

Comment mettre en place des pratiques d’approvisionnement durable afin d’éviter un scandale et ses conséquences ? Cas du scandale de la viande de cheval

Sommaire

Sommaire	1
Introduction	3
I. Cadre théorique	5
1. Le concept d’approvisionnement durable	5
a. L’approvisionnement durable et écologique	5
b. Les trois piliers du développement durable	8
c. Les principaux avantages, moteurs et obstacles à l’approvisionnement durable	11
2. La politique en approvisionnement durable	14
a. Le Code de conduite pour les fournisseurs	14
b. La sélection et l’évaluation des fournisseurs durables – Législation, certification, normes, labels écologiques	16
c. La sélection durable des produits	20
II. Recherche empirique	21
1. Méthodologie – Étude de cas	21
2. Présentation du groupe alimentaire ABP et analyse du scandale	23
3. Critiques et discussions	28
III. Résultats et recommandations	35
1. Les résultats des entretiens semi-directifs	35
2. Les recommandations	38
Conclusion	42
Bibliographie	44



Introduction

Dans un contexte où les problématiques liées à l'environnement et la bonne gouvernance sont au cœur des préoccupations de toute la communauté, l'adoption des pratiques durables est devenue cruciale pour les entreprises. Il est alors indispensable pour ces dernières de prendre en considération l'aspect « durable » de chacune de leurs fonctions, y compris la logistique.

En effet, la réalisation d'opérations logistiques conformes aux principes du développement durable requiert l'intégration de la logistique durable dans la stratégie d'approvisionnement des sociétés. Par conséquent, elles doivent assurer une gestion responsable au niveau de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Cette pratique implique que la vision de durabilité soit orientée non seulement vers une perspective interne, mais également en incluant les différentes catégories de fournisseurs dans cette démarche durable. De plus, une entreprise ne peut exister isolément, car sa performance environnementale est aussi évaluée à partir de l'observation de l'impact global de sa chaîne d'approvisionnement.

Une telle situation s'explique notamment par le fait que les consommateurs tiennent une société responsable de sa chaîne d'approvisionnement de manière plus large, sans prendre en considération le fait qu'un fournisseur périphérique ne puisse avoir aucune relation avec cette entreprise. Or, une part importante de l'impact environnemental provient généralement d'étapes antérieures. Les activités d'approvisionnement jouent un rôle substantiel au sein d'une organisation, du fait qu'elles permettent d'assurer la sélection des fournisseurs, et par la suite d'en déterminer la nature de la collaboration et de l'interaction avec ces derniers. Pourtant, il a été relevé que la fonction approvisionnement a connu une certaine mutation, compte tenu du développement accru de la concurrence mondiale et de la spécialisation.

Désormais, les chaînes d'approvisionnement impliquent de plus en plus de collaboration avec différents fournisseurs internationaux. Ainsi, la gestion de



l'approvisionnement est devenue une activité plus complexe qui exige une coordination et une gestion plus structurées des fournisseurs. Les entreprises sont alors de plus en plus exposées aux risques de non-conformité en matière d'approvisionnement durable. Le présent travail s'intéresse particulièrement à la mise en place des pratiques d'approvisionnement durable et les conséquences d'une mauvaise gestion. Pour illustration, une étude de cas se portant sur le non-respect des politiques d'approvisionnement durable et ses conséquences sera réalisée.

Dans un premier temps, le concept et la politique d'approvisionnement durable seront abordés. Ensuite, la démarche empirique sera développée en se focalisant sur le cas du Groupe alimentaire ABP relatif au scandale de la viande de cheval. Enfin, des recommandations en matière d'approvisionnement durable seront avancées.

I. Cadre théorique

La mise en place de pratiques d'approvisionnement durable nécessite en premier lieu une maîtrise du contexte de l'activité. C'est la raison pour laquelle cette première partie est consacrée à l'analyse théorique du concept d'approvisionnement durable et de sa politique. Dans ce contexte, il est également important de distinguer l'approvisionnement durable et l'approvisionnement écologique. Le développement durable étant à l'origine de cette pratique d'approvisionnement durable, il est indispensable d'appréhender ses principes et ses trois piliers. Par ailleurs, une analyse détaillée des avantages, moteurs et obstacles de ces pratiques sera réalisée.

Concernant la politique d'approvisionnement durable, une démarche permettant d'assurer une meilleure sélection des fournisseurs et par conséquent de meilleures pratiques sera mise en évidence. Pour ce faire, la référence au cadre réglementaire et législatif sera favorisée.

1. Le concept d'approvisionnement durable

Une meilleure appréhension du concept d'approvisionnement durable requiert la prise de connaissance des éléments suivants :

- L'approvisionnement durable et écologique.
- Les trois piliers du développement durable.
- Le diagnostic de l'approvisionnement durable.

a. L'approvisionnement durable et écologique

☐ **L'approvisionnement durable**



L'approvisionnement durable correspond à une opération qui consiste pour une entreprise à assurer son fonctionnement à travers l'achat de produits et services « durables » permettant de réduire l'effet négatif sur la santé humaine et l'environnement¹. L'établissement d'une politique d'approvisionnement favorisant des produits plus sains et plus respectueux de l'environnement démontre l'engagement de l'entreprise envers la pratique du développement durable.

L'approvisionnement durable résulte du principe de l'économie circulaire qui favorise dans le cadre de l'approvisionnement (Gallaud et Laperche, 2016)² :

- Le recours aux matières recyclées.
- L'exploitation efficace des ressources renouvelables.
- L'extraction de matières premières par le biais de meilleures technologies permettant de limiter les impacts sur l'environnement et de réduire, voire supprimer le gaspillage.

Il convient de préciser que d'après le Ministère de la Transition écologique et solidaire, l'économie circulaire se définit comme *« un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et dont l'objectif est de produire des biens et services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières, de l'eau et des sources d'énergie. Il s'agit de déployer, une nouvelle économie, circulaire, et non plus linéaire, fondée sur le principe de refermer le cycle de vie des produits, des services, des déchets, des matériaux, de l'eau et de l'énergie »*.

Par conséquent, les enjeux du développement durable rejoignent ceux de l'économie circulaire. La gestion de façon durable des approvisionnements favorise effectivement le renouvellement des matières premières, ces dernières étant indispensables pour le bon fonctionnement de l'économie. De plus, une politique d'approvisionnement durable permet

¹ Sustainable purchasing: You need to begin at the source, *Nova Scotia Business Journal*, volume 27, 2012, pp. 8.

² GALLAUD Delphine et LAPERCHE Blandine, *Économie circulaire et développement durable*, ISTE éditions, 2016, 149 pages.



d'éviter la dégradation des écosystèmes afin que les générations futures puissent accéder aux ressources.

Les entreprises sont alors concernées par l'approvisionnement durable à travers la mise en place d'une écoconception de leurs produits et services. Dans ce contexte, elles portent une attention particulière sur l'impact environnemental de ces produits et service, et ce, dans toutes les étapes de son cycle de vie. En matière d'approvisionnement, il s'agit alors d'intervenir sur (B. Grant, Trautrism et Yew Wong, 2015)³ :

- La source d'approvisionnement.
- Le lieu d'approvisionnement.
- Le mode d'extraction.
- La manière de compenser les dégâts engendrés par cette opération à l'environnement.

□ **L'approvisionnement écologique**

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance du rôle qu'elles peuvent jouer afin de promouvoir les pratiques durables. C'est précisément dans ce contexte qu'elles entreprennent une démarche d'approvisionnement écologique. Ce dernier correspond au processus par lequel une entreprise se met à la recherche d'une démarche permettant de réduire l'empreinte environnementale des produits, services et fournitures qu'elle est amenée à acheter dans le cadre de l'exercice de son activité.

