



**Réduire son empreinte carbone grâce à l'achat responsable:
l'information au service du développement durable -le cas de Scania France.**

**Reducing one's carbon footprint through responsible purchasing:
information serving sustainable development -Case of Scania France.**

Meriem Hammoudi ¹, Hadjer Mirza ^{2*}

¹ Université Du Mans (France), Meriem.Hammoudi.Etu@univ-lemans.fr

² Université Mohamed Lamine Debaghine (Algerie), h.mirza@univ-setif2.dz

Reçu: 28/05/2025

Accepté : 11/06/2025

Publié : 29/06/2025

Résumé: Cet article met en lumière l'importance croissante de l'achat responsable dans les stratégies des entreprises, notamment dans le secteur du transport, grand émetteur de CO₂. L'étude de cas porte sur Scania France et explore son engagement envers des pratiques d'achats durables. L'entreprise a mis en œuvre plusieurs initiatives de RSE, telles que le questionnaire SAQ pour évaluer ses fournisseurs et le recours à des EA et ESAT pour certaines prestations. Ces démarches permettent d'améliorer la qualité du service tout en maîtrisant les coûts. Scania veille également au respect des normes éthiques dans sa chaîne d'approvisionnement. Malgré ces efforts, intégrer pleinement la RSE dans les achats reste un défi, en raison des contraintes financières et organisationnelles. L'étude propose des pistes pour renforcer davantage cet engagement.

Les mots clés: Achat responsable, Scania France, Développement durable.

Abstract: This article highlights the growing importance of responsible purchasing in corporate strategies, especially in the transport sector, a major emitter of CO₂. The case study focuses on Scania France and examines its commitment to sustainable procurement practices. The company has implemented several CSR initiatives, such as using the SAQ questionnaire to assess suppliers and working with EA and ESAT organizations for specific services. These practices enhance service quality while ensuring cost-efficiency. Scania also emphasizes ethical standards throughout its supply chain. However, fully integrating CSR into purchasing remains a challenge due to organizational and financial constraints. The study offers insights for further strengthening this commitment.

Key words: Responsible purchasing, Scania France, Sustainable development.

** Corresponding author*

1. INTRODUCTION

L'achat responsable est devenu aujourd'hui une préoccupation majeure pour les entreprises qui prennent de plus en plus conscience de l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société. Ce constat est mis en évidence par le baromètre 2023 de Pacte Plus¹ qui indique que 72% des PME françaises déclaraient considérer que les achats responsables étaient importants pour leur activité, contre 62% en 2021, et le baromètre 2022 de PWC² qui souligne une nouvelle progression des pratiques d'achats responsables avec 87% des grandes entreprises ayant mis en place cette politique, contre 78% en 2020.

Les premières études sur l'achat responsable portaient principalement sur l'optimisation écologique des achats et son impact sur la performance environnementale et économique de l'entreprise. À la suite de plusieurs scandales dus à l'inconduite éthique ou écologique de certaines entreprises ou de leurs partenaires, les achats ont intégré les aspects éthiques et sociaux dans leurs démarches.

Les stratégies décrites répondent soit à un objectif de réduction des risques, notamment le risque de réputation lié au non-respect des droits sociaux fondamentaux, soit à un objectif de processus de production et d'intégration de composants respectant plus l'environnement. Dans la littérature analysée, les préoccupations environnementales sont beaucoup plus présentes que les préoccupations sociales (75 % des articles); les obstacles à l'adoption, par les grandes entreprises, de politiques d'achats durables recensés sont essentiellement les surcoûts, **l'absence de communication** au sein de la chaîne d'approvisionnement et la complexité de mise en œuvre.

1-1 Problématique et méthodologie de travail :

Le secteur du transport est l'un des principaux émetteurs de GES, notamment de CO₂ issu de la combustion des carburants fossiles. Ce secteur représente également un fort potentiel d'accroissement des émissions à l'avenir. Cependant, de nombreuses entreprises encouragent volontairement la durabilité, à travers l'utilisation de véhicules plus efficaces (électriques, biocarburants...etc) et la fixation d'objectifs de réduction des émissions. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, l'adoption de pratiques responsables dans l'ensemble des activités de l'entreprise, y compris les achats est indispensable.

Scania, l'un des leaders du secteur, a pour but d'être en avance sur l'évolution vers un système de transport durable. Cela se traduit notamment par la volonté de mesurer l'impact climatique de ses produits en utilisant les données opérationnelles de tous ses camions et bus connectés au niveau mondial. L'objectif est que les véhicules produits en 2025 aient des émissions de CO₂ par kilomètre inférieures de 20% à celles des véhicules produits en 2015.

Dans ce contexte, le service achats de Scania France est également conscient de l'importance de diminuer l'impact environnemental des produits et services qu'il achète auprès de ses fournisseurs. Mettre en place une stratégie solide pour faire des achats responsables, en s'alignant avec la stratégie globale de Scania, en se basant sur ses objectifs de réduction CO₂, en réévaluant les besoins et en incluant des critères liés à

* Association française qui fédère des entreprises engagées dans la RSE et le développement durable.

** (Price waterhouse Coopers), un réseau mondial de cabinets d'audit, d'expertise comptable et de conseil.

l'environnement et à la société, est donc un levier essentiel pour le service achat. C'est dans cette perspective que nous avons formulé la problématique suivante : **Dans quelle mesure Scania France est-elle engagée dans des achats responsables et comment pourrait-elle améliorer cet engagement ?**

1-2 Les achats responsables au cœur de la responsabilité sociétale des entreprises dimension importante de la RSE

Le concept « Achats Responsables » est un concept qui tire ses origines, d'une part, de l'évolution de la fonction achats a suivi quelques étapes dans le temps. Il y a 30 ans, les acheteurs étaient vus comme des personnes qui passaient des commandes, leur rôle était principalement passif jusqu'au milieu des années 1970. Dans les années 80, les achats ont commencé à se développer et s'intéresser beaucoup plus à l'amélioration de la qualité, c'est pourquoi ils sont devenus un soutien important pour l'entreprise. Les années 90 ont introduit l'idée de partenariat avec les fournisseurs, qui est une condition essentielle pour rester compétitifs sur le marché. Les entreprises ont alors recouru à la sous-traitance pour les activités qui ne sont pas liées à leur cœur de métier. Plus récemment, Avec l'accroissement de l'offre et de la demande, l'évolution des marchés et l'augmentation de la concurrence, les entreprises sont devenues plus exigeantes. En effet, elles cherchent à challenger leurs fournisseurs sur l'innovation afin de maintenir leur position sur le marché. « Les fournisseurs, reconnus comme source d'innovation, deviennent dès lors des partenaires pour co-innover^{3***}»(Easton, L., Murphy, D. J., & Pearson, J. N, 2002:8).

Le rôle de la fonction achats dans la création de valeur pour l'entreprise est récent. Aujourd'hui, les achats jouent un rôle primordial. Leur mission est de fournir les composants essentiels à la production et de satisfaire les besoins de l'entreprise en biens et services, tout en veillant à la réduction des coûts mais aussi à la bonne gestion des stocks, contribuant ainsi au bénéfice et à la rentabilité de l'entreprise.

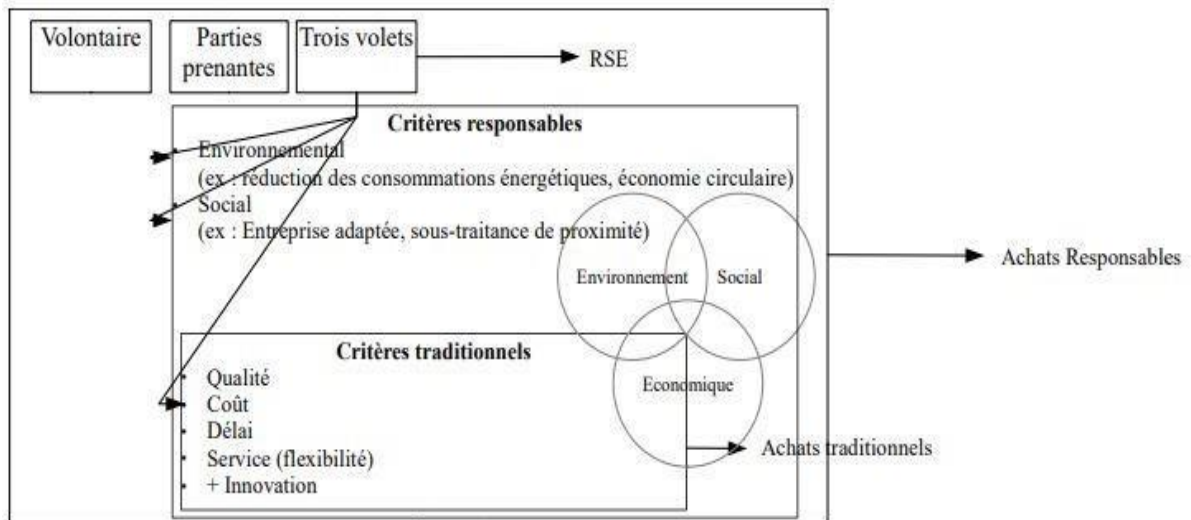
Conformément à cette définition, nous considérons, dans notre article, les achats comme une fonction stratégique de l'entreprise. L'historique de la fonction achat que nous avons évoqué montre que les achats contribuent au développement de la stratégie d'entreprise. C'est cette notion des achats qui nous intéresse et pas celle qui est purement administrative et opérationnelle et qui a pour seul rôle de passer des commandes.

Les travaux de recherche en matières d'achats ont évolués en parallèle avec la fonction achats qui désormais intègre des critères de responsabilité sociale et environnementale dans ses décisions, en plus des critères traditionnels.

Ainsi, Crespin-Mazet et Dontenwill (2012) ont démontré la différence entre les achats traditionnels qui reposent sur des critères économiques tels que les coûts, la qualité, les délais, l'innovation et la flexibilité, et les achats responsables qui intègrent des critères responsables au-delà des critères économiques.

*** La co-innovation fait référence à un processus collaboratif dans lequel les fournisseurs et leurs clients travaillent ensemble pour développer de nouvelles solutions, produits ou services innovants.

Figure 1: Les spécificités des achats responsables par rapport aux achats traditionnels



Source : Article publié par L.Robert (2016)

Intégrer la durabilité dans les pratiques d'achat : de la RSE aux achats responsables

Les achats responsables ajoutent un certain degré de difficulté aux critères d'achat classiques. En effet, ils n'excluent pas les critères traditionnels, mais ils permettent de transformer la fonction achat en ajoutant des critères environnementaux et sociaux. Ces critères changent les priorités et augmentent les responsabilités du métier de l'acheteur, qui se concentrait traditionnellement sur des objectifs purement opérationnels et à court terme, basés surtout sur la réduction des coûts, comme l'indique la théorie des coûts de transaction (TCT)⁴.

