

**Louvain School of Management**

# **La transition des entreprises vers des achats durables et circulaires**

Proposition d'une boîte à outils pour le secteur  
chimique

Auteur : Audrey Tison  
Promoteur(s) : Valérie Swaen  
Année académique 2018-2019



Ce mémoire est le résultat d'une année de travail au cours de laquelle de nombreuses personnes m'ont soutenue. C'est maintenant à mon tour d'exprimer ma gratitude pour leur aide, leurs conseils et leurs encouragements.

Je tiens d'abord à remercier Philippe de Woot pour la transmission de son message éclairé sur la responsabilité sociétale des entreprises. Merci aux membres de la Louvain School of Management d'avoir créé une majeure qui est en accord avec mes valeurs, et qui me permettra, je l'espère, d'être actrice du changement dans les années à venir.

Je souhaiterais remercier vivement ma promotrice, la Professeure Valérie Swaen, de m'avoir incitée à dépasser mes limites, de m'avoir fourni un feedback régulier et constructif et d'avoir été toujours disponible pour répondre à mes questions. Un grand merci également aux superviseuses du projet de boîte à outils chez essenscia, Sofie Bracke et Saskia Walraedt, de m'avoir fait confiance pour développer ce projet et de m'avoir aiguillée quant à son contenu et sa structure. J'aimerais aussi remercier toutes les personnes interviewées qui se sont montrées intéressées par ma recherche et qui ont donné de leur temps pour partager leurs idées et leur expertise.

Enfin, d'autres personnes, agissant dans l'ombre, m'ont apporté un grand soutien, non seulement pour ce mémoire mais aussi tout au long de mes études. Je remercie de tout cœur mes parents et ma sœur pour leur écoute lors de mes moments de doute, leur patience lors de mes sautes d'humeur et leur conseils avisés et nombreuses relectures. Merci également à Elodie De Roocker pour son soutien moral, son enthousiasme et sa contribution à la finition de ce présent mémoire. Je tiens finalement à remercier tout particulièrement Yoda pour ses ronronnements apaisants lors de mes séances de rédaction.



## Table des matières

<b>Liste d'abréviations</b> .....	<b>II</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE 1. REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre I La place des entreprises dans le développement durable</b> .....	<b>5</b>
1.1 Le développement durable (DD).....	6
1.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) .....	9
1.3 La Gestion Durable de la Chaîne d'Approvisionnement (GDCA).....	10
1.4 L'achat durable/soutenable/responsable.....	12
A retenir.....	12
<b>Chapitre II De la conformité à l'achat « circulaire »</b> .....	<b>15</b>
2.1 Première attitude : Se conformer à la norme, mais rien de plus .....	15
2.1.1 Définition de la « conformité ».....	15
2.1.2 Contexte réglementaire en Belgique.....	16
2.1.3 Caractéristiques de la première attitude.....	18
2.2 Deuxième attitude : Réduire ses externalités négatives en laissant les procédés inchangés .....	19
2.2.1 Cadre théorique de la Gestion Durable des Relations Fournisseurs.....	19
2.2.2 Pilier 1 : Conception .....	20
2.2.3 Pilier 2 : Communication.....	22
2.2.4 Pilier 3 : Développement .....	23
2.2.5 Pilier 4 : Analyse d'impact .....	24
2.2.6 Pilier 5 : Reconnexion .....	24
2.3 Troisième attitude : Intégrer les concepts d'économie circulaire dans la stratégie d'achats .....	25
2.3.1 L'économie circulaire (EC), un autre concept ambigu.....	25
2.3.2 L'achat circulaire à travers cinq pratiques circulaires .....	27
A retenir (figure 10) .....	31
<b>Chapitre III Obstacles à la transition vers une politique d'achats durables</b> .....	<b>33</b>
3.1 Obstacles du marché.....	34
3.2 Obstacles humains et managériaux .....	34
3.3 Obstacles financiers.....	34
3.4 Obstacles réglementaires .....	35
A retenir.....	35

<b>PARTIE 2. APPROCHE PRATIQUE : ACCELERER LA TRANSITION VERS DES ACHATS DURABLES DANS LE SECTEUR CHIMIQUE.....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre IV Recherche et analyse d'opinions.....</b>	<b>37</b>
4.1 Méthodologie.....	37
4.1.1 Objectif de l'analyse qualitative.....	37
4.1.2 Méthode de collecte des données.....	38
4.1.3 Recriptions et méthode d'analyse des données.....	40
4.2 Résultats de recherche.....	41
4.2.1 Etat des lieux des pratiques actuelles.....	41
4.2.2 Freins et obstacles à la mise en œuvre.....	43
4.2.3 Leviers et solutions pour accélérer la transition.....	48
4.2.4 Outils existants pour l'intégration d'une politique d'achats durables.....	54
4.3 Discussion.....	59
4.3.1 Etats des lieux des pratiques actuelles.....	59
4.3.2 Freins et obstacles à la mise en œuvre.....	60
4.3.3 Leviers et solutions pour accélérer la transition.....	62
4.3.4 Evaluation de l'intérêt et de la pertinence du projet de boîte à outils.....	66
<b>Chapitre V Proposition d'un outil pertinent.....</b>	<b>67</b>
5.1 Méthodologie.....	67
5.2 Présentation de la boîte à outils.....	70
<b>CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR.....</b>	<b>75</b>
<b>EPILOGUE.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>91</b>

## Liste d'abréviations

AA1000	Accountability 1000
ACV	Analyse du Cycle de Vie
ACVS	Analyse du Cycle de Vie Sociale
ADCV	Analyse Durable du Cycle de Vie
ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AFP	Agence France-Presse
C2C	Cradle-to-Cradle
Càd	C'est-à-dire
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCV	Coût du Cycle de Vie
CDP	Carbon Disclosure Project
CEFIC	Fédération européenne de l'industrie chimique
CIPS	Chartered Institute of Procurement & Supply
CMED	Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement
CNCD	Centre national de coopération au développement
CO <sub>2</sub>	Dioxyde de carbone
CSR	Corporate Social Responsibility
DD	Développement Durable
EC	Economie Circulaire
ECHA	Agence Européenne des Produits Chimiques
GDCA	Gestion Durable de la Chaîne d'Approvisionnement
GDRF	Gestion Durable des Relations Fournisseurs
GRI	Global Reporting Initiative
IESEG	Institut d'Économie Scientifique et de Gestion
IISD	Institut international pour le développement durable
ISO	International Organization of Standardization (Organisation internationale de normalisation)
KPI	Key Performance Indicator
M2M	Machine to Machine
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
PSM	Procurement and Supply Management
QR code	Quick Response Code
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical Substances
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAQ	Self-Assessment Questionnaire
SDGs	Sustainable Development Goals
SPM	Sustainable Portfolio Management
SSRM	Sustainable Supplier Relationship Management
SVHC	Substance of Very High Concern

TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCL	Université Catholique de Louvain
UE	Union Européenne
UWE	Union Wallonne des Entreprises
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> Structure « en entonnoir » du chapitre I.....	5
<b>Figure 2</b> Schéma conventionnel du développement durable, adapté de Ageri et Godard (2006) et Boiral et Croteau (2004) .....	7
<b>Figure 3</b> Les 17 objectifs du développement durable (United Nations, 2019).....	8
<b>Figure 4</b> Représentation de la chaîne d’approvisionnement (adaptée de Canciglieri Junior & Reche, 2018).....	11
<b>Figure 5</b> Cadre théorique des pratiques de gestion durable des relations fournisseurs (GDRF) (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013) .....	20
<b>Figure 6</b> Enjeux potentiels selon The German Chemical Industry Association (2018) .....	21
<b>Figure 7</b> Matrice de matérialité (Comité 21, 2014).....	21
<b>Figure 8</b> Définition des principes de la qualité de la GRI (GRI, 2019).....	22
<b>Figure 9</b> Schéma de l’économie circulaire (Institut National de l’Economie Circulaire, 2019).....	26
<b>Figure 10</b> Schéma de référence pour l’illustration des niveaux de maturité des entreprises en termes de durabilité.....	31
<b>Figure 11</b> Représentation des niveaux d’obstacles sous forme d’arbre de « décision ».....	61
<b>Figure 12</b> Extrait de la base de données .....	67
<b>Figure 13</b> Explication des natures identifiées.....	68
<b>Figure 14</b> Structure et contenu de la boîte à outils .....	70
<b>Figure 15</b> Exemple de fiche de présentation d’un outil sélectionné .....	73

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> Synthèse des obstacles à la transition vers une politique d’achats durables relevés dans la littérature.....	33
<b>Tableau 2</b> Liste des interviewés et de leurs caractéristiques .....	40
<b>Tableau 3</b> Freins et obstacles identifiés.....	44
<b>Tableau 4</b> Leviers et solutions mentionnés par les intervenants .....	48
<b>Tableau 5</b> Description et commentaires sur les outils présélectionnés .....	55
<b>Tableau 6</b> Liste des outils mentionnés par les experts .....	58
<b>Tableau 7</b> Relations entre obstacles et solutions.....	62

## INTRODUCTION

Lundi 29 juillet 2019, un article du journal Le Soir annonçait que l'humanité avait déjà épuisé les ressources naturelles de la planète pour l'année. Selon les calculs de Global Footprint Network, ce « jour de dépassement » est arrivé 2 mois plus tôt qu'il y a 20 ans. « *L'humanité utilise actuellement les ressources écologiques 1,75 fois plus vite* » que les capacités de régénération des écosystèmes, expliquait l'ONG dans un communiqué<sup>1</sup>. Il en découle que la société de consommation et les systèmes économiques linéaires qui dominent le marché aujourd'hui ne sont pas compatibles avec les enjeux environnementaux et sociaux de notre siècle (Aggeri & Godard, 2006 ; Bronchi & Calpe, 2015 ; Gherra, 2010).

Au cours des dernières années, nous observons une prise de conscience grandissante de la société et de ses entités quant à la nécessité de mener une activité économique qui ne compromette pas la capacité des générations futures de prospérer (Caridroit, 2018). C'est ainsi que les concepts de développement durable et d'économie circulaire bénéficient d'un intérêt croissant. Bien que les champs sémantiques de ceux-ci soient tous deux controversés (Allix-Desfautaux & Luyindula, 2015 ; Burbage, 2013 ; Gherra, 2010 ; Mancebo, 2006), nous pouvons les définir comme tels : le développement durable est un « *mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (C.M.E.D., 1987, p. 51) ; l'économie circulaire, quant à elle, s'inscrit dans le cadre du développement durable et est de plus en plus considérée comme une solution complète ou partielle aux défis sociétaux (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Jan Hultink, 2017). Celle-ci vise à « *changer de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits* » (ADEME, 2019).

Dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été élaborés par les Nations-Unies pour tenter de répondre aux défis de la mondialisation dans les quinze prochaines années (Nations Unies, 2015). Il est important que l'ensemble des acteurs de la société se mobilisent : c'est ainsi que nous voyons apparaître un nombre croissant d'initiatives durables de la part des politiques, des banques, des entreprises, des ménages et autres. Dans l'industrie, l'opérationnalisation du concept de développement durable s'établit entre autres via une gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. C'est « *la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales afin de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes* » (Akono & Fernandes, 2009, p. 242). Dans ce contexte, le département des achats

---

<sup>1</sup> AFP (2019, 29 avril). « L'humanité a épuisé les ressources de la planète pour l'année ». *Le Soir* [en ligne]. Récupéré le 02.08.19 sur <https://www.lesoir.be/239061/article/2019-07-29/lhumanite-epuise-les-ressources-de-la-planete-pour-lannee-video>

détient un rôle déterminant dans l'élaboration de pratiques durables en amont de la chaîne (Meehan & Bryde, 2011). L'expert en approvisionnement doit alors prendre en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux dans ses achats et rajouter le critère de durabilité dans ses critères de sélection (Pellé, Lefevre, Shabnam, Martinez & Theler, 2010) : on parle dès lors d'« achat durable ».

Cependant, malgré le fait que la plupart des entreprises soient conscientes des bienfaits des achats durables (Winter & Lasch, 2016) (tels que l'avantage concurrentiel, la bonne réputation, l'atténuation des risques ou encore la réduction des coûts), certaines tardent à développer leur responsabilité sociétale et à repenser leur façon de produire et de consommer. À en croire la littérature, les potentielles raisons de cette réticence sont le manque de ressources financières, le manque d'expertise et d'outils managériaux, le manque d'intérêt, la pression concurrentielle, la résistance des fournisseurs clés ou encore les réglementations inappropriées (Seuring & Müller, 2008 ; Sajjad & Al, 2015 ; Carter & Rogers, 2008 ; Tay & Al, 2015).

A l'heure actuelle, il n'existe que très peu d'études consacrées à l'opérationnalisation du concept de développement durable et d'économie circulaire dans la stratégie d'achats d'une entreprise. En outre, il y a un réel effort de clarification à fournir concernant les champs sémantiques des différents concepts présentés précédemment. En effet, leur interprétation diffère d'un auteur à l'autre et rend ainsi la compréhension difficile. Le lecteur s'y perd, et les entreprises aussi. C'est pourquoi il nous paraît important de soutenir celles-ci dans la transition vers une production et consommation plus durables en leur proposant un support qui faciliterait la compréhension de ces différents concepts. Cette approche devrait avant tout leur permettre d'efficacement intégrer ces concepts dans leur stratégie d'achats.

Ce mémoire vise à contribuer à la collecte et la production de connaissances concernant les méthodes d'opérationnalisation du concept de développement durable et d'économie circulaire au sein de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise, et plus particulièrement au sein de la fonction des achats. Plus précisément, celui-ci tente de répondre à la question de savoir **comment accélérer la transition des entreprises vers une consommation et une gestion plus responsables des ressources**. Dans ce cas, il s'agit d'évaluer les obstacles et leviers potentiels à la mise en œuvre d'une politique d'achats durables, et de proposer à terme un outil pertinent qui permettrait d'accélérer la transition des entreprises vers des stratégies d'achats durables.

L'objectif principal est donc d'épauler les organisations qui ne savent pas exactement par où commencer ou comment aller plus loin dans la démarche en leur mettant à disposition **une boîte à outils adaptée à leur niveau de maturité et d'implication en termes de développement durable**.

Afin de s'assurer de la pertinence d'un tel outil et de convenir de son contenu, plusieurs sous-questions de recherche ont été définies :

- Quelles sont les différentes attitudes qu'une entreprise peut adopter face à la mise en œuvre des aspects du développement durable dans sa stratégie d'achats ?
- Quels sont les freins et obstacles à la transition vers des achats durables et une chaîne d'approvisionnement circulaire ?
- Quels sont les leviers et solutions potentielles pour accélérer la transition vers des achats durables et une chaîne d'approvisionnement circulaire ?
- Quels sont les différents outils existants pour mettre en œuvre une politique d'achats durables ? Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une collaboration avec *essenscia*, la Fédération Belge de l'Industrie Chimique et des Sciences de la Vie. De ce fait, le travail de recherche tend à se focaliser sur le secteur chimique (y compris les produits pharmaceutiques, le caoutchouc et les plastiques). Les entreprises chimiques sont particulièrement touchées par les questions de durabilité. Ces groupes s'appuient sur des matériaux et autres ressources (p. ex. produits pétroliers) dont l'exploitation fait l'objet d'une observation critique par le public et les ONG. En effet, cette pression est particulièrement intense dans ce secteur parce que les mots « durable » et « produits chimiques » sont typiquement des termes qui ne vivent pas en « harmonie » (Välimäki, 2018). En outre, le secteur chimique a la particularité de recouvrir un large panel d'activités. Certains l'appellent même "l'industrie des industries" parce qu'elle se trouve dans la plupart des chaînes de valeur des autres secteurs. Une étude récente menée par la société de conseil Accenture révèle que " *l'industrie chimique elle-même ne représente qu'environ 5 % de la consommation d'énergie de l'Europe, mais grâce à son impact étendu à toutes les industries, les produits chimiques pourraient contribuer à réduire la consommation énergétique globale européenne jusqu'à 37 %* " (Elser & Ulbrich, 2017, p. 10). De ce fait, il est davantage nécessaire de soutenir et de guider ce secteur dans la transition vers une production et consommation plus responsables.

L'élaboration du projet de boîte à outils s'est effectuée en parallèle avec la rédaction de ce mémoire. Les recherches théoriques et pratiques réalisées dans le cadre de ce travail nous ont permis entre autres d'établir une structure et un contenu pertinents pour la boîte à outils. La partie pratique a été réalisée conjointement sur base d'un séminaire constitué d'experts en achats dans le secteur chimique et de dix-sept autres entretiens individuels<sup>2</sup>. Ceux-ci nous ont éclairés sur les réalités du terrain (nous permettant ainsi de répondre aux sous-questions mentionnées précédemment), nous ont proposé un nombre important d'outils et nous ont aiguillé dans l'élaboration du projet de boîte à outils. L'*annexe 1* donne au lecteur un aperçu des différentes activités réalisées au cours de ce mémoire, présentées par ordre chronologique.

---

<sup>2</sup> Constitués d'un vaste panel d'experts (voir la section 4.1.2 *Méthode de collecte des données*)

Suite au travail de revue de la littérature, d'analyse et d'interviews, les informations ont été structurées de la façon suivante :

Dans la première partie, une **revue de la littérature** est présentée afin de placer le lecteur dans le contexte. Pour cela, nous examinons la documentation scientifique, universitaire et commerciale pertinente en nous fondant sur la collecte d'informations auprès de sources telles que les revues savantes, les organisations publiques et privées, les Nations Unies, le WBCSD<sup>3</sup>, les rapports industriels et les fédérations. Tout d'abord, nous définissons les concepts clés liés à la problématique des achats durables. Cela permet au lecteur de se rendre compte de la complexité du sujet et de l'ambiguïté qui y est souvent associée. Ensuite, nous exposons une représentation théorique des différentes attitudes des entreprises face à la mise en œuvre d'une politique d'achats durables . À ces attitudes sont associées des pratiques plus ou moins durables, qui seront détaillées dans cette première partie. Nous établissons finalement une liste des différents obstacles à la mise en œuvre de pratiques durables selon la littérature. La véracité pratique de ces obstacles « théoriques » sera évaluée dans la partie suivante.

Dans la deuxième partie, nous développons l'approche pratique **traitant de la transition des entreprises chimiques vers des achats durables**. Dans un premier temps, nous présentons et analysons les différents résultats obtenus lors d'un séminaire et sur base d'entretiens individuels. A la suite de cette discussion, le lecteur disposera d'une réponse (quelque peu nuancée) aux quatre sous-questions de recherche mentionnées plus haut. Ce chapitre se termine par l'évaluation de l'intérêt et de la pertinence d'un projet de boîte à outils. Dans un second temps, nous présentons le projet lui-même, en y détaillant la méthodologie et en développant la structure de la boîte à outils. Le lecteur pourra également prendre connaissance des différentes difficultés rencontrées au cours de l'élaboration du projet.

L'étude se termine par une conclusion synthétisant les principaux résultats du mémoire et soulignant ses implications, sa portée et ses limites, et des suggestions pour la poursuite de la recherche.

---

<sup>3</sup> Abréviation pour World Business Council of Sustainable Development

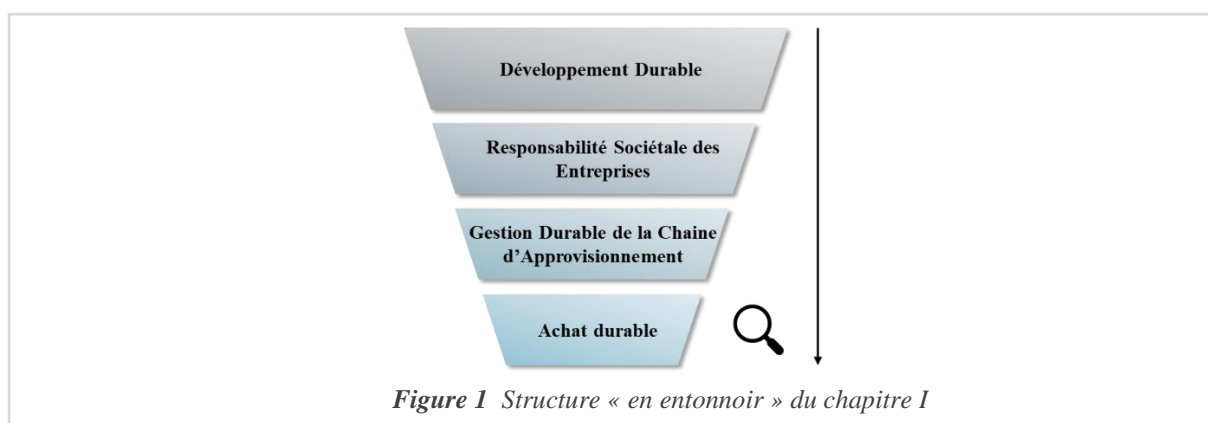
# PARTIE 1. REVUE DE LITTÉRATURE

Cette première partie consiste à approfondir toutes les notions théoriques essentielles à la bonne compréhension de la problématique posée. La revue de littérature est divisée en trois chapitres. Le premier porte sur la place des entreprises dans la transition vers un monde " durable ". Le second fournit une représentation théorique des différentes attitudes qu'une entreprise peut adopter en matière de durabilité dans sa chaîne d'approvisionnement, et plus particulièrement au sein du département achats. Le troisième et dernier chapitre présente les différents obstacles à la transition identifiés dans la littérature.

## Chapitre I

### La place des entreprises dans le développement durable

Ce premier chapitre définit et établit les liens entre les notions de Développement Durable (DD) , de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) , de Gestion Durable de la Chaîne d'Approvisionnement (GDCA) et de politique d'achats durables. La structure de ce chapitre se présente sous forme d'entonnoir ; nous allons du sujet global de « Développement Durable » jusqu'au concept plus restreint d' « achat durable » au sein des entreprises (*figure 1*). Notre objectif est qu'à la fin de ce chapitre, le lecteur réalise l'importance d'impliquer les entreprises dans la transition, et plus spécifiquement, dans le cadre du présent mémoire, d'y engager le département achats.



## 1.1 Le développement durable (DD)

### 1.1.1 L'émergence du concept

---

En 2019, dans un environnement complexe et concurrentiel, les entreprises ont vu se développer, depuis quelques années, les préoccupations environnementales et sociales de leurs parties prenantes (clients, actionnaires, législateurs, fournisseurs, etc.). En effet, la réforme industrielle et la globalisation économique du XIX<sup>ème</sup> siècle ont déclenché « la bombe à retardement » responsable de la crise sociétale<sup>4</sup> qui frappe notre civilisation aujourd'hui (Gendron & Revéret, 2000). L'émergence du concept de développement durable s'inscrit dans cette évolution. Durant le siècle suivant, le terme a rapidement pris de l'importance face à la multiplication des crises écologiques et sociales et de leurs conséquences sur les sociétés humaines (E-RSE, 2019)

### 1.1.2 Définition conventionnelle du développement durable (DD)

---

Le DD peut être défini sous plusieurs formes. La plus communément admise fut formulée par la commission Brundtland dans le rapport « Notre Avenir à tous », datant de 1987 : « *Le développement durable (ou soutenable)*<sup>5</sup> est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». La définition des termes utilisés est ensuite développée : « *Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* »<sup>6</sup> (C.M.E.D., 1987, p. 51). L'idée du développement durable selon cette définition donnée par la commission est qu'il est possible de trouver un modèle économique qui concilie croissance des marchés et de la production, avec le respect des limites naturelles et des droits de l'homme.

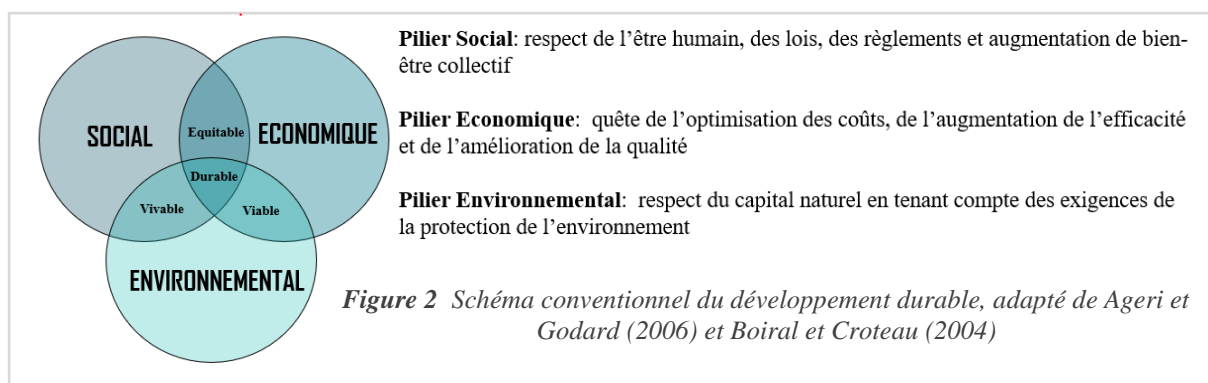
Les piliers sociaux, économiques et environnementaux sont communément représentés sous forme de sphères, qui délimitent leurs zones d'influence et d'interaction (*figure 2*). Il est important de souligner que le « DD n'est pas la juxtaposition des trois piliers mais bien la mise en œuvre d'actions transversales » (Allix-Desfautaux & Luyindula, 2015, p. 16).

---

<sup>4</sup> Crise environnementale, sociale et économique

<sup>5</sup> L'expression de « Sustainable Development » décrite dans le rapport Brundtland a été traduite à la fois par « développement durable » et « développement soutenable » en français. Dans son ouvrage, Franck-Dominique Vivien nous éclaire sur ces deux termes : « *le terme 'durable' a tendance à renvoyer à la durée du phénomène auquel il s'applique, comme si le problème se résumait à vouloir faire durer le développement. Or la notion de soutenabilité permet de mettre l'accent sur d'autres questions relatives à la répartition des richesses entre les générations et à l'intérieur de chacune des générations* » (Vivien, 2005, p. 4). Malgré le fait que la traduction littérale du terme anglosaxon soit « développement soutenable », c'est finalement la durabilité qui s'est imposée et qui demeure aujourd'hui le terme le plus communément utilisé dans ce contexte (Jégou, 2007). La polémique autour de ce terme reste cependant d'actualité (E-RSE, 2019)

<sup>6</sup> Breton Roland J.L. *Notre Avenir à tous*, rapport de la C.M.E.D. (la Commission mondiale sur l'environnement et le développement). Dans: *Annales de Géographie*, t. 100, n°559, 1991. p. 363.



Le rapport Brundtland a ainsi fourni une définition du DD qui semble faire aujourd'hui l'unanimité (Gabriel, 2004 ; Krieg-Planque, 2010). Cependant, Allix-Desfautaux & Luyindula (2015, p. 17) rétorquent que « la prédominance de cette définition institutionnelle ne l'exempte pas de critiques. Bien que consensuelle, elle reste macroéconomique et ne présente que les grandes lignes du concept, à savoir : sa philosophie, sa vision, son idéologie. Ni la définition, ni le rapport ne présentent des voies d'opérationnalisation du DD pour les entreprises ».

### **1.1.3 Le « développement durable », un concept ambigu**

En Sciences de Gestion, la notion de DD demeure un « flou sémantique » (Lauriol, 2004, p. 139) et un « *fourre-tout conceptuel* » (Burbage, 2013, p. 27). Galdwin et al. le décrivent comme un concept protéiforme<sup>7</sup> (Galdwin, Kennely, & Krause, 1995). Tel un caméléon, il « change d'apparence en fonction des contextes dans lesquels il est implémenté et des acteurs qui le mobilisent » (Gherra, 2010, p. 12). Mancebo (2006, p. 142) parle quant à lui « d'une inflation sémantique tant au plan managérial qu'au plan théorique ». Le concept semble véritablement en « perpétuelle métamorphose » (Boiral & Croteau, 2004, p. 259).

L'ambiguïté liée à ce terme se fait fortement ressentir dans la littérature. Ainsi, Jacques Theys, docteur en économie et responsable de la prospective au ministère de l'Écologie et du développement durable en France, explique que: « L'ambiguïté a depuis l'origine, été constitutive de l'émergence du concept de développement durable : ambiguïté dans la signification des termes (durabilité ou soutenabilité ?) et dans leur assemblage (un « oxymore<sup>8</sup> ») ; ambiguïté dans l'origine historique (le rapport Brundtland ou ce qui le précède...) ; ambiguïté des définitions (plus d'une centaine) ; confusion ou pas avec l'environnement; ambiguïté, surtout, dans les objectifs politiques ou écologiques et dans les relations au marché ou au capitalisme mondialisé. » (Theys, 2014, p. 2)

Parmi tous ces axes, nous constatons qu'une critique prédominante demeure en la réduction de la spécificité du DD à la seule dimension environnementale (Lionel, 2006). On peut en effet « noter un

<sup>7</sup> Qui peut prendre de multiples formes, se présenter sous les aspects les plus divers. Dictionnaire Larousse

<sup>8</sup> Figure de style qui consiste à allier deux mots de sens contradictoires. Dictionnaire Larousse

fréquent déséquilibre des publications dans le domaine du développement durable en faveur de l'aspect environnemental » (Fernandes & Van Steenberger, 2013, p. 54). Cela s'explique par le fort accent mis sur la protection de l'environnement et la rareté des matières premières (Akono & Fernandes, 2009).

En conclusion, le vaste concept de « développement durable » est à utiliser avec prudence. Il ne faut pas pour autant l'exclure du tableau ; il continue de véhiculer l'idée de changement et de prise de conscience des problématiques environnementales, sociales et économiques du monde dans lequel nous vivons (Lionel, 2006).

#### 1.1.4 L'Agenda 2030 pour le Développement Durable et ses 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)

Le 25 septembre 2015, un Agenda 2030 pour le DD fut adopté par les chefs d'État et de Gouvernement (membres de l'ONU) réunis lors du Sommet spécial sur le Développement Durable. Successeur de la Déclaration du Millénaire<sup>9</sup>, ce dernier fixe les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>10</sup> déclinés en 169 cibles pour répondre aux défis de la mondialisation au cours des 15 prochaines années (*figure 3*) (Nations Unies, 2015). Les objectifs et cibles sont universels, c'est-à-dire qu'ils s'appliquent à tous les pays du monde, pas seulement aux pays pauvres. Pour atteindre ces objectifs, les Nations Unies demandent d'agir sur tous les fronts. Les gouvernements, les entreprises, la société civile et les citoyens du monde entier ont tous un rôle à jouer (IISD, 2019).



Figure 3 Les 17 objectifs du développement durable (United Nations, 2019)

<sup>9</sup> En 2000, 189 États membres de l'ONU ont formulé les huit « Objectifs du Millénaire pour le développement » (OMD), dont le but était de mettre fin à la pauvreté extrême, à l'inégalité, à la maladie et à la faim dans le monde. La déclaration du Millénaire a expiré en 2015 ; les ODD ont suivi, dans le but d'accomplir les objectifs non atteints par l'OMD (UNICEF, 2019).

<sup>10</sup> Traduction de l'anglais : Sustainable Development Goals (SDGs)

*« Tous les pays et toutes les parties prenantes agiront de concert pour mettre en œuvre ce plan d'action. Nous sommes résolus à libérer l'humanité de la tyrannie de la pauvreté et du besoin, à prendre soin de la planète et à la préserver. Nous sommes déterminés à prendre les mesures audacieuses et porteuses de transformation qui s'imposent d'urgence pour engager le monde sur une voie durable, marquée par la résilience. »*

(Sommet des Nations Unies, 2015, p. 1)

Etant donné que la réalisation des ODD repose sur une mobilisation de l'ensemble des acteurs, les entreprises, quelle que soit leur taille, sont donc incitées à inscrire leur stratégie et leur gouvernance dans le cadre de ces ODD, notamment en développant leur responsabilité sociétale et en repensant leur modèle d'affaire.

