

PROFESSION ACHATS

N°95 - Septembre 2024

DOSSIER

L'impact des directives européennes sur les directions Achats

RFAR

Les fonctions piliers d'une politique Achats responsables : le pilote de charte

PAGE 25

PORTRAIT

Olivier Lluansi

« Les Achats sont au cœur de la réindustrialisation »

PAGE 07

ACHETER JUSTE ÇA COMPTE POUR ACCÉLÉRER L'ESSOR DES MOBILITÉS DURABLES

Plus que jamais, dans le contexte actuel, l'UGAP vous aide à faire le choix de l'achat juste :
un achat pour le bien commun, au service d'une économie compétitive et durable.
Lever de performance de la commande publique, la centrale d'achat préserve votre capacité
d'investissement et répond à vos enjeux de transformation.
95 % de ses marchés intègrent une disposition RSE.

ugap.fr

Conception et réalisation : HAVAS PARIS - 2023



Depuis 2013



Nos solutions mobilité durable

Chère lectrice, cher lecteur, cher collègue,

L'Europe est aujourd'hui le théâtre des opérations de nos acheteurs, publics et privés. Elle est au centre des préoccupations de notre fonction qui doit, davantage encore depuis la crise sanitaire et l'inflation consécutive au conflit russo-ukrainien, conjuguer avec de nombreux enjeux de performance parmi lesquels se retrouvent la sécurisation des approvisionnements, la performance économique et l'Achat durable. L'écosystème de l'Achat et sa préservation ne constituent plus une parole angélique que l'on prête à quelques acheteurs idéalistes. L'économie des territoires est devenue une priorité politique des pays de l'Union européenne. Alors que les organisations ont trop longtemps vu la fonction Achats par le tropisme de la performance économique ou de la sécurité des approvisionnements, cette dernière porte désormais des politiques prioritaires gouvernementales, au nombre desquelles se comptent la réindustrialisation et l'Achat responsable. Comme l'indique **Olivier Lluansi** dans l'interview que je vous recommande de lire et de relire, on oppose souvent les politiques de l'offre et de la demande. Cette dernière a souvent été stigmatisée, parce qu'elle aurait pour effet d'augmenter les importations. Pourtant, la réhabilitation du concept de politique de la demande revient en force en Europe, avec toutefois l'exigence d'une demande sélective. Si les acheteurs publics français achetaient de la même manière que les acheteurs publics allemands, cela générerait 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire pour l'industrie française (25% du déficit commercial). La question serait presque « culturelle », selon **Olivier Lluansi**. Un acheteur allemand qui va voir son directeur général et lui dit « j'ai acheté allemand » sera félicité. J'ai pu expérimenter cette vision dans les années 90, alors que je travaillais comme acheteur pour l'administration ferroviaire allemande. En France, mes collègues payaient leurs fournisseurs à 90 jours, et les Italiens à 120 jours. En Allemagne, le fournisseur bénéficiait d'un règlement de sa facture en moins de 15 jours, considérant que le tissu des entreprises nationales, notamment constitué de PME, devait pouvoir rapidement bénéficier de cette trésorerie.

L'Europe décline son ambition au moyen de directives européennes allant dans le sens d'une plus grande responsabilisation des échanges interentreprises. La réglementation européenne intègre ainsi de nouveaux défis que l'acheteur doit relever. Le dossier d'**Isabelle Pinto-Carradine** est un excellent moyen d'explorer la législation et son histoire. Si le devoir de vigilance a été institué en 2017 pour la première fois en France, cette notion est le résultat de plusieurs décennies de réflexion en matière d'impact des entreprises sur l'environnement et les aspects sociaux. Poursuivant le regard croisé avec l'Allemagne, il révèle que les entreprises d'outre-Rhin font de la création de valeur durable leur quatrième priorité en matière d'Achats (contre dernière position en France) et affichent une bonne connaissance du sujet.

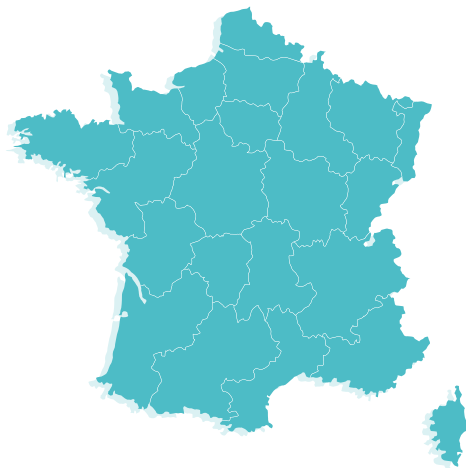
L'ancrage de l'Achat dans les territoires français est porté par l'Etat avec engagement, notamment à travers les préfetures de région. A cet égard, la rencontre avec la plateforme régionale des Achats (PFRA) de Normandie est particulièrement intéressante. Elle traduit une action exemplaire.

