



LIVRE BLANC

De la Charte au Label “Relations Fournisseurs et Achats Responsables” : une démarche de progrès créatrice de valeur

Ouvrage rédigé et coordonné par
Hugues Poissonnier

Préface de Pierre Pelouzet, Médiateur des entreprises



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
BUSINESS LAB FOR SOCIETY

Avec le soutien de
ecovadis

Le Livre Blanc en un coup d'œil



DES OBJECTIFS BIEN COMPRIS

- ✓ Engager une montée en maturité des achats et de l'organisation
- ✓ Engager une montée en compétence des acheteurs et des fournisseurs
- ✓ Communiquer avec légitimité sur les bonnes pratiques développées.

DES BENEFICES INDUITS

- ✓ Le développement des compétences organisationnelles grâce à la transversalité
- ✓ La simplification des process
- ✓ Les progrès réalisés par les fournisseurs et les clients



DES DIFFICULTES

- ✓ La compréhension des exigences du Label
- ✓ La difficile mobilisation des moyens nécessaires
- ✓ Les changements à introduire et à pérenniser



DES CONSEILS ET PRECONISATIONS

- ✓ S'appuyer sur les bonnes ressources en interne et à l'extérieur
- ✓ Avancer avec simplicité, lentement, mais sûrement
- ✓ Devenir un relai et embarquer son écosystème avec soi
- ✓ Réaliser un diagnostic préalable et un audit « à blanc »
- ✓ Se lancer, tout simplement



Sommaire

Préface	4
Préambule	5
Méthodologie	8
Introduction : origines et principales caractéristiques du label RFAR.....	10
De la Charte au Label RFAR	10
Les 15 critères du Label RFAR vus par les fournisseurs	14
Achats responsables et relation clients-fournisseurs, quelques référentiels et outils de progrès reconnus	16
Première partie : la labellisation, des objectifs bien compris.....	18
Une double volonté, largement partagée, de progresser et de faire connaître les engagements	18
Le Label RFAR, meilleur outil actuellement disponible pour atteindre les deux grands objectifs de progression et de communication	19
La labellisation, une concrétisation d'engagements anciens pour la majorité des labellisés.....	21
Focus spécificités liées à la nature et à la taille des organisations	24
Deuxième partie : bénéfices induits par la démarche de labellisation	28
La transversalité : de la difficulté à un bénéfice clé	28
La simplification des process : une retombée contre-intuitive.....	30
Faire progresser les fournisseurs... et les clients	30
Troisième partie : difficultés rencontrées et réponses apportées	34
La compréhension des exigences : un prérequis incontournable.....	34
Les moyens internes à consacrer à la démarche : de l'anticipation à la mobilisation.....	36
Assurer les changements et entretenir les acquis : un vrai challenge sur la durée	37
Focus difficultés spécifiques liées à la nature des organisations	39
Quatrième partie : conseils et préconisations des pionniers	44
S'appuyer sur des ressources multiples et plus nombreuses qu'il n'y paraît	45
Promouvoir la simplicité et avancer lentement mais de manière déterminée et continue	47
Devenir un relai : embarquer avec soi son écosystème.....	48
Le diagnostic préalable : une aide essentielle à la validation des efforts déployés	49
Se lancer, tout simplement.....	49
Conclusion générale et prochaines étapes	52
De la labellisation à la mesure	54
Postface	55
Annexes	56

Préface

Je suis très heureux que Monsieur Hugues Poissonnier, enseignant-chercheur à Grenoble Ecole de Management et expert reconnu des relations inter-organisationnelles, ait élaboré ce livre blanc qui met en lumière les retours d'expériences des entreprises engagées dans « le parcours de la Charte au Label Relations fournisseurs et achats responsables ». Cette démarche, que nous portons avec le Conseil National des Achats depuis bientôt 10 ans, a pour vocation de faire évoluer positivement et durablement les comportements d'achats, dans le souci de rééquilibrer les relations clients fournisseurs.

A ce titre, la Charte et le Label s'inscrivent pleinement dans la mission générale du Médiateur des entreprises qui consiste à renforcer la confiance entre les acteurs économiques pour soutenir et développer la compétitivité de nos entreprises, et en particulier celle des TPE et PME. Mon espoir est que ces outils, qui ont déjà connu un essor formidable, puissent être davantage partagés par le plus grand nombre. J'aimerais que tous les acteurs économiques s'en emparent et rejoignent le mouvement en adhérant aux engagements et valeurs portées par la Charte et le Label.

Je salue ce travail original qui fait appel à l'intelligence collective et qui place l'humain au cœur du processus de co-construction. Cette belle collaboration reflète l'esprit même de la médiation et de ses principes : créer le climat de confiance, dialoguer, associer pleinement les parties prenantes, élaborer une solution... Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à ce projet autour de Hugues et qui ont permis la réalisation de ce livre blanc.

A la lecture de cet ouvrage, je ne peux qu'encourager les chefs d'entreprises, directeurs achats, administrations et collectivités territoriales à le consulter, le partager le plus largement possible et s'en inspirer pour s'engager dans la démarche de labellisation qui permet, d'une part, la transformation des pratiques et, d'autre part, la construction d'un écosystème des achats performants et durables.



Pierre Pelouzet

Médiateur des entreprises

Crédit photo : A.Salesse/Minefi





Préambule

Les achats responsables et collaboratifs au cœur des évolutions souhaitables des organisations

Les enjeux sociétaux majeurs auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés (réchauffement climatique, menaces sur la biodiversité, ralentissement des progrès sociaux, détérioration des conditions de travail,...) mettent les entreprises et organisations au cœur des réponses collectives nouvelles à imaginer et à déployer. Si les engagements individuels comptent et sont précieux, les efforts les plus féconds sont collectifs et reposent sur un rééquilibrage des logiques de compétition (souvent dominantes) et des logiques de coopération (existantes et pertinentes mais encore insuffisantes) entre les organisations et en leur sein même.

La fonction achats, longtemps perçue comme une simple fonction support, est aujourd'hui considérée comme stratégique en raison, notamment, de son rôle central dans l'innovation et la création de valeur. Elle l'est également, à n'en pas douter, vis-à-vis du développement de véritables politiques de RSE. Comment, en effet, s'engager efficacement en matière de RSE sans pratiquer des achats responsables lorsque les achats représentent 80 % du chiffre d'affaires comme c'est le cas dans de nombreux secteurs comme l'automobile ou l'aéronautique, mais aussi la grande distribution ?

Dans un contexte de redéfinition des frontières de la RSE et d'évolution importante de la contribution des achats responsables aux stratégies RSE (loi Pacte, développement des démarches de pacification de relations client-fournisseurs tendues, nombreuses contributions récentes sur les achats responsables et la responsabilité de l'acheteur au sein de son écosystème,...), le Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » invite à une démarche de progrès cohérente avec la stratégie des organisations et à la recherche d'une performance élargie. A l'heure où les contraintes se renforcent considérablement pour les entreprises, il ne s'agit pas d'une contrainte supplémentaire, mais d'une invitation à la mise en œuvre d'une démarche pro-active, potentiellement génératrice de différenciation et d'avantages concurrentiels. Le Label repose sur une démarche pilotée par les organisations elles-mêmes, tout en leur apportant une possible aide à la mise en œuvre d'aspirations nouvelles. La démarche entreprise par certaines organisations en vue d'obtenir le Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables », mérite donc d'être partagée et valorisée.

Une labellisation qui s'accompagne de performances multiples et de nombreuses vertus

La démarche ayant consisté, pour plusieurs organisations, à s'engager en faveur d'achats plus responsables au travers, dans un premier temps, de la signature de la Charte des bonnes pratiques, puis, de l'obtention du Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » (RFAR) a donné lieu à des initiatives et au développement de bonnes pratiques sur lesquelles il est désormais possible de capitaliser.

Au-delà de l'intérêt pour les écosystèmes locaux et l'ensemble de l'économie du développement d'achats plus responsables, les organisations engagées dans la démarche de progrès se concrétisant par l'obtention du label RFAR ont pu mesurer la création de valeur associée, création dont l'ampleur était souvent insoupçonnée au départ. L'expérience montre également qu'une condition essentielle de la conciliation de la labellisation et de la création de valeur réside dans le lien entre la démarche engagée et la stratégie de l'organisation : la labellisation porte d'autant plus ses fruits qu'elle ne constitue pas qu'un énième projet supplémentaire mais qu'elle représente plutôt une condition de la mise en œuvre d'une stratégie ambitieuse de montée en qualité (des produits, des services, des process,...).

Ce sont les retombées potentielles en termes de création de valeur (économique, sociale, environnementale), dans le respect de valeurs fortes et fédératrices, ainsi que les modalités de mise en œuvre originales qu'il nous semble aujourd'hui utile de décrire et de partager. Ce faisant, le passage d'une vision fragmentée de la performance, obtenue sur la base d'un fonctionnement en silo ; dont on mesure chaque jour les limites ; à la conception d'une performance multiple, globale et durable est une évolution essentielle, bienvenue et génératrice de performances accrues et de résilience pour les pionniers.

Des résultats à partager donc, dans l'intérêt direct des entreprises et organisations concernées (clients et fournisseurs), mais aussi plus globalement, dans l'intérêt des écosystèmes économiques et dans celui du pays.

L'origine de ce Livre Blanc : une volonté de contribuer à la diffusion du Label RFAR

Les vertus de la labellisation étant présentées, il m'a semblé utile de contribuer à la diffusion de ce dernier au bénéfice multiple des labellisés et de leurs fournisseurs mais également, au-delà, de l'ensemble de l'économie. Si la contribution des organisations à la société dépasse leur simple rôle économique, aussi important soit-il, pour englober les enjeux de renforcement du lien social et de préservation de la nature, la contribution d'une Grande Ecole ne saurait se limiter à former les étudiants et à développer les seules compétences dont les organisations ont besoin. Ce rôle, j'en suis convaincu, doit dépasser cette mission historique pour permettre de jouer pleinement un rôle potentiel très important : contribuer à changer les pratiques délétères (sur les plans économique, social, environnemental) et enraciner celles, plus nombreuses qu'on ne le perçoit, qui s'avèrent vertueuses. Cette ambition est à l'origine de mon engagement dans ce travail ni tout à fait académique, ni tout à fait opérationnel, mais pour autant porteur de sens.

J'ai donc imaginé un document qui présenterait, sans les survendre, les intérêts clairs et cachés de la labellisation (ceux qui se réfèrent à des objectifs bien compris et ceux qui découlent de bénéfices émergents et non anticipés au départ). Il importait également de présenter, sans les minimiser, les coûts et les difficultés permettant de réussir une démarche loin d'être gagnée d'avance, tout en révélant, à la lumière de l'expérience des pionniers, quelques moyens de nature à surmonter ces difficultés. Enfin, personne mieux que les premiers labellisés eux-mêmes ne se trouve en position de partager les bonnes pratiques, issues de la mise en œuvre de convictions parfois anciennes et souvent définies par tâtonnements et ajustements successifs. Ce sont ces informations, précieuses pour toute organisation s'apprêtant à tenter la labellisation, que j'ai eu pour ambition de faire figurer dans ce Livre Blanc : des mises en garde et bonnes idées offertes par une douzaine de labellisés auxquels je laisse largement la parole dans les pages qui suivent.

Les retours d'expériences des organisations ayant participé aux ateliers organisés pour écrire ce Livre Blanc permettent notamment de faire ressortir :

- Un benchmark des ambitions, difficultés, écueils et bonnes pratiques (ainsi que la mise en évidence des compétences nécessaires et des moyens permettant de faire évoluer les compétences actuelles).
- Les étapes à respecter pour réussir la démarche (mauvaises pratiques à éviter, bonnes pratiques à développer, ces dernières reposant sur des outils et des compétences individuelles, organisationnelles et inter-organisationnelles).

L'introduction de ce Livre Blanc permet de revenir sur les origines du Label RFAR et d'en proposer une comparaison avec d'autres référentiels existants. La première partie donne une vision claire des objectifs bien compris de la démarche de labellisation pour les pionniers. A l'atteinte de ces derniers se sont rapidement ajoutés des bénéfices induits par la démarche de labellisation sous forme d'intérêts cachés, que les organisations n'imaginaient pas ou pas aussi importants. Ces bénéfices induits, qui sont présentés dans la deuxième partie du Livre Blanc, renforcent l'intérêt de la démarche. Bien sûr, cette dernière n'exclut pas de réelles difficultés, prenant finalement la forme de points de progrès. Elles sont présentées, ainsi que les solutions mobilisées, dans la troisième partie de l'ouvrage. Enfin, les principaux conseils et préconisations que les pionniers sont en mesure de formuler à destination des futurs labellisés sont présentés dans une quatrième partie.

Remerciements

Au terme de la rédaction de ce Livre Blanc, mes premiers remerciements vont naturellement à Françoise Odolant qui a, tout au long du projet, conservé l'enthousiasme manifesté au moment de ma proposition initiale. Elle a été d'une grande aide pour la constitution du panel de participants et l'organisation de "l'atelier labellisés" organisé dans les locaux de la Médiation.

J'adresse bien entendu également mes plus vifs remerciements aux labellisés qui n'ont pas fait que participer à un atelier d'une journée. Disponibles et réactifs lors des échanges ultérieurs, ils ont fait preuve d'une grande générosité dans le partage, désireux qu'ils étaient de faire bien ressortir les bénéfices directs et indirects apportés par la labellisation et/ou d'éviter à d'autres certaines embûches rencontrées en chemin.

Les fournisseurs rencontrés, dont l'écoute de la voix a été, comme toujours, riche d'enseignements essentiels, ont également fait preuve d'une réelle volonté de faire progresser leurs pratiques et celles de leurs clients. Mes remerciements leur sont également adressés.

Enfin, Ecovadis a été d'une grande aide pour l'organisation de "l'atelier fournisseurs", la contribution à la comparaison du Label avec d'autres dispositifs d'évaluation et d'aide à la progression, ainsi que pour la mise en page et le travail graphique apporté à ce Livre Blanc. Je tiens ici à remercier particulièrement Sylvain Guyoton, Delphine Durand, Annette Quincy, Richard Bourne, Mark Dubreuil et Véronique Seel.

Je tiens également à remercier mes collègues de la Chaire Paix Economique, Mindfulness et Bien-être au travail, dont les retours constructifs m'ont permis de faire évoluer la présentation des principaux enseignements de ce Livre Blanc.

Pour terminer, je remercie également Pierre Pelouzet d'avoir soutenu ce projet alliant remontées terrain et décryptage académique, ainsi que d'avoir préfacé ce document.



Méthodologie

Trois ateliers ont été organisés en octobre et novembre 2018 sur la base des entreprises identifiées et sollicitées, puis des volontaires souhaitant contribuer aux travaux.

Le **premier atelier** a permis de réunir **12 organisations déjà labellisées**. L'échantillon constitué avait vocation à rassembler des **organisations diverses sur le plan de la taille** (PME, ETI, GE), **du secteur d'activité** (industrie, commerce, banque), ou **du statut** (public/privé). La diversité des participants répondait à notre volonté d'élargir au maximum la vision des motivations et des intérêts à engager une démarche de labellisation, la vision des difficultés rencontrées et la vision des moyens de les surmonter. Sur la base de cette diversité des organisations, nous avons pu faire émerger des bonnes pratiques, dont certaines se révèlent génériques (applicables à toute organisation), tandis que d'autres s'avèrent davantage spécifiques (plutôt adaptées à tel ou tel type d'organisation). Cet atelier a été réalisé le 22 octobre 2018 et a pris la forme d'**un travail en intelligence collective durant une journée**.

Le **deuxième atelier** a permis de réunir une **dizaine de fournisseurs** déjà engagés en matière de RSE. Le panel a été constitué par EcoVadis. Cet atelier avait vocation à permettre de **mieux cerner les attentes des fournisseurs en matière de relations avec leurs clients** et de voir **dans quelle mesure le Label permet les progrès sur les axes jugés les plus importants par des fournisseurs** travaillant avec des « labellisés » et des « non-labellisés »¹. Cet atelier a été réalisé le 14 novembre 2018 et a également pris la forme d'**un travail en intelligence collective durant une journée**.

Le **troisième atelier** a pris la forme d'un **webinaire** organisé le 11 décembre 2018 en vue de **partager les résultats** (synthèse des échanges issus du premier atelier et intégration des résultats issus du deuxième atelier, avec les fournisseurs) avec les labellisés ayant participé au premier atelier et de les **soumettre à la discussion collective**. Ce temps a permis de **confirmer les enseignements issus des deux premiers ateliers**, mais aussi de **faire émerger des compléments, des idées et pratiques importantes mais non-évoquées dans un premier temps**.

