

## MIM QPO011

Conception d'un **outil d'autodiagnostic pour des achats responsables** selon la norme ISO 26000



Tuteur : **M. Jean Pierre Caliste**

**2013 - 2014**

**Jalon n°3**

Groupe 4 :  
**DIAGNE Mame Fatou**  
**GOUNI Wassim**  
**NURHAYATI Kartika**  
**ZHAO Xinyi**  
**ZTAT Mohamed**

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Partie 1 : préparation du projet.....</b>	<b>4</b>
.... I. L'équipe projet.....	4
II. La Problématique.....	6
III. Le contexte.....	8
IV. Les enjeux.....	9
V. La norme.....	10
<b>Partie 2 : élaboration de l'outil d'autodiagnostic.....</b>	<b>13</b>
I. Le planning.....	13
II. L'organigramme de l'équipe projet.....	14
III. La Méthodologie.....	14
IV. Les résultats escomptés.....	16
V. Les risques du projet.....	18
<b>Partie 3 : finalisation de l'outil d'autodiagnostic.....</b>	<b>20</b>
I. Elaboration d'une autre version de l'outil.....	20
II Comparaison des deux outils.....	20
III. Présentation de l'outil d'autodiagnostic retenu.....	21
IV. Comment utiliser cet outil? .....	21
V. Bilan du projet.....	24
<b>Conclusion.....</b>	<b>26</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>26</b>
<b>Abréviation.....</b>	<b>26</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>27</b>

## Introduction

Dans le cadre du master - Qualité et Performance dans les Organisations-, une formation pratique en ingénierie de projet nous permet de proposer et de mettre en œuvre des solutions concrètes à des problèmes scientifiques, technologiques ou organisationnels. Celle-ci se décline en trois axes fondamentaux à savoir l'acquisition des connaissances essentielles et nécessaires, le développement des aptitudes adéquates et la consolidation des compétences indispensables.

C'est dans ce cadre que nous menons ce projet afin de mettre en pratique ces différents éléments aussi bien en recherche documentaire, en gestion de projet qu'en gestion d'équipe.

Dans notre projet nous devons concevoir, après avoir étudié la norme ISO 26000 sur les achats responsables et plusieurs publications relatives à elle (Jalon n°1 – partie 1), un outil d'autodiagnostic (Jalon n°2 – partie 2) que nous allons mettre à la disposition des différentes entreprises qui répondront à notre sollicitation (Jalon n°3 – partie 3) afin de leur faciliter sa mise en œuvre et aussi une amélioration en continue.

En retour nous ferons une analyse des données collectées lors de leurs autodiagnostic respectifs pour savoir à quel point la norme ISO 26000 est appliquée dans ces entreprises et à jusqu'à quel niveau pour chaque entreprise.

## Partie 1 : préparation du projet

### I. L'équipe projet

- La présentation de l'équipe



Figure n°1 : les membres de l'équipe projet

Nous formons une équipe multiculturelle, multidisciplinaire et multilingue. C'est la langue française qui nous permet de communiquer très facilement pour réaliser, dans de bonnes conditions, notre projet afin de pouvoir répondre à la problématique en respectant les exigences de la norme ISO 21500 sur la gestion de projet.

Nous avons choisi ce logo avec « **QAFAS** » qui est l'appellation que nous avons donnée à notre équipe : **Q** pour la Qualité ; **AF** pour l'Afrique et **AS** pour l'Asie. Il s'agit de la qualité faite par trois Africains (Mohamed, Mame Fatou et Wassim) et deux asiatiques (Xinyi et Kartika).

- **L'organisation**

Nous avons décidé depuis la première réunion de prise de contact de nommer un chef de projet pour chaque jalon. Celui-ci est chargé d’animer l’équipe et surtout de veiller au respect des règles, des délais mais aussi des objectifs que nous nous sommes fixés. Nous avons établi dès lors un planning que nous nous efforçons de respecter.

Pour chaque réunion que nous devons faire, il fallait préparer lors de la réunion qui la précédait, un ordre du jour avec les différentes tâches à accomplir par chaque membre de l’équipe et le compte rendu à la fin que. Ceci nous a permis de pouvoir avancer plus rapidement.

A chaque début de réunion nous faisons un débriefing pour voir les améliorations nécessaires à la poursuite et à la réussite du projet. Nous nous fixons 1h pour chaque réunion pour rester efficace et efficient par rapport à nos objectifs de qualité, de délai mais également de coût.

- **Le planning**

Nous avons fait un planning détaillé jusqu’au Jalon n°1 avec les différentes rencontres et leurs réalisations respectives.

Pour les Jalons n°2 et n°3 nous avons déterminé les grandes lignes qui feront de plus de détails lors de ces prochaines rencontres.

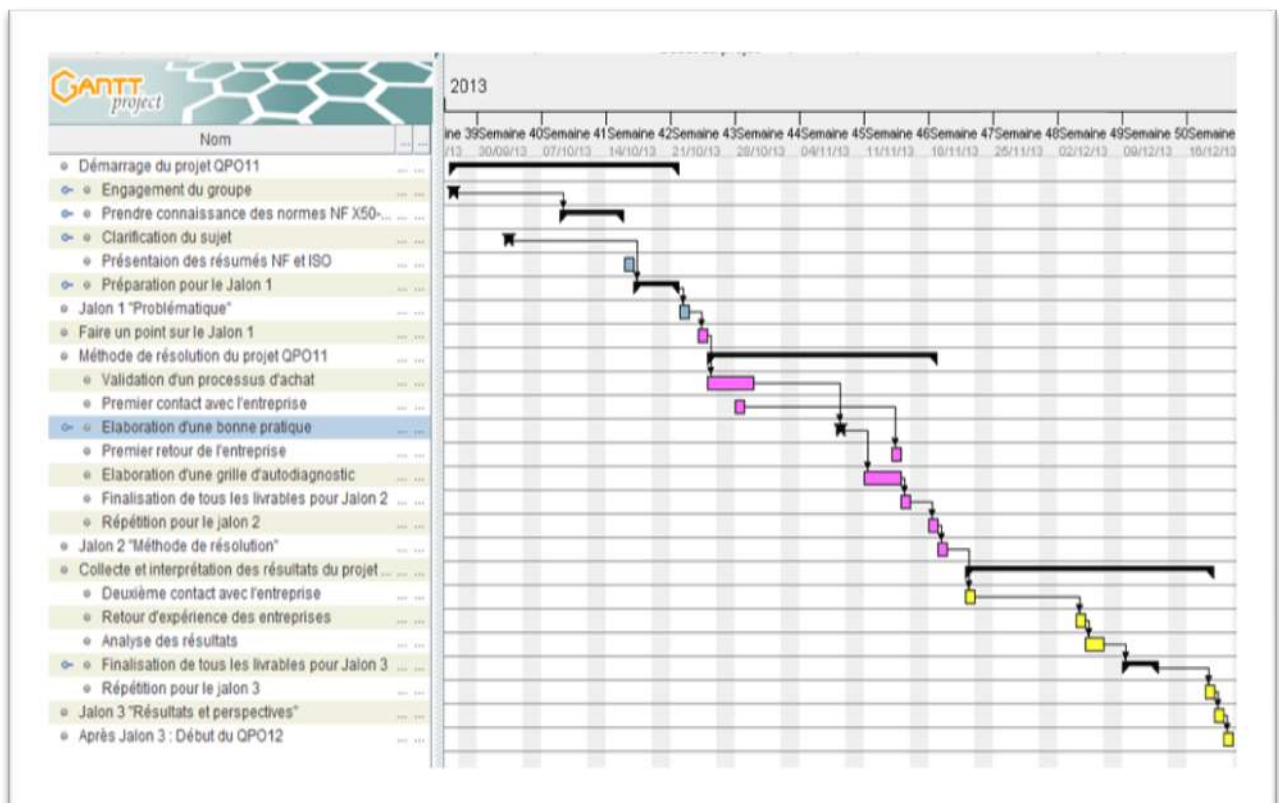


Figure n°2 : planning prévisionnel du projet

## • Les risques liés l'équipe projet

Nous avons eu à déterminer depuis le début les différents risques qui pourraient constituer un frein pour notre équipe dans la réalisation de notre projet et de l'atteinte de nos objectifs. Nous avons également pensé à des solutions alternatives si toute un de ces problèmes se poserait. Nous nous sommes engagés à les éviter pour pouvoir mener à bien notre projet.

