

Intégrer les problématiques RSE dans ses achats

Guillaume BIANCARELLI Directeur général adjoint en charge du développement, Resah

Parmi les dix engagements de la charte relations Fournisseurs responsables¹, le sixième, « Intégrer les problématiques de responsabilité environnementale et sociétale » peut laisser songeur. Par où commencer et comment ? L'enjeu est ici de choisir les actions RSE sur lesquelles l'institution va agir. « Intégrer des problématiques » ne signifie pas intégrer toutes les problématiques. Or, choisir c'est renoncer. Il s'agit là du seul engagement de la charte qui présente cette dimension de liberté, déroutante au premier abord.

Ce sixième engagement de la charte RFAR pose la question de la relation entre le concept d'achat responsable, décrit dans la norme ISO 20400², et celui de responsabilité sociétale (ou RSE), décrit dans la norme ISO 26000³.

Sept « questions centrales de responsabilité sociétale » sont décrites dans l'article 6 de la norme. Elles couvrent un large périmètre. La charte se réfère par ailleurs très directement aux 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 à l'Organisation des Nations unies, dans le cadre du programme de développement durable. L'acheteur doit donc prendre en compte ces objectifs.

La lecture des critères du référentiel révèle qu'une attention toute particulière doit être portée à la définition d'une stratégie priorisée, comportant des objectifs « réalistes et réalisables ». Il en découle

la nécessité de cibler des actions et de planifier leur réalisation. Il n'est donc pas attendu que l'ensemble des questions centrales de responsabilité sociétale ou les 17 ODD soient traités. Il convient surtout d'articuler la définition des objectifs aux capacités de l'institution à en assurer la réalisation. Si cette capacité est limitée, elle doit être renforcée au préalable de façon à définir ultérieurement des objectifs plus ambitieux. En effet, la nécessité de piloter la réalisation de ces objectifs, d'en attester la dynamique, rendrait contreproductif l'affichage d'objectifs trop ambitieux. C'est la conséquence assez directe du principe de transparence et de redevabilité.

Les critères du référentiel et la RSE

Cinq critères du référentiel citent explicitement le concept de RSE, ou responsabilité sociétale, soit le tiers de l'ensemble des critères du label.

Le domaine n°1, « Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables », vise la RSE via le critère 1.1 : « Alignement de la politique et de la stratégie d'achat responsable de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la direction ». Les « principes d'actions⁴ » attendus sont par exemple un engagement de la direction générale, de façon pluriannuelle, avec un pilotage des progrès réalisés, et une organisation adaptée à son engagement RSE. Un volet spécifique est dédié aux achats responsables et aux relations fournisseurs responsables. Cet engagement doit être formalisé dans une stratégie à laquelle sont associés des objectifs « chiffrés, mesurables, suivis et spécifiques ». Le suivi d'indicateurs achats responsables doit être réalisé à l'échelle de la direction générale. Le besoin de prioriser les objectifs s'avère crucial à plusieurs égards. Il est d'abord une condition

pour définir un plan d'action réaliste et efficace. Ensuite, il est un moyen de s'approprier le corpus législatif et réglementaire existant et en cours de déploiement, et de favoriser leur bonne assimilation par l'écosystème. À ce titre, la mise en œuvre du Plan national pour des achats durables 2022-2025⁵ (PNAD) constitue un enjeu important au regard de la dynamique mitigée constatée sur le précédent Plan national d'action pour les achats publics durables 2015-2020 (PNAAPD).

Il représente aussi l'opportunité de bénéficier des travaux réalisés sur le fondement d'autres formes de normes. Un exemple de bonne pratique est cité dans le critère 4.2 : « S'inspirer des normes, marquages, certifications ou labels les plus pertinents pour établir les spécifications ». Enfin, il offre la possibilité de décider de l'orientation de sa stratégie en tenant compte des besoins prioritaires des patients et des personnels, acteurs du système de santé. En effet, toute stratégie d'achats responsables doit traiter de cette orientation au moment où l'intégration de la dimension RSE est analysée. Elle conduira nécessairement à des arbitrages. **ENCADRÉ 1** Il est important de noter que tous les « angles d'appréciation » du critère 1.1 comportent des questions majeures⁶.

