

## COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

## DANS LES POLITIQUES ACHATS DES ENTREPRISES POUR MIEUX AGIR

### AVIS D'EXPERT



Par **Soumia Malinbaum** | Directrice Business Development - Keyrus

L'intégration des problématiques de diversité dans les politiques achats de nos entreprises est à la fois un puissant vecteur de diffusion des pratiques sociales vertueuses et un levier de (re)dynamisation économique en rendant les marchés et contrats accessibles aux fournisseurs pénalisés par leur taille, leur localisation et maints autres critères. La mise en œuvre d'une politique « Achat et diversité » devient un volet incontournable des engagements RSE et une source de performance durable pour l'entreprise et son écosystème.

Le rôle de la fonction Achats a considérablement évolué au cours de la dernière décennie et a pris d'autant plus d'importance que, externalisant de plus en plus, les entreprises achètent de plus en plus – de matières et de produits, mais aussi de services et de prestations intellectuelles. Quand on sait que le poste Achats représente en moyenne entre 60 % et 85 % du chiffre d'affaires des entreprises<sup>1</sup>, on comprend qu'une grande partie de la création de valeur se fait en réalité « à l'extérieur » de l'entreprise stricto sensu.

En conséquence, la performance globale – économique, sociale et environnementale – d'une entreprise, ainsi que sa capacité d'innovation, dépendent en grande partie de celle des fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires qui constituent son écosystème. C'est donc logiquement à cette échelle – celle de l'écosystème, de « l'entreprise étendue » – que les grandes entreprises doivent désormais penser leurs engagements en faveur de la diversité, car c'est aussi à cette échelle, jusqu'aux confins des chaînes de sous-traitance, que leur responsabilité sociale est observée et peut être mise en cause.

### LES DEUX DIMENSIONS DE LA DIVERSITÉ DANS LES ACHATS

Si la plupart des grandes entreprises ont mis en place, d'une part, des politiques RH favorisant les diversités et, d'autre part, des politiques d'achats responsables, encore rares sont celles qui ont fait converger ces deux démarches en intégrant la composante diversité dans leurs politiques d'achats responsables. Les travaux de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) montrent que les entreprises qui se sont emparées du sujet travaillent dans les deux directions suivantes souvent complémentaires :

- **la diversification des panels de fournisseurs et sous-traitants**, notamment en faisant évoluer les politiques de sourcing et de référencement pour favoriser l'accès aux contrats et marchés des catégories d'entreprises pénalisées par leur taille, leur localisation ou tout autres critères ;
- **la valorisation des fournisseurs ayant une politique active en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations**, en les accompagnant dans leur engagement et en reconnaissant celui-ci comme un facteur de « mieux-disance » sociale et sociétale.

“ Prendre en compte l'exigence de diversité dans les achats et la sous-traitance, c'est à la fois se poser le problème de la diversité des fournisseurs et sous-traitants, et c'est aussi s'intéresser à la diversité au sein de leur entreprise. ”

**Jacques Igalens**, Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse

De nombreux dispositifs, labels et certifications, ainsi que la vigilance croissante des médias, ONG et citoyens encouragent fortement les entreprises à agir dans ces domaines au-delà de leurs seules obligations légales. Elles fondent leur engagement sur la conviction que l'intégration de la diversité dans leurs politiques achats est source de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes et, en cela, source de performance durable pour l'entreprise, comme le souligne le titre de l'ouvrage récemment publié par l'AFMD<sup>2</sup> pour aider les entreprises à structurer leur démarche « Achats et diversité » et à évaluer la performance.