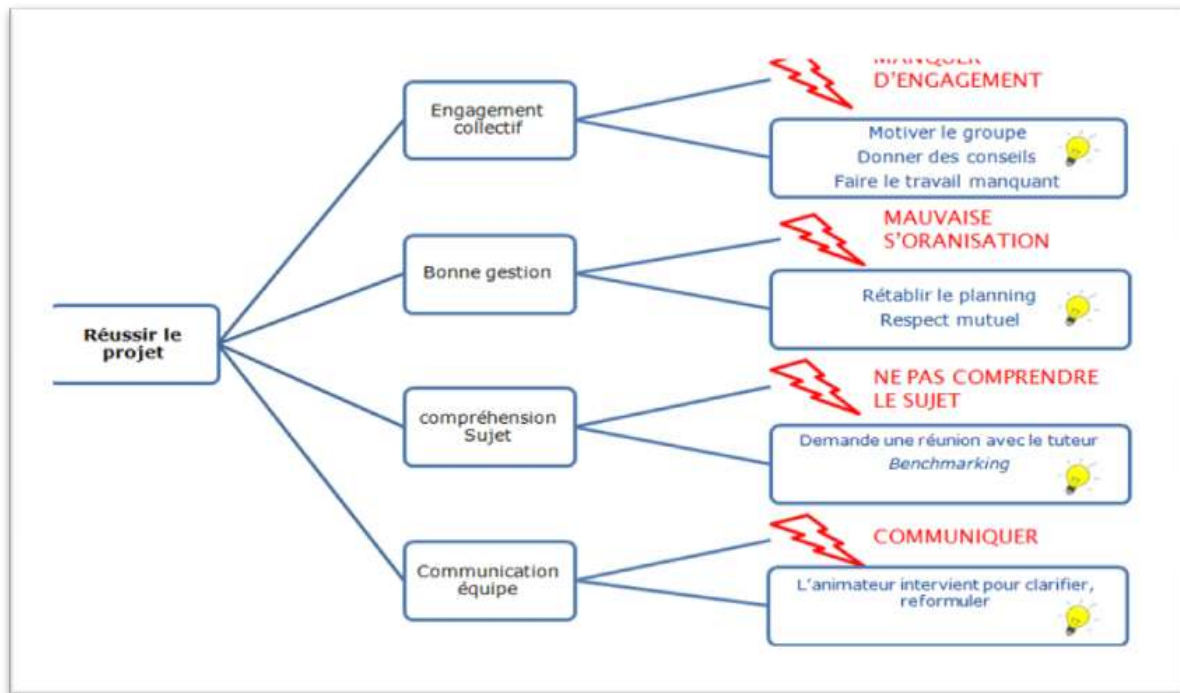


Figure n°3 : Les risques liés à l'équipe projet et les alternatives

## II. La Problématique

Avec la méthode des 6 questions (QOQCP) nous avons pu cerner la problématique à traiter pour pouvoir arriver à notre but qui est de fournir un guide de bonnes pratiques et un outil d'autodiagnostic sur les achats responsables selon la norme ISO 26000.

Dans la figure n°4 qui suit nous pouvons voir en entrée « *attribuer une dimension et environnementale au processus achat dans les différentes organisations* » et après que nous nous sommes posés toutes ces questions nous avons abouti à la problématique suivante :

***Quelles sont les bonnes pratiques d'achats responsables et comment peut-on vérifier à quel niveau elles sont respectées ?***

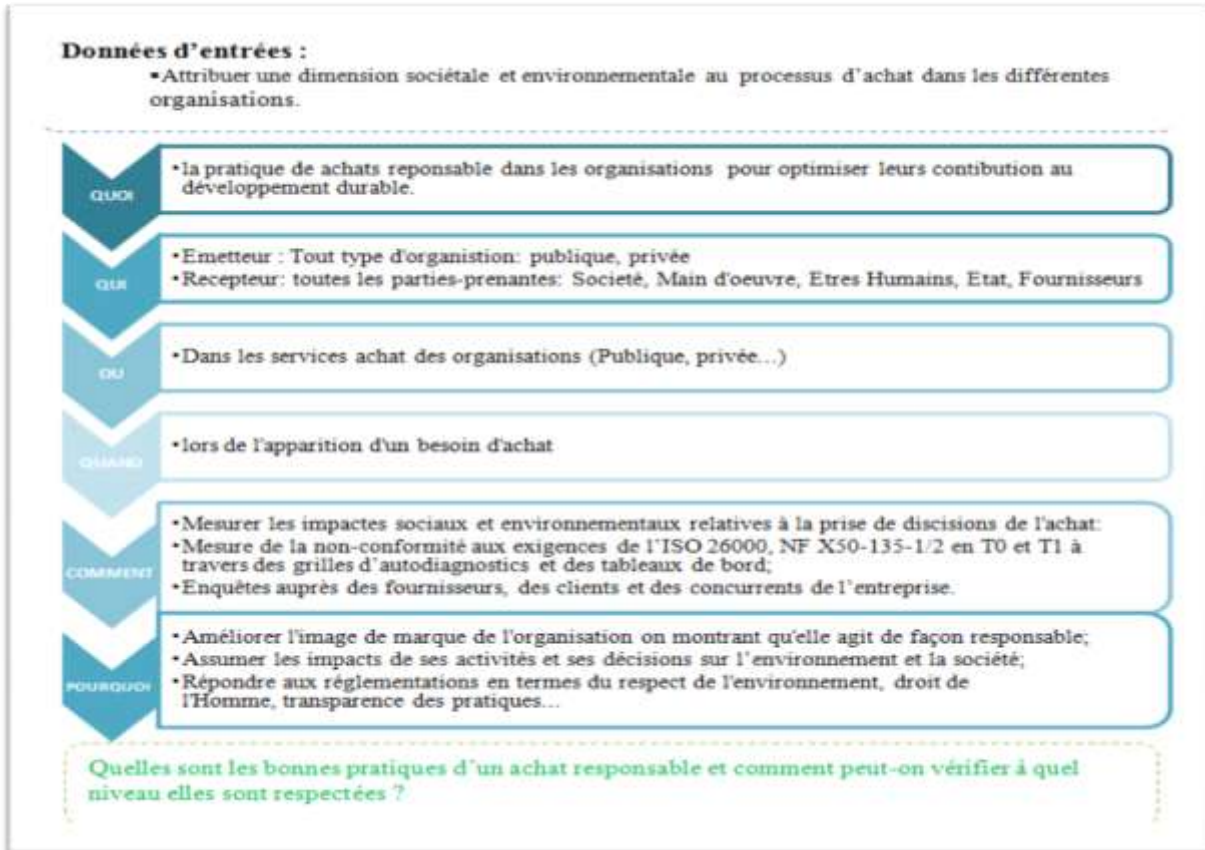


Figure n°4 : le cadrage du problème

La figure n°5 ci-dessous (outil de planification dynamique stratégique) nous permet de délimiter les différents axes de mise en œuvre mais aussi de suivi de notre projet. Pour chaque jalon nous allons passer en revue ces différentes étapes et quel point nous devons nous améliorer pour atteindre les objectifs en respectant les contraintes de qualité, de délais et de coût (le temps passé sur projet).





Figure n°5 : donner du sens à la démarche

### III. Le contexte

La prise de conscience croissante des nombreux défis que nous devons relever au 21<sup>e</sup> siècle et pour les générations futures, qu'ils soient économiques, environnementaux ou sociaux, invite individus et organisations à passer à l'action. Dans ce contexte, l'amélioration de nos modes de production et de consommation représente une condition incontournable d'un développement durable.