Le **travail en intelligence collective** réalisé durant les deux premiers ateliers a permis d'aborder les **différents thèmes identifiés comme fondamentaux** pour mieux comprendre **les raisons ayant conduit les organisations à entrer dans le processus de labellisation, les intérêts et bénéfices émergents** (non forcément visés au départ), **les difficultés rencontrées et les moyens mis en œuvre pour les lever, et enfin les conseils et bonnes pratiques proposées à destination des futurs labellisés**. Nous nous sommes appuyés sur des **tours de parole dynamiques** permettant d'aborder les thèmes mentionnés sans langue de bois et au travers de questions complémentaires à celles qui figuraient dans le questionnaire. Ce dernier avait été partagé au préalable avec les participants et rendu disponible sur place, avec la consigne de le renvoyer rempli dix jours après l'atelier. Le but était de **permettre à chacune et chacun de se consacrer pleinement aux échanges, de « digérer » ces derniers et de remplir le questionnaire à tête reposée quelques jours plus tard**, bénéficiant ainsi des apports des discussions et d'une conscience accrue des spécificités de chacune des expériences vécues. La parole a ainsi pu être libre et bien répartie. Tous les participants ont, de façon remarquable, bien joué le jeu, permettant de **nourrir les analyses de toute la richesse des échanges à bâtons rompus centrés sur les points clés** ainsi que des **efforts de rédaction des participants sur les spécificités de leurs expériences**.

¹ La chronique « [Bien connaître les motivations de ses fournisseurs pour de meilleures collaborations](#) » (2017) atteste de l'importance de cette écoute de la voix des fournisseurs, par ailleurs préconisée par le Label RFAR



Au final, il importe de **prendre les riches retours d'expérience pour ce qu'ils sont. Ils ne sauraient en effet permettre des analyses scientifiques fondées sur une quelconque valeur statistique des données.** Si des spécificités se dessinent entre PME, ETI, Grandes entreprises et acteurs publics, elles ne permettent sans doute pas de généraliser ces dernières. Il est néanmoins possible d'**apprendre beaucoup des expériences vécues et partagées et de formuler des préconisations utiles pour les futurs labellisés en fonction de leurs caractéristiques.** Les succès, comme sans doute encore plus les échecs, vécus s'avèrent pour cela précieux.

Enfin, **une présentation de la démarche et des premiers résultats lors d'une réunion de recherche de la Chaire Paix Economique, Mindfulness et Bien-être au travail** de Grenoble Ecole de Management a été réalisée le 8 avril 2019. Les riches échanges ont permis de **mettre en perspective certaines recommandations formulées,** à la lumière de la sensibilité des chercheurs présents (risque de normalisation trop importante et de perte d'une partie de l'identité des organisations par exemple).



Introduction : origines et principales caractéristiques du label RFAR

Nous proposons ici une présentation du Label RFAR en revenant sur ses origines et ses évolutions successives, avant de mieux caractériser les critères du Label du point de vue des fournisseurs puis selon d'autres référentiels et outils de progression achats responsables et relation clients-fournisseurs.

1. De la Charte au Label RFAR



Françoise Odolant

Responsable du pôle Acheteurs, Chartes et Labels à la Médiation des Entreprises

Diplômée de Sciences-Po Paris, MBA HEC-ISA et AMP Harvard Business School, Françoise Odolant a dirigé les achats de la division Lighting systems chez Valeo, avant de devenir le directeur des achats du Groupe Vivendi. En 2008, elle crée son cabinet conseil, AFM Performance Booster, et rejoint la Médiation des entreprises en 2010 pour prendre la responsabilité du pôle Acheteurs, Chartes et Labels.

Crédit photo : DHSimon

Premier et seul Label décerné par les pouvoirs publics en la matière, l'attribution du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) distingue les organisations ayant fait la preuve d'une certaine maturité achats responsables et d'une volonté claire de renforcer encore l'équilibre de leurs relations avec les fournisseurs.

Attentes du labellisateur Médiation des entreprises et Conseil National des Achats (CNA)

Le label encourage la transformation des pratiques en laissant chaque organisation définir ses priorités et les moyens qu'elle peut y allouer. Il est attribué pour 3 ans, mais tous les ans, les évaluateurs reviennent pour examiner la situation sur la douzaine de questions rédhibitoires et s'assurer du respect du plan d'action. Pour chaque critère, les candidats sont invités à scruter :

- leurs documents de politique et de procédure pour étayer que leur engagement en matière d'achat responsable est explicite et bien aligné avec les axes RSE fixés par leur direction générale,
- leurs pratiques pour mesurer le déploiement sur le terrain avec l'ambition exigeante que ce soit le plus systématique possible,
- et leurs tableaux de bord, objectifs, indicateurs et résultats pour démontrer l'efficacité du pilotage de leurs plans d'amélioration.

Lors de l'examen initial d'une candidature par le comité d'attribution – composé de manière paritaire par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats –, le dossier comprend le rapport de l'évaluateur agréé tiers externe neutre et indépendant mais aussi deux documents proposés par le candidat lui-même, la lettre de couverture engageant sa haute direction et son plan de progrès en regard des pratiques les moins matures.

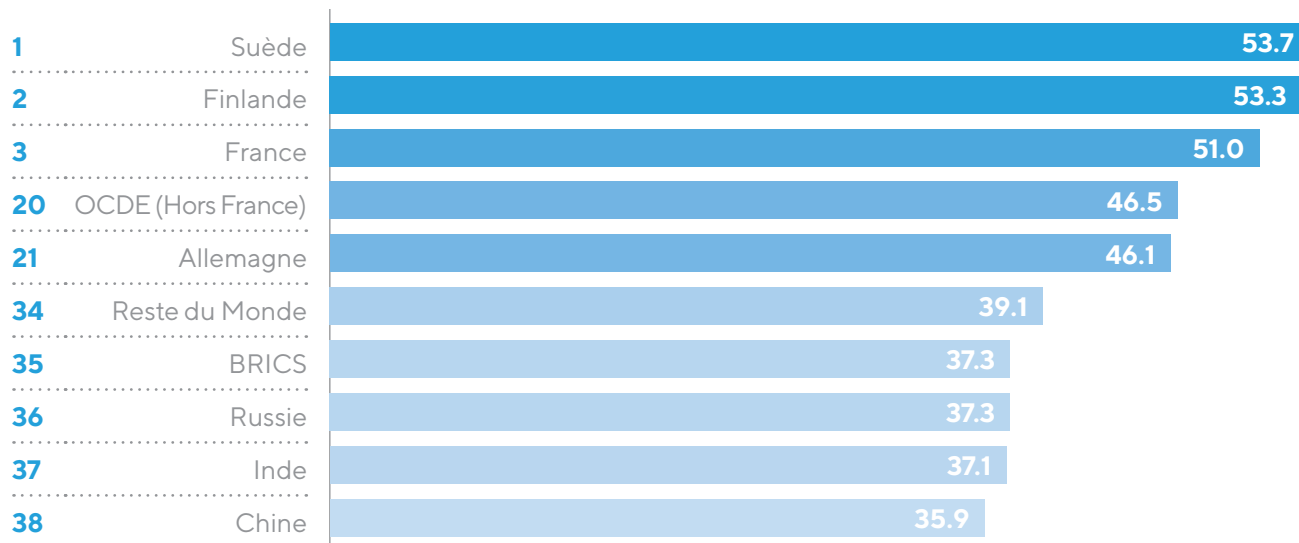
Evolutivité du label

Depuis sa création en 2012, le label a déjà évolué plusieurs fois : en 2015, refonte du questionnaire en s'appuyant sur les meilleures pratiques observées chez les premiers labellisés, publiées dans les recueils Talents d'acheteurs ; puis en 2017, c'est le référentiel lui-même qui s'est enrichi des recommandations de la norme ISO 20400 sur les achats responsables. Cette évolutivité du label est appréciée des organisations qui élaborent leurs plans de progrès en s'appuyant sur ce dispositif. Cela leur permet en effet de tirer leurs efforts, en bénéficiant de la dimension pédagogique de cette documentation accessible à tous. Pas le temps de s'endormir sur d'éventuels lauriers que la nouvelle version stimule un diagnostic complémentaire et enrichit le plan d'action. D'autant que les directions achats sont de plus en plus sollicitées pour répondre de leur chaîne d'approvisionnement en raison des nouvelles réglementations françaises, par exemple en matière de devoir de vigilance, prévention de la corruption, sans oublier la pression des ONG sur les plus grandes entreprises mondiales.

Nouvelle dimension internationale du label

Les études régulièrement publiées par la Médiation des entreprises et EcoVadis sur la performance RSE des grandes entreprises françaises comparées à celles des autres pays de l'OCDE et des BRICS montrent que la France est désormais montée sur le podium en étant 3e au classement mondial. Elles tirent dans leur sillage les TPE PME. La performance de nos pratiques RSE est donc clairement à l'avantage de notre compétitivité internationale.

Classement par score global



Source 2019 : [Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS](#)

Sous l'impulsion de Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, l'Observatoire des achats responsables (ObsAR), l'association française de normalisation (Afnor) et le conseil national des achats (CNA) ont coordonné leurs efforts afin de faire converger le label Relations fournisseurs responsables (RFR) avec la nouvelle norme internationale ISO 20400 Achats responsables. Depuis le 1er octobre 2017, le nouveau Label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) –adossé à cette norme– donne une dimension internationale à cette démarche née en France, ce qui est utile pour toutes les organisations qui sont sur la scène de la compétition mondiale, en particulier les grandes entreprises françaises.

Ouverture du label aux TPE PME et approche collective

Comme le label permet concrètement à chaque organisation de s'améliorer et de s'étalonner pour ce qui est des Relations fournisseurs et achats responsables, l'ouverture du label RFAR aux TPE PME offre la perspective de permettre à celles-ci de se différencier et de se faire reconnaître.

Nous encourageons vivement les approches collectives pour que les TPE PME préparent leurs candidatures au label RFAR, que ce soit organisé par un grand compte comme le Ministère des Armées, une tête de réseau comme le CJD, une Fédération professionnelle comme la FACIM, ou encore un dispositif local ou sectoriel. Les premières initiatives émergent, pour ceux qui vont y adhérer, elles vont certainement faire gagner du temps, de l'argent, faciliter la constitution des dossiers, et stimuler les échanges de bonnes pratiques et leur capitalisation.

Pour conclure, il est notable que les signataires de la charte et les labellisés se soient véritablement appropriés ces deux dispositifs en participant régulièrement aux comités de pilotages, soit dans l'auditoire soit en témoignant, en étant tuteurs ou ambassadeurs, en partageant leurs retours d'expérience dans les groupes de travail ou dans les enquêtes, en se mobilisant lors des travaux de convergence du label avec la norme ISO 20400 ou encore en incitant leurs fournisseurs stratégiques à entrer eux aussi à leur tour dans le parcours de la charte au label. La vitalité de cette communauté constituée autour de la charte et du label est bien la meilleure preuve de l'attachement à ces valeurs et aux principes d'achats responsables chez ces acteurs économiques engagés, de l'intérêt qu'ils voient à améliorer leurs pratiques et des bénéfices réels que cette démarche leur apporte en interne comme en externe.

De même, le soutien précieux des organismes évaluateurs agréés, des écoles et des médias spécialisés qui relaient la charte et le label et contribue grandement à les faire connaître.

Ce Livre blanc est une belle opportunité de faciliter l'augmentation significative du nombre de labellisés, je sais que c'est le vœu le plus cher des 45 pionniers et leaders d'opinion qui s'y sont déjà engagés : ils ont envie de diffuser cette conception durable et équilibrée des relations clients-fournisseurs et de favoriser la mise en œuvre des bonnes pratiques chez le plus grand nombre.

2009

Co-élaboration de la [charte « Relations fournisseurs responsables »](#) (CNA/Médiation).

- Sentiment d'urgence : les mauvaises pratiques achats entraînent la disparition de nombreuses entreprises.
- Objectif : fixer clairement des orientations pour construire et animer des relations équilibrées entre les grands comptes et leurs fournisseurs TPE/PME et de proposer une alternative au modèle des relations clients-fournisseurs placées sous le rapport de forces.

2011

Sous l'impulsion de Jean-Claude Volot, premier médiateur des entreprises, collaboration avec Vigeo pour prolonger la charte et créer un outil d'évaluation des pratiques achat.

2014

Octobre : première campagne de promotion massive de la charte portée par un tiers. Campagne d'adhésion Centre des Jeunes Dirigeants auprès de 1000 dirigeants.

2015

Juin : ouverture du marché des évaluateurs. Attribution des premiers agréments évaluateurs du label.

2017

Avril : publication de la nouvelle norme de recommandations ISO 20400 Achats responsables – Lignes directrices.

Octobre : lancement du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) et ouverture aux TPE et PME. 39 entreprises et entités publiques labellisées.

2010

Février : première cérémonie de signature à Bercy sous l'égide du ministre / 21 grands comptes signataires.

Avril : premier comité de pilotage Médiation/CNA. Partage des bonnes pratiques et retours d'expériences dans la communauté des signataires de la charte.

Juin : 24 nouveaux signataires grands comptes, soutien des CPME, MEDEF, APCM, UPA et ACFCI.

AOÛT : 36 mauvaises pratiques listées dans le [Rapport Volot](#).

Septembre : premières signatures en région, Lyon puis Marseille. Premiers relais par des syndicats professionnels.

Décembre : troisième cérémonie de signatures de la charte par des grands comptes et dirigeants de TPE/PME, issus notamment des filières ferroviaire, aéronautique et numérique.

2012

Lancement du Label "Relations fournisseur responsables" (RFR). Distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Premier label en la matière remis par les pouvoirs publics.

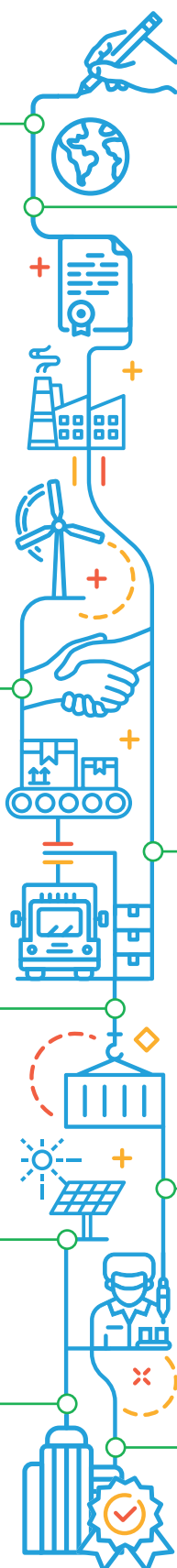
Décembre : 4 premières grandes entreprises labellisées : Legrand, SNCF, Société Générale et Thalès.

2016

Novembre : outil « [kit de confiance](#) » au service de la relation client-fournisseur développé par le think tank Lab Pareto, communauté de directeurs achats de grands groupes, de dirigeants de TPE/PME, et de citoyens (chercheurs, étudiants, etc...)

2019

Avril : la Charte Relations Fournisseurs Responsables compte plus de 2000 signataires et 45 organisations à ce jour ont obtenu le label.



2. Les 15 critères du Label RFAR vus par les fournisseurs

La voix des fournisseurs

Comment les fournisseurs perçoivent-ils les acheteurs labellisés RFAR des non labellisés ? Quels engagements du label RFAR leur semblent les plus importants ? Parmi ces 15 critères, quels sont ceux qui les motivent tout particulièrement et pourquoi ?

Lors de “l’atelier fournisseurs”, nous nous sommes livrés au jeu d’un passage en revue des quinze critères du Label RFAR en appliquant la théorie des deux facteurs de Herzberg, initialement conçue pour expliquer la motivation des individus, au domaine de la relation clients-fournisseurs :²

- les “facteurs d’hygiène” seraient ceux qui visent à réduire l’insatisfaction du fournisseur dans sa relation avec le commanditaire (marge et délais de paiement, confort de réponse aux offres, visibilité donnée sur le planning de production...),
- tandis que les “facteurs moteurs” contribueraient à améliorer la satisfaction (autonomie laissée au fournisseur dans la recherche de solution, “industrial upgrading”, co-développement de produits...).

Selon [Frederick Herzberg](#), les facteurs moteurs se trouvent à l’origine des effets les plus durables sur la motivation, mais les facteurs d’hygiène, s’ils ne sont pas ou insuffisamment, au rendez-vous, risquent de dégrader considérablement la motivation. Les deux catégories de facteurs sont donc importantes et complémentaires.

Il s’agissait de qualifier tous les critères soit en tant que “facteurs d’hygiène” ou “facteurs moteurs”. 8 des 15 critères ont fait l’objet d’un consensus sur le panel fournisseurs, les 7 autres ont fait l’objet de réponses contradictoires ou n’ont pas été jugés suffisamment maîtrisés par certains fournisseurs pour faire l’objet d’une réponse. Cette non-réponse constitue en soi une information sur la compréhension relative des critères par les fournisseurs et les efforts de communication à mettre en oeuvre.