Bien qu'il n'y ait pas de définition unique des achats responsables, la majorité des définitions s'appuient sur les principes du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les achats responsables se déclinent à partir de ces domaines et représentent un niveau d'application micro-économique. Le lien entre les achats responsables et la RSE est très étroit. En réalité, ils constituent la mise en pratique concrète de la RSE. Selon Blome et Paulraj (2013) et Crespín-Mazet et Dontenwill (2012), les achats responsables sont souvent vus comme l'appropriation à un moment donné du sujet RSE par la fonction achats, comme la RSE est une appropriation du sujet du développement durable par une organisation. Cela veut dire que les achats responsables sont la traduction de la RSE et du développement durable, sauf que le niveau d'analyse n'est pas le même (micro, méso, macro).

La Figure 2 explique mieux ce concept

**** Transaction Cost Theory (La théorie des coûts de transaction) examine les transactions comme unité d'analyse pour expliquer les frontières d'une organisation.

Figure 2: La déclinaison du concept de développement durable au sein de la fonction achats



Source : Article publié par L.Robert (2016)

La responsabilité sociétale des entreprises est définie de différentes manières. Parmi toutes ces définitions, celle donnée par la Commission européenne en 2011 est l'une des plus utilisées dans les questions liées à la RSE et les achats responsables. Selon cette définition, la RSE signifie : « L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Selon Davis (1973), pour que l'entreprise soit considérée comme véritablement responsable, il ne suffit pas de se conformer aux lois et réglementations en vigueur. Il est essentiel d'aller au-delà de ces exigences minimales en adoptant des pratiques démontrant un engagement sérieux envers la société.

1-3 L'évolution des achats responsables : de l'engagement volontaire à l'encadrement réglementaire

Depuis 2010 l'article 225 du code du commerce oblige les grandes entreprises françaises, soumises à certains seuils, à publier leurs actions en matière d'achat responsable à travers leur déclaration de performance extra-financière.

Au-delà des obligations de reporting, les recommandations d'actions en matière d'achat responsable passe de la soft law (normalisation, engagements volontaires) à la hard law (réglementation).

En 2011, la formalisation commence par la publication de ligne directrice de l'OCDE pour les entreprises multinationales. Les premières briques de la notion de devoir de vigilance s'établissent, mais elles restent fondées sur la base du volontariat.

La réglementation va en s'accroissant. La loi Sapin II, adoptée en 2016, une loi française visant à renforcer la transparence et la lutte contre la corruption. En 2017, la loi sur le Child Labour Due Diligence est promulguée aux Pays-Bas. La même année, la loi sur le devoir de vigilance est adoptée en France à la suite du drame du Rana Plaza au Bangladesh en avril 2013 (effondrement d'un bâtiment abritant des ateliers de confection ayant entraîné la mort de plus de 1 100 personnes). Ces évolutions montrent que le sujet des achats responsables est de plus en plus prégnant. Si les réglementations ne concernent pas toutes les organisations directement, toutes les chaînes d'approvisionnement évoluent par les demandes de responsabilité en cascade

des différents donneurs d'ordre.

L'année 2024 marque un tournant majeur pour les achats responsables en Europe avec l'adoption de :

- 1-La directive européenne sur le devoir de vigilance. Cette directive impose aux grandes entreprises 17 de prendre des mesures concrètes pour identifier, prévenir et atténuer les impacts négatifs de leurs activités sur les droits humains et l'environnement y compris dans leur chaîne d'approvisionnement, cette directive s'inscrit dans une volonté de renforcer la responsabilité des entreprises et de promouvoir des pratiques commerciales plus durables.
- 2-La directive européenne sur la responsabilité des entreprises et le développement durable (CSRD)^{5*****}, qui renforce les exigences de reporting extra-financier pour les entreprises, y compris en matière d'achats responsables.

2. L'évolution du rôle du professionnel des achats

L'enjeu de l'acheteur est désormais, au-delà de maintenir le meilleur rapport qualité service ou produit / prix, de chercher de nouvelles alternatives permettant de diminuer l'empreinte carbone ou de développer le lien social dans son environnement direct (insertion d'ESAT, fournisseurs locaux ou ayant une production locale "0 km"...etc).

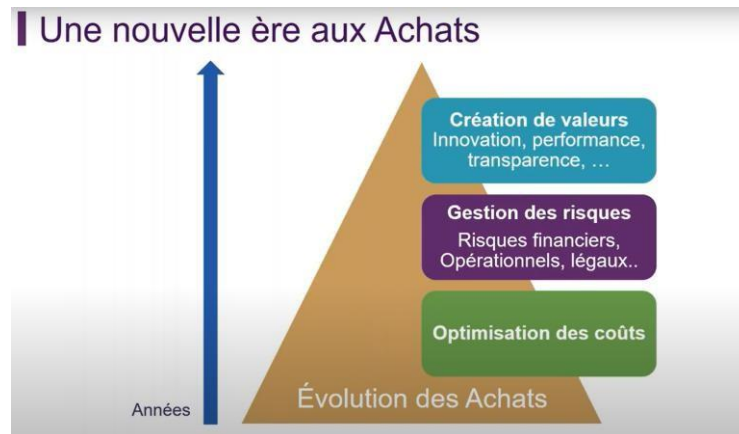
Face à cette nouvelle réalité, les fournisseurs ont pris le parti, pour se différencier de leurs concurrents, de s'adapter et de développer des solutions pour répondre à cette nouvelle demande RSE des entreprises.

Pour l'acheteur, demander à ses fournisseurs existants et potentiels leur positionnement RSE est devenu fréquent lors des soutenances d'appels d'offre ou lors de business review : "avez-vous des solutions "green" ou sociétales visant à réduire l'empreinte carbone de ma société" ? est la question à ne plus manquer. Ces échanges sont l'occasion de comprendre leur action interne (qui est leur propre démarche RSE) et leur positionnement d'offre (qui répond au besoin RSE de leur client).

De leur côté, les fournisseurs, bien qu'ils puissent déjà avoir des "alternatives vertes" disponibles, n'ont pas toujours le réflexe de les porter spontanément à la connaissance de l'acheteur. Le rôle de l'acheteur est ici clé pour avoir une bonne évaluation du positionnement et action RSE de son fournisseur. Positionnement que ce dernier peut d'ailleurs sous-estimer.

***** La directive CSRD concerne *Les grandes entreprises cotées en bourse : dont le CA est supérieur à 40 millions d'euros et qui emploient plus de 250 personnes.* Les grandes entreprises non cotées : dont le CA est supérieur à 40 millions d'euros et qui emploient plus de 250 personnes.

Figure 3: Evolution du rôle du professionnel des achats



Source : webinaire organisé par l'AFNOR (2024)

Alors, Le domaine des achats a connu plusieurs évolutions dans le temps. Auparavant, la fonction achats était principalement orientée sur la recherche du prix le plus bas et de réductions de coûts. Aujourd'hui, les entreprises ont commencé à adopter de plus en plus une politique d'achat responsable. Cette dernière correspond à l'intégration d'une stratégie spécifique pour le choix de ses produits et fournisseurs qui n'est pas basée seulement sur le critère prix, en sélectionnant ceux dont l'impact sur les plans économique, environnemental et social est le plus positif.

Mise en place d'une stratégie d'Achats Responsables selon la norme ISO 20400

Selon la norme ISO 20400, La stratégie qui doit être rédigée permet de décrire la manière d'obtenir le meilleur résultat pour un projet d'achat donné. La caractérisation du besoin repose non seulement sur l'analyse du besoin de l'organisation, mais aussi sur l'analyse du marché (recherche des fournisseurs, collecte des informations, recherche des solutions alternatives...) Cette étape du processus d'achat va permettre de définir la meilleure stratégie d'achat et surtout va générer une économie substantielle.

En effet, d'après des experts en achats, environ 80% de l'économie potentielle dans l'acte d'achat se concentre dans la juste caractérisation du besoin, contre seulement 20% dans la phase de négociation. Cela montre que le travail amont sur la définition et la compréhension du besoin est un levier majeur pour optimiser les résultats des achats.

La démarche d'achat a donc pour objectif de mieux définir son besoin en amont, en prenant en compte non seulement les aspects de coût, de qualité et d'innovation, mais aussi les critères environnementaux et sociaux.

La norme ISO 20400 met également l'accent sur les différents risques liés aux achats. Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur l'organisation, tant sur le plan financier que sur le plan réputationnel et opérationnel.

Dans le cadre de l'ISO 20400, les risques font référence à toutes les menaces potentielles pouvant découler d'une décision ou d'un acte d'achat. Ces risques peuvent être liés à divers aspects, tels que :

- ✓ Les impacts environnementaux: Pollution, épuisement des ressources naturelles, déforestation..

- ✓ Les impacts sociaux: Conditions de travail dégradantes, travail des enfants, discrimination..
- ✓ Les impacts économiques: Risques financiers, retards de livraison, défaillance des fournisseurs...
- ✓ Les impacts sur la réputation: Scandales liés à la corruption, non-respect des droits humains...

2-1 Les Achats Responsables comme moteur clé de la décarbonation

Selon le groupe Afnor, l'adjectif « responsable » renvoie à la RSE. Les achats responsables ont une dimension éthique qui peut aussi conduire à privilégier des fournisseurs et prestataires de l'économie sociale et solidaire mais aussi vertueux en matière de respect de l'environnement. Ces achats de matières, produits, services et prestations sont les contributeurs principaux de l'empreinte carbone de toute organisation. Les achats d'énergie, électricité et gaz notamment, sont générateurs d'importantes quantités de GES. Ils représentent de très loin le plus fort potentiel de réduction. Cette importance du poids carbone des achats s'accroît régulièrement avec la tertiarisation de notre économie et l'augmentation des importations de biens manufacturés à fort contenu carbone, comme les équipements informatiques, l'électronique ou encore l'automobile.

L'impératif d'achats responsables décarbonés doit donc être de plus en plus souligné dans la stratégie des entreprises et défini au travers d'une politique d'achats. Cela permettra une baisse significative des émissions, et ainsi de baisser sa future assiette fiscale carbone. De plus, cela permettra à l'entreprise d'être distinctive lors des réponses aux clauses environnementales des AO.

2.2 L'intégration de l'économie circulaire dans les Achats Responsables

Comme le préconise la norme ISO 20400, intégrer l'économie circulaire dans sa politique d'achat responsable, puis dans les stratégies d'achat par catégorie de produits, est un préalable indispensable à un développement opérationnel et politique d'achat des organisations. Cela revêt différentes formes qui expriment le plus souvent les engagements qui donnent lieu à des objectifs et indicateurs.

Intégrer l'économie circulaire dans la stratégie d'achats d'un produit ou service peut être envisagée lors de l'évaluation des risques ou des opportunités de la famille d'achats, de l'analyse du besoin, du marché fournisseurs et des coûts.

Le concept d'économie circulaire consiste donc à rechercher au maximum la réutilisation des sous-produits de chaque processus de production ou de consommation, pour réintégrer ces derniers et éviter leur dégradation en déchets, en les considérant comme des ressources potentielles. Ce concept englobe la réduction des déchets en amont par l'éco-conception des produits, le remplacement de la vente des produits par la vente de services ou la location peu génératrice de déchets, ainsi que le réemploi et le recyclage.

L'adoption d'un modèle circulaire présente de nombreux bénéfices à la fois :

*Écologiques (réduction de la consommation de ressources et d'énergie par le recyclage, réduction des EGES, augmentation de la collecte de déchets et valorisation...)

