

PROFESSION ACHATS

Décembre 2022 - n°88



Décarbonation : les Achats accélèrent



PORTRAIT

Franck Le Guillou : « Si nous n'avons pas compris qu'aux Achats nous pouvions contribuer à faire bouger l'entreprise, c'est qu'il est peut-être temps de changer de métier ! »

Page 07

RFAR

La démarche
Achats Responsables

Page 35

Dossier



Décarbonation : les Achats accélèrent



La décarbonation des Achats, c'est maintenant ! Dans un contexte de crise énergétique et d'urgence climatique, les Achats jouent un rôle moteur dans la stratégie bas carbone de leur entreprise. La mesure des émissions de gaz à effet de serre de leurs fournisseurs et la prise en compte du cycle de vie complet des produits font partie de leurs priorités du moment. Les dernières évolutions réglementaires, avec des échéances fixées par les instances gouvernementales, placent plus que jamais la fonction au cœur de la stratégie climat.

Pour explorer cette problématique nouvelle dans toutes les dimensions, Profession Achats ouvre ses colonnes aux directeurs des Achats en charge de ces transformations. Après un entretien avec Bertrand Touzet, chargé de la décarbonation chez Eiffage, vous pourrez lire une restitution de la table ronde consacrée au sujet lors du CNA en scène du 1er décembre 2022, autour du triptyque « Énergie, Sobriété et Décarbonation ». Enfin, le directeur des Achats de l'État, Michel Grévoul, apportera son éclairage. Bonne lecture !



BERTRAND TOUZET,
Responsable Achats stratégie bas carbone d'Eiffage

« Notre démarche bas carbone nous conduit à repenser nos relations fournisseurs »

Propos recueillis par Patrick Juillard, journaliste

Bertrand Touzet est depuis 2020 responsable de la stratégie bas carbone d'Eiffage. Sa mission ? Traduire la stratégie de façon opérationnelle à travers la mise en place d'outils de management de la donnée pour permettre le pilotage de l'empreinte carbone des Achats du groupe Eiffage.

Entretien exclusif.

“

Chez Eiffage, les Achats représentent

75 %
de l'empreinte carbone de l'entreprise.

Quelle a été la genèse de la démarche bas carbone d'Eiffage ?

Eiffage est engagé dans une démarche RSE depuis 2010 et a défini sa stratégie bas carbone depuis 2018. En ce qui concerne la Direction Achats d'Eiffage, l'enjeu carbone est inscrit dans notre feuille de route 2020 – 2025, mais en réalité cette démarche date déjà de 2017 : lorsque je suis arrivé dans le groupe, j'ai notamment initié

une collaboration très forte entre la Direction Achats et la Direction du Développement Durable et de l'Innovation Transverse (DDDIT), dirigée par Valérie David.

Ce travail collaboratif permet de mobiliser l'intelligence collective, en combinant la capacité de la DDDIT à piloter des projets d'innovation et la capacité des acheteurs à mobiliser les fournisseurs, ce qui nous permet d'apporter des réponses opérationnelles.

Cette démarche fait-elle partie de la stratégie globale de votre direction à court et à moyen terme ?

Oui. Cette démarche environnementale fait partie intégrante de notre stratégie et oriente aujourd'hui nos activités, notre réflexion et la mutation de nos business model. Nous observons actuellement une convergence forte des demandes clients (projets décarbonés) et des exigences du secteur de la finance (KPI – *Key Performance Indicators*, indicateurs de performance clés ndlr, reporting) : travailler notre stratégie bas carbone sur le long terme, c'est limiter nos impacts, nos risques et renforcer notre performance extra-financière, notre capacité à faire la différence face à nos concurrents.

Quel est le volume et quelles sont les familles d'achats visées par la démarche de décarbonation ?

Eiffage a calculé en 2020 ses émissions sur l'année 2019. Nos scopes 1 et 2 représentent 500 000 tonnes. Notre scope 3 amont 2,88 millions de tonnes.

Les scopes 1 et 2 regroupent les émissions directes (flottes, consommation des bâtiments). Le scope 3 amont représente l'ensemble des matériaux, solutions ou équipements achetés par Eiffage et mis en œuvre pour réaliser les ouvrages commandés par nos clients.

