ses produits permettra à l'Acheteur de sélectionner au mieux les fournisseurs. Elle permettra par la suite d'affiner le calcul des émissions carbone et de réaliser un suivi plus précis des réductions d'émissions carbone.
- La contractualisation avec les fournisseurs ne doit pas être négligée. Généraliser des clauses contractuelles des engagements sur la maîtrise des émissions carbone des produits ou services du fournisseur donneront aux Achats les moyens d'agir en cas de non-respect.
- L'évaluation des fournisseurs et de leur performance doit également prendre en compte les engagements carbone des fournisseurs (bilan carbone, atteinte des objectifs de réduction).

Et compléter le triptyque Qualité | Délai | Coût du critère Carbone.

Ainsi, ces changements dans l'organisation, la gouvernance et les modes de fonctionnement des Achats bouleverseront probablement la culture même des Directions Achats. Une véritable transformation aura lieu pour passer d'une culture Achats principalement centrée sur l'optimisation des coûts à une culture Achats Durables axé sur les enjeux environnementaux et sociaux. La bonne gestion de cette évolution culturelle vers le « New normal » est clé dans le succès de cette transition vers un modèle opératoire plus durable.

Vous l'aurez compris, l'opérationnalisation d'une stratégie de décarbonation des Achats est une tâche de grande ampleur qui requiert une transformation profonde du modèle opératoire des Directions Achats.





2 Des outils pour accompagner le pilotage de la trajectoire carbone

Mettre en place une stratégie de décarbonation, faire basculer dans le réel ses engagements RSE, peut s'avérer complexe. L'écosystème digital en place est bien souvent inadapté et les entreprises ont besoin de solutions d'accompagnement pour opérer ces changements opérationnels et organisationnels.

Certains grands groupes vont utiliser des outils déjà présents, en s'appuyant directement sur leurs outils financiers et sur leurs données internes. On pourra ainsi mettre en place des solutions de reporting ESG s'appuyant sur le système d'enregistrement financier unique, en y intégrant les émissions carbone. Grâce aux nouvelles technologies cloud, toutes les données mondiales d'un groupe peuvent être rassemblées et traitées ensemble. Ainsi un groupe peut calculer et monitorer son empreinte carbone au quotidien, de manière globale.

D'autres solutions reposent sur la mise en commun des audits fournisseurs sur une unique plateforme digitale, permettant d'avoir une vue centralisée de leurs émissions carbone. Les solutions peuvent être soit dédiées à une entreprise, soit inter-entreprise permettant ainsi d'accélérer sur l'embarquement des fournisseurs.

Ces dernières proposent notamment des services dédiés aux entreprises les moins matures pour les aider à calculer leur empreinte carbone. Ces plateformes digitales permettent donc d'agréger les informations d'émissions carbone des fournisseurs et ainsi de calculer l'empreinte du scope 3.01 et de construire une stratégie de décarbonation des Achats adaptée.

Néanmoins, toutes les entreprises n'ont pas les ressources en interne pour mettre en place de telles stratégies. De nombreuses start-ups de la Greentech proposent donc des solutions, en proposant aux entreprises clientes des systèmes de comptabilisation des émissions carbone. Sur la base de ces informations, les outils sont à même de proposer une stratégie de décarbonation adaptée aux activités de l'entreprise, à partir des objectifs Science Based Targets fixés.

Ainsi les Greentech essaient d'adresser l'ensemble de la chaîne de valeur des achats, y compris les fournisseurs. Les solutions de décarbonation proposées par les outils recourent des mesures internes et externes. Les mesures internes adressent aussi bien des sujets de sobriété dans les achats ou les déplacements professionnels, que l'efficacité énergétique des bâtiments de l'entreprise. Certaines mesures ont un impact tant interne qu'externe, principalement quand cela concerne la filière achats.

Ainsi des solutions technologiques dédiées à la thématique environnementale, ou l'adaptation de solutions achats au périmètre fonctionnel plus élargi (Source-to-Contract et Procure-to-Pay) permettent à la fois de mieux calculer l'empreinte carbone mais également de la réduire. Cela suppose un système de reporting performant en interne et facilement applicable auprès des différents fournisseurs.

2.3 LE « NEW NORMAL », UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE DE LA CULTURE ENTRE LES ENTREPRISES ET AU SEIN DES ENTREPRISES

1 D'une culture Achats vers une culture Achats Durables

Plus encore que des outils et des méthodologies, la décarbonation de la filière achat suppose un changement radical de la manière de voir son métier. C'est un changement de culture, un changement de société.