*Économiques (réduction des coûts, sécurisation des sources des matières premières...)

*Sociétaux (création d'emplois, localisation sur les territoires...)

En conclusion, cette démarche d'économie circulaire permet aux entreprises d'anticiper et de limiter les impacts environnementaux des produits (biens et services), mais aussi de réfléchir aux impacts économiques et sociaux les plus positifs possibles.

3- Avantages des Achats Responsables pour les entreprises et leurs parties prenantes

3.1 Contribuer à la performance de l'organisation

La fonction achat se positionne avant les opérations propres à l'organisation (conception, production...) et les opérations aval (distribution, usage des produits, recyclage...). En tant que « séquence d'activités où d'acteurs qui fournit des biens et services à l'organisation » (norme NF en ISO 20400). Elle est le point d'entrée de la chaîne de valeur. Sa relation avec le modèle d'affaires est explicitement reconnue par la directive européenne sur le reporting extra-financier, qui dans la déclaration de performance extra-financière (DPEF) inclut des indicateurs qui lui sont spécifiques.

De plus, en intégrant les enjeux ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans les pratiques internes d'achat et de prescription, et en encourageant les fournisseurs et sous-traitants à les appliquer (Notion de sphère d'influence), la fonction achat peut être un puissant contributeur à la performance intégrée de l'organisation, en lien avec sa stratégie générale et son modèle d'affaires.

3.2 Contribuer à la maîtrise des risques de l'organisation :

La norme ISO 20400 décline les principes de développement durable au niveau de la fonction achat, en prenant en compte explicitement : les conséquences directes et indirectes de ses actes sur diverses parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, pouvoirs publics...) à travers la relation qu'elle exerce avec ses fournisseurs et sous-traitants.

Du fait de la complexité de la chaîne d'approvisionnement (secteurs d'activité multiples, géographies variées, sous-traitance en cascade), celle-ci peut générer des risques ESG susceptibles d'impacter directement ces parties prenantes, mais aussi indirectement l'organisation elle-même. La fonction achat peut donc permettre à l'organisation de réduire au maximum ces impacts négatifs, en prenant les mesures appropriées pour remédier à ses fautes et éviter leur répétition (notions de responsabilité et de redevabilité de la norme ISO 20400), l'intégration des enjeux ESG dans les pratiques d'achats de l'organisation contribue à minimiser les effets économiques et de réputation induits sur l'organisation.

D'après l'ADEME, la mise en œuvre des achats responsables est un projet fédérateur, vecteur d'innovations et de création de valeur, qui présente des avantages également pour les entreprises

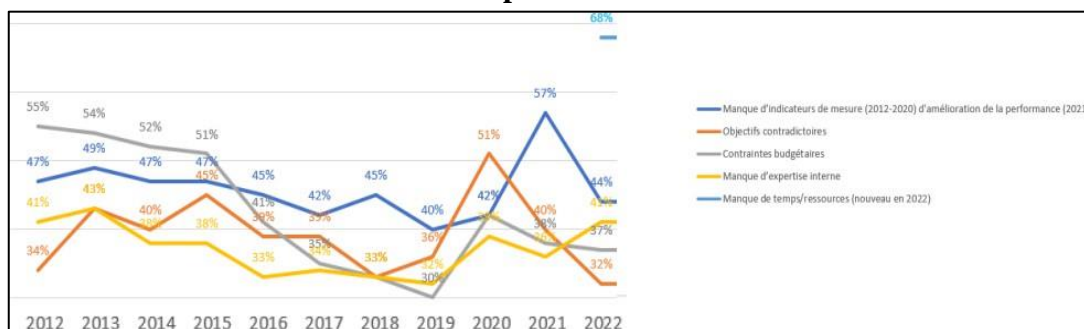
- Meilleure maîtrise des coûts et des risques ;

- Un approvisionnement plus durable et sécurisé
- Un plus fort avantage concurrentiel
- Meilleure image auprès des partenaires et des clients
- La conformité avec les réglementations.

4- Principales difficultés lors de la mise en place d'une démarche d'Achats Responsables

D'après une étude réalisée par l'association l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR)*****⁶ sur 10 ans (2012-2020) auprès de 217 entreprises, les résultats ont montré que les deux principales difficultés rencontrées par les entreprises qui ont décidé de s'engager dans une démarche d'achats responsables sont le manque d'indicateurs de mesure de l'amélioration de la performance, les objectifs contradictoires, le manque d'expertise interne, les contraintes budgétaires et le manque de temps, cette dernière difficulté ayant été ajoutée en 2022.

Figure 4: Difficultés rencontrées lors de la mise en place d'une démarche achats responsables



Source : ObsAR

En choisissant de faire des achats équitables et responsables, les entreprises peuvent diminuer leur impact négatif sur l'environnement et la société, tout en aidant au développement des communautés locales.

Le rôle de l'achat devient alors très important, en lien avec l'ensemble de la stratégie de l'entreprise. En prenant en compte les aspects environnementaux et sociaux, les entreprises peuvent réduire les risques financiers et les problèmes de réputation, ce qui les aide à être performante et durable.

***** L'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) est une association régie par la loi de 1901, créée en 2010 à l'initiative de professionnels soucieux de promouvoir les achats responsables.

5- Présentation de Scania

Scania est l'une des premières entreprises au monde à fabriquer des véhicules poids lourds et est membre du groupe Volkswagen depuis 2008. Scania est un constructeur suédois de poids lourds, d'autocars ainsi que de moteurs industriels et marins sur 17 sites de production dans 14 pays. Cette entreprise a été créée en 1891 et le siège social est situé à Södertälje en Suède. Aujourd'hui, Scania se positionne comme un leader mondial en tant que fournisseur de solutions de transport durable. Les activités de Scania sont le développement, la production, la commercialisation de poids lourds de gros tonnage ainsi que de bus et de cars.

L'entreprise commercialise un grand nombre de véhicules qui peuvent être réalisés sur mesure :

- Des camions (véhicules porteurs et tracteurs) avec différentes cabines et différents moteurs.
- Des transports de voyageurs : Autobus et autocars
- Moteurs: industriels, marins et groupes électrogènes.

Scania possède une présence mondiale. Le réseau de vente et de service compte 52 000 employés dans environ

100 pays à travers le monde. Les activités de R&D sont principalement concentrées en Suède, avec des succursales au Brésil et en Inde. La production se situe en Europe, en Amérique latine et en Asie. En 2021, Scania a présenté sa première gamme de camions électriques et en 2023, Scania a annoncé son intention d'investir 2 milliards d'euros dans la R&D de véhicules électriques.

Ses clients :

Les principaux clients de Scania sont variés et incluent à la fois des entreprises (sociétés de transport, autres entreprises) et des clients publics, ainsi que des particuliers. Dans le cas des ateliers Scania, la clientèle est principalement composée de professionnels du transport routier qui ont besoin d'effectuer des opérations d'entretien et de réparation de leurs véhicules. Ces clients peuvent se rendre directement dans l'un des points de vente ou succursales Scania pour bénéficier de conseils et de services de réparation.

Ainsi, Scania s'adresse à une diversité de clients, aussi bien des entreprises que des particuliers, avec une offre de services adaptée à leurs besoins spécifiques.

Ses concurrents :

Sur le marché du poids lourd, Scania a de nombreux concurrents comme Mercedes- Benz, Iveco, Renault Trucks, Volvo, MAN et DAF. En 2023, Scania atteint un CA de 873M €, soit une augmentation de 14% par rapport à 2020. Cette croissance est due à une forte reprise de l'activité après la crise sanitaire, ainsi qu'à une demande croissante pour les véhicules de transport durables.

5-1 Engagement de Scania pour réduire ses émissions de carbone

Grâce à l'initiative SBT, Scania a été la première entreprise de son secteur à fixer des objectifs de réduction des émissions de carbone fondés sur la science. Scania s'est engagée à réduire les émissions de CO₂ de ses propres activités de 50 % d'ici 2025, ainsi qu'à réduire les émissions de ses produits (véhicules de ses clients) de 20 % au cours de la même période. Lorsqu'elle a fixé ces objectifs, elle voulait qu'ils aient un impact significatif. C'est pourquoi elle les a fixés pour 2025, plutôt que pour 2030 ou une date

ultérieure.

5-2 Le service achats :

5-2-1 Le service achats de Scania Groupe :

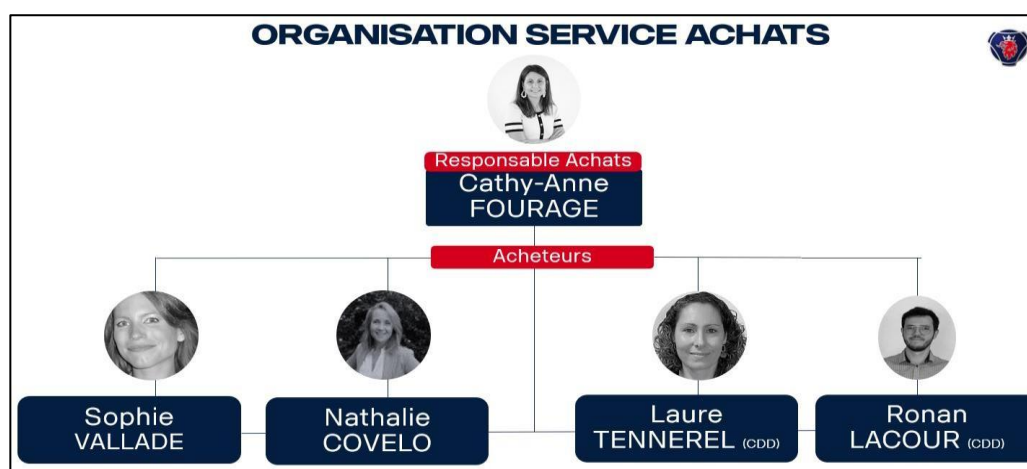
Scania est un grand groupe international présent à l'échelle mondiale à travers ses différentes entités. Quasiment dans chaque pays où Scania a une implantation, il existe un service des achats dédié. L'ensemble de ces services achats du groupe Scania s'appuie sur une même organisation centralisée, dans le but d'assurer une meilleure synergie entre les différentes entités. Ainsi, le service des achats de Scania France est rattaché fonctionnellement à "Scania Global Purchasing", puis à la division "Purchasing Customers Solutions" au niveau du groupe. De nombreux fournisseurs sont référencés par ces services achats, avec lesquels des contrats spécifiques ont été conclus par l'entité Scania France.

5-2-2 Le service achats de Scania France :

Le service achats se compose de 5 employés. Nous avons Cathy-Anne Fourage en tant que responsable des achats et quatre acheteurs. Ce service est sous la hiérarchie du Directeur Administratif et Financier Martin Soderstjerna qui dépend du Directeur Général Benoît Tanguy (voir Annexe1). L'organisation du service est découpée en domaine d'achats. Chaque acheteur est spécialiste dans sa segmentation. La responsable du service Cathy-Anne Fourage s'occupe des carrosseries et équipements SPAD, Sophie Vallade : Super User PM – D365, Nathalie Covelo s'occupe de toute la partie marketing, Informatique et Télécom, Electrification..ect, Laure Tennerel s'occupe de la partie : pièces et Accessoires, Fluids et tout ce qui est Equipements et Services aux Ateliers et en fin, Ronan Lacour, l'acheteur chargé des achats Logistique (Convoyages, Transport sur Porte-Char et Transport Colis (Express et Messagerie), Frais généraux , Maintenance des bâtiments..ect.

