



## La durabilité, un critère d'achat qui gagne du terrain

#Collaborateurs #Monde du travail #Développement durable #Politique

L'approvisionnement durable prend de plus en plus d'ampleur dans l'économie et la politique, ce qui entraîne une modification fondamentale des lois et de la culture d'achat. La troisième rencontre des «Responsible Leaders» s'est penchée sur ces évolutions et sur la position des CFF à ce sujet.



Au vu de l'initiative pour des multinationales responsables qui s'impose lentement sur la scène politique, encouragée par ailleurs par l'effet Greta, le sujet de l'approvisionnement durable n'a jamais été aussi important, ni aussi actuel. Selon Kathrin Amacker, instigatrice du rendez-vous «Responsible Leaders», les CFF ont une responsabilité particulière: l'entreprise est en effet l'un des plus grands commanditaires de Suisse, avec un volume d'achats de cinq milliards de francs par an. Si 87% des commandes sont passées auprès de sociétés suisses, leurs chaînes d'approvisionnement se déploient sur toute la planète. Une bonne raison de mieux faire connaître ce sujet aux cadres décisionnaires.

### Les marchés publics en pleine mutation

Les marchés publics subissent de profonds bouleversements. Un changement de paradigme est en marche. D'après Marc Steiner, juge au Tribunal administratif fédéral, le prix n'est plus le seul critère pour définir la meilleure offre: l'attention se porte désormais davantage sur la qualité, l'innovation et le développement durable. Comment expliquer cette évolution? «La pression ne vient pas, comme c'est souvent le cas, des ONG de gauche, mais des associations de soumissionnaires. Ces dernières souhaitent s'éloigner de la philosophie dominante d'ouverture de marché des années 1990, qui plaçait le prix avant tout», poursuit Marc Steiner. Ce changement de paradigme transparaît jusque dans la loi fédérale sur les marchés publics (LMP, état le 21 juin 2019), qui entend clairement instaurer un système d'incitation ne tournant plus exclusivement autour du prix.



Marc Steiner, juge au Tribunal administratif fédéral, livre un aperçu de l'évolution des marchés publics

« Cette loi vise, entre autres, une utilisation des deniers publics qui soit durable sous l'angle de l'économie, de l'écologie et des aspects sociaux, ainsi que la transparence des procédures d'adjudication »

*Marc Steiner, juge au Tribunal administratif fédéral*

### Récompenser le courage de prendre ses responsabilités

Pour encourager l'essor du développement durable et de la concurrence sur la qualité, les commanditaires ne doivent pas uniquement être prêts à payer davantage pour une meilleure qualité. D'après Marc Steiner, ils doivent disposer de personnel en suffisance et dûment qualifié, pour faire preuve d'intelligence dans leurs demandes. Loin d'une culture frileuse, réticente à toute prise de risques, les entreprises doivent récompenser le courage d'assumer ses responsabilités.

« La culture de l'adjudication doit récompenser le courage d'assumer ses responsabilités, et non inciter les acheteurs à se conforter dans un système «cover my ass» [qui protège leurs arrières] »

*Marc Steiner, juge au Tribunal administratif fédéral*

Achats durables aux CFF – situation actuelle et objectifs

Les achats durables sont ancrés depuis 2014 dans la stratégie de développement durable des CFF. Ils sont donc déjà une réalité au quotidien, affirme Stephan Pfuhl, responsable Supply Chain Management. «Les CFF sont en bonne voie, car la plupart de nos appels d'offres imposent déjà des critères de qualité», souligne-t-il. Mais c'est loin d'être suffisant. Ces dernières années, les CFF ont donc mis en place les trois orientations suivantes pour atteindre leur objectif d'approvisionnement durable.

- **Stratégies:** les facteurs écologiques et sociaux sont intégrés aux stratégies des groupes de marchandises et doivent être reflétés dans les critères d'adjudication lors des appels d'offres.
- **Initiatives de branches et normes d'évaluation:** depuis 2017, les CFF appliquent à leurs fournisseurs le système d'évaluation du développement durable «Ecovadis», leader international du secteur. Pas moins de 56 fournisseurs, qui représentent environ 30% du volume d'achat (soit 1,5 milliard de francs), ont déjà été certifiés et répondent aux exigences de durabilité. Une centaine d'autres sont en cours de certification. L'objectif est d'obtenir une certification Ecovadis pour environ 60% du volume d'achat, afin d'assurer la durabilité des groupes de marchandises critiques des CFF. En outre, les CFF s'allient à d'autres entreprises de la branche ferroviaire pour exploiter les synergies dans l'évaluation de la durabilité des fournisseurs. Lorsque des marges d'amélioration sont identifiées chez des fournisseurs, des audits sont menés sur place, dans le cadre d'évaluations annuelles. Les fournisseurs qui ne répondent pas aux critères de développement durable des CFF peuvent ainsi être exclus des appels d'offres.
- **Formation continue des collaborateurs:** les formations et les mesures de sensibilisation des collaborateurs des achats, ainsi que des commanditaires, encouragent la réalisation des objectifs et le changement de culture.



Stephan Pfuhl, responsable Supply Chain Management des CFF, présente aux «Responsible Leaders» les leviers d'un approvisionnement plus durable

« Les achats de demain ne viseront pas uniquement la baisse des coûts. À

l'avenir, le développement durable jouera un rôle encore plus important dans l'approvisionnement. Nous sommes tous amenés à y contribuer: affaires, achats et fournisseurs. »

*Stephan Pfuhl, responsable Supply Chain Management CFF*

### **Le rôle pionnier des CFF**

Ce changement de paradigme se répercutera sur la culture d'achat tout entière et sur la collaboration avec les acteurs de l'économie. Les cadres ont donc une responsabilité particulière à cet égard. Car la culture d'achat imprègne l'entreprise elle-même; la loi ne fait que poser le cadre. Il faut donc exploiter les marges de manœuvre disponibles dans la qualité, l'innovation et le développement durable et accélérer l'évolution de la culture d'adjudication. Pour Marc Steiner, l'heure est aux entreprises suffisamment agiles pour prendre ces changements à bras-le-corps et les faire avancer. Et à ses yeux, les CFF sont tout à fait capables d'ouvrir la voie et de mettre en œuvre ces changements.

#### **Réseau «Responsible Leaders»**

Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie des CFF. Pour l'ancrer encore davantage dans la culture d'entreprise, les cadres décisionnaires sont régulièrement conviés à des petits-déjeuners de sensibilisation aux questions essentielles et aux sujets d'actualité qui touchent le développement durable. L'objectif de ces rendez-vous est d'encourager le dialogue stratégique et d'intégrer la durabilité dans les prises de décision et les tâches opérationnelles.