Chez Eiffage, les Achats représentent 75% de l'empreinte carbone de l'entreprise (hors scope 3 aval), c'est pourquoi la réduction des émissions de GES est un enjeu très fort pour nous et nos fournisseurs. C'est une démarche structurelle qui s'inscrit dans toutes nos relations : clients, fournisseurs, investisseurs, assureurs, etc.

Le principal enjeu du moment n'est-il pas celui de la mesure de l'empreinte carbone ?

Effectivement, le parti-pris par la Direction Achats Eiffage est celui de la mesure. C'est un investissement conséquent qui nécessite de travailler la data, de manière rigoureuse, scientifique et opposable. Nous employons beaucoup d'efforts à développer une méthode transparente et objective. Le traitement de l'information est donc un enjeu clé et pour cela la digitalisation est essentielle.

Nous observons des maturités très différentes chez nos fournisseurs et les accompagnons dans cette nouvelle aventure dans le but de pouvoir traiter la donnée carbone comme nous traitons aujourd'hui les enjeux financiers.

S'agit-il d'une approche en TCO ?

Oui, calculer l'empreinte carbone d'un produit peut en effet s'apparenter à travailler la décomposition des coûts et l'analyse en coût global.

L'Analyse de Cycle de Vie ou ACV est une méthodologie normée (ISO 14040, 14044, 14067) qui permet de comptabiliser les impacts environnementaux d'un produit depuis l'extraction des matières premières utiles à la fabrication jusqu'à la fin de vie du produit.

“ Nous sommes aujourd'hui limités dans la mesure de l'empreinte carbone, non pas par les outils mais par le manque de data carbone spécifique.

Dans le cadre de notre stratégie, la Direction Achats a la responsabilité de faire remonter le plus précisément possible les éléments de mesure. Cette démarche centrée autour de la mesure est vertueuse. En effet, s'il n'existe pas de définition d'un produit « bas carbone » dans l'absolu, la mesure permet un management objectif de la performance. Il convient notamment de s'appuyer sur les fiches de déclaration environnementale (basées sur le principe de l'ACV) afin de comparer des données fiables.

Quels outils avez-vous développés pour traiter ces données ?

D'une part, nous avons développé un reporting carbone digitalisé permettant de mesurer le scope 3 amont. Cet outil dynamique, développé en interne, est une avancée majeure dans la mesure de notre empreinte carbone. A disposition de l'ensemble des

business units, des filiales, des acheteurs... Il permet d'identifier les catégories Achat les plus émissives au regard des dépenses générées pour chacun de nos métiers, et par fournisseurs.

Avec cet outil de reporting, les acheteurs challengent les fournisseurs sur leur impact mais aussi sur leur capacité à mesurer l'empreinte carbone du volume d'affaires qu'ils réalisent avec Eiffage. L'objectif partagé avec nos fournisseurs est d'affiner cette donnée carbone. Cette nouvelle exigence nous conduit à repenser nos relations fournisseurs.

D'autre part, nous avons développé un outil opérationnel de comparaison (ACV) de la performance environnementale des produits : Ecosource. L'information, présente dans les déclarations environnementales, est très complexe. Nous l'avons structurée et rendue plus accessible pour permettre des comparaisons par usages, pas seulement aux 450 acheteurs de la Direction Achats, mais bien à l'ensemble des opérationnels du Groupe (bureaux d'études, QSE, travaux...).

Quelles sont aujourd'hui les limites des outils de mesure ?

Nous sommes aujourd'hui limités non pas par les outils mais par le manque de data carbone spécifique. En effet, l'essentiel de notre mesure s'appuie sur des ratios €/CO2 ou des données génériques. A moyen terme, notre capacité à substituer et intégrer la donnée spécifique sera clé pour piloter au mieux la performance carbone de nos activités.

Comment aller plus loin ?