Cela permet au service d'harmoniser les besoins des 39 succursales et d'augmenter l'efficacité. Aujourd'hui, le CA achat est de 80M€ .

Figure 5: Organigramme du Service Achats de Scania France en 2024

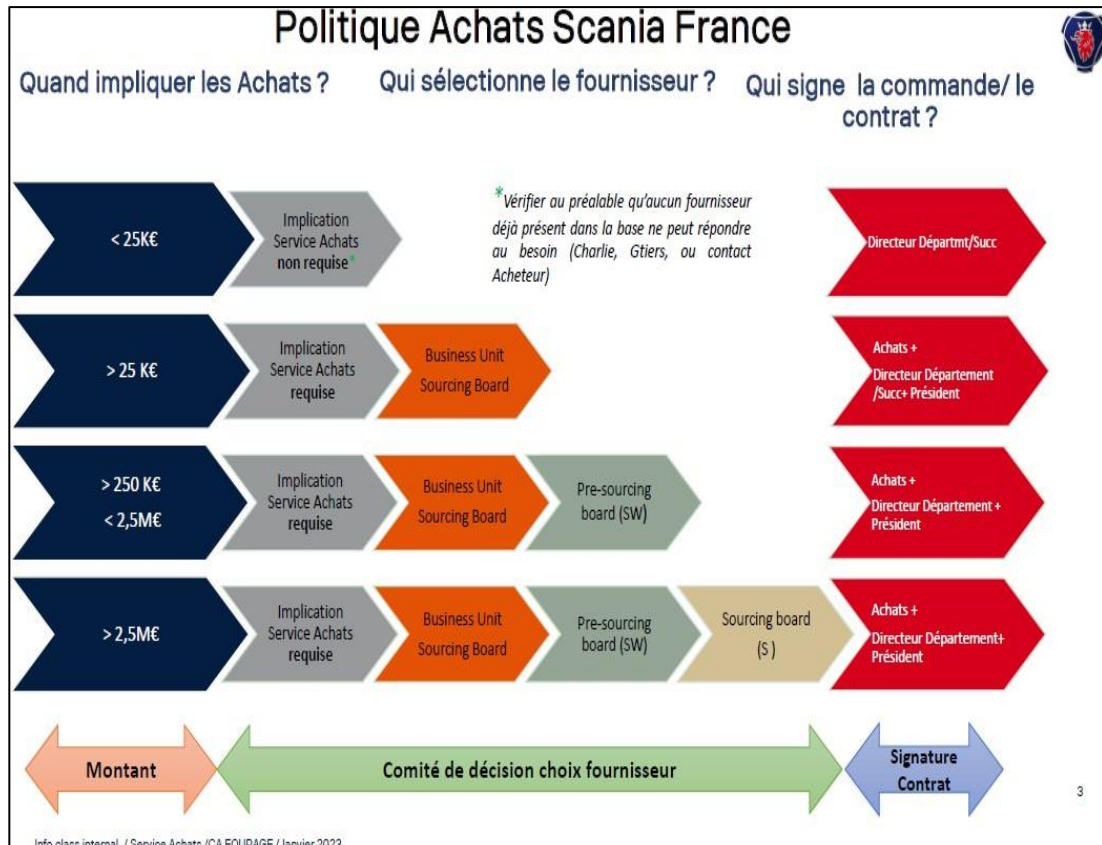


Source :document internes de Scania

a- Politique achats

La politique Achats de Scania France est représentée dans la figure suivante

Figure 6 : Politique achats Scania France



Source: Documents internes de Scania

b- Processus achats :

Le processus achats se décompose très souvent en plusieurs étapes : définition du besoin, recherche de fournisseurs, lancement d'AO, analyse des offres, négociation et contractualisation. Bien que le processus puisse varier selon les entreprises, certaines de ces étapes représentent des enjeux importants pour le service des achats de Scania France :

-Création des fournisseurs :

Chaque demande de création d'un nouveau fournisseur doit être effectuée par l'utilisateur via un questionnaire en ligne, qui est ensuite envoyé pour approbation au service achats. Cette procédure oblige à se concentrer sur la création des nouveaux fournisseurs afin d'obtenir une analyse détaillée des besoins.

Dans l'optique d'optimiser le processus d'achat, le service des achats de Scania souhaite centraliser et limiter le nombre total de fournisseurs référencés. L'objectif est d'accroître la part des fournisseurs nationaux ou déjà "approuvés". Cela permet de bénéficier d'économies d'échelle, de prix globaux plus avantageux et d'une meilleure

gestion de la base fournisseurs.

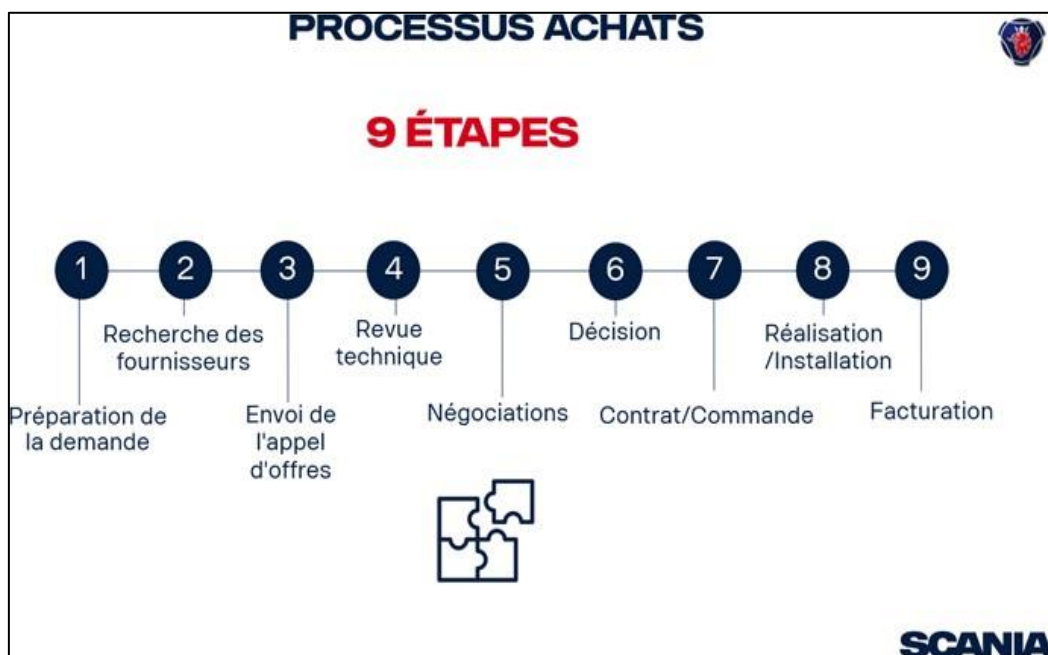
-Comparaison des offres fournisseurs :

Avant même de collaborer avec les fournisseurs, le service Achats de Scania France a établi des standards et des pratiques pour structurer ces relations de manière solide.

Tout d'abord, Scania France a formulé des Conditions Générales d'Achat (CGA) qui définissent les droits et obligations de chacune des parties. Ces CGA visent à garantir la sécurité des activités de l'entreprise en incluant certains termes et déclarations de base. Ensuite, le service a mis en place un Code de Conduite Fournisseur, basé sur des principes relatifs aux droits de l'Homme, à la santé/sécurité, à l'environnement et au management. Ce code sera détaillé dans la partie sur les pratiques responsables de l'entreprise.

Enfin, dans une démarche de développement durable, Scania France a défini une liste de produits dangereux interdits pour les interventions réalisées sur ses sites.

Figure 7: Processus achats – Scania France



Source : Documents internes de Scania

5-3 Le questionnaire SAQ

Chez Scania, diriger une entreprise de manière responsable est une priorité essentielle. Pour s'assurer que ses fournisseurs adhèrent à cette approche, Scania France leur demande désormais de répondre à un questionnaire d'auto-évaluation sur le développement durable, appelé le Self Assesement Questionnaire (SAQ).

Ce questionnaire a été développé par les membres de l'initiative DRIVE Sustainability. Il permet aux fournisseurs d'évaluer leur conformité aux exigences de Scania en matière de durabilité. Les réponses au SAQ indiquent ainsi le niveau actuel de conformité du fournisseur..

Respecter les exigences sociales et environnementales est une condition préalable pour travailler avec Scania. Chaque fournisseur doit s'engager à transmettre et garantir ces engagements dans toute sa chaîne d'approvisionnement.

Aujourd'hui, plus de 35 000 fournisseurs dans plus de 100 pays participent à ces activités d'auto-évaluation, qui existent en 13 langues différentes.

Chez Scania France, le service Achats cible en priorité les fournisseurs considérés comme "à risque", c'est-à-dire ceux intervenant dans des activités telles que les ateliers, les outils ou la carrosserie, avec des montants supérieurs à 250k€. Le risque pays est également pris en compte, certaines zones présentant des risques politiques et économiques plus élevés.

5-4 Les achats inclusifs chez Scania France

L'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap est un élément essentiel à considérer dans une démarche d'achat responsable. Depuis 1987, la loi oblige les entreprises employant 20 salariés ou plus à embaucher au moins 6% de personnes en situation de handicap et à établir une déclaration annuelle à l'Agefiph⁷.

Cette loi vise à permettre aux travailleurs handicapés de conserver ou d'obtenir un emploi, en imposant à l'employeur de prendre des mesures adaptées sans charges disproportionnées. Par exemple, les horaires de travail peuvent être personnalisés. Le refus de ces mesures est considéré comme une discrimination et entraîne des sanctions financières.

En 2020, la réforme a élargi le champ des entreprises assujetties, dans l'objectif d'impliquer davantage les entreprises dans l'insertion professionnelle des personnes handicapées. C'est un enjeu important pour la compétitivité et la responsabilité sociale des entreprises.

Scania France, comme de nombreuses autres entreprises, paye des contributions financières pour ne pas avoir atteint le taux d'emploi obligatoire de personnes handicapées. Ce taux, fixé à 6% par la loi française, n'est actuellement pas dépassé par Scania.

En effet, Scania et d'autres entreprises font souvent appel à des associations qui ont comme objectif d'améliorer l'insertion professionnelle au sein des entreprises. Leur tâche est d'offrir des opportunités d'emploi aux personnes rencontrant des difficultés particulières en combinant la production économique et le soutien pour parvenir à un emploi durable.

En effet, Afin de favoriser l'insertion professionnelle au sein de l'entreprise, le service achats de Scania a décidé de créer un segment spécifique aux entreprises ESAT et EA, nommé « ESAT ». Cette stratégie permet au service de bien distinguer les prestations où les fournisseurs emploient des personnes en situation de handicap. Avoir un segment bien défini permet de :

- Visualiser le nombre de fournisseur en tant qu'EA ou ESAT.
- Connaître le CA que représente ce segment ainsi que le calcul pour la contribution
- Pouvoir mettre des objectifs quantitatifs.
- Contacter les fournisseurs pour s'assurer qu'il déclare bien la déduction Agefiph.