Plus qu’une hiérarchie des critères les plus importants aux yeux des fournisseurs, il ressort de ce travail une vision relativement consensuelle sur le label et les critères qui permettent de réduire l’insatisfaction des fournisseurs (critères qui permettent, bien souvent de faciliter la vie du fournisseur) et des critères qui permettent d’améliorer la satisfaction de ces derniers (critères qui donnent davantage de sens aux efforts et au travail demandés aux fournisseurs).




Du point de vue du fournisseur, le dispositif de lutte contre la corruption mis en place par son client est par exemple perçu comme un facteur d’hygiène (critère 1.3 Prévention de la corruption) aux côtés d’autres critères d’équité (critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs et critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants).

Il est toutefois intéressant de constater que les attentes des fournisseurs, **ce qu’ils aimeraient trouver plus fréquemment** dans les relations avec leurs clients pour augmenter leur satisfaction concernent **l’intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats** (domaine 4) et les conditions de la **qualité des relations fournisseurs** et sous-traitants (domaine 2) :




² Pour en savoir plus, lire l’article [“Bien connaître les motivations de ses fournisseurs pour de meilleures collaborations”](#) (2017)

- La co-construction et le co-développement : critère 4.2 « Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges » qualifié de “facteur moteur”
- La prise en compte des engagements et “l’intégration des performances RSE” (critère 4.3 qualifié de “facteur moteur”)
- Une relation équilibrée : Critère 2.3 “Retour d’expérience, Écoute active de la voix des fournisseurs” également qualifié de “facteur moteur”




Perception des 15 critères du label RFAR par les fournisseurs : facteurs de motivation

-  Facteur “moteur” qui **améliore la satisfaction** du fournisseur
  Facteur “d’hygiène” qui **réduit l’insatisfaction** du fournisseur
  Pas de consensus du panel fournisseurs sur le critère, motivations contrastées




Domaine 1 : Engagement et gouvernance de l’organisation dans une démarche d’achats responsables

- | | |
|---|--|
| 1.1 Alignement politique et stratégie d’achat responsable avec les objectifs RSE fixés par la Direction |  |
| 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités |  |
| 1.3 Prévention de la corruption |  |




Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants

- | | |
|--|---|
| 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus |  |
| 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation |  |
| 2.3 Retour d’expérience, Ecoute active de la voix des fournisseurs |  |




Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants

- | | |
|--|---|
| 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs |  |
| 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées |  |
| 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants |  |

Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

- | | |
|--|---|
| 4.1 Préparation d’une stratégie de sourcing responsable |  |
| 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges |  |
| 4.3 Intégration des performances RSE dans fournisseurs et sous-traitants |  |

Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l’écosystème

- | | |
|--|---|
| 5.1 Appréciation de l’ensemble des coûts du cycle de vie |  |
| 5.2 Contribution au développement du territoire |  |
| 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international |  |

3. Achats responsables et relation clients-fournisseurs, quelques référentiels et outils de progrès reconnus



Mark Dubreuil
CSR Analyst EcoVadis

Analyste RSE EcoVadis depuis 2014, Mark fait partie de l'équipe de 150 analystes répartis dans 9 bureaux dans le monde. Il collabore à des études en partenariat avec le MEDEF mais aussi le Médiateur des entreprises, sur [la performance RSE des entreprises](#).

Achats Responsables, une norme d'orientation ISO 20400

La norme ISO 26000 a aidé à diffuser la notion de responsabilité sociétale auprès des entreprises, et dans une moindre mesure celle d'achats responsables. Depuis 2017, les achats responsables possèdent leur propre norme dédiée, [la norme ISO 20400](#) qui donne des lignes directrices aux entreprises désireuses d'améliorer leurs pratiques.

L'ISO/PC 277, le comité responsable du développement de la nouvelle norme ISO 20400, a été créé en 2013. Dirigé par Jacques Schramm (président d'A2 Consulting), il a réuni 35 pays participants et 13 pays observateurs jusqu'à la publication de la norme en 2017. Le label Relations Fournisseurs Responsables (RFAR) et d'autres outils sont alignés sur cette norme.

Pour distinguer les entreprises se donnant les moyens d'avoir une orientation responsable au niveau de leurs achats comme au niveau de leurs relations avec leurs fournisseurs, le label RFAR n'est pas la seule réponse, ni forcément la plus adaptée à la réalité et aux besoins de toutes les entreprises : labels RSE constituant des alternatives au label RFAR mais aussi autres méthodes d'évaluation volontaire des pratiques achats responsables et de maturité de la relation clients-fournisseurs. Dans le tableau ci-contre, le choix a été fait de n'identifier que les outils "volontaires" en excluant les indices boursiers tels que le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), le FTSE4GOOD ou les indices Euronext Vigeo Eiris.

Délai de paiement : des classements annuels sur un élément central de la relation

En France, deux évaluations non volontaires des entreprises sont réalisées tous les ans sur le respect des délais de paiement, élément central de tension entre commanditaires et fournisseurs et de détérioration des relations. Ces classements citent les entreprises concernées, ce qui peut avoir un impact sur leur réputation et inciter les directions à s'améliorer.

Classement des donneurs d'ordre / magazine Challenges

En 2018, 330 entreprises ont été qualifiées de "mauvais payeurs" par le biais du Classement des donneurs d'ordre établi par le magazine Challenges. Ce classement créé en 2012 répertorie les "mauvais élèves" en termes de délais de paiement des fournisseurs.

Observatoire des délais de paiements / rapport annuel

L'observatoire publie chaque année un rapport d'étude des comportements sur les délais de paiements dans la sphère privée comme publique. En 2018, les retards de paiement étaient stables mais toutefois élevés, en moyenne 11 jours après les 60 jours réglementaires.

Benchmark référentiels et outils volontaires de progrès Achats Responsables

Générique	Type	Origine (+Périmètre géographique)
Responsabilité Sociétale RSE	B CORP	Etats-Unis (International)
	Le label dit "B Corp" est octroyé aux entreprises répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public. L'entreprise complète une évaluation en ligne et fait l'objet d'entretiens téléphoniques pour valider ses déclarations.	
	AFAQ 26000 / CAP 26000 / ISO 26000 de SGS	France Suisse (International)
	Certifications/évaluations sur la pertinence et le niveau de maturité des pratiques des entreprises en matière de RSE. Ces différentes évaluations couvrent notamment le dialogue avec les parties prenantes comme les fournisseurs.	
	Label LUCIE	France (France)
ACHATS RESPONSABLES	Label RSE basé sur l'ISO 26000. Il repose sur le principe d'une auto-évaluation supervisée et d'une évaluation par un organisme expert.	
	EcoVadis	France (International)
	Evaluation multi-sources (terrain et documents justificatifs) sur la base de l'ISO 26000 afin de mesurer la performance RSE des fournisseurs autour de 4 thèmes (dont un thème entièrement consacré aux achats responsables). L'intérêt de l'évaluation réside notamment dans la prise en compte des politiques et actions menées par les fournisseurs dans leur propre chaîne d'approvisionnement.	
RELATION CLIENT FOURNISSEURS	Label RFAR	France (France)
	Peak Collaborative Index	France (France)
	Outil de mesure de la qualité dans les relations clients-fournisseurs. Il a pour but, grâce à un diagnostic d'évaluation des comportements (autour de 18 compétences relationnelles), d'identifier les bonnes pratiques qui permettent d'améliorer la confiance entre clients et fournisseurs. Le modèle des normes collaboratives a été utilisé pour élaborer l'indice développé par THESAME avec l'appui du cabinet Socrates, du laboratoire de l'IREGE et de l'ESSEC Business School.	
Spécifique	Working Relations Index (WRI)	Etats-Unis (International)
	Un indice de qualité de la relation client-fournisseur selon une méthode d'évaluation quantitative des caractéristiques qualitatives de la relation fournisseur. Créé en 2001 par le professeur John Henke, il repose sur cinq variables dont la Qualité de la relation client-fournisseur et les Opportunités de profit pour le fournisseur.	



I – La labellisation : des objectifs bien compris

L'essentiel

Tout en témoignant d'une **large gamme d'attentes associées à la labellisation**, les retours des labellisés permettent de faire apparaître **quelques objectifs largement partagés**. Les deux principaux objectifs sont associés à la double volonté de **progresser** (montée en maturité des achats, voire de l'organisation dans son ensemble, et montée en compétence des acheteurs) et de **faire connaître les engagements pris** (en interne comme à l'extérieur de l'organisation). Le **label RFAR** a été décrit par l'ensemble des participants comme **le meilleur outil existant actuellement pour atteindre ces deux objectifs principaux**, sans compter les bénéfices induits, que nous aborderons dans la partie suivante. La labellisation est majoritairement décrite comme une étape supplémentaire et décisive dans la **mise en œuvre d'une démarche de progrès et d'engagements souvent anciens**, quelle que soit la **taille des organisations** considérées, même si **certaines spécificités** apparaissent en fonction de cette dernière.

1. Une double volonté, largement partagée, de progresser et de faire connaître les engagements

Même pour des organisations déjà sensibles à la qualité des relations fournisseurs, les changements envisagés pour entrer en conformité avec les exigences du Label se sont avérées non négligeables.

“La candidature au Label s’est inscrite dans cette dynamique avec la volonté de concrétiser les actions engagées par l’obtention du Label pour renforcer l’attractivité du groupe vis-à-vis de ses parties prenantes et utiliser les démarches conduisant à l’obtention de celui-ci comme outil de progrès permanent.”

Gérard Duhamel, Naval Group

Certains insistent davantage sur les progrès internes, envisagés comme l’objectif principal.

“Plus qu’une reconnaissance, le label est un processus interne vertueux d’amélioration de l’organisation.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

“Le Label est, depuis sa signature, un formidable levier pour mobiliser en interne nos différentes parties prenantes (clients internes, fonctions support-juridique, finance, RH, etc... mais surtout la fonction achats) et pour rendre visible les actions engagées (vecteur de communication et de visibilité interne été externe).”

Geneviève Bedin Lescure, SNCF



D'autres précisent tout l'intérêt de faire connaître les efforts entrepris, y compris en direction des futures recrues.

"Parler du Label et d'achats responsables fait prendre conscience aux candidats qu'ils viennent travailler dans une Direction Achats « saine »."

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

Les effets de la labellisation sur l'attractivité de l'organisation vis-à-vis de ses ressources humaines n'ont pas pour unique vocation de permettre d'attirer les talents. Ils peuvent également contribuer à renforcer l'engagement des salariés déjà présents.

"Au-delà de l'amélioration de la qualité des relations avec les fournisseurs, nous avons comme objectifs la promotion de nos valeurs en interne afin de renforcer l'engagement de nos salariés et améliorer leur bien-être mais aussi les informer davantage."

Eric Nizard, Lic

Dans certains cas, les clients peuvent constituer une partie prenante privilégiée en direction de laquelle communiquer sur l'obtention du Label, en vue de développer un véritable argument commercial.

"Nous nous sommes aperçus que le Label pouvait être valorisé par la clientèle internationale et constituer un atout face à la concurrence, notamment les grands aéroports européens."

Safira Dodat, ADP

"Côté commerce, les habitudes des consommateurs changent. Ils sont de plus en plus sensibles à la façon dont nous travaillons et produisons. Leur dire que nous favorisons les achats locaux, français mais aussi les entreprises du secteur protégé et adapté sont autant de raisons pour les rassurer."

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

Les deux principaux objectifs visés par les labellisés étant présentés, il est possible de mieux comprendre en quoi le Label RFAR s'avère constituer le meilleur outil possible pour en assurer l'atteinte.

2. Le Label RFAR, meilleur outil actuellement disponible pour atteindre les deux grands objectifs de progression et de communication

Le Label RFAR n'est sans doute pas le seul outil permettant d'accompagner une montée en maturité et en compétence telle que recherchée par les labellisés. Il présente toutefois des spécificités qui en font un choix évident au regard des retours d'expériences des labellisés ayant envisagé ou même tenté d'autres formules de progrès sur les questions sociales et/ou environnementales. Son caractère complet est ainsi largement plébiscité.

“La prise en compte des recommandations ou exigences issues des normes ISO (26000, 20400, 31000,...) pourrait être une alternative. Mais le Label apparaît comme un référentiel unique bien plus complet et exhaustif, notamment depuis son adossement à la norme internationale ISO 20400 sur les achats responsables.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

Une retombée importante associée à la labellisation réside dans la reconnaissance de la fonction achats.

“Le Label contribue au rayonnement de la Direction Achats. Il faut y aller car c’est une démarche porteuse de sens. Il n’y a pas d’autres démarches aussi complètes pour une reconnaissance externe de la fonction.”

Safira Dodat, ADP

“Certes la démarche est exigeante mais il s’agit d’un vrai vecteur de transformation et de valorisation de la fonction achats (et au-delà de l’entreprise labellisée).”

Geneviève Bedin Lescure, SNCF

Le Label permet également un gain de temps très important sur la voie de la montée en maturité des achats.

Les apports auraient été possibles autrement mais ça aurait été plus long et plus compliqué car le label apporte un cadre, un sponsorship et un timing.”

Stéphane Smith, TF1

La possibilité de fédérer en interne en donnant du sens à la contribution de collègues appartenant à différentes fonctions est un atout non négligeable.

“Le Label est un système global et collaboratif. Il fédère les actions internes et leur donne du sens.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

“L’effet « chapeau » ou de synthèse que permet le Label facilite une vue et une démarche d’ensemble des exigences répertoriées dans son référentiel, et donne ainsi davantage de visibilité ou de motivation pour agir au sein de l’entreprise et vis-à-vis des fournisseurs.”

François Fechner, EDF

L’accompagnement de la Médiation et la possibilité offerte de participer, avec d’autres labellisés ou organisations entrant dans la démarche est un atout très apprécié pour atteindre les objectifs.

“Groupe Equity a d’abord envisagé la labellisation LUCIE. Les premières démarches d’audit et de formation ont d’ailleurs été engagées en ce sens en 2015 et 2016 pour finalement s’engager aux côtés de la Médiation et du CNA qui avaient ouvert des ateliers de réflexion que nous avons considérés comme très pertinents et appropriés pour traiter les sujets en profondeur.”

Nelly Plu, Groupe Equity

Enfin, le principe de l'audit annuel et de l'évolution des exigences (le Label a déjà évolué à plusieurs occasions depuis sa première version, intégrant notamment dans sa version la plus récente, les exigences de la norme ISO 20400), qui aurait pu être vécue comme un problème (être labellisé une fois ne garantit pas le succès la fois suivante et la possibilité d'une désillusion pourrait être difficile à vivre), est, au contraire, envisagé de façon très positive. Le renforcement des exigences est, en effet, réel.

“Après la convergence avec la norme ISO 20400, nous avons mal mesuré le gap avec l'ancien label en termes d'exigences.”

Roland Donzelle, Square

Plusieurs organisations témoignent ainsi de l'intérêt d'être incitées à progresser de façon continue.

Le Label permet, par son système d'évaluations annuelles et de renouvellement, de développer une logique de progrès et d'amélioration continue, et de pousser ainsi l'organisation à plus de performance.”

Stéphane Moënnier, Ministère des Armées

“Les audits annuels nous permettent de garder et de rester sous tension sur le sujet (pas de risque de laisser tomber le sujet pendant trois ans).”

Safira Dodat, ADP

“Nous aurions pu nous améliorer de manière informelle et strictement interne, mais la perspective d'obtenir, puis de conserver le Label est un formidable carburant.”

Eric Nizard, LIC

Au-delà de la pertinence du Label comme outil de progrès permettant d'atteindre les deux grands objectifs affirmés, la labellisation s'avère être une étape naturelle et logique permettant de concrétiser et de rendre plus opérationnels des engagements anciens.

3. La labellisation, une concrétisation d'engagements anciens pour la majorité des labellisés

Plusieurs organisations témoignent de l'importance de la validation d'engagements plus anciens, impliquant l'ensemble de l'organisation plus que les seuls achats.

Des démarches davantage centrées sur les achats responsables avaient également été développées au sein de certaines structures, démarches qui ont alors constitué de réels atouts en vue de la labellisation.

Pour certaines structures, le caractère partenarial et collaboratif des relations fournisseurs, promu par le Label, apparaît clairement comme une nécessité compte tenu des spécificités perçues de l'activité.

De telles structures avaient donc, depuis longtemps, déjà mis en place de bonnes pratiques, notamment en termes d'écoute de la voix des fournisseurs.

Pour les premiers labellisés, les engagements anciens s'étaient déjà concrétisés par la signature de la Charte, solide étape préalable à une labellisation réussie.

Il est intéressant de noter que le signal envoyé par la signature de la Charte n'est pas uniquement destiné aux fournisseurs et, dans une moindre mesure, aux clients pour simplement témoigner vis-à-vis de ces derniers des pratiques vertueuses développées par leur fournisseur. La signature de la Charte peut témoigner d'une ambition plus importante visant à diffuser aux clients les bonnes pratiques.

