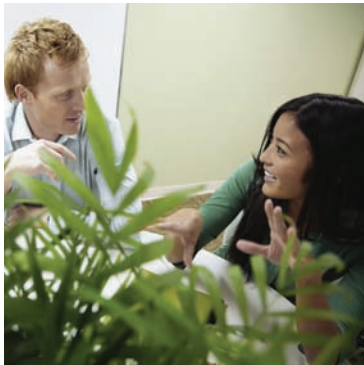




## Achats durables : quelles perspectives à l'issue de la crise ?



Fabienne Fel - Avril 2010



# Sommaire

1.	Préambule .....	3
2.	Achats Durables : situation avant la crise .....	5
2.1.	Ancienneté des démarches RSE .....	5
2.2.	Axes des démarches RSE .....	6
2.3.	Importance stratégique des démarches RSE .....	7
2.4.	Le lien entre démarches RSE et taille des entreprises .....	8
2.5.	Le lien entre ancienneté et caractère stratégique des démarches RSE .....	9
2.6.	Achats durables : une implication à retardement .....	10
3.	L'impact de la crise sur les démarches RSE.....	14
3.1.	Un impact globalement limité .....	14
3.2.	Une influence liée à la sévérité de la crise .....	15
3.3.	Des différences sectorielles .....	16
3.4.	Le secteur public : une dynamique RSE plus importante .....	18
3.5.	La typologie B to B vs B to C .....	19
3.6.	L'importance stratégique du développement durable comme clé de lecture .....	19
3.7.	Des mesures spécifiques envers les fournisseurs stratégiques .....	21
4.	Les démarches Achats Durables aujourd'hui .....	23
4.1.	Des objectifs RSE globalement peu importants.....	23
4.2.	La cohérence des objectifs Achats avec la stratégie RSE des entreprises.....	24
4.3.	Des objectifs différents selon les secteurs.....	25
5.	Caractéristiques de l'étude .....	26
5.1.	Méthodologie .....	26
5.2.	Profil des participants .....	26

# 1. Préambule



Le rôle des services Achats dans la mise en œuvre d'une démarche RSE globale n'est plus à démontrer. Les mouvements d'externalisation de ces dernières décennies ont conduit à une augmentation très importante de la part des produits et services achetés par les entreprises occidentales, rendant celles-ci particulièrement vulnérables en cas de défaillance environnementale ou sociale de leurs fournisseurs. C'est donc aux acheteurs, interlocuteurs privilégiés des fournisseurs, qu'il incombe de limiter ces risques particulièrement dommageables pour leur société en termes d'image et de réputation. Plus avant, les acheteurs ont aussi la possibilité de faire évoluer les démarches RSE de leurs fournisseurs, et de contribuer ainsi à la responsabilisation progressive de l'ensemble des acteurs de la supply chain.

Partant de ce constat, nous avons cherché à dresser un panorama actuel des démarches RSE au sein des services achats, en prenant particulièrement en compte les conséquences potentielles de la crise qui a, dans certains cas, poussé les entreprises à privilégier des objectifs de rentabilité à court terme et, dans d'autres cas, souligné la nécessité d'accélérer les démarches de développement durable, jugées plus stratégiques que jamais face à la remise en cause du modèle économique dominant.

Nous avons donc cherché à répondre aux trois questions ci-dessous, qui font l'objet des parties suivantes de ce document :

- **Quelle était la prise en compte réelle des démarches RSE globales avant la crise, et comment ces démarches étaient-elles déclinées aux Achats ?**
- **Quel a été l'impact de la crise sur ces démarches ?**
- **Qu'en est-il des démarches RSE aux Achats aujourd'hui ?**

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons réalisé en décembre 2009 une étude auprès de 310 entreprises françaises et européennes de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Nos résultats, détaillés dans les pages suivantes, indiquent globalement des différences importantes quant à la prise en compte de la RSE par les entreprises ; ces différences sont essentiellement fonction des secteurs d'activité, du type de clientèle visé, et naturellement de l'importance de la RSE au sein de la stratégie globale des entreprises.

Concernant les services Achats, nos résultats montrent qu'ils sont souvent impliqués tardivement dans les démarches RSE -avec là aussi des différences liées globalement aux mêmes facteurs que ceux cités précédemment-, et que l'implication des acheteurs dans le développement durable est fonction de la maturité RSE des entreprises.

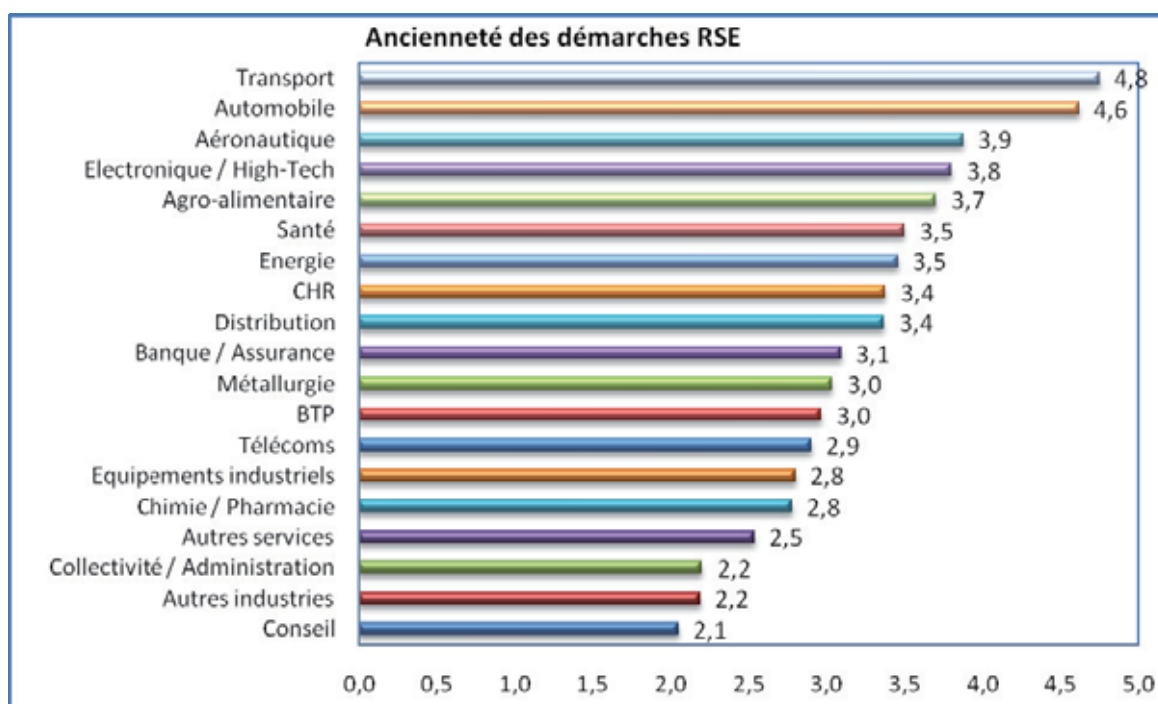
## 2. Achats durables : Situation avant la crise



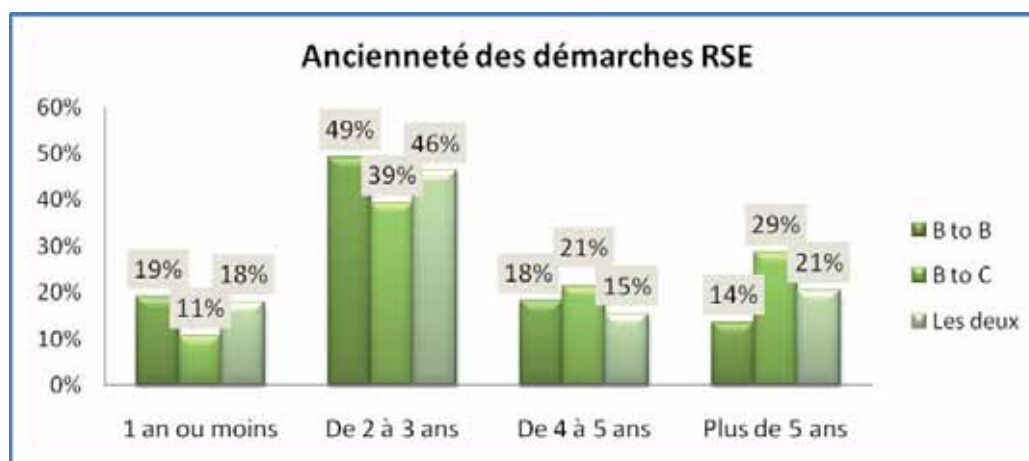
© Fancy/Veer/Photononstop

### 2.1. Ancienneté des démarches RSE

Les démarches RSE des entreprises françaises et, plus globalement, européennes, sont relativement récentes, leur ancienneté moyenne étant de trois ans environ avant la crise, avec naturellement des différences sectorielles importantes : les démarches les plus anciennes ont été engagées près de cinq ans avant la crise dans le secteur du transport et de l'automobile, les plus récentes deux ans avant la crise dans le secteur du conseil.