Enfin, comme il n'y a pas de demande raisonnable sans offre responsable, c'est l'initiative du CNA des Hauts-de-France que je souhaite mettre en avant : l'équipe est allée à la rencontre de la société Résilience dont l'offre textile inclusive, proposée à Roubaix, mérite d'être soulignée et appuyée.

Bonne lecture !

Jean Bouverot, Rédacteur en chef





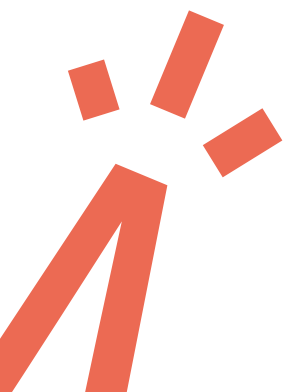
Une présence nationale

Le CNA est une association de proximité, présente sur tout le territoire français qui s'appuie sur des valeurs de responsabilité, de performance et d'innovation, garantes de l'éthique de la profession.

Vous souhaitez adhérer ?

C ✉ **tectez l'équipe**
lequipe@cna-asso.fr

**Rendez-vous
sur le site du CNA**
www.cna-asso.fr



04 ACTUALITÉS
CNA national
Forum Achats Publics 2024 - Parcours national des Achats responsables - Baromètre du succès de la Transformation Digitale des DHA - Les tendances et les priorités des départements achats 2025

07 PORTRAIT
Propos recueillis par Patrick Juillard

OLIVIER LLUANSI :
« LES ACHATS AU CŒUR DE LA RÉINDUSTRIALISATION »



14 DOSSIER
Propos recueillis par Patrick Juillard

L'IMPACT DES DIRECTIVES EUROPÉENNES SUR LES DIRECTIONS ACHATS

Interview d'Isabelle Pinto-Carradine, managing director chez Inverto : CSDDD, CSRD, devoir de vigilance... Une nouvelle donne en questions

Interview de Sylvie Babikian, directrice Achats et Supply Chain groupe d'Orange : « La démarche CSRD est très structurante pour Orange »

20 JURIDIQUE
Claudia Weber

Impact des directives européennes et enjeux contractuels associés sur les directions Achats

22 ÉNERGIE
Thérèse Sliva-Marion

Pourquoi la transition énergétique du gaz en France est-elle dans l'impasse ?

23 INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
Julien Fischer

Mobiliser l'intelligence économique sur la veille stratégique des fournisseurs

24 RECRUTEMENT
Brice Malm

Réussir votre carrière | Comment aborder vos décisions les plus difficiles

25 RFAR
Michel Augé & Laurent Denoux

Les fonctions piliers d'une politique Achats responsables : Partie 2 : le pilote de charte

29 RECHERCHE ACHATS APPLIQUÉE
Laurence Viale

Love me tender, Love my clients : L'économie circulaire, arme de séduction massive des fournisseurs

30 JEUNE ACHETEUR
Caroline Lyras

« Travailler dans des grandes structures m'a permis d'avoir un impact plus important »

31 NEGOCIATION
Bruno Racles

Comment sortir d'une négociation qui s'ENLISE ?

32 TEST
Olivier Wajnszok

À quel point savez-vous anticiper aux Achats ?

35 LES RÉGIONS
Groupes CNA

Hauts-de-France - Ile-de-France - Occitanie - Centre-Val de Loire

40 TRIBUNE ÉTUDIANTE
Louison Debaix

Les Achats occupent un rôle central dans la vie d'une entreprise

Revue du Conseil National des Achats (CNA)

223 avenue Victor Hugo 92140 Clamart - Tél. : 01 30 56 51 46 - Site : www.cna-asso.fr/

Publication trimestrielle : mars-juin-septembre-décembre

Directeur de la publication : Jean-Luc Baras - Rédacteur en chef : Jean Bouverot - Comité de rédaction : Nathalie Leroy, Patrick Juillard (journaliste), Caroline Lyras, Alain Monjoux, Frédéric Philippe, Olivier Wajnszok, Laurence Viale, Brice Malm, Laurent Denoux, Michel Augé, Marine Bouverot, Sabrina Lepesqueur.