"La Charte, dans un premier temps, a été signée car elle présentait un intérêt pour nous en tant que fournisseur de grands groupes. Nous souhaitons que nos clients signent et appliquent cette Charte et il nous semblait important de commencer par se l'appliquer à nous-mêmes. Ensuite c'est devenu un cercle vertueux."

Roland Donzelle, Square

"La signature de la Charte par LIC le 9 janvier 2013 a été le point de départ et le déclencheur de notre volonté d'aller plus loin et de nous lancer dans une procédure de labellisation."

Stéphane Smith, TF1

"Depuis toujours et bien avant sa labellisation, LIC développe des relations collaboratives avec ses partenaires et ses fournisseurs et c'est en ce sens que la labellisation de LIC a conforté cet état de fait et lui a permis de faire connaître ses engagements et ses bonnes pratiques à tous (salariés, clients, partenaires, fournisseurs et sous-traitants)."

Eric Nizard, LIC

"Cela nous a permis de monter en connaissance des grands piliers du Label et de continuer sur le processus de labellisation."

Stéphane Smith, TF1

"Nous travaillons avec certains fournisseurs depuis plus de cent ans (...) Comme tous les « couples », nous devons partager des valeurs communes de confiance, de respect, d'écoute, de partage, de fidélité et d'ouverture pour nous développer, savoir nous réinventer sans cesse pour durer et prospérer."

Gérard Duhamel, Naval Group

"Après la signature de la Charte, la labellisation répondait à notre volonté d'aller plus loin, en se fixant des objectifs plus ambitieux et en se donnant la possibilité de comparer nos pratiques avec d'autres grands donneurs d'ordre."

Geneviève Bedin Lescure, SNCF

“Le Groupe avait mis en place une démarche AgiR qui développait les achats responsables sur quatre leviers (Actualiser le besoin, Garantir un coût complet, Intensifier la coopération avec les fournisseurs, Recourir à l'économie solidaire) sur trois axes : environnement / développer les territoires / les bonnes pratiques dans les affaires. Contrairement à la démarche groupe PHARE (handicap) dont le sponsoring à haut niveau a permis d'être exemplaire rapidement en termes de performance, AgiR était une initiative de la filière achats.”

Nathalie Bornard, Groupe BPCE

“La signature de la Charte par LIC le 9 janvier 2013 a été le point de départ et le déclencheur de notre volonté d'aller plus loin et de nous lancer dans une procédure de labellisation.”

Eric Nizard, LIC

“La relation de Naval Group avec ses fournisseurs est nécessairement une relation qui se doit d'être stable sur la durée. Le cycle de vie de nos produits est long et nos programmes sont complexes avec des plannings vivants offrant une visibilité parfois fluctuante aux fournisseurs.”

Pascal Pieplu, Naval Group

“Le Label RFAR constituait pour EDF une nouvelle étape à franchir, qui s'inscrit pleinement dans la dynamique de ses différents engagements.”

François Fechner, EDF

“Le Label est une voie d'approfondissement des engagements pris lors de la signature de la Charte.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

“La signature de la Charte était une première étape pour « désacraliser » le sujet. Pour nous, c'était un engagement moral mais qui donnait déjà une certaine dimension à la démarche. C'était un bon point de départ.”

Patrice Célérier,
Schmidt Groupe

“ADP a fait partie des premiers signataires de la Charte en 2010. Cette signature était tout à fait naturelle compte tenu de l'engagement historique de l'entreprise dans la RSE. Ensuite, il s'est passé quatre ans qui nous ont permis de nous préparer à candidater au label (mise en place de processus dématérialisés sur la partie achats pour plus d'éthique et de traçabilité, amélioration des délais de paiement, lancement du projet procure to pay pour une sécurisation des dépenses dès le premier euro, montée en compétence des équipes sur le volet RSE,...”

Safira Dodat, ADP

Si un consensus se dessine facilement entre les labellisés rencontrés sur les origines de la démarche de labellisation entreprise, certaines spécificités méritent d'être mentionnées pour mieux comprendre les difficultés et solutions apportées, qui seront décrites dans la troisième partie de ce Livre Blanc.

Focus Difficultés spécifiques liées à la nature des organisations

<p>PME / ETI</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Le dirigeant, élément moteur et déclencheur de la démarche. <p>“Ces objectifs étaient importants pour moi parce qu’ils correspondent à mes convictions, se rapprochent de mes valeurs, et que je souhaitais le faire reconnaître et savoir.”</p> <p>Roland Donzelle, Square</p>
<p>GE*</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche souvent impulsée par la direction des achats dans les plus grandes structures, qu’elles soient publiques ou privées. Solliciter et gagner le soutien de la direction générale Nécessite parfois de réels efforts et laisse planer un risque de remise en cause des engagements sur la durée. <p>“Il est nécessaire de faire « porter » la gouvernance du Label au plus haut niveau pour pouvoir impliquer l’ensemble de la fonction achats et au-delà.”</p> <p>Geneviève Bedin Lescure, SNCF</p> <p>“Les critères 1.1 et 1.2 du label amènent à ce que la Gouvernance de l’entreprise et la Direction des achats soient davantage en synergie pour atteindre les objectifs fixés relatifs auxdits critères.”</p> <p>François Fechner, EDF</p> Efforts de pédagogie : convaincre les parties prenantes internes de l’intérêt de la labellisation et des évolutions qu’elle implique en interne. <p>“Le Label nécessite de développer une communication interne pour présenter à tous les échelons les attendus et... le retour sur investissement, c’est-à-dire l’« apport en valeur » d’une telle démarche pour l’organisation afin de gagner ainsi le soutien de parties prenantes au sein de l’organisation.”</p> <p>Stéphane Moënner, Ministère des Armées</p> Même dans les grandes organisations, la direction générale peut s’avérer le principal moteur dès le départ. <p>“Cette démarche a été appuyée dès son lancement par la direction générale du groupe.”</p> <p>Gérard Duhamel, Naval Group</p>



- La notion d'exemplarité semble déterminante.

“Ministère régalien, le Ministère des Armées doit rester exemplaire dans son action et utiliser au mieux les moyens, notamment financiers, mis à disposition (...) Le Label est devenu pour le MINARM un objectif politique avec le soutien du Ministre des Armées.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

“La participation de SNCF à certains groupes de travail sur des thématiques précises aux côtés d'autres entreprises est très importante (...). La labellisation de SNCF est aujourd'hui largement connue et il serait inconcevable que SNCF ne le soit plus.”

Géneviève Bedin Lescure, SNCF

“Une demande officielle avait été adressée à l'entreprise pour la signature de la Charte. Il était normal qu'ADP y réponde favorablement en raison de l'importance de la tutelle publique et de l'engagement historique de l'entreprise dans le développement durable. Par ailleurs, suite à la signature de la charte et des engagements de principe, il était normal de poursuivre la dynamique en nous inscrivant dans la démarche de certification.”

Safira Dodat, ADP

- Cette recherche d'exemplarité n'est pas l'apanage des organisations publiques mais ce sont toutefois clairement elles qui ont mis cette idée le plus en avant dans le panel.

* Grandes Entreprises



La voix des fournisseurs

Les fournisseurs rencontrés témoignent d'un véritable recul, sur la période récente, des efforts entrepris en direction de relations plus équilibrées.

"Beaucoup d'efforts ont été faits sur les sept dernières années. Mais aujourd'hui, les fruits n'étant pas là, ça ne répond pas aux promesses qui ont été faites. On revient en arrière. On me demande plutôt de travailler le lean-manufacturing."

Certains fournisseurs témoignent d'un autre constat important : celui de la place désormais prise par la gestion du risque au détriment des autres motivations visant à équilibrer les relations.

"On a du mal à voir la volonté de l'acheteur de faire grandir le fournisseur. On est dans la gestion du risque, mais du point de vue éthique, on ne voit pas trop."

Ces constats viennent nuancer les propos constructifs tenus par les labellisés pionniers qui sont convaincus de l'intérêt de pratiques qui ne font pas encore l'unanimité chez les donneurs d'ordres, loin s'en faut.

Il justifie d'autant plus le besoin de diffuser le Label.

Pour la majorité des organisations, les objectifs de départ convergent autour d'une **véritable progression des achats**, voire de l'organisation dans son ensemble, vers des **pratiques plus responsables**, mais également **plus pertinentes du strict point de vue économique**, ainsi que d'une **possibilité de communiquer sur ces pratiques**. Force est de constater, à la lumière des échanges réalisés, que **ces objectifs ont été rapidement atteints**, même si des retombées sont encore en cours de concrétisation.

Le **Label RFAR apparaît comme le meilleur outil actuellement disponible pour aider à atteindre les objectifs** évoqués. Un possible biais d'interprétation sur ce point réside bien sûr dans le fait que les acteurs qui se sont exprimés sont des pionniers convaincus de l'intérêt de l'outil et ayant clairement fait le choix de ce dernier. Plusieurs organisations se sont toutefois posé de réelles questions sur le choix du Label et ont envisagé des alternatives qu'elles ont systématiquement jugé moins complètes et pertinentes compte tenu des objectifs visés. Le Label RFAR est ainsi décrit comme le meilleur outil permettant d'engager une démarche de progrès continu dépassant le cadre des seuls achats et favorisant une montée en maturité utile à la poursuite des objectifs économiques, sociaux et environnementaux ambitieux affichés par les organisations les plus engagées.

La labellisation a constitué, pour l'ensemble des participants, **une importante étape supplémentaire** pour la mise en œuvre **d'engagements plus ou moins anciens** en faveur de relations fournisseurs vertueuses et créatrices de valeur. La signature de la Charte a constitué un préalable très utile mais beaucoup moins impliquant et centré sur les seules pratiques achats comme le résume bien Patrice Célérier.

“La signature de la Charte est « gérable » par la seule direction des Achats. Aller vers un processus de labellisation est une décision partagée avec la Direction Générale, voire approuvée et portée par elle.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe.



A retenir

- ✓ La labellisation permet de progresser (montée en maturité des achats et de l'organisation entière, montée en compétence des acheteurs et même des fournisseurs) et de communiquer avec légitimité sur les bonnes pratiques développées.
- ✓ Le Label RFAR est le meilleur outil actuellement disponible pour atteindre ces deux grands objectifs en raison d'une perspective élargie dépassant largement la seule fonction achats
- ✓ La labellisation a été, pour les participants, une importante étape supplémentaire dans le développement de pratiques vertueuses et créatrices de valeur.
- ✓ Quelques spécificités associées à la nature des organisations existent concernant les origines de la labellisation (rôle plus ou moins moteur de la Direction, importance perçue de l'exemplarité,...).



II – Bénéfices induits par la démarche de labellisation

✚ L'essentiel

Au-delà des attentes plus ou moins claires ayant présidé à la mise en œuvre de la démarche, il ressort des ateliers avec les labellisés **l'émergence bienvenue de bénéfices réels bien que non envisagés au départ**. De véritables **intérêts cachés** viennent ainsi enrichir l'atteinte plus ou moins complète des objectifs de départ.

La **transversalité** que suppose la démarche de labellisation, d'abord vécue comme une difficulté, s'avère constituer un véritable bénéfice caché permettant une **véritable montée en maturité de toute l'organisation**.

Retombée contre-intuitive, **la simplification des process** n'en est pas moins réelle pour l'ensemble des labellisés. Alors que le Label apporte son lot de contraintes et un besoin de reporting accru, le fonctionnement de l'organisation devient plus simple et cohérent puisque **valeurs, mission, stratégie, organisation et pratiques se trouvent davantage alignées**.

Enfin, les fournisseurs et les clients, incités à travailler en meilleure intelligence en s'appuyant sur des valeurs mieux partagées, sont invités à progresser eux aussi. Au final, c'est **tout l'écosystème qui devient plus vertueux** si certaines bonnes pratiques sont diffusées.

Comme les difficultés, certains bénéfices ou intérêts associés à la labellisation n'apparaissent clairement qu'une fois le processus engagé.

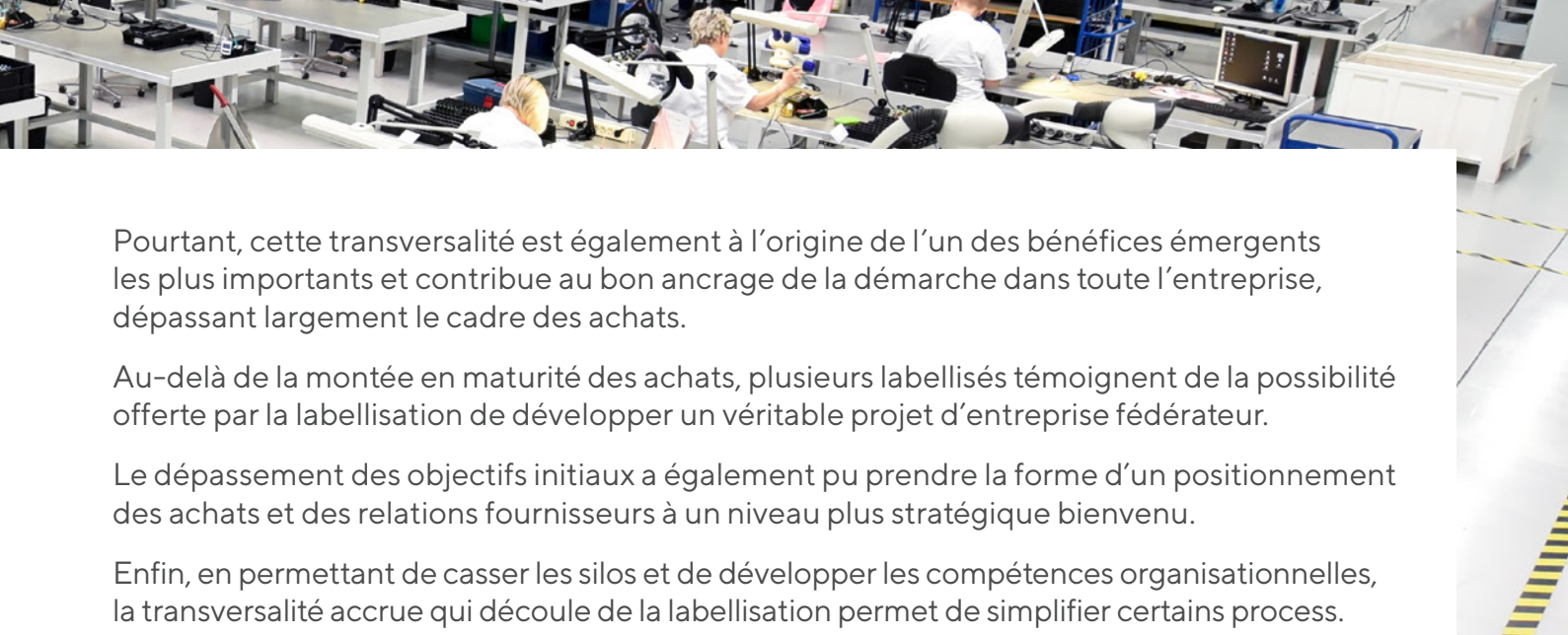
“On découvre des intérêts que nous n'avions pas identifiés au fur et à mesure de la démarche de labellisation mais on mesure aussi les difficultés en avançant.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

1. La transversalité : de la difficulté à un bénéfice clé

La transversalité qu'implique la labellisation est souvent d'abord vécue comme une difficulté.

Faire travailler ensemble des acteurs et des services ayant peu l'habitude de le faire est difficile. Ça l'est d'autant plus que certains peuvent voir comme une menace de perte d'autonomie la volonté des achats d'engager des actions communes ou coordonnées. La transversalité est, quoi qu'il en soit, rendue nécessaire pour l'obtention du Label puisqu'il importe d'une part de développer une vision plus transversale de l'organisation et de ses performances, et d'autre part de mobiliser les contributions de collègues appartenant à différentes fonctions.



Pourtant, cette transversalité est également à l'origine de l'un des bénéfices émergents les plus importants et contribue au bon ancrage de la démarche dans toute l'entreprise, dépassant largement le cadre des achats.

Au-delà de la montée en maturité des achats, plusieurs labellisés témoignent de la possibilité offerte par la labellisation de développer un véritable projet d'entreprise fédérateur.

Le dépassement des objectifs initiaux a également pu prendre la forme d'un positionnement des achats et des relations fournisseurs à un niveau plus stratégique bienvenu.

Enfin, en permettant de casser les silos et de développer les compétences organisationnelles, la transversalité accrue qui découle de la labellisation permet de simplifier certains process.