Nous avons la responsabilité de créer et faire vivre les écosystèmes vertueux qui généreront les offres pertinentes de demain. Nous savons que ces derniers devront être challengés mais aussi collaboratifs. Ils vont venir prendre une place importante dans l'univers des acheteurs et des fournisseurs, et transformeront en profondeur notre fonction. Cela nécessitera un haut niveau d'exploitation des systèmes d'information en privilégiant l'ergonomie. Plus que jamais décloisonnée et digitale, la fonction achat a un rôle majeur dans les enjeux de décarbonation. ➡



« La décarbonation est un sujet complexe, les lignes sont encore floues »

Propos retranscrits par Patrick Juillard, journaliste

« Energie, sobriété et décarbonation » : c'est une triple thématique plus que jamais dans l'actualité qui a rassemblé décideurs et experts de la fonction dans le cadre de CNA en Scène, soirée débat conviviale et interactive, le 1er décembre dernier. Profession Achats vous propose de retrouver la retranscription de la table ronde consacrée à la décarbonation, dernier volet des échanges du jour.



Jérôme Courtaigne,
Sustainable Sourcing
Director chez L'Oréal



Christophe Quiquempoix,
Vice-Président Global
procurement - Sustainable
Procurement & external
manufacturing chez
Schneider Electric.



Bertrand Touzet,
Responsable Achats
Stratégie Bas Carbone
chez Eiffage.

Les entreprises s'engagent aujourd'hui sur des émissions. Vous avez envie de nous dire d'entrée que cette démarche de décarbonation, on ne peut la mener qu'ensemble, et non pas chacun dans son coin, d'où la création d'Achats Lab Décarbonation. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Bertrand Touzet : effectivement, on s'est engagés avec des objectifs pour 2030 à 2050. Il va falloir agir. C'est un sujet complexe, les lignes sont encore floues, on a donc besoin de partager. C'est le CNA qui porte cela. Et nous a proposé à travers cette initiative d'agir. On a eu un premier rendez-vous à Grenoble il y a environ six mois autour des Achats responsables. On s'était dit

que c'était intéressant d'échanger sur ce sujet de la décarbonation. Achats Lab Décarbonation est né à la rentrée de cette volonté, avec plusieurs thématiques (orientations de la stratégie, inscription dans la chaîne de valeur, datas, outils, etc.). Ce qu'on présente aussi, c'est un appel à candidatures. On souhaite ouvrir ce cercle pour partager et échanger.

“ Les fournisseurs ont tous une maturité différente, une taille différente, certains sont plus gros que L'Oréal. Mais il faut tous les engager car notre objectif est lié à leur performance.

Jérôme Courtaigne

“ On a lancé le Zéro Carbone Project au début de l'année 2021. Tout commence par la fixation d'un objectif ambitieux, qui soit impliquant et inspirant, pour nos employés comme pour nos fournisseurs.

Christophe Quiquempoix



Aller sur le terrain... Allons chez L'Oréal. Premier constat : le poids des Achats est considérable dans le bilan carbone de L'Oréal...

Jérôme Courtaigne : oui, le poids des Achats est majeur dans le bilan carbone simplifié du groupe. Nos émissions directes représentent 1% du bilan carbone. 50% est lié à l'usage de nos produits. Nous vendons beaucoup de produits rincés, de type shampooing, qui ont une empreinte carbone forte, liée à l'eau chauffée et consommée. 40% est lié à nos Achats, directs ou indirects.

L'Oréal, comme beaucoup d'entreprises, a pris des engagements forts de réduction du volume d'émissions... Nous avons commencé par travailler sur nos propres émissions (1%), avant d'engager nos fournisseurs. On les a réduites de 81% avant d'engager progressivement l'ensemble de notre scope, le scope 3, avec un objectif pour 2030 de 25% de réduction.

Cela devient compliqué, on entre dans le dur...