Aujourd'hui, 40% des salariés déclarent qu'ils quitteraient leur poste actuel si l'écologie et le développement durable n'était pas une priorité au sein de leur entreprise. C'est à la fois peu et beaucoup. Si l'impact écologique est bien une attente de presque la moitié des salariés, les mesures nécessaires pour atteindre la neutralité carbone sont, elles, méconnues. Les détails sont considérés comme trop techniques, trop scientifiques, avec de trop nombreux acronymes.

Ainsi, outre une méthodologie et des outils appropriés pour mesurer, définir une stratégie et traquer les économies, il faut aujourd'hui accompagner les salariés, les managers, les leaders, dans cette transition écologique et culturelle.

La première étape est de faire comprendre dans quel cadre précis, dans quelle réalité, cette transformation de la filière Achat a lieu. Aujourd'hui, les tenants et les aboutissants d'une politique de neutralité carbone sont souvent peu compris, car le contexte légal, écologique, économique et stratégique n'est pas clair. Il s'agit de créer une culture commune en sensibilisant et formant les salariés.

C'est seulement en comprenant à quel point leur rôle est important et les impacts qu'ils peuvent avoir, que les salariés seront vraiment engagés dans une transformation de leur métier.

Car c'est bien une transformation profonde et globale des métiers achats qui s'effectue.

Il est nécessaire aujourd'hui de réinterroger les métiers, pour intégrer les défis du développement durable et de la neutralité carbone dans le quotidien des salariés.

Au-delà de compétences génériques, il s'agit ici bien de nouvelles compétences à identifier et à acquérir, comme celles liées à la création de rôle tel qu'un « carbon manager », ou encore le fait de systématiser l'ajout de critère carbone dans les cahiers des charges, dans les appels d'offre etc. Chaque métier doit être réinterrogé pour déterminer ses compétences clefs et les impacts qu'il peut avoir dans la stratégie de décarbonation.

Ainsi, une cartographie des compétences « carbone » pour chaque métier peut être construite et amener à un plan de développement des compétences.

Plus encore, il s'agit, pour mettre en place un écosystème vertueux, d'être capable de convaincre l'écosystème dans lequel agit cette filière achat : les fournisseurs. Ce sont de nouvelles compétences, qui doivent être maniées avec précaution, en s'adaptant au public auquel on s'adresse. Comment garder une approche factuelle, comment cerner le niveau de maturité du fournisseur pour le convaincre d'adopter une démarche plus écologique ?

Enfin, il s'agit de former les managers et leaders afin qu'ils définissent et puissent appliquer la stratégie de décarbonation. Concrètement, il faut leur apprendre comment assumer aujourd'hui le choix d'achats peu carbonés mais peut être plus chers, versus une filière achats seulement concentrée sur la réduction des coûts. Comment concilier deux critères parfois opposés : le coût économique et le coût écologique.

Parce que nous ne sommes vraiment convainçants que quand nous sommes nous-mêmes convainçus, les collaborateurs de la filière achats devront être pleinement conscient du rôle qu'ils peuvent et doivent jouer, au sein de l'entreprise mais surtout au sein de la société.

Ainsi, le changement le plus profond que la stratégie de décarbonation apporte aux collaborateurs de la filière achats c'est bien cet « empowerment », cette prise de conscience de pouvoir changer la société au sein de son entreprise, par son activité professionnelle. D'être véritablement acteur d'un changement durable de la société.

⁶ Selon une étude Capgemini, 2022

2 Mais qu'est-ce que le New Normal ?

Pour traduire ce glissement des enjeux Achats d'un paradigme purement financier vers un paradigme développement durable, la définition de la « Valeur » d'achats d'un produit doit être revue pour y introduire les enjeux liés aux impacts Carbone. Ainsi, demain la valeur d'un objet doit pouvoir être quantifiée non seulement par son prix (c'est-à-dire les matières utilisées ainsi que les heures de travail nécessaires à sa conception) mais aussi par son « prix carbone ».

En intégrant ce nouveau critère dans le traditionnel triptyque « qualité, coût, délais » de choix des fournisseurs, la filière achat amorce la prise de conscience du coût écologique de chaque item. Elle sort du prisme traditionnel du coût monétaire pour passer au nouveau prisme du coût écologique.