<sup>1</sup> Selon le baromètre Achats 2012 de CSC-TNS Sofres « Tout se transforme », mené entre juin et juillet 2012 auprès de 284 responsables Achats en Europe et en Amérique du Nord (143 en Europe et 141 en Amérique du Nord)

<sup>2</sup> **La diversité dans les achats : une source de performance durable**, AFMD, juin 2016. Cet ouvrage (176 pages) est le fruit d'un travail collectif réalisé par la commission Responsabilité sociale et fournisseurs de l'AFMD, co-pilotée par Keyrus, EDF et la SNCF, sous la supervision académique de Jacques Igalens, Professeur à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Toulouse. L'ouvrage peut être téléchargé à l'adresse suivante : [http://www.afmd.fr/IMG/pdf\\_AFMD-La-diversite-dans-les-achats-web.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf_AFMD-La-diversite-dans-les-achats-web.pdf)

## LES MÉCANISMES QUI ONT CONDUIT À UNE PERTE DE DIVERSITÉ

S'engager dans une démarche « Achats et diversité » est plus complexe qu'il n'y paraît. Concernant la diversification des fournisseurs, cela revient en effet à réinterroger les fondamentaux du modèle que les directions Achats se sont efforcées de mettre en place depuis plus de deux décennies. D'abord dans l'industrie, puis dans tous les secteurs, la priorité de ces directions a été de centraliser et de massifier les achats, tant pour réduire les coûts que pour sécuriser les approvisionnements stratégiques. Dans les grandes entreprises, cette logique a été progressivement étendue à toutes les catégories d'achats, si bien qu'il n'est plus exceptionnel que le portefeuille maîtrisé par les Achats atteigne 80 %, voire 100 % des achats directs et indirects.

Pilotées par les directions Achats groupe, ces politiques se sont traduites par une amélioration de la performance Achats – en termes de maîtrise de la qualité, des coûts et des délais. Mais leur généralisation, la systématisation du référencement et des contrats cadres, ont eu pour conséquence une rationalisation drastique des bases fournisseurs et une perte de diversité. Celle-ci est due à l'exclusion « mécanique » des fournisseurs et sous-traitants locaux ne pouvant satisfaire aux critères de référencement des grands groupes – faute, par exemple, de présence à l'international ou de capacité à s'adapter aux conditions de production exigées.

**La mise en œuvre d'une politique d'achats responsables intégrant la diversité donne aux grandes entreprises la possibilité de contrebalancer ces effets, souvent contraires à leurs propres objectifs RSE.**

## REVISITER ET RÉOUVRIR LE SOURCING

En France, le développement des **politiques en direction des fournisseurs « divers »** – structures du secteur adapté et protégé, de l'insertion par l'activité économique, PME, entreprises relevant de la politique de la ville... – permet aux entreprises de renouer avec une plus grande diversité et d'améliorer leur ancrage territorial. En favorisant le recours aux compétences locales, ces politiques recoupent souvent d'autres objectifs, tels que la limitation des coûts d'approvisionnement et de transport et, dans le champ RSE, l'amélioration au niveau local de l'employabilité des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.

Les grands donneurs d'ordre publics et privés développent également **des initiatives spécifiques afin de renforcer leur coopération avec les PME** et la part de ces dernières dans leurs portefeuilles d'achats. L'association Pacte PME, par exemple, fait un travail remarquable en aidant les grandes entreprises à structurer et évaluer leurs actions en faveur des PME. En 2014, grâce à leurs efforts conjoints, les membres de Pacte PME ont attribué 2,5 milliards d'euros de commandes supplémentaires aux PME françaises<sup>3</sup>.

## PACTE PME UNE COOPÉRATION RENFORCÉE ENTRE GRANDS COMPTES ET PME

Depuis 2010, Pacte PME réunit des grands comptes (dont BNP Paribas, Casino, Crédit Agricole SA, EDF, La Poste, la SNCF) afin de mettre en œuvre et d'évaluer des actions renforçant leurs relations avec les PME.

Ces actions se déclinent autour de quatre composantes : innover avec les PME, **adapter** les processus d'achats, **accompagner** le développement des PME fournisseurs ou des partenaires clés, **mettre en place** un pilotage dédié.

Les grands comptes membres s'engagent à définir annuellement un plan d'action PME, à **choisir des indicateurs de suivi et à dresser un bilan annuel**. Les PME ont pour leur part accès à un portail d'innovation ouverte et peuvent bénéficier d'accords de partenariat pour accompagner leur développement (portage international, parrainage, coaching, ressources humaines).