Crédit Photos : Shutterstock, Freepik

Régie publicitaire : Odyssey - 118 bd Malesherbes 75017 PARIS - Tél. : 06 13 47 05 65 - Email : sabrina@odyssey.fr

Conception graphique et mise en page : Sabrina Lepesqueur - Email : sabrina.lepesqueur@gmail.com - Tél. : 06 13 47 05 65

Impression : Grapho12

N° ISSN 1629-3878


Dépôt légal : SEPTEMBRE 2024

DOSSIER




**L'impact des
directives européennes
sur les directions Achats**

CSDDD, CSRD, devoir de vigilance... Une nouvelle donne en questions



La Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, ou directive 2022/2464 CSRD, également appelée directive CSRD, va changer la vie des entreprises dans les mois à venir. Cet acte normatif de l'Union européenne établit un nouveau cadre de reporting des entreprises cotées ou non, ETI, PME ou grandes entreprises et va bouleverser leurs perspectives en matière de RSE. Selon une étude menée par Inverto - BCG, une majorité des entreprises voient cette nouvelle donne comme une opportunité et ont anticipé son entrée en vigueur. Mais qu'en est-il dans le détail ? Isabelle Pinto-Carradine, managing director chez Inverto, répond à nos questions.



REVENONS D'ABORD SUR LA NOTION DE DEVOIR DE VIGILANCE : QUEL EST L'HISTORIQUE DE CETTE NOTION ET DE SON IMPLÉMENTATION PROGRESSIVE ?

Le devoir de vigilance a été institué par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 pour la première fois en France (première fois que la notion apparaît). Cependant, cette notion est le résultat de plusieurs décennies de réflexion en matière d'impact des entreprises sur l'environnement mais aussi sur les aspects sociaux et de gouvernance.

La prise de conscience remonte en premier lieu à l'affaire Nike qui, dans les années 1990 (1997), a révélé des conditions de travail inacceptables dans les usines de ses sous-traitants en Asie. Cela a déclenché une prise de conscience mondiale sur la nécessité pour les entreprises de surveiller et de réguler les conditions de travail dans leurs chaînes d'approvisionnement. Une prise de conscience réitérée avec le scandale du Rana Plaza au Bangladesh en 2013, où l'effondrement d'un immeuble abritant des ateliers de confection a causé la mort de plus de 1 100 travailleurs, a souligné les graves lacunes en matière de sécurité et de droits des travailleurs dans l'industrie textile. Cet événement a renforcé l'urgence d'un devoir de vigilance de la part des entreprises multinationales.

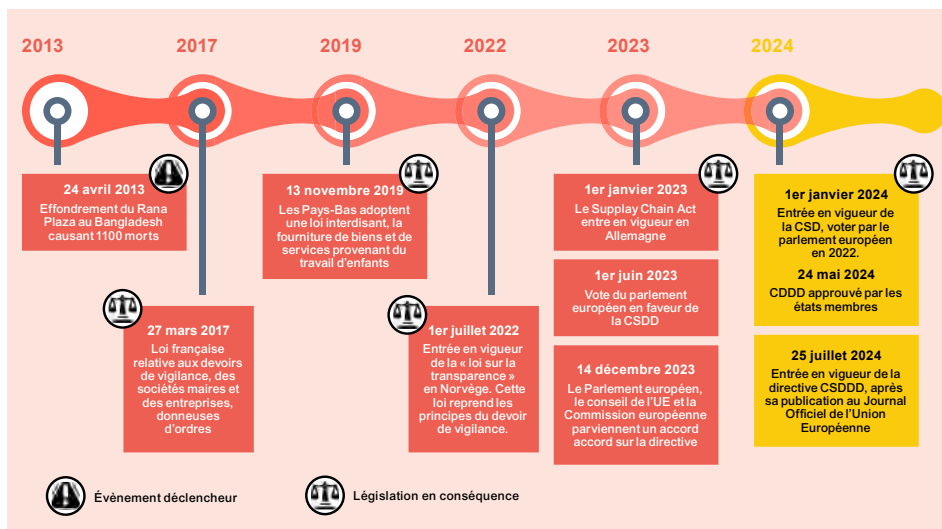
Les premiers Engagements datent du Pacte Mondial des Nations Unies : lancé en 2000, le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter des politiques durables et socialement responsables, et à rendre compte de leur mise en œuvre.