“Le Label un vecteur de mobilisation de l'ensemble du ministère. Il contribue en effet à fédérer les efforts en interne et permet de bâtir pour l'externe une image d'administration moderne et responsable. Les actions de progrès attachées au respect des exigences permettent à la structure d'être plus résiliente et mature. Outre la qualité de la relation fournisseurs, la démarche contribue à soutenir le développement de la démarche qualité et d'amélioration continue, le contrôle de gestion et la politique de contrôle interne et de maîtrise des risques.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

“Il y a une implication des acteurs au-delà des achats par des objectifs RSE fixés au PDG, aux cadres dirigeants et aux cadres de l'entreprise qui peuvent contribuer aux items du label (insertion sociale, délais de paiement, intégration de critères RSE dans les consultations,...).”

Safira Dodat, ADP

“Entrer dans la démarche de labellisation a été le point de départ pour échanger et partager avec d'autres services supports. Ce fût le cas pour la définition des indicateurs, le travail avec l'informatique pour les mettre en œuvre, les échanges avec le juridique (sur la thématique corruption), la logistique (révision du contrat de consignment perçu comme une mauvaise pratique), la finance (validation des conditions de paiements Groupe)...etc. Au final, la labellisation est un bon projet d'entreprise, porté par les Achats et suivi de près par la Direction Générale et notre Présidente.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

“Un gain « politique » en image vis-à-vis des fournisseurs (notamment les PME et ETI) a été initialement espéré avec, par exemple, la mise en avant de la politique de réduction des délais de paiement. Mais le Label est venu enrichir cette vision « financière » en se plaçant à un niveau plus stratégique et en s'insérant dans la politique d'entreprise. Il a permis de placer la question de la relation fournisseurs au sein de la politique de développement durable et de positionner le développement d'achats plus responsables et éthiques dans la politique RSE.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

2. La simplification des process : une retombée contre-intuitive

Alors qu'il serait possible de voir la labellisation comme une couche de contraintes supplémentaire venant encore plus compliquer les prises de décision stratégique ainsi que leur mise en œuvre opérationnelle, il est particulièrement intéressant de noter que la démarche engagée contribue plutôt à simplifier un certain nombre de process.

François Fechner (EDF) avait envisagé cette simplification des processus achats dès le départ, en faisant clairement un objectif associé à la démarche de labellisation. Pour la plupart des autres organisations, cet effet est venu s'ajouter aux objectifs recherchés, prenant souvent la forme d'un découloisonnement bienvenu et d'une sortie du fonctionnement en silo de l'organisation, devenue plus collaborative.

“Pour BPCE Achats, la démarche Label RFAR avait du sens afin d'harmoniser les pratiques d'achats performantes et les processus.”

Nathalie Bornard, Groupe BPCE

Le caractère pratico-pratique des questions posées permet de mettre facilement le doigt sur des pratiques simples à mettre en œuvre.

“Le questionnaire du label RFAR « parle » à une Direction Achats et aux acheteurs. Les questions sont très centrées sur la fonction, le métier et les processus. C'est plus adapté qu'une norme qui donne souvent des recommandations mais qui ne fixe pas toujours les attendus, de façon pratico-pratique. Dans le cadre du label, la majorité des questions sont simples et compréhensibles.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

Le cadre que fournit le Label peut également s'avérer utilement structurant pour des organisations soumises à des contraintes par ailleurs limitées.

“Le Label RFAR est devenu un cadre pour une entreprise comme la nôtre. Nous ne sommes pas soumis à des règles ou contraintes aussi fortes que dans les domaines de la santé, la sécurité (aéronautique), l'armement, l'industrie alimentaire. Il y a du normatif dans le monde de l'ameublement, mais pas à ce niveau de contrainte. Le Label est devenu un cadre naturel à notre démarche.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

Les progrès internes que permet la labellisation s'accompagnent généralement, et c'est heureux, de réels progrès chez les fournisseurs et les clients des labellisés.

3. Faire progresser les fournisseurs... et les clients

L'idée de faire progresser les fournisseurs a très peu été citée comme un objectif premier. Les progrès réalisés par les fournisseurs sont toutefois loin de constituer une retombée négligeable. Plusieurs facteurs expliquent la montée en maturité et en compétence des fournisseurs associée à la démarche de labellisation entreprise. Un facteur important réside dans la confiance accrue qui découle du simple respect des délais de paiement, comme l'explique Patrice Célérier, Schmidt Groupe :

“ L'équité financière vis-à-vis des fournisseurs est un bon exemple. Quoi de plus rassurant pour un fournisseur que de savoir qu'il va être payé dans les délais et que sa seule préoccupation est le business. Etre labellisé nous a permis d'échanger encore plus avec notre panel. Nous leur avons présenté nos bonnes pratiques. Ils savent qu'à tout moment, les acheteurs mais aussi notre médiateur interne sont à leur écoute.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe



La voix des fournisseurs

Sans surprise, les fournisseurs s'expriment davantage sur le 3ème point que sur les deux premiers, qui concernent essentiellement les donneurs d'ordres. Ils demeurent critiques sur l'état des pratiques et le manque d'intérêt perçu des donneurs d'ordres pour faire progresser leurs fournisseurs.

“Il n'y a plus de débat sur l'analyse de risque fournisseur, mais la volonté de faire grandir le fournisseur est aléatoire.”

De véritables différences sont perçues par les fournisseurs selon qu'ils travaillent avec un client public ou privé.

“Entre public et privé, on ne co-innove pas pareil. Quand on travaille pour le public, l'impact sur le territoire est plus important.”

Dans tous les cas, ils préconisent des échanges non seulement de qualité, mais également le plus en amont possible pour pouvoir apporter un niveau de performance accru.

“On préfère un dialogue le plus en amont possible pour co-construire le cahier des charges. On n'est jamais aussi bon que quand on est en amont.”

Pour progresser, les feed-back, s'avèrent également essentiels.

“Nous avons besoin de feed-back pour mieux comprendre le refus, pour pouvoir nous améliorer.”

Un véritable effet de « contagion » est également décrit par les labellisés, incitant les partenaires économiques avec lesquels ils travaillent à progresser eux aussi. Si l'on pense plutôt à une transmission des bonnes pratiques aux fournisseurs, les labellisés ont également parfois vu leurs clients tenter de s'inspirer des bonnes pratiques. Comme les mauvaises pratiques, les bonnes pratiques peuvent être considérées comme « virales ». Les efforts des labellisés portent donc des fruits bien au-delà de leurs seules relations fournisseurs. Ils contribuent de façon certaine et bienvenue à la résilience de l'écosystème³.

En plus de l'atteinte des objectifs généralement bien compris au départ (faire progresser l'organisation et faire connaître le caractère vertueux des pratiques mises en œuvre), **de réels intérêts cachés émergent lorsque la démarche est initiée**. Ces « bonnes surprises » ne sont pas négligeables. Elles viennent **renforcer tout l'intérêt de la labellisation et prennent des formes variées : développement des compétences organisationnelles** au travers de la **transversalité, simplification des process** et **meilleur alignement** de la stratégie, de l'organisation et des pratiques, **capacité à faire progresser les fournisseurs, voire les clients**,... Les bénéfices induits par la démarche de labellisation sont donc essentiels et de nature à rendre encore plus pertinente cette dernière pour toute organisation soucieuse de monter en maturité.

A retenir

- ✓ Ce n'est qu'une fois le processus enclenché que certains bénéfices, comme certains coûts, apparaissent. Nous les avons ici qualifiés de bénéfices induits ou d'intérêts cachés.
- ✓ La labellisation s'avère un véritable accélérateur de progrès et de montée en compétence organisationnelle, grâce à la nécessaire transversalité des actions déployées.
- ✓ Retombée sans doute contre-intuitive, la simplification des process, découlant d'un meilleur alignement de la stratégie, de l'organisation et des pratiques, n'est pas la moindre des « bonnes surprises » associées à la démarche de labellisation.
- ✓ Si le fait de faire progresser les fournisseurs est bien sûr un objectif important et souvent bien compris, les effets de la labellisation dépassent souvent les attentes sur ce point. Ils sont également réels en termes de capacité à faire progresser les clients et, au final, tout l'écosystème.

³ Voir, sur ce sujet, la chronique « Collaborer avec ses fournisseurs pour un écosystème résilient » (2017) + lien <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15551-collaborer-fournisseurs-ecosysteme-resilient/>



III – Difficultés et réponses apportées

✚ L'essentiel

La **diversité des réponses apportées** par les labellisés aux difficultés rencontrées témoigne à la fois de la **créativité** et de la **motivation** des promoteurs du projet de labellisation. C'est souvent la capacité d'une personne à **fédérer** et à **partager le sens** du projet de labellisation qui permet ensuite de s'appuyer sur d'indispensables ressources en interne.

La toute première difficulté rencontrée par les futurs labellisés réside dans la **compréhension des exigences**, étape préalable à la démarche de progrès supportée par la labellisation. Ce point fût loin d'être anecdotique pour les pionniers qui se sont exprimés et grâce auxquels l'accompagnement de la Médiation peut désormais être mieux ciblé.

Les **moyens internes à consacrer à la démarche** sont ensuite non négligeables et également difficiles à prévoir aux dires des labellisés.

Enfin, puisque de progrès il est question, **les nécessaires changements à apporter** ne manquent pas de constituer une difficulté plus ou moins importante. Au-delà des changements, **l'entretien des acquis** suppose de réels efforts.

La question des difficultés, et des réponses apportées, est sans doute celle qui permet de constater le plus de **différences entre les expériences vécues** par les labellisés, notamment en fonction de leur taille.

1. La compréhension des exigences : un prérequis incontournable

La compréhension des exigences traduites dans le référentiel constitue, chronologiquement, la première difficulté. Et elle est de taille.

Les problèmes de compréhension sont apparus réels et importants, y compris pour des organisations impliquées dans des groupes de travail pilotés par la Médiation.

Face aux réelles difficultés de réappropriation compte tenu des évolutions non négligeables du Label, il est toutefois important de noter qu'une fois l'investissement initial réalisé en termes de compréhension, le fait de s'approprier la logique permet de gagner du temps pour les renouvellements, même si ceux-ci reposent sur de nouvelles exigences.

Autre indicateur de l'importance de la compréhension des exigences : la rapidité avec laquelle certaines organisations ayant déjà bien engagé une démarche de progrès et étant déjà signataires de la Charte RFR ont pu obtenir le Label :



“D’abord, il a été nécessaire de s’approprier la démarche et le référentiel mis à disposition. Certaines exigences nécessitent en effet d’être clarifiées pour être bien comprise.”

Stéphane Moënner,
Ministère des Armées

“Beaucoup de questions sont très similaires et/ou spécifiques. Il est donc très facile de faire un hors sujet.”

Nelly Plu, Groupe Equity

“La compréhension de quelques questions à la lecture du nouveau référentiel a été difficile, malgré le fait que nous étions partie prenante dans le groupe de travail convergence.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

“Les questionnaires sont en constante évolution : notre première évaluation a eu lieu en 2015 sur la base du questionnaire réalisé par Vigeo en 2012, puis en 2016, sur la base du questionnaire RFR de la Médiation et du CNA). En 2017, nous avons répondu questionnaire RFAR)... Les changements d’évaluateurs m’ont donné quelques sueurs froides.”

Nathalie Bornard, Groupe BPCE

“Lors du renouvellement, en 2018, la démarche a été déjà rodée. Nous avons eu besoin de beaucoup moins de temps déployé sur le sujet pour préparer et répondre au questionnaire.”

Safira Dodat, ADP

“Naval Group a candidaté au Label en avril 2014 et a obtenu celui-ci dès décembre 2014. La principale difficulté que nous avons eu a été de rassembler et structurer les informations et les données, toutes disponibles, qui permettaient de répondre simplement aux points abordés dans le référentiel du Label. Cette difficulté avait été anticipée, du fait de l’histoire du groupe, de l’antériorité des actions engagées, des pratiques du groupe. Nous étions convaincus que nous serions au rdv, le référentiel du Label étant très proche des pratiques que nous avons mises en œuvre depuis longtemps.”

Gérard Duhamel, Naval Group

Une fois les questions et exigences bien comprises, l’apport de réponses et les efforts pour changer ce qui devait l’être pouvaient véritablement démarrer, à commencer par la mobilisation des moyens à consacrer à la démarche.

2. Les moyens internes à consacrer à la démarche : de l'anticipation à la mobilisation

Bien sûr les **moyens internes**⁴ divergent en fonction de la taille des organisations. Ils sont néanmoins importants et, souvent, difficiles à prévoir, comme en témoigne les témoignages suivants.

“Nous n’avions pas forcément prévu autant de ressources (pour mémoire estimation un demi ETP pendant 7 mois pour préparer le Label, puis des ressources pour mettre en œuvre notre plan d’actions à 3 ans).”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

“Nous nous sommes appuyés sur une assistante achats à temps plein et sur une acheteuse à mi-temps pendant trois mois.”

Stéphane Smith, TF1

“Il faut être conscient de l’investissement au départ : une ressource à temps plein sur quatre mois pour préparer l’audit initial.”

Safira Dodat, ADP

“Les ressources consacrées jusqu’ici ont été de 25 jours/homme en amont, 15 jh pour préparer le premier audit, 10 jh par an pour bâtir le plan d’action, 5 jh pour préparer un audit de contrôle.”

Eric Nizard, LIC

Au-delà des aspects quantitatifs, variables d’une organisation à l’autre, il importe de mobiliser les bonnes ressources et de s’appuyer sur les apports potentiels de chacune, comme l’explique Geneviève Bedin Lescure, livrant au passage de précieux conseils d’organisation :

“Il faut d’abord un portage fort au plus haut niveau et un pilotage rigoureux de la démarche par la Direction Déléguée Achats Responsables. Mais aussi un travail au quotidien de formation/sensibilisation des acheteurs, et un échange régulier avec les fournisseurs.”

Geneviève Bedin Lescure, SNCF

Les moyens internes mobilisés doivent contribuer à changer les pratiques dans le bon sens. Ces dernières s’appuient notamment sur des compétences et de nouveaux outils. Assurer les changements et entretenir les acquis s’avèrent constituer de véritables défis pour les labellisés en devenir.

⁴ Nous verrons, dans la partie consacrée aux conseils et recommandations, que des moyens « externes », prenant la forme du soutien apporté par d’autres labellisés ou la Médiation, peuvent également être mobilisés

3. Assurer les changements et entretenir les acquis : un vrai challenge sur la durée

Même pour des organisations déjà sensibles à la qualité des relations fournisseurs, les changements envisagés pour entrer en conformité avec les exigences du Label se sont avérées non négligeables.

“Nous avons dû procéder à des changements en interne, nos habitudes, nos outils, notre façon d’agir plus RSE pour être au niveau d’exigence du Label RFAR. Le tout n’est pas de mettre en place des documents mais de former des équipes à ces changements et que ces nouvelles pratiques deviennent des références incontournables dans nos actions de tous les jours.”

Nelly Plu, Groupe Equity

Lorsque les changements sont apportés, la principale difficulté réside dans l’entretien des bonnes pratiques et la lutte contre les travers dans lesquels il peut être facile de retomber.

“Aujourd’hui, la démarche est bien implantée mais force est de constater que le « feu » doit être entretenu en permanence, notamment dans le contexte actuel de la SNCF. Le Label doit apparaître plus que jamais comme un point d’ancrage fort pour nos achats.”

Geneviève Bedin Lescure, SNCF

“La Charte RFR et le Label RFAR sont parfaitement intégrés dans les mentalités des équipes. Ce qui est plus fragile, ce sont tous les nouveaux processus qui ont été mis en place. Il faut du temps pour changer les habitudes. Des réunions de suivis, des points et de l’entraide entre les équipes permettent de garder en fil rouge la stratégie RSE de la société.”

Nelly Plu, Groupe Equity

Les compétences permettant de faire évoluer les pratiques sont de trois types. A côté des compétences individuelles (essentiellement celles des acheteurs), il importe de faire évoluer les compétences organisationnelles (capacité à travailler de façon plus transversale, en cassant les silos) et les compétences inter-organisationnelles (savoir-faire de collaboration avec les fournisseurs notamment). C’est ce dont témoignent bien les retours suivants :

“Le niveau de maturité des directions opérationnelles reste assez disparate et nécessite que l’on soit très présent.”

Stéphane Smith, TF1

“Les acheteurs voient leur périmètre évoluer sur certains sujets : Coût de Cycle de Vie, écoute de la voix des fournisseurs, suivi du paiement des factures, achats dans les pays à risque corruption. Nos fournisseurs prennent aussi conscience de ce que nous attendrons de leur part dans les années à venir. Au travers de notre processus de qualification, nous vérifions déjà leurs propres pratiques au niveau des achats responsables.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

“Une difficulté importante en interne : aller se frotter à d’autres directions : échanger avec les métiers et aller au-delà des activités des achats sur des sujets connexes aux achats (juridiques, comptables, RH, DDD).”

Safira Dodat, ADP

“La principale difficulté réside dans celle de motiver les divers interlocuteurs internes et de rassembler, plus rarement d’obtenir les documents à remettre à l’auditeur.”