Ainsi, les décisions que l'entreprise est amenée à prendre en matière d'approvisionnement représentent un point central et stratégique dans le cadre d'une démarche de durabilité. Pour ce faire, des lignes directrices et des objectifs en termes d'approvisionnement écologique sont déterminés.

³ B. GRANT David, TRAUTRIMS Alexander et YEW WONG Chee, *Sustainable Logistics and Supply Chain Management*, Kogan Page, Édition révisée, 2015, 256 pages.



Pour illustration, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) définit les lignes directrices suivantes en matière d'approvisionnement écologique (BEI, 2009)⁴ :

Lignes directrices	Objectifs à atteindre (%)
Les lignes directrices et les objectifs officiels de la BEI en matière d'approvisionnement écologique seront mis en œuvre en 2009	100
Des spécifications environnementales seront inscrites dans les cahiers des charges relatifs aux marchés de travaux standards	100
Des spécifications environnementales seront inscrites dans les cahiers des charges relatifs aux marchés de mobilier de bureau	90
Les achats informatiques privilégieront de plus en plus de matériel à haut rendement énergétique	95

Graphique 1 : Illustration d'une politique d'approvisionnement écologique – Cas de la Banque Européenne d'Investissement (BEI, 2009)

Ainsi, en matière de développement écologique, l'entreprise s'intéresse non seulement à tous les produits et services qu'elle est amenée à acheter auprès de ses fournisseurs, mais également à la manière dont ces derniers contribuent à la préservation de l'environnement et des écosystèmes.

b. Les trois piliers du développement durable

Le sujet du mémoire se portant sur l'approvisionnement durable, le concept de développement durable doit impérativement pris en compte. Le développement durable se définit comme étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans*

⁴ Banque Européenne d'Investissement, (2009), Lignes directrices et objectifs de la BEI en matière d'approvisionnement écologique, *BEI*, 3 pages.

compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987)⁵. À partir de cette définition, le développement durable s'intéresse alors aux besoins élémentaires de chaque individu en ressources d'un côté, et à la manière dont ces dernières doivent être exploitées afin de répondre aux besoins actuels et futurs. L'instauration du développement durable a toutefois été effectuée suivant différentes étapes qui sont présentées dans le tableau ci-après.

Dates clés	Événements
1972	Conférence des Nations Unies sur l'environnement
1987	Commission Brundtland
1992	Sommet de la Terre à Rio : Conférence sur l'environnement et le développement
1999	Global Compact
2001	Livre vert de la Commission Européenne
2002	Sommet mondial du Développement Durable à Johannesburg
2010	Mise en place de la norme ISO 26000
2012	Rio+20

Graphique 2 : Les étapes de l'instauration du développement durable (Brunel, 2012)⁶

Le développement durable incite alors les entreprises à entreprendre une démarche de responsabilité sociétale respectant ses trois piliers qui sont l'économie, le social, et l'environnement.

□ L'économie

⁵ Rapport Brundtland, « Our Common Future », 1987.

⁶ BRUNEL Sylvie, *Le développement durable*, Presses Universitaires de France, 5^e édition, 2012, 128 pages.



L'économie représente un pilier important du développement durable étant donné la place qu'elle occupe dans la société de consommation. La manière de produire et de consommer doit alors être adaptée au concept de développement durable afin que la croissance économique soit réalisée dans la préservation de l'environnement, des besoins de la société, et du social.

☐ **Le social**

Le social représente le pilier humain du développement durable. Dans ce contexte, ce dernier s'intéresse particulièrement aux éléments suivants :

- La lutte contre l'exclusion sociale.
- L'accès généralisé aux biens et services.
- Les conditions de travail.
- L'amélioration de la formation des collaborateurs.
- La favorisation de la diversité.
- Le développement du commerce équitable et local.

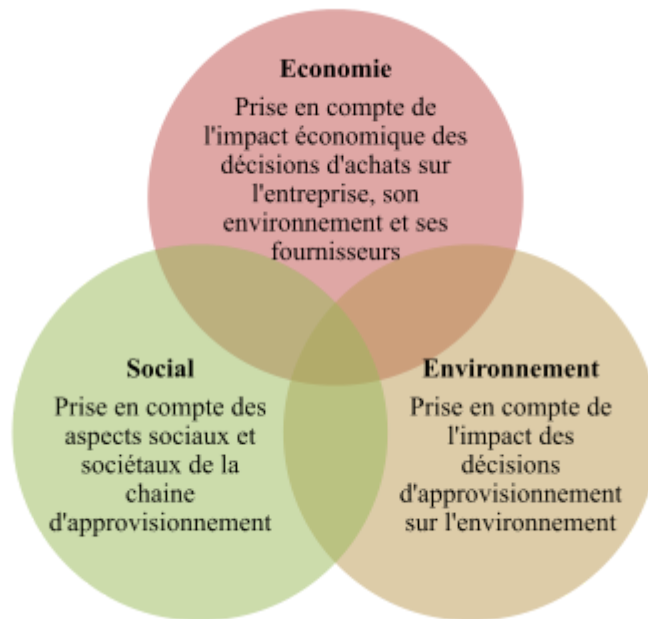
☐ **L'environnement**

L'environnement représente l'une des principales préoccupations des États (Vernier, 2011)⁷. Par conséquent, le pilier environnemental exige que tous les actes qui ont un impact négatif sur la planète soient rejetés, et ce, dans le but de préserver la biodiversité, l'écosystème, la faune et la flore.

Dans ce contexte, l'entreprise doit mettre en place une démarche d'approvisionnement durable prenant en compte ces trois piliers comme il est présenté ci-après.

⁷ VERNIER Jacques, *L'environnement*, Presses Universitaires de France, 10^e édition, 2011, 128 pages.





Graphique 3 : Les trois piliers du développement durable en matière d'approvisionnement durable (Inspiré de l'article de Blome, Hollos et Paulraj, 2004)⁸

c. Les principaux avantages, moteurs et obstacles à l'approvisionnement durable

Selon Afnor, « *les achats responsables préservent de manière équilibrée et pérenne l'intérêt environnemental, social et économique de l'ensemble des parties prenantes et servent la performance de l'entreprise donneuse d'ordres à court, moyen et long termes* ». Dans ce contexte, l'adoption d'une démarche d'approvisionnement durable par les entreprises est poussée par certains faits qui sont qualifiés de moteurs. Cette démarche permet également aux sociétés de bénéficier de certains avantages. Toutefois, des obstacles représentent des limites pour l'approvisionnement durable.

□ Les moteurs de l'approvisionnement durable

⁸ BLOME Constantin, HOLLOS Daniel et PAULRAJ Antony, (2004), Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance, *International Journal of Production Research*, volume 52, pp. 32-49.

Les entreprises ont réalisé que le fait de s'intéresser à l'approvisionnement durable leur permet de répondre au contexte de leur environnement (Dai et Blackhurst, 2012)⁹. Le tableau ci-après représente alors les moteurs de l'approvisionnement durable pour les entreprises par rapport à leur environnement interne et externe.

Environnement	Contexte	Moteurs
Externe	<i>Économique et environnemental</i>	-Recherche de l'amélioration des performances énergétiques -Augmentation du coût des ressources
	<i>Juridique</i>	-Suivi de l'évolution de la réglementation -Conformité avec la réglementation
	<i>Du marché</i>	-Suivi de la demande de la clientèle
	<i>Lié aux parties prenantes</i>	-Pression des parties prenantes
Interne	<i>Managérial</i>	-Valeurs et culture des dirigeants

Graphique 4 : Les moteurs de l'approvisionnement durable

□ Les avantages de l'approvisionnement durable

Le fait pour une entreprise d'entreprendre une démarche d'approvisionnement durable lui procure des avantages qu'il convient de considérer (Dai et Blackhurst, 2012). D'abord, une telle pratique lui accorde la possibilité de mieux gérer ses ressources, les principes du développement durable répondant à cette problématique. La responsabilité sociétale des entreprises étant devenue un critère pour les investisseurs et les clients lors de la sélection d'une entreprise, l'adoption de l'approvisionnement responsable garantit à la société une compétitivité à long terme.