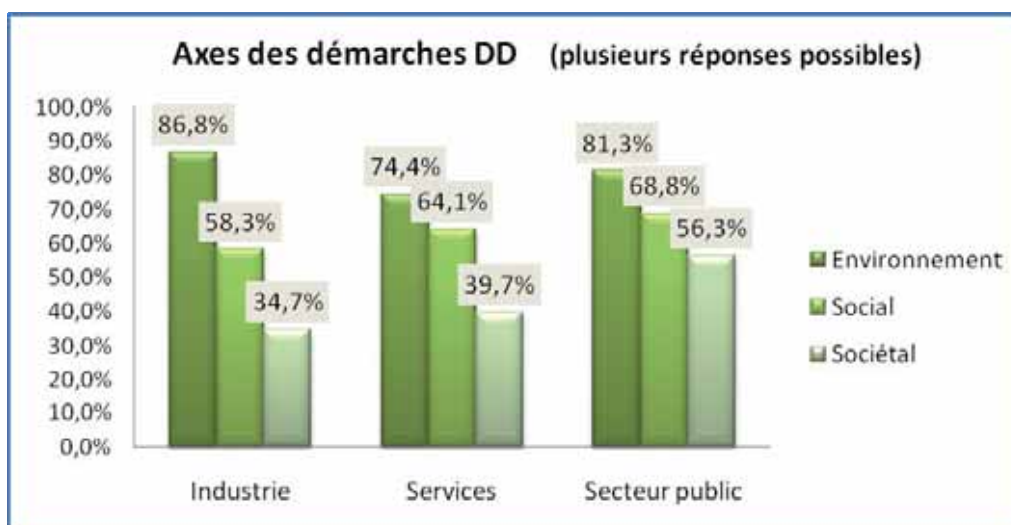
Notre étude montre par ailleurs que les entreprises qui travaillent en B to C, avec des clients particuliers, ont engagé des démarches développement durable plus tôt que celles qui vendent en B to B, les entreprises travaillant à la fois avec des entreprises et des particuliers constituant une catégorie intermédiaire.



## 2.2. Axes des démarches RSE

Les démarches RSE des entreprises sont globalement plus orientées vers des préoccupations environnementales que sociales, en particulier dans les entreprises industrielles (plus de 85% de ces entreprises ont intégré la dimension environnementale dans leur politique RSE, alors que seules 58% ont pris en compte la dimension sociale) ; la situation est moins tranchée dans le secteur des services, moins polluants par nature : les démarches environnementales et sociales se retrouvent même quasiment à égalité dans les démarches RSE des secteurs de la distribution, du transport et des banques et assurances, le conseil étant le seul secteur où les préoccupations sociales prennent le pas sur la protection de l'environnement.

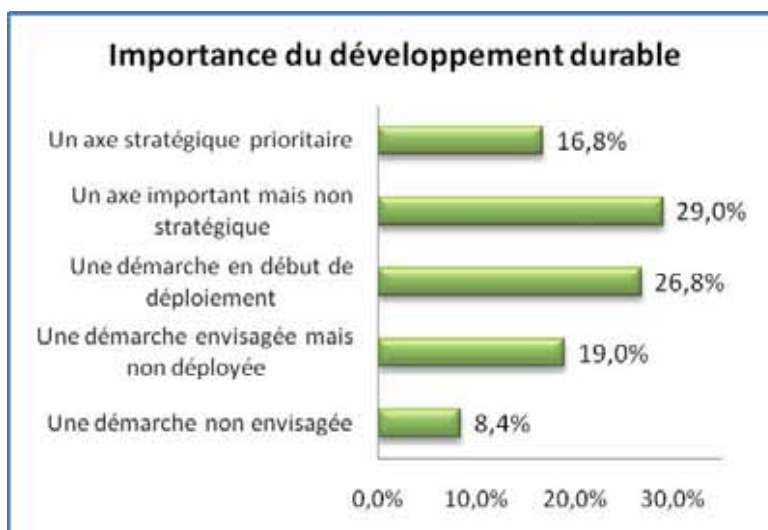
Enfin, il est à remarquer que les dimensions sociétales, qui dépassent le cadre strict des salariés de l'entreprise et de ses principaux fournisseurs, pour tenter de réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble des populations, sont davantage prises en compte dans le secteur public, ce qui semble logique en regard de la mission de service public de l'Etat et de ses collectivités.



### 2.3. Importance stratégique des démarches RSE

Notre étude montre que près des trois quarts des entreprises ont engagé des démarches RSE et qu'il s'agit, dans plus de 45% des cas, d'un axe jugé important ou très important de leur stratégie globale.

L'importance donnée à la RSE varie selon les secteurs : s'il n'y a pas de différence globale entre entreprises industrielles ou de services, certains secteurs particuliers semblent très impliqués par rapport à la moyenne : ainsi, dans les transports, l'agro-alimentaire et le BTP, le développement durable est considéré comme un axe stratégique prioritaire pour respectivement



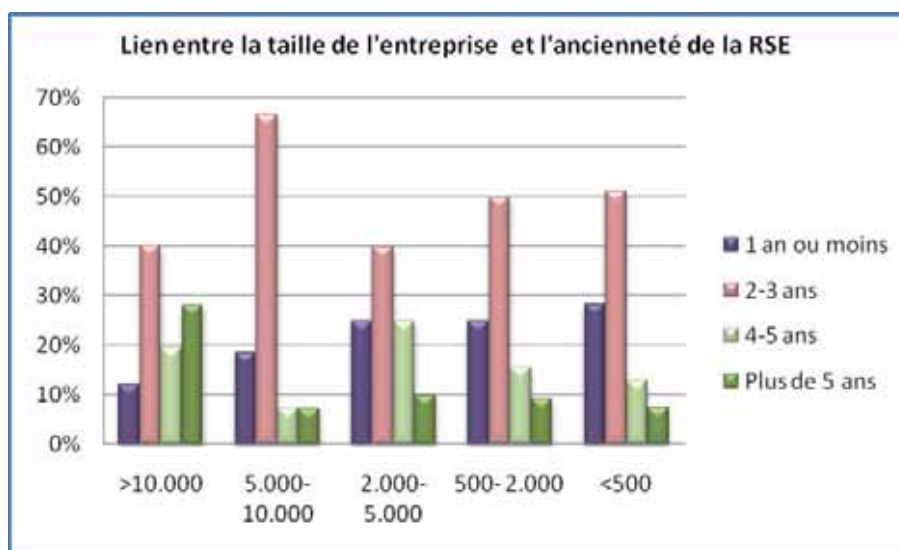
40%, 39% et 36% et des entreprises (contre moins de 17% pour l'ensemble de l'échantillon). A l'inverse, le développement durable n'est ni prioritaire ni même un axe important pour 82% des entreprises de l'aéronautique, 75% des cabinets de conseil, et près de 70% des entreprises de la métallurgie.

Les démarches RSE constituent des axes jugés plus importants par les organisations publiques que privées : les premières sont en effet 28% à considérer le développement durable comme un axe stratégique prioritaire, et 39% comme un axe important. Et seules 11% des organisations publiques n'ont pas encore commencé à déployer cette démarche, contre près de 30% des entreprises privées.

Enfin, une autre différence à souligner est celle qui oppose les entreprises suivant leur type de clientèle : ainsi, plus 22% des entreprises qui travaillent en B to C considèrent la RSE comme un axe stratégique prioritaire, contre seulement 12% des entreprises en B to B.

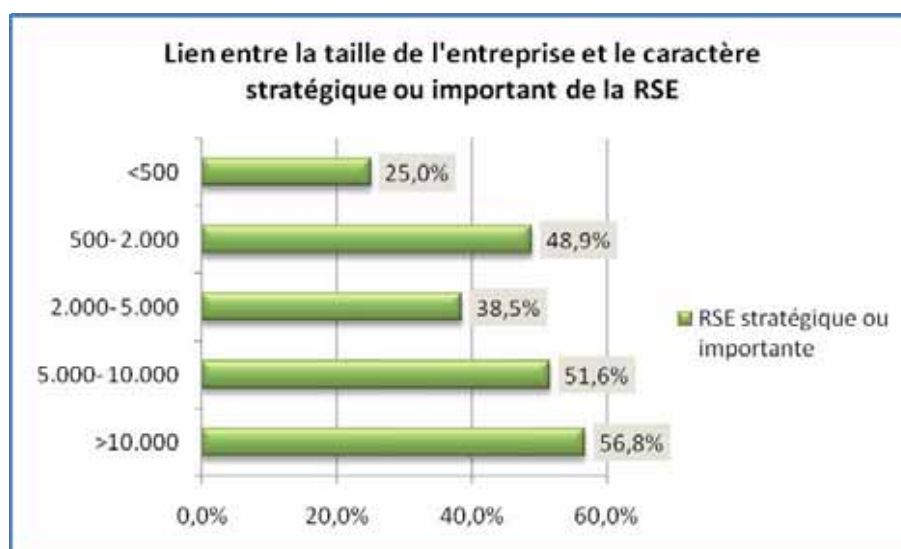
## 2.4. Le lien entre démarches RSE et taille des entreprises

Les résultats de l'enquête montrent un lien significatif entre, d'une part, la taille des entreprises et, d'autre part, l'ancienneté des démarches RSE et leur importance stratégique.



Le schéma ci-dessus montre que la proportion d'entreprises engagées récemment dans des démarches RSE évolue de façon inverse à la taille de l'entreprise. Ainsi, 28% des entreprises de plus de 10.000 salariés qui se sont engagées dans une démarche RSE l'ont fait avant 2004, contre moins de 10% des autres, et seules 12% d'entre elles n'ont suivi cette voie que depuis moins d'un an.