JC : les fournisseurs ont tous une maturité différente, une taille différente, certains sont plus gros que L'Oréal. Mais il faut tous les engager car notre objectif est lié à leur performance. Nous avons fait le choix de nous adosser à CDP, une ONG qui est maintenant un standard reconnu dans le reporting des émissions carbonées. Pour nos fournisseurs, il s'agit vraiment d'un cercle vertueux, parce que cela les encourage à reporter leurs émissions, et nous permet d'avoir accès aux données. Cela les pousse aussi à structurer leurs approches, avec des objectifs de réduction et des plans d'action. Nous les motivons fortement à s'inscrire dans ce processus. Nous les formons et les accompagnons, avec du « coaching » individualisé de fournisseurs et des sessions par secteur d'activité. Le point clé est de se dire que, finalement, la décarbonation est une performance business. Un fournisseur bien noté dans CDP doit percevoir son impact dans la relation business avec le groupe.

Nous entrons dorénavant dans le dur, avec un objectif chiffré. Nos fournisseurs stratégiques (couvrant 60% de la dépense Achat du groupe), soit 400 partenaires Achats directs et indirects, doivent atteindre en 2030 une réduction de 50% de leurs émissions carbone (scope 1 et 2) par rapport à 2016. C'est extrêmement concret. On entre dans un pilotage de la performance. D'où l'importance d'avoir accès à des données les plus précises possibles. Il s'agit d'un exercice de pilotage, pas uniquement comptable. Il s'agit de collaboration, pour lequel on doit identifier des initiatives concrètes. Par exemple nos fournisseurs de verre, destiné au packaging, sont en train de convertir leurs fours du gaz à l'électrique. Ce sont des choix à long terme, qui impliquent des investissements extrêmement lourds. L'Oréal les accompagne.

Comment ?

JC : on ouvre les différentes options, avec des engagements à long terme et à leur donner plus de business et à prendre en compte ces efforts. Parce qu'on est persuadé qu'il s'agira au final d'un avantage compétitif. Ceux qui se décarbonent aujourd'hui seront les leaders de demain dans leur activité.

Par ailleurs, nous souhaitons lancer des PPA (Power Purchase Agreement). Il s'agit d'Achats d'énergie renouvelables sur le long terme et des Achats groupés. C'est nouveau chez L'Oréal. Nous voulons les structurer. C'est une initiative très concrète, qui fait sens pour nous et pour beaucoup de nos fournisseurs.

Christophe Quiquempoix : chez Schneider Electric, la part des émissions carbone des Achats de scope 1 et 2 représente 20 fois plus que nos propres émissions. Forts de ce constat, il était urgent que nous lancions un programme pour embarquer massivement nos fournisseurs dans cette décarbonation. On a lancé le Zéro Carbone Project au début de l'année 2021. Tout commence par la fixation d'un objectif ambitieux, qui soit impliquant et inspirant, pour nos employés comme pour nos fournisseurs :

réduire de 50% les émissions de CO2 des fournisseurs Top 1000 d'ici 2025. Cet objectif fait partie des douze objectifs de développement durable que le groupe a pris. Toute personne ayant un bonus, soit 65 000 personnes chez Schneider Electric, a son bonus impacté par les résultats de ce programme-là.

Il a été important de le simplifier et de le rendre abordable pour nos fournisseurs. On l'a simplifié en trois phases : analyse (calcul et déclaration de l'empreinte carbone par les fournisseurs), ambition (annonce des objectifs propres de décarbonation par les fournisseurs) et action (avec trois phases : efficacité énergétique, électrification et accès aux énergies renouvelables). Il fallait rapidement évaluer la maturité de nos fournisseurs. Après le lancement mondial du projet en avril 2021, nous sommes passés à une phase d'évaluation : on s'est rendu compte que 70% d'entre eux étaient novices en matière de décarbonation. Ensuite, nous avons formé plus de 1 500 de nos fournisseurs à ces thématiques. Nous avons mis en place des actions de support à nos fournisseurs, en one to one ou en communauté. Celle-ci réunit 1000 fournisseurs une fois par mois et permet de partager les bonnes idées et de créer une forme de « compétition positive ». Cette plateforme digitale fournit aux fournisseurs tous les outils nécessaires pour décarboner.

Où en êtes-vous aujourd'hui ? Avez-vous eu votre prime ?

CQ : on verra le 31 décembre ! 1016 fournisseurs sont toujours actifs dans ce programme. Le mois dernier, on a déjà publié un taux de décarbonation de 7%.