## **1.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises se doivent d'être actrices du changement. La mondialisation a apporté de nombreux avantages aux organisations, comme, par exemple, un meilleur accès aux marchés de vente et d'approvisionnement. En contrepartie, cela leur donne une grande responsabilité d'améliorer et de renforcer les normes relatives aux ressources humaines, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption au sein de la chaîne d'approvisionnement<sup>11</sup>.

L'appropriation du concept de DD en Sciences de Gestion a fait émerger la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (Allix-Desfautaux & Luyindula, 2015). Quairel et Capron (2013, p. 126) affirment qu'il existe aujourd'hui un « consensus sur le continent européen pour définir la RSE comme la contribution des entreprises au développement durable ». Avant les années 2000, ces deux concepts renvoyaient à des champs sémantiques bien séparés, le DD concernant l'avenir de la planète et de ses habitants, la RSE concernant le rôle de l'entreprise dans la société. Aujourd'hui, cette association RSE-DD est selon Quairel et Capron (2013) rarement questionnée. Pourtant, certains auteurs comme Bon (2009, p. 185) ou Aggeri et Godard (2006, p. 9) montrent leur inquiétude quant à l'interchangeabilité de ces deux concepts : « c'est un glissement terminologique risqué de la responsabilité sociétale au développement durable »; « ces deux notions sont souvent utilisées de façon interchangeable tant par les chercheurs que par les acteurs économiques. Elles relèvent pourtant de généalogies et de problématisations différentes [...] ». Allix-Desfautaux & Luyindula (2015) défendent par exemple l'idée que la RSE est « à l'intersection de deux volets du DD : *le volet économique et le volet social* » (p.21), laissant le volet environnemental à la « seconde modalité de mise en œuvre du DD par les entreprises » (p.23), c'est-à-dire le Management Environnemental<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Chaîne d'approvisionnement : *Flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de service et les clients.* FAQ Logistique.com

<sup>12</sup> Défini comme « un outil de gestion permettant aux entreprises de contrôler et réduire les impacts environnementaux de leurs organisations » (Gendron C. , 2004, p. 59) et représenté par la norme ISO 14100

Ceci dit, nous choisissons dans le cadre de ce mémoire d'envisager la RSE dans une perspective globale en suivant la définition de la norme ISO 26000<sup>13</sup> traduisant la RSE comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui - contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; - prend en compte les attentes des parties prenantes; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (ISO, 2010, p. art.2)

Il est aussi important de spécifier que la responsabilité des entreprises n'est aujourd'hui plus évaluée à leurs frontières, mais bien à l'ensemble de la chaîne de valeur (Eltantawy, Fox, & Giunipero, 2009). Sachant cela, il y a bien un objectif, parmi les 17 ODD, qui est indispensable à l'optimisation de la chaîne dans un contexte de développement durable : l'objectif 12 visant la consommation et production responsables.

La section suivante permet au lecteur de comprendre en quoi consiste cet objectif 12 et établit les grands principes de la Gestion Durable de la Chaîne d'Approvisionnement (« Sustainable Supply Chain Management » en anglais).

### **1.3 La Gestion Durable de la Chaîne d'Approvisionnement (GDCA)**

La règle d'or de l'objectif 12, c'est de « faire plus et mieux, avec moins ». Il s'agit notamment d'utiliser les ressources naturelles de manière rationnelle, de réduire considérablement la production de déchets, d'adopter des pratiques viables au sein de la chaîne, de communiquer sur cette viabilité et d'impliquer toutes les parties prenantes. Une liste reprenant l'entièreté des cibles dédiées à cet objectif se trouve en *annexe 2* (Nations Unies, 2019).

Dans ces conditions, le lecteur comprend rapidement que le monde des entreprises a un rôle non négligeable à jouer dans la réalisation de cet objectif (sans pour autant délaisser les seize autres). Cela se traduit par une gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, définie par Akono et Fernandes (2009, p.242) comme étant « *la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs, prestataires de services logistiques, clients) dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales afin de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes. Ce management durable suppose une approche globale et par processus afin de traquer les gaspillages et d'améliorer l'efficacité environnementale, sociale et économique de*

---

<sup>13</sup> Norme internationale sur la RSE publiée par l'International Organisation for Standardisation (ISO)

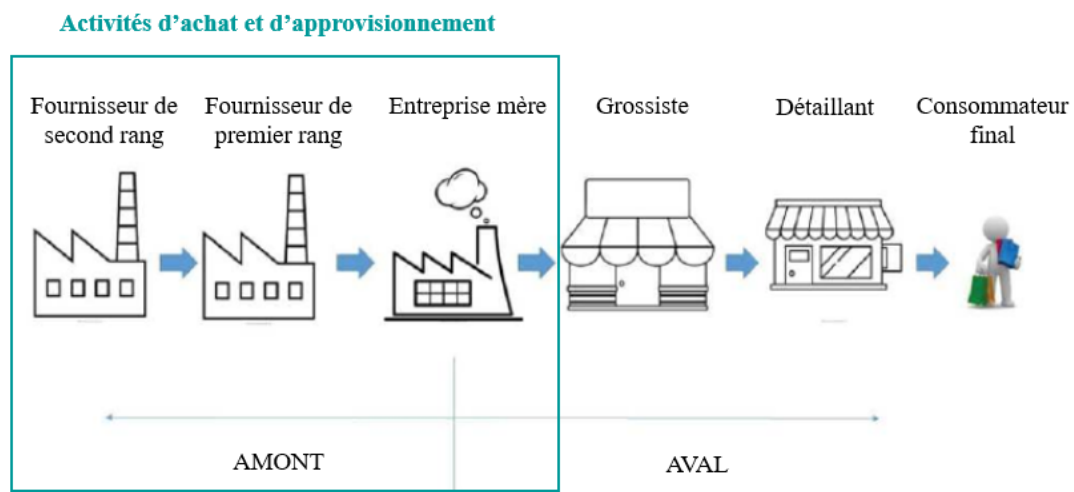
*l'entreprise* ». De ce concept émanent de nombreuses pratiques durables, dont l'intensité de mise en œuvre diffère selon le contexte, les valeurs et ambitions de l'entreprise (Chkanikova, 2016).

Taticchi et al (2013) considèrent trois pratiques de gestion pour assurer la durabilité des chaînes d'approvisionnement :

- L'impératif de réduire les impacts environnementaux et sociaux négatifs ;
- La prise en compte de toutes les étapes de la chaîne de valeur de chaque produit ;
- Une perspective multidisciplinaire qui englobe l'ensemble du cycle de vie du produit.

Nous constatons dans la littérature sur la GDCA qu'une attention particulière est généralement accordée aux activités d'achats et d'approvisionnement. Dès lors, notre hypothèse de travail sera que le département des achats est une bonne « porte d'entrée » pour engager l'entreprise dans une gestion durable de sa chaîne d'approvisionnement, lui permettant de réaliser l'étendue des opportunités et des alternatives, ainsi que d'établir des relations de long terme avec ses fournisseurs, basées sur la confiance et la collaboration.

De ce fait, la suite de ce travail tend à se focaliser sur les pratiques ayant trait à la partie en amont de la chaîne d'approvisionnement (« upstream » en anglais), c'est-à-dire les relations commerciales entre l'entreprise « cible » et ses fournisseurs/prestataires de service, ainsi que les décisions internes de l'entreprise concernant la conception de ses produits ou services (*figure 4*) (Canciglieri Junior & Reche, 2018).



*Figure 4* Représentation de la chaîne d'approvisionnement (adaptée de Canciglieri Junior & Reche, 2018)

## 1.4 L'achat durable/soutenable/responsable<sup>14</sup>

*« Le département achat, s'il est bien coordonné, peut entraîner des changements radicaux dans les chaînes d'approvisionnement durables- une tâche beaucoup plus réalisable que d'essayer de changer la mentalité de six milliards de personnes »*

*Traduit de (The Guardian, 2013)*

Selon McGee (2008), les entreprises consacrent plus de la moitié de leurs revenus à l'achat de biens et de services. Cela fait donc des achats l'une des principales fonctions de la chaîne d'approvisionnement qui requiert ainsi une attention particulière (McGee, 2008). Cela se marque d'autant plus ces dernières années avec l'augmentation du niveau d'interdépendance entre les firmes, la globalisation et la complexification des chaînes de valeur, la conscientisation de la société ainsi que l'émergence de partenariats coopératifs (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013).

Le rôle de l'approvisionnement dans la mise en œuvre du programme de DD de l'entreprise est donc crucial, compte tenu de sa position et de sa capacité de faire avancer le programme en question (Meehan & Bryde, 2011)

Seulement, qu'entend-on par processus d'« achats durables » ? De façon simplifiée, le processus d'achats durables s'appuie sur les pratiques traditionnelles d'approvisionnement<sup>15</sup>, dans lesquelles les principes de durabilité sont intégrés (Brammer & Walker, 2011). Il s'agit donc de savoir de quoi sont faits les produits, d'où ils viennent, qui les a fabriqués et dans quelles conditions, comment ils sont transportés et comment ils sont finalement éliminés. L'expert en approvisionnement doit alors prendre en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux dans ses achats et rajouter le critère de durabilité dans ses critères de sélection (Pellé, Lefevre, Shabnam, Martinez, & Theler, 2010).

Adopter une politique d'achats durables présente de multiples atouts, tant pour l'entreprise (avantages directs) que pour la société (avantages indirects) (Bronchi & Calpe, 2015). Nombreuses sont les publications énumérant les potentiels avantages à l'adoption d'une telle politique (pour peu qu'elle soit correctement implémentée). Ecovadis (2017), dans son rapport intitulé « Sustainable Procurement Barometer », donne une classification des différents atouts reconnus par les leaders dans l'achat durable, en fonction de l'importance qu'ils leur adressent. Sur le podium, nous retrouvons en première place la valorisation de l'image de l'organisation, en seconde place, des relations aux fournisseurs plus fortes,

<sup>14</sup> En anglais : Sustainable Procurement. La traduction française du terme « Sustainable » du terme peut, comme nous l'avons mentionné dans la note en bas de page n°2, se présenter sous plusieurs notions « durable », « soutenable » ou encore « responsable ».

<sup>15</sup> Selon le modèle proposé par Van Weele (2010), ces pratiques sont séparées en deux sections : la section stratégique (identification et évaluation des besoins, sélection des fournisseurs, phase contractuelle) et la section opérationnelle (commande, expédition et évaluation, suivi)

plus fiables et de plus longue durée (meilleure gestion des risques), et en troisième place, des produits plus innovants et plus durables, résultant en un accroissement des ventes (Ecovadis, 2017).

Aujourd'hui, un bon nombre d'entreprises entreprennent déjà une multitude d'actions dans leur chaîne d'approvisionnement vouées à minimiser leurs externalités négatives, ou, mieux encore, à créer de la valeur positive pour la société et l'environnement (Seuring & Muller, 2008). Toutefois, certaines organisations peuvent se montrer plus proactives que d'autres.

## **À retenir**

- Le concept de développement durable a pris de l'importance ce dernier siècle suite à l'émergence de nombreuses crises sociales et écologiques ;
- L'entreprise a un rôle crucial dans la transition vers une production et consommation responsables (l'objectif 12 des ODD présentés par les Nations-Unies) ;
- La responsabilité de l'entreprise va au-delà de ses frontières : elle est incitée à développer une gestion durable de sa chaîne d'approvisionnement ;
- Le département des achats est un acteur déterminant dans l'intégration de pratiques durables au sein de la chaîne d'approvisionnement ;
- L'intensité de mise en œuvre de pratiques durables telles que l'achat responsable diffère selon le contexte, les valeurs et les ambitions de l'entreprise ;
- La littérature relève l'ambiguïté des concepts présentés, dont les champs d'application se chevauchent et les définitions ne sont pas encore arrivées à maturité.



---

## Chapitre II

### De la conformité à l'achat « circulaire »

---

Ce deuxième chapitre présente les différentes attitudes qu'une entreprise peut adopter pour opérationnaliser le concept de développement durable au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Nous présentons trois attitudes qui peuvent se distinguer en théorie :

- Attitude 1 : « Se conformer à la norme, mais rien de plus »
- Attitude 2 : « Réduire ses externalités négatives en laissant les procédés inchangés »
- Attitude 3 : « Intégrer les concepts d'économie circulaire dans la stratégie d'achats »

À ces attitudes sont liées certaines pratiques clés, que nous décrivons dans ce chapitre. Sur base de la littérature, nous proposons ensuite un cadre de référence qui tente d'organiser ces différentes attitudes, en termes de niveau d'implication des entreprises.

### 2.1 Première attitude : Se conformer à la norme, mais rien de plus

L'indifférence à l'égard du développement durable ou le manque de moyens pour opérationnaliser le concept mène certaines entreprises à ne se limiter qu'aux exigences légales et aux règles de marché qui leur sont imposées (Boiral & Croteau, 2004) ; une attitude qualifiée par Roome (1992) d' « attitude de conformité ».

Pour Moroncini (1998, p. 45), le but recherché est « d'éviter les poursuites légales éventuelles et/ou la perte de parts de marché ». Une affirmation plus actuelle posée par Philippe (2015) estime que « se conformer à la norme est une réponse aux pressions institutionnelles exercées sur les entreprises, qu'elles viennent de l'environnement réglementaire, ou encore, des attentes des parties prenantes. Dans les deux cas, les entreprises s'y conforment parce que c'est ce qui est attendu de leur part ».

#### 2.1.1 Définition de la « conformité »

---

La définition même de « conformité », ou « compliance » (en anglais), n'est pas toujours claire (Desjardins, 2016). Roche (2009), dans un article publié dans le Finyear, soutient cette affirmation en déclarant que le terme de « conformité » regroupe « *un ensemble de textes mélangeant de façon parfois confuse obligations légales et engagements volontaristes* ». En effet, d'un côté, la conformité peut être perçue comme une « contrainte » externe, représentant alors l'ensemble des actions visant à respecter les lois, les règlements et autres normes applicables par l'entreprise mais également par tous tiers ayant des interactions avec eux (y compris leurs fournisseurs). De l'autre, elle porte sur les engagements volontaires que se donne une entreprise au travers des valeurs, de l'éthique et des règles imposées par la direction générale (KPMG, 2016).

Avant d'expliquer en quoi cette première attitude touche à la conformité (sous ses deux formes), revoyons brièvement le contexte réglementaire en Belgique.

### **2.1.2 Contexte réglementaire en Belgique**

---

Il est parfois difficile de s'y retrouver parmi toutes les lois qui existent au niveau belge, et encore plus compte tenu de la complexité institutionnelle qui caractérise la Belgique (Duplat, 2018). Il serait encore plus laborieux d'élaborer une liste exhaustive de toutes les exigences sociales et environnementales imposées aux entreprises, d'autant plus que ces contraintes varient selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, son statut juridique, sa nationalité, son champ d'action, etc.

Il reste tout de même intéressant d'énoncer les types de législations appliquées en fonction des différents niveaux de pouvoir. **Au niveau mondial**, nous retrouvons les grands principes directeurs et lignes de conduite à l'intention des entreprises tels que les normes ISO, les principes de l'OCDE, les normes de travail de l'OIT<sup>16</sup>, ou encore les principes directeurs sur les Entreprises et les Droits Humains rédigés par l'ONU. Ceux-ci ne sont toutefois pas contraignants (du moins, à l'heure d'aujourd'hui)<sup>17</sup> ; ces initiatives sont constitutives de la « soft law » (droit souple), par opposition à la « hard law » (droit dur) (Pereira, 2008). Ils restent cependant une source d'inspiration pour les autres niveaux de pouvoirs qui peuvent y faire référence dans leur législation. **Au niveau européen**, seuls les règlements doivent être mis en œuvre dans leur intégralité, dans tous les Etats membres. Les directives sont aussi contraignantes, mais chaque pays est libre d'élaborer ses propres mesures pour atteindre les objectifs énoncés. **Au niveau national**, des lois, rédigées entre autres sur base des exigences européennes, sont imposées aux entreprises. Enfin, **au niveau régional**, nous parlons de décrets (relatifs à la gestion des déchets par exemple), de codes (tels que le Code de l'Environnement en Wallonie) et de permis (tels que le permis Environnement en Wallonie), tous de nature contraignante. L'*annexe 3* propose des liens dirigeant le lecteur vers les sites de réglementation en Belgique.

Dans le cadre de ce mémoire, l'intérêt se porte plus particulièrement sur le secteur chimique. De ce fait, il nous semble important de mentionner le règlement européen REACH<sup>18</sup> (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical Substances), dédié à la prévention de la propagation des substances nocives (Europa.eu, 2019). La plupart des dispositions de REACH concernent les substances et mélanges chimiques et les fabricants et importateurs de substances et mélanges chimiques (Ineris,

---

<sup>16</sup> *Unique agence 'tripartite' de l'ONU, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) réunit des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs de 187 Etats Membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous les hommes et femmes dans le monde.* Organisation Internationale du Travail, 2019

<sup>17</sup> Aujourd'hui, le processus vers l'instauration d'une convention contraignante a été lancé. En octobre 2018 se tenait la quatrième session de négociations du groupe de travail intergouvernemental. L'ONG CNCD-11.11.11 affirme dans un communiqué que l'on doit considérer ces initiatives comme un gros succès. En effet, « au cours des 50 dernières années, plusieurs initiatives ont tenté de faire adopter des normes contraignantes au sein des Nations Unies. Ces tentatives avaient jusqu'ici échoué à cause de la résistance des États occidentaux et des grandes entreprises. » (CNCD, 2018)

<sup>18</sup> Règlement (CE) du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques (REACH)

2013). L'agence européenne des produits chimiques (ECHA), basée à Helsinki, explique sur son site que « le règlement REACH impute la charge de la preuve aux entreprises. Pour l'appliquer, les entreprises doivent identifier et gérer les risques liés aux substances qu'elles fabriquent, importent et commercialisent dans l'UE. Elles doivent montrer à l'ECHA comment la substance peut être utilisée en toute sécurité et communiquer les mesures de gestion des risques aux utilisateurs » (ECHA, 2019). La règle annoncée est stricte : " no data, no market ", " pas de données, pas de marché ". L'identification des substances s'effectue en quatre étapes, successivement : l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction. Il se peut également qu'une substance soit (ou devienne) interdite sur le marché : ces substances sont identifiées comme des SVHC (« Substance of Very High Concern ») ou substances extrêmement préoccupantes car elles présentent intrinsèquement des propriétés très dangereuses (Ineris, 2013). De nouvelles substances à inscrire sur la liste des SVHC (surnommée « liste candidate ») sont continuellement identifiées et la liste est actuellement mise à jour deux fois par an (ECHA, 2019).

De notre revue générale de la législation appliquée aux entreprises, nous tirons trois conclusions principales :

- Comme mentionné précédemment, les législations européennes et belges demeurent fort complexes, et la situation s'aggrave: on assiste à « une augmentation spectaculaire de la production de normes juridiques et de recommandations de toutes sortes émises par des Etats, des organismes de régulation, des organisations patronales ou professionnelles, des instances comme la Commission Européenne », expliquent Roquilly et Collard (2009) dans leur étude sur la conformité réglementaire des entreprises.
- La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se doit d'exister à tous les niveaux : mondial, européen et belge. Malheureusement, les normes et lignes de conduites émises à ces différents niveaux ne sont, pour la plupart<sup>19</sup>, pas de nature contraignante. Ce caractère non obligatoire est d'ailleurs fortement critiqué. Au niveau national par exemple, l'absence de cadre politique fort en matière de responsabilité sociétale fait réagir les syndicats et ONG qui rétorquent qu'un « cadre juridique plus strict doit exister afin de clarifier les règles et les imposer à toutes les entreprises » (LaLibre.be, 2019)
- En ce qui concerne la politique environnementale, l'essentiel des législations relève de la compétence des autorités régionales (Pütz, 2017). Les normes strictes qui en découlent ne sont pas totalement identiques selon que l'entreprise est établie en Flandre, en Wallonie ou à

---

<sup>19</sup> Sous l'impulsion des institutions de l'Union européenne, la Belgique a par exemple décidé de développer un Plan d'action national (PAN) portant exécution des « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme » (DeveloppementDurable.be, 2019) Ce dernier, mis en application dès Juillet 2017, compte 33 actions qui visent à stimuler les entreprises à respecter les Droits de l'Homme, y compris dans leurs filières d'approvisionnement, en appliquant le principe de devoir de vigilance . Quelques mois plus tard, une **loi relative à l'obligation d'établir et de publier une déclaration non financière des activités de certaines grandes sociétés paru**. **Aujourd'hui, la loi ne s'applique qu'aux entités d'intérêt public et ayant plus de 500 employés** (SPF Economie, 2017).

Bruxelles<sup>20</sup> (Belgium.be, 2019) Pour l'entreprise qui tend à la nationalisation ou l'internationalisation de ses activités, ce manque d'harmonisation entre les différentes régions impliquera des difficultés supplémentaires de coordination. Cela devient un potentiel frein à l'implémentation de toute stratégie impliquant une meilleure gestion des déchets. Dans la même optique, le règlement REACH imposé au secteur chimique (une des rares contraintes réglementaires européennes en matière d'environnement) peut également être un frein à la valorisation des déchets (voir *Chapitre 3 : Obstacles à la mise en place d'une politique d'achats durables*).

### 2.1.3 Caractéristiques de la première attitude

Winter et al (2016) associent cette attitude aux entreprises qui ont une propension à développer une perspective économique à court terme, valorisant la réduction des coûts, la minimisation du délai de fabrication, l'augmentation de la flexibilité et du profit.

Nous pouvons tenter d'expliquer cette attitude par plusieurs hypothèses : soit l'entreprise choisit cette stratégie de façon volontaire et ne voit pas l'intérêt d'aborder les aspects de la RSE, soit elle est en phase de lancement et se concentre sur ses performances à court terme (dans le cas où celle-ci considère que l'aspect durable n'est pas une priorité), soit elle ne possède pas les ressources nécessaires (que ce soit le temps, l'expertise, ou autre) à l'implémentation de pratiques durables au sein de sa chaîne d'approvisionnement.

Le premier cas d'entreprises s'inscrit dans un contexte concurrentiel qui ne favorise généralement ni le bien-être au travail, ni les bonnes relations avec les parties prenantes, ni la mise en place de processus respectueux de l'environnement ou encore le suivi en profondeur des fournisseurs. Cela peut avoir de nombreuses répercussions sur la situation de l'entreprise, y compris sur sa réputation (Van Weele, 2010).

En outre, les attitudes amORAles d'entreprises profitant de normes pas assez fermes ou peu contraignantes sont de moins en moins tolérées par les parties prenantes (Roche, 2009). En effet, les clients, les consommateurs, les investisseurs, les ONG et les législateurs demandent de plus en plus d'informations sur la manière de garantir le respect des normes de durabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement (The German Chemical Industry Association, 2018). Dès lors, on « assiste actuellement à un développement considérable des chartes éthiques et **codes de conduite** au sein des entreprises » (Pereira, 2008, p. 25). Ces codes énoncent « des normes minimales et attestent de l'engagement pris par l'entreprise de les observer et de les faire observer par ses contractants, sous-traitants, fournisseurs et concessionnaires » (p. 27) ; ils sont généralement inspirés par les grands principes directeurs mentionnés précédemment (Commission Européenne, 2001). Certains auteurs tels que Pereira (2008, p. 26) s'interrogent toutefois sur les effets de tels documents : « La multiplicité des

<sup>20</sup> L'annexe 4 donne une description des différentes catégories d'obligations environnementales

thèmes abordés semblerait rendre davantage compte d'un catalogue d'intentions et de principes à respecter, sans toutefois en garantir un contrôle adéquat ».

## **2.2 Deuxième attitude : Réduire ses externalités négatives en laissant les procédés inchangés**

En plus de se conformer à la norme, une entreprise peut également accorder un certain poids aux critères de durabilité dans son processus décisionnel. Dans ce contexte, un premier effort observé est l'implémentation de pratiques visant à réduire les externalités négatives de l'organisation, tout en laissant les procédés inchangés (Eltantawy, Fox, & Giunipero, 2009).

Par « procédé inchangé », nous parlons de garder le modèle économique occidental, hérité de la révolution industrielle, qui domine le fonctionnement des entreprises depuis des siècles (Adoue, Beulque, Carré, & Couteau, 2014). L'une de ses caractéristiques fondamentales est le *modèle linéaire* de consommation des ressources (Ellen Macarthur foundation, 2012). Ce dernier fonctionne selon l'optique « extraire-fabriquer-consommer-jeter », dans laquelle chaque produit arrive un jour en « fin de vie » (Cellule Environnement - UWE, 2019).

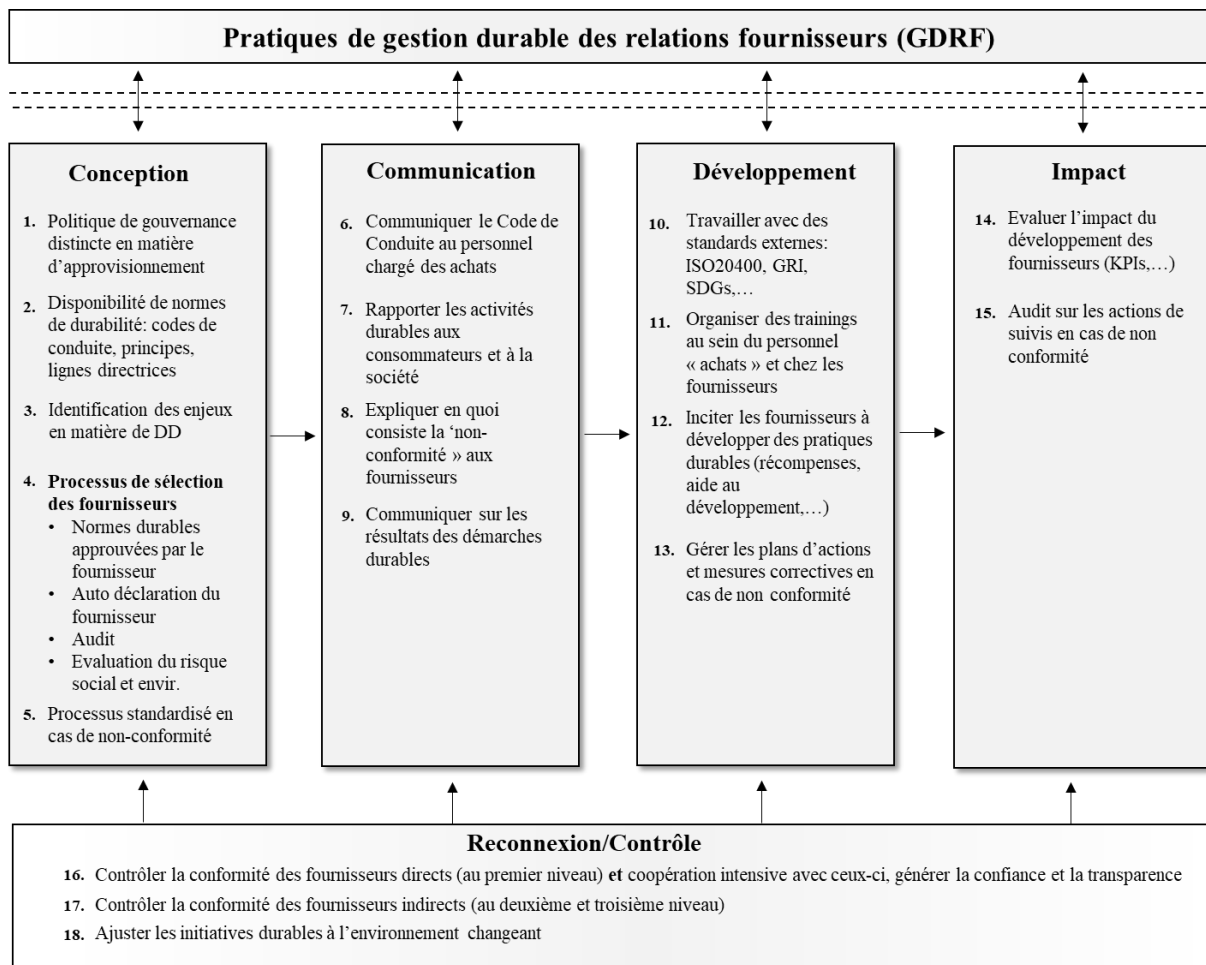
L'une des solutions pour une entreprise qui opère de cette façon, mais qui souhaite améliorer sa performance en termes de durabilité au sein de sa chaîne d'approvisionnement est de mettre en place un programme de *Gestion Durable des Relations Fournisseurs* (GDRF)<sup>21</sup>. Ce concept englobe l'ensemble des pratiques commerciales liées à la sélection, à l'évaluation et au développement des fournisseurs (Sajjad & Al, 2015). C'est ainsi que les relations entre l'expert en achat de l'entreprise et le fournisseur passent d'un caractère purement transactionnel à une possibilité de développement et de collaboration.

### **2.2.1 Cadre théorique de la Gestion Durable des Relations Fournisseurs**

Parmi la littérature consultée, l'ouvrage réalisé par Leppelt, Foerstl, Reuter et Hartmann<sup>22</sup> (2013) attire particulièrement notre attention. Ce dernier propose un cadre théorique reprenant les différentes pratiques de la GDRF, réparties sous quatre grands piliers : la conception du programme de GDRF, la communication de celui-ci aux parties prenantes, le développement des fournisseurs et l'analyse de l'impact du programme. Un dernier pilier, celui de la reconnexion et du contrôle s'effectue tout au long du processus (*figure 5*) (Leppelt, Foerstl, Reuter & Hartmann, 2013).

<sup>21</sup> En anglais : Sustainable Supplier Relationship Management (SSRM)

<sup>22</sup> L'analyse est basée sur 7 études de cas d'entreprises dans le secteur chimique



*Figure 5 : Cadre théorique des pratiques de gestion durable des relations fournisseurs (GDRF) (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013)*

Dans ce qui suit, nous décrivons les différents piliers à travers l'exemple d'une entreprise qui met en place toutes les pratiques du cadre théorique. Nous l'appellerons l'entreprise « modèle ». En réalité, l'ensemble de ces pratiques et l'intensité de leur mise en œuvre varient en fonction du profil de l'entreprise (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013).

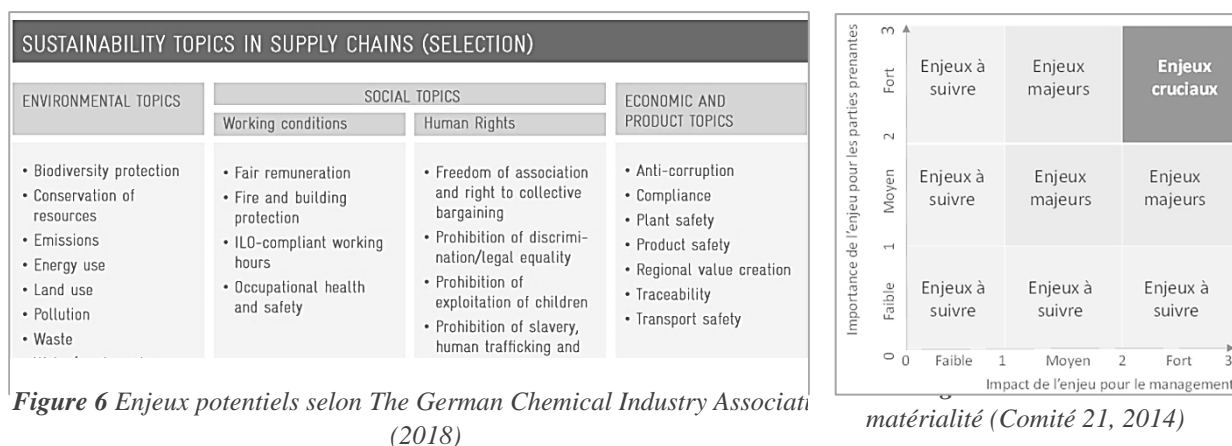
### **2.2.2 Pilier 1 : Conception**

Pour que le processus de gestion fournisseurs fonctionne correctement et soit durable à long terme, il est important que celui-ci repose sur de bonnes bases. De ce fait, une politique de gouvernance distincte en matière d'approvisionnement et basée sur des normes de durabilité solides fait partie intégrante de la GDRF (Meehan & Bryde, 2011).