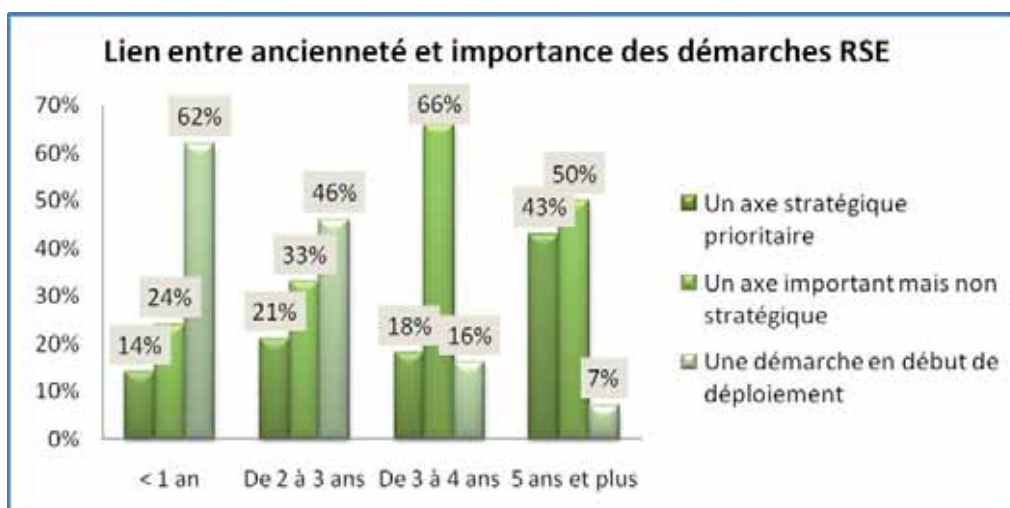
C'est également au sein de ces grandes sociétés que nous trouvons la proportion la plus importante d'entreprises qui donnent aux démarches RSE un caractère prioritaire, ou pour le moins important, au sein de leur stratégie globale (56,8%), alors que ces mêmes démarches ne revêtent une telle importance que pour 25% des PME de moins de 500 personnes.



## 2.5. Le lien entre ancienneté et caractère stratégique des démarches RSE

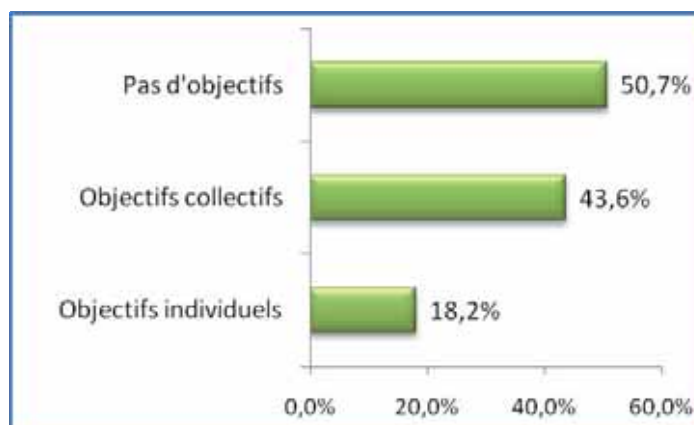
Nos résultats montrent un lien statistique très significatif entre l'ancienneté des démarches de développement durable et l'importance stratégique de la RSE pour les entreprises interrogées. Il existe certes quelques entreprises qui semblent lancer des démarches de développement durable en les considérant d'emblée comme importantes, voire même comme stratégiques. Mais plus globalement, le caractère important ou stratégique de la RSE semble se développer avec le nombre d'années depuis lequel cette politique a été engagée, signe à notre sens que les phases initiales de *greenwashing* peuvent constituer une première étape dans la mise en œuvre d'une véritable démarche RSE.

Les phases initiales de *greenwashing* peuvent constituer une première étape dans la mise en œuvre d'une véritable démarche RSE



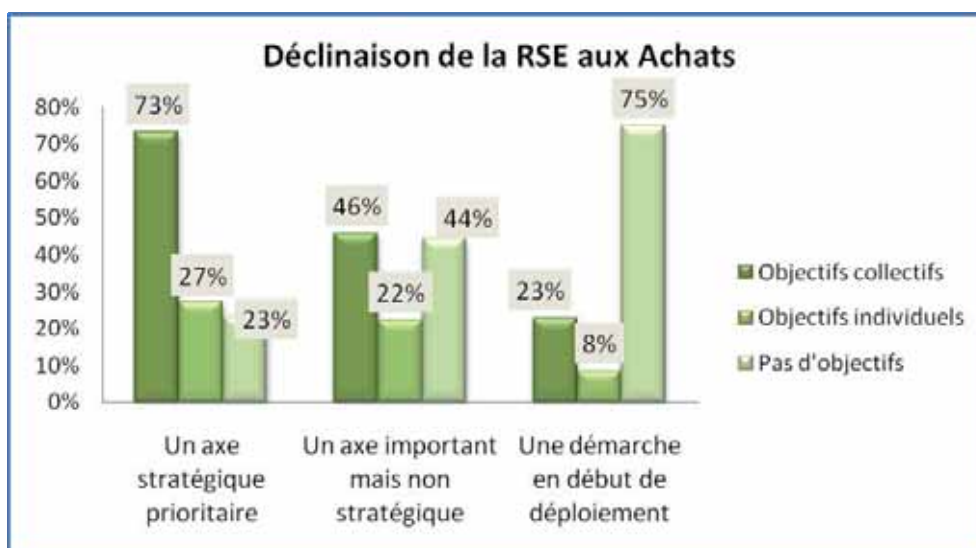
## 2.6. Achats durables : une implication à retardement

31 % des sociétés qui ont entrepris globalement une démarche de développement durable ne l'ont pas déployée au sein de leur service Achats. Pour les entreprises qui l'ont fait, seules 71% ont décliné cette politique en objectifs concrets fixés aux services Achats, collectifs ou individuels ; en d'autres termes, plus de 50% des entreprises engagées dans une démarche RSE ne fixent aucun objectif en ce sens à leur service Achats.

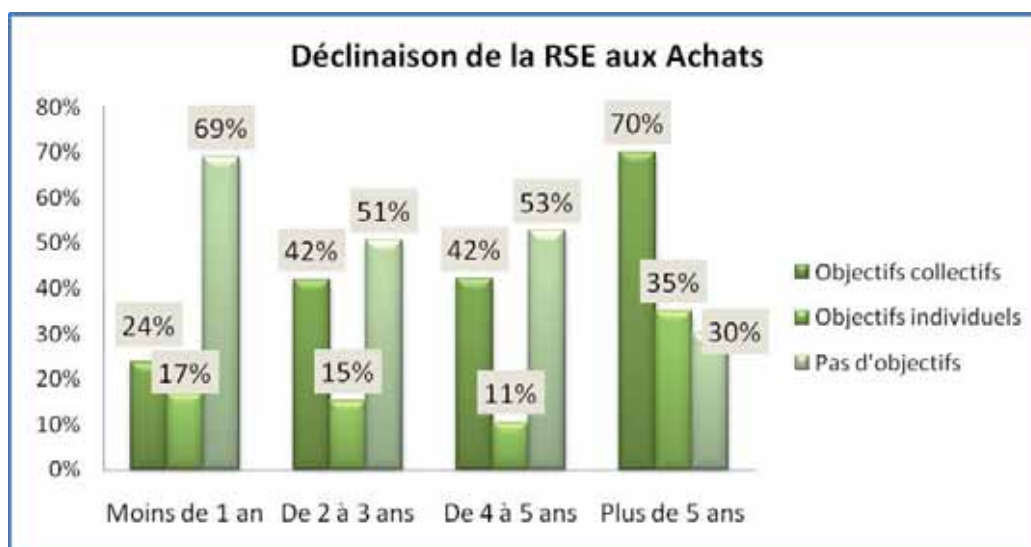


43,6% fixent des objectifs RSE collectifs, 18% des objectifs individuels et, par déduction, 12% environ fixent à la fois des objectifs collectifs et individuels aux acheteurs.

Ces chiffres sont à nuancer suivant le degré d'engagement stratégique de l'entreprise dans le développement durable. Il apparaît que 77% des entreprises qui considèrent le développement durable comme un axe stratégique prioritaire engagent réellement leur service Achat à progresser en ce sens en fixant aux acheteurs des objectifs (collectifs ou individuels), alors que cette proportion ne s'élève qu'à 25% des entreprises qui commencent à déployer une politique de développement durable.



Dans la mesure où nous avons pu constater ci-dessus l'existence d'un lien statistique entre l'ancienneté des démarches RSE et le caractère stratégique ou non du développement durable pour les entreprises, nous retrouvons logiquement un lien entre l'implication effective des services Achats et le nombre d'années depuis lequel l'entreprise s'est engagée dans la voie du développement durable.



Ainsi, si près de 70% des entreprises dont la démarche RSE ne datait que d'un an ou moins avant la crise n'avaient pas fixé d'objectifs en ce sens à leurs acheteurs, elles ne sont plus que 30% parmi celles engagées dans la voie du développement durable depuis plus de cinq ans.

L'implication des acheteurs dans le développement durable est fonction de la maturité RSE de l'entreprise

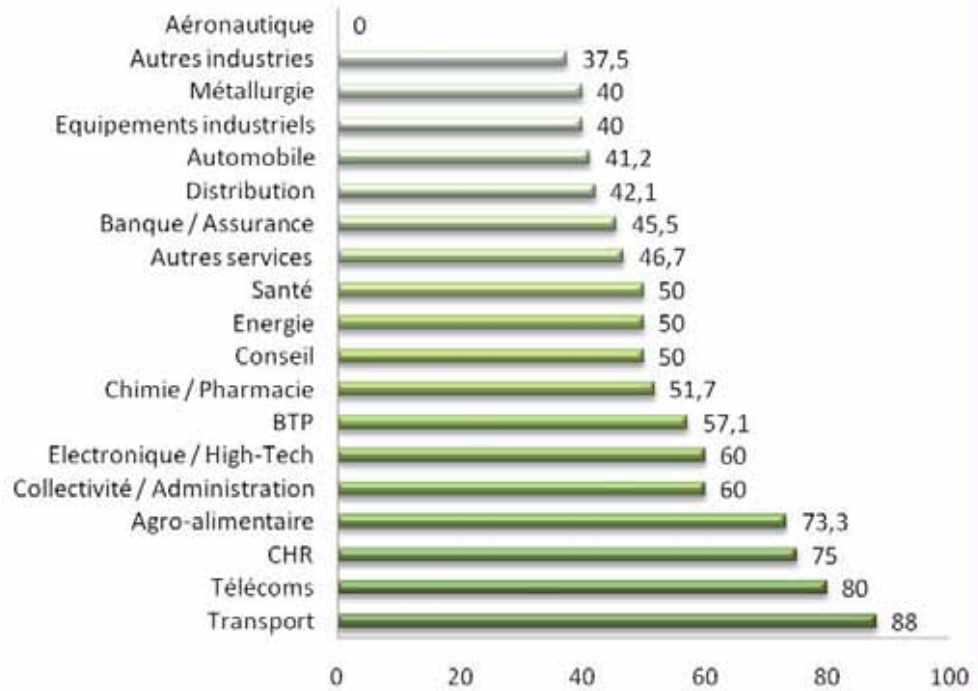
Notre conclusion est que le service Achats n'est pas le premier service impliqué dans une démarche RSE globale, et que l'implication des acheteurs dans le développement durable est fonction de la maturité RSE de l'entreprise.