Au niveau international, la norme ISO 26000:2010 établit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations, quels que soient leur taille, statut, localisation et secteur d'activité.

Au niveau de l'Europe, la Commission Européenne a adopté fin 2011 une communication visant à instaurer une nouvelle stratégie de l'Union Européenne pour la période 2011-2014 en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui s'appuie notamment sur les principes de l'ISO 26000:2010 et qui met en lumière les effets positifs de la RSE sur la compétitivité des entreprises.



La norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations permet d'initier ce type de démarche. Elle apporte en effet une toute nouvelle approche en tant que norme : la transversalité de son champ d'action au sein de l'entreprise amène celle-ci à modifier en profondeur sa stratégie de développement sur les aspects économiques mais également sociaux et environnementaux.

#### **IV. Les enjeux**

Les raisons qui poussent une organisation à mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale peuvent être multiples. Il peut s'agir de répondre à une attente du client, d'une sollicitation de ses parties prenantes souhaitant une meilleure prise en compte de la gestion des risques associés à l'activité de l'organisme, ou simplement d'une démarche de continuité (l'organisation ayant déjà mis en œuvre des actions liées à la responsabilité sociétale et environnementale).

A mesure que les crises se succèdent, économique, sociale, écologique, la vision des entreprises sur leur développement à moyen et à long terme devient de moins en moins évidente. En plus le développement et la propagation des moyens de communication actuels ont rendu disponibles, dans des délais de plus en plus courts et auprès d'un public de plus en plus large et de plus en plus exigeant, toute information pouvant potentiellement impacter l'image de l'entreprise et de l'organisation en général.

De ce fait, développer le bon produit ou le bon service n'est donc plus suffisant pour l'entreprise si elle veut se démarquer et durer. Il faut pour cela qu'elle anticipe les enjeux de demain tout en s'assurant qu'elle a pris en compte l'ensemble des risques actuels associés à son activité.

Nous pouvons dire que les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Son comportement reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations.

Les organisations existantes de par le monde et leurs parties prenantes (voir figure n°6) sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfices qui y sont associés. L'objectif de la responsabilité sociétale étant de contribuer au développement durable.

Participer à une démarche ISO 26000 est une réelle opportunité qui s'offre à la Fonction Achats pour renforcer son rôle stratégique au sein de l'organisation.

À cet effet, perfectionner nos pratiques d'achat professionnel, c'est utiliser à bon escient les milliards d'euros que représente ce domaine afin d'atteindre un équilibre durable entre efficacité économique, solidarité sociale et responsabilité écologique.

Les achats responsables concernent aussi bien les entreprises, les organisations que les institutions du domaine public et privé, concernées par l'acquisition de biens ou de prestations de services.



Figure n°6 : Exemple de quelques parties prenantes ayant des interactions avec un organisme

## V. La Norme ISO 26000

La RSE que la norme NF ISO 26000 cherche à modéliser est une approche holistique de l'entreprise qui dépasse les intérêts étriqués de certains dirigeants et actionnaires.

Elle fournit notamment des lignes directrices pour identifier et s'engager avec les parties prenantes que sont les clients, partenaires mais également les fournisseurs pour ne citer que celles-ci.

La fonction « Achats » est ainsi, naturellement, un des acteurs clés pour accompagner la mise en place d'une telle démarche au sein des organisations.

Là où les normes de qualité, de sécurité ou d'environnement apportent un principe d'amélioration continue au fonctionnement de l'entreprise dans leur domaine respectif, la norme ISO 26000 propose de grandes lignes directrices au travers de questions centrales que sont les conditions de travail et le respect des droits de l'homme, la préservation de l'environnement, la prise en compte des parties prenantes, les pratiques commerciales ou encore le mode de gouvernance de l'organisation (voir figure n°7 ci-dessous).

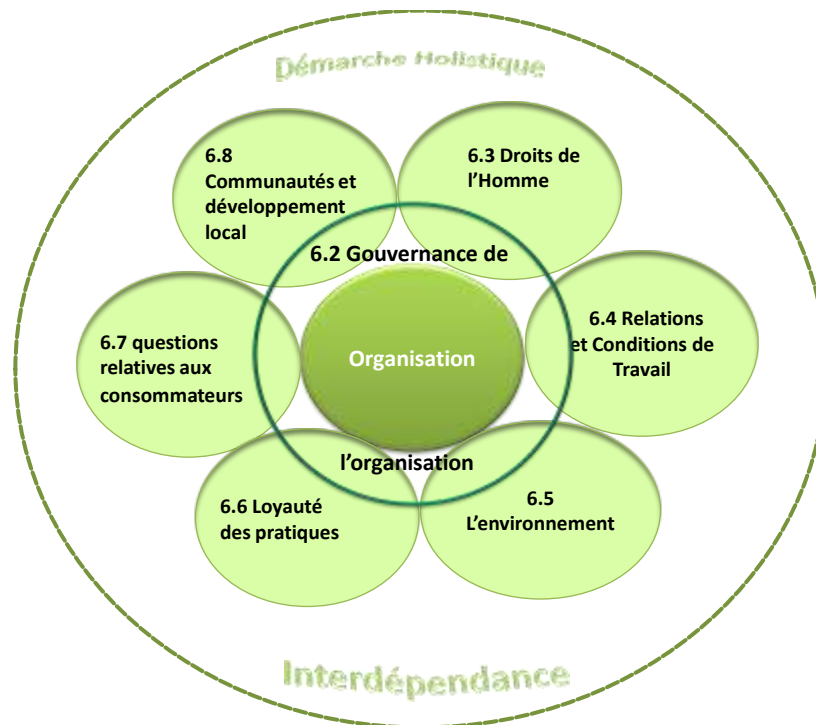


Figure n°7 : les 7 questions centrales de la norme ISO 26000

Chacune de ces questions centrales est déclinée en plusieurs domaines d'action (38 au total) auxquels sont associées une ou plusieurs attentes (annexe n°1). Il est donc possible de mesurer la prise en compte de ces attentes dans la politique et la mise en œuvre d'un programme d'actions mais il ne sera pas possible de statuer sur une conformité totale ou non à la norme car la responsabilité sociétale d'une organisation varie selon les exigences réglementaires locales, les attentes de ses différentes parties prenantes et de sa localisation.

La norme ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, elle donne des lignes directrices sur la responsabilité sociétale. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle.

La certification doit être fondée sur des exigences clairement définies en termes de système de management (comment faire) ou de performance (le résultat que l'on doit atteindre). Ces exigences doivent être définies de façon assez précise pour que le résultat de l'audit ne dépende pas de l'interprétation par l'auditeur.

L'ISO 26000 ne définit pas du tout des exigences, mais dit ce que l'organisation doit prendre en compte pour déterminer ses propres objectifs en matière de responsabilité sociétale.

Les avantages qu'on peut tirer de la mise en œuvre de la norme ISO 26000 sont nombreux, nous pouvons en citer :

- ✧ Ses avantages concurrentiels
- ✧ Sa réputation
- ✧ Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs
- ✧ Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité
- ✧ La vision des investisseurs, des actionnaires, des sponsors et de la communauté financière
- ✧ Ses relations avec les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté

Le schéma (figure n°8) ci-dessous donne un aperçu global de ce que contient la norme ISO 26000. Les chiffres renvoient aux articles correspondants à la norme.