⁹ DAI Jing et BLACKHURST Jennifer, (2012), A four-phase AHP-QFD approach for supplier assessment: a sustainability perspective, *International Journal of Production Research*, volume 50, pp. 5474-5490.



Les marchés présentent des attentes nouvelles face aux enjeux de l'économie circulaire. Le fait pour l'entreprise de gérer sa chaîne d'approvisionnement de manière durable lui permet alors de proposer des produits en adéquation avec ces exigences. La démarche représente pareillement une différenciation du fait de la possibilité d'anticiper les attentes de ces dernières.

Enfin, les achats responsables valorisent l'image de l'entreprise en plus de lui permettre une meilleure gestion globale des risques. En effet, le fait de sécuriser la chaîne d'approvisionnement constitue un moyen de garantir que les produits qui sont proposés par l'entreprise répondent aux exigences de la responsabilité sociétale des entreprises et respectent les principes du développement durable.

☐ **Les obstacles à l'approvisionnement durable**

Bien que la pratique de l'approvisionnement durable procure à l'entreprise des avantages non négligeables, certaines situations représentent des obstacles et limitent sa bonne réalisation (Veyret, Jalta et Hagnerelle, 2010)¹⁰. Le principal obstacle se porte sur le fait que les objectifs économiques de l'entreprise en matière d'approvisionnement durable peuvent ne pas être en adéquation avec ses objectifs sociaux et environnementaux. La société cherchera effectivement à réduire les coûts tout en s'appropriant de produits durables. Cependant, cette politique peut aller à l'encontre des objectifs sociaux de l'entreprise, notamment en matière de coût et de conditions de travail.

Pour s'assurer que l'entreprise ait bien recours à des produits durables dans le cadre de ses approvisionnements, elle veillera à sécuriser sa chaîne d'approvisionnement et sera par conséquent amenée à changer de fournisseurs de manière plus fréquente. Or, une telle démarche peut entraîner une fragilité de son organisation, du fait que les conditions et les types de relation varient suivant les fournisseurs.

¹⁰ VEYRET Yvette, JALTA Jacqueline et HAGNERELLE Michel, *Développements durables : Tous les enjeux en 12 leçons*, Éditions Autrement, 2010, 235 pages.



Par ailleurs, il est impossible de disposer d'un standard en matière de politiques et de pratiques d'approvisionnement durable, chaque entreprise définissant sa propre démarche et ayant ses propres objectifs.

2. La politique en approvisionnement durable

La détermination de la chaîne d'approvisionnement durable représente la base de la réussite de l'entreprise. C'est précisément d'une telle manière qu'il est possible de s'assurer que les matières premières dont elle dispose proviennent de sources gérées de façon responsable. En matière de politique en approvisionnement durable, les principaux objectifs de l'entreprise sont (Francis Lefebvre, 2011)¹¹ :

- L'identification et la réduction des risques au niveau de la chaîne d'approvisionnement.
- L'instauration de relations directes avec les fournisseurs de tous les niveaux.
- La démonstration de l'engagement de l'entreprise envers le développement durable auprès du personnel, des investisseurs et des parties prenantes.
- La conquête de nouveaux marchés et clients.
- La protection et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Dans le cadre de la mise en place d'une politique d'approvisionnement durable, l'entreprise s'intéresse particulièrement aux éléments suivants :

- Le Code de conduite du fournisseur.
- La sélection et l'évaluation des fournisseurs durables.
- La sélection durable des produits.

a. Le Code de conduite pour les fournisseurs

¹¹ LEFEBVRE Francis, PwC et Landwell & Associés, *Développement Durable : Aspects stratégiques et opérationnels*, Francis Lefebvre, 2011, 400 pages.



Le Code de conduite pour les fournisseurs représente les conditions minimales que l'entreprise exige de ses fournisseurs, et ce, qu'il s'agisse de fournisseurs directs ou indirects. Ces derniers doivent par conséquent remplir ces conditions dans le cadre de leur relation avec la société. La mise en place d'un tel code vise précisément à garantir une uniformité auprès de tous les fournisseurs de l'entreprise dans le cadre de l'engagement de cette dernière en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise et de développement durable.

Le Code de conduite pour les fournisseurs constitue ainsi la base ou encore la référence de l'entreprise en ce qui concerne son programme d'approvisionnement durable. Il comporte les attentes de l'entreprise envers les fournisseurs se situant à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Le document est porté non seulement à la connaissance des fournisseurs mais également à celles de tous les collaborateurs et partenaires de l'entreprise pour les raisons suivantes :

- Au niveau des collaborateurs : afin de les responsabiliser en matière d'achats responsables et de leur permettre de vérifier le respect du Code par chaque acteur concerné.
- Au niveau des partenaires et des tiers : afin de leur démontrer que l'entreprise met en place une politique d'approvisionnement durable et entreprend une démarche responsable dans le cadre de l'exercice de ses activités.

De manière générale, le Code de conduite pour les fournisseurs au sein d'une société comporte les dispositions suivantes (Azdania, Saman et Wong, 2015)¹² :

- L'exigence de la conformité des fournisseurs à l'ensemble des lois et réglementations en vigueur, notamment en ce qui concerne les piliers du développement durable.
- La vérification par l'entreprise de la conformité des fournisseurs à ce code, et ce, à travers des moyens d'évaluation internes ou externes.

¹² AZADNIA Amir Hossein, SAMAN Muhamad Zameri Mat et WONG Kuan Yew, (2015), Sustainable supplier selection and order lot-sizing: an integrated multi-objective decision-making process, *International Journal of Production Research*, volume 53, pp. 383-408.



- L'exigence de la part des fournisseurs la mise en œuvre des actions leur permettant d'être en conformité avec les lignes de conduite supplémentaires en matière d'approvisionnement durable.
- L'exigence envers les fournisseurs d'une amélioration continue en matière d'approvisionnement de l'entreprise.

Dans la mesure où un fournisseur n'est pas ou n'est plus dans la capacité de répondre de manière satisfaisante aux exigences du Code de conduite, ce dernier peut voir sa collaboration avec l'entreprise prendre fin.

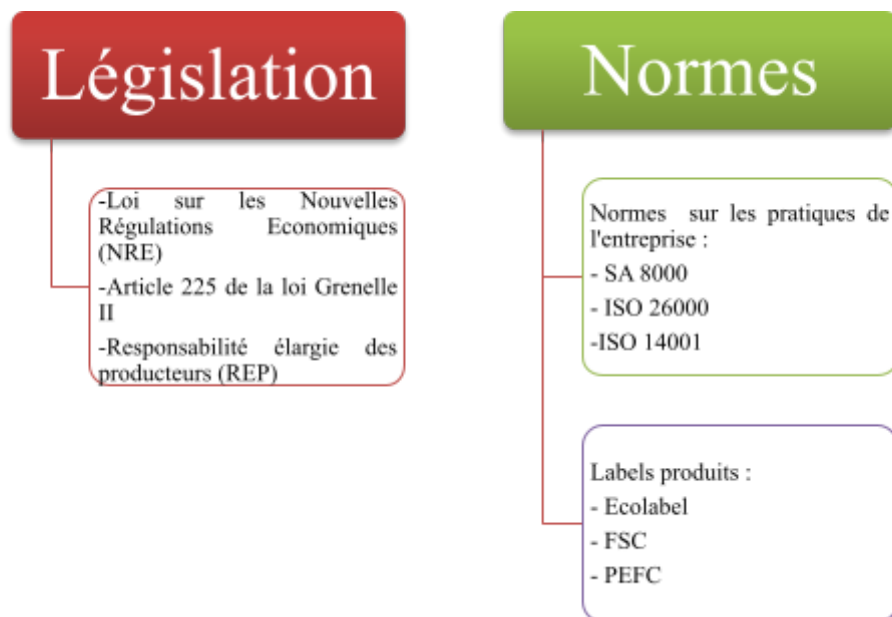
b. La sélection et l'évaluation des fournisseurs durables – Législation, certification, normes, labels écologiques

La sélection et l'évaluation des fournisseurs durables constituent le fondement d'une stratégie d'approvisionnement durable. Lors de la réalisation de ces opérations, l'entreprise se réfère au cadre réglementaire et normatif en matière d'achats responsables.