Ce phénomène est encore davantage marqué dans les entreprises industrielles que dans les sociétés de services, ce qui est vraisemblablement lié au caractère plus ou moins polluant des activités de ces entreprises : ainsi, une entreprise industrielle commencera par mettre en place le développement durable au sein de son propre processus de production, avant de s'intéresser au processus de ses fournisseurs, quand une entreprise de services, qui n'a pas ce genre de contrainte, intégrera plus rapidement son service Achats dans cette démarche.



Des différences sectorielles sont là encore à noter : ainsi, certains secteurs fixent très majoritairement des objectifs –individuels ou collectifs- à leurs acheteurs, à l'image du transport (88%), des opérateurs télécoms (80%), ou encore de l'agro-alimentaire (73%) ; à l'inverse, ces objectifs sont inexistant dans le secteur de l'aéronautique (0%), et moins développés que la moyenne dans les secteurs de la métallurgie et des équipements industriels (40%), de l'automobile (41%) et de la distribution (42%).

### % d'entreprises fixant des objectifs RSE aux Achats



## 3. L'impact de la crise sur les démarches RSE

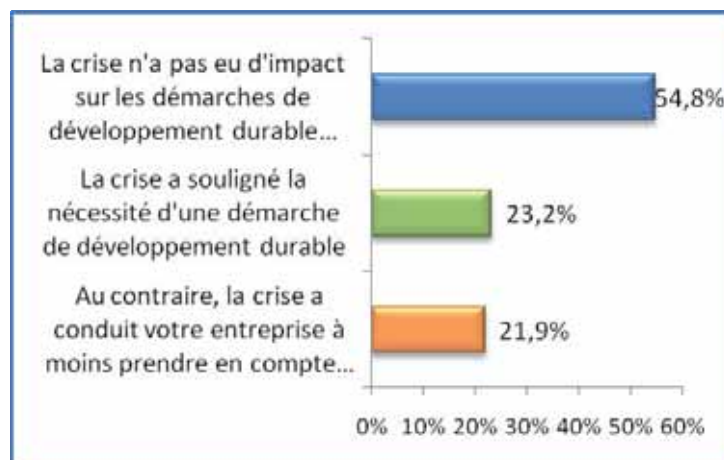


© Tom Merton/Ojo Images / Photonstop

### 3.1. Un impact globalement limité

A l'automne 2008, au début de la crise économique, les médias envisageaient, de façon contradictoire, deux conséquences possibles de la crise sur les démarches de développement durable des entreprises : certains annonçaient un repli important des entreprises sur des objectifs de rentabilité à court terme, les conduisant à privilégier d'autres objectifs que le développement durable ; l'autre hypothèse, qui a rapidement constitué une position dominante dans la presse, voyait dans la crise une opportunité pour l'accélération des démarches RSE, allant même jusqu'à considérer le développement durable comme un levier de sortie de crise, le système économique en place ayant atteint ses limites et le besoin d'un nouveau modèle de développement se faisant sentir.

En réponse à ces interrogations, notre étude montre que, pour plus de la moitié des entreprises interrogées (55%), la crise n'a pas eu d'impact notable sur les démarches de développement durable déjà engagées. Pour les autres, les réactions envisagées ci-dessus se retrouvent quasiment à égalité : il y a pratiquement autant d'entreprises qui ont

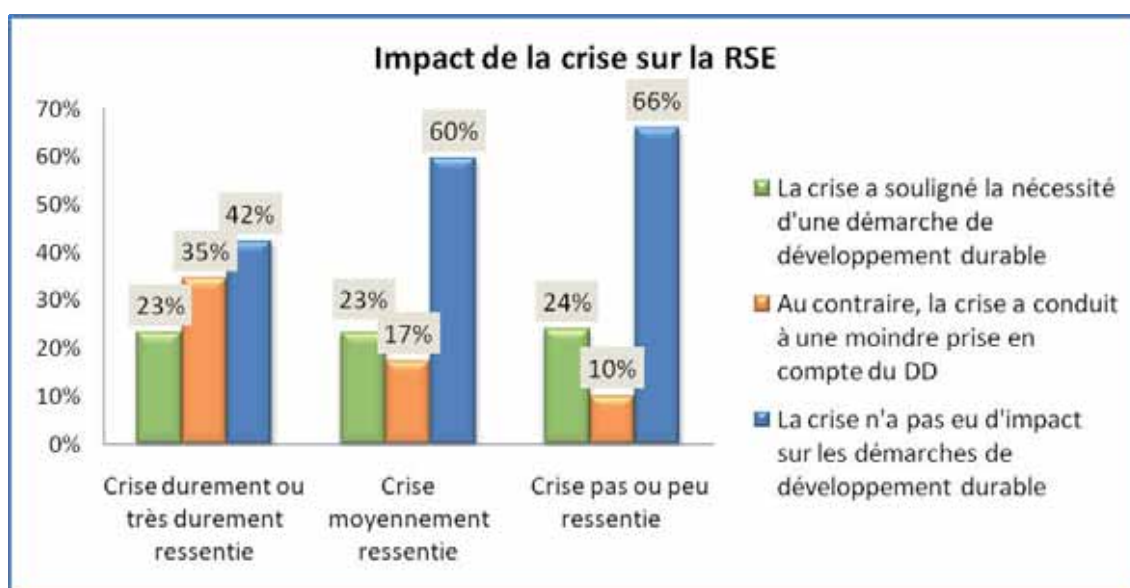


« mis en sommeil » leurs démarches RSE pour se focaliser sur d'autres objectifs, financiers essentiellement, que d'entreprises pour qui la crise a révélé – ou souligné – l'importance d'une véritable démarche RSE.

### 3.2. Une influence liée la sévérité de la crise

La crise n'a naturellement pas touché tous les secteurs avec la même violence : si 16% des sociétés considèrent que la crise les a à peu près épargnées, il n'en va pas de même pour la moitié des entreprises, qui s'estiment moyennement touchées par la crise, ni pour celles du dernier tiers, « durement ou très durement » touchées.

Au terme de notre étude, la remise en cause ou non des démarches RSE est fonction de la gravité de la crise, ce qui est confirmé statistiquement. Assez logiquement, ce sont les entreprises les plus touchées par la crise qui ont été les plus nombreuses à remettre en cause leurs démarches de développement durable (à 35%), alors que 10% seulement des entreprises faiblement touchées ont été tentées de le faire.

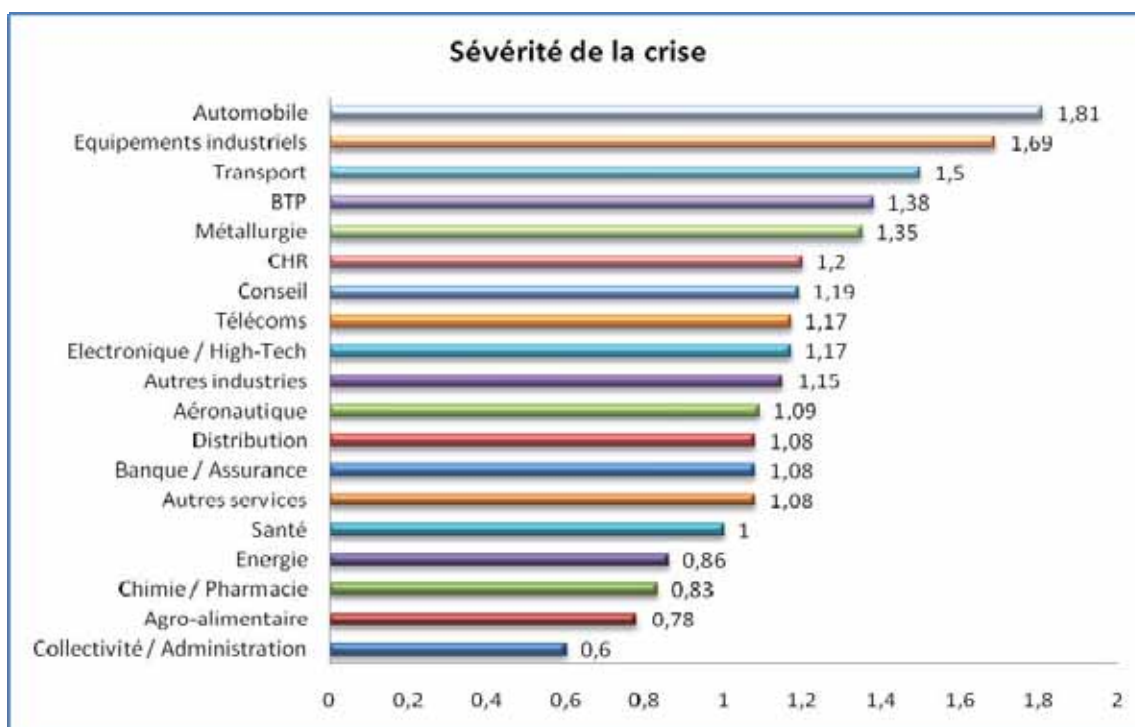


Au-delà, il est intéressant de constater que la proportion d'entreprises pour lesquelles la crise a souligné l'importance des démarches RSE reste stable (23-24%), indépendamment de la violence de la crise. Globalement, et indépendamment de la situation conjoncturelle, un quart des entreprises

semblent considérer que le développement durable est aujourd'hui plus nécessaire que jamais.