Les Principes Directeurs des Nations Unies sur les Entreprises et les Droits de l'Homme, adoptés en 2011, fournissent un cadre global pour prévenir et traiter les risques d'atteinte aux droits de l'homme liés aux activités commerciales. Enfin, la Conférence de Paris de 2015 (COP 21) a marqué un tournant dans la lutte contre le changement climatique, engageant les entreprises et les États à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à promouvoir des pratiques durables.

L'engagement français s'accélère en parallèle, à travers les Grenelle I et II (lois Grenelle de 2009 et 2010), qui ont posé les bases de la responsabilité environnementale des entreprises en France, en intégrant des objectifs de développement durable dans la législation nationale. Mais aussi la loi Sapin 2 de 2016, qui renforce la lutte contre la corruption et introduit des obligations de transparence accrues pour les entreprises, et enfin la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), introduite en 2017, qui oblige les grandes entreprises à rendre compte de leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

UNE ÉTAPE SUPPLÉMENTAIRE EST FRANCHIE AVEC LA LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE (2017)...

Oui. Le devoir de vigilance correspond au devoir d'une entreprise d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance



relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales qu'elle contrôle pour prévenir les atteintes graves aux droits humains, libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes et à l'environnement. En d'autres termes, il rend responsable les entreprises de leurs impacts sur nos sociétés et sur l'environnement.

Par la suite, le Parlement européen a invité la Commission européenne en 2021 à proposer une directive relative au devoir de vigilance des entreprises. C'est ainsi, le 23 février 2022 que la Commission européenne a publié le 23 février 2022 sa proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (dite Corporate sustainability due diligence directive, ou directive « CSDDD »).

QUE PRÉVOIENT LES DIFFÉRENTES DIRECTIVES EUROPÉENNES EN LA MATIÈRE, EN PARTICULIER LA CSDDD ?

À l'échelle européenne, deux directives se distinguent particulièrement : la

CSRD et la CSDDD, centrées sur la notion de devoir de vigilance.

Adoptée en 2021 et entrée en vigueur le 1er janvier 2024, la CSRD vise à assurer un reporting extra-financier aligné sur les nouveaux standards européens, les ESRS (European Sustainability Reporting Standards) et ce sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette directive s'adresse aux grandes entreprises et aux PME cotées sur le marché réglementé européen.

La CSDDD complète la CSRD.

Elle exige une « diligence requise » (ou due diligence) sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3, soit d'identifier et de gérer les impacts sur les droits humains et l'environnement incluant la prévention, l'atténuation des risques potentiels et la correction des impacts existants.

Elle impose d'établir des procédures de réclamation, le suivi de l'efficacité des mesures, ainsi qu'une communication transparente et publique. En cas de non-conformité, des amendes allant jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires annuel mondial peuvent être imposées, et les victimes peuvent poursuivre les entreprises devant les tribunaux de l'UE.

DURANT LA RÉCENTE CAMPAGNE DES ÉLECTIONS EUROPÉENNES, DES VOIX SE SONT ÉLEVÉES POUR EN CRITIQUER L'ASPECT « BUREAUCRATIQUE ». QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Chaque adoption de loi s'accompagne inévitablement de certaines formalités administratives. Cependant, une chaîne d'approvisionnement transparente contribuera non seulement à la durabilité des produits, mais améliorera également leur qualité. Cette transparence est essentielle pour garantir des standards élevés et une concurrence équitable sur le marché.



QUE PRÉVOIT LE MÉCANISME D'AJUSTEMENT CARBONE AUX FRONTIÈRES (MACF OU CBAM), NOUVEL INSTRUMENT RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN DÉDIÉ À LA LUTTE CONTRE LES FUITES DE CARBONE ?

Le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux frontières (MACF ou CBAM en anglais) est une nouvelle réglementation européenne en faveur de la décarbonation industrielle, qui sera mise en œuvre progressivement d'ici 2026.

Qui concerne-t-il et que prévoit-il ? Seules les entreprises importatrices de biens dans l'UE dans les secteurs du fer, de l'acier, du ciment, des engrais, de l'aluminium, de l'électricité et de l'hydrogène sont, pour le moment, concernées.

À partir de 2026, ces entreprises devront acheter des certificats sur le marché des ETS (marché d'échange des droits à polluer - fixe le prix d'1t de carbone) pour couvrir les émissions Scope 1 et 2 de leurs biens importés, parallèlement à la suppression progressive des allocations gratuites pour les producteurs de l'UE.