Parmi les standards externes aidant les entreprises à élaborer les Codes de Conduite dédiés aux fournisseurs ou au personnel chargé des achats, nous citerons la nouvelle norme ISO spécifique aux achats responsables qui fut élaborée dans le cadre du document ISO 26000 sur la responsabilité sociétale

des organisations. Cette norme, l'ISO 20400, est destinée à toutes les parties prenantes impliquées dans ou impactées par les décisions et processus achats (ISO, 2017).

Au-delà de l'élaboration d'une politique de gouvernance, l'entreprise « modèle » identifie les enjeux pertinents en matière de développement durable en relation avec son activité (*figure 6*) (The German Chemical Industry Association, 2018). La Matrice de Matérialité, outil d'aide à la décision, permet d'identifier et de hiérarchiser ces enjeux. Ceux-ci sont classés en fonction de l'importance que leur accordent les parties prenantes et l'entreprise elle-même (*figure 7*)<sup>23</sup>(Jones, Comfort, & Hillier, 2015).



*Figure 6* Enjeux potentiels selon The German Chemical Industry Association (2018)

matérialité (Comité 21, 2014)

Une fois les codes de conduite établis et les enjeux identifiés, le processus de sélection des fournisseurs peut commencer. Il est bon de savoir que les pratiques d'achats dépendent tout de même de plusieurs facteurs (Chkanikova, 2016):

- La *pertinence stratégique* du produit acheté
- Le *pays d'origine* du produit
- L'interprétation par l'acheteur de la *dépendance de pouvoir* dans les relations avec les fournisseurs
  - Le nombre de fournisseurs disponibles et leurs parts de marché relatives
  - La possibilité de changer de fournisseur
- Le *volume* et le *prix* du produit acheté

Lorsqu'un fournisseur semble adéquat pour l'entreprise « modèle », celle-ci l'informe du Code de Conduite Fournisseur et obtient une confirmation écrite de ce dernier. Si l'entreprise considère utile d'élaborer un suivi plus approfondi pour un certain fournisseur, elle peut le faire sous trois formes : soit elle demande au fournisseur de remplir un questionnaire d'auto-évaluation, soit elle effectue une visite d'audit sur place, soit elle relaie la fonction à une organisation externe spécialisée dans l'évaluation des fournisseurs (Ho, Xu, & K.Dey, 2010) .

<sup>23</sup> Illustration par un exemple en *annexe 5*

Selon Svensson, Wood et Callaghan (2010), la politique de gouvernance devient d'autant plus effective si les codes de conduite sont combinés à un processus standardisé reprenant des conséquences prédéfinies en cas de non-conformité.

### 2.2.3 Pilier 2 : Communication

Les politiques de gouvernance en matière d'approvisionnement, les codes de conduite et lignes directrices doivent être communiqués aux fournisseurs et aux employés.

La communication est également un point clé pour sensibiliser le grand public à la politique d'achats durables de l'entreprise. Cela se traduit entre autres par des publications et rapports « durables » ou « extra-financiers » mis à la disposition de toutes les parties prenantes (Kolk, 2003).

Diverses initiatives internationales et locales visent à aider les organisations à communiquer leurs performances en termes de développement durable. Certains d'entre eux opèrent dans des secteurs spécifiques, d'autres se concentrent sur une seule question et d'autres encore ont une portée plus large. La norme de « reporting »<sup>24</sup> la plus largement utilisée dans le monde est la *GRI*<sup>25</sup> *Sustainability Reporting Guidelines* (Diaphane Software, 2019). Une entreprise souhaitant établir un reporting aux standards de la GRI doit respecter certains principes de qualité (*figure 8*), qui lui donneront une meilleure crédibilité aux yeux des parties prenantes (E-RSE, 2019).

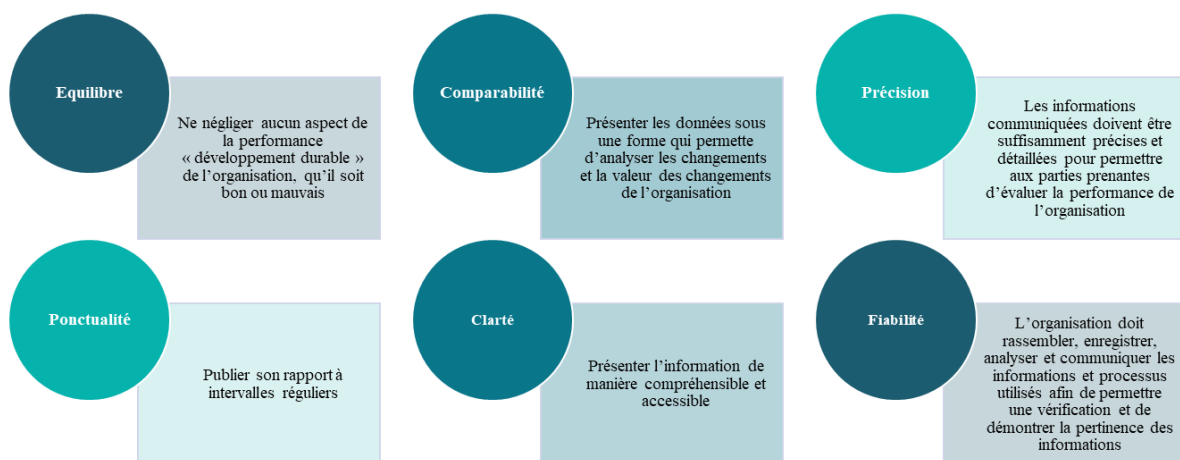


Figure 8 Définition des principes de la qualité de la GRI (GRI, 2019)

<sup>24</sup> Le **reporting** est l'expression anglophone de la communication de données. Il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation. DafMag.fr

<sup>25</sup> Abréviation de Global Reporting Initiative

### **2.2.4 Pilier 3 : Développement**

---

L'entreprise « modèle », au sein du pilier « développement », cherche à encourager et soutenir son personnel chargé des achats ainsi que ses fournisseurs dans le développement et l'amélioration de leurs performances durables. Selon Leppelt et al (2013, p. 99), ce pilier est « crucial pour la prise de décision tactique d'une entreprise et peut influencer le comportement opérationnel de la fonction « PSM » (Procurement and Supply Management) ».

En général, les fournisseurs sont intéressés par des relations commerciales à long terme. Van Weele (2010) affirme qu'un statut de « fournisseur privilégié » en échange du respect des normes de qualité, des exigences en matière de prix et d'un bon rendement en matière de durabilité incitera les fournisseurs à prendre des mesures correctives ou à entreprendre un processus d'amélioration.

Cependant, il arrive qu'un fournisseur manque de connaissance et d'expérience en ce qui concerne les méthodes ou les solutions éprouvées pour gérer les questions de durabilité. Ils sont donc confrontés à un dilemme s'ils doivent livrer leurs produits au prix le plus bas possible, tout en s'efforçant d'optimiser leurs performances sociales et environnementales, dont les coûts sont difficiles à estimer pour eux ( The German Chemical Industry Association, 2018).

C'est pourquoi l'entreprise « modèle » se préoccupe également de la mise en œuvre de programmes de formation sur les pratiques durables à l'intention de son personnel des achats et de ses fournisseurs, ainsi que sur l'aide au développement de ces derniers (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013). Lors de cette étape également, les standards externes peuvent aider l'entreprise à familiariser ses fournisseurs aux lignes de conduites, et à les épauler dans la mise en place de pratiques durables au sein de leurs processus (ex : réduction de l'empreinte carbone, amélioration des conditions de travail, etc) (Wolf, 2014).

En outre, le programme de développement est d'autant plus efficace si un processus standardisé est développé en cas de non-conformité (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013). Si un fournisseur ne se voit ni disposé ni en mesure de satisfaire aux exigences énoncées dans le Code de conduite, il sera tenu d'élaborer des plans d'actions afin de prendre des mesures correctives (Linton, Klassen, & Jayaraman, 2007). Si l'entreprise « modèle » prend conscience que ce dernier est de mauvaise volonté, libre à elle d'infliger une sentence adaptée à la gravité de l'écart. Il peut s'agir par exemple de réunions avec le fournisseur, d'arrêts temporaires d'achat, d'astreintes ou autres (Govidan, Rajendran, Sarkis, & Murugesan, 2015).

### 2.2.5 Pilier 4 : Analyse d'impact

---

L'analyse d'impact et la mesure de performance des différentes initiatives mises en œuvre dans les piliers précédents est essentielle pour l'amélioration continue de la stratégie de GDRF (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013).

Selon Taticchi et al (2013), la notoriété de la « mesure de performance »<sup>26</sup> s'est considérablement accrue au cours des dernières décennies. Ce « processus de quantification de l'efficacité<sup>27</sup> et de l'efficacité de l'action » (Neely, Gregory, & Platts, 1995, p. 80) peut se faire au moyen de *mesures* ou d'*indicateurs* (Ahi & Searcy, 2015); nous parlons aujourd'hui de Key Performance Indicator (KPI). Le lecteur trouvera en *annexe 6* une liste d'exemples de KPI utilisés dans le contexte de la GDRF.

Dans la littérature concernant la mesure de performance durable, peu d'attention est accordée aux problématiques sociales (Seuring & Müller, 2008 ; Ashby et al., 2012). L'une des causes possibles est que les caractéristiques environnementales peuvent être plus aisément quantifiables que l'aspect social, qui est considéré comme vague (Banerjee, 2010 ; Ahi & Searcy, 2015).

Cela dit, une mesure de la performance du programme de GDRF apporte de nombreux avantages tels qu'une meilleure gestion des processus, une réduction des risques à travers la chaîne d'approvisionnement, une meilleure traçabilité des produits, ainsi qu'une bonne relation avec les fournisseurs, basée sur la collaboration et la confiance (Cetinkaya, et al., 2011).

### 2.2.6 Pilier 5 : Reconnexion

---

Ce dernier pilier représente la partie itérative du modèle, et constitue la base d'un développement ultérieur de l'entreprise en termes de pratiques durables. La littérature insiste sur le fait que trop peu d'entreprises contrôlent le comportement et la performance des fournisseurs de leurs fournisseurs, communément appelés « *fournisseurs de second rang* » (Leppelt, Foerstl, Reuter, & Hartmann, 2013). Une entreprise fermement impliquée dans son programme de GDRF lance des audits au-delà de ses fournisseurs directs, du moins pour les matières et produits critiques. La collaboration active et la transparence au sein de la chaîne favorise une bonne compréhension des besoins et une amélioration continue des pratiques durables (Reuter, Foerstl, Hartmann, & Blome, 2010)

Comme mentionné précédemment, la GDRF peut être conciliable avec un modèle d'économie traditionnel. Pour un nombre croissant d'organisations, cette initiative n'est pas suffisante. « *Il faut changer nos modes de production et de consommation* » manifestait déjà le Club de Rome dans son rapport « The Limits to Growth » publié en 1972 (Le Moigne, 2018, p. 20). En effet, nombreux sont les

---

<sup>26</sup> En anglais : Performance Measurement

<sup>27</sup> L'**efficacité** est définie comme « *la relation entre les ressources utilisées et les résultats ou les objectifs obtenus. Par conséquent, l'efficacité est obtenue lorsqu'on utilise moins de ressources pour atteindre un objectif ou lorsque, avec les mêmes ressources, de meilleurs résultats sont obtenus* » Circutor.com, 5 février 2016

économistes qui soulignent « combien le modèle linéaire est inefficace et insoutenable sur le long terme » (Caridroit, 2018), au vu des nombreuses problématiques qu'il a engendrées telles que la volatilité des prix des matières, la raréfaction des ressources naturelles, les dégradations environnementales et les déséquilibres sociaux (Adoue, Beulque, Carré, & Couteau, 2014).

« Il ne s'agit donc plus de tenter de pallier aux conséquences négatives de notre système productif mais de réinventer un nouveau modèle de développement, créateur de valeur économique, sociale et environnementale » (Cellule Environnement - UWE, 2019). Ainsi, depuis quelques années, les acteurs économiques et pouvoirs publics accordent une attention particulière à ce que l'on appelle l'« économie circulaire » ; un modèle économique à vision systémique et inspiré des cycles naturels (Shah, 2017), reposant sur la philosophie de « faire plus et mieux avec moins » (Bonet, Petit, & Lancini, 2014). Cela nous amène au troisième type d'attitude qu'une entreprise peut adopter.

### **2.3 Troisième attitude : Intégrer les concepts d'économie circulaire dans la stratégie d'achats**

L'entreprise pour qui l'intégration du développement durable va au-delà de l'amélioration des performances de ses fournisseurs - pour tendre plutôt vers une réflexion approfondie de l'impact de ses produits et de ses procédés- sera potentiellement amenée à s'initier à l'économie circulaire, en intégrant certains des principes de ce modèle dans sa stratégie d'achats. Il s'agit donc de modifier l'« amont », afin d'améliorer et de rendre plus durable aussi l'« aval ».

#### **2.3.1 L'économie circulaire (EC), un autre concept ambigu**

---

Le terme « économie circulaire » est employé pour la première fois en 1990 dans l'ouvrage intitulé « *Economics Of Natural Resources And The Environment* » (W. Pearce & Turner, 1990). Toutefois, l'idée de gérer les ressources de manière efficiente à travers un circuit fermé apparaissait déjà dans l'un des ouvrages de R.Stahel, « *The Potential for Substituting Manpower for Energy* » en 1976 (R.Stahel, 1976). Parallèlement au concept d'économie circulaire, émergent d'autres termes suivant la même philosophie tels que la *Conception Régénérative* (T.Lyle, 1994), l'*Ecologie Industrielle* (Graedel & Allenby, 1995) ou encore le concept *Cradle-to-Cradle*<sup>28</sup> (McDonough & Braungart, 2002). Plus récemment dans la littérature, nous retrouvons des termes tels que *L'Economie de la Performance* (R.Stahel, 2010), *L'Economie Bleue* (Pauli, 2010) ou encore *L'Economie Régénérative* (Fullerton, 2015), reprenant une collection de modèles d'affaire innovants et répondant aux problématiques actuelles (Korhonen, Nuur, Feldmann, & Birkie, 2018).

---

<sup>28</sup> En français : « Du berceau au berceau ». Le concept de Cradle-to-Cradle prend racine dans l'ouvrage du chimiste allemand Michael Braungart et de l'architecte américain William McDonough publié en 2002 : « Cradle-To-Cradle ». Un label C2C pouvant être attribué aux produits respectant les exigences de production *du berceau au berceau* a été officialisé la même année, avec la certification internationale « *Cradle to Cradle - C2C* ». Celui-ci favorise la réutilisation continue des produits fabriqués selon un processus utilisant des énergies renouvelables et sans produire de déchets.

La multiplicité des concepts faisant référence à l'idée d'une gestion efficace des ressources affaiblit la distinction entre les champs d'application de ces différents termes. En d'autres mots, leurs définitions « se chevauchent » et rendent complexe la capacité de l'individu à les discerner (Korhonen, Honkasalo, & Seppälä, 2018).

Par ailleurs, il n'existe pas de définition universelle de l'EC à ce jour. Parmi les centaines de définitions proposées dans la littérature (Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017), beaucoup d'entre elles s'inspirent de la manière dont la Fondation Ellen MacArthur, référence internationale en termes d'EC, cristallise le concept : « Une économie circulaire réfère à une économie industrielle qui est par nature restaurative et régénérative et qui tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation. Le concept distingue les cycles biologiques et techniques » (Ellen MacArthur Foundation, 2012, p. 23). La consommation se passe dans les cycles biologiques où les ressources sont générées et régénérées. Dans les cycles techniques, on parlera plutôt de recyclage, de reconditionnement, de redistribution et de maintenance (*figure 9*).

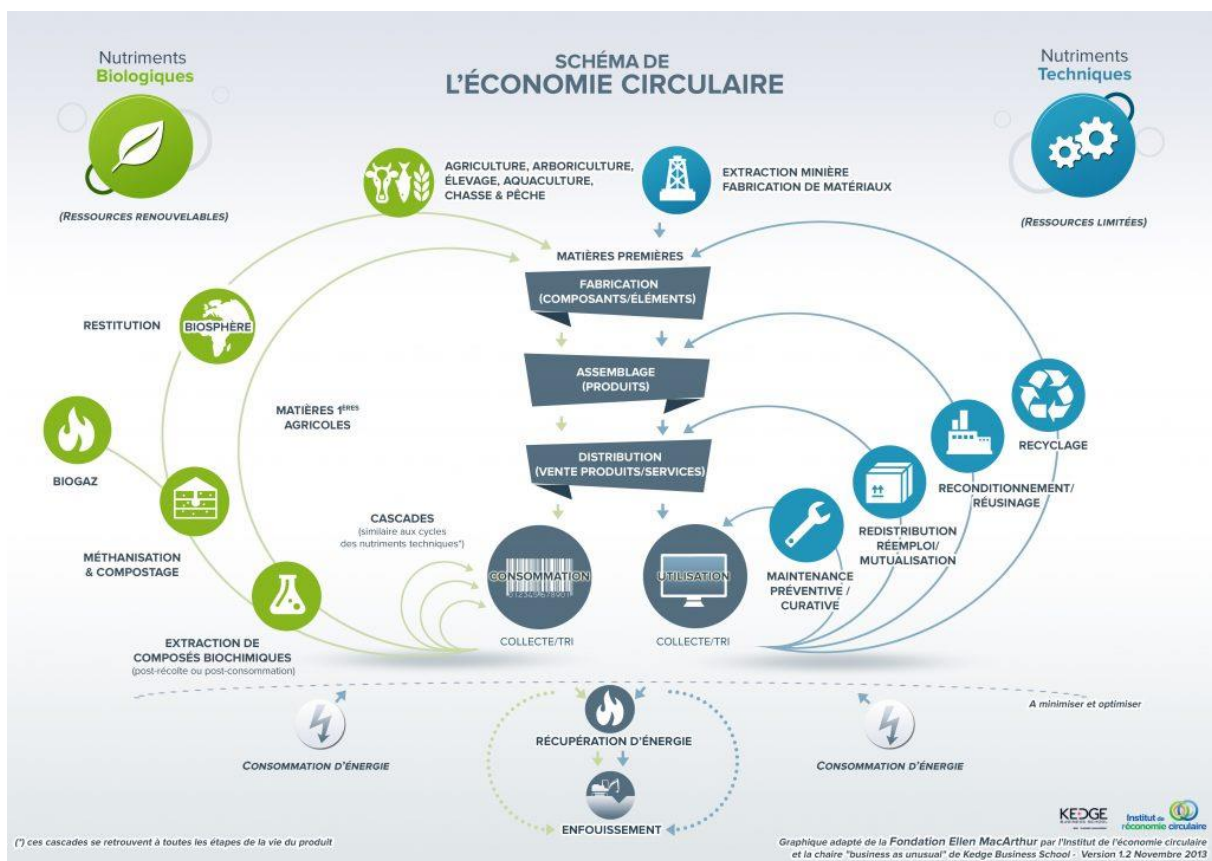


Figure 9 Schéma de l'économie circulaire (Institut National de l'Economie Circulaire, 2019)

Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons plus spécifiquement le fait que :

- L'objectif de l'économie circulaire est de limiter le gaspillage des ressources et l'impact environnemental en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits (biens et services).
- Dans une économie circulaire, la croissance est découplée de l'utilisation de ressources rares par le biais de modèles économiques basés sur la longévité, le renouvellement, la réutilisation, la réparation, la modernisation, la rénovation, le partage des capacités et la dématérialisation (Accenture, 2014, p. 4).

Le point suivant développe les différents principes de l'économie circulaire qui sont applicables à la politique d'achats durables.

### **2.3.2 L'achat circulaire à travers cinq pratiques circulaires**

Il existe un terme (encore peu développé à ce jour) pour illustrer la mise en pratique des concepts de l'économie circulaire dans la fonction des achats : on parle d'*achat circulaire*<sup>29</sup>. Afin de garder cette optique circulaire, ce dernier résulte d'une réflexion portant sur l'impact du produit durant l'entièreté de son cycle de vie (c-à-d de la fabrication à l'élimination, en passant par l'acquisition, la distribution, l'utilisation, la maintenance, la remise en état et/ou le recyclage) (CIPS, 2019). Il est important de signaler que les achats circulaires sont considérés comme une branche des achats durables.

La Commission Européenne (2017, p. 4) s'est attachée à définir le concept d'achat circulaire : « *c'est le processus par lequel les organisations achètent des biens et services qui cherchent à contribuer aux boucles d'énergie et aux circuits fermés dans les chaînes d'approvisionnement, tout en minimisant, et dans le meilleur des cas, en évitant les impacts environnementaux négatifs et la création de déchets tout au long de leur cycle de vie* ».

Dans ce contexte, il est conseillé qu'une entreprise souhaitant passer à l'achat circulaire procède à l'*Analyse du Cycle de Vie* (ACV) de ses produits (Contreras, 2019). Cette méthode normalisée<sup>30</sup> permet en effet de « compiler et d'évaluer les intrants, extrants et impacts environnementaux potentiels d'un système de produits au cours de son cycle de vie » (ISO, 2019). Au cours de la dernière décennie, avec la montée du modèle de développement durable à trois piliers, l'ACV s'est élargie pour inclure également

<sup>29</sup> En anglais : Circular Procurement

<sup>30</sup> La normalisation internationale ISO (14040 à 14043), développée à partir de 1994, a « fixé les bases méthodologiques et déontologiques de ce type d'évaluation, favorisant une harmonisation de la méthodologie employée, davantage de robustesse et de fiabilité des résultats et une communication plus formalisée (exigence d'une revue critique pour les ACV comparatives) » (ADEME, 2019).

le *Coût du Cycle de Vie* (CCV)<sup>31</sup> et l'*ACV sociale*<sup>32</sup> (ACVS). Avec ces développements, l'ACV passe d'une simple évaluation environnementale à une évaluation plus complète de la Durabilité du Cycle de Vie (ADCV). Cela dit, la ADCV « a fait l'objet d'une attention croissante au cours des dernières années, mais sa signification et son contenu ne sont pas toujours suffisamment clairs » (Guinée, 2016, p. 45).

Après l'analyse des impacts, vient le développement des solutions. Dans son rapport basé sur plus de 120 études de cas d'entreprises, Accenture (2014) identifie cinq types de pratiques sous-jacentes à l'économie circulaire qui peuvent être appliquées en tout ou en partie à la fonction achats : *l'offre circulaire*, *la récupération des ressources*, *la prolongation de la durée de vie du produit*, *les plateformes de partage* et le « *produit en tant que service* ».

- **L'offre circulaire**

Le principe de l'offre circulaire est de fournir des ressources *renouvelables*, *recyclables* ou *biodégradables* qui soutiennent les systèmes de production et de consommation circulaires. Par ce biais, les entreprises remplacent les approches linéaires en matière de ressources et éliminent progressivement l'utilisation de ressources rares tout en réduisant le gaspillage et en éliminant les inefficacités. Cela implique entre autres la mise sur le marché de *matières premières secondaires*, désignant les « *matériaux issus du recyclage de déchets et pouvant être utilisés en substitution totale ou partielle de matière première vierge* » (RecyConsult, 2019). Cependant, le marché du recyclage rencontre aujourd'hui de nombreux défis tels que la rentabilité de la matière secondaire par rapport à la ressource primaire, les freins liés à la législation (voir *Chapitre 3 : Obstacles à la mise en place d'une politique d'achats durables*) ou encore la volatilité des quantités et des prix (Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, 2019).

- **La récupération des ressources**

Et si cet approvisionnement en matières premières secondaires se faisait en interne ? Une entreprise peut décider d'intercepter les déchets résultant de ses activités de production, ou même, de récupérer la valeur intrinsèque d'un produit à la fin de son cycle de vie pour alimenter un autre produit. Le déchet est ainsi transformé en valeur et cela permet à l'entreprise d'éliminer les fuites de matières et de maximiser la valeur économique des flux de retour des produits. Le procédé utilisé pour récupérer les déchets dans une optique de revalorisation se nomme *logistique inverse*. Ce processus va

---

<sup>31</sup> Le CCV est un outil managérial qui permet de connaître le coût cumulé d'un produit pendant toute sa durée de vie. Il est calculé de la sorte : Coût pour le client final + Frais d'installation et de mise en route + Coût énergétique + Frais d'exploitation + Coûts de maintenance et de réparation + Coûts liés à l'environnement + Coûts de mise hors service et recyclage (Marechal, 2015, p. 4)

<sup>32</sup> « Une étude d'ACV sociale se pratique sur une filière entière (ou sur une partie importante d'une filière) dans laquelle intervient l'entreprise. L'objectif de l'ACV sociale est de mettre en lumière les conséquences sociales des changements que l'entreprise voudrait entreprendre sur l'ensemble de la filière » (Avnir, 2019).

généralement de pair avec la méthode de conception *Cradle-to-Cradle*<sup>33</sup>, par laquelle l'entreprise optimise la conception et la collecte du produit de telle sorte à ce que ses constituants soient facilement réutilisés, formant ainsi une « boucle infinie » où la notion de déchet n'a plus lieu d'être (Noualhat, 2008).

- **Prolongation de la durée de vie du produit**

Au-delà de la réutilisation des constituants des produits, l'entreprise peut également tenter de prolonger leur cycle de vie au maximum. Nous parlons alors d'« accroître leur qualité, leur réparabilité (la possibilité de les réparer), leur compatibilité avec les autres systèmes (telle que la standardisation des chargeurs de téléphones) et leurs capacités à évoluer » (ADEME, 2016, p. 1).

Ensemble, les méthodes de Cradle-to-Cradle et de prolongation de la durée de vie du produit font partie intégrante de la démarche d'*éco-conception* désignant la « *volonté de concevoir des produits respectant les principes du développement durable et de l'environnement, en recourant aussi peu que possible aux ressources non renouvelables en leur préférant l'utilisation de ressources renouvelables, exploitées en respectant leur taux de renouvellement et associées à une valorisation des déchets qui favorise le réemploi, la réparation et le recyclage* » (Camier, 2015, para 1).

- **Plateformes de partage**

Lorsqu'Accenture (2014) parle de « plateformes de partage », la firme fait allusion aux principes de l'*économie collaborative*. La mission de cette économie est de faciliter le partage de la surcapacité ou de la sous-utilisation d'un produit, d'un service ou d'une connaissance. Dans le monde industriel, cette dernière peut se traduire sous la forme de *symbiose industrielle*, par laquelle les entreprises sont amenées à collaborer de façon innovante, en recherchant de nouvelles formes d'utilisation des ressources et en partageant leurs connaissances et procédés techniques, via des plateformes digitales de partage. L'un des principes fondateurs de ce concept est que le « déchet de l'un devient la ressource de l'autre ». La symbiose industrielle ne peut se réaliser que sous trois conditions (Diemer & Labrune, 2007) :

- *Diversité* : les activités des entreprises doivent être différentes et complémentaires, afin que les déchets d'une entreprise puissent servir de ressource pour une autre ;

---

<sup>33</sup> En français : « Du berceau au berceau ». Le concept de Cradle-to-Cradle prend racine dans l'ouvrage du chimiste allemand Michael Braungart et de l'architecte américain William McDonough publié en 2002 : « Cradle-To-Cradle » (Braungart & McDonough, 2002). Un label C2C pouvant être attribué aux produits respectant les exigences de production du berceau au berceau a été officialisé la même année, avec la certification internationale « Cradle to Cradle - C2C ». Celui-ci favorise la réutilisation continue des produits fabriqués selon un processus utilisant des énergies renouvelables et sans produire de déchets <https://www.c2ccertified.org/about>

- *Proximité* : les entreprises doivent être regroupées à proximité les unes des autres pour faciliter la transition des déchets ressources, et pour éventuellement mutualiser certains dispositifs ;
- *Coopération* : pour permettre la mise en œuvre de la symbiose, il est indispensable que les entreprises et leurs dirigeants développent, entre elles, des relations marquées par la coopération, la communication et la confiance mutuelle.

Au-delà de la symbiose industrielle, il reste important de stimuler le dialogue du marché pour favoriser la création de solutions circulaires. Ainsi, un des rôles non négligeables de l'acheteur est d'utiliser activement les connaissances du marché (à travers les plateformes de partage) pour inciter la chaîne de valeur à passer au circulaire (SPP Regions, 2017).

- **Produit en tant que service**

Et si au lieu de suivre le modèle « j'achète et je possède », l'entreprise envisageait le « produit en tant que service » ? A-t-elle réellement besoin d'acheter un nouveau bien, ou peut-elle le louer par l'intermédiaire de systèmes produits-services? (Jakl & Schwager, 2008). Acheter l'usage d'un bien à la place du bien lui-même définit ce qu'on appelle l'*économie de la fonctionnalité*. Ce modèle alternatif peut être avantageux pour les deux parties du contrat : d'un côté, le fournisseur acquiert une connaissance approfondie des besoins du client et peut valoriser ses connaissances et son expertise en tant que service, et de l'autre, l'entreprise n'a plus à se soucier de la maintenance, du reconditionnement et de la récupération (R.Stahel, 2010). De plus, la vente de performance au lieu de biens permettrait une gestion plus sage des ressources, où la « longévité, la réutilisabilité et le partage des produits ne sont plus considérés comme des risques de cannibalisation, mais plutôt comme des facteurs de revenus et de réduction des coûts » (Accenture, 2014, p. 14).

Il est intéressant de rajouter que la plupart des modèles présentés ci-dessus, si pas tous, ne seraient pas possibles sans le support de nouvelles technologies innovantes -en particulier les technologies numériques telles que les technologies sociales, mobiles, analytiques, de cloud, M2M (*Machine to Machine*)<sup>34</sup> ou IdO<sup>35</sup> (*Internet des Objets*).

Cependant, la transition des entreprises vers de telles politiques n'est pas évidente. Bien que les activités durables et circulaires au sein de la chaîne d'approvisionnement présentent divers avantages

---

<sup>34</sup> « Désigne l'ensemble des Solutions et Technologies permettant à des outils, des machines, des automates, des systèmes, de communiquer entre eux de manière automatique. Le M2M permet aussi de faire émerger de nouveaux services, d'améliorer le quotidien et d'automatiser des tâches. » *Récupéré le 22.06.19 de www.comm2m.fr*

<sup>35</sup> «Ce sont des objets qui interagissent avec leur environnement ou fournissent des informations (Mesures, Positions, Informations en tout genre). Les communications peuvent être d'objet à personne, ou de machine à machine (M2M). » *Récupéré le 22.06.19 de www.comm2m.fr*

(tels que présentés au point 1.4 *L'achat durable/soutenable/responsable*), leur mise en œuvre peut s'avérer difficile...Le dernier chapitre traite des différents obstacles qu'une entreprise peut rencontrer lorsqu'elle pense à implémenter une politique d'achats durables (reprenant les achats durables, qu'ils soient dans une optique circulaire ou pas).