### 3.3. Des différences sectorielles

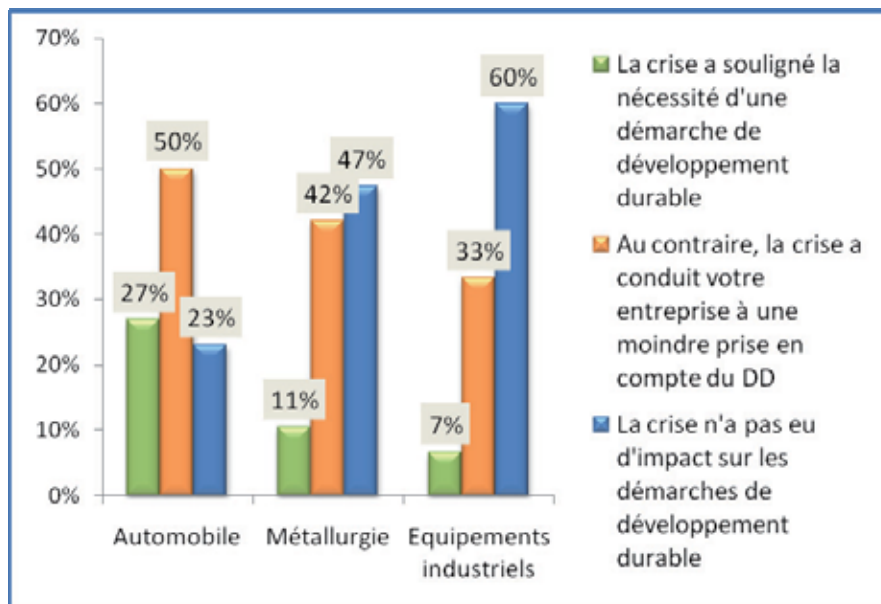
Corollaire des remarques précédentes, l'impact de la crise sur les démarches RSE diffère selon les secteurs d'activité, touchés différemment par la crise. Sur une échelle variant de 0 (crise pas ou peu ressentie) à 2 (crise durement ou très durement ressentie), les différences sont très importantes, s'étendant de 0.6 pour les collectivités et administrations, jusqu'à plus de 1.8 pour l'industrie automobile.



C'est parmi trois des secteurs les plus touchés (l'automobile, la métallurgie et dans une mesure un peu moindre, les équipements industriels) que l'on trouve les proportions les plus importantes d'entreprises qui ont relégué (momentanément ?) à l'arrière-plan leurs préoccupations RSE au profit d'objectifs de rentabilité à plus court terme.

A titre d'exemple, des responsables achats de l'industrie automobile nous ont affirmé que les investissements RSE avaient été réduits au démarrage de la crise, puis suspendus, faute d'une trésorerie suffisante, mais que la volonté stratégique de leur entreprise d'aller vers davantage de RSE restait intacte, et

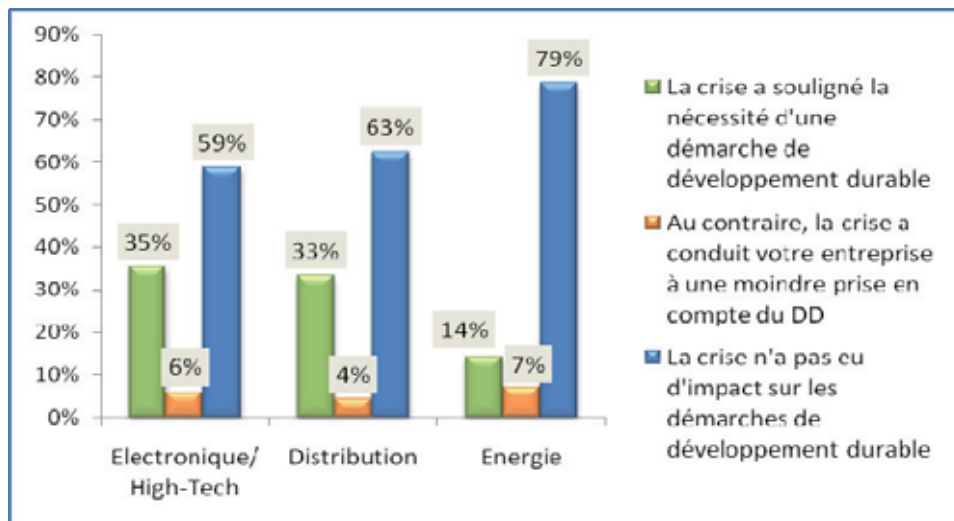
que les démarches en ce sens reprendraient dès que la situation financière le leur permettrait.



Le secteur automobile semble effectivement atypique, au sens où il s'agit du secteur où la crise a eu les effets les plus marqués sur les politiques RSE, à la fois dans un sens négatif (pour 50% des entreprises), mais aussi dans le sens positif, avec plus de 27% de répondants qui, dans ce contexte pourtant particulièrement difficile, ont néanmoins accéléré leurs démarches RSE, ce qui représente un chiffre supérieur à l'ensemble de notre panel.

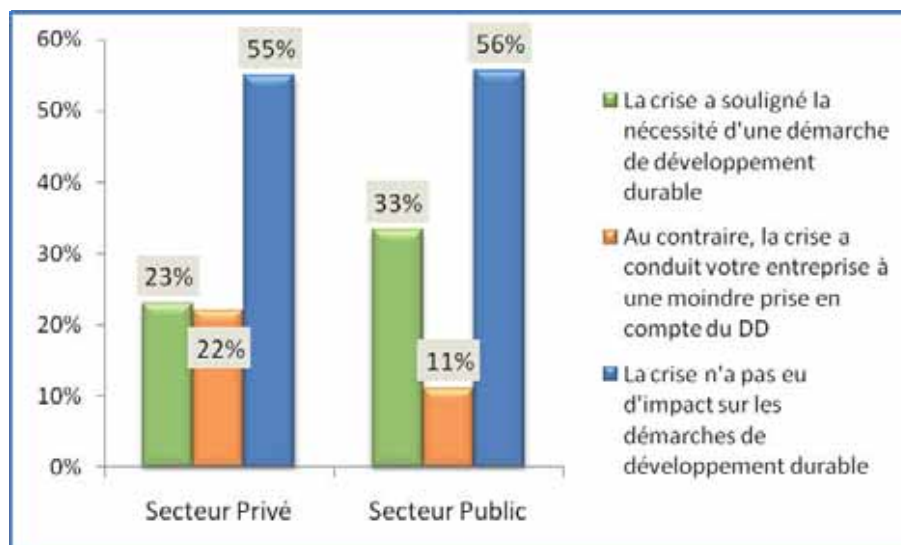
Un autre secteur atypique est celui des banques et assurances qui, bien que « moyennement » touché par la crise (1.1 sur notre échelle de 0 à 2), s'est fortement interrogé sur son engagement en matière de RSE. Ainsi, seules 30% des entreprises de ce secteur affirment que la crise n'a pas eu d'influence sur leurs démarches de développement durable. Les réactions des autres entreprises bancaires ont été beaucoup plus contrastées que la moyenne : si 30% d'entre elles affichent un recul des préoccupations de développement durable, 40% à l'inverse affirment avoir pris conscience de la nécessité d'une telle démarche, ce qui représente un chiffre deux fois supérieur à la moyenne de l'ensemble des secteurs, chiffre qui doit vraisemblablement être lu à la lueur des nombreuses critiques dont ce secteur a fait l'objet quant au « manque de moralité de ses pratiques » et à son rôle dans le déclenchement de la crise.

Enfin, il est à souligner que malgré la crise, certains secteurs, tels que l'électronique, la distribution et, dans une mesure un peu moindre, le secteur de l'énergie, n'ont quasiment pas remis en cause leurs politiques de développement durable.



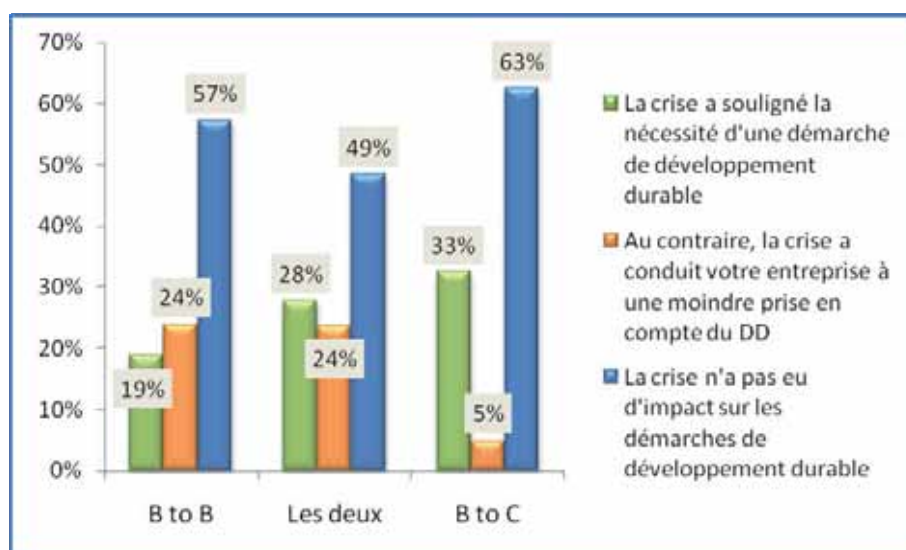
### 3.4. Le secteur public : une dynamique RSE plus importante

Les réactions diffèrent entre secteur public et secteur privé : notre étude montre que dans le secteur public, les organisations qui ont accéléré leurs démarches RSE sont trois fois plus nombreuses que celles qui les ont réduites, contrairement au secteur privé, où les proportions sont équilibrées entre les deux réactions (22-23%). Certes, le secteur public s'estime moins touché par la crise (0.8) que le privé (1.2), ce qui est une première explication. Un éclairage supplémentaire est peut-être à rechercher du côté du plan « Etat exemplaire » en matière de développement durable lancé en décembre 2008, suite au Grenelle de l'Environnement ; dans le même ordre d'idées, la crise a aussi largement souligné la nécessité de voir l'Etat jouer un rôle plus important dans la moralisation de l'économie, pour protéger les citoyens des conséquences sociales des agissements de certaines entreprises privées.