□ Le cadre réglementaire et normatif de l'approvisionnement durable

Une démarche d'approvisionnement durable est régie par des textes législatifs et des normes. Par conséquent, lorsque l'entreprise choisit un nouveau fournisseur, elle prend en compte ces différents textes. Le graphique ci-après illustre ces différents textes législatifs et normes.

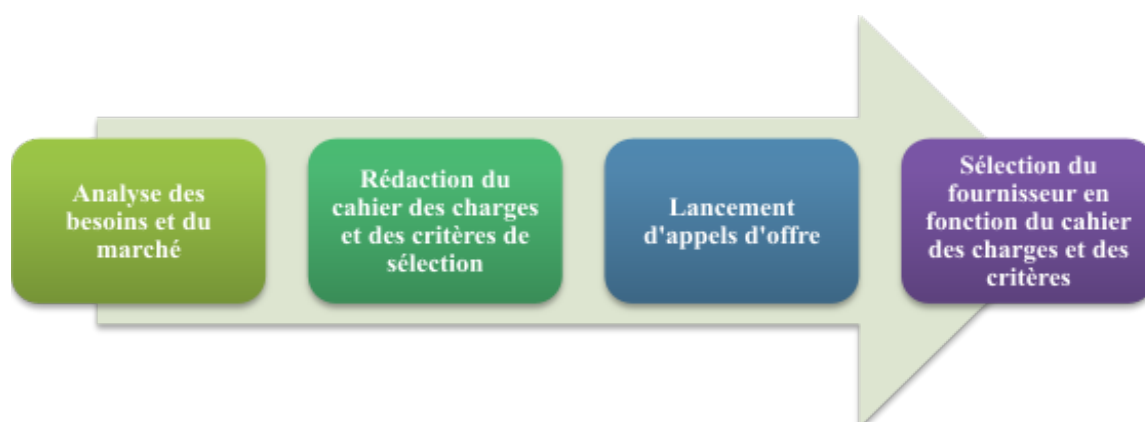




Graphique 5 : Textes législatifs et normatifs en matière d’approvisionnement durable

□ La démarche de sélection et d’évaluation des fournisseurs durables

Dans le cadre des achats responsables, la sélection d’un fournisseur s’effectue suivant une démarche particulière qui est schématisées de la manière suivante.



Graphique 6 : Démarche de sélection d'un fournisseur durable (Nova Scotia Business Journal, 2012)¹³

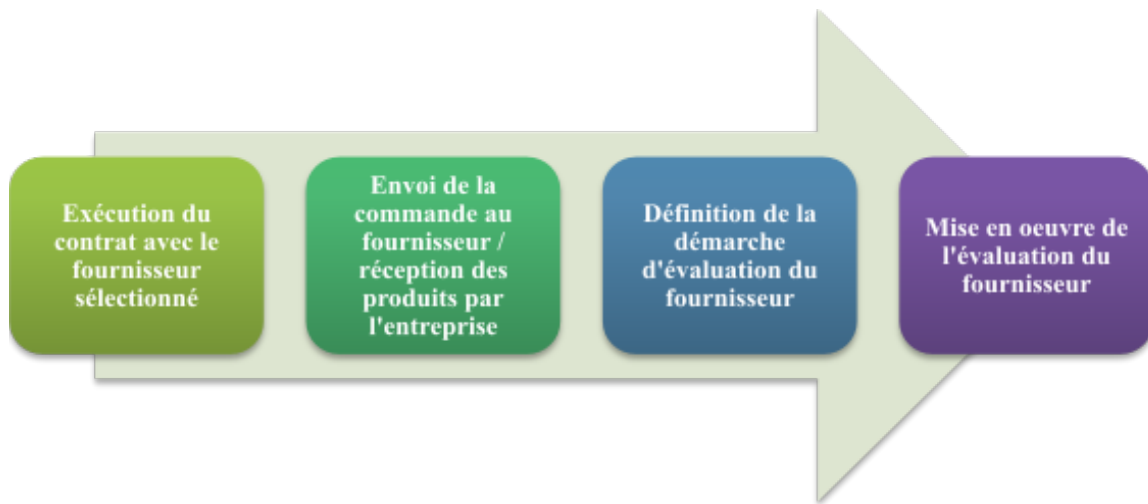
L'analyse des besoins de l'entreprise et du marché représente la première étape à entreprendre dans le cadre de la sélection d'un fournisseur durable. En effet, il est primordial pour la société de déterminer le type de produits et services dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement.

Par la suite, elle sera en mesure de définir le cahier des charges qui apportera les détails quant à ces produits et services. Une fois les besoins identifiés et le cahier des charges établi, l'entreprise peut procéder à la rédaction du Code de conduite pour les fournisseurs afin de l'adapter à la fois aux besoins et aux textes réglementaires et normatifs relatifs à l'approvisionnement durable. C'est ainsi à partir des dispositions du code que les critères de sélection seront déterminés.

C'est à partir de la connaissance des ces critères de sélection que l'entreprise lance les appels d'offre et procède à la sélection du fournisseur. Une fois le fournisseur sélectionné, il convient de l'évaluer afin de pouvoir apprécier s'il respecte bien les principes de l'approvisionnement durable. Pour ce faire, la prochaine démarche que l'entreprise doit entreprendre se présente comme suit.

¹³ Sustainable purchasing: You need to begin at the source, *Nova Scotia Business Journal*, volume 27, 2012, pp. 8.





Graphique 7 : Démarche d'évaluation d'un fournisseur durable (Nova Scotia Business Journal, 2012)

Lors de la sélection du fournisseur, un contrat est conclu entre ce dernier et l'entreprise, du fait qu'elle considère que ce fournisseur soit en mesure de respecter le Code de conduite défini et qu'il réponde aux critères de sélection. C'est par la même occasion que le fournisseur choisi prend connaissance du Code de conduite.

Une première commande est envoyée au fournisseur qui livre les produits « durables » à l'entreprise en respectant les clauses du contrat. C'est à partir de cette étape que l'entreprise procède à l'évaluation de ce fournisseur. Pour la société, cette opération a pour objectifs de :

- Vérifier si le fournisseur peut bien être qualifié de « durable ».
- Vérifier s'il respecte bien les clauses prévues dans le contrat.
- Vérifier qu'il est en conformité avec le Code de conduite établi.

Pour ce faire, l'entreprise recourt à diverses méthodes d'évaluation, telles que :

- L'audit fournisseur.
- L'évaluation de la conformité du fournisseur au code de conduite et aux clauses contractuelles.

- La mesure de la performance au travers d'un questionnaire fournisseur.

c. La sélection durable des produits

Dans le cadre de la mise en place d'une politique d'achats responsables, la sélection et l'évaluation des fournisseurs durables ne sont pas suffisantes pour garantir l'adoption par l'entreprise d'une démarche d'approvisionnement durable. Il est en effet indispensable de s'intéresser à ce que ces fournisseurs cèdent à l'entreprise : les produits. C'est précisément ces derniers qui seront utilisés dans l'exploitation de cette dernière et qui, par conséquent, doivent répondre aux principes et aux exigences du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

La sélection durable des produits passe après la sélection des fournisseurs. Il va ainsi sans dire que l'entreprise se limite à la sélection des produits que proposent les fournisseurs qu'elle a sélectionnés. C'est la raison pour laquelle il convient à la société d'opter pour les produits qui :

- Répondent aux critères et exigences du cahier des charges.
- Respectent les normes et les labels en matière de développement durable.
- Sont recyclables et qui ne sont pas néfastes à l'environnement.
- Lui permettent de réaliser des économies.