### A retenir (figure 10)

- Une première option pour l'entreprise est de ne pas intégrer de politique d'achats durables, et de se contenter de répondre aux obligations réglementaires et aux exigences minimales des parties prenantes
  - En Belgique, les réglementations environnementales imposées aux entreprises sont assez strictes (et davantage pour le secteur chimique). A l'inverse, la législation en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises semble peu contraignante à l'heure actuelle.
  - Les exigences des parties prenantes en matière de RSE amènent les entreprises à se doter d'au moins un Code de Conduite général ou d'une charte d'éthique.
- Une deuxième option est d'intégrer une politique d'achats durables à travers la mise en œuvre d'une gestion durable des relations fournisseurs. Celle-ci s'articule autour de cinq piliers, successivement : la conception, la communication, le développement, l'analyse d'impact et la reconexion. Le département des achats a un rôle clé au sein de cette politique.
- Une entreprise peut également décider d'intégrer à cette politique des aspects de l'économie circulaire en achetant par exemple des matières premières secondaires, en payant la fonction du produit plutôt que de le posséder (économie de la fonctionnalité) ou en s'immisçant dans une symbiose industrielle. L'éco-conception et la mise en œuvre d'une logistique inverse peuvent également impacter indirectement le département des achats.



**Figure 10** Schéma de référence pour l'illustration des niveaux de maturité des entreprises en termes de durabilité



### Chapitre III

#### Obstacles à la transition vers une politique d'achats durables

Le tableau suivant synthétise ce qui a été relevé de la littérature concernant les différents obstacles liés à l'implémentation d'une politique d'achats durables, qu'ils soient spécifiques à une attitude particulière, ou bien généraux (*tableau 1*). Celui-ci est discuté plus en détails dans les sections ci-dessous.

	PALIER 2 <i>GESTION DURABLE DES RELATIONS FOURNISSEURS</i>	PALIER 3 <i>ACHAT CIRCULAIRE</i>
<i>OBSTACLES DU MARCHÉ</i>	Pression concurrentielle	
	Désir des consommateurs d'obtenir des prix bas	
	Existence de secteurs d'activité peu réglementés	
	Résistance de la part des fournisseurs clés <sup>36</sup>	
<i>OBSTACLES HUMAINS ET MANAGÉRIAUX</i>	Manque d'expertise et d'outils managériaux pour mener à bien la mise en œuvre de la politique d'achats durables	
	Aversion au changement du personnel ('Nous l'avons toujours fait de cette façon')	
	Manque de support du top management	
	Manque de communication au sein de la chaîne d'approvisionnement	
	Manque de temps pour envisager la mise en place d'une politique d'achats durables	
<i>OBSTACLES FINANCIERS</i>	Inquiétudes concernant le coût que représente l'intégration du critère de durabilité dans le processus décisionnel d'achat	
	Manque de ressources pour suivre la performance des fournisseurs en matière de développement durable	Manque de ressources pour mettre en œuvre des procédés circulaires (logistique inverse, etc)
<i>OBSTACLES RÉGLEMENTAIRES</i>	-	Difficulté de coordination par le manque d'harmonisation entre les différentes institutions <sup>37</sup>
	-	Les dispositions réglementaires telles que <i>REACH</i> sont fort contraignantes
Source : Adapté de Seuring & Müller (2008) ; Sajjad & Al (2015) ; Carter & Rogers (2008) ; Tay & Al (2015) ; Leppelt & Al (2013) ; Technopolis Group (2016)		

*Tableau 1 Synthèse des obstacles à la transition vers une politique d'achats durables relevés dans la littérature*

<sup>36</sup> Pour lesquels la dépendance est forte

<sup>37</sup> Tant au sein de la Belgique qu'entre les Etats Membres de l'UE. Cela complique le recyclage et la réutilisation des matériaux.

### 3.1 Obstacles du marché

Tout secteur subit des pressions concurrentielles plus ou moins fortes sur le marché, que ce soit par le pouvoir de négociation des clients ou des fournisseurs, la menace des produits de substitution ou encore l'intensité de rivalité entre les concurrents<sup>38</sup> (Sajjad & Al, 2015). Ces facteurs peuvent décourager les entreprises de s'ouvrir aux achats durables. En effet, la dépendance des entreprises par rapport à certains de leurs fournisseurs, le désir des consommateurs d'obtenir des prix bas ou encore l'existence de marchés peu réglementés sont considérés par Tay & Al (2015) comme des freins potentiels.

### 3.2 Obstacles humains et managériaux

Le soutien et l'engagement de la direction sont essentiels à l'introduction de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise (Sajjad & Al, 2015). Toutefois, un manque d'intérêt de la part des cadres supérieurs et intermédiaires peut réduire la capacité de l'organisation à s'engager dans des initiatives de durabilité. Correia et ses collaborateurs (2013), affirment que le leadership stratégique est un enjeu de l'approvisionnement responsable. L'aversion au changement des employés et le manque de sensibilisation font partie des problèmes importants qui entravent les efforts d'approvisionnement responsable d'une entreprise (Ageron & Spalanzani, 2010). Parfois, même si une entreprise reconnaît la pertinence d'une telle stratégie, elle peut manquer de compétences en gestion, d'expérience et d'outils essentiels pour la mise en œuvre efficace d'une politique d'achats durables (Seuring & Muller, 2008). Certaines vont également manquer de temps pour considérer l'intégration d'une telle politique. Finalement, le manque de communication et de transparence au sein de la chaîne d'approvisionnement freine aussi la démarche.

### 3.3 Obstacles financiers

La mise en œuvre d'une politique d'achats durables nécessite parfois le développement de processus qui peuvent augmenter les coûts d'exploitation. De ce fait, en raison de contraintes monétaires ou de coûts élevés, certaines entreprises ont des difficultés à s'engager dans de telles pratiques (Sajjad & Al, 2015). Selon Walker et Brammer (2009), la contrainte financière est un obstacle majeur à l'approvisionnement responsable. Sajjad et al (2015, p. 646) expliquent que « des coûts initiaux moins élevés encouragent un acheteur à acheter un produit moins cher et moins durable ». Ainsi, le court terme ancré dans le système d'achat traditionnel constitue un obstacle aux pratiques d'approvisionnement

---

<sup>38</sup> Michaël E. Porter identifie cinq forces concurrentielles qui, lorsqu'elles sont configurées et hiérarchisées au sein d'un secteur (avec l'aide du modèle de Porter), permettent aux entreprises de développer une stratégie concurrentielle pour garder un avantage sur le marché. Ces cinq forces identifiées sont : la rivalité des concurrents ; la menace des nouveaux entrants ; la menace des produits de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs (Porter, 1979)

responsable. Un minimum de ressources financières complémentaires sont également nécessaires pour assurer le suivi des fournisseurs de l'entreprise (Seuring & Muller, 2008).

### 3.4 Obstacles réglementaires

Sajjad et al (2015) affirment que la réglementation inappropriée pour la mise en œuvre de processus circulaires dans la chaîne d'approvisionnement demeure une barrière importante. Technopolis Group (2016), dans son rapport sur les obstacles réglementaires à l'économie circulaire, expose plusieurs lacunes de la législation européenne :

- Certaines définitions sont peu claires par rapport aux objectifs ciblés (ex : dans la directive-cadre sur les déchets) ;
- Les réglementations comme REACH sont fort strictes en matière de gestion des déchets et entravent ainsi l'utilisation de matériaux recyclés dans les processus de production ;
- Les directives sont interprétées différemment par les Etats-membres ;
- Certaines législations s'opposent l'une à l'autre du fait de leurs valeurs contradictoires (ex : règles d'hygiène par rapport aux déchets alimentaires, limites strictes de contamination des matériaux par rapport à l'utilisation et à la consommation de matières secondaires, etc.).

En outre, l'absence d'une législation harmonisée au sein de l'Union Européenne est identifiée comme un frein majeur à la revalorisation des déchets (nous avons vu au point 2.1.2 *Contexte réglementaire en Belgique* que cette constatation valait également pour la Belgique et ses différentes institutions). Le manque de clarté des législations (ex : les normes de qualité pour les matières premières secondaires) crée à son tour des incertitudes juridiques pour l'industrie, qui se concentre alors sur les matières premières primaires. De même, l'absence de considération pour les externalités ne présente pas le marché des matières premières secondaires tel un marché attractif (Technopolis Group, 2016).

La question est maintenant de savoir si ces obstacles concordent avec la réalité, si des solutions peuvent être trouvées et comment les entreprises peuvent être encouragées à intégrer une politique d'achats durables. La deuxième partie de ce mémoire tente de répondre à ces questions par le biais d'une approche pratique au sein des industries du secteur chimique.

### A retenir

- La mise en œuvre d'une politique d'achats durables n'est pas un chemin sans embûche ;
- En interne, l'organisation peut être freinée par son manque de ressources financières ou son manque d'expertise. L'aversion au changement des employés ou le manque d'implication du top management peuvent également bloquer la démarche ;
- Les pressions concurrentielles présentes sur le marché et la législation qui est inadaptée aux initiatives durables et procédés circulaires présentent aussi des barrières conséquentes à l'intégration d'une politique d'achats durables.



## **PARTIE 2. APPROCHE PRATIQUE : ACCELERER LA TRANSITION VERS DES ACHATS DURABLES DANS LE SECTEUR CHIMIQUE**

Cette deuxième partie est consacrée à l'approche pratique du présent mémoire. Celle-ci est constituée de deux chapitres : le premier consiste en une recherche et analyse d'opinions d'experts pour tenter de répondre aux sous-questions de recherche, et le deuxième développe une proposition de boîte à outils élaborée sur base de ce qui a été retenu de la littérature, des retours des différentes interviews ainsi que de recherches effectuées sur la toile (la méthode de collecte des outils ainsi que la catégorisation de ceux-ci y sont développées de façon détaillée).

---

### **Chapitre IV**

#### **Recherche et analyse d'opinions**

---

## **4.1 Méthodologie**

### **4.1.1 Objectif de l'analyse qualitative**

---

La collecte et l'analyse des données qualitatives doit pouvoir nous permettre de mieux cerner les freins à la mise en œuvre d'une politique d'achats durables et de déterminer les besoins réels des entreprises en termes d'outils d'implémentation et d'aide à la transition. De façon plus systématique, l'analyse qualitative tente de répondre aux sous-questions de recherches énoncées dans l'introduction et rappelées ci-dessous :

- Quelles sont les différentes attitudes qu'une entreprise peut adopter face à la mise en œuvre des aspects du développement durable dans sa stratégie d'achats ?
- Quels sont les freins et obstacles à la transition vers des achats durables et une chaîne d'approvisionnement circulaire ?
- Quels sont les leviers et solutions potentielles pour accélérer la transition vers des achats durables et une chaîne d'approvisionnement circulaire ?
- Quels sont les différents outils existants pour mettre en œuvre une politique d'achats durables ?  
Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

Elle cherche également à confirmer l'intérêt et la pertinence d'un projet de boîte à outils et contribue à en améliorer le contenu.

## 4.1.2 Méthode de collecte des données

---

La collecte des données s'est effectuée sous deux formes différentes, successivement par une interview groupée lors d'un séminaire et par des entretiens individuels. Ces deux phases de collecte visaient un public différent afin d'aborder la problématique sous plusieurs perspectives.

### 4.1.2.1 Première phase de collecte : Interview groupée (18 mai 2018, 9h00-13h00, Bruxelles)

Un séminaire a été organisé dans le cadre de la collaboration entre la fédération *essenscia*<sup>39</sup> et l'Université catholique de Louvain, tous deux conscients du rôle du secteur de la chimie et des sciences de la vie dans la transition vers des modes de production et de consommation plus durables. Ce dernier a rassemblé *quinze participants* dont une animatrice<sup>40</sup>, deux étudiants chargés d'assistance<sup>41</sup>, trois membres d'*essenscia*, et dix autres représentants d'entreprises chimiques chargés de la fonction des achats. Leur degré de familiarité avec les notions d'achats durables et d'EC allaient de faible à élevé<sup>42</sup>. Une liste des participants reprenant leur nom, prénom, entreprise et fonction est disponible en *annexe 7*. Tous les intervenants sont venus dans le but d'en apprendre davantage sur le sujet et de partager leurs impressions et bonnes pratiques.

Des recherches antérieures au séminaire ont été effectuées pour donner une ligne directrice, anticiper les réponses des participants et stimuler la discussion, ainsi que donner des exemples d'outils et en retirer des feedbacks sur leurs avantages et inconvénients. Ce séminaire avait pour objectif de regrouper un maximum d'informations sur le ressenti d'experts en achats concernant l'implémentation de pratiques durables au sein de leur département. Que font-ils en pratique ? Quels sont les obstacles et freins à l'implémentation de telles pratiques ? Quels sont les potentiels leviers ? Qu'utilisent-ils comme outils, comme supports ? Quels sont leurs avantages et inconvénients ? C'est par le biais de ces questions semi-directives que nous avons animé le séminaire. L'avantage de l'interview groupée est qu'elle permet de stimuler la discussion et la réflexion, pour finalement aboutir à des résultats enrichissants. La dernière partie du séminaire, dédiée aux outils, avait pour objectif principal de se faire une opinion publique des outils préalablement sélectionnés, et de mieux comprendre les besoins des entreprises en matière d'aide à la transition. La présentation Powerpoint du séminaire est disponible en *annexe 8*. Le compte rendu du séminaire est disponible en *annexe 9*.

---

<sup>39</sup> Fédération belge des industries chimiques et des sciences de la vie. Site Web : [www.essenscia.be](http://www.essenscia.be)

<sup>40</sup> Professeure Valérie Swaen, Docteur en Sciences de Gestion (UCL). Elle donne cours de marketing et de RSE à la Louvain School of Management (Belgique) et à l'IESEG School of Management (France)

<sup>41</sup> Serkan Akçin - *Master 60 crédits en sciences de gestion* et Audrey Tison - *Master 120 crédits en ingénieur de gestion*

<sup>42</sup> Faible (2 intervenants), Moyen (3 intervenants), Elevé (5 intervenants)

#### 4.1.2.2 Deuxième phase de collecte : Entretien individuels (Avril-Mai 2019)

Le champ de connaissances et de perspectives a ensuite été élargi par le biais de plusieurs entretiens individuels. Ces derniers, visant un public plus expérimenté sur le sujet, nous ont permis de creuser davantage les raisons de blocage de la transition durable, et surtout d'aborder le sujet des solutions de « déblocage ». Ces interviews nous ont également donné l'occasion de récolter un maximum d'outils utiles à l'implémentation de pratiques durables au sein de la chaîne d'approvisionnement (et plus spécifiquement dans le secteur chimique) et de recevoir des avis de spécialistes sur le projet de boîte à outils. Il ne s'agissait pas ici de discuter des outils précédemment sélectionnés, mais d'enrichir la boîte à outils avec de nouvelles idées d'accompagnement managérial ou technique.

Cette phase de collecte de données visait un panel assez vaste d'experts aux compétences et expériences différentes. La partie inférieure du **tableau 2** donne une idée de l'hétérogénéité de l'échantillon interviewé. Tous les interlocuteurs avaient comme point commun une spécialisation axée autour du développement durable et/ou de l'économie circulaire (dans les entreprises en général, ou dans le secteur chimique plus particulièrement). La cible allait du professeur d'université, à l'expert en transition économique durable, en passant par le consultant, l'ONG ou encore l'acteur chimique familier au sujet. Une copie du mail de sollicitation ainsi que la fiche de présentation de l'interviewer sont disponibles *en annexe 10*. **Dix-sept candidats** ont répondu à l'appel et ont été interviewés. Le **tableau 2** reprend leurs initiales, ainsi que leur expertise (en mots clés), la date d'interview, le moyen de contact (en face à face, par Skype ou par téléphone) et la durée de l'entrevue. Dans la suite du texte, les intervenants seront identifiés par les initiales reprises dans le tableau. Leurs nom et prénom ne sont mentionnés ni dans le tableau 2, ni dans la retranscription des interviews reprise *en annexe 12*, afin de répondre au règlement général sur la protection des données<sup>43</sup>.

Les questions semi-directives abordées lors de ces entretiens étaient semblables à celles utilisées pour le séminaire. Le guide d'entretien disponible *en annexe 11* reprend l'ensemble des questions posées. Celles-ci sont classées suivant plusieurs thèmes et les questions y attendant ont été sélectionnées en fonction du temps consacré à l'interview et de la spécialisation de chaque interviewé<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> GDPR, règlement no 2016/679, applicable dans l'ensemble des 28 États membres de l'Union européenne depuis le 25 mai 2018.

<sup>44</sup> Les trois grandes catégories de questions sélectionnées sont celles pour les personnes familières au monde de l'entreprise, au secteur chimique et au développement durable, celles pour les experts en développement durable (consultants ou acteurs publics) et celles pour les spécialistes de la chimie durable, qui ne sont pas en relation étroite avec le monde de l'entreprise.

Initiales	Expertise en mots clés	Date (2019)	Moyen de contact	Durée
				hh :mm :ss
<b>Acteur en entreprise chimique et expert en développement durable</b>				
J. dG	RSE/Chimie/Gestion des risques/DD	11-avr	Face à face	03 :10 :46
M.B	RSE/Chimie/Achats	12-avr	Face à face	01 :32 :06
P.C	RSE/Chimie/Reporting			
B.vP	RSE/Chimie/Gestion de portefeuille	26-avr	Face à face	00 :55 :58
I.C	RSE/Chimie	30-avr	Téléphone	00 :44 :44
D.D	RSE/Chimie/Gestion de portefeuille	13-mai	Téléphone	01 :02 :08
S.W	RSE/Chimie/EC	29-mai	Face à face	1 :14 :05
S.B	RSE/Chimie/EC			
<b>Expert en développement durable (consultant ou acteur public)</b>				
V.T	Consultance/Eco-responsabilité	10-avr	Skype	00 :41 :57
E.M	Consultance/RSE/Transition	17-avr	Face à face	01 :31 :25
F.D	DD/Fédéral	18-avr	Face à face	00 :49 :26
C.B	Consultance/RSE/Environnement	14-mai	Skype	00 :53 :18
<b>Expert en chimie durable (hors entreprise)</b>				
A.dB	Conseil/Chimie/EC	19-avr	Face à face	00 :49 :16
N.V	Chimie/Produit durable	25-avr	Téléphone	00 :20 :28
P.dA	Chimie/Recherche/EC	02-mai	Skype	00 :37 :14
W.A	Chimie/Recherche/Produit durable	08-mai	Face à face	01 :10 :12
T.B	Chimie/DD/Transition durable	08-mai	Face à face	00 :41 :37
<i>Dix-sept interviewés, totalisant 15 heures 25 minutes et 40 secondes de conversation</i>				
<b>Genres des interviewés</b> 12 hommes 5 femmes	<b>Âges des interviewés</b> 25-35 : 3 35-50 : 8 >50 ans : 6	<b>Expertises</b> Acteurs en entreprise chimique et experts en DD : 7 Expert en DD acteur public : 1 Experts en DD consultants : 3 Experts en chimie durable : 5		

*Tableau 2 Liste des interviewés et de leurs caractéristiques*

Malgré le fait que la plupart des interviewés ne soient pas familiers aux pratiques d'achats durables dans les entreprises, les différentes expertises de ces interlocuteurs nous permettent d'avoir une vue critique sur la problématique de transition des entreprises vers des modèles d'affaires plus durables. Ils enrichissent, nuancent et offrent un autre regard sur les obstacles et leviers discutés lors du séminaire. Ces derniers constituent également des sources d'informations intéressantes concernant les outils existants pour mener à bien la transition, qui nous ont guidés dans la réalisation de notre boîte à outils.

### **4.1.3 Retranscriptions et méthode d'analyse des données**

Le séminaire a été résumé sous forme de compte rendu rédigé sur base des prises de notes effectuées lors des discussions et des échanges. Ce dernier est disponible en *annexe 9*.

Les interviews, quant à elles, ont été enregistrées (avec l'accord des orateurs) puis retranscrites de manière structurée (voir *annexe 12*). La retranscription textuelle aurait été un véritable défi étant donné la liberté de la personne interrogée de donner des éléments de réponses se référant à des questions différentes et le nombre d'heures que certaines entrevues pouvaient prendre. Nous avons donc décidé de classer directement les données par type de questions clés lors de la réécoute des enregistrements.

Nous avons ensuite mis en commun les réponses des orateurs par question de recherche, en utilisant la méthode de « mind mapping » ou « carte mentale ». Celle-ci consiste à transformer une longue liste de données semi-structurées en un diagramme logique et plus compréhensible. Cette méthode nous permet de cartographier notre réflexion et de consigner les idées récoltées. Plusieurs cartes mentales ont ainsi été élaborées pour donner un aperçu global des différentes réponses apportées, par thèmes abordés (voir *annexe 13*). C'est sur base de ces dernières que nous avons pu développer la section qui suit.

## 4.2 Résultats de recherche

Cette section recense les différentes données récoltées lors du séminaire et des interviews individuelles. Sa structure reflète la structure des questionnaires utilisés lors de la phase de récolte : nous commençons par faire un état des lieux des pratiques d'achats durables effectuées au sein de l'entreprise chimique, nous relevons ensuite les obstacles et freins à la transition vers de telles pratiques pour discuter subséquemment des potentiels leviers et solutions. La dernière partie énumère les différents outils mentionnés par les intervenants ainsi que les commentaires et remarques qui leur sont associés.

### 4.2.1 Etat des lieux des pratiques actuelles

---

Lorsque nous demandons aux experts en achats ce qu'ils mettent en pratique au sein de leur département (Séminaire du 18 mai 2018), ils nous mentionnent:

- **Organisation d'ateliers d'échanges** : La nature même d'ateliers organisés est considérée par les participants comme « durable ». En effet, l'échange de connaissances est selon eux primordial pour mener à bien la transition vers une production/consommation plus responsable. L'organisation d'ateliers peut aussi se faire entre l'entreprise mère et ses fournisseurs, afin de les sensibiliser aux enjeux du développement durable et essayer de travailler ensemble.
- **Utilisation des labels ou autres standards** : Ils privilégient un fournisseur proposant des produits ou services dotés d'un label ou autre standard prouvant la conformité de critères de durabilité.
- **Elaboration de clauses contractuelles** : L'intégration des critères de durabilité dans le contrat avec un fournisseur est également une pratique adoptée par certains des participants. L'un des intervenants parle ainsi d'un « *code de conduite spécifique aux fournisseurs, dans lequel nous leur demandons d'adopter une conduite éthique en suivant certains principes directeurs* ».
- **Questionnaires d'auto-évaluation et audits** : Certains participants (provenant plutôt de grosses structures) évaluent la performance durable de leurs potentiels futurs fournisseurs via des questionnaires (à questions ouvertes ou fermées), ou encore des audits et visites sur le terrain des fournisseurs jugés comme « critiques » (c.-à-d. avec des profils à haut risque ou représentant une partie non négligeable des achats de l'entreprise). Cependant, plusieurs participants du séminaire remettent en doute la fiabilité et la pertinence de l'évaluation de performance via des questionnaires. Par ailleurs, il serait également « *périlleux d'élaborer un suivi strict pour tous les fournisseurs* »

témoignent les experts en achats des plus grosses structures. Les obstacles liés à cette pratique sont développés dans la section suivante (4.2.2. *Obstacles et freins à la mise en œuvre*).

- **Partenariats avec les fournisseurs** : L'intégralité des participants du séminaire sont conscients de la valeur ajoutée que peuvent apporter les partenariats. C'est « *essentiel pour établir des relations basées sur la confiance et la transparence* ». Pour ce faire, acheteurs et fournisseurs doivent se rencontrer régulièrement, via des visites ou des ateliers d'échange. De plus, les deux parties doivent également rester « *flexibles et transparentes en cas de mésaventure d'un côté comme de l'autre, de sorte à mieux gérer les variabilités en trouvant des solutions ensemble* ». Un autre participant rajoute qu'il est « *important de trouver des fournisseurs qui aient des valeurs et visions similaires afin d'atteindre ensemble des objectifs durables* ».

Au cours du séminaire, aucune des actions répertoriées n'a porté sur la notion d'achat circulaire. Aucun expert en achats n'avait d'affinité avec les notions d'*Analyse du Cycle de Vie* (ACV) ou de *Coût du Cycle de Vie* (CCV), ou même avec les modèles disruptifs tels que l'économie de fonctionnalité ou collaborative. Seules les activités liées au recyclage ont été mentionnées lors de la discussion sur les obstacles à la mise en œuvre.

Néanmoins, lors des interviews individuelles, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec plusieurs représentants du **groupe Solvay**, organisme belge leader de la chimie mondiale et exemplaire en termes d'initiatives durables. L'ancien responsable des achats et actuel chef du département « Développement Durable » du groupe nous a partagé les bonnes pratiques en relation avec la chaîne d'approvisionnement et les fournisseurs.

Premièrement, leur politique de gouvernance de durabilité est, autant que faire se peut, intégrée dans toute décision stratégique. « *...Je déteste que l'on voie ça comme quelque chose d'à part...* », « *...le rapport de développement durable et le rapport annuel ne doivent faire qu'un* ». Solvay tient à réussir ce pari, malgré le réel challenge que représente la « *nécessité de montrer la connectivité tout au long du rapport* ».

Deuxièmement, une formation de 30-45 minutes sur le Code de Conduite de Solvay<sup>45</sup> est prévue chaque année pour tous les employés (y compris le département des achats) via la plateforme digitale du groupe.

Troisièmement, un programme pour le signalement des cas de non-conformité (Speak Up) a été implémenté.

---

<sup>45</sup> Mis à jour chaque année. Peut être retrouvé via ce lien : <https://annualreports.solvay.com/2018>

Quatrièmement, il existe un Code de Conduite de Solvay adapté pour les fournisseurs, réalisé avec l'aide de Together For Sustainability<sup>46</sup>.

Cinquièmement, la technique de « hotspots » est utilisée afin de repérer les fournisseurs critiques pour lesquels des audits doivent être effectués. En effet, il est « *impossible pour une entreprise comme Solvay de traquer tous ses fournisseurs jusqu'au troisième rang<sup>47</sup> (tel que réclamé par les ONGs)* ». Leur nombre est tellement important que seule une partie des fournisseurs du premier rang peut réellement être suivie. Pour les autres, un questionnaire d'évaluation d'impact est envoyé. « *On n'utilise pas un canon pour tuer les mouches* » commentait D.D<sup>48</sup> lors d'une discussion autour du même sujet.

Sixièmement, un processus par échelons est élaboré en cas de non-conformité d'un fournisseur. « *Si un fournisseur est totalement en-dehors des clous, il peut directement être blacklisté. Mais généralement, on engage une discussion avec le fournisseur, on définit un plan d'actions ainsi que des indicateurs mesurables et un échéancier pour éviter que ça ne se reproduise. On s'engage également à les soutenir dans le développement de pratiques durables. Nous cherchons par exemple à trouver ensemble des solutions d'écoconception ou encore à soutenir les fournisseurs des pays en voie de développement via des partenariats avec des ONGs locales* ». Le groupe tient à intégrer les principes d'économie circulaire et d'autres modèles disruptifs dans la chaîne. Les cinq interviewés ayant travaillé à Solvay<sup>49</sup> étaient familiers aux méthodologies d'ACV et d'écoconception, à la symbiose industrielle<sup>50</sup>, aux principes de l'économie de la fonctionnalité<sup>51</sup> ou de collaboration. Ils sont conscients de la valeur ajoutée que ce type d'activité peut leur apporter, et ils en retirent un avantage concurrentiel.

#### **4.2.2 Freins et obstacles à la mise en œuvre**

---

Lorsque le thème des obstacles était abordé, que ce soit lors du séminaire ou durant les interviews individuelles, les informations fusaient. Le **tableau 3** synthétise les différentes réponses évoquées lors des deux phases de récolte de données. Celles-ci sont classées suivant un ordre logique pour le développement des idées. Les obstacles mentionnés sont identiques pour les deux phases de récolte.

---

<sup>46</sup> Fondée en 2011, Together for Sustainability (TfS) est une initiative sectorielle créée par des entreprises de produits chimiques dans le but d'évaluer, d'auditer et d'améliorer les pratiques de durabilité dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales ([www.ecovadis.com](http://www.ecovadis.com))

<sup>47</sup> Ce sont les fournisseurs des fournisseurs des fournisseurs de Solvay (c'est pour cela qu'on les appelle ceux du « 3<sup>ème</sup> rang »)

<sup>48</sup> Chef adjoint du département Développement Durable de Solvay

<sup>49</sup> J. dG, M.B, P.C, B.vP et D.D

<sup>50</sup> L'*annexe 14* propose une liste des différents parcs d'activité et symbioses industrielles en Europe

<sup>51</sup> Exemple de J. dG (11 avril 2019) : Solvay achète les services de DESSO-COMPOSIL qui proposent une solution de location de moquettes dont la charge mensuelle s'élève à 0.70euros/m<sup>2</sup>

SEMINAIRE	INTERVIEWS INDIVIDUELLES	<i>nbre d'interviewés ayant mentionné l'obstacle</i>
Coûteux en temps et en argent		7
Habitude/Culture traditionnelle		7
Lois du marché		11
Difficulté de suivi et manque de transparence dans la chaîne		7
Législation « inadaptée »		11
Outils « inadaptés »		11

*Tableau 3 Freins et obstacles identifiés*

Les catégories d'obstacles du tableau 3 explicitées ci-dessous font l'objet d'une simple restitution des discussions qui ont eu lieu lors du séminaire et des interviews. Nous nuancerons ces propos dans la discussion (section 4.3).

➤ **Coûteux en temps et en argent**

Le temps que prend l'intégration d'une politique d'achats durables fait « *fuir les entreprises* » qui ne considèrent pas le développement durable comme une priorité (V.T). En effet, M.B souligne par exemple le poids administratif hors du commun qu'implique ce genre de démarche. On relève en effet une réelle complexité et lourdeur dans les procédés internes, et d'autant plus dans les grandes structures. « *Plus une entreprise est grande, plus le processus de transition est lent et complexe, tant techniquement que culturellement* » expliquait E.M. J.dG fait lui aussi allusion au temps que cela prend pour implémenter la culture d'entreprise qui va de pair avec cette stratégie. Les résultats ne s'observent souvent que bien après le lancement de la démarche et cela peut freiner certaines entreprises (Séminaire).

En plus du temps que suscite la mise en œuvre, la demande en termes de ressources financières peut également être contraignante. Pour que la politique d'achats durables soit correctement implémentée, il est recommandé de faire appel à des spécialistes en durabilité, que ce soit en interne au sein d'un département CSR par exemple et/ou en externe avec l'aide de consultants (J.dG ; B.vP ; I.C ; W.A). Au-delà de ces sollicitations, il faut également compter les coûts additionnels qu'engendrent la contrainte de durabilité dans les achats (préférer un produit plus durable mais plus cher à un produit moins durable mais bon marché) ou encore les dispositifs à mettre en place si l'entreprise veut se lancer dans la logistique inverse ou dans d'autres procédés circulaires (M.B). À cela s'ajoute la pression des actionnaires souhaitant un rendement économique immédiat ; ce qui entrave tout projet d'amélioration nécessitant un investissement sur le long terme (Séminaire). Tous ces facteurs engendrent une réticence des entreprises face à l'intégration d'une telle politique.