### 3.5. La typologie B to B vs B to C

Les entreprises qui fonctionnent en B to C, dont nous avons déjà constaté la plus grande maturité des démarches de développement durable avant la crise, sont aussi celles qui ont le moins remis en cause leurs politiques RSE depuis la crise (5%), alors qu'elles sont aussi les plus nombreuses à avoir encore accéléré ces mêmes démarches (32,5%, contre moins de 19% de celles qui travaillent exclusivement en B to B) ; les entreprises qui travaillent à la fois en B to B et en B to C constituent là encore une catégorie aux comportements intermédiaires entre les deux autres.



### 3.6. L'importance stratégique du développement durable comme clé de lecture

Notre étude montre que les entreprises qui considéraient, déjà avant la crise, le développement durable comme un axe prioritaire de leur stratégie globale sont celles qui ont le moins remis en cause la RSE durant la crise (13,5%) ; ces sociétés ont au contraire choisi d'accélérer ces démarches (à près de 33%), dont la crise a souligné pour elles l'importance. Le schéma ci-dessous illustre plus largement que, moins le développement durable était une priorité avant la crise, plus les entreprises l'ont remis en cause, et moins elles ont considéré que la crise soulignait la nécessité de développer de véritables démarches RSE.



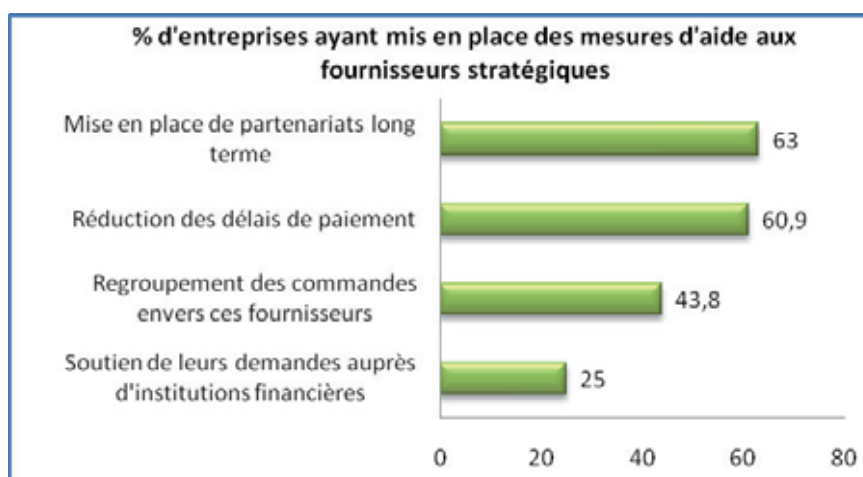
En conclusion, il nous semble que la crise n'a pas été un révélateur de la nécessité de se diriger vers un autre modèle, privilégiant croissance verte et préoccupations sociales, mais qu'elle a eu pour effet principal de conforter les positions antérieures. Certes, la sévérité de la crise a pu fausser les réactions d'entreprises de certains secteurs, qui, dans une situation financière extrêmement difficile, ont été amenées à prendre un recul momentané par rapport à leur volonté d'intégrer davantage le développement durable dans leur stratégie globale. Mais il semble bien, au moins pour le secteur privé, que la crise ait eu pour effet majeur de souligner la nécessité de la RSE pour les entreprises qui en avaient déjà fait un axe stratégique important, tandis que les sociétés moins engagées dans cette stratégie ont été les plus nombreuses à se replier sur leurs objectifs financiers à plus court terme.

La crise a conforté les positions antérieures, renforçant la perception de la nécessité du développement durable au sein des entreprises qui en étaient déjà convaincues, et poussant les autres à réduire leurs efforts en termes de RSE.

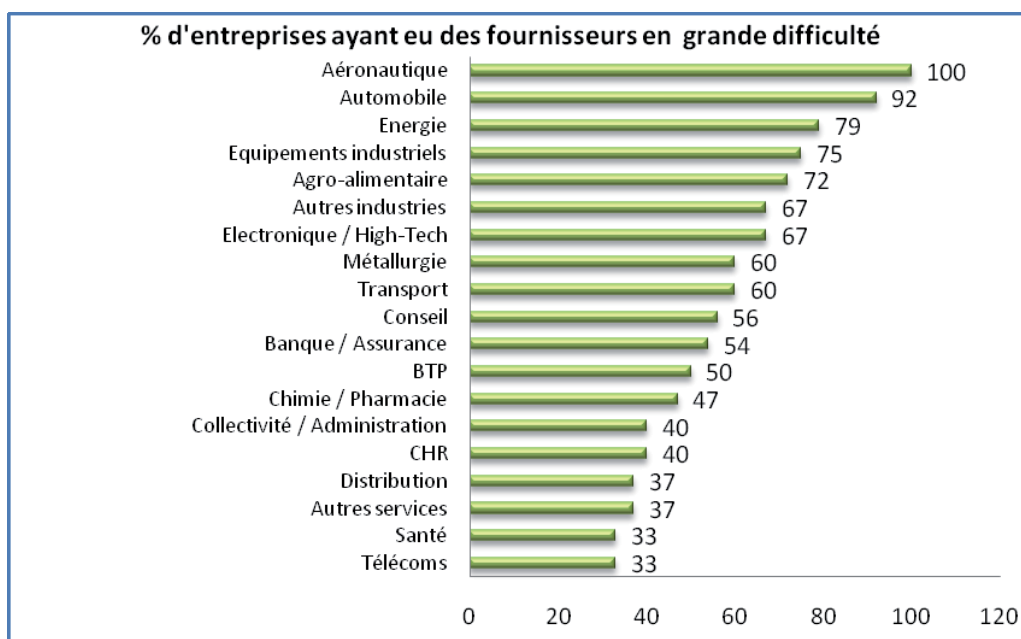
### 3.7. Des mesures spécifiques envers les fournisseurs stratégiques

Au-delà des réactions globales des sociétés concernant l'accélération ou la mise en sommeil de leurs démarches RSE, il est à noter qu'un nombre important de services Achats ont mis en œuvre des moyens d'aider leurs fournisseurs stratégiques à sortir de la crise. Il ne s'agit pas là d'« Achats durables ou responsables» au sens classique du terme, mais d'« achats solidaires » dans ce contexte bien particulier, puisque près de 60% des entreprises en moyenne déclarent que certains de leurs fournisseurs stratégiques se sont retrouvés en grande difficulté financière du fait de la crise.

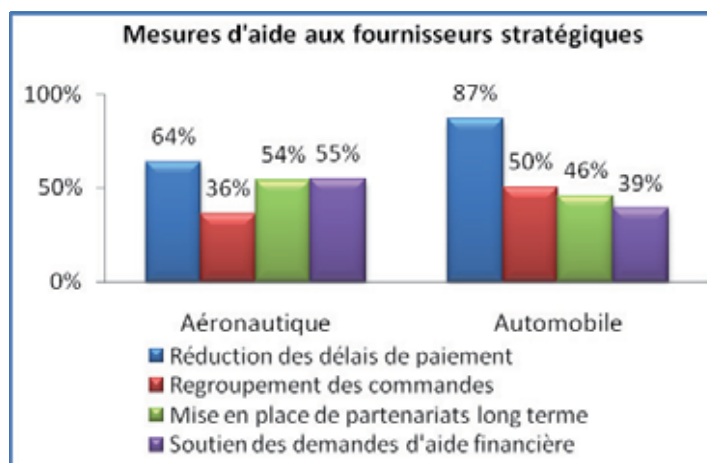
Les mesures mises en œuvre le plus fréquemment sont la mise en place de partenariats long terme (63%), ainsi que la réduction des délais de paiement (58%), la mise en place de cette dernière mesure s'inscrivant par ailleurs dans le cadre légal de la LME. Près de 44% des entreprises ont massifié leurs commandes auprès de ces fournisseurs stratégiques –ce qui pose néanmoins la question du sort des fournisseurs jugés moins stratégiques–, et 26% ont soutenu les demandes de financement des fournisseurs stratégiques auprès d'organismes de financement, bancaires ou institutionnels.



Naturellement, les secteurs n'ayant pas tous été touchés avec la même violence, le pourcentage d'entreprises confrontées à des fournisseurs en grande difficulté financière est très variable, de 100% dans l'industrie aéronautique à moins d'un tiers dans les secteurs de la santé et des opérateurs télécoms.



Ainsi, les entreprises les plus durement frappées par la crise, telles que celles des secteurs aéronautique et automobile, qui ont affiché avoir privilégié en temps de crise d'autres objectifs que le développement durable, ont néanmoins eu, pour certaines, des politiques non pas « durables », mais « responsables » vis-à-vis de leurs fournisseurs stratégiques : ainsi 87% des entreprises automobiles, et 64% des sociétés de l'aéronautique, ont consenti plus largement que la moyenne du panel des réductions de délais de paiement à leurs fournisseurs en difficulté. En revanche, ces réactions ne se retrouvent pas dans les autres secteurs qui avaient relégué à l'arrière-plan les préoccupations de développement durable en raison de la crise, tels que la métallurgie ou les équipements industriels.