II. Recherche empirique

La réalisation d'une étude empirique est indispensable dans le cadre du présent travail pour les raisons suivantes :

- Elle permet de vérifier si la réalité est bien en cohérence avec la revue de littérature réalisée.
- Elle accorde la possibilité d'apporter une réponse à la problématique posée.

Cette seconde partie du mémoire est alors consacrée à la présentation de la recherche empirique réalisée dans le cadre de l'analyse des principes et des pratiques en matière d'achats responsables. Elle sera répartie en trois chapitres distincts, notamment :

- La présentation de la méthodologie retenue.
- La présentation du cas étudiée : celui du groupe alimentaire ABP, ayant fait l'objet d'un scandale de viande de cheval suite à un non-respect des pratiques en matière d'approvisionnement responsable.
- L'analyse et la discussion de ce cas particulier.

1. Méthodologie – Étude de cas

Afin de pouvoir justifier la méthodologie retenue pour la réalisation de la recherche empirique, il est considéré comme opportun de rappeler la problématique et de présenter les objectifs de l'étude.

☐ **La problématique et les objectifs de l'étude empirique**



À titre de rappel, la problématique formulée dans le cadre de l'étude est la suivante :
« Comment le non-respect des pratiques d'approvisionnement responsable peut conduire à un scandale et à ses conséquences ? »

Au vu de cette question, deux points retiennent l'attention. D'abord, il existe une certaine démarche qu'il convient de suivre en matière d'achats responsables. Ensuite, le non-respect de cette démarche peut entraîner pour l'entreprise concernée des impacts négatifs, et notamment un scandale. Face à de telles circonstances, la recherche empirique qui sera réalisée a visé particulièrement à :

- Identifier les pratiques qui ne sont pas conformes aux exigences et aux principes de l'approvisionnement responsable.
- Analyser l'impact de ces pratiques pour l'entreprise concernée et son environnement.

☐ **La méthode retenue dans le cadre de l'étude empirique**

Pour pouvoir répondre à cet objectif, se référer à un cas déjà existant est considéré comme adapté à la situation. En effet, cette démarche accorde non seulement la possibilité d'analyser un fait qui s'est réellement produit, mais également d'en tirer une meilleure leçon en ce qui concerne les bonnes pratiques en matière d'achats responsables.

De ce fait, l'étude de cas représente la méthode retenue dans le cadre de l'étude empirique. L'étude se portera alors sur le cas du scandale de la viande de cheval qui a fait l'objet de divers débats et enquêtes à partir de 2012. Dans ce contexte, le groupe agroalimentaire ABP Food Group représentera l'entreprise étudiée.

☐ **L'étude de cas**



L'étude de cas représente une méthodologie qui permet d'étudier un fait spécifique dans une situation complexe (Bichindaritz, 1995)¹⁴. Elle regroupe ainsi un ensemble de données empiriques. De plus, elle accorde la possibilité de :

- Rapporter un événement à son contexte.
- Observer ses manifestations et son développement.

L'étude de cas permet alors d'observer la réalité, les faits s'étant réellement produits. Il existe diverses techniques pour réaliser une étude de cas (Hamel, 1997)¹⁵ :

- L'observation.
- L'entretien semi-directif.
- L'analyse du contenu.

Dans le présent travail, deux techniques seront appliquées. La première est l'analyse du contenu. Elle est destinée à l'analyse des différents documents et articles en lien avec le cas étudié (le groupe ABP et le scandale de la viande de cheval). La seconde est l'entretien semi-directif. Cette technique est réalisée dans le but d'identifier la démarche de certaines entreprises françaises en matière d'approvisionnement durable.

2. Présentation du groupe alimentaire ABP et analyse du scandale

Dans le but de mieux appréhender le cas du scandale de la viande de cheval ayant impliqué le groupe ABP, il convient en premier lieu de présenter le contexte. Ensuite, l'entreprise faisant l'objet de l'étude empirique sera présentée avant d'analyser l'impact du

¹⁴ BICHINDARITZ Isabelle, (1995), Incremental concept learning and case-based reasoning : for a cooperative approach, In ID Watson (Ed), *Progress in case-based reasoning*, pp. 91-106.

¹⁵ HAMEL Jacques, *Études de cas en sciences sociales*, L'Harmattan, 1997, 124 pages.



scandale sur celle-ci. Enfin une analyse de cet impact sur l'environnement du groupe sera effectuée.

□ **Présentation du contexte du scandale de la viande de cheval**

Le scandale de la viande de cheval est apparu au début de l'année 2013 et résulte d'une fraude ayant été commise dans le but de faire passer la viande chevaline pour de la viande bovine (Vizard, 2014)¹⁶. Lors de cette fraude, les étiquettes sur les lots de viande ont été modifiées afin de faire croire à toute la chaîne concernée (revendeurs, cuisiniers, consommateurs) qu'il s'agissait bien de viande de bœuf. Concernant environ 4,5 millions de plats préparés et cuisinés, la fraude a atteint le niveau européen avec des dizaines de millions de consommateurs.

La fraude de la viande de cheval a été réalisée à des fins de gains financiers, le prix de la viande de cheval étant largement inférieur à celui de la viande de bœuf. Le scandale a été dévoilé au grand jour suite aux résultats d'un test ADN effectué sur les produits concernés commercialisés en Irlande et au Royaume-Uni (Sheahan et Sheehan, 2013)¹⁷. Ce test a été fait à l'initiative des autorités gouvernementales irlandaises qui ont constaté que le prix des hamburgers produits par des usines irlandaises et britanniques du groupe ABP est largement inférieur à la normale. Ainsi, en novembre 2012, la « Food Safety Authority of Ireland » ou FSAI a confirmé que ces hamburgers contenaient 29% de viande de cheval.

À partir de cet instant, des séries de tests ont été effectuées sur d'autres échantillons d'hamburgers achetés à des périodes différentes et dont les lots sont similaires ou identiques aux échantillons originaux. Le tableau ci-après détaille les résultats de ces différents tests.

¹⁶ VIZARD Sarah, (2014), Horse meat scandal has had a lasting effect on how food is marketed, *Marketing Week*, pp. 15.

¹⁷ SHEAHAN Fionnan et SHEEHAN Aideen, (2013), Coveney struggles to contain beef crisis as result withheld, *Irish News*.



Périodes d'achat des lots d'hamburgers	Date de réception des résultats des tests ADN	Résultats des tests ADN
7 au 9 novembre 2012	30 novembre 2012	37% des hamburgers contiennent de l'ADN de cheval
10 décembre 2012	18 décembre 2012	Confirmation de l'existence d'ADN de cheval

Graphique 8 : Tests ADN effectués sur les hamburgers surgelés produits par les usines du groupe ABP (Reilly, 2013)¹⁸

Les tests ne se sont toutefois pas limités aux hamburgers surgelés, mais également à d'autres produits, notamment les produits de boucherie et de charcuterie : cinq entreprises ont été retenues, car leurs produits contenaient de l'ADN chevalin. Parmi ces entreprises, Tesco a été identifié, or, son fournisseur n'est autre que Silvercrest Foods, l'usine du groupe ABP en Irlande.

Ainsi, toutes les chaînes alimentaires dans lesquelles interviennent les deux usines du groupe ABP (Silvercrest Foods en Irlande et Dalepak au Royaume-Uni) sont alors concernées par cette fraude de la viande de cheval, dont les entreprises Tesco, Findus, Burger King, Sainsbury et Asda.