5-5 Affiner les données du bilan carbone

Le bilan carbone est une méthodologie de calcul qui permet aux entreprises de mesurer l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre (EGES) générées par leurs activités. Cette

***** L'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) est un organisme paritaire français institué par la loi du 10 juillet 1987 pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé.

démarche est devenue essentielle pour les entreprises qui s'engagent dans une stratégie de DD et de RSE.

En France, les entreprises de droit privé employant plus de 500 personnes sont tenues d'établir un bilan carbone tous les quatre ans. Scania France a pris conscience de l'urgence climatique et de son impact sur l'environnement, c'est pourquoi elle a décidé d'aller plus loin en réalisant un bilan carbone annuel. En effet, cette démarche proactive de Scania France permet d'alimenter le rapport extra-financier annuel du groupe Scania (rapport CSRD) avec des données précises sur ses émissions de GES.

Cela permet aussi à l'entreprise de suivre de près ses progrès en matière de réduction des EGES et d'atteindre ses objectifs de DD, ainsi que de démontrer son engagement envers la RSE et la lutte contre le changement climatique.

5-5-1 Focus sur les émissions liées aux achats

Green Flex est un cabinet de conseil français indépendant, créé en 2007, spécialisé dans la transition bas carbone des entreprises et des territoires. L'entreprise accompagne ses clients dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de décarbonation ambitieuses et réalistes, en s'appuyant sur une expertise pluridisciplinaire et une approche pragmatique.

Le premier bilan carbone de Scania France réalisé en 2022 par le cabinet de conseil Green Flex a indiqué un total de 1 884 kt CO₂e, soit 99,99 % des émissions globales de l'entreprise proviennent du scope 3. Près de 11 % de ces émissions sont liées des intrants (Service achats (36%) – camions (57%) – pièces détachées (8%)).

Les achats de carrosseries représentent 57 % des dépenses d'achats de Scania. Cette famille d'achats est responsable de 86 % des EGES liées au service achats. Nous pouvons donc conclure que cette catégorie d'achats constitue un levier majeur pour l'entreprise en matière de réduction de son empreinte carbone.

5-5-2 Recueillir des données carbone auprès des fournisseurs

Afin de recueillir des informations plus précises sur les émissions liées aux achats de carrosseries, le service achats de Scania France a choisi d'enrichir ses données d'empreinte carbone. L'objectif est de recueillir des facteurs d'émission plus précis auprès des fournisseurs, ce qui permettra d'obtenir une empreinte carbone plus fiable et un bilan carbone plus précis.

Pour ce faire, nous avons établi un formulaire de collecte de données à transmettre aux fournisseurs, dans un premier temps aux fournisseurs de carrosserie vu que c'est la famille d'achats la plus émettrice de GES.

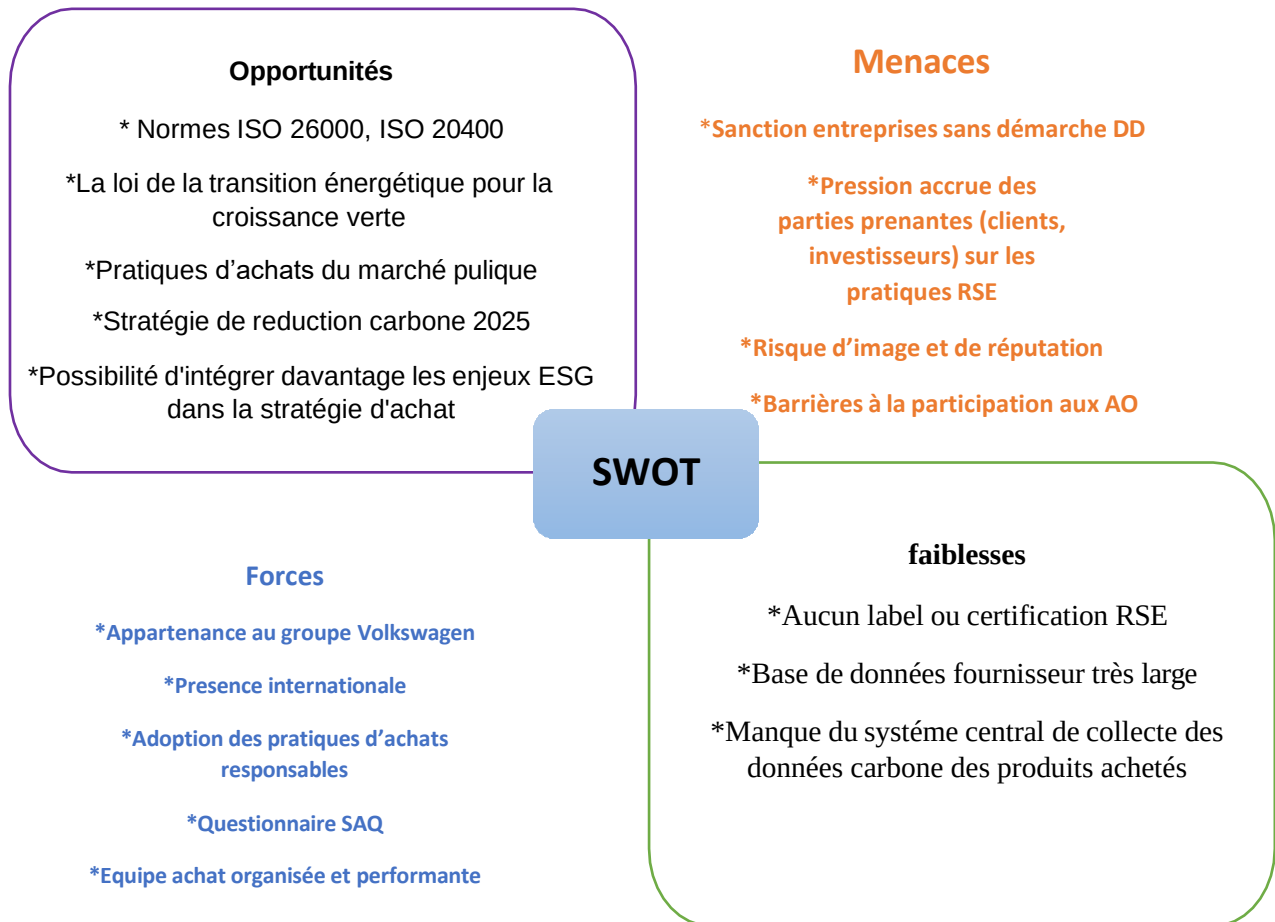
Ce formulaire nous permet de recueillir des données complètes sur les produits acquis par Scania.

Les informations demandées sont les suivantes :

- Le bilan carbone par produit acheté par Scania
- Le type de produit (benne, bras de levage..)
- La décomposition du produit (type de matières utilisées)
- Le taux de recyclage des matières Le poids de chaque matière en kg
- Le plan d'actions RSE du fournisseur et les initiatives mises en place

5-6 L'analyse SWOT

Voici le diagnostic stratégique SWOT de l'entreprise en matière d'achats :



5-7 Code de conduite de Scania

Scania s'engage fermement à adopter des pratiques durables dans l'ensemble de ses opérations, et cet engagement s'étend à ses relations avec ses fournisseurs. Pour garantir une chaîne d'approvisionnement responsable et éthique, Scania a établi un Code de Conduite Fournisseur (CoC) complet qui s'aligne sur les valeurs fondamentales de l'entreprise en matière de durabilité, de droits de l'homme, de santé et sécurité et de gestion responsable.

Les principes de durabilité de Scania sont profondément ancrés dans le respect des normes environnementales, sociales et éthiques. L'entreprise vise à intégrer ces principes dans toutes les facettes de ses opérations, garantissant que la durabilité n'est pas seulement une réflexion secondaire mais une composante intégrale et indissociable de son modèle commercial.

Le CoC Fournisseurs décrit les principes fondamentaux que les fournisseurs doivent respecter pour être reconnus comme partenaires de Scania. Il englobe un large éventail d'obligations que les fournisseurs sont tenus de respecter notamment :

➤ Travail et droits de l'homme

Tableau 1: Synthèse du CoC de Scania

Discrimination	Les fournisseurs ne doivent pratiquer aucune forme de discrimination fondée sur le sexe, l'âge, la religion, l'origine, l'appartenance syndicale, l'orientation sexuelle ou autre caractéristique.
Harcèlement	Les fournisseurs doivent constituer un environnement de travail respectueux et sans harcèlement.
Travail forcé ou obligatoire	Les fournisseurs ne doivent pas prendre part au travail forcé, à l'esclavage ou à la traite des êtres humains.
Salaires et avantages sociaux	Les fournisseurs doivent payer les salaires minimums légaux ou conventionnels et les verser régulièrement et de manière transparente.
Heures de travail	La semaine de travail ne doit pas dépasser 48 heures. Les heures supplémentaires doivent être limitées et rémunérées.
Liberté d'association et négociation collective	Les fournisseurs doivent respecter la liberté syndicale.

Source : dirigé par l'auteur

➤ Éthique

Tableau 2: Synthèse du CoC de Scania

Informations à caractère personnel	Les fournisseurs doivent protéger les données personnelles.
Corruption	Les fournisseurs doivent rejeter la corruption.
Concurrence et antitrust	Les fournisseurs doivent respecter les lois sur la concurrence.
Approvisionnement responsable en minerais	Les fournisseurs doivent s'assurer que les minerais ne financent pas les conflits.

Source : dirigé par l'auteur

5-8 Intégrer une clause RSE dans les contrats et les CDC

Avec la montée en puissance des achats responsables et la pression réglementaire sur les donneurs d'ordres tant au niveau national qu'international, les clauses RSE fleurissent dans les contrats entre fournisseurs et donneurs d'ordres, ces derniers utilisant le contrat comme un outil privilégié de vigilance. Il y a peu d'études sur les clauses RSE, et les pratiques en la matière sont en évolution constante, spécialement dans le nouveau contexte de pression légale et sociétale.

Une clause RSE est une disposition contractuelle qui vise à intégrer des principes et des objectifs de RSE dans les relations commerciales entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs. Le service achats de Scania cherche à intégrer une clause RSE dans ses CDC types et ses contrats types. Cette initiative vise à inciter les fournisseurs à adopter des pratiques responsables

dans leur chaîne de valeur, en alignant leurs actions avec les principes de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise.

L'intégration d'une clause RSE dans les contrats et les cahiers des charges types de Scania est une initiative positive. En effet, cela vise à encourager des pratiques plus responsables dans toute la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Cela lui permet également de ne contracter qu'avec des fournisseurs engagés dans une démarche RSE.

Les enjeux liés à la clause RSE sont également d'ordre juridique et opérationnel. Cela implique de s'assurer que les systèmes d'évaluation du fournisseur sont efficaces et que la résiliation du contrat est juridiquement certaine en cas de manquement. L'efficacité de la clause RSE est influencée par divers facteurs complexes. Parmi ces facteurs, l'influence de l'entreprise sur ses relations commerciales est particulièrement stratégique.