Le domaine n°1 vise également la RSE dans une approche de gestion des risques. Il s'agit de réaliser une évaluation des activités achats qui, naturellement, prend en compte les risques et opportunités chez les fournisseurs, ce qui est explicitement précisé sous la forme d'un principe d'action. Ainsi, il est attendu de fixer des objectifs de traitement des risques achats et fournisseurs.

Autre remarque aux conséquences non négligeables, c'est bien une approche des risques sous l'angle sociétal qui doit être réalisée, ce qui est affirmé sans ambiguïté dans le principe d'action « Traiter les risques à travers une approche sociétale ».

Le domaine n°4, « Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats », mentionne également le concept de responsabilité sociétale, en le déclinant sous forme de trois critères relatifs

aux sourcing, spécifications et performance RSE des fournisseurs.

Sur l'ensemble de ce domaine, le lien avec la stratégie et les priorités définies est rappelé : la preuve de ce lien doit pouvoir être apportée, être auditable. Par exemple, il est fortement recommandé, dès la phase de sourcing, d'« étayer les décisions, [de] les faire approuver par les principales parties prenantes, [de] les documenter avant de passer à la phase suivante », ce qui est loin d'être systématiquement le cas chez la plupart des pouvoirs adjudicateurs.

L'impact sociétal des achats doit se concevoir par rapport aux spécificités de l'institution labellisée et, en particulier, à sa capacité d'influence du marché. On comprend dès lors que cela peut conduire à une complexification importante du processus d'achat : il est demandé à la fois d'étendre le champ d'analyse des acheteurs à des critères faiblement ou non pris en compte dans le passé, mais également de s'interroger sur la façon dont l'acte d'achat va influencer le marché. Or, combiné à la lecture du domaine n°3 du référentiel (« Respect des intérêts des fournisseurs »), le domaine n°4 peut conduire à réaliser un véritable numéro d'équilibriste. Il est certain que pour répondre à ces objectifs susceptibles de se révéler contradictoires à un instant « t » (par exemple un critère environnemental très contraignant versus la volonté de favoriser le développement de fournisseurs dépendants qui ne sont pas en mesure de répondre à ce critère dans l'immédiat). Quelques pistes de bon sens se dégagent de la lecture du référentiel (par exemple partager sa stratégie achat de façon transparente pour informer le marché).

DES PREUVES TANGIBLES **ENCADRÉ 1**

Lors de la labellisation, les preuves tangibles sont étudiées, par exemple note de direction, existence d'indicateurs auditables, formalisation d'un plan d'actions associée à l'organisation et outils qui permettent le pilotage de sa mise en œuvre. La simple déclaration d'intention ne suffit pas à répondre aux exigences de ce critère.

L'ANALYSE CYCLE DE VIE (ACV) **ENCADRÉ 2**

C'est une composante nécessaire à la réalisation des objectifs qui découlent de ce domaine 4. Il est d'ailleurs proposé d'« intégrer les stratégies d'élimination pour la fin de vie des biens et actifs achetés » dans le critère 4.1 (« Préparation d'une stratégie de sourcing responsable »), ce qui fait un lien très direct avec le critère 5.1 (« Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie »).

1. <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/charte-relations-fournisseurs-responsables>

2. Achats responsables, lignes directrices.

3. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

4. Dans le référentiel RFAR, les « principes d'actions » déclinent les quinze « critères » qui, eux-mêmes, déclinent les cinq domaines du référentiel.

5. www.ecologie.gouv.fr.

6. Les critères avec des questions majeures constituent « le socle du label car ils définissent les obligations minimales à remplir ». Ils font l'objet d'une évaluation de conformité, soumise à vérification annuelle.