### ➤ **Habitude/Culture traditionnelle**

Dans l'économie traditionnelle, les experts en achats ont pour mission première d'obtenir les prix les plus bas pour les biens et services (V.T ; M.B ; B.vP ; D.D). Ils sont conditionnés à remplir les critères de compétitivité (prix, qualité, flexibilité, etc.) du cahier des charges qui est imposé par l'entreprise, et sont généralement récompensés en fonction du prix qui ressort de la négociation avec le fournisseur (V.T). Cette approche en matière d'achats s'inscrit dans un contexte où les dirigeants ont tendance à négliger la durabilité sur le plan pratique pour prioriser l'optimisation des coûts (Séminaire). J.dG ajoute que « *les entreprises ont aujourd'hui un réel manque de vision systémique<sup>52</sup>. Elles ne voient pas les enjeux dans leur globalité* ». E.M soutient cette idée et affirme qu' « *encore trop de décideurs économiques ne s'approprient pas les enjeux externes* » : ils ne se sentent pas réellement responsables des problématiques sociales et environnementales de notre époque, et n'ont donc pas la motivation de changer leurs procédés en interne. Par ailleurs, il s'avère que même si une entreprise souhaite intégrer une politique d'achats durables, l'aversion au changement des employés pourrait freiner l'initiative (J.dG ; D.D) : « *...dévier la mission première des acheteurs n'est pas chose simple : il faut les former et les soutenir dans la démarche* ». Au-delà des obstacles internes, nous pouvons également mentionner la mauvaise image associée au « non-neuf » (J.dG ; M.B ; A.dB ; D.D) : les produits faits à base de matières premières secondaires ou de matériaux recyclés ne sont encore que partiellement acceptés par le public, inquiets de la qualité et de la fiabilité de ce genre de biens.

### ➤ **Lois du marché**

Les lois de l'offre et de la demande peuvent également être un frein à la transition. L'obstacle le plus fréquemment cité dans ce domaine est la dépendance des entreprises face à leurs fournisseurs clés (Séminaire ; V.T ; J.dG ; M.B ; P.d'A). Il n'est pas rare qu'une entreprise ne trouve aucune alternative à un fournisseur qui livre des ressources dont elle ne peut se passer (V.T). D'autres parlent aussi de la dépendance face à certains clients (J.dG ; B.vP), qui ne privilégient pas les principes de durabilité dans leurs critères d'achats. M.B dénonce également l'incertitude et l'instabilité associée au marché des matières premières secondaires : « *La résistance de certaines entreprises face au recyclage est justifiée : pour les entreprises fonctionnant en flux tendu<sup>53</sup>, il est impensable d'acheter des matières si variables en quantité et en qualité* ». J.dG ajoute que la « *viabilité du marché des matières premières secondaires est incertaine à l'heure actuelle* », étant donné la difficulté qu'ont les fournisseurs à atteindre la masse critique de déchets nécessaire pour proposer une offre stable dans le temps. En outre, les matières jugées par REACH comme toxiques sont de plus en plus nombreuses : « *Une fois qu'une matière est interdite, tout ce qui a été produit avant devient difficile à traiter* » (M.B).

<sup>52</sup> « *Se dit d'une approche scientifique des systèmes politiques, économiques, sociaux, etc., qui s'oppose à la démarche rationaliste en abordant tout problème comme un ensemble d'éléments en relations mutuelles* » Dictionnaire Larousse (2019)

<sup>53</sup> « *Méthode de production visant à réduire au minimum les stocks* » (www.linternaute.fr)

➤ **Difficulté de suivi et manque de transparence dans la chaîne**

Nous l'avons vu dans la section 4.2.1 « *Etat des lieux des pratiques actuelles* », il est généralement extrêmement difficile (voire impossible) d'avoir une vue sur l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement en amont ; et ce phénomène s'est intensifié avec la mondialisation (*Séminaire, M.B ; D.D*). Le nombre de fournisseurs, leur localisation géographique et les relations complexes qui leur sont associées affectent la transparence dans la chaîne. Ainsi, il arrive que les pratiques non éthiques des fournisseurs restent ignorées de l'entreprise mère (*M.B*). « *L'intensité avec laquelle l'entreprise investiguera dépendra de sa force de frappe et de sa volonté* » explique *C.B*. De plus, le droit de la concurrence<sup>54</sup> et les contraintes de divulgation des données présentent un obstacle supplémentaire à la libre circulation des informations (*M.B, I.C, W.A ; C.B ; S.W ; S.B*).

➤ **Législation « inadaptée »**

La législation actuelle présente divers freins à l'intégration de pratiques durables et circulaires. Premièrement, plusieurs personnes interrogées dénoncent la complexité multidimensionnelle de la législation, compte tenu des asymétries existantes entre les différentes institutions et du chevauchement des lois et réglementations (*A.dB ; I.C ; S.W ; S.B ; T.B ; M.B*). « *La Belgique est caractérisée par une lasagne institutionnelle* » (*I.C*), qui complexifie le système de régulations et le rend « *illisible et peu efficace* » (*M.B*). *I.C* illustre cette affirmation avec l'exemple des produits et des déchets : « *tout ce qui concerne les produits (normes de produits, mise sur le marché, autorisations...) se fait au niveau fédéral, alors que les déchets sont gérés indépendamment par les trois régions* ». Le manque de coordination entre les différentes institutions belges freinerait ainsi la transition vers des pratiques nécessitant une réelle harmonisation de la législation. Cet obstacle se fait également sentir à l'échelle internationale : « *l'Union Européenne laisse aux États membres une grosse marge de manœuvre dans l'interprétation des directives* » (*V.T*), ce qui se traduit par des standards fort différents en fonction des états (*M.B*). En outre, *M.B* explique que l'imperméabilité des frontières ne permet pas une gestion efficace des ressources et va à l'encontre de la mise en œuvre de systèmes circulaires. Tout cela rend également difficile le suivi des fournisseurs étrangers, étant donné les exigences et normes qui peuvent fort diverger (*Séminaire*).

Deuxièmement, plusieurs interviewés considèrent que les autorités publiques sont trop laxistes à l'égard des exigences en matière de RSE (*V.T ; J.dG ; E.M ; I.C ; S.W ; S.B*). « *Une politique plus forte doit figurer au premier rang des priorités des gouvernements. Il est impératif de créer des règles contraignantes garantissant la contribution positive des entreprises au développement durable* » (*J.dG*). A l'inverse, en ce qui concerne la gestion et le recyclage des déchets, l'entreprise chimique est exposée à de grosses contraintes réglementaires fixées par le règlement REACH. Les experts en achats présents

---

<sup>54</sup> « Le droit de la concurrence regroupe l'ensemble des lois et des règlements visant à garantir le maintien d'une concurrence saine et loyale entre les acteurs économiques. Le droit de la concurrence est un pilier du droit économique, dans une économie de marché libérale » ([www.jurifiable.com](http://www.jurifiable.com))

lors du séminaire sont tous d'accord avec le fait que REACH est, dans certains cas, trop contraignant concernant le transport, la transformation et le stockage des déchets.

Finalement, *F.D* et *I.C* expliquent que la législation devrait être plus adaptée aux nouveaux procédés, nouvelles technologies et nouveaux systèmes de collaboration interentreprises.

➤ **Outils « inadaptés »**

Ce dernier obstacle regroupe trois types de freins : le manque d'expertise, la non-fiabilité des mesures et les outils de mise en œuvre inadaptés.

- a. **Manque d'expertise** : Les entreprises sont encore trop peu conscientes de ce que les pratiques d'achats durables (comme la revalorisation des déchets par exemple) peuvent apporter comme valeur ajoutée (*B.vP*). *E.M* parle d'un « manque de compréhension des modèles régénératifs » ; il est important qu'elles cernent correctement les principes de cette alternative à l'économie traditionnelle, pour mieux l'implémenter dans un second temps (*E.M, S.W, S.B*). Aujourd'hui, les méthodes d'ACV et les pratiques d'achats circulaires ne sont pas encore très courantes au sein des organisations (*Séminaire*).
- b. **Non-fiabilité des mesures** : L'analyse d'impact social et environnemental reste à l'heure d'aujourd'hui fort complexe et souvent peu fiable (*J.dG ; B.vP ; P.d'A ; T.B ; C.B ; N.V*). Les critères sociaux sont difficiles à juger et à quantifier, et un impact positif dans un domaine peut masquer un impact négatif dans un autre. « *Une pratique est-elle réellement durable dans le cas où elle a un impact économique positif, un impact environnemental positif mais un impact social négatif ?* » (*B.vP*).
- c. **Outils de mise en œuvre inadaptés** : Lorsque le thème des outils a été abordé lors du séminaire, le débat s'est fait autour des questionnaires d'auto-évaluation pour les fournisseurs. « *Le contenu de ces derniers diffère fortement en fonction de l'entreprise* » expliquait l'un des participants. Cela peut aller d'un formulaire d'une centaine de pages avec des questions ouvertes, à un formulaire plus court aux questions dichotomiques. D'autres intervenants ont appuyé sur le fait qu'ils perdaient beaucoup de temps à gérer ces questionnaires et que ceux-ci n'apportaient finalement que très peu de valeur ajoutée. En effet, la crédibilité des résultats obtenus par le biais de ce type d'outil est fortement remise en question : « *les exigences de ces questionnaires peuvent parfois être fort superficielles* » (*P.d'A*), les réponses sont la plupart du temps subjectives et il arrive souvent qu'« *un fournisseur ne réponde que parce qu'on le lui demande, sans vraiment le faire sérieusement* » (*C.B*). Dans la même optique, *N.V* s'inquiète du nombre croissant de labels qui apparaissent sur le marché. Les consommateurs s'y perdent et la crédibilité de ces « preuves de durabilité » est également remise en question. A cela s'ajoute la multitude d'outils existants pour supporter les entreprises dans la transition tels que les guides d'achats durables, les standards internationaux, les outils d'ACV, etc. Les entreprises

peuvent également se sentir noyées par toutes les informations disponibles (*Séminaire*). Un frein considérable reste le manque d'harmonisation des indicateurs de performances, des questionnaires d'évaluation et des approches de monétarisation pour l'ACV. Cependant, il reste « *difficile de globaliser et d'unifier les outils pour qu'ils soient applicables dans tous les secteurs d'activités et pour tout type d'entreprises* » (*J.dG*). Finalement, l'accessibilité de certains outils est limitée aux entreprises ayant déjà un budget conséquent (outils de consultance, certains ACV, etc.) (*J.dG, B.vP, I.C, W.A*).

### **4.2.3 Leviers et solutions pour accélérer la transition**

Qu'en-est-il des solutions pour surmonter ces obstacles ? La réponse à cette question fut moins limpide pour les intervenants que celle concernant les freins et obstacles. L'avis général était que le thème de « transition durable » est fort complexe à traiter. « *Si ça avait été simple à traiter, la plupart des solutions auraient déjà été mises en place* » expliquait *M.B*. Le **tableau 4** synthétise les différentes réponses évoquées lors des deux phases de récolte de données. Celles-ci nous ont semblé intéressantes à comparer lors de la discussion des résultats. Elles ont été classées suivant un ordre logique pour le développement des idées.

Cette section est divisée en deux parties. Nous discutons d'abord des différents stimulants/incitants/leviers à l'implémentation de pratiques durables, pour ensuite évoquer les potentielles solutions aux multiples freins et obstacles mentionnés précédemment.

SEMINAIRE	INTERVIEWS INDIVIDUELLES	Nombre d'interviewés
<b>Incitants/Leviers</b>		
	Intérêt économique potentiel	4
	Réputation	2
	Récompenses/Awards	1
	Evolution de la réglementation	1
	Sentiment d'urgence	3
	Meilleure gestion du risque	1
-	Demande croissante pour la durabilité	1
-	Digitalisation incitant à la transparence	1
<b>Solutions</b>		
	Sensibilisation des parties prenantes	15
	« L'union fait la force » : Collaboration	12
-	Législation adaptée	15
-	Bienfaits de la digitalisation	5
	Outils adaptés	5

*Tableau 4 Leviers et solutions mentionnés par les intervenants*

### 4.2.3.1 Incitants/Leviers

Les éléments qui suivent sont considérés par les différents intervenants comme des leviers pour convaincre un maximum d'entreprises à s'inscrire dans la démarche. Ceux-ci illustrent l'importance de la mise en œuvre d'initiatives durables, en donnent les principaux avantages et proposent des potentiels incitants.

- **Récompenses/Awards** : *J.dG* souligne l'importance des prix décernés aux entreprises pour les encourager à s'engager dans une démarche durable. Il donne l'exemple du « Award for Best Belgian Sustainability Reports », qui incite les entreprises belges à communiquer sur leurs performances durables et à pointer des solutions envisageables. L'une des participantes du séminaire soulève également l'importance de récompenser les employés qui apportent des solutions durables innovantes. Dans son entreprise, l'« Innovation Day » est développée à cet égard.
- **Réputation** : L'intégration d'une politique durable est perçue par les participants du séminaire comme une force marketing non négligeable. Une bonne réputation RSE est aujourd'hui un facteur essentiel de performance économique selon *D.D, B.vP et N.V.*
- **Intérêt économique potentiel** : La démarche durable rend l'utilisation des ressources plus efficiente ; lorsque les procédés sont plus efficaces, les coûts finissent par diminuer (*J.dG*). L'avantage concurrentiel que peut apporter ce genre de stratégie est également un incitant économique conséquent (*Séminaire, F.D, C.B, D.D*).
- **Evolution de la réglementation** : « *Il y a encore beaucoup de travail concernant la réglementation liée à la responsabilité sociétale des entreprises, mais on sent qu'elle s'adapte doucement et qu'elle évolue dans le bon sens* » expliquait *E.M*. Les lois vont devenir de plus en plus exigeantes en termes de durabilité, et les entreprises devraient anticiper ce genre de contraintes (*Séminaire, E.M*).
- **Sentiment d'urgence** : Plus les problématiques environnementales et sociales se feront ressentir, plus les entreprises s'approprient les modèles durables. *C.B* explique également que les entreprises qui ne comptent pas se lancer dans la démarche durable seront bientôt exclues du marché. *E.M* et *D.D* soutiennent cette affirmation.
- **Meilleure gestion de risque** : L'intégration d'une politique d'achats durables permet une meilleure gestion des risques liés aux fournisseurs et à l'approvisionnement en général. En effet, cette stratégie repose sur des relations durables avec l'amont de la chaîne et favorise la collaboration et l'entraide (*W.A*).
- **Demande croissante pour la durabilité** : Les clients, les consommateurs, les banques, les agences de notation financière<sup>55</sup>, les ONG et les législateurs demandent de plus en plus souvent

---

<sup>55</sup> J. dG donne l'exemple du Dow Jones Sustainability Index

des informations sur la manière de garantir le respect des normes de durabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement (*J.dG*).

- **Digitalisation incitant à la transparence** : *E.M* soulève également l'avantage qu'a la digitalisation de permettre une meilleure transparence au sein de la chaîne d'approvisionnement. « *Les entreprises et leurs pratiques non éthiques seront rapidement exposées au grand jour, lorsque la technologie pourra analyser précisément leur impact et que les informations seront accessibles en open source* ». Il mentionne les nouvelles technologies telles que les blockchains, les SmartMeters ou les QR codes. Il est donc dans l'intérêt des entreprises d'anticiper également l'évolution de ce genre de techniques.

#### 4.2.3.2 Solutions pour accélérer la transition

Les solutions proposées par les intervenants ont été regroupées sous 5 grandes catégories : la sensibilisation des parties prenantes, la collaboration entre les parties prenantes, une législation plus appropriée, les bienfaits de la digitalisation et des outils plus élaborés. Il s'agit ici également d'une simple restitution des différents éléments abordés lors du séminaire et des interviews. Nous nuancerons ces propos dans la discussion (section 4.3).

##### ➤ Sensibilisation des parties prenantes

Selon les intervenants, l'étape de sensibilisation est indispensable à la mise en place de politiques durables au sein des entreprises. La question est alors de savoir qui doit être sensibilisé, comment et par qui ?

- **Top management** : Il faut tout d'abord que le top management de l'entreprise soit convaincu de la valeur ajoutée d'une telle initiative (*E.M ; D.D*). Une prise de conscience doit se faire, et les valeurs entrepreneuriales adéquates doivent suivre pour que la démarche soit un réel succès. Cette conviction pourra ainsi être plus facilement transmise aux employés de la société (*D.D*). Cependant, comment convaincre la direction de se lancer dans la démarche ? Plusieurs interviewés expliquent l'importance de « *parler dans leur sens* », de « *ne pas être trop dans l'extrême* », de prouver que la démarche est réalisable (en montrant des exemples d'entreprises excellent dans le domaine) et d'évoquer les différents avantages et incitants à l'intégration d'une politique durable (*voir la section 4.2.3.1 sur les incitants et leviers*) (*E.M ; B.vP ; I.C ; T.B ; D.D*).
- **Employés** : Pour les employés, des programmes de coaching interne semblent être la meilleure solution pour les impliquer dans la démarche (*Séminaire ; V.T ; D.D*).
- **Fournisseurs** : Selon *C.B*, une bonne façon de procéder pour sensibiliser les fournisseurs est de rendre « *prioritaires* » ceux qui suivent des valeurs durables, ou encore de les soutenir dans la démarche (*voir la section 2.2.4, pilier 3 – développement*).

- **Client final** : D'autres intervenants parlent également de sensibiliser le client final, pour qu'il accepte lui aussi de changer ses méthodes de consommation (*Séminaire, V.T ; J.dG ; M.B ; F.D ; A.dB ; B.vP ; W.A*). Certaines entreprises s'occupent d'ailleurs d'éduquer leurs clients pour pouvoir ensuite leur proposer des produits durables (*B.vP*).
- **Actionnaire** : Selon *V.T*, il peut être intéressant de discuter avec les actionnaires sur le rendement long terme d'une stratégie durable pour qu'ils lâchent la pression et favorisent ainsi la mise en œuvre de ce type d'initiative. Il explique qu'une entreprise devrait aller voir ses actionnaires et leur dire : « *écoutez, vous voulez 12% de rendement chaque année. Nous aimerions intégrer une stratégie durable, donc l'année prochaine le rendement passe à 6% et le reste est réinvesti dans la chaîne de valeur* », et ensuite expliquer l'intérêt sur le long terme.
- **Marchés Publics** : *S.W* mentionne également le rôle que peuvent avoir les marchés publics (un des plus gros clients du secteur chimique) dans la production de produits plus durables. « *Pourquoi ne créeraient-ils pas un cahier des charges spécial laissant l'opportunité à des produits innovants et non classiques d'avoir une place sur le marché ?* ». Les entreprises chimiques s'impliqueraient alors plus intensément dans des initiatives durables (dont l'achat responsable de ressources).
- **Médias** : Cette partie prenante reste malgré tout l'une des plus influentes et peut jouer un rôle réel dans la sensibilisation de la population à la consommation responsable. Cela se répercutera ensuite sur les processus de production des entreprises et sur leurs méthodes d'achats (*E.M ; F.D*).

La sensibilisation des parties prenantes peut ainsi se faire par le biais des entreprises elles-mêmes, des médias, des académies, des autorités,...et aussi par le biais des fédérations, comme essenscia dans le cas de la chimie en Belgique (*S.W ; S.B*).

➤ « **L'union fait la force** » : **Collaboration avec les parties prenantes**

Pour la plupart des intervenants, la collaboration fait partie intégrante de la solution. Par « collaboration », ces derniers sous-entendent les notions de partenariats, de partage d'informations et de mise en commun de procédés. Ces éléments se concrétisent via une coopération entre l'entreprise et :

- **Ses concurrents** : Lorsqu'une entreprise n'a pas assez d'emprise sur l'un de ses fournisseurs, une solution serait qu'elle s'unisse avec ses concurrents pour inverser le rapport de force et « *inciter ainsi le fournisseur à exercer ses activités de manière plus durable, malgré sa situation de monopole* » (*V.T*). Partager les ressources ou même mutualiser les audits pour les fournisseurs en commun seraient également des solutions abordables pour les entreprises qui manquent de ressources financières par exemple (*Séminaire ; F.D*). Certains intervenants parlent aussi de plateformes pour échanger les informations et éventuellement mutualiser les outils d'analyse de performance (*Séminaire*). Cependant, les contraintes de divulgation de

données et de contrats d'exclusivité restent réelles, et empêchent ainsi l'exploitation approfondie des systèmes d'« open source » (*M.B ; I.C ; C.B ; W.A ; S.B*). A cela, *S.W* rétorque qu'une des solutions serait d'avoir des intermédiaires entre l'offre et la demande qui assurent de ne pas divulguer les informations sur les concurrents.

- **Ses fournisseurs :** Comme mentionné précédemment, le soutien des entreprises dans le développement de pratiques durables de leurs fournisseurs est indispensable à la bonne intégration d'une politique d'achats durables. Outre la sensibilisation et la formation, il est également nécessaire d'établir avec eux des plans d'actions et de réfléchir ensemble à des solutions durables qui profiteront en fin de compte aux deux parties. Par exemple, les aider à obtenir des certificats, à penser à l'écoconception, etc. (*G.dG ; A.dB ; B.vP ; C.B*).
- **Des ONG:** La collaboration avec des ONG peut être bénéfique pour une entreprise, ne serait-ce que pour crédibiliser les démarches (*M.B*). Dans le cas d'un partenariat avec une ONG locale, proche des fournisseurs de pays en voie de développement, cela permet également d'avoir un pacte de surveillance sur les fournisseurs par exemple (*M.B*).
- **Des institutions académiques :** En plus de crédibiliser la démarche, les institutions académiques peuvent également être d'une grande aide pour établir un plan solide, entouré d'experts (*E.M*).

#### ➤ **Législation adaptée**

Lors des interviews individuelles, une multitude d'idées ont été avancées concernant les changements ou les points sur lesquels l'autorité publique devrait insister pour promouvoir l'intégration des pratiques durables dans les entreprises. Les réponses données portaient soit sur les pratiques durables en général, soit sur l'économie circulaire plus précisément.

- **Soutien du gouvernement dans l'intégration de pratiques durables dans les entreprises :** Nombreux sont les intervenants qui pensent que les écotaxes ou taxes CO<sub>2</sub> sont de bons stimulants à la responsabilisation des entreprises dans leurs pratiques (*V.T ; E.M ; B.vP ; P.d'A ; T.B*). *E.M* propose également un système de « remboursement » d'une part du coût de l'activité lorsque celle-ci contribue à une bonne qualité de l'eau par exemple. L'idée de subsides a également été abordée, mais certains interviewés comme *S.W* et *P.d'A* sont un peu sceptiques : « *même si l'intention de base est bonne, l'application de subsides a un effet pervers et crée des distorsions de marché* ». Le devoir de vigilance (*due diligence*) est une autre initiative qui suscite beaucoup d'attention (*J.dG*). Ce principe comprend l'identification, la prévention efficace et la remédiation des risques de violations des droits humains. Il est déjà imposé aux grandes entreprises dans certains pays d'Europe, mais la Belgique tarde à se doter d'un cadre juridique en la matière. Dans le même ordre d'idées, *N.V.* explique que le fait de rendre obligatoires certaines des normes ISO pourrait également accélérer la transition. L'idée

de multiplier les contrôles et les contraintes a en fait été évoquée à maintes reprises (J.dG ; N.V ; M.B ; P.d'A ; W.A). Cependant, les intervenants sont tous conscients des répercussions qu'auraient de telles initiatives. Premièrement, « *la Belgique n'est pas une île séparée de tout* », précisait I.C. Les entreprises risquent de bouger si les exigences deviennent trop contraignantes. De telles décisions auraient donc, selon I.C, plus d'impact et de sens à l'échelle européenne. Deuxièmement, si l'intégration de pratiques durables n'est pas un choix mais une obligation, et qu'il n'y a aucune conviction derrière, cela ne va pas fonctionner correctement (E.M, P.d'A). Troisièmement, C.B souligne que l'intégration de telles pratiques a un coût, et que l'entreprise doit tout de même rester viable. A.dB explique finalement qu'une réelle simplification administrative pourrait améliorer la crédibilité des réglementations et favoriser une meilleure compréhension de celles-ci.

- **Soutien du gouvernement dans l'économie circulaire (EC) :** F.D et I.C rappellent ici le manque d'homogénéité dans la législation et le manque de coordination entre les régions. L'harmonisation des procédés et réglementations est donc un raisonnement qui suscite beaucoup d'intérêt. La mise en place de plus de dispositifs indispensables à l'application de l'EC et la mutualisation des déchetteries font également partie des propositions données par les personnes interrogées (M.B ; F.D). J.dG parle quant à lui d'une TVA circulaire, qui serait une « *taxe différentielle pour ceux qui intègrent les principes d'EC dans leurs activités (comme par exemple l'intégration des coûts de CO<sub>2</sub> dans le coût total)* ». Les initiatives politiques telles que le plan wallon des « Déchets ressources » doivent également se multiplier (V.T ; E.M). Selon E.M, la Belgique évolue beaucoup dans ce sens : on observe un nombre croissant de mesures innovantes et circulaires sur le plan politique (E.M évoque le cas du Parlement de Wallonie, pour lequel il travaille en tant que conseiller).

### ➤ **Bienfaits de la digitalisation**

Selon plusieurs personnes interrogées, la digitalisation fait également partie de la solution (E.M ; M.B ; F.D ; B.vP ; P.d'A ; T.B ; N.V). La transparence est une des clés pour rendre les politiques durables efficaces, et surtout crédibles. Grâce aux systèmes de blockchain<sup>56</sup> (T.B), aux QR codes (M.B), aux outils tels que SmartMeters<sup>57</sup> (E.M), aux plateformes d'open source (E.M), la traçabilité<sup>58</sup> et la crédibilité des produits seront grandement améliorées. M.B précise tout de même que toutes ces technologies demandent un coût en énergie affolant. En ce qui concerne l'économie circulaire, la digitalisation peut également favoriser le lancement de nouvelles méthodes de consommation ou de production. E.M donne

<sup>56</sup> Cela pourrait permettre par exemple d'avoir des banques de données importantes pour calculer les valeurs prix/impact de chaque moindre produit (T.B).

<sup>57</sup> Ces outils permettront bientôt aux ONG et à la société de pointer du doigt les entreprises qui ne font pas d'effort au niveau environnemental (E.M).

<sup>58</sup> Grâce à ces technologies, le contenu des produits sera précisé : si ceux-ci sont recyclés, on saura exactement de quoi ils sont faits. Cela permet d'améliorer le suivi.

l'exemple des objets connectés, qui se développent de façon croissante sur le marché et qui pourraient éventuellement contribuer à l'économie circulaire durable. La société va devoir s'adapter.

➤ **Outils adaptés**

Avant d'utiliser des outils de mise en œuvre, il est important que les entreprises comprennent correctement les nouvelles stratégies et façons d'opérer « durablement » au sein de la chaîne d'approvisionnement. Elles doivent « *délimiter leur terrain de jeu* » (B.vP) et intégrer convenablement les principes de durabilité et d'économie circulaire avant de se mettre effectivement à l'action (S.W ; S.B). Plusieurs intervenants parlent également d'harmoniser les labels et autres indicateurs de performance durable (*Séminaire ; P.d'A ; N.V*). P.d'A donne l'exemple de l'étiquetage environnemental qui est aujourd'hui généralisé pour de nombreux produits. « *Pourquoi ne pas continuer dans cette lancée ?* » disait-il. Pour pouvoir attirer l'attention du consommateur, il faut que le label lui évoque quelque chose : N.V explique qu'une solution serait d'avoir un panel de labels réduit et commun à un grand nombre de secteurs, avec des grades allant de 1 à 5, pour que le message soit clair. Cependant, il termine par dire que ce n'est pas faisable concrètement vu le nombre d'organisations qui existent sur ce marché et la diversité d'activités et de secteurs qui rendent ainsi l'harmonisation fort complexe. Ce dernier mentionne également la nécessité de créer d'autres outils favorisant la création de synergies entre entreprises ou améliorant l'exactitude des méthodes d'internalisation d'impacts environnementaux et sociaux.

#### **4.2.4 Outils existants pour l'intégration d'une politique d'achats durables**

La dernière thématique abordée lors des différents échanges était, comme annoncé, celle des outils existants. Le séminaire a permis de recueillir des avis sur quatre outils préalablement sélectionnés<sup>59</sup>, tandis que les entretiens individuels nous ont permis d'enrichir notre boîte à outils avec d'autres supports managériaux ou techniques qui semblaient pertinents aux intervenants. Cette section recense les différents outils mentionnés lors des deux phases de récoltes de données, ainsi que les commentaires qui leur sont associés.

---

<sup>59</sup> Ces outils ont été présélectionnés suite à une discussion préalable à ce travail avec la promotrice chargée de son suivi. L'*annexe 15* présente le contenu de ces différents outils.

#### 4.2.4.1 Outils mentionnés lors du séminaire

En début de discussion sur les outils, les participants nous ont mentionnés ceux qui leur venaient premièrement à l'esprit :

- Questionnaires pour évaluer la performance sociale et environnementale des fournisseurs
- Questionnaires d'auto-diagnostic pour évaluer la durabilité des activités
- Audits et benchmarks pour l'évaluation des fournisseurs
- Fiches de résultats fournies par des organismes tiers
- Labels
- Normes internationales telles que ISO26000 ou ISO 20400
- Collaborations avec des associations comme essenscia

Nous leur avons ensuite présenté les quatre outils que nous avons présélectionnés. Ils nous ont fait part de leurs avis concernant ces quatre outils, repris succinctement dans le **tableau 5**.

Outils présélectionnés	Description	Avis des participants
<b>ISO 20400 : Lignes de conduites sur les achats durables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 20400 est une norme d'orientation mondiale basée sur ISO 26000, applicable à toute organisation, quels que soient son secteur, sa taille et son emplacement.</li> <li>- Elle définit des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des entreprises qui s'appliquent en particulier à la fonction achats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de personnes l'utilisent vraiment</li> <li>- Ne donne que des conseils minimaux : c'est intéressant en début de processus</li> <li>- Ne rentre que superficiellement dans les détails</li> <li>- L'avantage est que c'est international et donc commun à toute entreprise</li> </ul>
<b>Circulab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulab permet aux entreprises de transformer leurs modèles d'affaires avec une méthodologie amusante et axée sur le travail d'équipe qui régénère leur organisation et leurs écosystèmes naturels.</li> <li>- Il existe des outils spécifiques et accessibles pour former, inspirer et challenger les équipes de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourrait être un moyen ludique d'impliquer le personnel dans la démarche</li> <li>- Aide à délimiter son terrain de jeu et voir où des pratiques durables auraient le plus d'impact</li> <li>- Moins fastidieux que des « cases à remplir »</li> </ul>
<b>BMO Financial Group Assessment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un exemple de questionnaire d'évaluation des achats durables proposé par le groupe financier BMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un long questionnaire</li> <li>- Les questions sont complexes</li> <li>- Pas facile de choisir oui ou non</li> <li>- Subjectif</li> </ul>
<b>Zero Waste Scotland: Supplier Self-Assessment Questionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce questionnaire fait partie d'un plus grand guide aidant les entreprises dans l'intégration d'une politique d'achats durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axé sur le pilier environnement</li> <li>- Questions plus larges, moins claires</li> <li>- Grande liberté dans les réponses</li> <li>- « Quelle est la réelle valeur ajoutée ? »</li> </ul>

Tableau 5 Description et commentaires sur les outils présélectionnés

La **norme ISO 20400** dédiée aux achats durables est reconnue internationalement comme une référence pour les industries en termes de lignes de conduites sur la responsabilité sociétale des entreprises. Cependant, certains des participants prétendent que peu de personnes l'utilisent vraiment et que ces conseils ne rentrent que superficiellement dans les détails. C'est la conséquence du fait que les normes ISO ont la particularité d'être communes à toute entreprise. L'opinion générale tend à penser que ce type d'outils est intéressant en début de processus.