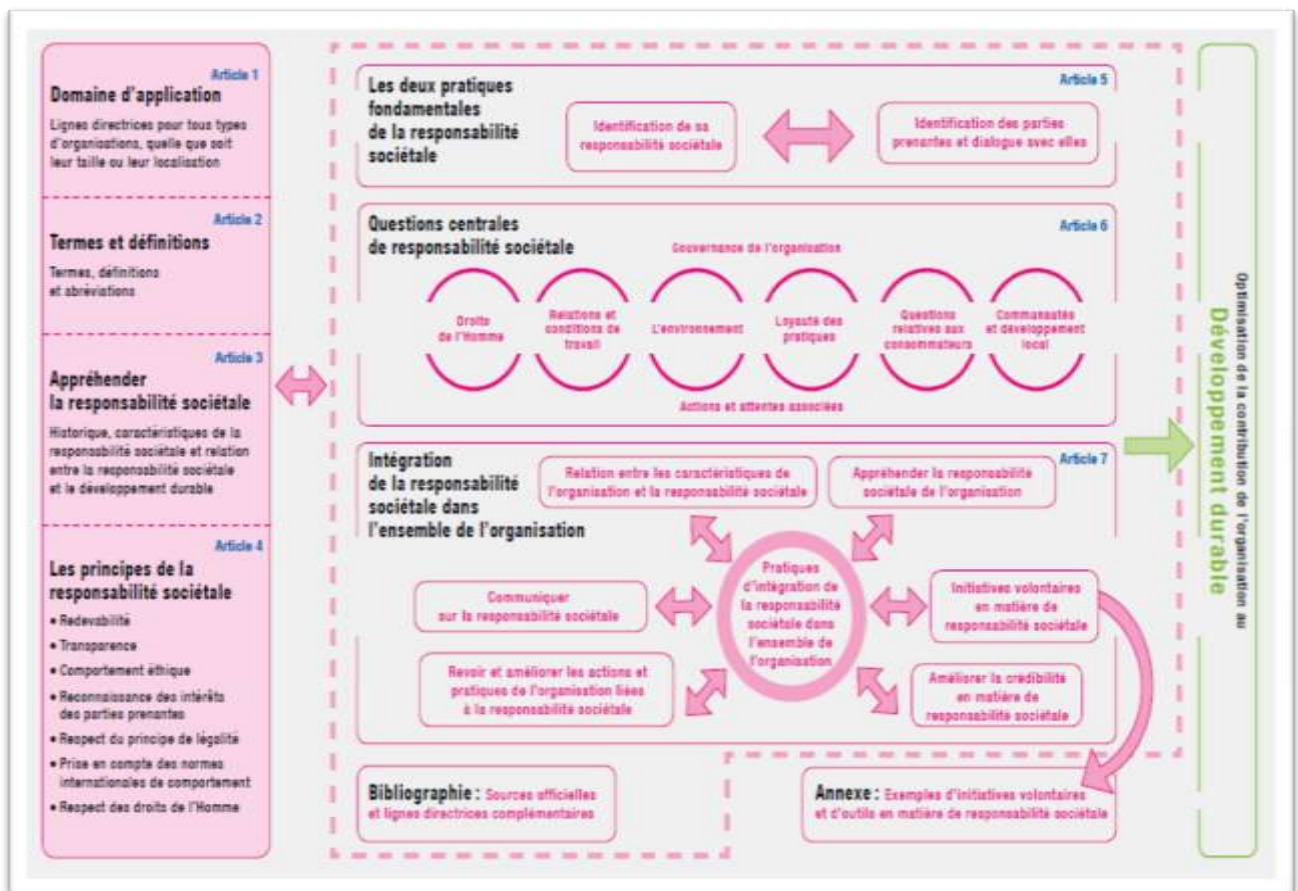


Figure n°8 : les grandes axes de l'ISO 26000 (Source : [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr))

## Partie 2 : élaboration de l’outil d’autodiagnostic

### .....I. Le planning

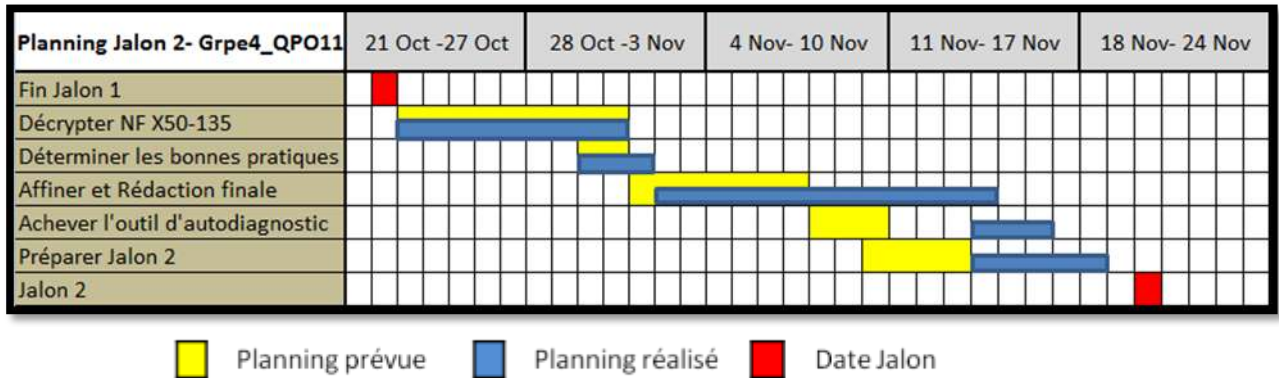


Figure n°9 : rétro-planning du jalon 2

## II. L’organigramme de l’équipe projet

L’équipe s’est réunie 4 fois en réunion de travail et 1 fois avec le tuteur entre le jalon 1 et le jalon 2. Les rencontres servent à :

- définir les grandes lignes de notre démarche
- répartir le travail aux différents membres de l’équipe
- faire le bilan ce que l’on a fait jusque là

La partie la plus importante du travail se fait à distance et tous les documents sont stockés dans le dossier Dropbox pour permettre à tous de pouvoir donner son avis sur le travail de tout un chacun. Nous utilisons aussi nos boîtes email pour des suggestions ou des demandes d’information.

Pour les livrables du jalon n°2, nous nous sommes organisés comme suit :





Figure n°10 : l'organigramme

### III. La Méthodologie

Nous avons le choix entre regrouper les bonnes pratiques selon l'ISO 26000 ou selon le processus d'achat de la NF X50-135 pour l'élaboration de l'outil d'auto diagnostic.

- **Regroupement selon les items de la norme ISO 26 000**

L'ISO 26000 est basée sur 7 questions centrales, à savoir : la gouvernance de l'entreprise, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement local. Si on se base sur cette répartition, la grille sera plutôt focalisée sur l'application de la norme ISO 26000 dans la société et ainsi on diverge du but essentiel qui est une auto-évaluation de la fonction achat selon les critères de la RSE. De plus, cette répartition ne sera pas facilement comprise par les évaluateurs et ils devront de ce fait lire la norme ISO 26 000 afin de comprendre de quoi il s'agit. Le but de la grille étant de faciliter l'instauration d'un achat responsable alors dans ce cas, on introduit plutôt une complication de plus à la situation.

- **Regroupement selon le processus achat**

L'activité essentielle à évaluer est l'achat donc il est plus logique de répartir les bonnes pratiques selon un processus d'achat. La norme NF X50-135 présente déjà un processus d'achat général avec des étapes qui peuvent tous ne pas être suivies par certaines entreprises (voir annexe 2). C'est notre choix.

Le processus d'achat présenté dans la norme est décomposé en 9 étapes : Les deux premières étapes concernent la politique, la stratégie et les objectifs achats ainsi que le plan d'action et sont groupé sous le « politique achat » et les autres vont être regroupés selon les bonnes pratiques qui ont été définies à l'avance lors d'un premier travail que nous avons fait sur la norme.