Autre dilemme pour les acheteurs : jusqu'où aller dans l'analyse de la chaîne d'approvisionnement ? La réponse à cette question est guidée par les principes décrits dans l'introduction de cet article. Il s'agit de réaliser une analyse de nécessité, propre à son champ d'intervention, ses contraintes organisationnelles, la réalité des marchés sur lesquels l'institution intervient. Il faut aller jusqu'où on peut et on doit aller. L'important sera d'être en mesure de justifier, dans le cadre d'une démarche d'audit, les raisons pour lesquelles telle limite a été retenue. **ENCADRÉ 2**

Il faut par ailleurs noter que les enjeux RSE sont en réalité présents dans l'ensemble des cinq domaines du référentiel du label :

- si le concept de RSE est entendu sous l'angle des normes ISO 20400 et ISO 26000, il a un périmètre large qui va conduire, par exemple, à intégrer la déontologie dans une démarche RSE. Par conséquent, le critère 1.3, « Prévention de la corruption », entre bien dans une démarche de RSE ;
- des critères transversaux par nature vont nécessairement conduire à traiter d'enjeux plus ou moins directement associés à la RSE. C'est par exemple le cas, dans le domaine 2 (« Conditions de la qualité des relations fournisseurs »), du critère relatif à la professionnalisation de la fonction et du processus achats (voir plus loin l'article sur le professionnalisme et l'éthique de la fonction achats) ou encore dans le domaine 5, comme cela a été noté concernant l'analyse ACV.

Transparence et redevabilité

La norme ISO 26000 cite sept « principes de responsabilité sociétale » dans son article 4. La référence dans la charte à la RSE conduit à tenir compte de ces sept principes. Or, les deux premiers principes de redevabilité et de transparence présentent une dimension particulière : ils sont déclinés dans des objectifs plus opérationnels tout au long de la charte. Par exemple, il est précisé que « l'organisation s'attachera à communiquer dans ses déclarations

de performance extra-financière sur l'impact social, environnemental et sociétal de ses activités ainsi que ses éléments de stratégie et de perspectives en matière d'achat responsable et en particulier sur ses valeurs et engagements pris de par son adhésion à la Charte ». C'est une des forces de cette charte que d'être intégrée à une démarche de labellisation, reposant sur des audits initiaux et réguliers par la suite, pour s'assurer de la réalité des actions réalisées et de la dynamique de progrès. La redevabilité et la transparence sont donc des axes nécessaires dans la démarche de labellisation.

L'exemplarité de l'acheteur

La charte est sans ambiguïté : « L'acheteur a également un rôle d'exemplarité en vue de sensibiliser ses fournisseurs sur leur responsabilité sociétale. Il intègre dans ses critères de choix des critères environnementaux, sociaux et de performance économique adaptés à ses marchés. »

Sont concernés tous les fournisseurs de rang 1 : fabricants, transformateurs, importateurs, distributeurs, prestataires et sous-traitants de capacité et de spécialité.

La nécessité de basculer dans des démarches collaboratives et pluridisciplinaires est rappelée de façon très explicite, notamment et par exemple à l'échelle du sourcing (« Mobiliser une approche collaborative et pluridisciplinaire, interne et externe, pour identifier les enjeux pertinents »). Au regard de la complexification croissante de certains achats (numérique, biomédical, travaux...), cela doit conduire à penser ses stratégies de collaboration, voire à les institutionnaliser, quitte à déléguer partiellement ce travail à des partenaires tiers. Cela peut par exemple être le rôle de groupements régionaux, de centrales d'achat ou d'institutions telles que l'Agence nationale d'appui à la performance (Anap). **ENCADRÉ 3**

La RSE doit et va devenir un champ à part entière dans la définition de la performance achat, et de sa mise en œuvre. Le principe d'action « Enrichir la définition de la performance achat en intégrant la dimension RSE », intégré dans le critère 4.3, prend ainsi tout son sens. Il convient de saisir le bouleversement en cours et à venir. C'est bien la remise en question assez significative d'une approche principalement économique qui est à l'œuvre. C'est également la nécessité de développer de nouvelles compétences, d'organiser différemment sa fonction achat en mutualisant, en recourant à des réseaux de coopération. C'est à la fois un défi et une fabuleuse opportunité de performance collective, au service de notre société. ■



Cécile Clavère, Responsable et cadre « hygiène » au centre hospitalier de Gonesse

Sanivap : le bionettoyage à toute vapeur !