L'outil **Circulab** n'était pas connu des participants, mais ils ont apprécié sa présentation colorée et visuelle. Selon eux, cela pourrait être un bon moyen pour impliquer le personnel dans la démarche et pour aider l'entreprise à délimiter son terrain de jeu en ce qui concerne sa stratégie durable. Cet outil implique une vision globale qui va au-delà du thème des achats responsables (mais l'esprit de collaboration et les initiatives circulaires ne peuvent qu'avoir un impact positif sur la démarche d'achats durables en tant que telle).

Les deux derniers outils présentés sont deux types de **questionnaires pour les fournisseurs** : le premier est un long formulaire à questions binaires, le deuxième, au contraire, est plus petit mais présente des questions fort larges, laissant aux répondants une grande liberté d'interprétation. Les participants ont remis en question la valeur ajoutée de ce type d'outils, qui leur semblaient trop longs, vagues et subjectifs (*voir le dernier point de la section 4.2.2, Freins et obstacles à la mise en œuvre - les outils inadaptés*).

#### **4.2.4.2 Outils mentionnés lors des interviews individuelles**

Nous avons recueilli un grand nombre d'outils de toutes sortes au cours des différents entretiens<sup>60</sup>. Parmi ceux-ci, ce sont les outils d'évaluation de la performance et les outils d'analyse de cycle de vie (ACV) qui ont été mentionnés le plus souvent. Nous avons également récolté plusieurs guides, des lignes de conduites de référence, certains outils utiles pour fonder sa stratégie d'achats durables, d'autres nécessaires pour l'élaboration de rapports durables de qualité, et d'autres encore qui sont spécifiques à l'intégration de pratiques circulaires. Certains sont dédiés au secteur chimique plus particulièrement, d'autres sont valables pour tous les secteurs.

Le **tableau 6** détaille les commentaires des experts sur les différents outils ou services mis en évidence, ainsi que le nombre de fois qu'ils ont été mentionnés.

---

<sup>60</sup> L'*annexe 13* donne une vue d'ensemble schématisée des différents types d'outils mentionnés.

OUTIL/SERVICE	COMMENTAIRES	Nombre
<b>Lignes de conduite/Guides</b>		
<b>WBCSD</b>	Les services du World Business Council of Sustainable Development sont reconnus par plusieurs des personnes interrogées ( <i>J.dG ; M.B ; B.vP ; I.C ; D.D</i> ). Cette organisation apporte de nombreux outils, facilement accessibles. Parmi ceux-ci nous retrouvons des guides sur l'économie circulaire en entreprise, la gestion durable de portefeuille ou encore des outils interactifs permettant de connecter les acteurs.	5
<b>Normes ISO</b>	Les normes ISO ont également été mentionnées plusieurs fois. Les avis convergeaient vers ce qui a été discuté lors du séminaire ( <i>V.T ; N.V ; A.dB</i> ) (voir tableau 5).	3
<b>Chemie<sup>3</sup> : Sustainable supply chains</b>	<i>S.W</i> et <i>S.B</i> considèrent ce guide comme étant un bon récapitulatif des bonnes pratiques à mettre en place pour implémenter correctement sa politique durable au sein de la chaîne d'approvisionnement. Ce guide a été développé pour les entreprises chimiques. Il donne également des informations enrichissantes sur les différentes façons d'évaluer la performance des fournisseurs ( <i>voir annexe 16</i> )	2
<b>ODD</b>	<i>J.dG</i> explique que les Objectifs de Développement Durable se font de plus en plus connaître dans le monde de l'entreprise. Ils sont compris universellement et permettent d'établir des objectifs durables clairs.	1
<b>Responsible Care</b>	Cette charte mondiale est le fruit d'un engagement volontaire de l'industrie chimique mondiale pour favoriser l'amélioration continue et atteindre l'excellence en matière d'environnement, de santé et de sécurité. <i>J.dG</i> explique qu'il est important que les entreprises chimiques en prennent compte.	1
<b>GRI</b>	Les lignes de conduites de la Global Reporting Initiative sont également considérées comme des directives cohérentes en termes de RSE. Celles-ci sont reconnues pour la crédibilité qu'elles donnent aux entreprises dans leurs activités de reporting ( <i>C.B</i> ).	1
<b>CSR Compass</b>	C'est un guide digital qui supporte les entreprises dans la mise en œuvre d'une chaîne d'approvisionnement responsable. Ce guide a l'avantage d'être gratuit. Il est destiné aux PME's mais le contenu reste utile pour tout type d'entreprises ( <i>V.T</i> )	1
<b>S'inspirer des « best-in-class »</b>		
<b>Rapports de durabilité</b>	Les rapports de durabilité d'entreprises qui excellent dans la matière sont selon <i>J.dG</i> , <i>A.dB</i> et <i>E.M</i> de bonnes sources d'inspiration.	3
<b>Dow Jones Sustainability Index</b>	<i>J.dG</i> explique que ce genre d'index peut également inciter les entreprises à faire le pas en voyant comment d'autres excellent dans ce domaine	1
<b>Plateformes de partage d'informations</b>		
<b>SPIRE</b>	<i>I.C</i> tient à mentionner l'outil dénommé SPIRE, qui est un projet de la commission européenne et qui consiste à donner des recommandations, partager les bonnes pratiques et autres informations	1
<b>Outils de stratégie</b>		
<b>Sustainable Portfolio Management – SPM</b>	L'outil de SPM a été développé par Solvay. « <i>L'évaluation globale et systématique du SPM permet d'alerter l'entreprise sur les signaux du marché du développement durable, même faibles, afin d'anticiper leur impact et de développer les bonnes réponses en temps opportun</i> » ( <i>B.vP ; I.C ; D.D ; C.B</i> ). Il se présente sous forme de matrice.	4
<b>Code de Conduite</b>	L'un des outils de base pour la bonne implémentation d'une politique durable est selon <i>M.B</i> , <i>P.C</i> et <i>S.W</i> un code de conduite destiné aux fournisseurs	3
<b>Matrice de matérialité et de risque</b>	Plusieurs des experts étant familiers au groupe Solvay insistent sur l'importance qu'ont les matrices de matérialité, pour cerner les « hotspots » et définir leurs objectifs durables. Il en est de même pour la matrice de risque ( <i>J.dG ; M.B ; B.vP ; D.D</i> )	3
<b>Outil management humain – Le 7-D</b>	<i>E.M</i> nous propose un outil développé dans son livre « <i>The Shifting Economy</i> » qui permet à l'entreprise de prendre conscience des autres paramètres nécessaires pour rendre l'entreprise pérenne et durable. Celui-ci se nomme l'outil des « Sept Dimensions ».	1
<b>CSR Europe</b>	<i>M.B</i> vante les bienfaits de l'organisation CSR Europe, qui propose une multitude d'outils pour les entreprises (matrices de matérialité, outils d'évaluation, etc.) En raison de la qualité de l'aide offerte, une contribution financière est demandée.	1
<b>Matrice 5x5 de Solvay</b>	<i>J.dG</i> a expliqué en détails l'utilité de cette matrice qui fut développée à l'époque par Solvay. Celle-ci a l'avantage de parler dans le sens des dirigeants, en leur rappelant que « leurs préoccupations sont au centre de la matrice ». Celle-ci met en relation les différents enjeux et l'impact sur les parties prenantes.	1

<b>Evaluation de la performance</b>		
<b>Solutions d'entreprises</b>	Cette méthode fut souvent abordée lors des interviews individuelles. Le nom d'Ecovadis et de Together For Sustainability (spécifique aux entreprises chimiques) ont été mentionnés maintes fois. Ces organisations s'occupent du suivi des fournisseurs et de l'analyse de performance. Elles sont très bien considérées dans le monde des affaires et crédibilisent grandement les démarches. Il faut juste y mettre le prix (V.T ; M.B ; C.B ; D.D ; B.vP ; I.C)	6
<b>Questionnaires d'auto-évaluation</b>	Tout comme lors du séminaire, la pertinence des questionnaires d'auto-évaluation est également remise en question par les intervenants (I.C ; S.W ; S.B ; V.T ; M.B)	5
<b>Audits et visites</b>	M.B mentionne la difficulté d'effectuer des audits pour l'ensemble des fournisseurs. Il faut cibler les plus critiques. Cette méthode reste très utile et est souvent utilisée dans les entreprises (J.dG ; M.B ; D.D ; B.vP ; C.B).	5
<b>Bilan Carbone</b>	« Quoi de plus simple que le bilan carbone pour évaluer l'impact environnemental ? » expliquait V.T	2
<b>KPIs</b>	Les « Key Performance Indicators » sont indispensables pour évaluer la performance. Ceux-ci dépendront de l'entreprise et de son secteur d'activité (J.dG). Des exemples de KPI dans le domaine du développement durable sont mentionnés en <i>annexe 6</i>	1
<b>CDP</b>	Selon C.B, l'association Carbon Disclosure Project et ses services d'évaluation et de classification des entreprises est un outil de référence. La démarche est reconnue internationalement et utilisée par les plus grandes entreprises (C.B)	1
<b>Outils d'implémentation : Focus sur le produit</b>		
<b>Outils d'Analyse de Cycle de Vie</b>	L'ACV est une méthode qui s'étend et s'utilise de plus en plus au sein de tous les secteurs d'activités. Elle peut être utile tant à des fins d'écoconception de produits qu'à des fins d'achats (P.d'A). W.A en nomme quelques-uns : OpenLCA, GABI, Simapro.	8
<b>Outils de reporting</b>		
<b>CDP, DGSI, GRI</b>	Tous ces outils mentionnés précédemment peuvent également être utilisés comme des outils de reporting : GRI donne les directives pour développer un rapport crédible et compréhensible, alors que DGSI ou CDP peuvent permettre aux entreprises de se faire un nom et une réputation dans le domaine de la RSE	-
<b>Introduction à l'économie circulaire</b>		
<b>Circulab</b>	V.T est familier aux outils de Circulab et les trouvent originaux et ludiques.	1
<b>Ellen MacArthur : Circular Metrics</b>	E.M, expert dans le domaine des économies régénératives, mentionne le site d'Ellen MacArthur, la référence pour tout ce qui concerne l'EC. Il parle d'un outil en particulier ( <i>circular metrics</i> ), qui permettrait d'évaluer la performance circulaire des entreprises	1
<b>Take Back Chemicals</b>	F.D nous conseille de proposer aux entreprises chimiques les services de Take Back Chemicals, une organisation qui est un exemple concret d'économie de la fonctionnalité. Dans ce modèle, le fournisseur est payé pour la fonction de la substance plutôt que la quantité.	1
<b>Schéma de l'Eco-Innovation</b>	W.A nous explique à son tour qu'une matrice illustrant l'éco-innovation en fonction de la technologie et du marché peut également aider les entreprises à comprendre les actions potentielles à entreprendre dans ce domaine, ainsi que la valeur ajoutée que ces dernières apportent.	1

*Tableau 6 Liste des outils mentionnés par les experts*

Que ressort-on globalement de ces données brutes ? Nous retrouvons des outils aux champs d'application variés. Certains se focalisent sur les pratiques durables dans le secteur chimique, d'autres s'attardent sur les principes d'achats responsables dans les entreprises en général. Les organisations comme le WBCSD proposent des services très variés, d'autres outils comme les méthodes d'ACV sont plus spécifiques aux initiatives d'éco-conception...Le panel est vaste. Le niveau de connaissances nécessaire à l'utilisation des outils diffère également. Certains supports ne peuvent être utilisés que si l'entreprise est familière aux principes de durabilité et si elle a déjà intégré, en tout ou en partie, une politique durable au sein de ses activités. Nous tirerons des conclusions de ces constatations dans la discussion (*section 4.3.4. Leviers et solutions pour accélérer la transition*).

## 4.3 Discussion

Cette dernière section propose au lecteur une perspective critique et nuancée de ce qui a été exposé aux chapitres précédents. Elle consiste à analyser par thématique les résultats obtenus lors du séminaire et des interviews individuelles. L'analyse s'établit à travers des comparaisons, hypothèses, liens entre les différentes thématiques et avis personnels. Cette partie se termine avec l'évaluation de l'intérêt et de la pertinence du projet de boîte à outils, tel que celui présenté au chapitre V.

### 4.3.1 Etats des lieux des pratiques actuelles

Les experts en achats présents lors du séminaire travaillent pour des entreprises à degré d'implication en termes de développement durable fort différents. Toutefois, tous les participants étaient plus ou moins familiers aux notions d'achats durables, et sont venus dans le but d'échanger sur leurs pratiques et d'en apprendre davantage sur le sujet. La multitude de pratiques mentionnées nous fait penser que le secteur chimique en Belgique est déjà bien conscient du rôle qu'il a dans la transition vers un monde plus « durable ». Par ailleurs, de nombreux intervenants ont confirmé et soutenu l'idée que les entreprises chimiques étaient les premières à opérationnaliser les principes du développement durable. Certains expliquent que la mauvaise réputation liée à leurs activités les a amenés à développer des efforts plus intenses en ce qui concerne leur responsabilisation environnementale et sociétale.

Cependant, aucun des participants n'avaient de réelles affinités avec la notion d'achat circulaire. La signification de ce terme semble être encore en pleine phase de maturation. En termes de circularité, les invités n'ont fait allusion qu'à la revalorisation des déchets par le recyclage, ainsi qu'à la symbiose industrielle, procédé implanté dans le secteur chimique depuis les années 70 (avec l'expérience de Kalundborg<sup>61</sup>). Il reste donc un travail de fond d'éducation à effectuer dans ce domaine : il est nécessaire de continuer à former les entreprises sur les principes des modèles d'affaires alternatifs, pour qu'ils se les approprient et qu'ils rendent la gestion de leur chaîne d'approvisionnement plus efficace et leurs achats plus responsables.

L'exemple du groupe Solvay montre qu'il est possible de combiner performance économique et performance sociale et environnementale. Le groupe perçoit l'intégration de pratiques durables comme une opportunité et compte développer le pôle de l'économie circulaire dans les années à venir. L'organisation n'est qu'au démarrage de l'approche, mais elle semble bien consciente de la valeur ajoutée que peut apporter ce genre de modèle alternatif. L'important est de communiquer sur cette potentielle valeur ajoutée, pour également inciter les concurrents et autres acteurs de la chaîne à se lancer dans la démarche.

---

<sup>61</sup> La symbiose industrielle de Kalundborg, représente aujourd'hui l'un des modèles les plus connus d'application des principes de l'écologie industrielle.

Lorsque nous comparons la théorie (chapitre I) à la pratique (chapitre III), nous nous rendons compte que la classification des attitudes en trois paliers (figure 10) est une représentation simpliste de la réalité. En pratique, il est complexe de catégoriser une entreprise dans une seule case. Une organisation peut par exemple intégrer des concepts d'économie circulaire sans pour autant élaborer des programmes d'audits pour évaluer ses fournisseurs. Serait-elle alors réellement plus « mature en termes de durabilité » qu'une entreprise qui fait l'inverse ? Par ailleurs, au sein même d'une attitude, il arrive qu'une entreprise n'effectue en réalité qu'une partie des pratiques développées (ex : ne s'occuper que des activités de reporting dans la GDRF). Les paliers pourraient être ainsi subdivisés en plusieurs sous-parties. En conclusion, toute entreprise est unique dans sa manière de procéder et cela rend complexe la classification des comportements en termes de maturité.

### **4.3.2 Freins et obstacles à la mise en œuvre**

---

La question des freins et obstacles à la transition a suscité de nombreuses réactions de la part des intervenants. Les réponses venaient assez spontanément, du fait qu'il est généralement plus facile d'échanger sur ce qui ne va pas plutôt que de proposer des solutions pour surmonter ces obstacles.

Une première constatation est que les types d'obstacles cités par les participants du séminaire sont équivalents à ceux recensés lors des interviews individuelles. Un public différent, des réponses communes. Cela montre une certaine cohérence quant aux obstacles rencontrés : les acteurs ont bien cerné les points bloquants à l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement.

Nous remarquons également que les contraintes répertoriées dans la littérature se retrouvent dans ce qui a été annoncé en pratique. Cela nous permet de souligner que les obstacles ne semblent pas différents selon le secteur d'activité. En effet, seul un nombre minime de contraintes recensées sont réellement spécifiques au secteur de la chimie (nous pensons au grand nombre de clients et de fournisseurs, à la grande diversité de produits ainsi qu'aux contraintes réglementaires fixées par REACH).

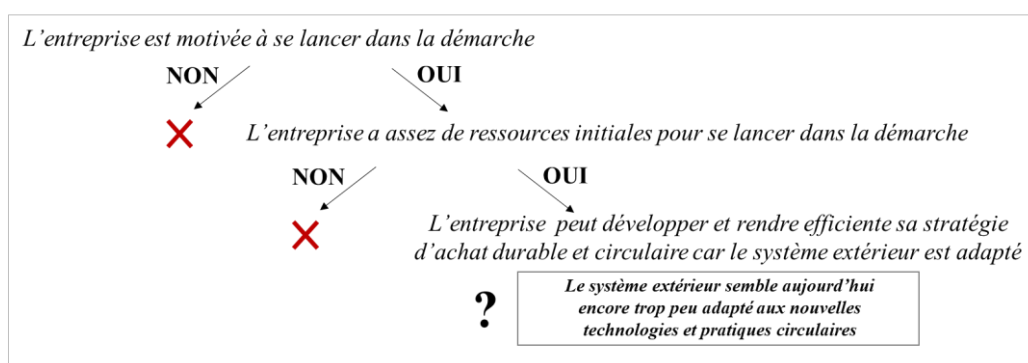
Les trois obstacles qui ont été le plus souvent mentionnés par les interviewés sont la *législation inadaptée*, la *loi du marché* et les *outils inadaptés*. Ceux-ci ont la particularité de ne pas être directement liés aux activités des entreprises. Après réflexion, le fait d'insister sur ces obstacles externes peut être perçu comme une façon pour les entreprises de se déresponsabiliser et de se dire « je ne peux pas m'impliquer, l'environnement externe ne me le permet pas ». Ces obstacles ne sont effectivement pas directement sous le contrôle des entreprises, mais ils peuvent l'être indirectement :

- *Législation inadaptée* : L'industrie chimique a l'avantage d'être un acteur influant dans les prises de décisions législatives : la fédération européenne de l'industrie chimique CEFIC emploie un grand nombre de lobbyistes. En Belgique, la fédération essenscia a également pour rôle de consulter, informer les entreprises des différentes initiatives durables et peut profiter de

ses contacts étroits avec les décideurs pour essayer de faire évoluer la législation dans le bon sens<sup>62</sup>.

- *Loi du marché* : En ce qui concerne les mécanismes du marché, il est vrai qu'une entreprise ne peut pas facilement surmonter cet obstacle toute seule. Le marché représente un ensemble d'entreprises et ne pourra par conséquent être modifié que si un certain nombre d'entreprises suit le mouvement. S'appuyant sur des études psychosociales, Olivier De Schutter rappelle que « *si un quart de la population change ses comportements, elle peut convertir tous les autres!* » (Canal C, 2019).
- *Outils inadaptés* : Au-delà de la complexité d'évaluation des performances sociales et environnementales, l'obstacle des outils inadaptés pourrait également trouver son origine dans le manque de partage d'informations. En effet, beaucoup d'entreprises développent leurs propres supports adaptés à leurs stratégies et ne comptent pas spécialement partager leurs innovations. Une autre raison serait que la durabilité n'est pas une priorité dans l'industrie à l'heure actuelle et que les efforts ne sont donc pas spécialement consacrés à l'élaboration de nouveaux supports et outils plus performants. Cela dit, nous avons le sentiment que cette dernière hypothèse doit être écartée car les retours des différents interviewés suggèrent que nous sommes en pleine phase de transition et que des outils de plus en plus performants sont en fait mis en place (amélioration des méthodes d'ACV, développement d'ACVS, programmes de formation, etc).

Nous tenons finalement à soulever la complexité multi-dimensionnelle associée à tous ces obstacles. Selon nous, l'entreprise doit surmonter trois niveaux d'obstacles (**figure 11**) : l'obstacle mental de la motivation (*habitude/culture traditionnelle*), l'obstacle des ressources (*coûteux en temps et argent, accès aux outils*) et l'obstacle du système extérieur (*lois du marché, manque de transparence et législation inadaptée*).



**Figure 11** Représentation des niveaux d'obstacles sous forme d'arbre de « décision »

<sup>62</sup> Un sens qui bien entendu arrange l'industrie chimique mais qui est également positif pour l'environnement (ce qui serait le cas si les réglementations sur les déchets étaient un peu moins strictes)

### 4.3.3 Leviers et solutions pour accélérer la transition

Nous observons une réelle différence entre le nombre de solutions données par les participants du séminaire et celles données par les experts interrogés individuellement. Nous expliquons ce phénomène par deux hypothèses (qui peuvent être complémentaires) : (1) les participants ont tout simplement moins d'expérience dans le domaine et n'ont pas spécialement de vue systémique sur tous les facteurs à prendre en compte ; (2) l'entretien individuel est plus propice au développement de discussions enrichissantes car la personne interrogée prend plus de temps pour approfondir le sujet.

Après avoir rédigé la partie des résultats, nous nous sommes rendu compte qu'il était possible d'associer les solutions proposées aux différents obstacles annoncés précédemment (*tableau 7*):

	Obstacles	Solutions
a)	Coûteux en temps et en argent	Sensibilisation ; Législation adaptée ; Collaboration
b)	Habitude/Culture traditionnelle	Sensibilisation
c)	Lois du marché	Sensibilisation ; Législation adaptée ; Collaboration
d)	Difficulté de suivi et manque de transparence dans la chaîne	Législation adaptée ; Collaboration ; Digitalisation ; Outils adaptés
e)	Législation inadaptée	Législation adaptée
f)	Outils inadaptés	Outils adaptés

*Tableau 7 Relations entre obstacles et solutions*

- a) **Coûteux en temps et en argent** : Le problème du poids administratif hors du commun des initiatives durables pourrait être en partie allégé par une harmonisation des procédés et réglementations (au moins au sein de la Belgique). Une idée concrète serait de travailler en deux temps : (1) démarcher les politiciens pour mettre en place des cellules de soutien composées de juristes et d'autres experts. Ceux-ci proposeraient aux entreprises une traduction accessible de la législation pour leur permettre de mieux comprendre les lois environnementales qui leur sont imposées. (2) Ces cellules pourraient éventuellement cerner les points bloquants névralgiques et les faire parvenir aux législateurs pour que ceux-ci travaillent sur des projets d'harmonisation et de simplification des réglementations entre les différentes institutions. Dans le même ordre d'idées, ces cellules pourraient proposer, sur base de leur expérience récente, des réglementations appropriées aux modèles alternatifs et promouvoir ainsi l'intégration d'initiatives durables au sein des entreprises. Les autorités publiques pourraient, par exemple, « internaliser les externalités »<sup>63</sup> dans la taxation et proposer des avantages ou des systèmes de « remboursement » d'une partie de l'activité durable mise en œuvre par l'entreprise (la TVA circulaire proposée par *J.dG* pourrait par exemple être appliquée). A l'inverse, les autorités publiques pourraient faire payer les entreprises en fonction des externalités négatives de leurs activités : les taxes carbone ou écotaxes sur l'utilisation d'énergie de l'industrie sont des exemples concrets d'initiatives réglementaires en matière d'environnement. Les pays exemplaires en termes de fiscalité écologique sont les pays

<sup>63</sup> Expression utilisée pour expliquer l'action « d'augmenter l'efficacité des décisions en conduisant l'émetteur à tenir compte de tous les effets dans son calcul économique » (Universalis, 2019)

scandinaves tels que la Suède et le Danemark (Chirolleu-Assouline, 2018). Malheureusement, cette solution est difficilement applicable aux externalités négatives liées au pilier social du développement durable. Une autre solution pour alléger les coûts serait de collaborer avec les parties prenantes, de partager les outils d'implémentation, de communiquer sur les bonnes pratiques via des réseaux de partage. La fédération *essenscia* peut également avoir un rôle conséquent dans la concrétisation de cette solution. Finalement, la pression des actionnaires peut s'apaiser via une discussion sur les bienfaits d'une stratégie durable sur le long terme.

- b) **Habitude/Culture traditionnelle** : L'appropriation des enjeux et le changement de mentalité peuvent être facilités par la sensibilisation des entreprises et de leurs parties prenantes. La question est de savoir comment et par quels moyens ? Comme pour tout changement majeur, les premières personnes à devoir prendre conscience de la problématique et de s'en approprier les enjeux sont les dirigeants d'entreprise. Cette condition semble indispensable au bon déroulement de la transition au sein de l'entreprise. Selon nous, la meilleure façon de les sensibiliser est de les convaincre de la valeur ajoutée d'une politique d'achats durables en leur énonçant les différents avantages que peuvent leur procurer cette démarche. L'« illustration par exemple » peut également être un moyen de persuasion. Cela pourrait se concrétiser par le biais de plateformes de sensibilisation (ex : *The Shift*<sup>64</sup>), d'initiatives sectorielles regroupant un ensemble d'entreprises d'un même secteur (ex : *Together for Sustainability* pour l'industrie chimique) ou encore par le biais de fédérations telles que *essenscia* (pour l'industrie chimique). Ces dernières proposent déjà actuellement un sérieux soutien aux entreprises volontaires et organisent des séminaires pour sensibiliser leurs membres. Cependant, il faudrait que ce genre d'évènements se fasse également en-dehors des affiliations afin d'atteindre une cible plus large. Une fois convaincus, les dirigeants d'entreprise peuvent se consacrer à l'« évangélisation » de leurs employés. La « conduite du changement<sup>65</sup> » est une technique qui nous semble pertinente pour aider le top management à implémenter les valeurs clés au sein de l'entreprise et de ses collaborateurs. Le reste des parties prenantes peuvent être sensibilisées par les entreprises elles-mêmes, par des initiatives sociales, ou même par les médias, qui, à notre avis, constituent un canal trop peu exploité à l'heure actuelle.
- c) **Lois du marché** : La dépendance des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs peut être réduite si elles décident de s'associer à leurs concurrents pour partager des informations sur leurs fournisseurs communs et avoir potentiellement plus de contrôle sur les décisions de ces derniers. Du moins, cela semble être une belle solution en théorie. Nous avons vu que, dans la pratique, la concurrence sur

---

<sup>64</sup> « *The Shift est le point de rencontre du développement durable en Belgique. Avec nos membres et partenaires, nous souhaitons opérer la transition vers une société et une économie plus durables* » [www.theshift.be](http://www.theshift.be)

<sup>65</sup> La conduite du changement (parfois appelée *accompagnement du changement*) vise à « faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet » (CCI, 2017)

le marché constitue un obstacle majeur à toute volonté de collaboration et d'échange d'informations entre concurrents. Cependant, il existe des cas d'entreprises qui développent des stratégies de « coopétition » : ces entreprises concilient compétition et coopération (Fernandez & Le Roy, 2010). Ces deux stratégies, qui paraissent contradictoires, peuvent apparemment se développer parallèlement. Bengtsson et Kock (2000, p. 412) définissent la « coopétition » comme une « *relation dyadique<sup>66</sup> et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et qui sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* ». Ainsi, en adoptant une stratégie de coopétition, les entreprises bénéficient à la fois de la compétition qui les pousse à améliorer constamment leur offre et de la coopération qui leur permet d'avoir accès aux ressources du partenaire. Une solution serait donc de développer davantage ce genre de relations. En ce qui concerne la faible demande, les entreprises peuvent passer par la sensibilisation pour proposer ensuite leurs offres plus durables (ex. l'ascension de produits « bio » et « fair trade » pour lesquels la population accepte de payer un prix plus élevé en échange d'une garantie environnementale et sociale respectivement). Nous constatons tout de même un intérêt croissant de la population pour des produits et services responsables. La contrainte de la mondialisation peut également s'atténuer avec des législations plus harmonisées entre les états et avec des frontières plus « perméables » (la question reste de savoir si c'est réellement envisageable au vu des événements de l'actualité récente<sup>67</sup>). Cela permettrait aussi au marché des matières premières secondaires de se pérenniser.

- d) **Difficulté de suivi et manque de transparence dans la chaîne** : La montée en flèche de la digitalisation et des techniques de traçabilité permettra de résoudre en partie les problèmes de transparence dans la chaîne. Nous sommes toutefois préoccupés par la quantité d'énergie massive requise pour ce type d'innovations. La collaboration entre concurrents et le partage d'informations sur des fournisseurs en commun via des relations de « coopétition » pourrait à nouveau être bénéfique. Une partie de la solution pourrait également résider dans l'élaboration de rapports durables rédigés selon des normes internationalement reconnues telles que GRI ou AA1000, qui garantissent une certaine transparence. Un nombre grandissant d'entreprises s'intéresse à cette démarche. De plus, la législation semble renforcer ses exigences en termes de reporting et attend des entreprises qu'elles communiquent publiquement sur leurs performances non-financières annuellement<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> Relatif à la « dyade » : *Réunion de deux principes philosophiques qui se complètent réciproquement* (Dictionnaire Larousse, 2019)

<sup>67</sup> Nous pensons aux récents accords de libre-échange entre l'Union Européenne et le Mercosur ou encore l'Union Européenne et le Canada (accord CETA). Ceux-ci permettent aux entreprises d'importer et d'exporter librement. Tous deux sont sujets de controverses : certains craignent une concurrence déloyale en raison de coûts de production moins élevés et de normes sanitaires moins exigeantes de la part de ces pays hors-Europe (LeMonde, 2019). En outre, ces accords stimulent les entreprises à produire et consommer de façon moins responsable.

<sup>68</sup> Voir la note en bas de page numéro 16

- e) **Législation inadaptée** : Le problème de la législation inadaptée semble être le plus complexe à traiter. La plupart des « solutions » apportées répondent à la question « que faire ? », plutôt qu'à la question « comment faire ? ». Nous avons tendance à sous-estimer le challenge que représente l'harmonisation des réglementations ou le renforcement des obligations en matière de RSE. Beaucoup de facteurs doivent être pris en compte : l'accord unanime des législateurs, la diversité des profils d'entreprises, les droits de la concurrence, l'apport économique de l'activité des multinationales, la sécurité de la population (en ce qui concerne la gestion des déchets nocifs), l'environnement changeant, etc. Nous comprenons donc la raison pour laquelle les freins liés à la législation ne peuvent pas être facilement dissous. Notons que le moment semble particulièrement opportun pour convaincre les politiques belges de faire de la durabilité une priorité. Nous observons en effet un intérêt croissant pour le développement durable et l'économie circulaire au sein des différentes entités gouvernementales belges, motivées par leurs « pools » électoraux respectifs.
- f) **Outils inadaptés** : Le manque de compréhension des concepts de durabilité (tels que les notions d'achats durables ou d'économie circulaire) freine les entreprises dans la démarche. L'élaboration de guides explicatifs ou d'outils d'initiation est, selon nous, un bon moyen de surmonter ce problème (voir point 4.3.4, *Evaluation de l'intérêt et de la pertinence du projet de boîte à outils*). La fiabilité des mesures reste, quant à elle, déconcertante mais le développement récent d'outils d'analyse de plus en plus efficaces semble résoudre le problème, en tout cas partiellement. En outre, l'hétérogénéité des outils disponibles sur internet ne fait qu'aggraver la situation. L'harmonisation est nécessaire si l'on veut faciliter l'effort pour les entreprises et générer l'adhésion du public (en matière de labels par exemple).