5-8-1 Mesurer la performance actuelle de l'entreprise en matière d'achats responsables

L'association ObsAR est un espace de réflexion, d'échanges et de partage de bonnes pratiques qui s'adresse aux entreprises et aux organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Son objectif principal est de favoriser l'intégration des principes de développement durable et de RSE dans les pratiques d'achat.

Dans cette partie, nous avons utilisé le guide méthodologique proposé par cette association qui aborde le sujet de l'importance de la mise en œuvre des indicateurs achats responsables pour une entreprise souhaitant s'engager dans une démarche d'achats durables. Ce guide est également constitué pour aider les organisations à déployer les indicateurs indispensables à la bonne gouvernance de la démarche. Il est basé sur des pratiques actuelles avérées et propose une liste de 14 indicateurs.

Afin d'évaluer l'engagement du service achats dans une démarche d'achats responsables pour identifier les axes d'amélioration potentiels, nous avons réalisé un entretien avec la responsable achats du service Mme Cathy-Anne Fourage et sélectionné 7 indicateurs pertinents parmi les 14 disponibles. Ces indicateurs nous permettront de mesurer la performance actuelle du service achats et de déterminer s'il est nécessaire d'adopter de nouvelles pratiques responsables ou d'optimiser les pratiques existantes.

5-8-2 Renforcer les pratiques d'Achat Responsable actuelles : points de vigilance et axes d'amélioration

a- Optimiser l'efficacité de la clauses RSE dans les CDC & les contrats d'achat

Comme nous pouvons le remarquer, la clause RSE proposée actuellement pour le service achats de Scania dans les CDC et les contrats types est générique et ne s'adapte pas spécifiquement à l'objet de chaque marché. Cela peut poser des problèmes d'efficacité et de pertinence, car les exigences RSE peuvent varier considérablement d'un type d'achat à l'autre.

Dans le cadre de cette étude, 50 grands comptes⁸ affichant une politique RSE avancée et 520 fournisseurs à travers le monde ont ainsi été interrogés.

Le niveau de couverture des clauses RSE varie d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises n'appliquent pas encore ces clauses à tous leurs fournisseurs directs à risque, tandis que d'autres vont jusqu'à leurs fournisseurs de niveau 2 ou même plus loin dans la chaîne d'approvisionnement.

Plusieurs clauses commerciales interagissent avec la clause RSE et doivent faire l'objet de vigilance pour éviter des déséquilibres, parmi lesquelles ;

Figure 8: Des clauses commerciales interagissant avec la clause RSE



Source : affectiomutandi.com

De même, il est primordial que la clause RSE soit négociée. Si tel n'est pas le cas, cela peut créer des déséquilibres tels que l'absence de réciprocité ou un pouvoir unilatéral excessif de l'une des parties, susceptibles d'entraîner la nullité de celle-ci.

En résumé, le service achats devrait être vigilant car une clause RSE mal ciblée risque d'être inefficace, voire contre-productive. L'efficacité de cette clause dépend de la façon dont elle est rédigée. Il faut qu'elle soit intelligente, équilibrée et négociée entre les parties. Cela permettra de mieux diffuser les bonnes pratiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

b- Passer de l'affinement des données carbone à la réduction réelle des émissions

L'effort de Scania France pour affiner les données de son bilan carbone est un pas dans la bonne direction pour une stratégie d'achats éco-responsable. Mais il faut noter que même si cela permet de diminuer les chiffres d'émissions de GES sur le plan mathématique, cela n'aide pas vraiment à réduire l'impact réel de l'entreprise et de ses fournisseurs sur l'environnement.

Réduire les chiffres du bilan carbone liés au achats sans prendre des mesures concrètes pour diminuer les émissions du GES risque de se transformer en une simple

⁸ Des entreprises de grande taille /ou de sociétés leaders dans leur secteur d'activité.

manipulation comptable sans impact réel sur l'environnement. Si l'entreprise se concentre seulement sur rendre les données plus précises et affinées, elle pourrait ignorer les leviers les plus importants de réduction des émissions, comme la manière dont les produits sont conçus, comment ils sont fabriqués et les types de matériaux choisis...ect, Pour que la stratégie d'achats responsable soit vraiment efficace, Il convient ce qui suit :

- Exiger de ses fournisseurs des engagements clairs en matière de réduction des EGES.
- Privilégier les fournisseurs qui adoptent des pratiques plus durables.
- Collaborer avec ses fournisseurs pour développer des produits et des processus plus respectueux de l'environnement.

D'autres recommandations et des pistes d'améliorations capables de renforcer l'engagement de Scania France dans les achats responsables dans le but de réduire ses émissions et de se démarquer sur le marché, seront évoquées dans les prochaines sections.

c- Développer un partenariat avec le Réseau Gesat, un levier pour l'emploi des personnes handicapées

Le Réseau Gesat est un réseau national des prestataires du Secteur du Travail Protégé et Adapté qui répondent aux enjeux de compétitivité et de RSE. Ce réseau est constitué des ESAT et des EA. D'après le Réseau Gesat, pour 62% des entreprises et organisations publiques, les achats aux ESAT-EA ont pour objectif d'améliorer leur performance environnementale et sociétale. Pour 19% d'entre elles, l'objectif est de proposer une offre plus responsable et "made in France" à leurs clients.

Le Réseau Gesat est donc acteur de référence dans le domaine des achats responsables, il dispose d'une connaissance approfondie des enjeux sociétaux et environnementaux liés à cette démarche et propose une méthodologie structurée et des outils efficaces pour accompagner les entreprises dans la mise en place d'une stratégie d'achats responsables. En outre, il bénéficie d'un vaste réseau d'experts et de partenaires pouvant apporter une expertise à Scania.

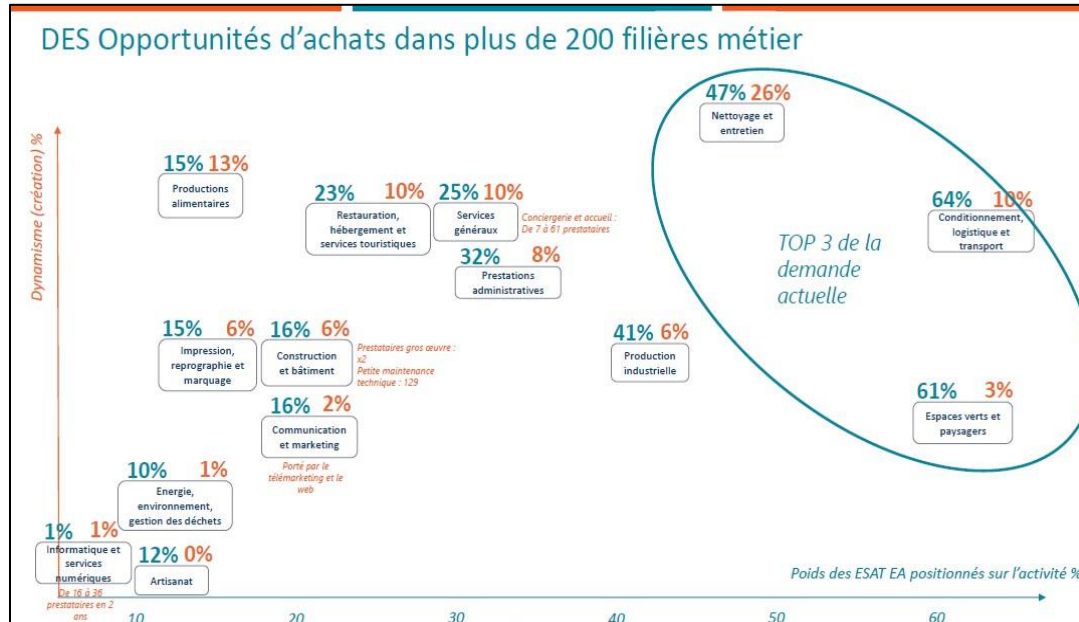
Développer un partenariat avec le Réseau Gesat donnera à Scania et toute entreprise désireuse de développer ses achats inclusifs l'opportunité d'identifier de nouvelles possibilités de ce type d'achat, d'intégrer de nouveaux fournisseurs ESAT et EA ainsi que développer de partenariats durables et mutuellement avantageux.

En tant que facilitateur du développement des achats et des ressources inclusives, le Réseau Gesat pourrait accompagner Scania à honorer ses obligations légales dans ce domaine et à maximiser sa contribution OETH⁹. Cette opportunité sera bénéfique pour l'entreprise, car elle renforcera son image de marque auprès de ses clients, partenaires et

⁹ Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés

parties prenantes ainsi que son engagement en matière de RSE.

Figure 9: Prestations proposées par le réseau Gesat



Source : www.reseau-gesat.com

D'après notre entretien avec le réseau Gesat, un partenariat avec cet organisme présente de nombreux avantages. Le détail de leurs propositions d'offres se décline comme suit :

Formule 1 : 4 jours d'accompagnement - 10 000€ HT/an

Formule 2 : 8 jours d'accompagnement - 15 000€ HT/an

Formule 3 : 12 jours d'accompagnement - 20 000€ HT/an

Les formules proposées se différencient donc par le nombre de jours d'accompagnement inclus. De plus, le Réseau Gesat propose également un accompagnement au projet via son entité Réseau Gesat Conseil, au tarif de 1 400€ HT/jour. Cette offre d'accompagnement semble intéressante pour aider Scania à développer sa démarche d'achat durable favorisant l'intégration des sociétés ESAT/EA. Toutefois, il sera important d'analyser l'adéquation du niveau d'accompagnement proposé avec les besoins réels de l'entreprise, afin de choisir la formule la plus adaptée.

d- Intégrer la RSE dans la démarche de sourcing

La démarche de sourcing a pour objectif de mieux définir son besoin en amont en termes de qualité environnementale et sociale en plus des coûts, de la qualité, de l'innovation et des délais. La phase de recueil d'informations est donc propice à approfondir la connaissance d'un segment d'achat concernant les thématiques RSE. Les questions proposées aux fournisseurs pourront porter sur les thématiques environnementales, sociales, éthiques, sociétales, d'innovation et de coûts liés à l'objet du marché. Les réponses

permettront d'alimenter et d'orienter la stratégie d'achat pour définir ensuite les exigences et engagements RSE attendus : stratégie de mise en concurrence, critères de sélection des entreprises, exigences du cahier des charges (spécifications techniques, conditions d'exécution, critères d'attribution) et la décomposition des prix.

e- Appliquer les recommandations de la norme ISO 20400

Les exigences contractuelles de l'entreprise en matière de RSE, qu'il s'agisse de principes à respecter, de démarches ou d'engagements à justifier ou à mettre en œuvre, d'objectifs à atteindre, doivent être envisagées dès l'analyse du besoin. Dans la stratégie de consultation lancée par l'acheteur, il les décline et les formalise aux différentes étapes du processus d'achat :

Au moment de la sélection des fournisseurs, qu'il juge en capacité de répondre au besoin exprimé, cette sélection repose sur des critères d'aptitude (spécifiques, objectifs, non discriminatoires et transparents) qui constituent un volet majeur et incontournable en matière de RSE (sécurité, environnement, social, économique, éthique). Ils peuvent notamment se traduire par des exigences en matière de certification ISO 14001 ou de labels...ect. Ces critères sont à rappeler dans le contrat, puisqu'ils sont décisifs dans le choix des attributaires.

f- Cartographier les risques fournisseurs

Pour lever les risques fournisseurs, il faut commencer par les cartographier ! Le service achats de Scania peut construire sa propre cartographie des risques, modulable et personnalisable, par catégories d'achat et par pays sur tous les enjeux de RSE avec la plateforme cartographie des risques AFNOR³⁰ par exemple.