Créée en 2003, le groupe Oxy'Pharm propose la gamme Sanivap, une technologie complète de bionettoyage à vapeur professionnel. Retour d'expérience avec Cécile Clavère, responsable et cadre « hygiène » au centre hospitalier de Gonesse.

Depuis quand utilisez-vous les dispositifs vapeur Sanivap ?

Après différents essais, nous avons découvert Sanivap. Le service « pédiatrie » fut le premier à recourir aux équipements Sanivap pour lutter contre les infections nosocomiales, lors de période hivernale. De cette expérience réussie et convaincante, nous avons déployé le système sur l'ensemble de l'établissement depuis maintenant une dizaine d'années.

Quels appareils et accessoires utilisez-vous ?

Au sein de notre institution hospitalière, nous avons employé les machines SV2200 dès 2011. Depuis deux ans, nous avons opté pour les SP400 avec leurs chariots ergonomiques et leurs différents accessoires. Ce dernier matériel répond à nos attentes et correspond parfaitement aux évolutions souhaitées par nos équipes.

Quels sont les avantages de cette solution ?

Outre les économies réalisées, les atouts de ces machines respectent l'environnement. Les surfaces nettoyées sont plus saines à l'inverse de bien d'autres dispositifs, Sanivap n'emploie pas de produits chimiques et préserve la santé des professionnels.

Comment jugez-vous son efficacité ?

Les tests microbiologiques effectués par notre hôpital se sont révélés très positifs. Les avantages de ces outils



ne sont assurément plus à prouver. Ils présentent un gain environnemental et efficient à tous les niveaux !

Comment utilisez-vous cette méthode au sein de votre centre hospitalier ?

Ces appareils sont utilisés majoritairement dans les unités de soins. Ils permettent le nettoyage des chambres des patients placés en isolement, en réanimation polyvalente. Aujourd'hui, pour toute demande nécessitant une désinfection plus profonde d'un espace, notamment pour les sanitaires, nous recourons à Sanivap.

Que pense le personnel soignant des dispositifs médicaux Sanivap ?

Les appareils n'ont pas été mis en fonction, du jour au lendemain ! Nous avons tenu à faire adopter ces dispositifs dans les mentalités via de nombreux tests. Peu à peu, les effectifs de notre

hôpital ont été convaincus et rassurés par leur efficacité. Depuis, ils sont très fiers d'utiliser Sanivap qui répond à nos attentes et qui a fait preuve dans notre établissement. Nous espérons continuer à travailler avec ces équipements et à en développer leur usage.

Un appareil labellisé

L'efficacité biocide des appareils Sanivap a été validée par le Laboratoire Biotech Germande de Marseille ainsi que par le laboratoire Fonderephar du CHU Toulouse. Ces deux laboratoires référents ont effectué l'ensemble des protocoles de tests nécessaires pour démontrer les performances de désinfection selon la norme AFNOR NF T72-110 « Procédés de désinfection des surfaces par la vapeur avec ou sans contact ». Retrouvez-nous au Congrès SF2H, stand 1. ■

MUTUALISATION DE LA FONCTION DE MANAGEMENT DE SOLUTION **ENCADRÉ 3**

Une fonction de management de solution, peu importe le nom donné ou les modalités d'organisation retenues, a tout intérêt à être mutualisée, du moins sur certains champs de complexité importants. C'est le cas de la démarche, déjà engagée en France, relative au management de l'énergie. Voir par exemple le projet expérimental de mutualisation d'un économiste de flux*, coordonné par le Resah, avec cinq établissements hospitaliers, ou encore celui de l'Anap, avec la mise en place de conseillers en transition énergétique.

* Participant au projet pilote, la fourniture d'outils de suivi des consommations énergétique et la réalisation de prestations de maîtrise d'œuvre.