François Fechner, EDF

“Notre intelligence collective ! notre intelligence collective !”

Nathalie Bornard, Groupe BPCE, précisant la principale ressource mobilisée

Au-delà des compétences, l’appétence au changement demeure une condition essentielle du succès de toute démarche d’amélioration. Bien que les résistances au changement soient naturelles, toutes les organisations ont pu témoigner d’une réelle appétence au changement de la part des personnes, notamment des acheteuses et acheteurs, dès lors que le sens de la démarche avait été partagé.

Une fois les compétences et appétences au rendez-vous, les outils de pilotage des performances pouvaient être mobilisés comme un troisième et indispensable pilier de changement.

Promouvoir de nouvelles pratiques en continuant à surreprésenter les objectifs de réduction des coûts dans les critères d’évaluation des fournisseurs et des acheteurs (les traditionnels *savings* ou gains sur achats⁵) ne permet certainement pas d’enraciner ces pratiques et le changement dans la durée. Le développement de nouveaux KPI a posé de réels problèmes pour certains labellisés.

“La difficulté la plus importante a été la construction des indicateurs, notamment pour les analyses détaillées sur le paiement des factures fournisseurs. Il ne faut vraiment pas sous-estimer les développements informatiques quand ils sont nécessaires.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

Plus spécifiquement, le raisonnement en coût complet demeure un point de progrès important.





“Les nouvelles exigences relatives à la prise en compte des exigences RSE dans le processus achat sont celles qui posent le plus de difficultés, en particulier le volet « coûts complets ».”

Gérard Duhamel, Naval Group

Au-delà des difficultés rencontrées par l’ensemble des organisations, certaines difficultés plus spécifiques méritent une attention particulière pour garantir le succès de la démarche de labellisation.

⁵ Il ne s’agit pas forcément de remettre en cause ces indicateurs qui ont du sens, mais de rééquilibrer les indicateurs utilisés en faisant davantage de place à des indicateurs sans doute plus complémentaires qu’alternatifs, comme la satisfaction des fournisseurs, le nombre d’idées nouvelles apportées par les fournisseurs, le taux de survie des fournisseurs en période de difficulté économique,...)

Focus Difficultés spécifiques liées à la nature des organisations

<p>PME</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Traduction des exigences pour un environnement spécifique (celui des PME) <p>“Il y a eu un décalage entre l’audit mené par Vigéo (2013) et la première obtention du Label par LIC (2015) dû en particulier aux difficultés de l’auditrice en 2013 à transposer les concepts des achats à un environnement de PME.”</p> <p>Eric Nizard, LIC</p> • Changement de grande ampleur à l’échelle d’une PME <p>“Le TCO est particulièrement compliqué à mettre en place dans les services, l’IT et les petites structures.”</p> <p>Nelly Plu, Groupe Equity</p> • Caractère important, voire décisif, de l’accompagnement de la Médiation <p>“Nous avons bénéficié du soutien constant de la Médiation et ça a été très important pour nous.”</p> <p>Eric Nizard, LIC</p>
<p>ETI</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de pratiquer de fertiles comparaisons avec d’autres ETI. A fortiori si l’on considère le terrain de jeu local pour les entreprises implantées en province. <p>“Nous sommes la seule entreprise labellisée en Alsace, donc le benchmark est compliqué pour nous.”</p> <p>Patrice Célérier, Schmidt Groupe</p> • Harmonisation des pratiques achats dans des entités différentes difficile.
<p>GE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de diffusion des bonnes pratiques à toutes les filiales, y compris à l’international (une difficulté spécifique aux groupes de grande taille). <p>“L’élargissement du Label aux filiales du groupe implantées à l’international constitue le prochain challenge.”</p> <p>Gérard Duhamel, Naval Group</p> • Soutien plus aléatoire de la Direction Générale que dans des petites structures, dans lesquelles le dirigeant a tendance à davantage s’impliquer personnellement • Bien que le reporting soit une activité plus habituelle chez les grands groupes, une difficulté réside dans la profusion d’informations à traiter et à sélectionner.
<p>Public</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps d’appropriation d’un questionnaire essentiellement pensé pour les entreprises privées. • Difficile sortie du fonctionnement en silo qui caractérise sans doute encore davantage le public que le privé.

Le Label RFAR comprend des questions dites « rédhibitoires » à l'obtention du label, dont le respect des délais de paiement. Stéphane Moënner revient sur la non obtention du label lors de la première candidature du Ministère des Armées et l'importance de se donner les moyens pour faire de la démarche de labellisation un succès.



Témoignage : le Label RFAR au ministère des Armées

Signataire de la charte Relations Fournisseurs Responsables (RFR) dès sa mise en place en 2010, le ministère des armées s'est ensuite engagé en 2012 dans la démarche de labellisation. Véritable vecteur de progrès et de modernisation interne, cette démarche permet de fédérer les nombreuses actions lancées par les différentes entités du ministère impliquées dans la relation fournisseurs telles la Direction des Affaires Financières (DAF), la Direction des Affaires Juridiques (DAJ), la Direction du Patrimoine de la Mémoire et des Archives (DPMA) (développement durable), la Mission ministérielle PME (Médiation), la Direction Générale de l'Armement et ses différents services, La Délégation à l'Accompagnement Régional (DAR), le délégué ministériel aux PME-PMI sans oublier la Mission des achats.

La Mission Achats pilote et anime la politique de labellisation RFAR en interne du ministère des armées. En interne, il s'agit de diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble des services de l'entreprise, d'impliquer et de responsabiliser chacun des acteurs afin de garantir la poursuite de la démarche à tous les niveaux. Cela passe par exemple par l'instauration de temps forts visant à sensibiliser à la politique d'achats responsables : révision des documents de référence (CGA ; CGV) ; culture de la médiation... mais également la mise en place d'indicateurs d'évaluation en interne, ainsi que la tenue d'une enquête de satisfaction soumise à ses fournisseurs à intervalles réguliers, pour disposer d'une vision d'ensemble de ses pratiques achats prenant en compte autant les avancées en interne que la satisfaction des parties prenantes.

Lors de sa première candidature début 2013, sur la base des résultats du premier audit externe mené par le Cabinet Vigeo, le comité de labellisation a invité le MINARM à mieux contrôler et piloter ses délais de paiement. Pour lever ce point jugé rédhibitoire, le ministère via sa Direction des Affaires Financières (DAF), a placé le suivi des délais de paiement aux fournisseurs sous contrôle de gestion de manière déconcentrée. Les services ont été particulièrement responsabilisés sur le sujet dans le cadre du projet ORGAFI 2 lancé en décembre 2013, projet qui a permis d'améliorer l'efficacité et l'organisation de la chaîne financière en incluant notamment un important effort de dématérialisation du traitement des factures.

Suite à cette action, le MINARM a renouvelé sa candidature au Label qu'il a obtenu le 8 septembre 2014. Après un audit de renouvellement concluant, le ministère s'est vu réattribuer le Label RFAR, en novembre 2017.

Le ministère des armées est aujourd'hui le premier et toujours le seul ministère détenteur du Label RFAR.

Stéphane Moënner, CRC2, chef de pôle à la mission achats du SGA, Ministère des Armées.



La voix des fournisseurs

Les fournisseurs identifient clairement une différence de maturité entre les organisations et les acheteurs avec lesquels ils échangent. Ces derniers sont parfois décrits comme étant moins enclins à mettre en œuvre les pratiques collaboratives que leurs organisations.

“Les entreprises sont matures mais les acheteurs moins. Ils sont clairement dans une logique de conformité plutôt que de progrès.”

Cette « frilosité » des acheteurs pourrait découler de la diversité des contraintes et objectifs auxquels ils sont soumis.

“Il y a clairement un manque de latitude des acheteurs par rapport aux exigences de baisse des prix pour faire autre chose, intégrer d’autres critères.”

La problématique semble donc plus compliquée qu’il n’y paraît, selon l’analyse des fournisseurs. Les responsabilités organisationnelle et personnelle sont intimement liées pour expliquer la lenteur perçue des progrès réalisés.

“Les jeunes acheteurs ont envie mais rentrent très vite dans un moule. Ils portent plus les dossiers en interne mais sont trop seuls.”

“Ils ont beau avoir la sensibilité RSE, il faut leur donner les moyens de la mettre en œuvre.”

Les critères de performance retenus sont également en cause.

“Je suis frappé de voir à quel point la notation RSE pèse peu.”

Ces retours, qui concernent les donneurs d’ordres en général plus que les labellisés, témoignent, si besoin était, de l’intérêt de la labellisation qui favorise l’alignement des objectifs individuels et organisationnels, tout en mettant les objectifs RSE au cœur de la stratégie.

Les difficultés rencontrées et les solutions apportées s'avèrent extrêmement nombreuses et diverses. Tout futur labellisé doit en être conscient, tout en **anticipant ces dernières avec courage et confiance** puisque **l'histoire apparaît plus riche de cas de succès que de cas d'échecs**, ces derniers se trouvant, qui plus est, à l'origine des succès ultérieurs.

Nous avons choisi de partager les principales **difficultés génériques** (rencontrées par tous les labellisés) et quelques difficultés spécifiques (en fonction de la taille ou du statut des organisations concernées). **La compréhension des exigences du Label** ressort comme une étape essentielle ne devant pas être prise « à la légère ». **L'anticipation et la mobilisation des moyens internes à consacrer à la réussite du projet** apparaît comme la deuxième grande source de difficulté. Enfin, **la mise en œuvre concrète et opérationnelle des changements, puis l'entretien des acquis**, constituent le troisième grand challenge commun à toutes les organisations.

La bonne nouvelle est très claire et mérite d'être partagée : **pour chacune des difficultés rencontrées, des solutions ont pu être apportées.** Certaines d'entre elles sont génériques et le partage d'expériences que permet ce Livre Blanc sera précieux pour assurer leur mise en œuvre. D'autres s'avèrent plus spécifiques. Elles ont bien fonctionné dans des cas précis mais devront être adaptées plus ou moins largement dans des situations différentes. Toutes ont servi de base à la formulation des conseils et des préconisations présentés dans la dernière partie de ce Livre Blanc.



A retenir

- ✓ Bien comprendre les exigences du Label est, chronologiquement, la première grande difficulté à laquelle il faut faire face, une fois la décision collective prise de tenter la labellisation.
- ✓ Anticiper les moyens nécessaires et parvenir à les mobiliser constitue alors la principale difficulté suivante. Les ressources nécessaires, bien que variables d'une organisation à l'autre, ne sont pas négligeables. La capacité à les mobiliser est un premier vrai test.
- ✓ Une fois mobilisées, les ressources doivent être utilisées avec efficacité et efficience pour obtenir les résultats concrets que sont les changements apportés (aux relations fournisseurs, à l'organisation interne, aux pratiques relationnelles,...) et l'entretien des acquis.
- ✓ Si la plupart des difficultés sont génériques et rencontrées par la majorité des labellisés, certaines apparaissent plus spécifiques à certaines catégories d'organisations.



IV – Conseils et préconisations des pionniers

L'essentiel

La **richesse des expériences** vécues par les labellisés au terme d'un processus de plusieurs années, associée à une **volonté de partager et de contribuer à la diffusion des bonnes pratiques**, nous ont permis de mettre en exergue **plusieurs précieux conseils**.

Au-delà de l'importance de **se reconnaître dans les valeurs portées par le Label**, au point d'intégrer ces dernières au cœur même de la stratégie et du business model de l'organisation, il convient de savoir **s'appuyer sur les bonnes ressources**.

Il importe également d'**avancer lentement mais progressivement et de manière déterminée et continue, en visant la simplicité** plutôt que des pratiques compliquées à déployer et à entretenir.

Les labellisés ont également insisté sur l'importance du fait de **devenir un relai et d'embarquer avec soi son écosystème**. C'est en effet à ce prix que le Label devient porteur de retombées plus importantes encore.

Enfin, sur le plan de la méthode permettant de « réussir l'examen », la **réalisation d'un diagnostic préalable est vivement conseillée**, tout comme le fait de **se lancer**, sans attendre que tout soit déjà parfait.

Bien sûr, le premier facteur de succès de la démarche de labellisation est l'adéquation entre les valeurs promues par le Label et celles, anciennes et déjà bien retranscrites dans les pratiques quotidiennes, des organisations.

“La chose la plus importante est le respect envers les fournisseurs. Si ce n'est pas le cas, ce n'est pas la peine.”

Florence Marchal, Caisse d'Epargne Grand Est Europe

“Face à un dirigeant qui hésiterait à entrer dans le processus de labellisation, j'échangerais avec lui pour connaître sa maturité par rapport au sujet car je ne lui recommanderais pas forcément d'y aller tout de suite.”

Roland Donzelle, Square

Ceci étant précisé, plusieurs conseils et recommandations nous semblent particulièrement utiles pour les organisations prévoyant de suivre la démarche de labellisation. S'appuyer sur les bonnes ressources, y compris celles qui sont rarement envisagées au départ, est essentiel pour réussir ou simplement pour gagner du temps



1. S'appuyer sur des ressources multiples et plus nombreuses qu'il n'y paraît

Les ressources sur lesquelles il est possible de s'appuyer sont multiples. Les premières auxquelles il est courant de penser sont essentiellement des **ressources internes** pouvant prendre plusieurs formes.

"Il faut une équipe pluridisciplinaire, des ressources et dans notre cas, de l'informatique et des données fiables, notamment pour les indicateurs. Globalement, les moyens à déployer dépendent fortement de là où on part !"

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

Ressource essentielle, mais non suffisante dans le cas où des freins organisationnels pourraient demeurer présents, la Direction Générale apparaît incontournable.

"Les clés de succès pour obtenir le Label résident dans l'adéquation des valeurs de l'entreprise avec les exigences du label. Il faut également que la démarche de labellisation soit appuyée au plus haut niveau de l'entreprise."

Gérard Duhamel, Naval Group

"Le projet est partagé par de nombreux acteurs, à commencer par la Direction Générale. Rien ne peut se faire sans leur appui."

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

"Le Label nécessite un sponsoring et un engagement fort de la Direction... c'est ce soutien qui permet en effet de faire bouger les lignes."

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

Au-delà de la mobilisation de ressources diverses en interne, il importe de bien organiser le fonctionnement d'un attelage dont les membres ont peu l'occasion et l'habitude de travailler en équipe. Le travail en mode projet est plébiscité par l'ensemble des participants.

"La démarche de labellisation a été conduite en s'appuyant sur une organisation projet, impliquant les directions impliquées (direction des achats, direction financière, direction de la compliance, direction de l'audit et des risques, direction qualité et environnement, DRH et directions opérationnelles."

Gérard Duhamel, Naval Group

D'autres ressources, très importantes elles aussi, doivent être mobilisées à l'extérieur de l'organisation. S'appuyer sur des labellisés pouvant jouer un véritable rôle de parrain est souvent indispensable, particulièrement pour les PME qui peuvent trouver des sources d'inspiration auprès de leurs pairs, mais également auprès d'organisations de plus grande taille.

“Il est important de demander de l’aide. Les plus grosses sociétés ne sont pas forcément les moins accessibles, bien au contraire. Travailler en mode collectif et demander à d’autres labellisés leurs plans d’actions sur tel ou tel sujet est utile pour adapter sa propre solution, car ce qui fonctionne pour l’un ne fonctionne pas forcément pour l’autre, mais le partage offre de nouvelles perspectives pour accéder plus vite à une solution.”

Nelly Plu, Groupe Equity

“Je conseillerais à un futur labellisé de se rapprocher d’autres organisations ayant rencontré les mêmes difficultés pour capitaliser sur les expériences.”

Roland Donzelle, Square

“Je conseille d’échanger avec les labellisés et de capitaliser sur ce qui marche chez les autres.”

Geneviève Bedin Lescure, SNCF

“Je préconise de travailler avec un mentor (qui est déjà labellisé et qui a une organisation proche de celle du futur labellisé) et de regarder ce que lui a mis en place.”

Florence Marchal, Caisse d’Epargne Grand Est Europe

La Médiation est également présentée comme un support très important et largement mobilisé, tout au long du processus de labellisation. Eric Nizard n’hésite pas à formuler ce conseil à destination des futurs labellisés :

“Nous conseillons à un dirigeant qui hésite à entrer dans le processus de labellisation d’assister à quelques réunions à la Médiation et d’échanger avec les sociétés déjà labellisées. De fait, le dirigeant et son équipe se rendraient compte qu’en formalisant leurs pratiques et en les enrichissant utilement, ils auront de fortes chances d’être labellisés.”

Eric Nizard, LIC

Les bonnes pratiques dont il est possible de s’inspirer peuvent également être accessibles de façon très simple à travers la consultation des « Talents d’acheteurs », véritables concentrés de bonnes pratiques des labellisés.