## ENCOURAGER LES FOURNISSEURS VERTUEUX

Parallèlement à la diversification de leurs fournisseurs, les grandes entreprises peuvent accélérer et étendre la diffusion des bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations en valorisant les fournisseurs actifs et vertueux dans ce domaine. La prise en compte de la diversité chez les fournisseurs vise en première instance à **s'assurer que ces derniers ne discriminent pas et respectent les législations sociales en vigueur**. En évaluant ses fournisseurs et en auditant ses sous-traitants sur ces critères, l'entreprise réduit le risque d'être à la source de discriminations. En les accompagnant dans leur engagement, elle sécurise aussi sa chaîne d'approvisionnement tout en participant à l'amélioration des conditions de travail dans sa chaîne de valeur.

Lorsqu'il s'agit de reconnaître l'engagement des fournisseurs actifs, de nombreuses entreprises se concentrent logiquement sur leurs fournisseurs stratégiques et de rang 1 et cherchent à s'assurer que ces derniers ont les mêmes exigences vis-à-vis de leurs éventuels sous-traitants. Le défi est évidemment de vérifier que ces exigences sont respectées par tous les intervenants d'une chaîne de sous-traitance, ce qui suppose une transparence que le donneur d'ordre peut rarement espérer imposer au-delà du deuxième niveau de sous-traitance.

<sup>3</sup> Soit de 22,3 milliards d'euros en 2014, contre 19,8 milliards en 2013.

### QUELLES MODALITÉS POUR ÉVALUER LA DIVERSITÉ CHEZ LES FOURNISSEURS ?

- Les labels (label diversité, label égalité professionnelle) et les certifications représentent des outils d'évaluation pertinents.
- L'évaluation sur la base de critères RSE. Cette évaluation peut prendre différentes formes : intégration de critères RSE dans la notation des fournisseurs, prise en compte de critères RSE pour les fournisseurs présélectionnés.
- Le mieux-disant : prise en compte des engagements pris par le candidat dans le cadre de l'appel d'offres (ex. : réalisation d'un montant d'heures d'insertion, mise en place d'un dispositif de tutorat et d'accompagnement des personnes chargées de la prestation...).

L'intégration de critères en lien avec la diversité dans les processus de référencement ou de sélection des fournisseurs présente cependant le risque d'accumuler les contraintes et, ce faisant, de disqualifier des fournisseurs compétents, voire porteurs d'innovation. De même, l'introduction de clauses d'insertion dans les contrats peut se faire au détriment d'autres catégories de main-d'œuvre (intérimaires, salariés « CDIables », voire personnes en insertion), dans la mesure où la nécessité de répondre à de telles clauses, année après année, favorise la rotation des personnes éloignées de l'emploi au détriment de leur insertion durable. C'est la raison pour laquelle l'AFMD insiste particulièrement sur l'importance du dialogue avec les fournisseurs et la concertation préalable à l'introduction de toute clause sociale.

### QUEL PILOTAGE POUR CES NOUVELLES POLITIQUES ?

L'intégration de la diversité dans les politiques d'Achats offre l'occasion de montrer que la promotion des diversités ne se réduit pas à la seule gestion des ressources humaines. La mise en œuvre d'une politique « Achats et diversité » ouvre l'opportunité d'une coopération accrue entre services RH, services développement durable, acheteurs, prescripteurs internes, fournisseurs et commerciaux. Pour mener à bien le pilotage d'une telle politique et la coordination de ces multiples acteurs, de nombreuses entreprises instaurent deux nouvelles fonctions, intégrées à des services existants ou au sein de structures dédiées :

- **La fonction de responsable des achats durables**, chargée de piloter la déclinaison sociale et environnementale des politiques d'achats et d'animer ces réseaux.
- **La fonction de référent des achats durables**, jouant le rôle d'intermédiaire entre les responsables des « achats durables » et les acteurs de terrain. Ces référents sont chargés de l'implémentation locale des

politiques « Achats et diversité » et en permettent la démultiplication. Ils participent activement à la consolidation des remontées terrain auprès des responsables des « achats durables » et à la diffusion des normes et des informations sur le terrain.