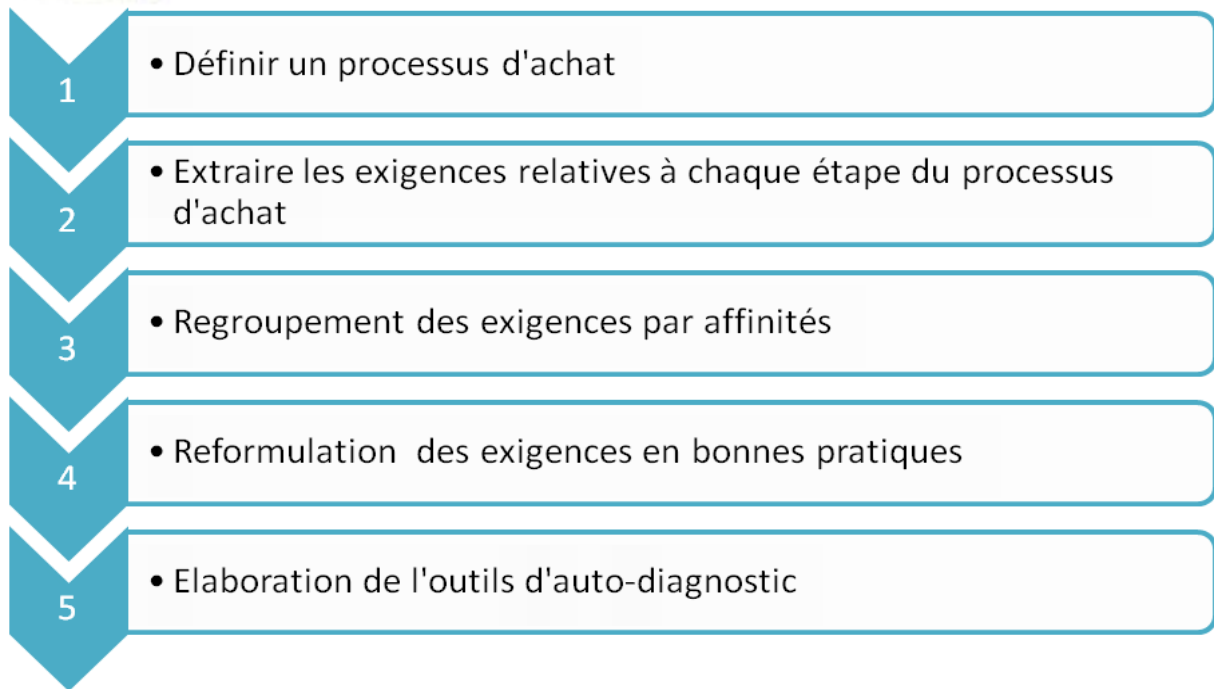


Figure n°11 : le processus d'élaboration de l'outil d'autodiagnostic

Ensuite, nous avons éclaté les bonnes pratiques afin d'en tirer les multiples actions qu'elles contiennent.

Nous les avons écrits sur des post-it et à l'aide du diagramme d'affinité, nous avons cherché à les regrouper, à les reformuler et à les synthétiser dans le but d'avoir un processus achat avec 5phases (voir figure 12).

Ainsi, pour chaque phase nous aurons des bonnes pratiques simples, pertinentes et compréhensibles. Ceci permettra d'alléger l'outil pour faciliter son utilisation et le rendre très agréable à cet effet.

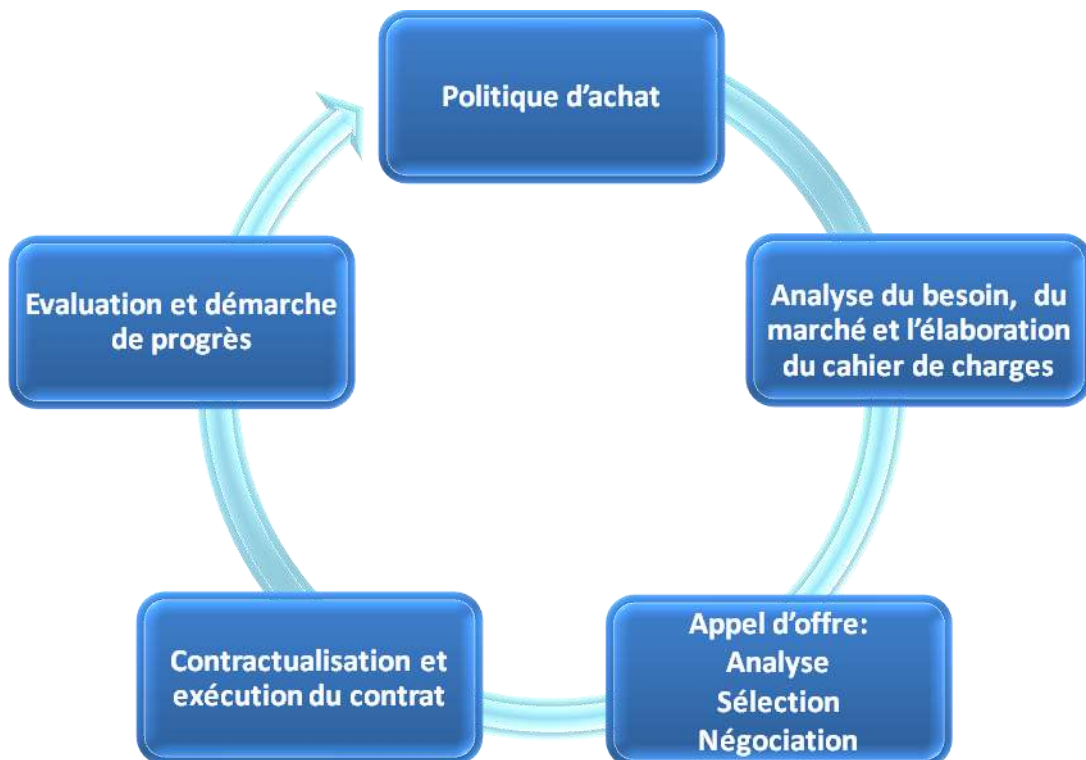


Figure n°12 : Le processus achat que nous avons défini et sur lequel est basé l'outil

#### IV. Les résultats escomptés

- **Caractéristiques de l'outil**

L'outil que nous avons débuté l'élaboration ne doit pas être très long ni compliqué. Il doit être autoporteur de sens, très simple et agréable pour donner envie aux personnes qui vont l'utiliser.

Il contiendra à la fin :

- Maximum 40 affirmations structurées selon les 5 phases du processus achat adopté.
- Des affirmations concises et facilement compréhensibles

- Autodiagnostic possible par plusieurs évaluateurs
- Recueil des données selon une échelle de véracité

Nous avons choisi l'échelle de véracité avec 4 niveaux (**Faux, Plutôt Faux, Plutôt vrai et Vrai**) pour avoir un outil le plus simple et très rapide d'utilisation. Cette échelle permet d'effectuer une démarche de conformité pour l'auto déclaration. Elle peut nous permettre d'avoir une idée de ce qui se fait sur le terrain sans entrer dans les détails ou le degré de maturité des processus en place (l'échelle de maturité).

Cette dernière est plus nuancée et permet d'avoir une idée sur une démarche d'amélioration continue existante au sein de l'organisme.

- **Utilisation de l'outil d'autodiagnostic**

Nous avons commencé à répertorier 6 entreprises avec l'appui de notre tuteur pour une utilisation immédiate de l'outil à la fin de son élaboration dans 10 jours environs.

Nous espérons une utilisation plus large (minimum 20 entreprises) vers la fin du jalon 3 et aussi lors des stages. Nous projetons de le proposer à nos entreprises d'accueil mais aussi de faire d'autres prospections d'ici février.

Pour le temps nécessaire à l'utilisation nous avons pensé que 15 à 20 mn devrait suffire.