C'est une évolution qui a déjà commencé auprès du grand public, comme le montre les expérimentations de certaines marques telle qu'Ikéo ou Okaidi, qui inscrivent, à côté du prix d'un objet, l'impact que sa conception a eu sur l'environnement (carbone, toxicité aquatique, consommation en eau, impact sur la biodiversité etc.). Mais aujourd'hui son impact est encore trop limité, car la responsabilité de l'arbitrage coût économique/écologique ne semble reposer que sur les épaules du consommateur.

La réduction des émissions carbonées est aujourd'hui encore trop souvent vue comme un facteur de coût. Or l'éco-conception des produits n'est pas toujours synonyme d'augmentation des prix. D'après une étude Capgemini de mai 2022, l'intégration de critères de développement durable dans la conception des produits ne conduit à une augmentation des coûts que dans 26% des cas. Dans 23% des cas, une baisse des coûts est même constatée⁷.

Au regard de la multiplication des impacts Carbone sur le climat et notre société, augmentation des coûts produits ou non, les critères écologiques et en particulier le critère Carbone devront impérativement entrer dans la balance décisionnelle de sélection des fournisseurs : c'est le New Normal.

⁷ Capgemini Research Institute, sustainable product design survey, April-May 2022 N=889 organizations that have implemented at least one sustainable design strategy



CONCLUSION

LA DÉCARBONATION COMME POINT DE DÉPART DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ACHATS

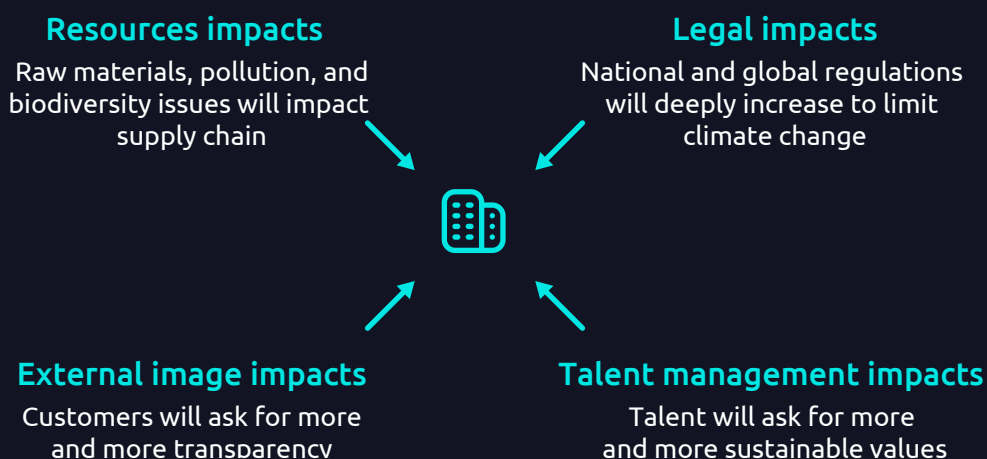
Aujourd'hui, les entreprises doivent avoir un impact décisif dans la lutte contre les dérèglements climatiques et c'est donc uniquement en transformant la filière Achats, et en agissant sur le scope 3 que les entreprises pourront atteindre les objectifs Net Zero.

Par ailleurs, si la réduction des impacts carbone fait aujourd'hui office de figure de proue du tournant écologique des entreprises, les impacts environnementaux de celles-ci ne s'arrêtent malheureusement pas à leurs impacts Carbone.

L'urgence actuelle à piloter les émissions Carbone doit servir à initier la dynamique d'une transformation plus globale des modèles opératoires des Directions des Achat pour prendre en compte dans leurs modes de décision l'ensemble des impacts et des risques climatiques (utilisation du plastique, impacts sur la biodiversité, ressources en eau, pollution, ensemble des gaz à effet de serre...).

Le contexte de multiplication rapide des événements climatiques récents nous amène à repenser la Direction des Achats dans « le monde de demain ». La pression réglementaire, les risques d'image, le besoin de rétention des talents, les impacts de la raréfaction des ressources sur la supply chain de l'entreprise imposent **une transformation des Directions des Achats vers des Directions des Achats « Durables »**.