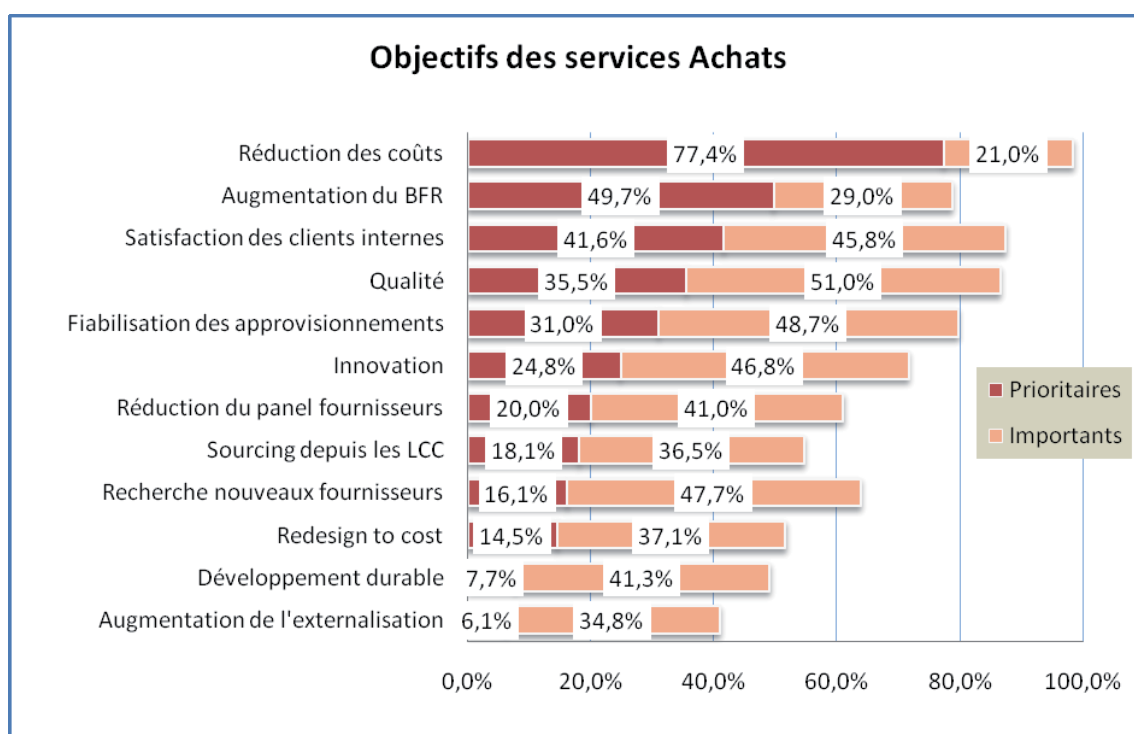
A contrario, et en cohérence avec une véritable politique RSE, c'est bien parmi les sociétés qui n'ont pas remis en cause leur démarche RSE à l'occasion de la crise que l'on trouve le pourcentage le plus important d'entreprises qui ont mis en place des partenariats avec leurs fournisseurs stratégiques en difficulté ; c'est ainsi le cas dans les secteurs de la chimie / pharmacie (87%), de l'énergie (80%), du transport (75%), de l'électronique (73%) et du BTP (71%).

## 4. Les Achats durables aujourd'hui



© Tom Merton/Ojo Images / Photonostop

### 4.1 Des objectifs RSE globalement peu importants

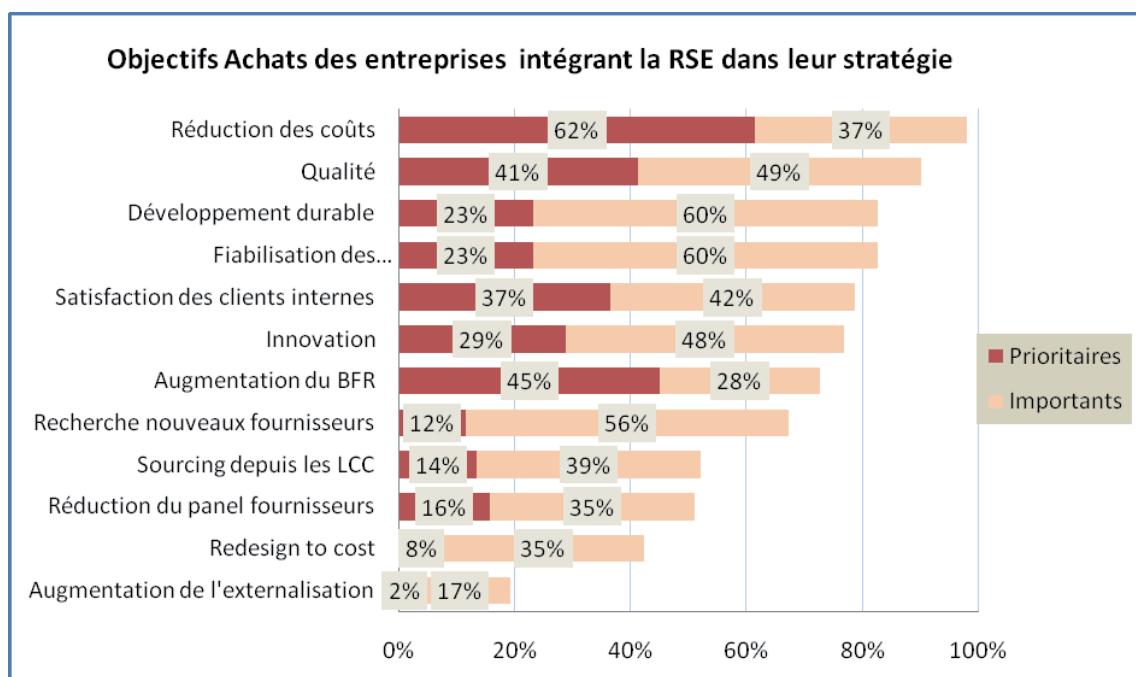


Notre recherche fait apparaître que, parmi les 12 objectifs les plus courants au sein des services Achats, les objectifs liés à la mise en place ou au développement de la RSE n'arrivent qu'en 11<sup>ème</sup> position (49%), très loin derrière les objectifs « classiques » de réduction des coûts (98,4%), de satisfaction des clients internes (87,4%), d'amélioration de la qualité (86,5%), de fiabilisation des approvisionnements (79,7%), d'amélioration du BFR (78,7%), ou encore de développement de l'innovation (71,6%), pour ne citer que les plus importants.

La distinction entre les objectifs jugés « prioritaires » et ceux jugés « importants » creuse même cet écart, puisque seules moins de 8% des entreprises interrogées considèrent les objectifs liés au développement durable comme des objectifs prioritaires pour leur service.

## 4.2 La cohérence des objectifs avec la stratégie RSE des entreprises

La réduction de l'échantillon aux entreprises qui affichent le développement durable comme un axe prioritaire ou important de leur stratégie globale permet de montrer la cohérence des objectifs Achats de ces organisations avec la démarche RSE engagée globalement.



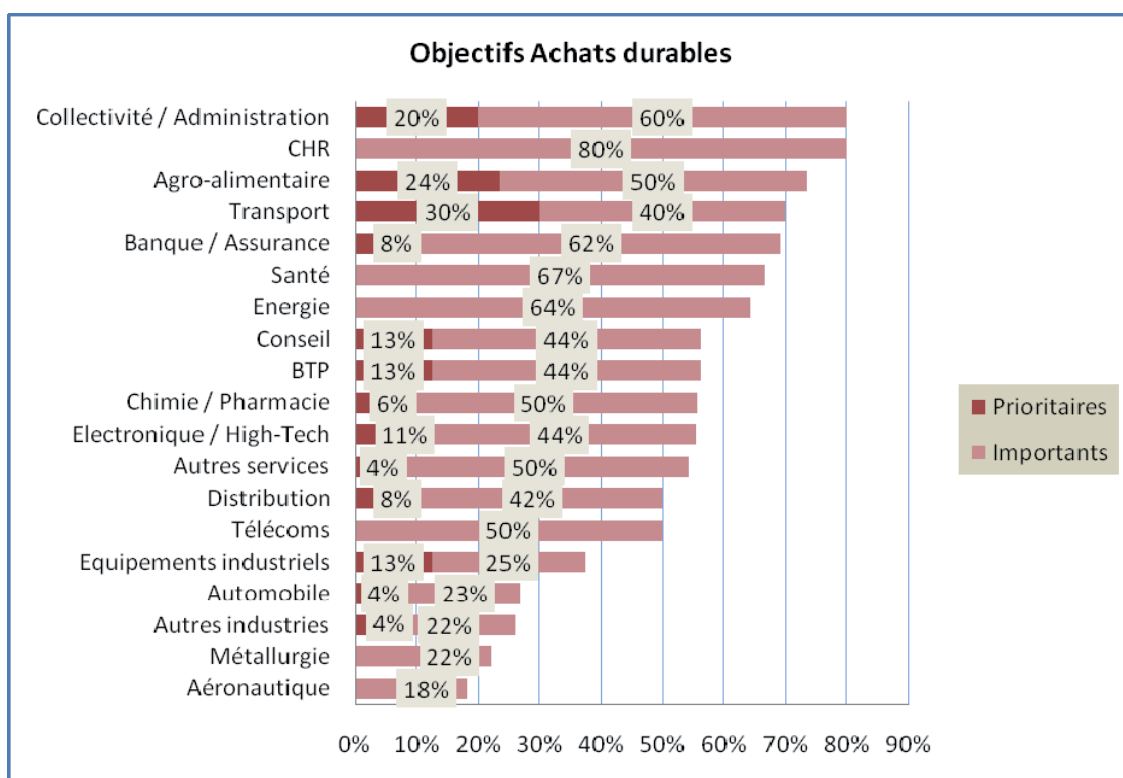
En effet, les entreprises qui ont fait de la RSE un axe prioritaire de leur stratégie considèrent à 83% que les objectifs Achats de développement durables sont prioritaires (23%) ou importants (60%).