□ Présentation du groupe alimentaire ABP Food Group

ABP Food Group est un groupe spécialisé dans l'agroalimentaire. Situé en Irlande, le groupe a été créé en 1954. Spécialisées dans le domaine de la viande bovine, ses filiales sont actuellement les suivantes : Anglo Beef, Agri Energy, Dalepak Foods Limited, ABP Poland,

¹⁸ REILLY Alan, (2013), CEO statement to the Joint Oireachtas Committee on Agriculture, Food and the Marine, *Food Safety Authority of Ireland*.



WA Turner Ltd, et Slaney Foods International Ltd¹⁹. Ces entreprises réalisent les activités suivantes :

- La transformation de la viande.
- La fourniture d'une gamme de viandes réfrigérées et congelées.
- La fourniture de produits à base de viande à différents types de clients : les marchés de détail et de gros, et les services de restauration à travers le monde.
- Opération dans d'autres secteurs d'activité : aliments pour animaux de compagnie, énergies renouvelables, et protéines.

□ Analyse de l'impact du scandale au niveau du groupe

Le groupe ABP est impliqué dans la fraude de la viande de cheval de 2013 du fait que ses usines aient été identifiées comme la source des produits contenant l'ADN de cheval. En effet, l'entreprise Findus est remontée jusqu'à Silvercrest Foods, l'une des usines du groupe en Irlande, et les tests effectués sur les produits de l'usine et également de celle de Dalepak (Royaume-Uni) se sont avérés positifs.

Face à une telle situation, le PDG du groupe ABP a déclaré que la viande de cheval contenu dans leurs produits provenait d'un fournisseur européen et qu'elle a été ajoutée de manière accidentelle aux steaks hachés (Forrest, 2013)²⁰. Cette conclusion a été réalisée suite à une enquête effectuée par le groupe même. Cependant, il s'est abstenu de dévoiler l'identité du fournisseur (Loury, 2013)²¹.

Mais cet incident n'a pas été sans conséquences. Les entreprises clientes du groupe ABP ayant été victimes du scandale de la viande de cheval ont décidé de changer de fournisseurs et les ventes du groupe et de ses filiales ont commencé à chuter. Silvercrest

¹⁹ <https://abpfoodgroup.com/> consultée le 30 juillet 2017.

²⁰ FORREST Susanna, (2013), Royaume-Uni : La viande de cheval, une horreur juste bonne à exporter, *Courrier International*.

²¹ LOURY Romain, (2013), Irlande : du cheval dans des steaks hachés, *Journal de l'environnement*.



Foods étant le plus grand exportateur de bœuf en Irlande, la filiale du groupe ABP a perdu plusieurs contrats évalués à plus de 50 millions d'euros avec Tesco, Burger King et Asda (Madelaine, 2013)²². De plus, l'entreprise risque des poursuites judiciaires. C'est ainsi que le groupe ABP décida de vendre Silvercrest Food. Ce dernier a été repris par le groupe Kepak.

□ Analyse de l'impact du scandale au niveau de l'environnement du groupe

Des millions de consommateurs, d'acteurs et d'entreprises issus de plusieurs pays européens étant concernés par la fraude de la viande de cheval, l'impact de l'événement est aussi ressenti au niveau de l'environnement du groupe ABP.

Au niveau britannique, l'efficacité du système de contrôle mis en place par les industriels de la viande a été remise en question. Il a même été déclaré que l'industrie de la viande n'est pas en mesure de s'auto-réguler (Meikle, 2013)²³. La viande a également fait l'objet d'une spéculation financière. Malgré cette situation, la provenance de la viande venue sur le marché demeure inconnue par les consommateurs.

Au niveau irlandais, l'image publique du pays a connu une amélioration compte tenu de l'importance de l'intervention de l'autorité irlandaise dans le décèlement de la fraude et, par conséquent, dans la limitation du scandale.

Au niveau des consommateurs, le comportement alimentaire de ces derniers ont changé à partir de ce malencontreux événement. En effet, les consommateurs n'ont plus confiance aux mentions sur les étiquettes des viandes, mettant en cause la sécurité alimentaire. Dans ce contexte, en France par exemple, la vente des plats cuisinés a connu une baisse de 30% quelques semaines après le scandale. Il en est de même au Royaume-Uni où plus de 30%

²² MADELAINE Nicolas, (2013), Findus : le scandale anglais débarque en France, *Les Echos*.

²³ MEIKLE James, (2013), Horsemeat-in-burgers scandal prompts food hygiene fears, *The Guardian*.



des consommateurs ont renoncé aux plats cuisinés (L'Obs, 2013)²⁴. Cette situation s'est présentée au profit des produits biologiques et durables et a pareillement favorisé le végétarisme.

Au niveau des entreprises concernées par le scandale, les pertes financières sont considérables (O'Hora, 2013)²⁵. Le tableau qui suit illustre alors l'ampleur de ces pertes.

Entreprises concernées	Pertes constatées
<i>Tesco</i>	• Perte de 360 millions d'euros de valeur boursière
<i>Fraisnor</i>	• Fermeture de l'usine en mai 2013 • Suppression de 110 emplois
<i>Findus</i>	• Croissance stoppée nette en France • Baisse de 17% du chiffre d'affaires du secteur des plats cuisinés surgelés • Perte financière estimée à 1 million d'euros

Graphique 9 : Pertes financières constatées au niveau des entreprises concernées par le scandale de la viande de cheval (Vizard, 2014)

Au niveau politique et réglementaire, des mesures ont été prises en matière de régulation de la sécurité alimentaire. Pour le cas de la France, une amélioration de la traçabilité et de l'étiquetage des plats cuisinés est envisagée. Cette disposition permet notamment à chaque consommateur d'identifier l'origine de la viande contenue dans ces plats (Loury, 2013)²⁶.

3. Critiques et discussions

²⁴ L'Obs avec l'AFP, (2013), Viande de cheval : 31% des Britanniques renoncent aux plats préparés, *Nouvel Obs*.

²⁵ O'HORA Ailish, (2013), Horse meat discovery knocks £300 off the value of Tesco shares, *Independent IE*.

²⁶ LOURY Romain, (2013), Le Sénat pour un droit du consommateur européen, *Journal de l'environnement*.



Le présent chapitre est consacré aux critiques et discussions du cas de la fraude de la viande de cheval en 2013 ayant impliqué le groupe alimentaire ABP Food Groupe et ses principales filiales en Irlande et en Angleterre. Dans un premier temps, les pratiques d’approvisionnement du groupe ABP seront abordées. Dans un second temps, les failles identifiées seront mises en évidence.

□ Les pratiques du groupe ABP en matière d’approvisionnement

Le groupe ABP, de par son statut de firme internationale, est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale et de développement durable. C’est la raison pour laquelle il met en œuvre tous les moyens nécessaires afin que sa croissance ne soit pas réalisée au détriment de l’environnement naturel.

De ce fait, le groupe déclare mettre en œuvre des initiatives majeures en matière de durabilité, et ce, à tous les niveaux de la structure et des activités : « *de la ferme à la fourchette* » (ABP Food Group, 2017). Pour ce faire, des KPI ont été définis au sein du groupe en matière de durabilité, et dont les objectifs jusqu’en 2020 se présentent comme suit.