“Je conseille d’utiliser les Talents d’Acheteurs, recueil de l’ensemble des bonnes pratiques des labellisés, ainsi que les livrables des groupes de travail Label.”

Nathalie Bornard, Groupe BPCE

Les ressources utiles étant mobilisées, il importe de faire simple et d’accepter d’avancer relativement lentement pour éviter les désagréments associés à une trop grande impatience.

2. Promouvoir la simplicité et avancer lentement mais de manière déterminée et continue

Comme pour de nombreux projets, la simplicité est une clé de succès importante. Ce qui est vrai pour toutes les organisations l'est sans doute encore plus pour les PME pour lesquelles l'évaluation doit permettre de déboucher sur un plan d'actions le plus concret possible.

Pour aller à l'essentiel, un conseil avisé est de focaliser les efforts sur les questions rédhibitoires qui correspondent aux domaines sur lesquels les progrès sont les plus déterminants.

La stratégie des petits pas, des avancées lentes mais solides est également décrite comme payante à plus d'un titre : elle permet à la fois de moins s'essouffler et de renforcer les nouvelles habitudes.

Pour aider à la stabilisation des bonnes pratiques, une idée utile peut être d'en garder une trace écrite mobilisable par chacun, y compris après le départ éventuel des premiers promoteurs.

"Concernant les PME, je conseillerais de faire simple mais efficace dans les process (...) L'évaluation permet de faire un état des lieux des achats avec déjà les exigences minimums requises pour une fonction achats performante et responsable et qui donnent immédiatement un plan d'actions prioritaires à mettre en œuvre et donc des axes."

Nathalie Bornard, *Groupe BPCE*

"Le conseil serait de correctement travailler et notamment d'appuyer sa réflexion et ses réponses sur les douze questions rédhibitoires. Il est important et utile qu'elles soient identifiées comme telles."

François Fechner, EDF

"Je préconise un focus sur les questions rédhibitoires et la construction d'un plan d'actions solide et moyen-long terme. Ce n'est pas un sprint mais une course de fond. C'est une démarche d'amélioration continue."

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

"Il ne faut pas se décourager par l'ampleur des sujets et travaux. Privilégier une action concentrée à l'unité plutôt que vouloir tout traiter. Personne ne traite tous les sujets. Les actions sont à prévoir en mode itératif."

Nelly Plu, Groupe Equity

"Le Label doit pouvoir s'inscrire dans les gènes de l'organisation... Le développement de « **livre de connaissances** » capitalisant les valeurs et bonnes pratiques du Label est à conseiller."

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

Si l'ambition d'aller trop vite peut-être dangereuse, comme l'expliquent bien les labellisés, celle de fédérer au-delà des frontières de son organisation et de contribuer à la diffusion du Label, au moins auprès de ses plus proches partenaires économiques, est bienvenue.

3. Devenir un relai : embarquer avec soi son écosystème

Avec des clients, des fournisseurs, voire des concurrents eux-aussi labellisés, il devient possible de s'appuyer sur des valeurs communes et une conception similaire de la performance (à quelques détails près). Cela permet de gagner encore en efficacité et en efficience dans l'atteinte des objectifs. Aussi est-il judicieux de jouer un rôle de relai, de passeur, rôle accepté, et même promu, avec beaucoup d'enthousiasme par les participants à nos ateliers.

“Dès que l'on obtient le Label, il y a une fierté qui nous pousse à aller vers son écosystème et à lui en parler.”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe

“Ce qui nous reste à faire, c'est accompagner plus de TPME. Pour qu'elles puissent recruter, créer de l'emploi, innover, investir, grandir également, s'internationaliser, créer de la valeur...”

Nelly Plu, Groupe Equity

La notion de réciprocité a, de façons diverses, été mentionnée à plusieurs reprises, notamment par des PME qui, en devenant labellisées, ambitionnent de « montrer le bon exemple » à leurs clients, souvent de plus grandes structures. L'inverse est également vrai, plusieurs grandes organisations comptant sur leur propre labellisation pour envoyer un signal fort à leurs fournisseurs ne consistant pas seulement à démontrer le caractère vertueux de leurs pratiques. Plus que cela, c'est bien la diffusion de leurs pratiques envers leurs fournisseurs qui étaient visée, en cohérence sans doute avec les nouvelles obligations associées au devoir de vigilance⁶.

Au final, le rôle d'« ambassadeur » que les premiers labellisés acceptent bien volontiers est un rôle qu'ils préconisent également de tenir aux futurs labellisés dans l'intérêt supérieur de l'économie nationale mais aussi, à plus court terme, dans l'intérêt des labellisés eux-mêmes.

A côté des conseils centrés sur les bonnes pratiques et la manière de les déployer, certaines recommandations s'avèrent utiles pour réussir l'examen de passage lui-même. Le diagnostic préalable et l'audit préalable « à blanc » sont ainsi vivement conseillés.

⁶ Il est possible de lire à ce propos l'article récent publié sur Harvard Business Review France, « [Comment transformer une contrainte légale en opportunité économique](#) » (2018)

4. Le diagnostic préalable : une aide essentielle à la validation des efforts déployés

Que le Label soit obtenu ou pas, ne semble finalement pas, à observer la dynamique d'amélioration des pratiques, le point le plus important. Bien sûr, l'obtention du Label est un formidable signal, mais les progrès accomplis pourraient parfois permettre de conclure que même en cas d'échec, l'essentiel est d'avoir fait le premier pas (et les suivants). Ceci étant dit, un facteur de réussite et d'obtention du Label réside sans doute dans la préparation et le diagnostic préalable.

“L'obtention du Label n'est pas acquise, mais elle permet aux organisations achat de monter en maturité.”

Gérard Duhamel, Naval Group

“Avant de décider de s'y engager, il faut savoir d'où l'on part... Ce qui implique de connaître les exigences du Label et d'évaluer l'état de son organisation par la réalisation d'un diagnostic préalable afin d'évaluer les écarts existants avec les exigences inscrites au référentiel du Label.”

Stéphane Moënner, Ministère des Armées

“Il est important de faire au préalable un audit à blanc permettant de mettre en exergue les points forts et les points de faiblesse.”

François Fechner, EDF

En dépit des bons conseils proposés jusqu'ici, il demeure légitime de craindre un processus qui ne manquera pas de révéler certaines lacunes et mauvaises pratiques, processus pouvant même se solder par un échec relatif et une non-labellisation. Si de telles craintes sont naturelles, l'un des meilleurs conseils réside sans doute dans l'idée d'accepter de se lancer, même lorsque l'on manque de garanties.

5. Se lancer, tout simplement

Le dernier groupe de préconisations qui nous semble important est celui qui rassemble les encouragements à franchir le pas, à tenter l'aventure, même si l'issue semble incertaine. C'est souvent en avançant que l'on apprend, rencontrant sur le chemin des difficultés, mais aussi des solutions difficilement imaginables au départ.

“Il ne faut pas hésiter. Il faut y aller, se lancer et les retombées seront forcément positives et permettront à l'organisation de progresser (...) Il faut savoir qu'on peut se lancer dans le Label et pouvoir être perfectible sur certaines questions, les plans d'actions permettent de mettre en place les dispositifs nécessaires dans le temps pour y répondre. Il n'y a pas besoin d'être parfait dès la première évaluation.”

Safira Dodat, ADP

“Démarrer le processus est déjà une action gagnante et tout au long du processus apparaîtront les dysfonctionnements et les progrès.”

Nelly Plu, Groupe Equity

Les **conseils proposés par les labellisés** témoignent des **difficultés qu'ils ont rencontré et surmonter**. Ils témoignent également de la **découverte d'intérêts cachés** dont il est possible de bénéficier de façon plus certaine en mettant en œuvre les bonnes pratiques suggérées.

Si certains conseils visent à **aider à réussir l'examen** (s'appuyer sur les bonnes ressources, établir un diagnostic préalable et un audit à blanc), certains dépassent cet objectif et **permettent de bénéficier de retombées accrues** (promouvoir la simplicité et avancer dans façon mesurée mais certaine, devenir un relai pour embarquer avec soi son écosystème). Enfin, le meilleur conseil de la part de ceux qui ont sauté le pas à ceux qui hésiteraient encore à le faire est, tout simplement, de **se lancer puisque l'entrée dans la démarche s'avère déjà en soi gagnante**.



A retenir

- ✓ Pour réussir, il importe de mobiliser des ressources multiples en interne comme à l'extérieur de l'organisation (Médiation, autres labellisés, Talents d'Acheteurs,...).
- ✓ La meilleure stratégie reste sans doute d'avancer lentement mais sûrement en stabilisant les bonnes pratiques et en promouvant la simplicité.
- ✓ Pour bénéficier de tout le potentiel de progrès qu'offre le Label, il est important d'œuvrer à sa diffusion auprès des partenaires économiques les plus proches dans un premier temps. Devenir un relai et embarquer avec soi son écosystème est un objectif qui s'est imposé au fil du temps aux labellisés.
- ✓ En termes d'étapes importantes à respecter, le fait de poser un diagnostic préalable et de réaliser un audit à blanc sont fortement préconisés.
- ✓ Enfin, il est conseillé de ne pas attendre trop avant de se lancer sous peine de ne jamais le faire ou de rater un train important porteur de progrès rapides





Conclusion générale et prochaines étapes

Il ressort, à l'issu de ce travail de synthèse sur les origines, les bénéfices induits, les difficultés et moyens de les lever, que la labellisation s'accompagne de nombreuses vertus pour les organisations (labellisés en devenir, labellisés confirmés, fournisseurs de ces organisations, fournisseurs de ces fournisseurs,...). Il est même probable que la pacification des relations verticales (client-fournisseur) s'accompagne d'une forme de pacification des relations horizontales (avec les concurrents) favorisant notamment l'innovation collaborative reposant sur la coopétition (la coopération ou collaboration avec des concurrents).

Le développement de la confiance entre les entreprises est non seulement un moteur économique essentiel, mais également un gage de fonctionnement apaisé de la société⁷. En poursuivant des objectifs économiques et en faisant le choix rationnel de faire de la confiance le fondement des relations avec les partenaires économiques, il est clair que l'on contribue à quelque chose de plus grand : un meilleur fonctionnement de l'ensemble de la société. Il ne s'agit en effet pas seulement de donner davantage de travail en embauchant ou en permettant à nos fournisseurs de le faire. L'enjeu est en effet de rendre ou de donner au travail davantage de sens et de le rendre plus épanouissant pour les individus et utile pour la société⁸. La prise de conscience, au sein des grandes entreprises, du rôle majeur qui est le leur vis-à-vis du développement des PME avec lesquelles elles travaillent et, plus globalement, du bon fonctionnement des écosystèmes économiques et sociaux⁹, est sans doute la plus importante retombée de la labellisation pour la société.

A l'origine destinée aux seules grandes organisations, la labellisation s'est ouverte aux PME. Cette ouverture s'est accompagnée de beaucoup de scepticisme. A la lumière des expériences vécues et partagées par les PME de notre panel, il est possible de conclure que la taille importe moins que la capacité de collaboration, cette dernière reposant sur la dynamique de la confiance (qu'il importe, avec le temps, d'entretenir, de développer, de pérenniser,...). Ainsi, les PME et TPE disposent, selon cette idée, d'atouts plutôt que de faiblesses pour réussir la démarche de progrès conduisant à l'obtention du Label et aux nombreux bénéfices associés.

La construction d'indicateurs de pilotage cohérents avec la montée en maturité constitue une difficulté prenant la forme d'un challenge central pour la plupart des organisations, même si certains retours montrent que l'objectif est atteignable.

“L'un des enjeux était de construire des indicateurs ou des systèmes de reporting sur certains critères, afin de mieux rendre compte des performances réalisées, notamment concernant les délais de paiement. Ces indicateurs ont été mis en place.”

François Fechner, EDF

⁷ Voir à ce sujet la chronique « [Client-fournisseur : pourquoi il faut parier sur la confiance](#) » (2016)

⁸ Voir la chronique « [Désengagement des salariés au travail : un éclairage, et des pistes de solution, fondés sur la qualité des relations client-fournisseur](#) » (2018)

⁹ Voir, pour illustrer ce point, les chroniques : « [Les grandes entreprises : un rôle de locomotive à assumer pour l'économie française](#) » (2019) et « [Comment les grandes entreprises contribuent au développement des PME : le pari des accélérateurs de croissance](#) » (2019)



Autre enjeu important pour les années qui viennent, la valorisation du Label est un chantier essentiel. Cette valorisation peut prendre la forme d'un argument nouveau pour le consommateur, permettant presque d'évacuer la question du ROI de la démarche.

“Le label doit devenir un argument supplémentaire pour le consommateur. L'objectif est d'en faire un avantage concurrentiel et un levier pour le commerce. Si c'est le cas, le retour sur investissement par rapport à la démarche de labellisation est tout trouvé !”

Patrice Célérier, Schmidt Groupe



Une voie possible de valorisation pourrait reposer sur la **mesure du capital immatériel que constitue des relations fournisseurs de qualité.**

“La labellisation nous permet de gagner également de la visibilité et des points supplémentaires dans les indices extra-financiers : en effet ADP est une entreprise cotée en bourse. Notre valorisation extra financière est également très importante pour la gouvernance de l'entreprise.”

Safira Dodat, ADP

C'est précisément le sujet sur lequel, en accord et sur la suggestion des labellisés, nous proposons de poursuivre nos travaux à partir de la mi- 2019.

J'assurerai le pilotage académique du projet avec Michel Philippart, Professeur à l'EDHEC, à qui je laisse le soin de présenter la prochaine étape.



De la labellisation à la mesure

Un élément fort sous-tend ce livre blanc : la création de valeur et d'avantages concurrentiels. Cependant, cette création de valeur est à la fois mal définie et difficile à mesurer. La nouvelle phase de cette initiative importante pour le renforcement de l'économie nationale se focalise sur la mesure des bénéfices qu'apportent ces relations assainies qui nous ont servi de fil conducteur à ce jour.

Si les grands comptes expriment une forte satisfaction vis-à-vis des progrès qu'ils ont accomplis, les fournisseurs sont moins positifs. Le label est le meilleur outil disponible pour piloter cette relation et doit s'enrichir d'un tableau de bord orienté valeur pour piloter le progrès de la manière la plus factuelle possible : mesurer la valeur pour le donneur d'ordre, le fournisseur, et l'économie nationale, pour sortir du jeu au mieux à somme nulle, au pire destructeur de valeur par la recherche de bénéfices à court terme détruits par l'hyper-concurrence internationale.

Ce besoin de mesure est d'autant plus important que les progrès dans les relations inter-entreprises demandent des investissements en formation et en développement d'outils. Comme les investissements en machines, en R&D, les investissements dans le développement de la relation fournisseur responsable sont des promesses de bénéfices futurs par le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise. Les fournisseurs clé sont plus qu'un élément du compte de pertes et profits : ils contribuent à valorisation de l'entreprise, même s'ils n'apparaissent pas au bilan. Ils sont un capital immatériel. Cette analogie inspirera le développement des outils de pilotage. Un outil de mesure est également nécessaire pour pérenniser les changements, un autre enjeu démontré dans le livre blanc, pour lier l'évolution de la culture à des résultats tangibles.

Ces outils de tableau de bord s'inspireront à la fois des pratiques déjà en vigueur parmi les labellisés et de ce qui a été fait pour mieux mesurer d'autres composants du capital intangible de l'entreprise.



Michel Philippart

Professeur Supply Strategies à l'EDHEC

Michel Philippart a développé le premier cadre associant Achats et Avantages Concurrentiels Durables pour McKinsey en 2000. Titulaire du prix ACA-Bruel pour « Collaborative Sourcing », les fournisseurs comme ressource stratégique, il a embrassé la carrière académique depuis 2010.

© EDHEC 2017 – Photo : Hervé Thouroude

Postface

Ce qui est certain, c'est que nous ne pouvons plus continuer ainsi. Le modèle jusqu'ici dominant de l'hyper-compétition, de l'hyper-agressivité, des seuls rapports de force entre les entreprises, ce qu'on appelle la guerre économique, et qui se traduit par l'exploitation non durable des ressources naturelles, par une pression toujours plus forte sur les personnes, par la volonté d'anéantir ses concurrents, de mettre à genoux ses fournisseurs, doit être remplacé par un autre modèle.

Cet autre modèle, c'est la Paix Économique.

La Paix Économique, c'est un vrai changement de paradigme. C'est une inversion totale de nos valeurs. La Paix Économique considère que le but de l'entreprise est de contribuer au bien commun par la mise en place d'une situation saine. C'est-à-dire une situation attentive au tissu social, à l'environnement, et qui fait du bien à tout le monde. Aux collaborateurs bien sûr, mais aussi à l'entreprise, aux clients, aux fournisseurs.