- **Ebauche de l'outil (annexe 3)**

- Rubrique 1: - Mode d'emploi
  - Introduction: Pour qui? Pourquoi?
  - Renseignement des données par l'entreprise



### Outil d'autodiagnostic pour des achats responsables selon ISO 26000

Objectif

Champ d'étude

**DOCUMENTS Associés**  
 ISO 26000  
 NF X50-135-1

<b>Auditeurs</b>	DIAGNE Mame Fatou, GOUNI Wassim, NURHAYATI Kartika ,ZHAO Xinyi,ZTAT Mohamed
<b>Vérifié par</b>	DIAGNE Mame Fatou, GOUNI Wassim, NURHAYATI Kartika ,ZHAO Xinyi,ZTAT Mohamed
<b>Propriétaire</b>	UTC
<b>Approuvé par</b>	Caliste Jean Pierre

Figure n°13 : collectes de données relatives à l'organisation

- Rubrique 2 : la grille d'autoévaluation
- Rubrique 3 : Tableau de résultats
- Rubrique 4 : Cartographie des résultats

**Faux :**  
rien de tel n'est fait  
Dans l'organisation

**Plutôt faux :**  
L'action est effectuée  
très rarement

**Plutôt vrai :** l'action  
est effectuée mais pas  
systématiquement

**Vrai :**  
l'action est effectuée  
systématiquement

	Evaluation				Taux de Conformité	Modes de preuve
	FAUX	PLUTÔT FAUX	PLUTÔT VRAI	VRAI		
<b>Liste de Bonnes Pratiques</b>					0%	
<b>Bonnes Pratiques n°1 - Analyse du marché</b>					0%	
Vos pratiques actuelles vous permettent de :						
Vérifier l'engagement de vos fournisseurs pour le développement durable, la protection de l'environnement.						
Vérifier l'engagement de vos fournisseurs vis à vis de la maîtrise des risques liés au non-respect des Droits de l'Homme.						
BP1 - Processus n°3						
<b>Bonnes Pratiques n°2</b>					0%	
BP2 - Processus n°4						

Figure n°14 : la grille d'autodiagnostic et la représentation des résultats

## V. Les risques du projet

- Les risques



Figure n°15 : les risques du projet

• les alternatives

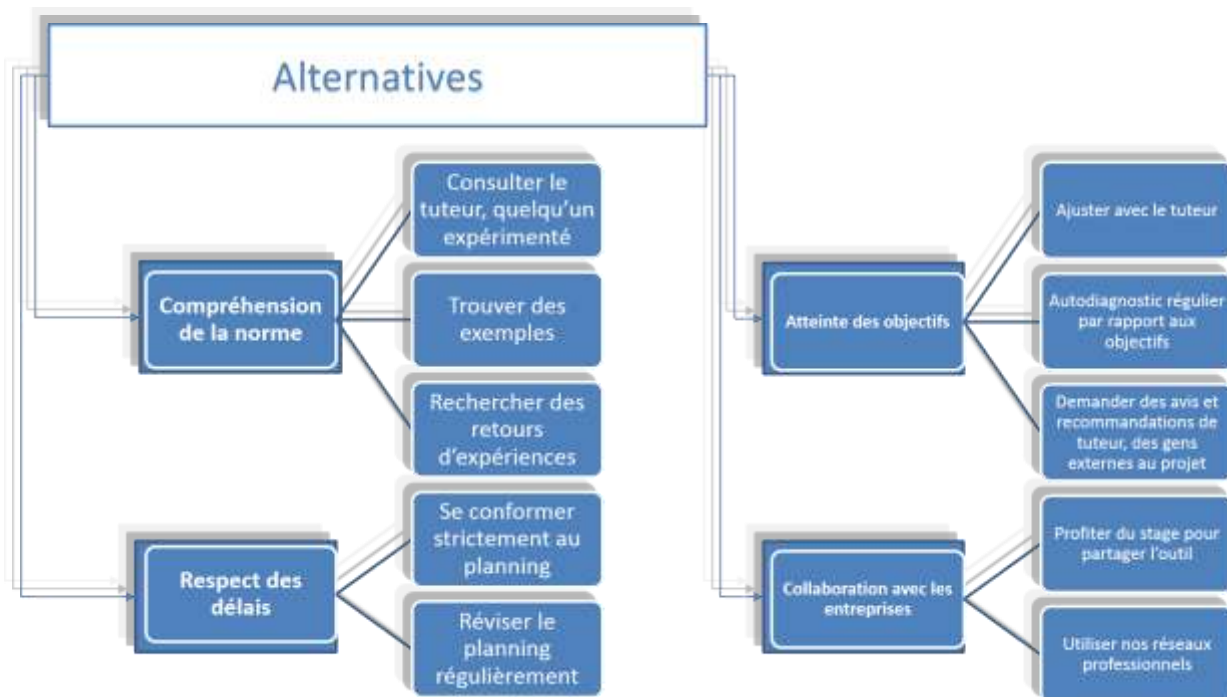


Figure n°16 : les alternatives aux risques projet

## **Partie 3 : finalisation de l’outil d’autodiagnostic**

### **I. Elaboration d’une autre version de l’outil**

Nous avons rencontré M. Caliste notre tuteur de projet QPO11 le 27/11/2013 après le jalon n°2 pour lui présenter l’outil que l’on avait achevé juste après la présentation du dit jalon. L’outil comportait 48 critères.

Il nous a suggéré de revoir les critères et d’essayer de ne pas trop dépasser ce nombre. Il nous a plutôt conseillé de surtout revoir ces critères selon les chapitres de la norme NF X50 135. Il s’agissait pour nous de refaire la démarche depuis le début du projet pratiquement. C’est à dire de relire la norme et d’en extraire les titres clés. Et donc pour l’outil qui était presque achevé, il fallait le revoir et après le travail fait sur les critères, le remplir et le proposer au tuteur pour sa validation. Il a été validé le 13/12/2013 avec M. Caliste.

### **II. Comparaison des deux outils**

#### ➤ Le premier outil

Pour le premier outil, nous avons suivi un logique processus. Nous avons simplifié le processus achat de la norme NF X50 135 (guide de la norme ISO 26000) sur l’achat responsable. Ce processus est décomposé en 9 étapes. Nous avons réussi à le réduire en 5 étapes tout en conservant l’essentiel et au plus grand respect des principes RSO.

Les critères étaient donc définis pour évaluer le degré de conformité des organisations par rapport à la norme. L’outil aurait pu permettre à une organisation de s’auto-diagnostiquer par rapport à un référentiel (ici la norme) vis à vis de ses parties prenantes.

#### ➤ Le deuxième outil

Pour le deuxième outil, nous avons surtout privilégié la mise en œuvre des bonnes pratiques responsables. Il s’agit pour l’organisation de travailler dans la logique de l’amélioration de ses pratiques liées à l’achat responsable selon les exigences de la norme NF X50 135 (guide de la norme ISO 26000).

C’est pourquoi nous nous sommes collés sur les grandes lignes de la norme et n’avons fait ressortir que ses exigences majeures.

#### ➤ Remarque:



Le fonctionnement de ces deux outils est le même, c'est seulement au niveau des critères et dans leur formulation qu'il y a des différences.

Après la finalisation des deux outils, nous avons avec l'accord du tuteur fait le choix de présenter le deuxième outil qui nous semble être le plus pertinent mais également celui qui se rapproche le plus de notre objectif de départ.

### III. Présentation de l'outil d'autodiagnostic retenu

L'outil présenté pour aider les entreprises dans tous les secteurs est un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic dans Excel.

Pour se faire, les questions présentes dans le guide ont été reprises et reformulées pour les rendre simples et compréhensibles par tous, et diminuer le nombre pour atteindre 59 critères au total.

Pour répondre à ces questions, un menu de réponses est disponible, ce dernier se base sur une échelle de véracité. Les niveaux de l'échelle de véracité peuvent correspondre aux niveaux de l'échelle de maturité comme représentés dans le tableau suivant :

Choix de Véracité	Taux MINI de Maturité	Taux MAXI de Maturité
Faux	0%	20%
Plutôt faux	21%	40%
Plutôt vrai	41%	80%
Vrai	81%	100%

Figure n°17 : niveau de correspondance entre échelle de véracité et échelle de maturité  
Cet outil d'accompagnement et d'autodiagnostic est compatible avec l'ensemble des systèmes sur Excel. Il se décompose en sept onglets :

- Home
- Mode d'emploi
- Définition
- Evaluation
- Résultat
- Cartographie
- Plan d'action

### IV. Comment utiliser cet outil?

## Home



Figure n°18: copie d'écran de l'Outil d'autodiagnostic -« Home »

- 1) Cette première page sert d'introduction de l'outil, avec comme éléments : le contexte et l'objectif de cet outil.
- 2) Sur la partie gauche de cette interface, des boutons « Mode d'emploi », « Définition », « Evaluation » « Résultats » et « Cartographie » avec différents code couleur, permettent d'accéder directement aux pages respectives propres à ces items.