Objectifs	(%)
Réduction de l’empreinte de carbone	30%
Zéro déchets envoyés à la décharge	100%
Réduction de la consommation d’eau	50%
Réduction de la consommation d’énergie	30%
Réduction de la consommation d’électricité	40%

Graphique 10 : Objectifs du groupe ABP en matière de développement durable (ABP Food Group, 2017)

De plus, le groupe considère que l'intégrité du produit représente l'une de ses pierres angulaires. Il accorde ainsi une importance particulière au produit, et plus précisément à la viande de bœuf qu'il est amené à fournir à ses clients. L'intégration d'une démarche responsable dans la production se présente sous différents aspects pour le groupe.

o En matière d'utilisation des ressources

Le groupe s'engage à respecter l'environnement, ainsi que les animaux à travers :

- Le respect de normes élevées en matière de bien-être des animaux.
- La maximisation de l'efficacité de conversion dans l'ensemble des opérations divisionnelles intégrées.
- La compréhension de la viabilité fondamentale de veiller à réduire les pertes en matière de ressources.

o En matière d'approvisionnement durable

Comme le groupe est spécialisé dans la production de viande de bœuf classé « haut de gamme », sa chaîne d'approvisionnement est gérée de manière contrôlée, notamment en ce qui concerne :

- La réduction des coûts inutiles dans la production de viande bovine.
- L'optimisation de la performance du bétail.
- La garantie que les bétails sont élevés dans un environnement sain pour qu'ils puissent optimiser leur croissance naturelle.
- La vérification que les agriculteurs sont efficaces et disposent d'un modèle commercial responsable.



Au vu de la politique d'achats responsables du groupe ABP, il est constaté que ce dernier collabore directement avec les agriculteurs et les éleveurs (les fournisseurs de premier rang) afin de sécuriser sa chaîne d'approvisionnement et d'être conforme aux exigences de durabilité. Malgré cette situation, des failles ont encore été relevées ayant entraîné le scandale de la viande chevaline.

□ **Les failles identifiées**

En matière d'approvisionnement responsable, des failles ont été identifiées au niveau de la politique du groupe ABP. Elles concernent différents niveaux, comme le présente le schéma ci-après.



Figure 11 : Failles identifiées au niveau de la chaîne d'approvisionnement du groupe ABP (L'auteur)

o **Les failles identifiées au niveau de l'évaluation des fournisseurs**

Comme il a été susmentionné, le groupe ABP déclare s'engager dans le développement durable et dans la responsabilité sociétale, et ce, dans tous les aspects de ses activités. Cette situation entraîne le fait que l'entreprise entreprend également une démarche

d'achats responsables. De plus, elle a mise en évidence le fait qu'elle accorde une importance particulière quant à ses relations avec les fournisseurs.

Dans le cas actuel, la démarche de sélection des fournisseurs mises en place par le groupe n'est pas remise en cause. Cela se justifie notamment par le fait que le groupe est présent sur le marché depuis 1954, et avant le scandale de 2013, aucun incident de la même ampleur n'a été relevé. Le groupe a ainsi toujours veillé à bien sélectionner ses fournisseurs suivant les critères d'approvisionnement durable.

C'est notamment au niveau de l'évaluation des fournisseurs qu'une faille a été identifiée. En effet, l'origine de la substance nuisible contenue dans les produits proposés par les usines du groupe, et plus précisément par Silvercrest Foods provenait d'un de ses fournisseurs. Une évaluation régulière de la situation et de la position de ce fournisseur aurait alors permis de déceler les éventuelles anomalies et non conformités et le scandale aurait pu être évité. Ainsi, l'entreprise a soit omis d'effectuer une évaluation dudit fournisseur, soit mis en œuvre une évaluation insuffisante pour détecter la fraude.

o Les failles identifiées au niveau du contrôle des filiales

Une enquête réalisée a permis de remonter sur l'une des sources du scandale de la viande de cheval : les usines ou plus précisément les filiales du groupe ABP. Ces dernières sont respectivement implantées en Irlande et au Royaume-Uni, soit deux sites différents. Malgré l'écart géographique constaté entre ces dernières, les deux usines ont tous deux été impliquées dans la fraude, tout simplement du fait qu'elles ont eu le même fournisseur.

Cette situation mène à conclure que la démarche de sélection et d'évaluation de ce fournisseur doit être identique tant au niveau du groupe, que des deux filiales. Bien qu'une filiale dispose d'une certaine autonomie, le groupe ABP, en tant que société mère, doit



toutefois définir les lignes directrices en matière d'achats responsables et les communiquer auprès de ses filiales.

Une meilleure communication entre le groupe ABP et ses filiales, ainsi qu'un contrôle régulier de ces dernières auraient également permis d'éviter le scandale de la viande de cheval.

o Les failles identifiées au niveau du contrôle des produits

Les travaux précédents ont permis de réaliser que dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'approvisionnement durable, une entreprise ne se limite pas uniquement à la sélection et l'évaluation du fournisseur, ainsi qu'à l'élaboration d'un Code de conduite pour les fournisseurs, mais aussi aux produits.

Une entreprise est tenue de contrôler les produits qu'elle reçoit de ses fournisseurs afin de s'assurer que :

- Ces derniers sont en conformité avec les commandes, les clauses contractuelles et le cahier des charges.
- Ces fournisseurs respectent bien les dispositions prévues en matière de code de conduite.
- Les exigences relatives aux achats responsables sont bien respectées et remplies.

Bien que le groupe ait fait le constat d'une erreur lors de l'intégration de la viande de cheval dans les hamburgers surgelés, cette situation n'exclut pas le fait qu'une faille soit constatée au sein de l'entité en matière de contrôle des produits. Représentant une principale activité, ainsi qu'une spécialité pour le groupe, la production de la viande bovine doit faire l'objet d'une vigilance particulière et d'un contrôle rigoureux. En effet, la petite « erreur » peut alors être due en partie à la négligence du contrôle des produits, ayant entraîné un scandale à l'échelle européenne et des pertes financières considérables.



III. Résultats et recommandations

Dans cette dernière partie du mémoire, les résultats de l'entretien semi-directif mené auprès de 5 dirigeants d'entreprises en France entreprenant une démarche responsable en matière d'approvisionnement seront présentés. Ensuite, les recommandations en matière de démarche d'achats responsables seront avancées.

1. Les résultats des entretiens semi-directifs

Dans le but de mieux cerner la réalité, il a paru indispensable de s'intéresser aux pratiques des entreprises en matière de développement durable, et plus précisément d'achats responsables. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 5 dirigeants d'entreprises en France qui entreprennent une démarche responsable. Le tableau ci-après apporte les précisions quant à ces sociétés.

Entreprise	Secteur d'activité	Fonction de l'interviewé
1	Distribution alimentaire	Responsable RSE
2	Distribution de gaz naturel	Directeur des activités
3	Déménagement international	Responsable logistique
4	Papeterie	Responsable des approvisionnements
5	Matériaux de construction	Directeur achats et approvisionnements

Graphique 12 : Présentation des entreprises et des dirigeants interviewés (L'auteur)

L'objectif de ces entretiens est d'appréhender les pratiques de ces entreprises en matière d'approvisionnement durable. Pour ce faire, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré afin d'orienter les conversations vers les thèmes et les sujets relatifs aux achats responsables. Cet outil se présente alors comme suit.



Thèmes	Sujets
<i>L'entreprise et le dirigeant</i>	• Secteur d'activité et principale activité • Fonction de la personne interviewée
<i>L'entreprise et la RSE</i>	• Objectif en matière de développement durable • Démarche RSE adoptée • Lignes directrices
<i>L'entreprise et les achats responsables</i>	• Code de conduite pour les fournisseurs • Démarche de sélection et d'évaluation des fournisseurs • Démarche de sélection des produits • Politique d'approvisionnement durable • Limites de la politique

Graphique 13 : Guide d'entretien semi-directif utilisé lors de l'étude (L'auteur)

☐ **Code de conduite pour les fournisseurs**

La totalité des entreprises étudiées a mis en place un Code de conduite pour leurs fournisseurs. Ce document comporte entre autres les éléments suivants :

- Les normes minimales exigées envers les fournisseurs.
- Les objectifs de les principes de l'entreprise en termes de relations fournisseurs.
- La portée du code.
- Les dispositions relatives à la mise en œuvre du code.
- Le système de gestion des fournisseurs.
- Les piliers du code.
- Le champ d'application du Code.