À ce stade du mémoire, le lecteur dispose d'une réponse (quelque peu nuancée) aux quatre sous-questions de recherche. Pour rappel, ces questions étaient :

- Quelles sont les différentes attitudes qu'une entreprise peut adopter face à la mise en œuvre des aspects du développement durable dans sa stratégie d'achats ?
- Quels sont les freins et obstacles à la transition vers des achats durables et une chaîne d'approvisionnement circulaire ?
- Quels sont les leviers et solutions potentielles pour accélérer la transition vers des achats durables et une chaîne d'approvisionnement circulaire ?
- Quels sont les différents outils existants pour mettre en œuvre une politique d'achats durables ? Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

Comme annoncé dans l'introduction, celles-ci contribuent à l'évaluation de l'intérêt et de la pertinence du projet de boîte à outils proposé dans le cadre de ce mémoire. Certains éléments de réponses nous laissent penser que le champ d'application du projet est pertinent. En effet, le thème de l'absence d'outils

performants est considéré par les intervenants comme un obstacle non négligeable. De nombreux points de blocage ont été identifiés concernant la qualité et l'accessibilité des outils existants. Si la structure et la composition de la boîte à outils est pensée intelligemment, cette dernière pourrait éventuellement répondre en partie à plusieurs des obstacles mentionnés précédemment. La sous-section suivante nous permettra d'aboutir à un verdict final sur la pertinence du projet.

#### **4.3.4 Evaluation de l'intérêt et de la pertinence du projet de boîte à outils**

Nous avons constaté au cours des entretiens que le panel d'outils proposé est vaste et que les champs d'application sont différents. En outre, le niveau de connaissances nécessaire à l'utilisation des outils diffère également. Par exemple, la mise en œuvre d'une méthode d'analyse de cycle de vie nécessite quelques prérequis en matière de durabilité. L'élaboration d'un rapport durable ne peut se faire sans avoir évalué préalablement les performances sociales et environnementales de l'entreprise. L'intégration de principes circulaires dans la stratégie d'achats nécessite également une compréhension approfondie des modèles d'affaires alternatifs. Tous ces éléments nous portent à croire qu'il peut être fastidieux pour une entreprise qui veut se lancer dans la démarche de se retrouver dans cette abondance d'informations non structurées.

L'élaboration d'une boîte à outils reprenant une grande partie des supports pertinents à l'implémentation de pratiques durables et circulaires dans la chaîne d'approvisionnement, catégorisés et structurés de façon à ce qu'une entreprise puisse avoir accès aux outils adaptés à son niveau d'intégration prendrait alors tout son sens.

Nous sommes conscients qu'il n'existe pas une solution miracle pour surmonter tous les obstacles mentionnés précédemment, mais chaque petit pas compte. Le prochain chapitre est consacré au projet de boîte à outils que nous avons développé dans le cadre de ce mémoire : on y expose la méthodologie et on en décrit le contenu. Nous tenterons finalement d'expliquer en quoi nous estimons que ce projet pourrait contribuer à franchir les barrières mentionnées précédemment (au-delà des outils inadaptés).

## Chapitre V


### Proposition d'un outil pertinent

Ce cinquième chapitre est consacré à une dimension plus créative de ce mémoire de master. L'objectif est de présenter au lecteur une boîte à outils qui servirait de guide pour les entreprises souhaitant intégrer ou renforcer leur politique d'achats durables. Celle-ci a comme particularité de se présenter sous la forme d'un parcours pédagogique, permettant ainsi à l'entreprise intéressée d'accéder aux outils adaptés à son niveau d'intégration. Le contenu de cette boîte à outils peut convenir à n'importe quel secteur d'activité, mais compte tenu du cadre dans lequel elle a été élaborée, le projet s'adresse particulièrement aux entreprises du secteur chimique. Par ailleurs, nous avons préféré le développer en anglais afin de faciliter l'exploitation de la boîte à outils par essenscia<sup>69</sup>. Le but n'est pas ici de créer un nouvel outil mais bien de rassembler tout ce qui existe déjà<sup>70</sup>, et d'organiser ces différents outils de manière pertinente.

### 5.1 Méthodologie

Le développement de la boîte à outils s'est fait parallèlement à la rédaction des parties théorique et pratique du mémoire. Nous avons fonctionné en trois temps.

La **première étape** visait à récolter un maximum d'outils concernant les achats durables et l'économie circulaire disponibles sur Internet. Le but était de créer et d'enrichir une base de données reprenant toutes les informations utiles concernant ces différents outils : le nom de l'organisation, le nom de l'outil, sa nature, sa portée géographique, son champ d'application, la langue, une synthèse du contenu, l'accès (gratuit ou payant), quelques commentaires et la source. La **figure 12** donne un extrait de la base de données (dans le seul but de se faire une idée de présentation). Si le lecteur désire prendre connaissance de l'entièreté de la base de données établie durant cette première phase du projet, il peut la retrouver en *annexe 17*.

Organisation	Tool	Nature	Geographical Dimension	Domain	Language	Content	Access	Comments	Source
Accenture 	TAKING THE EUROPEAN CHEMICAL INDUSTRY INTO THE CIRCULAR ECONOMY	Guide	European Union	Circular Economy	All languages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Context of circular economy in the chemical industry</li> <li>• Circular frameworks Enabling circularity, circulating molecules               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Substituting raw materials</li> <li>- Increased reused of end-user products</li> <li>- Mechanical recycling</li> <li>- Chemical recycling</li> <li>- Energy recovery and carbon utilization</li> </ul> </li> <li>• Enabling Europe's larger circular economy</li> </ul>	Need subscription to see the entire report	This study should encourage society and the industry to explore how to set the right frameworks to enable circularity in downstream uses; provide resources to close technology and innovation gaps; provide abundant, globally cost-competitive energy; and manage the transition in terms of assets, infrastructure, and work forces.	<a href="https://www.accenture.com/us-en/insight-circular-economy-european-chemical-industry">https://www.accenture.com/us-en/insight-circular-economy-european-chemical-industry</a>

*Figure 12 Extrait de la base de données*

<sup>69</sup> La fédération représente les entreprises francophones et néerlandophones. Il était donc plus pertinent d'utiliser l'anglais, pour toucher une cible plus large.

<sup>70</sup> Une sélection a toutefois été faite par souci de clarté pour l'utilisateur (et pour ne pas être noyé dans un surplus d'informations)

Au cours de cette phase initiale, nous avons également tenté de catégoriser les outils répertoriés. La **figure 13** reprend les différentes catégories identifiées, assignées à des couleurs permettant de les retrouver facilement dans la base de données.

CATEGORY	DESCRIPTION
INFORMATIVE SITE	Websites that give general information about the topic of interest: definitions, regulations, examples of actions...
HELPING ORGANISATION	Organisations that propose industries to become members to benefit from their services (access of useful tools to implement sustainable practices in their supply chain)
RESEARCH PLATFORM	Online platforms that give access to multitude of resources about sustainable corporate practices and regulations
RESPONSIBLE PURCHASING GUIDE	Guides that include the steps to be taken to integrate sustainable purchasing concepts into the company in the best possible way (methods, mindsets, examples, tools...)
FORM/ EVALUATION GRID	Other associations or organisations will propose evaluation grids or forms to be completed by companies or their suppliers to ensure that their social and environmental performance is satisfactory.
WORKSHOP/EVENT	What could be better than workshops and other events to address in a concrete way the issue of sustainable purchasing... It is through the exchange of experiences that we learn the most. This allows individuals to get involved, ask questions to the most experienced, collaborate, be inspired...
INTERACTIVE TOOL	Those are online tools that help companies by proposing interactive frameworks that will be adapted to the company's specific needs
CONSULTING TOOL	Toolbox proposing indicators or other tools to evaluate the sustainable performances of a firm and its suppliers

*Figure 13 Explication des natures identifiées*

Une fois cette base de données initiale constituée, la **deuxième étape** a consisté à prendre note des retours de Saskia Walraedt et Sofie Bracke (initiatrices du projet à essenscia) ainsi que de notre promotrice la professeure Valérie Swaen, sur ce premier jet. Les conclusions ont été les suivantes :

- L'idée de base de données est en effet utile pour retrouver facilement des outils d'une nature spécifique, mais le document reste visuellement très lourd à manipuler. Cela ne donnera pas particulièrement envie aux entreprises de s'y plonger.
- Les catégories d'outils identifiées semblent adéquates, mais l'idée serait plutôt d'organiser ces catégories sous la forme d'un parcours pédagogique, structuré selon le niveau de compréhension et d'intégration des principes d'achat durable de l'entreprise intéressée.
- Il serait nécessaire de filtrer la base de données et d'en extraire les outils bien spécifiques à la problématique, et plus particulièrement ceux qui font référence à l'entreprise chimique.

Ces commentaires ont donné suite à une nouvelle réflexion de « structuration ». La rédaction de la partie théorique et les différents échanges lors du séminaire et des entretiens individuels nous ont guidés dans cette réflexion. En effet, nous nous sommes inspirés du schéma théorique d'intégration d'une politique d'achats durables via la GDRF (voir le point 2.2.1 de la partie 1, cadre théorique de la Gestion Durable des Relations Fournisseurs) pour élaborer la structure de la boîte à outils. L'interprétation des différents

outils et commentaires fournis par les intervenants nous a permis par ailleurs de clarifier quant à elle le contenu et la nature des outils qui devaient y apparaître.

Ainsi, la **troisième étape** a été de sélectionner les outils qui nous semblaient pertinents (sur base des retours des différents intervenants) et de développer concrètement la boîte à outils à l'aide du logiciel Microsoft Powerpoint. Avant d'en révéler le contenu, nous aimerions aborder ci-dessous les différentes difficultés rencontrées lors de ce travail de création, afin d'en faire ressortir les limites.

**Difficulté 1** : Finalement, qu'est-ce qu'un « outil » dans ce contexte ? C'est à nouveau un concept très large. Si l'on considère « outil » tout élément qui peut aider l'entreprise à intégrer ou renforcer sa politique d'achats durables, alors un simple site Internet consacré aux thèmes d'économie circulaire ou d'achat durable est un outil potentiel. Cela complexifie énormément le filtrage d'informations disponibles sur le web.

**Difficulté 2** : Il n'a pas été simple, lors de la première étape, de trouver des catégories d'outils assez distinctes l'une de l'autre. Un guide peut par exemple cacher un questionnaire. Un site Internet peut présenter une multitude d'outils spécifiques. Une organisation d'aide peut proposer un outil de consultation. Heureusement, la nouvelle façon de catégoriser les outils (explicitée dans la prochaine section) nous a permis d'éluder ce problème.

**Difficulté 3** : Il n'était souvent pas possible d'analyser les outils en détail. En effet, de nombreux sites ne permettent pas au public d'accéder aux outils sans abonnement ou autres prédispositions.

**Difficulté 4** : Le nombre de sites consacrés au sujet de développement durable, d'économie circulaire ou d'achats durables pour les entreprises est colossal. En outre, ils regorgent souvent d'une grande quantité d'informations. Il a été laborieux d'explorer les différents services et outils proposés pour chaque site identifié. Heureusement, les entretiens avec les experts nous ont permis d'aiguiller nos recherches.

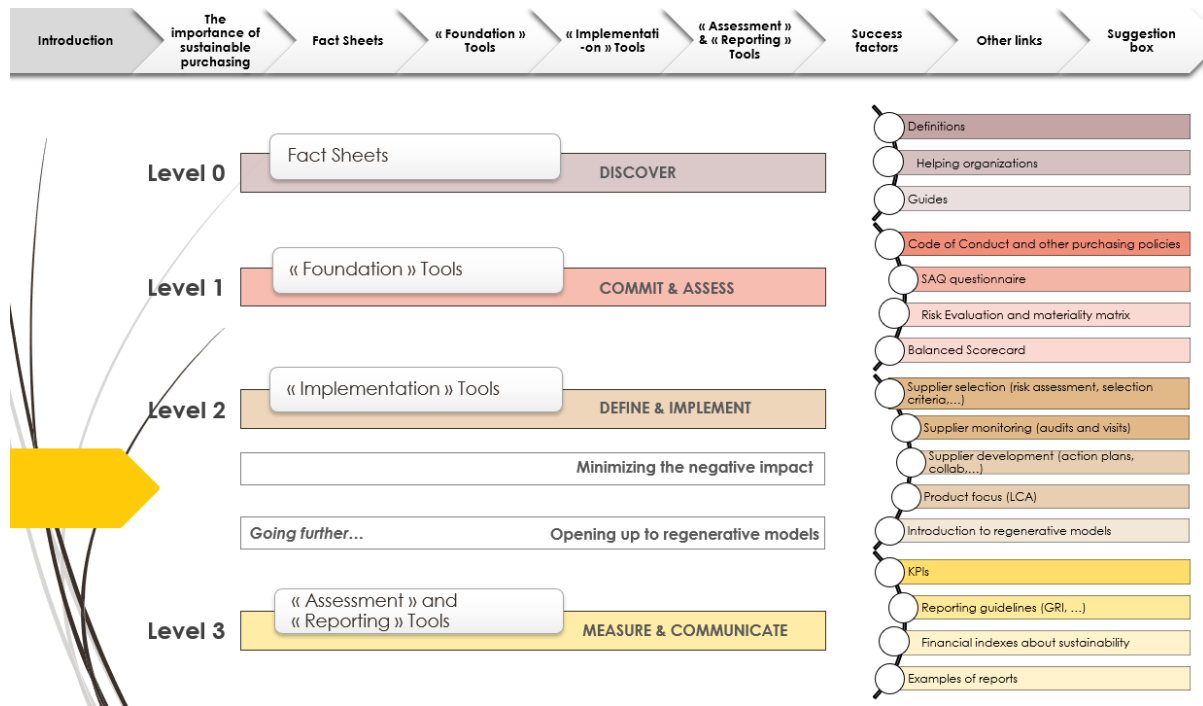
**Difficulté 5** : Le critère de recherche initial était les outils dédiés aux achats circulaires. Il se fait que très peu de sites abordent le sujet de circularité dans les achats. Si toutefois cela arrivait, la notion de circularité déviait rapidement sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Nous avons donc décidé d'élargir le champ d'application en nous concentrant sur la politique d'achats durables et les principes d'économie circulaire en général.

**Difficulté 6** : Les avis d'experts sur les différents outils qu'ils présentaient étaient peu nuancés. Ils manquaient de recul critique et cela nous a empêché d'établir systématiquement les avantages et inconvénients des différents outils mentionnés.

L'énumération de ces difficultés révèle, une fois de plus, la complexité multi-dimensionnelle de cette problématique des achats durables/circulaires.

## 5.2 Présentation de la boîte à outils

La *figure 14* donne un aperçu de la structure et du contenu de la boîte à outils (voir *Livre II – Partie I*). Le lecteur peut ainsi découvrir ses composantes et prendre conscience de la logique pédagogique qu'elle suit. En effet, comme annoncé précédemment, nous avons relevé le défi de classer les différents outils en fonction du niveau de maturité requis pour les utiliser correctement.



*Figure 14* Structure et contenu de la boîte à outils

Nous avons ainsi identifié cinq catégories d'outils (dont deux sont assimilées au même niveau d'intégration) :

### - Les « Fact Sheets », ou fiches descriptives – NIVEAU 0

Ces fiches descriptives font partie du niveau 0, que nous avons nommé « Découverte ». Ce niveau s'adresse aux entreprises qui ne sont pas familières aux concepts de base du développement durable. L'idée serait alors de leur fournir des fiches contenant les principales caractéristiques des concepts en question, ainsi que des liens vers des sites plus élaborés et complets sur ces sujets. Cela pourrait faciliter la compréhension et l'appropriation des concepts. Nous verrions ainsi apparaître des fiches explicatives sur l'économie circulaire, les différents standards internationaux et lignes de conduite, les labels, la RSE, les achats durables, etc. Par manque de temps, nous n'avons pas pu en créer nous-mêmes, mais nous avons rédigé une liste de concepts à développer, avec des sources de référence, pour faciliter la tâche des superviseuses d'essencia qui reprennent le projet. Au sein de cette partie « découverte », nous proposons également une liste d'organisations d'aide et de guides sur l'intégration des achats durables

et/ou de l'économie circulaire. Des étoiles (« favori ») ont été posées à côté des guides qui nous semblent vraiment pertinents.

- **Les « Foundation Tools », ou outils de conception – NIVEAU 1**

Ce type d'outils est utilisé par les entreprises qui veulent se lancer dans l'intégration de pratiques d'achats durables mais qui ne savent pas par où commencer. La première étape sera alors de s'engager et de s'évaluer (d'où le nom du niveau « Commit and Assess »). Cette étape se concrétise premièrement par la mise en œuvre d'une politique en matière d'approvisionnement, qui se traduit principalement par la création d'un Code de Conduite pour le département achats et pour les fournisseurs. Certains guides proposent des modèles de Code dont l'entreprise peut s'inspirer. Il est également nécessaire que l'entreprise développe une stratégie solide en analysant préalablement sa propre performance durable à travers des SAQ<sup>71</sup>, en élaborant une matrice de matérialité<sup>72</sup>, en évaluant les risques sociaux et environnementaux, en implémentant une gestion de portefeuille durable<sup>73</sup> ou encore en utilisant des « balanced scorecard »<sup>74</sup>.

- **Les « Implementation Tools », ou outils d'implémentation – NIVEAU 2**

Ces outils sont adaptés aux entreprises qui sont déjà plus avancées dans l'intégration de la politique d'achats durables. Nous les avons dissociés en trois catégories :

- Outils d'implémentation axés sur les fournisseurs : Comprenant les outils qui aident les entreprises à bien choisir leurs fournisseurs (avec des matrices de risque par exemple), à évaluer leur performance sociale et environnementale (via des questionnaires ou encore des solutions d'industrie comme Together for Sustainability dans le cas du secteur chimique) et à les soutenir dans leur développement et élaborer des plans d'actions (plusieurs guides donnent des astuces précieuses).
- Outils d'implémentation axés sur le produit : Comprenant les outils d'Analyse de Cycle de Vie, qui permettent d'acheter également de façon plus responsable, ou encore un guide qui donne des astuces sur les bonnes pratiques d'achats en fonction des matériaux recherchés.
- Outils d'implémentation axés sur l'économie circulaire et ses dérivés : Comprenant les guides initiant les entreprises chimiques à l'économie circulaire par exemple, ou encore des outils interactifs pour complètement repenser son modèle d'entreprise. Un seul des guides présentés est dédié aux achats circulaires plus spécifiquement : le « *Wegwijzer Circulair Inkopen* », un tout nouveau guide digital originaire des Pays-Bas et élaboré par l'organisation MVO Nederland, très avancée dans ce domaine. Ces outils s'adressent donc aux entreprises qui

<sup>71</sup> SAQ est le diminutif de Self-Assessment Questionnaire

<sup>72</sup> C'est un outil qui permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE en fonction de l'impact pour l'entreprise et ses parties prenantes

<sup>73</sup> Solvay propose un outil de gestion de portefeuille (il est intégré dans la boîte à outils)

<sup>74</sup> En français on appelle ça un « tableau de bord prospectif ». C'est un outil de gestion qui permet de gérer la performance globale d'une société, au-delà de la performance financière

souhaitent renforcer leur démarche durable en « sortant des sentiers battus » et en découvrant des procédés moins traditionnels, permettant de transcender la simple réduction des impacts négatifs.

- **Les « Assessment tools » et « Reporting tools », ou outils d'évaluation et de reporting – NIVEAU 3**


Ces derniers types d'outils sont généralement utilisés par les entreprises qui ont déjà intégré une politique d'achats durables et qui souhaitent communiquer sur leurs performances. L'analyse de performance en interne ne peut pas fonctionner sans la sélection de Key Performance Indicators (KPI) adaptés aux activités de l'entreprise. Certains guides proposent des listes de KPI reconnus et permettent ainsi à l'entreprise de s'en inspirer. En ce qui concerne les outils de reporting, les références indispensables sont les lignes de conduites telles que GRI, qui, en plus de guider les entreprises dans l'élaboration de leurs rapports durables, crédibilisent sensiblement la démarche. Au-delà de cela, les organisations affichant les performances des entreprises qui ont fait appel à leurs services peuvent également être une bonne manière de communiquer. Si l'entreprise n'a pas les ressources ou ne ressent pas l'utilité de faire appel à une aide externe, elle peut également s'inspirer de rapports durables qui sont réputés pour leur « excellence » (par exemple le rapport d'essenscia).

**Remarque générale :** Il nous semble important de considérer les niveaux un, deux et trois comme des éléments complémentaires pour rendre efficiente la politique d'achats durables. Cependant, certaines entreprises peuvent vouloir par exemple implémenter la méthode d'ACV pour l'un de leurs produits sans pour autant avoir de politique globale en matière d'approvisionnement durable. D'autres vont peut-être vouloir communiquer sur leurs performances durables sans avoir réellement implémenté de pratiques durables (on parle alors de « greenwashing »).

Toutes ces catégories d'outils (ainsi que leurs outils associés) sont donc rassemblées dans l'ordre des différents niveaux proposés et sont disponibles dans le *livre II – Partie 2*. Pour chaque outil, nous avons créé une fiche descriptive reprenant ses caractéristiques générales et expliquant en quoi cet outil peut aider l'entreprise, au sein d'une catégorie particulière. La *figure 15* donne un exemple de fiche de présentation. Il était parfois difficile de savoir exactement dans quelle catégorie placer un outil donné. L'exemple de la *figure 15* illustre bien ce propos : il s'agit d'un guide qui peut donner des informations précieuses tant pour l'étape de conception que pour l'étape d'implémentation. De ce fait, lorsqu'il nous semblait judicieux de parler d'une partie spécifique d'un guide pour une étape spécifique de l'intégration, nous y consacrons une fiche explicative par catégorie d'intérêt<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> C'est le cas pour Chemie<sup>3</sup>, Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Building and Nuclear Safety, CDP, Supply Chain Sustainability – A Practical Guide, Ecovadis, Confédération Suisse – Guide des achat

« Foundation » Tools	« Implementation » Tools	« Assessment » & « Reporting » Tools
		
Organisation	Green Deal Circulair Inkopen	
Tool	Wegwijzer Circulair Inkopen	
Nature	Digital Guide	
Geographical Dimension	Netherlands	
Domain	Circular Economy	
Language	Dutch/English	
Access	Free	
Comments	The guide is a collection of the available knowledge, tips and examples in the field of circular procurement. With the tools in this guide, you can take decisions on a strategic level as well as concrete steps on an operational level.	
Source	<a href="https://wegwijzer.gdci.nl/">https://wegwijzer.gdci.nl/</a>	

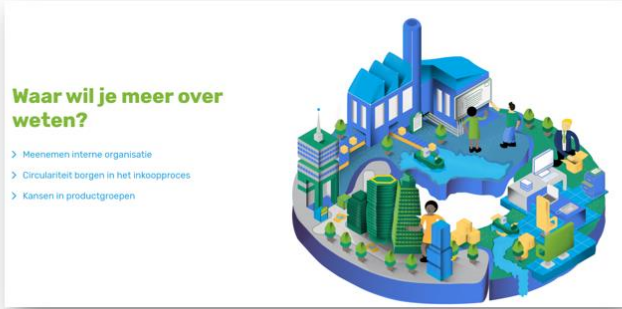
  


Figure 15 Exemple de fiche de présentation d'un outil sélectionné

Au-delà de l'énumération d'outils, il nous semblait également judicieux d'intégrer à cette boîte à outils certains éléments supplémentaires. Nous retrouvons ainsi dans la présentation de la boîte à outils :

- Une première partie qui explique l'importance des achats durables pour l'entreprise chimique et tous ses avantages ;
- Une page destinée aux facteurs de succès (inspirée des retours des interviews individuelles) ;
- Une section intégrant des liens vers d'autres sites intéressants ;
- Une dernière partie surnommée « Boîte à suggestions » car nous sommes convaincus que c'est par le partage d'idées et la collaboration que nous pouvons accélérer la transition.

Pour des raisons de clarté de présentation, notre boîte à outils, validée par les superviseuses du projet, Saskia Walraedt et Sofie Bracke, sera disponible sous forme de deux documents PowerPoint sur le site web d'essenscia d'ici début septembre. Le premier document reprendra tous les onglets de la *figure 14*, sans détailler chacun des outils, le second présentera le contenu exhaustif des onglets : « foundation », « implementation » et « assessment & reporting » tools (*figure 15*, ensemble des outils).



## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Ce mémoire de fin d'études s'intéresse à l'opérationnalisation des concepts de développement durable et d'économie circulaire dans la stratégie d'achats des entreprises. Dans ce contexte, la question à laquelle notre travail tente de répondre est de savoir comment accélérer la transition des entreprises vers une consommation et gestion des ressources plus responsables ; l'objectif final est de proposer un outil pertinent qui rendrait l'intégration d'une politique d'achats durables plus accessible pour les entreprises (chimiques plus particulièrement). Afin d'analyser le sujet, la principale question de recherche a été décomposée en quatre sous-questions, telles que décrites dans l'introduction. Pour répondre à celles-ci, nous avons combiné les résultats de notre revue de littérature avec l'analyse d'opinions d'experts. Celle-ci s'est réalisée sur base d'un séminaire constitué d'experts en achats dans le secteur chimique ainsi que de dix-sept entrevues détaillées (totalisant 915 minutes) avec un vaste panel de spécialistes de la thématique abordée. Nous en synthétisons ci-après les principales découvertes et conclusions.

Premièrement, **la confusion et l'ambiguïté** associées aux concepts de développement durable, d'économie circulaire, de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, d'achat durable et d'achat circulaire se sont faits ressentir tout au long de la recherche. Les champs sémantiques de ces termes se superposent, et aucun de ceux-ci ne dispose d'une définition définitive et non controversée. En outre, nous observons une réelle complexité à atteindre la durabilité dans la pratique : il est rare qu'une activité puisse réellement avoir un impact positif sur les trois piliers du développement durable simultanément. Cela amène certains acteurs économiques à mettre de côté l'un ou l'autre pilier (dans le cas du secteur chimique par exemple, l'intérêt se porte surtout sur l'aspect environnemental).

Deuxièmement, **l'intensité de mise en œuvre des pratiques durables** semble différer selon le contexte, les valeurs et ambitions de l'entreprise. Dans le domaine des achats par exemple, certaines se contenteront de répondre aux exigences réglementaires, d'autres intégreront une politique d'achats durables plus ou moins développée en fonction de la stratégie d'entreprise. Celle-ci se concrétise entre autres par l'élaboration d'un code de conduite pour le personnel achats et les fournisseurs, la sélection et l'évaluation de la performance des fournisseurs via des questionnaires, des audits ou des solutions d'industries, l'aide au développement de ceux-ci, ou encore l'implémentation des concepts de circularité au sein de la stratégie d'achats (à travers, l'offre circulaire, la logistique inverse, l'éco-conception et ses méthodes d'ACV, la symbiose industrielle ou le produit en tant que service). Cette dernière pratique ne semble pas fort développée au sein du secteur chimique. Cependant, elle deviendra probablement inévitable au cours des prochaines années (Accenture, 2014).

Troisièmement, bien que la plupart des entreprises soient conscientes des bienfaits des achats durables, **les freins et obstacles à l'implémentation** de telles pratiques sont multiples. Cela inclut le manque de temps et de ressources financières, le manque de support et d'implication du top

management, le manque d'expertise, l'aversion au changement du personnel, la résistance de la part des fournisseurs clés, le souhait des consommateurs d'obtenir des prix bas, la pression concurrentielle, la législation inappropriée et les outils abondants, parfois peu efficaces et inadaptés. Par ailleurs, nous relevons une complexité multi-dimensionnelle des obstacles qui se résume à trois niveaux : l'entreprise doit d'abord surmonter l'obstacle mental de la motivation, puis l'obstacle des ressources et ensuite l'obstacle de l'environnement externe.

Quatrièmement, la **mise en place de solutions** pour surmonter ces freins et obstacles n'est pas si évidente. Certaines contraintes peuvent être difficilement franchissables (ex. la loi du marché, les réglementations, les ressources financières...). Cependant, parmi les pistes de solutions proposées par les experts interrogés, certaines sont déjà en train de se concrétiser. Nous pensons par exemple à (1) la création d'initiatives d'organisations ou la mise en œuvre de programmes de coaching pour la sensibilisation des parties prenantes, (2) l'élaboration d'alliances entre concurrents (via la stratégie de coopétition) ou la collaboration avec les fournisseurs, ONG ou institutions académiques, (3) la mise en œuvre d'écotaxes ou d'autres incitations économiques à consommer de façon responsable, et (4) le développement d'outils de plus en plus précis et performants (qui amélioreront entre autres la transparence dans la chaîne d'approvisionnement). Nous sommes actuellement en pleine phase de transition et les solutions émergent.

Cinquièmement, le panel des **outils existants** pour supporter l'entreprise dans l'intégration d'une politique d'achats durables est vaste. Il inclut les lignes de conduites, les guides d'achats responsables, les plateformes de partage d'information, les outils de stratégie (tel que les matrices de matérialité et de risque ou la gestion de portefeuille durable), les outils d'évaluation de la performance (tel que les solutions d'entreprise ou les questionnaires d'auto-évaluation), les outils d'ACV, les supports à l'intégration de l'économie circulaire, et les standards pour les activités de reporting. Les acteurs interrogés critiquent plus spécifiquement la pertinence des questionnaires d'auto-évaluation, qu'ils trouvent « trop subjectifs », « avec peu de valeur ajoutée », « trop différents en fonction des entreprises » et « peu crédibles ». En outre, tous ces outils ont des domaines d'application parfois fort différents et peuvent nécessiter certains prérequis en matière de durabilité.

Ces éléments nous confirment qu'une classification des différents outils existants en fonction du niveau de connaissances et d'implication de l'entreprise en termes de développement durable et d'économie circulaire pourrait être bénéfique. Ce mémoire contribue à l'accomplissement de cet objectif, en proposant une **boîte à outils** catégorisant les outils pertinents par stade d'intégration d'une politique d'achats durables. Malgré le fait qu'elle soit dédiée plus particulièrement au secteur chimique, cette boîte à outils propose un grand nombre de supports utiles à tout secteur. Au-delà de la catégorisation des outils, celle-ci souligne également l'importance et l'intérêt de basculer vers des achats durables et circulaires, donne les principales clés de succès, propose une multitude de liens vers d'autres

sites intéressants et met à disposition des entreprises une boîte à suggestions pour les inciter à échanger sur leurs bonnes pratiques.

L'élaboration de ce projet représente une petite pierre à l'édifice de la transition durable. Celui-ci répond partiellement au problème d'appropriation des enjeux et de compréhension des stratégies durables grâce aux fiches descriptives du niveau 0 – « Découverte ». Il facilite également la tâche des entreprises et propose une structure adaptée à leurs besoins (répondant ainsi en partie à l'obstacle des outils inadaptés). La collaboration entre parties prenantes y est aussi stimulée par le soutien offert par certains organismes et par la mise en place d'une boîte à suggestions. La mise au clair de la réglementation en termes d'exigences sociales et environnementales, que nous n'avons pas eu l'occasion de développer, pourrait par exemple se concrétiser sous forme de fiches dans la partie « découverte ». Enfin, les nouveaux outils développés grâce aux techniques de digitalisation pourraient également être insérés dans la boîte à outils. Nous passons ainsi le flambeau à la fédération *essencia* et espérons qu'elle pourra, dans un second temps, représenter notre boîte à outils sous la forme d'un site web et qu'elle le mettra continuellement à jour avec les dernières nouveautés.