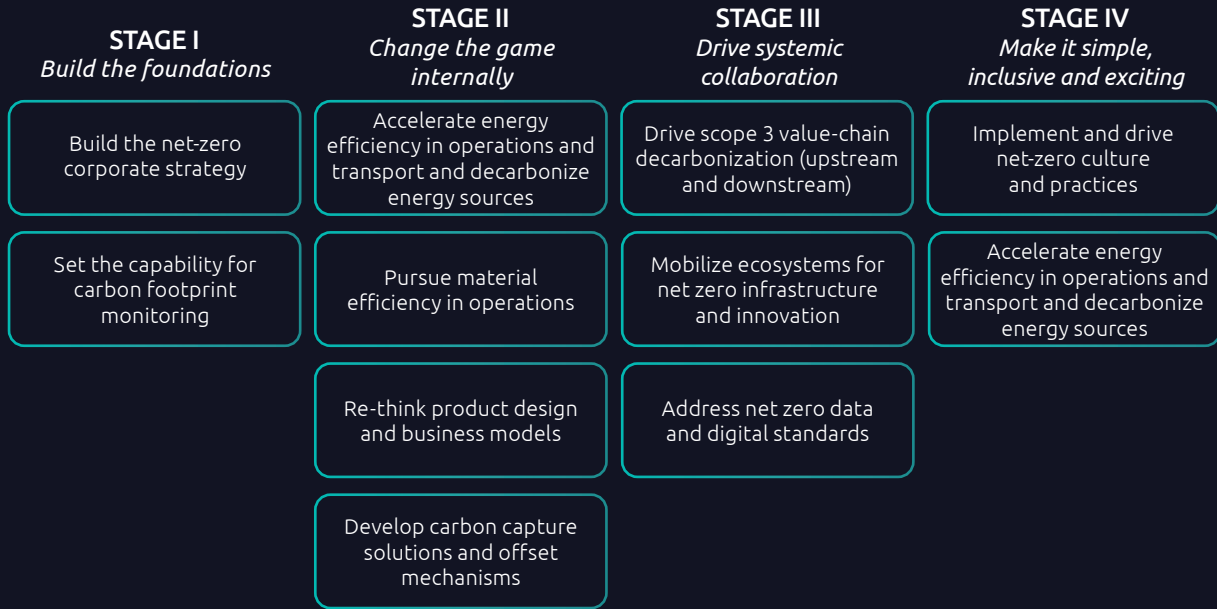
The world is changing and **climate constraints** are growing quickly