Quels défis et opportunités ? En plus de la complexité administrative pour se conformer au CBAM, le principal défi est de réussir à absorber l'augmentation des coûts pour les entreprises européennes importatrices. Néanmoins, le CBAM permet aux entreprises industrielles de repenser leur stratégie pour devenir des leaders de l'Innovation Verte et

développer une Supply Chain plus résiliente et transparente.

Cependant, pour s'y conformer, les entreprises doivent mettre en place des mesures spécifiques comme la préparation de rapports trimestriels sur les émissions contenues dans les importations, assurer la transparence des biens importés de pays non-membres de l'UE, collecter des données sur les émissions spécifiques aux produits et aux fournisseurs ou encore élaborer une feuille de route en matière de durabilité.

QUE SAIT-ON DE LA CONNAISSANCE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RÈGLES RELATIVES AU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME ET DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA GESTION DE L'ACHAT ET DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ?

Sur le sujet, Inverto a récemment mené une étude en partenariat avec l'institut Verian auprès de 681 décideurs d'entreprises, dont 351 en France et 330 en Allemagne, répartis en trois secteurs : industrie (Automobile, BTP, Ingénierie, Pharmaceutique, Défense et Aérospatiale, Énergie et Matériaux), commerce (Grande distribution, Biens de consommation, Hôtellerie, Transports, Luxe, High-Tech) et services (Santé, Prestations intellectuelles, Banques, Assurances).

Globalement, on note en France (76%) mais plus encore en Allemagne (87%) un sentiment de bien connaître les règles relatives au respect des droits

de l'homme et de l'environnement dans la gestion de l'achat et de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, seuls 40% en Allemagne ont le sentiment de très bien connaître ces règles, contre 2 fois moins en France (20%).

Concernant plus précisément le devoir de vigilance et la CSDDD, on observe un net avantage en Allemagne où 78% des interrogés affirment bien connaître la législation nationale en vigueur, dont 32% « très bien ». En France, la législation est bien moins connue : seuls 66% des interrogés déclarent la connaître, dont seulement 18% « très bien ».

POURQUOI CE MANQUE DE CONNAISSANCE ?

Les entreprises françaises continuent de prioriser la performance financière des achats (Priorité 1) bien avant les aspects RSE (Priorité 8), en raison des crises successives comme le Covid, la guerre en Ukraine et d'autres crises géopolitiques et économiques qui ont impacté les prix et les capacités d'approvisionnement. L'étude révèle que les principaux défis des entreprises au cours des trois dernières années ont été la résolution des pénuries de main-d'œuvre (56 %), de matières premières (51 %) et de sources d'approvisionnement (40 %).

De plus, les sanctions sont peu contraignantes, souvent non systématiquement appliquées et laissées à la discrétion des États membres de l'UE. Cependant, ce point risque de changer car la non

	CSRD	CSDD
OBJECTIF	Obligation d'un reporting extrafinancier pour encourager le développement durable des entreprises	Responsabilité légale de l'entreprise sur sa chaîne de valeur, impliquant l'identification, la prévention et l'atténuation des incidences sociales et environnementales.
ENTRÉE EN VIGUEUR	01/01/2024	26/07/2024
ENTREPRISES CIBLES	<ul style="list-style-type: none"> Dès le 1er janv 2024, E >500 salariés, CA > 40m€ et 20m€ total de bilan Dès 1er janv 2025: >250 salariés, CA >40m€, 20m€ total de bilan Dès 1er janv 2026: PME cotées en bourse sauf micro-entreprises 	Entreprises de l'UE <ul style="list-style-type: none"> Groupe 1 : entreprises de l'UE > 5000 salariés CA > 1,5 M€ Groupe 2 : entreprises de l'UE > 3000 salariés CA > 900 m€ Groupe 3 : entreprises de l'UE > 1000 salariés, CA > 400m €
LES ENTREPRISES DEVRONT	<ul style="list-style-type: none"> Fournir informations détaillées sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance Publier des rapports sur les risques et les opportunités liés à ces aspects Adopter d'un format de reporting électronique standardisé 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et gérer les impacts sur les droits humains et l'environnement incluant la prévention, l'atténuation des risques potentiels et la correction des impacts existants, Etablir des procédures de réclamation, le suivi de l'efficacité des mesures, et une communication transparente