L'attribution de ressources dédiées, l'acquisition de compétences nouvelles, le développement d'outils adaptés, la révision des processus existants sont indispensables à l'aboutissement de ces nouvelles politiques. Il convient d'en tenir compte lors de la définition des politiques elles-mêmes et des budgets d'achats en général.

### LA DIVERSITÉ DES PROFILS, SOURCE D'INNOVATION ET DE TRANSFORMATION

**Keyrus** a aidé un de ses clients à mettre en place une démarche d'incubation de nouvelles idées issues des collaborateurs qui lui permet de transformer, en mettant sur pied des équipes très transverses, une idée en projet viable en deux mois.

**Keyrus** a également mis en place, pour une grande banque française, des ateliers « Innovation days », pour déconstruire les réflexes culturels de chaque direction métier ou fonctionnelle, et les aider à ouvrir ensemble des espaces de liberté et d'échanges.

### UN ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION ET DE TRANSFORMATION

Prises dans un mouvement d'accélération générale, les grandes entreprises cherchent aussi, à travers ces nouvelles politiques Achats, à s'ouvrir davantage aux start-ups pour redynamiser leur potentiel d'innovation. Elles le font aujourd'hui dans une logique non plus de « captation » de l'innovation à leur profit, mais de co-création permettant aux jeunes entreprises innovantes de grandir.

Ces collaborations d'un nouveau type, utilisant souvent les ressorts de l'open innovation, sont un des volets les plus prometteurs de l'évolution des politiques d'achats et, plus largement, un facteur d'accélération de la transformation des grandes entreprises. La coopération avec les start-ups contribue en effet non seulement à la diversification de leur écosystème, mais aussi à la diffusion, au sein de l'entreprise, de méthodes de travail et de management favorisant le décloisonnement, l'initiative individuelle et la créativité.

**Adopter ce type de démarche ouverte est le gage d'une transformation culturelle de l'intérieur qui, en valorisant la diversité des parcours et des profils, rend l'entreprise plus innovante, plus agile et plus apte à s'auto-transformer pour rester en phase avec ses marchés d'aujourd'hui et de demain.**

## A PROPOS DE L'AUTEUR

**Soumia Malinbaum** a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur des Technologies et du Numérique, en tant que créatrice et dirigeante d'entreprises. Depuis 2006, elle est Directrice Business Développement du Groupe Keyrus. Elle a cofondé l'AFMD en 2007 pour favoriser la diversité et la mixité dans les entreprises et lutter contre les discriminations liées au genre, au handicap, à l'origine, à l'âge ou la formation. Elle est également Présidente de la commission Emploi Formation du Syntec Numérique.

## A PROPOS DE KEYRUS

**Keyrus, créateur de valeur à l'ère de la Data et du Digital**

Acteur international du conseil et des technologies, spécialiste de la Data et du Digital, **Keyrus** a pour mission d'aider les entreprises à tirer profit du paradigme de la Donnée et du Numérique pour accroître leur performance, faciliter et accélérer leur transformation et générer de nouveaux leviers de croissance, de compétitivité et de pérennité.

Plaçant l'innovation au cœur de sa stratégie, **Keyrus** développe une proposition de valeur unique sur le marché autour d'une offre novatrice qui s'appuie sur la combinaison de trois expertises majeures et convergentes :

- **Data Intelligence**

Data Science - Big Data Analytics – Business Intelligence – EIM – CPM/EPM

- **Digital Experience**

Innovation & Stratégie Digitale – Marketing Digital & CRM – Commerce Digital – Performance Digitale – User Experience

- **Conseil en Management & Transformation**

Stratégie & Innovation – Transformation Digitale – Pilotage de la Performance – Accompagnement des Projets

Présent dans 15 pays et sur 4 continents, le Groupe **Keyrus** emploie 2500 collaborateurs.

**Keyrus** est coté sur le compartiment C de l'Eurolist d'Euronext Paris (Compartiment C/Small caps - Code ISIN : FR0004029411 – Reuters : KEYR.PA – Bloomberg : KEY:FP)

Plus d'informations sur : [www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)