L'analyse du risque est réalisée sur l'intégralité du cycle de vie des biens (produits ou services), de l'extraction de la matière première à la fin de vie, en passant par le risque pour l'utilisateur du produit ou le bénéficiaire de la prestation de service.

De son côté, la norme ISO 20400 préconise dans l'exercice de cartographie des risques trois types d'approche :

-Une approche par catégorie d'achat.

-Une approche par fournisseur (pays).

-Une approche par les 7 questions centrales de l'ISO 26000 liées à la responsabilité sociétale : Les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local. La cartographie des risques peut comprendre également les risques plus classiquement liés aux achats comme les risques de défaillance fournisseurs, les risques de non-qualité, les risques de rupture et d'approvisionnement. Scania doit dans tous les cas identifier les enjeux liés à son activité et sa chaîne d'approvisionnement pour être sûre de bien les prendre en compte dans son analyse.

g- Intégrer des critères RSE dans la sélection et le choix des fournisseurs

Le tableau ci-dessous explicite des critères et bonnes pratiques environnementaux utiles pour sélectionner de nouveaux fournisseurs ou engager une discussion constructive avec ses fournisseurs habituels. Il comprend également des recommandations de bonnes pratiques en matière d'achats responsables. Ces critères peuvent être intégrés dans les CDC de Scania, selon l'objet de l'achat.

Tableau 3: Critères environnementaux pour la sélection des fournisseurs

Conditions de livraison	Regrouper les commandes afin de les faire livrer en une seule fois, dans la mesure du possible, pour réduire le nombre de transports.
Emballage	-Choisir des emballages en carton recyclé. -Proscrire les emballages non recyclables ou non réutilisables. -Inciter les fournisseurs à limiter le nombre d'emballages.
Matériaux et processus de production	-Privilégier systématiquement les matériaux biodégradables, compostables, recyclables, faciles d'entretien ou de réparation, à longue durée de vie, à faible teneur en composés organiques volatiles, d'origine biologique, sans métaux lourds, sans substances cancérigènes ou toxiques. -Privilégier systématiquement les processus à faible EGES, peu consommateurs en eau et qui utilisent des matériaux ayant les caractéristiques précédentes.
Fin de vie des produits	-Bien gérer la fin de vie des produits et les reprendre pour les recycler lorsque c'est possible.
Recommandations générales	-Évaluer les impacts environnementaux des activités des fournisseurs pour les produits achetés (Exp : leur consommation d'eau, EGES, leur production de déchets...) -Privilégier les fournisseurs engagés dans des démarches de certification ou de labellisation de leurs produits et processus.

Source : Guide des achats responsables (FSM)

Bien que ces critères soient importants, en pratique, Scania n'a pas les moyens en interne pour mener ce type d'actions. Heureusement, il existe un panel de solutions efficaces et rapides à mettre en place. Par exemple, il existe une plateforme logicielle en ligne (acheteurdurable.com) destinée à aider les entreprises à définir leurs critères "verts" et sociaux dans les AO. Cette base de données comprend 200 fiches méthodologiques adaptées à chaque famille d'achats.

En outre, Bien que le recours à des cabinets de conseil en achats responsable comme « EcoVadis » représente un coût supplémentaire, cela est considéré comme une option intéressante pour les entreprises manquant d'expertise dans le domaine des achats responsables comme Scania. EcoVadis, leader dans son domaine, est spécialisé dans une démarche de "scoring environnemental et social" où il examine les fournisseurs et met à disposition des entreprises des outils d'évaluation et d'analyse.

h- Inclure l'approche du cycle de vie des produits dans l'attribution du marché

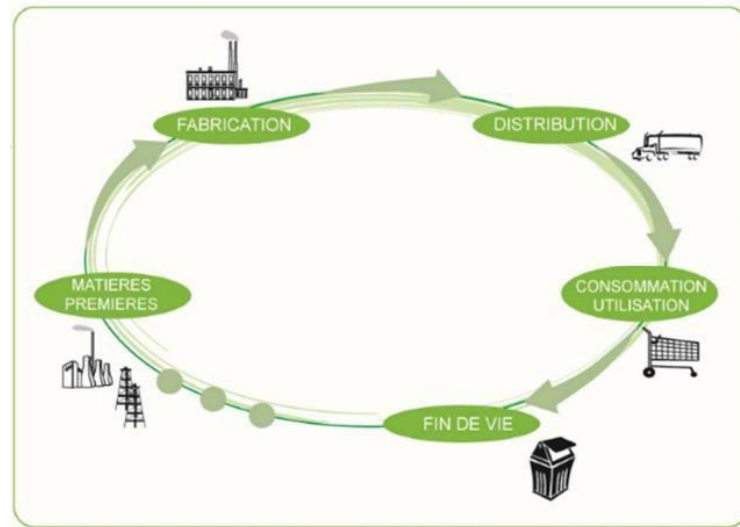
L'adoption d'une pensée cycle de vie est une approche essentielle pour identifier les impacts réels d'un produit ou d'un service, en allant au-delà des apparences immédiates et en explorant les différentes étapes de son existence. Cette approche peut permettre à Scania de faire émerger la "partie cachée de l'iceberg", c'est-à-dire les impacts environnementaux, sociaux et économiques qui ne sont pas toujours visibles ou pris en compte dans les analyses traditionnelles faites par ses acheteurs.

➤ La pensée cycle de vie dans sa dimension environnementale

D'un point de vue changement climatique, l'approche cycle de vie vise donc à considérer l'ensemble des émissions de GES générées à chacune des étapes du cycle de vie du produit, bien ou service depuis l'extraction des ressources naturelles jusqu'à sa fin de vie (approche couramment appelée « du berceau à la tombe »¹⁰).

¹⁰ www.novethic.fr

Figure 10: Cycle de vie d'un produit



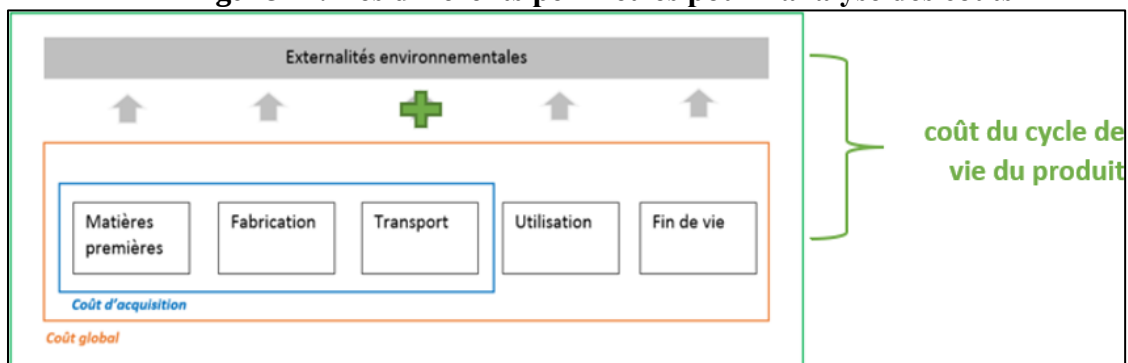
Source : www.service-industrie.fr

Ainsi, en considérant l'ensemble du cycle de vie (couvrant donc toute la chaîne de valeur), on pourra identifier les principales sources d'émissions de GES (quelles étapes du cycle de vie et quelles activités en sont responsables : utilisation de tels matériaux ou techniques, consommation d'énergie à l'étape de production ou d'utilisation... ?) et des alternatives réduisant les émissions de GES sur le cycle de vie. Par exemple pour le produit : « papier » acheté aujourd'hui par Scania, l'étape la plus contributrice en EGES est l'étape de production du papier (elle est responsable de 70% des émissions de GES). Parmi les solutions à explorer : du papier issu de systèmes de production efficaces en énergie et/ou basés sur l'utilisation d'énergies renouvelables...etc.

Cet exemple illustre la pertinence d'un raisonnement « cycle de vie ». Pour cette raison, l'approche cycle de vie est promue par la Commission Européenne dans le cadre des achats durables mais également dans le cadre de l'élaboration de nombreuses politiques environnementales au niveau européen.

La figure suivante illustre les différentes notions de coût selon le périmètre considéré :

Figure 11: Les différents périmètres pour l'analyse des coûts



Source : www.service-industrie.fr

Il est important de préciser que Scania pourrait intégrer dans ses critères d'attribution du marché cette méthode d'analyse du coût du cycle de vie tenant notamment compte des coûts liés aux externalités environnementales et en particulier les émissions de GES. Voici un exemple :

1

Phase de la matière première

- *Exiger des fournisseurs des certifications telles que le Forest Stewardship Council (FSC) pour le bois et le Recycled Content Standard (RCS) pour les matériaux recyclés.
- *Privilégier les matières premières locales pour réduire l'impact du transport

2

Phase de production

- *Exiger des fournisseurs des certifications environnementales telles que ISO 14001 ou EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
- *Privilégier les fournisseurs qui utilisent des énergies renouvelables et des technologies éco-énergétiques.

4

Phase d'utilisation

- *Exiger des fournisseurs des labels d'efficacité énergétique pour les produits et services (Exp ; Energy Star pour les produits électroniques, LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) pour les Bâtiments...)

3

Phase de transport

- *Exiger des fournisseurs des informations détaillées sur les émissions de GES liées au transport de leurs produits (type de transport utilisé, distance parcourue, EGES par tonne de produit transportée)
- *Privilégier les fournisseurs qui ont des entrepôts ou des centres de distribution situés à proximité des succursales Scania
- *Accorder des points bonus aux fournisseurs qui utilisent des biocarburants (biodiesel, le biogaz...)
- * Exiger des fournisseurs qu'ils utilisent une proportion croissante de véhicules électriques ou hybrides dans leur flotte

5

Phase de fin de vie

- Exiger des fournisseurs des informations détaillées sur la composition des produits et la possibilité de les recycler (Exp : le % de matériaux recyclables dans chaque composant...)
- *Accorder des points supplémentaires aux produits dont la durée de vie est supérieure à la moyenne du marché
- Exiger des fournisseurs qu'ils respectent les réglementations en matière de déchets électroniques
- *Privilégier les produits conçus pour un entretien et une réparation faciles.

i- Former les acheteurs à la RSE

Aujourd'hui, il y a plusieurs façons de former et de sensibiliser les acheteurs sur les questions de la RSE. Scania peut choisir une ou plusieurs méthodes qui lui conviennent, selon son budget, la disponibilité et le planning de ses acheteurs. Dans cette partie, nous nous sommes appuyés sur un article publié par le magazine Décision Achats, le seul magazine entièrement dédié à la fonction achat qui offre des informations complètes sur le métier d'acheteur, ses perspectives et enjeux. Nous allons alors citer les différentes méthodes de formation les plus utilisées par les entreprises du secteur privé et public afin de permettre au service achats de Scania de s'en inspirer et de choisir l'option qui lui convient.