BT : travailler sur la décarbonation, c'est travailler sur la performance de demain. Je développerai l'exemple de la relation entre Eiffage et Hilti. Eiffage achète des produits finis. Hilti fait de l'outillage électroportatif. Ce n'est pas si facile de mesurer l'empreinte carbone d'une perceuse ou d'un perforateur. On travaille en collaboration avec ce fournisseur. On a renversé la vapeur. On leur a d'abord communiqué l'empreinte carbone d'Eiffage, avant de les pousser à mesurer la leur... Ce qu'il faut retenir, c'est une dynamique, avec un nuage de points d'abord très éparés qui ensuite s'affine.

Vos fournisseurs se sont-ils emparés de cette problématique parce que vous avez initié le mouvement ? Cela tâtonne ?

BT : nous travaillons avec 15 à 20 000 fournisseurs chaque année. Cela nous amène à faire une newsletter inversée et leur communiquer une empreinte carbone estimée. Il ne faut pas avoir peur de manier de la donnée, avec des projections chiffrées qui ne sont pas toujours justes. On ne nous en voudra pas. Là où on pourrait nous en vouloir, c'est de nous voir manier certains chiffres sans méthodologie auditable et explicable. L'intimité entre Eiffage et Hilti et tous les fournisseurs était la dépense. À l'avenir, ce sera aussi l'empreinte carbone. On va retrouver dans les approches TCO des éléments assez similaires aux approches en matière de calcul d'empreinte carbone. Le BTP a une certaine avance. On retrouve déjà des données environnementales dans des bases de données globales.

Quels objectifs, quelles pénalités ?

Au-delà du côté incantatoire de la période que nous vivons, que va-t-il se passer quand il faudra entrer dans le dur. Quelles pénalités pour les fournisseurs qui n'atteindront pas leurs objectifs ?

CQ : chez Schneider, le programme ne prévoyait pas de leur imposer le 50% de réduction dans une première étape. On a lancé en Inde et Asie du Sud-Est à des journées de formation dédiées, avec des experts de chez nous. On explique les méthodologies pour réduire l'empreinte carbone. Ensuite, on n'a pas encore décidé de prendre le pénal chez Schneider Electric. Mais il y aura moins de business pour les fournisseurs. L'esprit dans ce premier programme est d'embarquer massivement les fournisseurs dans une logique de décarbonation. Tous les fournisseurs sont mis au même niveau dans le calcul du KPI (Key Performance Indicateur, indicateur de performance clé, ndlr), qu'ils soient petits ou grands.

BT : des mécanismes incitatifs se sont mis en place en interne. Ils feront perdre naturellement des parts de marché aux entreprises qui ne répondront pas (aux questions sur l'empreinte carbone) dans le cadre d'un appel d'offres.

Certaines entreprises émettent beaucoup de CO2, comme L'Oréal. Commencez-vous à intégrer des stratégies d'offset d'achats de crédits carbone, en particulier sur le Scope 3 ?

JC : ce n'est pas le cas aujourd'hui. Nous activons cet engagement de réduction de 50% d'abord sur les fournisseurs stratégiques, puis sur des sociétés de plus faible taille, voire des ETI.

On a engagé 50 fournisseurs, les plus gros émetteurs de nos 400 fournisseurs stratégiques. On a eu des retours très positifs. La collaboration ne va pas que dans le sens L'Oréal - fournisseurs, elle va aussi des fournisseurs à l'Oréal mais se développe également entre fournisseurs. Ces derniers, demain, devront travailler ensemble pour décarboner.

BT : l'Achats Lab est primordial. On a besoin de parler ensemble, de partager. Les angles d'attaque diffèrent selon les secteurs. Il convient d'avoir une vision multisectorielle, se fixer des objectifs de livrables et d'impacts, avec un partage et une diffusion large de ces livrables. Si on ne fixe pas d'objectifs de livrables, on n'avancera pas beaucoup. Pour ce faire, on a la chance de bénéficier des moyens fournis par le CNA. Il importe que les entreprises puissent s'en emparer et agir de façon opérationnelle.

CQ : il est urgent de mettre cette énergie en commun pour pouvoir décarboner plus vite. ►►