Pour ces entreprises, les objectifs RSE arrivent en troisième position avec la fiabilisation des approvisionnements, derrière les objectifs de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité qui restent en tête.

### 4.3 Des objectifs différents selon les secteurs

Notre étude fait apparaître des différences très importantes entre les secteurs : ainsi, aux deux extrémités du spectre, 80% des CHR, 74% des entreprises agro-alimentaires, et 70% des sociétés de transport fixent à leurs acheteurs des objectifs RSE prioritaires ou importants, contre seulement 18% des entreprises aéronautiques, et 22% de celles de la métallurgie.

Les banques, dont nous avons souligné l'engagement global dans des démarches RSE depuis la crise, semblent largement décliner cette démarche auprès de leurs services achats (70%) ; Les entreprises automobiles, en revanche, mettent en avant des objectifs de réduction des coûts (97%), mais ne demandent que très peu à leurs acheteurs d'atteindre des objectifs RSE (27%).



Enfin, nous retrouvons là encore la plus grande dynamique RSE du secteur public par rapport au secteur privé : ainsi, les organisations publiques fixent à plus de 83% des objectifs RSE prioritaires (17%) ou importants (67%) à leurs services Achats, contre 47% environ des entreprises privées (prioritaires : 7%, importants 39%).

## 5. Les caractéristiques de l'étude



© Chris Ryan/Ojo Images / Photononstop

### 5.1 Méthodologie

Notre recherche s'est déroulée en deux phases :

- Une première phase qualitative, réalisée au moyen d'entretiens en face-à-face avec une dizaine de responsables Achats engagés dans la mise en œuvre de la RSE au sein de leur service.
- Une phase quantitative, réalisée entre décembre 2009 et janvier 2010, au moyen d'un questionnaire adressé par mail à un millier de responsables achats et d'acheteurs ; parallèlement, le questionnaire a été mis en ligne sur les hubs « Achats » des plates-formes communautaires Viadeo et LinkedIn. Nous avons obtenu plus de 350 réponses, dont 310 se sont révélées complètes et exploitables, et constituent notre échantillon. Les exploitations statistiques ont été réalisées avec le logiciel SPSS 17.0.

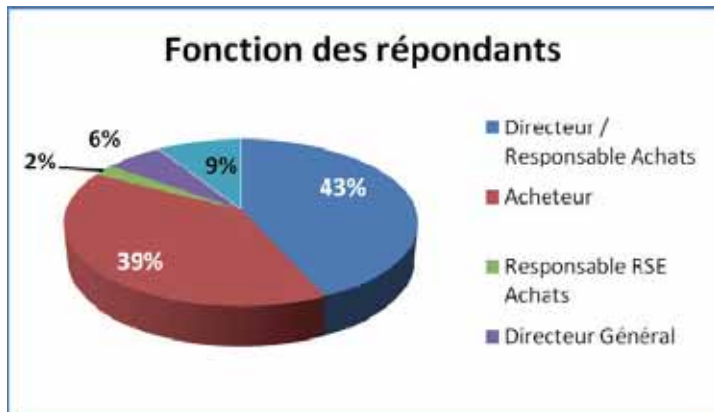
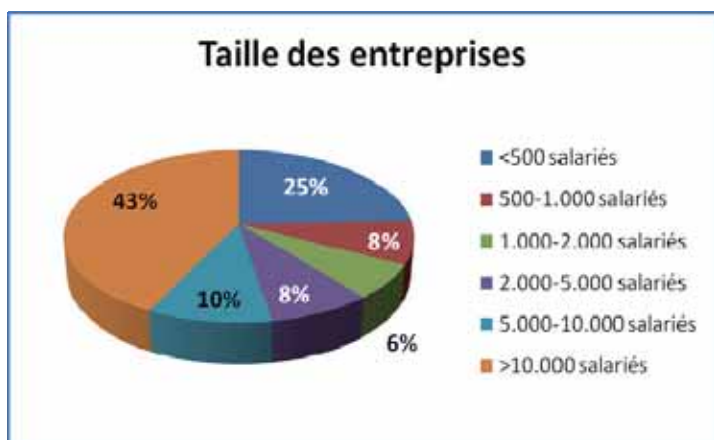
### 5.2 Profil des participants

Les participants à notre étude appartiennent majoritairement à des entreprises françaises (74%) ou d'autres pays européens (18%) ; toutes les tailles d'entreprises sont représentées, les entreprises de plus de 10.000 salariés constituant 43% de l'échantillon, les entreprises de moins de 500 salariés 25%, et celles dont l'effectif est compris entre ces deux chiffres 32%.

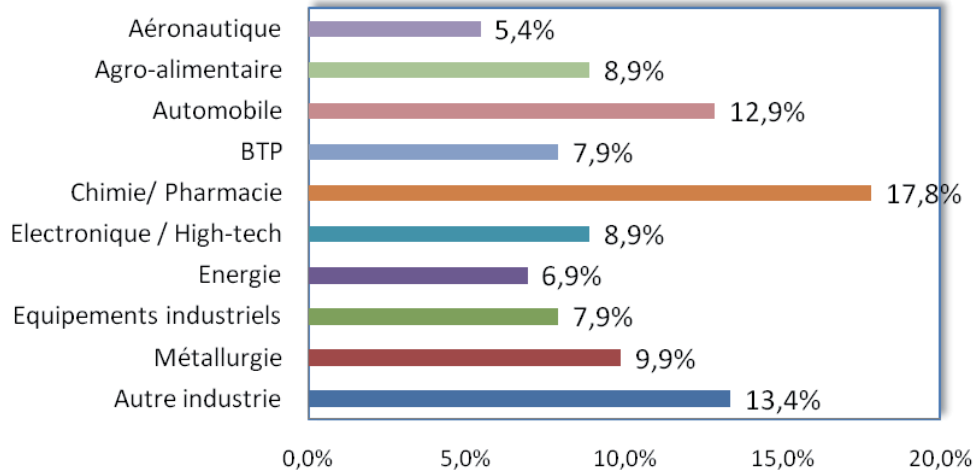
Notre échantillon est composé d'entreprises privées (93%) ainsi que publiques (6%), appartenant à tous les secteurs d'activités. La forte représentation des entreprises industrielles, qui constituent près des deux tiers du panel, est cependant à noter, au sens où la répartition de nos répondants entre secteur secondaire et secteur tertiaire est inversée par rapport à la réalité des économies européennes, signe à notre sens d'une plus grande maturité des entreprises

industrielles quant à la prise en compte des problématiques de développement durable.

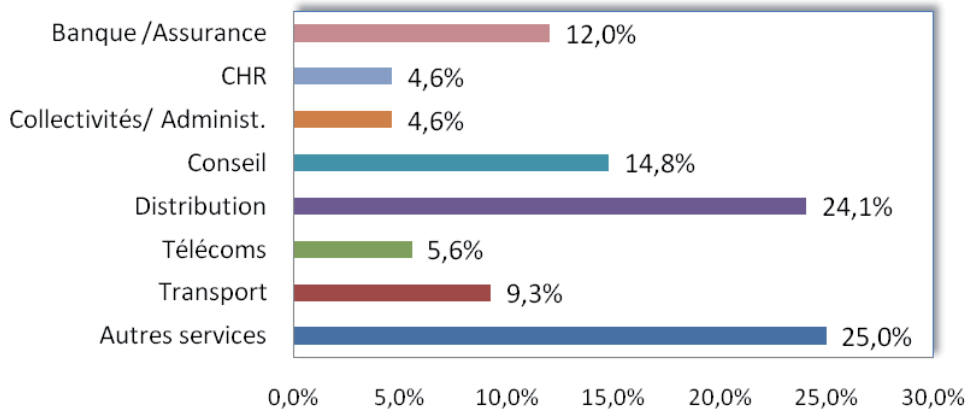
Enfin, nos répondants appartiennent à 85% au domaine des Achats : 43% sont des directeurs Achats, 39% des acheteurs, et 2% sont des responsables Achats en charge de la mise en œuvre de la démarche RSE au sein de leur service ; au-delà, 6% de nos réponses émanent de directeurs généraux, notamment de petites entreprises.



## Répartition des entreprises industrielles



## Répartition des entreprises de services





escpeurope.eu

PARIS

79, avenue de la République  
75 543 Paris CEDEX 11  
France  
**T** : + 33 1 49 23 20 00  
**F** : + 33 1 43 55 99 63  
info.fr@escpeurope.eu

LONDON

527 Finchley Road,  
Hampstead  
London NW3 7BG  
United Kingdom  
**T** : + 44 20 7443 8800  
**F** : + 44 20 7443 8845  
info.uk@escpeurope.eu

BERLIN

Heubnerweg 6  
14059 Berlin  
Deutschland  
**T** : + 49 30 32007 0  
**F** : + 49 30 32007 111  
info.de@escpeurope.eu

MADRID

Arroyofresno 1  
28 035 Madrid  
España  
**T** : + 34 91 386 25 11  
**F** : + 34 91 373 92 29  
info.es@escpeurope.eu

TORINO

Corso Unione Sovietica, 218 bis  
10134 Torino  
Italia  
**T** : + 39 011 670 58 94  
**F** : + 39 011 670 58 04  
info.it@escpeurope.eu



Recherche