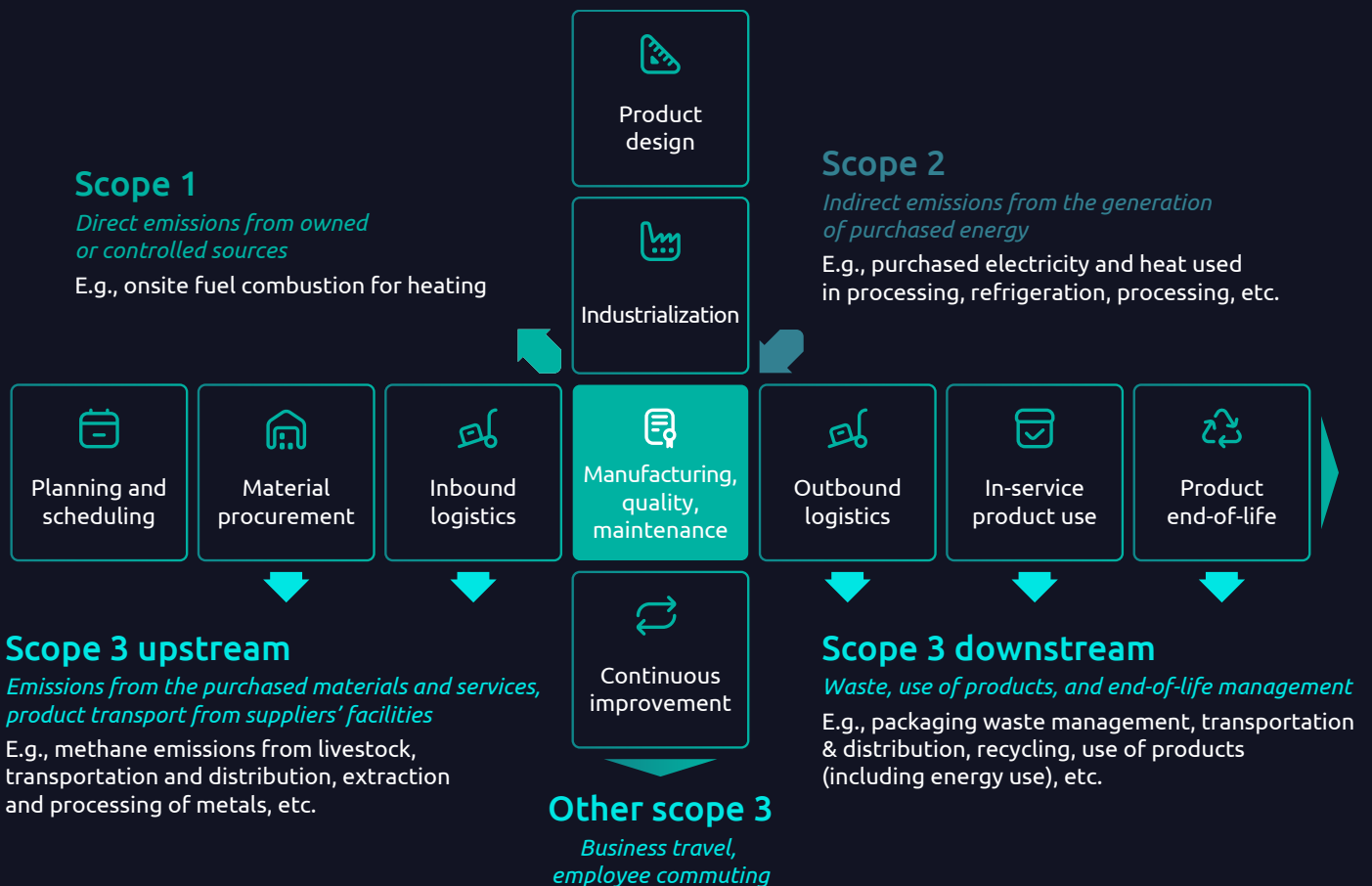
ANNEXES

THE "NO EXCUSE" FRAMEWORK FOR INDUSTRY NET ZERO

Co-developed with a community of over 20 industry leaders and academia (Cambridge university) to inform strategic decisions



DISCRETE & PROCESS INDUSTRIES REPRESENT 30% OF GLOBAL GHG EMISSIONS



REFERENCES

¹ <https://unfccc.int/news/commitments-to-net-zero-double-in-less-than-a-year>

² <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action> / 28 Mar, 2022

³ <https://www.unglobalcompact.org.uk/scope-3-emissions/>

https://sciencebasedtargets.org/resources/files/PUBLICATION_SBT_BD_web.pdf

<https://www.greenly.earth/blog-fr/comment-reduire-les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-de-sa-supply-chain>

<https://www.lefigaro.fr/flash-eco/allemande-canicules-et-inondations-ont-coute-plus-de-80-milliards-ces-dernieres-annees>

Si fin 2021, une étude du SBTi indique que le nombre d'entreprises s'étant engagées dans une politique Carbon Net Zero a atteint la masse critique des 20% parmi les entreprises identifiées comme ayant un impact fort, cela concerne seulement les scopes 1 et 2⁸. Or le scope 3 représente en moyenne près de 80% des émissions carbone des entreprises⁹.

⁸ <https://sciencebasedtargets.org/news/companies-committed-to-cut-emissions-in-line-with-climate-science-now-represent-38-trillion-of-global-economy>

⁹ <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/ikea-amazon-carrefour-les-promesses-de-neutralite-carbone-des-grandes-entreprises-sont-un-veritable-echec-150560.html>



GET THE FUTURE YOU WANT

À propos des auteurs

Olivier Bideault

Vice-Président
Capgemini Invent

olivier.bideault@capgemini.com

Cyril de Reynies

Senior Director
Capgemini Invent

cyril.de-reynies@capgemini.com

À propos de Capgemini Invent

Capgemini est un leader mondial, responsable et multiculturel, regroupant 360 000 personnes dans plus de 50 pays. Partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, le Groupe est guidé au quotidien par sa raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Fort de 55 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, Capgemini est reconnu par ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, de la stratégie et du design jusqu'au management des opérations, en tirant parti des innovations dans les domaines en perpétuelle évolution du cloud, de la data, de l'Intelligence Artificielle, de la connectivité, des logiciels, de l'ingénierie digitale et des plateformes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros en 2022.

Get the future you want | www.capgemini.com