C'est en parfait alignement avec cet objectif de paix économique qu'a été développé, à partir de la Charte "Relations fournisseurs responsables" écrite par le Conseil National des Achats (CNA) et la Médiation des Entreprises, le label Relations Fournisseur et Achats Responsables (RFAR). Démarche de progrès ; démarche créatrice de valeur économique, sociale et environnementale ; démarche extrêmement exigeante mais porteuse de sens ; démarche qui, parce qu'elle pose les conditions d'une nouvelle alliance entre les acheteurs et les fournisseurs, participe à pacifier les relations inter-entreprises.

* * *

Clé de voûte du développement durable, cent ans après le Traité de Versailles qui marquait la fin véritable de la première guerre mondiale, nous devons nous employer à construire une autre forme de paix, la paix économique cette fois.

À l'heure où les grandes écoles ont devoir de se remettre en cause ; à l'heure où nous devons dépasser nos seules missions d'enseignements et de recherche, et nous emparer des grands défis humains ; à l'heure où nous devons et avant tout transmettre aux étudiantes et aux étudiants des valeurs et, mieux, une vision de ce que doivent être les relations au sein des organisations et entre les organisations, ce livre blanc, qui ambitionne de rassurer les décideurs pour s'engager dans la démarche de labellisation RFAR, fait exemple.



Loïck Roche

Directeur général Grenoble Ecole de Management

Crédit photo : JBA



Annexes

Présentation des participants Entreprises

Contributions Labellisés

Geneviève Bedin Lescure – En charge des achats responsables, SNCF

Nathalie Bornard – Responsable Achats, relations fournisseurs et Campus Achats, Groupe BPCE

Patrice Célérier – Responsable Organisation et Performance Achats Groupe – Schmidt Groupe

Safira Dodat – Chef de projets RSE et Qualité Direction des Achats, Aéroports de Paris

Roland Donzelle – VP Innovation de Square

Gérard Duhamel – Directeur achats de Naval Group, en charge de la performance organisation achats et des achats généraux

François Fechner – Direction des achats Groupe – Chargé de mission PME – Achats Responsables chez Electricité de France

Florence Marchal – Responsable du département Achats et maîtrise des charges, Caisse d'Épargne grand Est-Europe.

Stéphane Moënner – CRC2, chef de pôle à la mission achats du SGA, Ministère des Armées

Eric Nizard – Directeur de LIC

Stéphane Petit – Chef du pôle qualité, relations avec les entreprises et innovation, Ministère des Armées

Pascal Pieplu – Responsable contrôle interne des Achats, Naval Group

Nelly Plu – Présidente, Fondatrice Groupe Equity

Stéphane Smith – Directeur des Achats, Groupe TF1

Contributions Fournisseurs

Valérie Cavel – Président Directeur Général, DELAVAL Groupe SAS

Marc Jacouton – Directeur du développement durable et relations extérieures, CEPOVETT

Stéphane Lesage pour le Groupe Square

Vincent de Meaux – Directeur Commercial, Docsourcing

Guillaume Pegorari – Responsable Qualité Sécurité Environnement et Méthodes, VINCI Facilities – ImmotiC

William Robaye – Direction QE DD RSE, BOUYGUES Energie et Services

Christophe Tacail – Président Directeur Général, Déménagements DELACQUIS

Pascal Vinck – Développement Commercial et Appels d'Offres, DELAVAL Groupe SAS



Questionnaire Labellisés – 22 octobre 2018

Partie 1 : Les origines de la démarche : pourquoi être rentré dans un processus de labellisation

Intro : Deux grands objectifs semblent clairement visés au départ (tandis que des intérêts cachés peuvent émerger en cours de processus) : progresser dans le développement de relations collaboratives créatrices de valeur et faire connaître les engagements et bonnes pratiques développées.

1. Pourquoi et en quoi ces objectifs étaient importants pour vous ?
2. En quoi la labellisation s'inscrivait-elle dans une suite logique au regard de l'histoire de votre société ? (la labellisation peut constituer une rupture avec une histoire peu centrée sur la qualité des relations avec les fournisseurs ou s'inscrire dans la continuité d'une volonté de nouer des relations collaboratives)
3. La signature éventuelle de la Charte a-t-elle été pour vous une étape préalable importante pour obtenir le Label RFAR ?
4. Quelles auraient pu être les alternatives à l'entrée dans le processus de labellisation ? (autre processus de progrès, autre manière de communiquer sur les bonnes pratiques,...) Les avez-vous envisagées au moment de vous engager dans le processus de labellisation ? Pourquoi avoir opté pour la labellisation ?
5. Au-delà de l'amélioration de la qualité des relations avec les fournisseurs, aviez-vous des objectifs davantage centrés sur l'interne (améliorer les relations fournisseurs peut renforcer l'engagement des salariés en interne et améliorer le bien-être au travail) ?

Partie 2 : Les difficultés rencontrées

Intro : la labellisation a été pensée comme un processus ambitieux et exigeant. Certaines entreprises ou organisations ont rencontré de réelles difficultés à obtenir le Label, devant s'y reprendre à plusieurs fois (ce qui n'est pas étonnant compte tenu du renforcement des exigences par rapport à ce qu'était la signature de la Charte).

1. A quelles difficultés principales vous êtes-vous heurté ?
2. Aviez-vous anticipé ces difficultés ou certaines vous ont-elles surpris ? lesquelles ?
3. Quels sont les points du Label qui vous ont posé le plus de problèmes ou de difficultés ?
4. Avez-vous connu des moments de renoncement, où vous avez pensé de pas y arriver ?
5. Qu'avez-vous appris de ces difficultés ?

Partie 3 : La manière dont vous avez pu surmonter les difficultés et éviter des écueils

Intro : Aujourd'hui, quel qu'ait été votre chemin, vous êtes labellisés. Le processus de labellisation vous a sans doute permis de gagner en expérience, une expérience riche et qui gagnerait à être partagée.

1. Sur quelles ressources vous êtes-vous appuyé pour devenir labellisés (de bonnes pratiques déjà anciennes ?, une capacité à changer, à progresser ?, une capacité à surmonter les difficultés ?, une appétence forte de vos ressources humaines ?, des échanges de qualité avec vos fournisseurs ?, un accompagnement de qualité de la Médiation et du CNA ?,...)
2. Vous avez obtenu le label, est-ce le résultat d'une démarche dont vous êtes sûrs qu'elle est bien implantée dans votre organisation ? Pourquoi ? Cette démarche et les pratiques associées vous semblent-elles encore être fragiles (un changement de stratégie peut vite tout balayer) ?

Partie 4 : Les bénéfices aujourd'hui perçus (objectifs atteints et intérêts cachés découverts)

Intro : A côté des objectifs de départ, des intérêts cachés ont pu émerger, venant compléter les bénéfices que vous retirez aujourd'hui de la labellisation.

1. Quels objectifs de départ (ceux que vous aviez en entrant dans le processus de labellisation) avec-vous atteints ? Quels sont ceux qui restent à atteindre ?
2. Que vous reste-t-il à faire, selon vous, pour atteindre les éventuels objectifs non-encore atteints ?
3. Quels intérêts non envisagés au départ avez-vous découvert au cours du processus de labellisation ?
4. Que vous apporte aujourd'hui le Label RFAR ?
5. Communiquez-vous sur l'obtention du label ? en interne ? en externe ?
6. Ces apports auraient-ils pu être obtenus d'une autre manière (que celle qui a consisté à devenir labellisés) ? Laquelle ou lesquelles selon vous ?

Partie 5 : Les conseils que vous pourriez formuler en direction des non-labellisés

Intro : La petite vague d'amélioration des relations client-fournisseurs aujourd'hui observable pourrait, grâce au partage de votre expérience, devenir une vague beaucoup plus importante aux vertus non négligeable pour les bénéficiaires (clients comme fournisseurs) et pour tout le pays.

1. Que diriez-vous à un dirigeant qui hésite à entrer dans le processus de labellisation par manque de compréhension des intérêts à le faire ?
2. Que diriez-vous à un dirigeant qui hésite à entrer dans le processus de labellisation par peur de ne pas parvenir à être labellisé ?
3. Quel conseil donneriez-vous à un potentiel futur labellisé ? à une organisation engagée dans le processus et rencontrant des difficultés ?

Questionnaire Fournisseurs – 14 novembre 2018

Intro : Ce travail s'inscrit dans une volonté de capitaliser sur les expériences vécues par les labellisés (Label RFAR) en vue de renforcer le mouvement initié et de diffuser les bonnes pratiques dans les relations client-fournisseur. En tant que fournisseurs, votre apport est essentiel. Par le partage de votre vécu, de vos bonnes idées, de ce qui importe pour vous dans les relations avec vos clients pour en faire de meilleures relations, plus créatrices de valeur, vous pouvez contribuer au renforcement et à la diffusion des bonnes pratiques dont vos clients prennent de mieux en mieux conscience.

Partie 1 : Un diagnostic de vos relations avec vos clients

Intro : Avant de parler plus spécifiquement des relations avec les labellisés et de l'impact du Label RFAR sur ces relations, nous vous proposons de caractériser les relations que vous entretenez avec vos principaux clients, en abordant la question de l'évolution récente de ces relations.

1. Comment caractériseriez-vous vos relations avec vos principaux clients ?
2. Ces relations ont-elles tendance à se dégrader ou à s'améliorer ?
3. Si elles se dégradent, quelles formes prennent ces dégradations ?
4. Si elles s'améliorent, quelles formes prennent ces améliorations ?
5. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs contribuant à l'amélioration ou à la dégradation des relations avec vos clients ?
6. Qu'est-ce qui caractérisait, selon vous, une relation d'excellente qualité avec un client ?
7. Vos clients vous accompagnent-ils dans les progrès qui vous sont demandés ? sur quels aspects ? (qualité, capacité à innover, respect des délais,...)
8. Êtes-vous au fait des démarches diverses entreprises par vos clients pour faire reconnaître leurs engagements en matière de bonnes relations avec leurs fournisseurs (membres de PEAK, signature de la Charte, Pacte PME, Obsar,...) ?

Partie 2 : Vos relations avec les clients labellisés

Intro : la labellisation a été pensée comme un processus ambitieux et exigeant. Vos clients qui ont été labellisés doivent adopter des pratiques spécifiques et visibles.

1. Savez-vous, parmi vos clients, si certains ont été labellisés ou si certains sont en cours de labellisation ?
2. Diriez-vous que, parmi vos clients, les labellisés adoptent des comportements et pratiques spécifiques, plus vertueuses ? Comment se manifestent ces pratiques plus vertueuses ? Quelles formes prennent-elles ?
3. Le Label RFAR a-t-il contribué au développement de relations de meilleure qualité avec vos clients labellisés ? Comment qualifieriez-vous plus précisément ces relations ?
4. Sur quels critères les labellisés vous semblent-ils le plus avoir progressé en termes de qualité de relation ? Que pourraient-ils améliorer à présent ?
5. Partagez-vous une logique sur l'ensemble d'une chaîne d'approvisionnement pour que les fournisseurs d'un labellisé cherchent à obtenir eux-mêmes le label ?

Partie 3 : Vos attentes les plus importantes

Intro : La labellisation est un processus exigeant qui peut décourager certaines entreprises. Les progrès à réaliser sont parfois importants sur de nombreux critères. Tous valent, mais tous ne se valent sans doute pas, certains vous semblant plus importants que d'autres ?

1. Sans renoncer à l'ambition globale du Label, quels sont les grands domaines dans lesquels les progrès à réaliser vous semblent prioritaires ? (délais de paiement, lissage des achats, accompagnement dans l'innovation,...)
2. Certains critères du Label RFAR vous semblent-ils peu utiles ?
3. Vous arrive t-il d'être à la fois satisfait et insatisfait de certaines relations entretenues avec vos clients (à mettre en relation avec le modèle des deux facteurs de Herzberg) ?

Partie 4 : Les conseils que vous donneriez à vos clients souhaitant devenir vos clients préférés

Intro : De nombreux donneurs d'ordres prennent conscience de l'importance stratégique des relations fournisseurs. Ces derniers sont de plus en plus considérés comme des ressources externes qu'il est important, à l'instar des ressources humaines en interne, de développer. Certains acheteurs reçoivent même pour mission de faire en sorte que leur entreprise devienne le client préféré de leurs meilleurs fournisseurs.

1. Pensez-vous bénéficier de cette évolution et faire l'objet d'une volonté de certains de vos clients de devenir vos clients préférés ?
2. Qu'êtes-vous en mesure d'apporter en plus à vos meilleurs clients ?
3. Avez-vous des exemples de relations particulièrement fructueuses entretenues avec vos « clients préférés » ou meilleurs clients ?
4. Les labellisés comptent-ils parmi vos clients préférés ? Pourquoi ? Que pourraient-ils faire, le cas échéant, pour devenir vos clients préférés ?

Chroniques récentes de l'auteur sur le sujet

Client-fournisseur : pourquoi il faut parier sur la confiance

Chronique publiée le 06/05/2016, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/05/11002-client-fournisseur-pourquoi-faut-il-parier-sur-la-confiance>

Bien connaître les motivations de ses fournisseurs pour de meilleures collaborations

Chronique publiée le 09/01/2017, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://theconversation.com/bien-connaître-les-motivations-de-ses-fournisseurs-pour-de-meilleures-collaborations-70804>

Collaborer avec ses fournisseurs pour construire un écosystème résilient

Chronique publiée le 15/05/2017, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15551-collaborer-fournisseurs-ecosysteme-resilient/>

Désengagement des salariés au travail : un éclairage, et des pistes de solution, fondés sur la qualité des relations client-fournisseur

Chronique publiée le 27/08/2018, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://theconversation.com/desengagement-des-salaries-au-travail-un-eclairage-et-des-pistes-de-solution-fondes-sur-la-qualite-des-relations-client-fournisseur-102168>

Comment transformer une contrainte légale en opportunité économique

Chronique publiée le 20/12/2018, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/12/23582-comment-transformer-une-contrainte-legale-en-opportunite-economique/>

Les grandes entreprises : un rôle de locomotive à assumer pour l'économie française

Chronique publiée le 31/03/2019, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://theconversation.com/les-grandes-entreprises-un-role-de-locomotive-a-assumer-pour-leconomie-francaise-113863>

Comment les grandes entreprises contribuent au développement des PME : le pari des accélérateurs de croissance

Chronique publiée le 29/04/2019, par **Hugues Poissonnier** et accessible à partir du lien suivant : <https://theconversation.com/comment-les-grandes-entreprises-contribuent-au-developpement-des-pme-le-pari-des-accelerateurs-de-croissance-115957>



A propos de l'auteur :

Économiste et docteur en Sciences de gestion, Hugues Poissonnier est Professeur à Grenoble Ecole de Management, où il enseigne la stratégie, le contrôle de gestion et les achats. Intervenant dans plusieurs universités et écoles de commerce en France, en Europe, en Afrique et en Amérique du Nord, ainsi que dans plusieurs écoles d'ingénieurs, ses travaux de recherche portent principalement sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles, sujet sur lequel il accompagne régulièrement des dirigeants et est auteur ou co-auteur de nombreux articles de recherche et de vulgarisation, ainsi que d'une vingtaine d'ouvrages. Il est membre de la Chaire Paix Economique, Mindfulness et Bien-être au travail et de comités scientifiques de plusieurs revues académiques internationales. Il dirige l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats), qu'il a co-créé en 2008 et intervient régulièrement en entreprise dans le cadre de conférences et de formations sur mesure.

Crédit photo : Pierre Jayet

Avec les contributions de :

- Mark Dubreuil, CSR Analyst EcoVadis
- Françoise Odolant, Responsable du pôle Acheteurs, Chartes et Labels, Médiation des Entreprises
- Pierre Pelouzet, Médiateur des entreprises
- Michel Philippart, Professeur Supply Stratégies à l'EDHEC
- Loïck Roche, Directeur général Grenoble Ecole de Management

Et le soutien de EcoVadis

Plateforme mondiale d'évaluation et de mutualisation des performances RSE présente dans 155 pays. www.ecovadis.com/fr

“La création d'un écosystème de confiance acheteurs-fournisseurs est la raison d'être d'EcoVadis. Nous n'avons donc pas hésité à accompagner Hugues Poissonnier dans l'organisation d'un atelier dédié aux fournisseurs pour cette étude qualitative centrée sur les premiers labellisés RFAR puis dans la mise forme de ses travaux et enfin la diffusion.

Si nous prenons bien évidemment en compte la signature de la charte et l'obtention du label dans nos évaluations du thème achats responsables, nous ne sommes pas nous-mêmes certificateurs et n'avons pas vocation à le devenir. Notre contribution dans cet ouvrage repose avant tout sur **la mise en avant de “la voix du fournisseur”**. Pas de bonnes pratiques achats responsables sans des relations équilibrées et un travail en bonne intelligence entre fournisseurs et clients acheteurs.”

Sylvain GUYOTON, Senior VP Research EcoVadis