- Organiser des sessions de formation à la RSE
- Proposer des modules e-learning ou micro-learning
- Fournir aux acheteurs des supports de formation RSE
- Créer une communauté d'acheteurs responsables

j- La signature de la Charte & Label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables »

Selon la Charte « relations fournisseurs responsables » de 2009, élaborée afin d'engager les signataires à mettre en place une démarche de progrès dans leurs relations avec leurs fournisseurs, notamment vis-à-vis des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME). En 2012, une méthodologie d'évaluation des pratiques en matière d'achats responsables a été élaborée dans le prolongement de la charte sous la forme d'un Label.

De plus, Les crises économique et sanitaire de 2020-2021 ont confirmé l'importance de la qualité de la relation entre clients et fournisseurs ainsi que des valeurs de solidarité, d'éthique et de confiance.

Il est clairement établi pour tous les signataires que l'ensemble des engagements pris dans cette Charte, ainsi que leur mise en œuvre, s'inscrivent dans le cadre de la législation en vigueur régulant l'économie de marché, du respect des dispositions européennes et nationales régissant les relations interentreprises (code civil et code de Commerce notamment) ainsi que, pour les entreprises et entités concernées, des textes encadrant les contrats de la commande publique.

Scania France pourrait signer cette charte Relations Fournisseurs & Achats Responsables (RFAR) car elle représente un engagement fort en faveur d'une gestion d'achats responsable et durable, qui présente de nombreux avantages pour l'entreprise, ses fournisseurs et ses parties prenantes.

Afin d'établir une politique d'achats responsable pérenne, il est essentiel de s'engager réciproquement auprès de ses fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue

mutuellement bénéfique, cela peut passer par la signature de la charte Relations Fournisseurs Responsables, et aussi, par l'obtention de labels tels que le Label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » ou des labels évaluant le niveau de maturité RSE (PME+, LUCIE, Engagé RSE, B corp., ...) La charte vise à inciter les entreprises à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Parmi les avantages de la signature de cette charte pour Scania France nous pouvons citer :

- L'amélioration de ses relations avec ses fournisseurs ; ce qui peut conduire à une meilleure qualité des produits et services, à des coûts réduits et à une plus grande innovation.
- La charte introduit la culture du dialogue et de la médiation en facilitant au mieux le règlement des éventuels différends avec les fournisseurs.
- Les engagements de la charte peuvent constituer le socle d'une politique d'achats responsables.
- Renforcement de la réputation de Scania ; cette démarche démontre l'engagement de Scania en faveur de la responsabilité sociale et environnementale ce qui peut améliorer son image de marque et attirer des clients et des partenaires qui partagent ses valeurs.
- La possibilité d'accéder à des outils et à des ressources afin de mettre en œuvre des pratiques d'achat responsables notamment des guides, des formations et des ateliers.

En plus des avantages ci-dessus, la signature de la charte RFAR est également conforme aux valeurs de Scania France en matière de développement durable et de RSE.

Nous pouvons alors recommander à Scania France de mettre en place un plan pour mettre en œuvre les engagements de la Charte RFAR, ce plan devrait inclure les éléments suivants:

- Une évaluation des pratiques d'achat actuelles : cette étape est primordiale afin d'évaluer les pratiques d'achat actuelles et puis, identifier les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées.
- La définition d'objectifs spécifiques pour améliorer les pratiques d'achat responsables.
- La mise en œuvre d'actions (Scania devrait mettre en œuvre des actions concrètes pour atteindre ses objectifs et ses cibles)
- Le suivi des progrès: Scania devrait suivre ses progrès et évaluer l'efficacité de ses actions.

L'intégration des pratiques liées à la RSE est une tâche difficile et nécessite un effort considérable et du temps. En outre, certaines de ces pratiques peuvent être coûteuses. Néanmoins, en les intégrant dans leurs stratégies globales, les entreprises intéressées à réduire leur impact social et environnemental peuvent bénéficier d'un avenir plus durable. Scania peut s'appuyer sur les bonnes pratiques recommandées par les normes internationales, des conseils d'experts, des cabinets extérieurs ou des exemples du marché public pour améliorer radicalement sa chaîne d'approvisionnement et son approche d'achat.

6 Conclusion générale

En effet, Scania, comme de nombreuses grandes entreprises, gère un large panel de fournisseurs, ce qui représente un véritable défi pour les acheteurs. Il est essentiel de maintenir de bonnes relations avec eux afin d'optimiser le processus d'achat des biens et des services, notamment lors des étapes de collecte de données, de négociation des prix et des délais. Une forte relation entre fournisseur et acheteur garantit aux acheteurs, la rapidité d'accès à l'information, un suivi régulier des fournisseurs et une communication continue entre les deux parties.

Avec l'évolution du concept de responsabilité sociétale des entreprises et l'évolution des achats qui a mené à l'apparition du concept "d'achats responsables", les acheteurs sont devenus plus conscients de la nécessité d'intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offres, ainsi que de les prendre en considération dans les décisions d'attribution des marchés.

Aujourd'hui, le service achat de Scania a mis en place plusieurs actions liées à la RSE, telles que le SAQ pour vérifier leur conformité aux exigences minimales en matière de développement durable, ou le recours à des EA et des ESAT pour certaines prestations, offrant une meilleure qualité de service et des prix compétitifs.

Au-delà de ces initiatives en faveur de l'insertion professionnelle, le volet environnemental est également pris en compte, avec l'établissement du bilan carbone de l'entreprise et l'affinement des données auprès des fournisseurs pour une meilleure connaissance de l'empreinte carbone des produits achetés.

En plus de l'adoption de pratiques sociales et environnementales, Scania s'intéresse à garantir des pratiques éthiques dans sa chaîne d'approvisionnement. Le CoC qu'elle transmet dans les dossiers d'AO indique que l'entreprise est profondément engagée dans une démarche éthique. En travaillant avec des fournisseurs qui partagent ces valeurs, Scania s'engage à construire un avenir plus durable dans toute sa chaîne d'approvisionnement.

Pour pouvoir décliner la RSE dans le processus d'achat, le service achats a décidé d'intégrer dans ses contrats et ses cahiers des charges une clause générale RSE. Cette initiative reflète la volonté de Scania de s'assurer que les fournisseurs ainsi que leurs sous-traitants sont alignés avec les principes de la RSE et les objectifs de développement durable. Cependant, il est primordial que cette clause soit négociée et adaptée aux spécificités de chaque marché, fournisseur, activité, taille ou pays, voire selon une analyse de risque.

Les informations précédemment abordées indiquent que Scania semble s'impliquer intensément dans les achats responsables. Les indicateurs clés de performance (KPI) identifiés par l'ObsAR, donneront une indication plus claire du niveau d'engagement de l'entreprise. Toutefois, les résultats obtenus suite à l'utilisation de ces KPI indiquent que le service achats de Scania doit encore adopter de nouvelles bonnes pratiques afin de mieux répondre aux objectifs de durabilité.

Pour cela, nous avons proposé dans le dernier chapitre quelques recommandations qui méritent d'être prises en compte. Tout d'abord, l'intégration des critères de sélection RSE dans le processus d'achat actuel est indispensable. Ensuite, la prise en compte de l'approche du cycle de vie des produits et services en intégrant les coûts cachés, permet de réaliser des gains futurs. Parmi les autres bonnes pratiques, la cartographie des risques fournisseurs est une étape clé pour déterminer les actions d'atténuation en s'inspirant des bonnes pratiques sectorielles.

En ce qui concerne les labels et certifications, la signature de la charte "Relations Fournisseurs et Achats Responsables" (RFAR) est un excellent moyen de s'engager dans une relation éthique et équilibrée avec les fournisseurs. L'acheteur joue également un rôle essentiel dans l'application de ces pratiques responsables, d'où la nécessité de le former régulièrement, que ce soit par le recours à des consultants externes ou par des formations internes.

Enfin, l'intégration des pratiques RSE dans les achats représente un défi en termes d'efforts et de coûts. Certaines solutions, comme le recours à des cabinets de conseil ou à des plateformes payantes peuvent avoir un coût pour Scania, mais la décision de les mettre en place dépend de la volonté de l'entreprise de contribuer réellement au développement durable.

5. Références

1. Livres:

- Quairel, F., & Ngaha, A. (2009). Politiques d'achats «responsables» de grandes entreprises et institutionnalisation de la RSE: étude des déterminants. *4ème Congrès RIODD" La RSE: Une nouvelle régulation du capitalisme..*

2. Thèses:

- Ben Hassine, M. (2015). *Développement d'une approche pour l'utilisation optimale de la simulation énergétique en amont du processus de conception* (Doctoral dissertation, École de technologie supérieure)
- Robert, L. (2016). *Les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des achats responsables* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).

3. Article du Journal:

- Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, 116, 567-585.
- Blome, C., Hollos, D., & Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International journal of production research*, 52(1), 32-49.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199-207.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carter, C. R., & Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries. *Decision sciences*, 29(3), 659-684.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37-52.
- Crespin-Mazet, F., & Dontenwill, E. (2012). Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 207-217.
- Crespin-Mazet, F., & Dontenwill, E. (2012). Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 207-217.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.

- Easton, L., Murphy, D. J., & Pearson, J. N. (2002). Purchasing performance evaluation: with data envelopment analysis. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 123-134.
- Easton, L., Murphy, D. J., & Pearson, J. N. (2002). Purchasing performance evaluation: with data envelopment analysis. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 123-134.
- Hamner, B. (2006). Effects of green purchasing strategies on supplier behaviour. In *Greening the supply chain* (pp. 25-37). London: Springer London.
- Krause, D.R., Scannell, T. V. et Calantone, R.J. (2000), « A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance », *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 1
- Leire, C. et Mont, O. (2010), « The Implementation of Socially Responsible Purchasing », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 39 No. 1
- Makaoui, N., & Saâdaoui, K. (2018). Achats responsables et création de valeur partagée. Les cas VEOLIA et LA POSTE. *Recherches en sciences de gestion*, (5), 81-102.
- Tate, W.L., Ellram, L.M. et Kirchoff, J.F. (2010), « Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 No. 1
- Uzan, O., Hennequin, E., & Condomines, B. (2018). Stratégie et Achats responsables: vers une démarche RSE intégrée? Le cas du groupe VEOLIA. *Recherches en sciences de gestion*, (5), 33-58.
- Uzan, O., Hennequin, E., & Condomines, B. (2018). Stratégie et Achats responsables: vers une démarche RSE intégrée? Le cas du groupe VEOLIA. *Recherches en sciences de gestion*, (5), 33-58.
- Zsidisin, G.A. et Siferd, S.P. (2001), « Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7 No. 1

4. Guides et documentations :

- Raux, C. (2007). Les permis négociables dans le secteur des transports (p. 98). La Documentation française.