## Définitions

La partie définition est un glossaire accompagnant l'outil et permet d'avoir à disposition les définitions des concepts dans une démarche achat responsable.

## Evaluation

		Excellence	Taux de Maturité	Mode de preuve
<b>Niveau global pour toutes les Bonnes Pratiques</b>			<b>46%</b>	
<b>1 Analyse du besoin: Vos pratiques actuelles consistent à:</b>		<b>Plancher réel</b>	<b>62%</b>	<b>valeur à Somme = 144</b>
11	Définir avec les utilisateurs pour redimensionner l'achat au plus près des besoins identifiés	Plancher réel	41%	3 41%
12	Etudier des solutions alternatives à l'achat (achat groupé, achat direct, achat en ligne)	0%	0%	0 0%
13	Tenir compte, du contexte local, de l'impact sur l'environnement, de l'économie locale	Plancher réel	41%	3 41%
14	Limiter les besoins et réponses et en énergie, pour améliorer la chaîne de valeur du produit	Plancher réel	62%	4 62%
15	Utiliser le notion de cycle de vie pour calculer un coût global	Plancher réel	62%	4 62%
16	Intégrer vos acheteurs à se former sur le contenu de la RSE, et la perception de ce thème par l'ensemble d'achats, typologie de fournisseur AF, ce qui est pertinent la veille technologique du marché, la connaissance des normes et bonnes pratiques achats responsables et leurs leur capacité à se charger dans la perception du client	Plancher réel	41%	3 41%
<b>2 Analyse du marché</b>		<b>Plancher réel</b>	<b>58%</b>	<b>valeur à Somme = 144</b>
21	Relancer les garanties alternatives du fournisseur en termes de respect de l'environnement	Plancher réel	41%	3 41%
22	Relancer les garanties alternatives du fournisseur en termes de respect des droits de l'homme	Plancher réel	41%	3 41%
23	Relancer les garanties alternatives du fournisseur en termes de respect des conditions de travail	Plancher réel	62%	4 62%
24	Relancer les garanties alternatives du fournisseur en termes de respect de la propriété du consommateur	Plancher réel	41%	3 41%
<b>3 Gestion des fournisseurs</b>		<b>Plancher réel</b>	<b>58%</b>	<b>valeur à Somme = 144</b>
31	Analyse du marché: vérifier si les pratiques des fournisseurs conviennent			

Figure n°19: copie d'écran de l'Outil d'autodiagnostic-« Evaluation »

1. L'évaluation est découpée en plusieurs étapes selon le processus d'achat, et dans chaque étape des questions qui permettent d'évaluer une démarche achat responsable.
2. Pour chaque critère, comme représenté sur la figure ci-dessus, les chapitres de la norme NF X50-135 et l'échelle de véracité sont placés sur sa droite. Pour chaque étape, les résultats prenant en compte la totalité des réponses sont affichés sous forme de pourcentage.

## Cartographies



Figure n°20: copie d'écran de l'Outil d'autodiagnostic -«Cartographie » «Plan d'action »

Partie 1 : Résultat total sous forme de diagramme de radar, surface en jaune est constitué par des écarts entre la valeur minimale et la valeur maximale dans chaque axe.

Partie 2 : Résultat de différentes étapes, cela nous permet de faire des analyses plus fines

Partie 3 : Une liste des critères à améliorer, le bouton« plan d'action » permet d'accéder directement à la page suivante : suivie des plans d'action avec leur QQQQCP.

## V. Bilan d'équipe

Bilan de l'équipe	
Avant	Après
Groupe non harmonieux	Meilleure connaissance des membres de l'équipe (façon de travailler, caractère...)
Manque d'organisation.	Mieux organisés.
Manque d'expérience dans la gestion du temps.	
Problèmes de priorisation des tâches	
Enseignements tirés	
Prendre en considération les compétences, personnalité, traits de caractères dans l'affectation des rôles	
S'adapter aux situations complexes et multiculturelles	
Gérer d'une façon adéquate la pression et le stress	
Prioriser les tâches clés	
Optimiser les ressources.	

## Conclusion

L'utilisation d'un diagnostic ISO 26000 peut être choisie pour de multiples raisons mais l'objectif reste avant tout de pouvoir situer sa performance actuelle et de pouvoir évaluer le chemin restant à parcourir vers une meilleure prise en compte des attentes de la norme, en accord avec la vision de développement de l'activité .

La norme ISO 26000 ne pouvons pas faire l'objectif d'une certification, il s'agit de voir, par rapport à ses lignes directrices, jusqu'à quel niveau de performance la fonction achats de l'organisation peut aller dans l'atteinte de son objectif.

C'est dans ce sens que nous allons proposer un outil d'autodiagnostic qui permettra aux organisations de s'auto-évaluer par rapport aux objectifs qu'elles se sont fixées pour être en conformité avec la norme et donc avec la société en général et leurs parties prenantes en particulier.

L'élaboration d'outil est terminée. Nous comptons le mettre à la disposition des directions d'achat des entreprises.

Ce projet nous a surtout permis de faire la connaissance de la norme étudiée et de savoir comment appréhender les normes en générale

Ce fut également l'occasion de former une équipe riche de ses apports aussi bien sur le fond du sujet que sur les manières de faire et d'être. Ça nous a permis de développer des compétences en gestion d'équipe multiculturelle, multidisciplinaire et en gestion de projet.

## Bibliographie

- **NAULIN Davide**, *Etude sur les politiques achats responsables des grandes multinationales* [en ligne], **2010**. Disponible à l'adresse: <http://cdurable.info/Etude-Politiques-Achats-Responsables-Grandes-Entreprises-Multinationales,2951.html>
- **Suhaiza Zailani, K. Jeyaraman, G. Vengadasan, R. Premkumar**, *Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey*, [en ligne], **2010**. Disponible à l'adresse: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312000667>
- **L'AFNOR**, *LA NF X50-135-1 Achats Responsables — Guide d'utilisation de l'ISO 26000*, **2012**.
- **L'AFNOR**, *NF ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* **2010-11-01**.
- **Olivier Bruel, Olivier Menuet, Pierre-François Thaler**, *Sustainable Procurement: back to management Whitepaper based on the 2011 - HEC/EcoVadis*, [en ligne], **2011**. Disponible à l'adresse: [http://gallery.mailchimp.com/03fc4663f6a3e7307f216054c/files/European\\_Sustainable\\_Procurement\\_Benchmark\\_2011\\_HEC\\_EcoVadis.pdf](http://gallery.mailchimp.com/03fc4663f6a3e7307f216054c/files/European_Sustainable_Procurement_Benchmark_2011_HEC_EcoVadis.pdf)
- **REBERT Nicolas**, *Réalisation d'un diagnostic ISO 26000*, [en ligne], **2013**. Disponible à l'adresse: <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/theorie-et-management-des-systemes-complexes-42131210/realisation-d-un-diagnostic-iso-26000-g8150/>

## Abréviations

- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- ISO : L'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization), ou ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 164 pays.
- QQQQCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?