Nous avons pu réaliser, au cours de ce travail, la nécessité absolue de porter une vision systémique de la problématique : l'entreprise est certes un acteur principal dans la transition, mais elle ne peut agir seule. Nous sommes en effet convaincus que l'ensemble des acteurs doivent agir de concert. A titre d'exemple, une entreprise hésitera à se lancer dans la démarche si la demande des consommateurs finaux et les réglementations ne suivent pas. Voilà pourquoi il nous semble utile d'élaborer un plan d'actions systémique (sur base des solutions présentées à la section 4.3.3 de notre travail) :

1. ***Sensibiliser les consommateurs finaux*** : L'offre dépend de la demande. Plus la demande de produits et services durables augmente, plus il est probable que les entreprises soient tentées de s'engager dans ce processus. *Quels acteurs ?* Les écoles, les institutions académiques, les médias, les ONG ou les entreprises elles-mêmes
2. ***Sensibiliser les entreprises*** : Il faut ensuite faire en sorte que les entreprises s'approprient les enjeux. Insister sur la notion d'urgence et sur les potentiels bienfaits d'une stratégie durable. Démontrer par l'exemple. *Quels acteurs ?* Les fédérations principalement ou d'autres entreprises ou encore des ONG.
3. ***Faciliter la tâche des entreprises dans l'intégration de pratiques durables*** : Il ne suffit pas de sensibiliser les entreprises, il faut également leur donner les clés du changement et mettre à leur disposition des outils adaptés à leurs besoins (ex. notre boîte à outils), développer plus de réseaux de partage, motiver les pouvoirs publics à adapter la législation aux initiatives durables et circulaires, etc. *Quels acteurs ?* Les fédérations, les entreprises, les ONG et les politiciens.
4. ***Démarcher les politiciens*** : Nous proposons de conscientiser les politiciens et de les démarcher afin qu'ils mettent en place des cellules de soutien, qui fourniraient une traduction accessible de

la législation et conduiraient, dans un second temps, à une certaine harmonisation de la législation (en Belgique, pour commencer). *Quels acteurs?* Via les fédérations (qui ont un contact étroit avec la politique) ou les politiciens eux-mêmes

Etant donné le nombre d'initiatives durables qui émergent actuellement, il est fort probable que cette opérationnalisation des concepts de développement durable et d'économie circulaire gagne en popularité au cours des prochaines années. Par conséquent, la recherche dans ce domaine se doit d'être fortement encouragée pour soutenir ces ambitions croissantes. Certaines pistes d'améliorations sont proposées ci-dessous, à la lumière de la portée et des limitations de la présente recherche.

Premièrement, il reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne la **clarification des concepts abordés** dans notre travail. Il demeure en effet très difficile de rester spécifique aux achats durables et circulaires compte tenu de l'ambiguïté des champs sémantiques des différents termes utilisés (ex. entre *gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et achat durable* ou entre *économie circulaire et achat circulaire*). Par ailleurs, le sujet d'achat durable et circulaire reste, à notre connaissance, très peu abordé dans la littérature.

Deuxièmement, force nous est de constater une relative faiblesse dans la représentativité du groupe d'experts interviewés. Peu d'entre eux étaient en effet spécifiquement familiers aux problématiques des achats durables. Certes, les intervenants étaient spécialistes dans l'un des domaines convoités (le développement durable, l'entreprise durable ou la chimie durable), mais le critère de sélection aurait pu être plus ciblé sur le domaine de l'achat durable et circulaire. Nos résultats sont également biaisés par le fait que cinq des dix-sept personnes interrogées individuellement provenaient d'une même entreprise « durable », Solvay. Il serait intéressant pour les futures recherches de **constituer un panel d'experts plus représentatif** (pour bien faire, tous devraient être familiers aux pratiques d'achats durables et circulaires au sein du secteur chimique, et représenter des profils de firmes différents).

Troisièmement, la plupart des obstacles mentionnés ont la particularité de ne pas être spécifiques aux activités d'approvisionnement ou au secteur chimique. Il est possible que cela soit potentiellement lié à l'échantillon d'interviewés (voir point précédent). Nous pensons, cependant, que cette observation est essentiellement due au caractère systémique de la problématique. En effet, selon nous, les types d'obstacles à surmonter sont communs à tous les secteurs. Un argument dans ce sens réside dans le fait que les freins et obstacles mentionnés lors du séminaire (constitué d'experts en achats dans le secteur chimique) sont équivalents à ceux présentés dans la littérature (restituant plus globalement les barrières à l'intégration d'achats durables). Il serait intéressant de vérifier cette hypothèse en utilisant la **même approche pour d'autres secteurs que l'industrie chimique**.

Quatrièmement, la taille des entreprises n'a pas été prise en compte dans le cadre de cette recherche. Pourtant, cette caractéristique est souvent considérée comme l'une des plus susceptibles d'influencer l'adoption d'initiatives durables. Ainsi, les grandes entreprises présentent une plus grande prédisposition au développement durable car, non seulement elles disposent de beaucoup plus de ressources et de moyens, mais elles sont souvent plus exposées et plus contraintes par leurs partenaires. Inversement, les petites structures ayant moins d'excédents organisationnels font face à d'autres priorités de court terme et de survie et sont moins enclins à mettre la priorité sur le développement durable (Ageron & Spalanzani, 2010). Cela dit elles sont plus agiles et plus souples, et pourraient ainsi plus facilement changer leurs méthodes de travail. Il serait intéressant de **creuser les différences d'opérationnalisation des concepts durables entre les deux profils d'entreprise (grande taille et PME)**.

Cinquièmement, nous nous sommes focalisés sur les pratiques implémentées entre l'entreprise mère et sa chaîne d'approvisionnement en amont. Les futures recherches devraient également **s'intéresser aux composantes en aval de la chaîne**, et tenter de comprendre par exemple comment un consommateur final pourrait contribuer à rendre la chaîne d'approvisionnement plus durable.

Finalement, notre boîte à outils répond à certains des obstacles à la transition vers une consommation responsable, mais il reste encore de nombreuses pistes de solutions à creuser. Il serait intéressant d'**élaborer d'autres initiatives concrètes** liées aux solutions proposées dans ce mémoire.

Le cheminement de l'industrie chimique vers la durabilité n'en est qu'à ses débuts, et nous pouvons espérer beaucoup d'améliorations et d'innovations dans les années à venir. Alors que la population mondiale approche les huit milliards d'habitants et que la raréfaction des ressources mondiales devient une contrainte inéluctable, ce cheminement deviendra de plus en plus vital. Pour assurer le succès de l'avenir d'une « meilleure chimie », les entreprises devraient investir dans le personnel nécessaire, doté des compétences et des ressources appropriées, y compris l'accès aux derniers outils et technologies numériques et collaboratifs. Grâce à ce large soutien, l'industrie chimique pourra accélérer la mise au point de solutions durables qui répondront aux besoins de la société au cours du siècle à venir et permettront peut-être de faire reculer le « jour de dépassement ».

## EPILOGUE

*« L'entreprise doit être une organisation humaine génératrice  
d'innovation et de progrès, un lieu d'exercice de la responsabilité  
individuelle et collective face aux enjeux éthiques et sociétaux »*

Philippe de Woot

L'élaboration de ce mémoire m'a permis non seulement d'enrichir mes connaissances sur un sujet qui me tient à cœur, mais aussi de me développer sur le plan personnel. J'ai appris à persévérer et j'ai compris qu'anticiper était une compétence clé pour présenter des résultats de qualité. Je me suis également rendu compte que le travail de chercheur est fort laborieux. Suivre une méthodologie rigoureuse et récolter des données provenant d'échantillons représentatifs nécessite une réelle expertise. Finalement, j'ai réalisé qu'il était fondamental de nuancer nos propos lorsque l'on rédige ce type de document.

Il reste encore beaucoup de pistes d'améliorations dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et ce travail m'a conforté dans le choix de me diriger vers une profession qui me permettrait de contribuer à la transition des entreprises vers des méthodes de production et de consommation plus responsables.

Merci pour le temps et l'intérêt accordé à la lecture de ce mémoire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accenture (2014). *Circular Advantage*. En ligne  
[https://www.accenture.com/t20150523T053139\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_6/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T053139__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf)
- ADEME (2016). *L'allongement de la durée de vie des produits*. Les Avis d'Ademe. En ligne  
[www.ademe.fr/expertises/dechets](http://www.ademe.fr/expertises/dechets)
- ADEME (2019). *Économie circulaire*. En ligne sur le site web de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.  
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Adoue, C., Beulque, R., Carré, L. & Couteau, J. (2014). Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ? : Amorcer la transition, construire le modèle de demain. *Centre pour la Communication Scientifique Directe*. En ligne sur <https://hal-sde.archives-ouvertes.fr/hal-01172044/>
- Ageron, B. & Spalanzani, A. (2010). Perceptions et réalités du développement durable dans les entreprises françaises - Le point de vue de l'acheteur. *Revue française de gestion* 2010/6 (n° 205), 157-171.
- Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation. *Revue française de gestion* 2011/6 (N° 215), 87-106. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-87.htm>
- Aggeri, F. & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *ESKA*, n° 45, pp. 6-45.
- Ahi, P. & Searcy, C. (2015). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.
- Akono, D. & Fernandes, V. (2009). Impact du développement durable sur les organisations logistique. *Management et Avenir*, n° 26, pp. 241-255. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-53.htm?contenu=bibliographie>
- Allix-Desfautaux, E. & Luyindula, D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir* 2015/7 (N° 81), pp. 15-36. En ligne sur [https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-15.htm?contenu=articlehttps://www.google.com/search?ei=wR\\_5XImUGJKWkwWc8IvoCA&q=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Frevue-management-et-avenir-2015-7-page-15.htm%3Fcontenu%3Darticle&oq=https%3A%2F%2](https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-15.htm?contenu=articlehttps://www.google.com/search?ei=wR_5XImUGJKWkwWc8IvoCA&q=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Frevue-management-et-avenir-2015-7-page-15.htm%3Fcontenu%3Darticle&oq=https%3A%2F%2)
- Ashby, A., Smith, M., Leat, M. (2012). Making connections: A review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management* 17(5), pp. 497-516. En ligne sur [https://www.researchgate.net/publication/242347675\\_Making\\_connections\\_A\\_review\\_of\\_supply\\_chain\\_management\\_and\\_sustainability\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/242347675_Making_connections_A_review_of_supply_chain_management_and_sustainability_literature)
- Banerjee, S. (2010). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143-180.

- Belgium.be (2019). *Les compétences des régions*. En ligne sur [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/regions/competences](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/regions/competences)
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks : to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, 2000, pp. 411-426.
- Boiral, O. & Croteau, G. (2004). Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel. *Les Presses de l'Université de Laval*.
- Bon, V. (2009). Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux. *Management & Avenir*, n° 29,, pp. 172-190.
- Bonet, D., Petit, I. & Lancini, A. (2014, Décembre 31). L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ? *RFGI - Revue française de gestion industrielle (ISSN : 0242-9780)*.
- Brammer, S. & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 452- 476.
- Bronchi, V. & Calpe, A. (2015). *Guide des Achats Professionnels Responsables*. Genève: Service du Développement durable du Canton de Genève. En ligne sur [https://achats-responsables.ch/pdf/leguide\\_2015/version\\_courte/Guide\\_Achats\\_Professionnels\\_Responsables.pdf](https://achats-responsables.ch/pdf/leguide_2015/version_courte/Guide_Achats_Professionnels_Responsables.pdf)
- Burbage, F. (2013). *Philosophie du développement durable*. Presses Universitaires de France.
- C.M.E.D. (1987). *Our Common Future*.
- Camier, J. (2015, Janvier 12). *L'écoconception, un atout pour l'entreprise* . En ligne sur le site web de RSE Magazine. [https://www.rse-magazine.com/L-ecoconception-un-atout-pour-l-entreprise\\_a1004.html](https://www.rse-magazine.com/L-ecoconception-un-atout-pour-l-entreprise_a1004.html)
- Canal C (2019). *Transition: les freins et les leviers pour enclencher l'action*. Sur le site de Canal C. En ligne sur [http://www.vivreici.be/article/detail\\_transition-les-freins-et-les-leviers-pour-enclencher-l-action?id=269385](http://www.vivreici.be/article/detail_transition-les-freins-et-les-leviers-pour-enclencher-l-action?id=269385)
- Canciglieri Junior, O. & Reche, A. (2018). *How Can Green Supply Chain Management Contribute to the Product Development Process*. IOS Press. En ligne sur [https://www.researchgate.net/publication/328048568\\_How\\_Can\\_Green\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Contribute\\_to\\_the\\_Product\\_Development\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/328048568_How_Can_Green_Supply_Chain_Management_Contribute_to_the_Product_Development_Process)
- Caridroit, J.-B. (2018). *L'ÉCONOMIE SERA-T-ELLE UN JOUR CIRCULAIRE ?* En ligne sur le site web de Limite-Revue d'écologie intégrale. <http://revuelimite.fr/leconomie-sera-t-elle-un-jour-circulaire>
- Carter, C. & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), pp. 360-387.
- CCI (2017, Mars). *Développer votre performance managériale*. En ligne sur le site web CCI - Chambre de Commerce et d'Industrie. [https://www.cci.fr/web/optimiser-les-ressources-humaines/management/-/asset\\_publisher/3BJs/content/conduite-du-changement](https://www.cci.fr/web/optimiser-les-ressources-humaines/management/-/asset_publisher/3BJs/content/conduite-du-changement)

- Cellule Environnement - UWE (2019, Juin 16). *Economie Circulaire*. En ligne sur le site web de Cellule Environnement - Union Wallonne des Entreprises  
<http://www.environnement-entreprise.be/economie-circulaire>
- Cetinkaya, B., Cuthberston, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W. & Tyssen, C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management - Practical Ideas for Moving Towards Best Practices*. Berlin: Springer.
- Chirolleu-Assouline, M. (2018, Novembre 23). *La fiscalité écologique : l'exemple des pays scandinaves*. En ligne sur le site web de La Revue Parlementaire.  
<https://www.larevueparlementaire.fr/articles-revue-parlementaire/3067-la-fiscalit%C3%A9-%C3%A9cologique%20-1%E2%80%99exemple-des-pays-scandinaves>
- Chkanikova, O. (2016). Sustainable purchasing in food retailing: Interorganizational Relationship Management to Green Product Supply. *Business Strategy and the environment*, 25, pp. 478-494.
- CIPS (2019, Juin 19). *Circular Procurement*. En ligne sur le site web de Chartered Institute of Procurement and Supply  
<https://www.cips.org/en/knowledge/procurement-topics-and-skills/sustainability/circular-economy/>
- Commission Européenne (2001, Juillet). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. *Livre vert*.
- Contreras, S. (2019, Juin 20). *Complementing The Circular Economy With LCA*. En ligne sur le site web de Pre-Sustainability  
<https://www.pre-sustainability.com/news/complementing-the-circular-economy-with-lca>
- Correia, F., Howard, M., Hawkins, B., Pye, A. & Lamming, R. (2013). Low carbon procurement: an emerging agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management* 19(1), 58-64.
- Denoël, A. (2015). Research Thesis about SSCM. *Master in Management Sciences*. En ligne sur [https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:2625/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:2625/datastream/PDF_01/view)
- Desjardins, C. (2016). La fonction « conformité » s'impose dans les entreprises françaises. *LesEchos Executives - Comptabilité et Gestion*. En ligne sur <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/gestion-des-risques/0211515417116-la-fonction-conformite-s-impose-dans-les-entreprises-francaises-302474.php>
- Diaphane Software (2019). *Which frameworks to use for sustainability reporting?* En ligne sur le site web de Diaphane Software.  
<https://diaphanesoftware.com/frameworks-use-sustainability-reporting/>
- Diemer, A. & Labrune, S. (2007). *L'écologie industrielle : quand l'écosystème industriel devient un vecteur du développement durable*. En ligne sur le site web de Journals OpenEdition.  
<https://journals.openedition.org/developpementdurable/4121>
- Duplat, G. (2018, Septembre 18). Comment s'y retrouver dans "la lasagne institutionnelle"? Fadila Laanan veut créer un "Office culture". *LaLibre*. En ligne sur <https://www.lalibre.be/culture/politique/comment-s-y-retrouver-dans-la-lasagne-institutionnelle-fadila-laanan-veut-creer-un-office-culture-5ba08ebecd7076ce3b3e59bf>

- ECHA (2019, Juillet 22). *Comprendre REACH*. En ligne sur le site web de l'ECHA - European Chemistry Agency. <https://echa.europa.eu/fr/regulations/reach/understanding-reach>
- Ecovadis (2017). *Sustainable Procurement Barometer - Scaling Up Sustainable Procurement*. Paris: Ecovadis - Suppliers Sustainability Ratings. En ligne sur <https://aim-progress.com/files/22/2017-hec-ecovadis-sp-barometer-7th-edition.pdf>
- Ellen MacArthur Foundation (2012). *Towards the Circular Economy*. Ellen MacArthur Foundation - Rethink the future. En ligne sur <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>
- Elser, B. & Ulbrich, M. (2017). *Taking the European Chemical Industry into the Circular Economy*. En ligne sur le site web de Accenture. [https://www.accenture.com/t20170314T154717Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/PDF-45/Accenture-CEFIC-Report-Exec-Summary.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20170314T154717Z__w__us-en/_acnmedia/PDF-45/Accenture-CEFIC-Report-Exec-Summary.pdf#zoom=50)
- Eltantawy, A., Fox, L. & Giunipero, L. (2009). Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 Issue: 2, pp. 99-108. En ligne sur <https://doi.org/10.1108/13598540910941966>
- E-RSE (2019). *Définition du développement durable*. En ligne sur le site web de La plateforme de l'engagement rse et développement durable. <https://e-rse.net/definitions/definition-developpement-durable/#gs.8afkz6>
- Europa.eu (2019, Juillet 22). *Enregistrer des substances chimiques (REACH)*. En ligne sur le site web d'Europa. [https://europa.eu/youreurope/business/product/chemicals-reach/index\\_fr.htm](https://europa.eu/youreurope/business/product/chemicals-reach/index_fr.htm)
- European Union (2017). *Public Procurement for a Circular Economy - Good practice and guidance*. En ligne sur [http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/CP\\_European\\_Commission\\_Brochure\\_webversion\\_small.pdf](http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/CP_European_Commission_Brochure_webversion_small.pdf)
- Fernandes, V. & Van Steenberger, M. (2013). Le management durable de la supply chain : quelles pratiques pour réduire l'impact environnemental d'un site industriel ? *Gestion 2000 2013/1 (Volume 30)*, pp. 53-67. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-53.htm>
- Fernandez, A.-S. & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? *Revue française de gestion 2010/5 (n° 204)*, pp. 155-169. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-155.htm>
- Fullerton, J. (2015). *REGENERATIVE CAPITALISM - How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy*. Capital Institute - The Future of Finance.
- Gabriel, P. (2004). Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel. *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 199-213.
- Galdwin, T., Kennely, J. & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, pp. 874-907.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. & Jan Hultink, E. (2017, Février). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production 143*, pp. 757-768. En ligne sur

[https://www.researchgate.net/publication/311776801\\_The\\_Circular\\_Economy\\_-\\_A\\_new\\_sustainability\\_paradigm](https://www.researchgate.net/publication/311776801_The_Circular_Economy_-_A_new_sustainability_paradigm)

- Gendron, C. & Revéret, J.-P. (2000). Le développement durable. *Economies et Sociétés, Série F, n°37*, pp. 111-124.
- Ghera, S. (2010). Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de la grande consommation. *Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de la Méditerranée-Aix Marseille II*.
- Govidan, K., Rajendran, S., Sarkis, J. & Murugesan, P. (2015). Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: a literature review. *Journal of cleaner production, 98*, pp. 66-83.
- Graedel, T. & Allenby, B. R. (1995). *Industrial Ecology*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Guinée, J. (2016). Life Cycle Sustainability Assessment: What Is It and What Are Its Challenges? *Taking Stock of Industrial Ecology*, pp. 45-68. En ligne sur [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-20571-7\\_3#Abs1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-20571-7_3#Abs1)
- Ho, X., Xu, X. & K.Dey, P. (2010, Avril 1). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research, Volume 202, Issue 1*, pp. 16-24. En ligne sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221709003403>
- IISD (2019). *Sustainable Development*. En ligne sur International Institute for Sustainable Development: <https://www.iisd.org/topic/sustainable-development?page=1>
- Ineris (2013). *Guide pour les fournisseurs d'articles: les obligations selon reach d'information sur les substances de la liste candidate*. Belgian federal public service, health, food chain safety and environment, german federal institute for occupational safety and health,danish environmental protection agency,france : ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie,norweg.
- ISO (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne sur [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf)
- ISO (2017). *ISO 20400 : Achats responsables -- Lignes directrices*. En ligne sur ISO - Organisation Internationale de Normalisation: <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>
- ISO (2019, Juin 20). *ISO 14040 - 2006*. En ligne sur Organisation Internationale de Normalisation: <https://www.iso.org/fr/standard/37456.html>
- Jakl, E. T. & Schwager, P. (2008). *Chemical Leasing Goes Global – Selling Services Instead of Barrels: A Win-Win Business Model for Environment and Industry*.
- Jones, P., Comfort, D. & Hillier, D. (2015). *Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community*. En ligne sur Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pa.1586>
- Kirchherr, J., Reike, R. & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling 127*, pp. 221-232.
- Kolk, A. (2003, Septembre 17). *Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250*. En ligne sur Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.370>

- Korhonen, J., Honkasalo, A. & Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics* 143, pp. 37-46.
- Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A. & Birkie, S. E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production* 175, pp. 544-552.
- KPMG (2016). *La conformité réglementaire en France en 2016*. En ligne sur <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/gestion-des-risques/0211515417116-la-fonction-conformite-s-impose-dans-les-entreprises-francaises-302474.php>
- Krieg-Planque, A. (2010). La formule de 'développement durable' : un opérateur de neutralisation de la conflictualité. *Language et société*, n°134, pp. 5-29.
- LaLibre.be (2019, Avril 23). "Nous demandons une loi belge qui oblige les entreprises à respecter les droits humains et l'environnement". En ligne sur LaLibre.be: <https://www.lalibre.be/debats/opinions/nous-demandons-une-loi-belge-qui-oblige-les-entreprises-a-respecter-les-droits-humains-et-l-environnement-5cbecc447b50a602945a148a>
- Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 137-150.
- Le Moigne, R. (2018). *L'économie circulaire-Stratégie pour un monde durable*. Paris: DUNOD 2ème ed.
- Leppelt, T., Foerstl, K., Reuter, C. & Hartmann, E. (2013). Sustainability management beyond organizational boundaries – sustainable supplier relationship management in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production*, pp. 94-102.
- Linton, J. D., Klassen, R. & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075-1082.
- Lionel, C. (2006). Environnement et développement durable, une interrogation. *Revue de Géographie et d'aménagement*, n°4, pp. 22-34.
- Mancebo, F. (2006). Le développement durable. *Collection U, Armand Colin, Paris*.
- McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. North Point Press.
- McGee, R. (2008). *Taxation and Public Finance in Transition and Developing Economies*. USA: Springer. En ligne sur <https://www.springer.com/la/book/9780387257112>
- Meehan, J. & Bryde, D. (2011). Sustainable Procurement Practices. *Business Strategy and the Environment*, 20, pp. 94-106.
- Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire. (2019, Juin 21). *Productions primaire et secondaire*. En ligne sur MineralInfo - Le portail français des ressources minérales non énergétiques: <http://www.mineralinfo.fr/page/productions-primaire-secondaire>
- Moroncini, A. (1998). Stratégie environnementale des entreprises : Contexte, typologie et mise en œuvre. *Presses Polytechniques Universitaires Romandes*.
- Nations Unies (2015). *Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 - A/RES/70/1\**. En ligne sur <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/90/PDF/N1529190.pdf?OpenElement>

- Nations Unies (2019). *Objectifs de Développement Durable*. En ligne sur le site des Nations Unies: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/>
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Noualhat, L. (2008, Décembre 24). «Cradle to cradle», les mille et une vies des objets. En ligne sur Libération: [https://www.liberation.fr/terre/2008/12/24/cradle-to-cradle-les-mille-et-une-vies-des-objets\\_298328](https://www.liberation.fr/terre/2008/12/24/cradle-to-cradle-les-mille-et-une-vies-des-objets_298328)
- Pauli, G. A. (2010). *The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Taos, NM. : Paradigm Publications.
- Pellé, D., Lefevre, C., Shabnam, A., Martinez, R. & Theler, P.-F. (2010). *Value of sustainable procurement practices: A quantitative analysis of value drivers associated with sustainable procurement practices*. PwC and EcoVadis in collaboration with the INSEAD Social Innovation Center. En ligne sur <http://saulnierconseil.com/wp-content/uploads/2011/01/Value-of-Sustainable-Suppliers-INSEAD-Dec-2010.pdf>
- Pereira, B. (2008). Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique. *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/2 (n° 230), pp. 25-34. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-2-page-25.htm>
- Philippe, D. (2015). Pourquoi les sociétés s’efforcent d’être conformes: les avantages stratégiques à faire ce qui est bien. *HEC Lausanne*. En ligne sur <https://wp.unil.ch/hecimpact/fr/pourquoi-les-societes-sefforcent-detre-conformes-les-avantages-strategiques-a-faire-ce-qui-est-bien/>
- Polman, P. (2018, Décembre 21). Un modèle économique pour le développement durable. *World Economic Forum*. En ligne sur <https://fr.weforum.org/agenda/2018/12/un-modele-economique-pour-le-developpement-durable/>
- Porter, M. E. (1979). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Quairel, F. & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie* 2013/1 (n° 11), pp. 125-144. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-1-page-125.htm#no2>
- R.Stahel, W. (1976). The potential for substituting manpower for energy : final report 30 July 1977 for the Commission of the European Communities. *Commission of the European Communities*. Genève, Suisse.
- R.Stahel, W. (2010). *The Performance Economy*. New York: Palgrave Macmillan. En ligne sur [https://www.globe-eu.org/wp-content/uploads/THE\\_PERFORMANCE\\_ECONOMY1.pdf](https://www.globe-eu.org/wp-content/uploads/THE_PERFORMANCE_ECONOMY1.pdf)
- RecyConsult (2019, Juin 21). *Matière Première Secondaire (MPS) est une définition du dictionnaire environnement et développement durable*. En ligne sur Dictionnaire de l'Environnement: [https://www.dictionnaire-environnement.com/matiere\\_premiere\\_secondaire\\_mps\\_ID1073.html](https://www.dictionnaire-environnement.com/matiere_premiere_secondaire_mps_ID1073.html)
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.

- Roche, F. (2009). L'entreprise et la conformité réglementaire. La vertu crée-t-elle de la valeur ? *Finyear*. En ligne sur [https://www.finyear.com/L-entreprise-et-la-conformite-reglementaire-La-vertu-cree-t-elle-de-la-valeur\\_a12318.html](https://www.finyear.com/L-entreprise-et-la-conformite-reglementaire-La-vertu-cree-t-elle-de-la-valeur_a12318.html)
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the environment*, Vol. 1, pp. 11-24. En ligne sur <https://pdfs.semanticscholar.org/338c/393cf6e1ba2301c8c432f32d2da7b66b1af7.pdf>
- Roquilly, C. & Collard, C. (2009, Octobre). De la conformité réglementaire à la performance : pour une approche multidimensionnelle du risque juridique. *Centre de recherche LegalEdhec, Edhec Business School*.
- Sajjad & Al. (2015). Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business strategy and the environment*, 24, pp. 645-655.
- Seuring, S. & Muller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16, pp. 1699-1710.
- Shah, J. (2017, Aout 17). 'Take, Make and Dispose' is Out of Fashion: The Circular Economy is Making its Way on to Production Floors. En ligne sur Medium.com: [https://medium.com/@IFC\\_org/take-make-and-dispose-is-out-of-fashion-the-circular-economy-is-making-its-way-on-to-production-6a777b9b51e4](https://medium.com/@IFC_org/take-make-and-dispose-is-out-of-fashion-the-circular-economy-is-making-its-way-on-to-production-6a777b9b51e4)
- Sommet des Nations Unies (2015). *A/RES/70/1 - Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 203*. Assemblée Générale des Nations Unies. En ligne sur [https://unctad.org/meetings/fr/SessionalDocuments/ares70d1\\_fr.pdf](https://unctad.org/meetings/fr/SessionalDocuments/ares70d1_fr.pdf)
- SPP Regions (2017). *Circular Procurement - Best Practice Report*. En ligne sur [http://www.sppregions.eu/fileadmin/user\\_upload/Resources/Circular\\_Procurement\\_Best\\_Practice\\_Report.pdf](http://www.sppregions.eu/fileadmin/user_upload/Resources/Circular_Procurement_Best_Practice_Report.pdf)
- Svensson, G., Wood, G. & Callaghan, M. (2010). A corporate model of sustainable business practices: an ethical perspective. *Journal of World Business* 45 (4), pp. 336-345.
- T.Lyle, J. (1994). *Regenerative Design for Sustainable Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Taticchi, P., Tonelli, F. & Pasqualino, R. (2013). Performance measurement of sustainable supply chains. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 782-804.
- Tay, M. Y., Abd Rahman, A., Abdul Aziz, Y. & Sidek, S. (2015). A Review on Drivers and Barriers towards Sustainable Supply Chain Practices . *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 5, No. 10, pp. 892-897.
- Technopolis Group. (2016). Regulatory barriers for the Circular Economy: Lessons from ten case studies. *Technopolis Group, Fraunhofer ISI, thinkstep, et Wuppertal Institute Technopolis Group*. En ligne sur [https://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2017/03/2288-160713-Regulatory-barriers-for-the-circular-economy\\_accepted\\_HIres.pdf](https://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2017/03/2288-160713-Regulatory-barriers-for-the-circular-economy_accepted_HIres.pdf)
- The German Chemical Industry Association (2018). *Sustainable Supply Chain Management for Medium-Sized Companies in the Chemical Industry*. Germany.
- The Guardian (2013). *The power of procurement: can sustainable purchasing save the world?* En ligne sur <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/procurement-professionals-sustainable-supply-chain>
- Theys, J. (2014). Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé ? *Développement durable et territoires [En ligne]*, Vol. 5, n°1, 1-22.

- Universalis (2019). *EXTERNALITÉ, économie*. En ligne sur le site universalis.fr:  
<https://www.universalis.fr/encyclopedie/externalite-economie/2-comment-internaliser-les-externalites/>
- Välimäki, C. (2018). *Why Sustainability Is the Future of the Chemical Industry*. En ligne sur Sustainable Brands:  
[https://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/chemistry\\_materials\\_packaging/christina\\_v%C3%A4lim%C3%A4ki/why\\_sustainability\\_future\\_chemical](https://www.sustainablebrands.com/news_and_views/chemistry_materials_packaging/christina_v%C3%A4lim%C3%A4ki/why_sustainability_future_chemical)
- Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management* (Vol. Fifth Volume). CENGAGE Learning.
- VCI & Deloitte (2017). *Chemistry 4.0 : growth through innovation in a transforming world*. En ligne sur www:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/manufacturing/deloitlenl-vci-studie-kurz-eng-0917-digital-einzelseiten.pdf>
- W. Pearce, D. & Turner, R. (1990). *Economics Of Natural Ressources And The Environment*. Washington, D.C. : The Johns Hopkins University Press Baltimore. En ligne sur  
<http://www.oas.org/dsd/PES/Course/Documents/ModuloI/Pearce%20D%20Turner%20K%201990%20Econ%20Nat%20Res%20Enviro%20Chap%204%20Chap%205%20Chap%208.pdf>
- Walker, H. & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management* 14(2), 128-137.
- Winter & Al. (2016). Environmental and social criteria in supplier evaluation - Lessons from the fashion and apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp. 175-190.
- Winter, S. & Lasch, R. (2016). Environmental and social criteria in supplier evaluation - Lessons from the fashion and apparel industry. *Journal of Cleaner Production* 139, pp. 175-190.
- Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317-328.

## **ANNEXES**