## Annexes

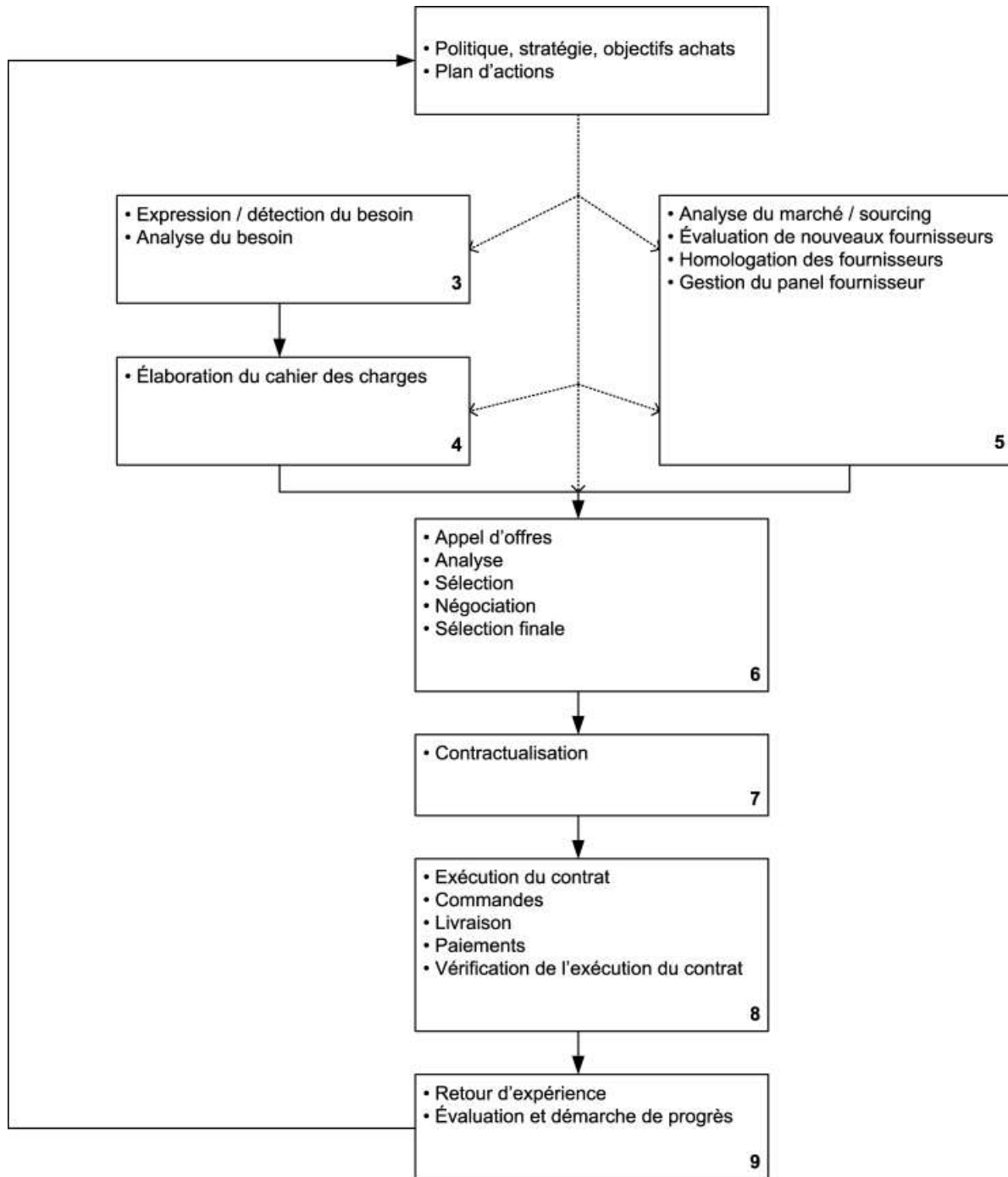
### Annexe n°1 : les 7 questions centrales dans la politique d'achats responsables

Question centrale	Politique Achats Responsables
<b>Gouvernance</b>	« facteur le plus important » car essentiel à la définition de la politique achat responsable, l'élaboration d'une cartographie des risques, le plan formation des acheteurs, la mise en œuvre des objectifs, le suivi et la communication interne et externe
<b>Droits de l'Homme</b>	mettre en place des systèmes de contrôle et d'amélioration des impacts de son activité et de celle de ses fournisseurs sous-traitants sur leurs salariés (discrimination, droits, etc.)
<b>Relations et conditions de travail</b>	identifier, prévenir et traiter les impacts des achats sur l'hygiène, la sécurité, la santé ou le dialogue social de ses salariés et ceux de ses fournisseurs et sous-traitants
<b>Environnement</b>	mesurer (analyse du cycle de vie en coût global, indicateurs, etc.), prévenir et minimiser l'impact environnemental de ses achats et de sa chaîne d'approvisionnement

Question centrale	Politique Achats Responsables
<b>Loyauté des pratiques</b>	Promouvoir des délais de paiement courts, des prix responsables, des clauses juridiques équilibrées... veiller plus généralement à l'équilibre des relations entre clients et fournisseurs en luttant contre la corruption, la concurrence déloyale, le vol des droits de propriété, la dépendance, ...et en développant l'esprit de partenariat et la confiance entre fournisseurs et clients (cohérence avec le référentiel Médiation/CDAF)
<b>Questions relatives aux consommateurs</b>	garantir une traçabilité fiable et complète, ainsi qu'une sécurité, une qualité d'utilisation
<b>Communautés et développement local</b>	contribuer à améliorer le tissu économique et social local en préservant et en accompagnant les fournisseurs locaux.



Annexe n°2 : phases du processus achat responsable selon NF X50-135



## Annexe n° 3 : ébauche de l'outil d'autodiagnostic

Détails de l'achat		Évaluateur		Taux de Conformité		Méthode de passif	
Date de l'autodiagnostic (année/mois)	NOM et fonction de l'évaluateur	AMX	HTOT	FAEEL	HTOT	WBAI	WBAI
Liste de Bonnes Pratiques							
Bonnes Pratiques n°1 - Analyse du marché							
Vos pratiques actuelles vous permettent de :							
Utiliser l'engagement de vos fournisseurs pour le développement durable, la protection de l'environnement							
Utiliser l'engagement de vos fournisseurs en vue de la maîtrise des risques liés au non-respect des Droits de l'Homme							
BP1 - Processus n°1							
Bonnes Pratiques n°2							
BP2 - Processus n°4							
BP2 - Processus n°5							
BP2 - Processus n°6							
Bonnes Pratiques n°3							
BP3 - Processus n°7							
BP3 - Processus n°8							
BP3 - Processus n°9							

Définition :

**Prononc.** : [aʃa]. **Enq.** /aʃa/.

**Étymol. ET HIST.** - 1. 1164 « action d'acheter » (GAUTIER D'ARRAS, *Eracle*, 1306 ds GDF. *Compl.* : Or pourons nous d'Eracle aprendre S'il fait de men cheval **achat**, Qu'en lui nen a point de barat); 1178 *acat* (PRAROND, *Hist. d'Abbeville*, 28 ds QUEM. t. 1 1959, p. 48 : Markiés d'**akat** ou de vente); GDF. *Compl.* signale la confusion de *achat* et de *acquêt* dans la région du Nord-Est aux XIII<sup>e</sup>s. et XIV<sup>e</sup>s.; 2. 1606 « chose achetée » (NICOT 1606 : La chose mesme qui a esté achetée, *Res empta*, comme, veux-tu voir mon **achet**?); 3. 1690 terme jur. (FUR. : Contract ou traité par lequel on achete). Dér. de *achater*, anc. forme du verbe *acheter*<sup>\*</sup>, au sens 2 « acquérir (un bien) contre paiement ».

**STAT.** - **Fréq. abs. litt.** : 734. **Fréq. rel. litt.** : XIX<sup>e</sup>s. : a) 772, b) 865; XX<sup>e</sup>s. : a) 1 413, b) 1 148.

<http://www.cnrtl.fr/definition/Achat>

L'**achat responsable** (encore appelé achat éco-responsable ou durable) est l'intégration des critères de développement durable dans les pratiques d'achat. Ces pratiques responsables se traduisent par des stratégies d'optimisation (utilité et efficacité des achats pour une meilleure adéquation avec les besoins réels) et la prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs et des produits. L'achat responsable suppose que les consommateurs puissent, par leurs achats, soutenir ou sanctionner les pratiques des entreprises. . <http://www.ekininfo.org/infos/lexique/lexique>