☐ **Démarche de sélection et d'évaluation des fournisseurs**



En matière de sélection des fournisseurs, les pratiques suivantes sont adoptées par les entreprises étudiées :

- La sélection des fournisseurs à partir des besoins identifiés au sein de l'entreprise.
- La sélection des fournisseurs en se référant aux objectifs d'achats responsables de l'entreprise.
- La sélection des fournisseurs éthiques.
- La sélection des fournisseurs à partir des normes utilisées.
- L'évaluation de l'image et de la réputation des fournisseurs.

En ce qui concerne l'évaluation de ces fournisseurs, les méthodes utilisées par les entités étudiées sont les suivantes :

- Un système d'évaluation interne des fournisseurs.
- Le questionnaire d'autodiagnostic des fournisseurs.
- L'audit des fournisseurs.

☐ **Démarche de sélection des produits**

En matière de sélection des produits, les entreprises s'intéressent particulièrement aux critères suivants :

- Le caractère durable du produit.
- Le caractère recyclable du produit.
- Le caractère économique du produit.
- Les normes et écolabels du produit.

☐ **Politique d'approvisionnement durable**



Pour les entreprises étudiées, la politique d'approvisionnement durable est :

- Définie à partir des objectifs de l'entreprise en termes de développement durable.
- En adéquation avec la politique RSE.
- Communiquée à toutes les parties prenantes, les filiales et les collaborateurs.
- En conformité avec les textes législatifs, réglementaires et normatifs.
- Réajustée en fonction des évolutions des besoins et du cadre réglementaire.

☐ **Limites de la politique d'approvisionnement durable**

Les dirigeants interviewés ont toutefois évoqué quelques limites au niveau de leur politique d'approvisionnement durable, notamment :

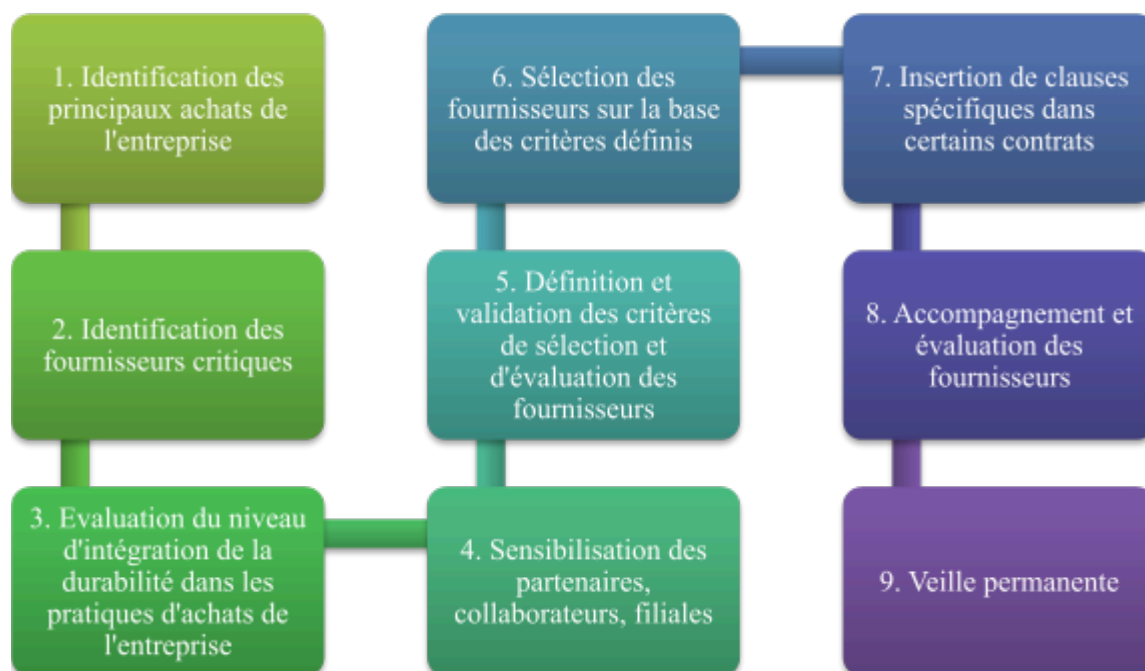
- L'impossibilité de formuler des objectifs mesurables et de définir des indicateurs pour certains aspects des achats responsables.
- La non-adéquation de la politique d'approvisionnement durable à certains objectifs de l'entreprise.
- L'évolution constante du cadre législatif et réglementaire.
- La nécessité d'évaluer constamment les fournisseurs entraînant une mobilisation financière, organisationnelle et temporelle importante.

2. Les recommandations

Si telles sont les résultats de la recherche empirique, tant au niveau du scandale de la viande chevaline que de la politique d'achats responsables des entreprises étudiées et ses limites, les recommandations seront ainsi orientées vers la mise en place d'une démarche permettant de sécuriser la chaîne d'approvisionnement à tous les niveaux.



Pour ce faire, la démarche suivante est proposée aux entreprises afin d'améliorer leur politique d'achats durables.



Graphique 14 : Proposition d'une démarche d'achats responsables (L'auteur)

Le point de départ, dans cette démarche proposée, est alors l'identification des principaux achats que l'entreprise est amenée à réaliser afin de garantir le bon déroulement de ses activités. Pour ce faire, il est conseillé de se référer aux données comptables, aux informations fournies par le service achats / approvisionnement, et aux données inscrites sur les factures.

Il convient ensuite d'identifier les fournisseurs qui sont considérés comme critiques dans la chaîne d'approvisionnement. Cette étape est nécessaire afin de prendre connaissance du niveau de chaque fournisseur de l'entreprise en termes de :

- Niveau d'importance des achats réalisés auprès de ces fournisseurs.
- Pratiques internes de ces fournisseurs, notamment le mode de fabrication et le lieu de fabrication, la conformité législative et réglementaire, les normes et certifications, le niveau d'intégration d'une stratégie environnementale et durable...

Cette appréciation ne s'opère pas uniquement au niveau des fournisseurs, mais également de celui de l'entreprise. En effet, il est important pour cette dernière d'évaluer son niveau d'intégration de la RSE dans sa stratégie d'achats. Les étapes suivantes sont alors à entreprendre.



Graphique 15 : Démarche d'évaluation du niveau d'intégration de la RSE dans la politique d'approvisionnement de l'entreprise (L'auteur)

L'entreprise se doit également de sensibiliser ses collaborateurs, ses filiales, ses parties prenantes, ainsi que ses fournisseurs sur la nécessité d'améliorer la politique d'approvisionnement durable de l'entreprise, sur les actions à entreprendre et sur les objectifs et les résultats attendus. C'est pareillement une occasion pour faire des mises au point et valider les critères permettant de sélectionner et d'évaluer les fournisseurs ainsi que leurs produits. Pour s'assurer que tous les critères ont été pris en compte, il est préconisé de consulter tous les départements et services impliqués au sein de la société, notamment les achats et approvisionnement, le contrôle de gestion, la direction générale...

La personnalisation des contrats se présente comme une option intéressante afin d'améliorer une politique d'achats responsables. Il est précisément conseillé de s'intéresser aux contrats avec les fournisseurs qui présentent des enjeux pour l'entreprise, et d'y intégrer des clauses spécifiques relatives aux critères du développement durable.

Après avoir communiqué les exigences de l'entreprise envers les fournisseurs, il est recommandé d'accompagner ces derniers dans la mise en œuvre de ces exigences, et par la même occasion de les évaluer. Cet accompagnement permet à l'entreprise d'améliorer les relations avec ses fournisseurs, d'identifier leurs difficultés et d'étudier ensemble les améliorations à effectuer.

Une fois la politique et la démarche d'approvisionnement durable de l'entreprise mise en place, il convient de les contrôler et les évaluer régulièrement, et d'assurer une veille permanente, l'environnement de l'entreprise étant en constant changement.

Conclusion

Pour conclure, l'importance accordée au développement durable a incité les entreprises à adopter une démarche de plus en plus responsable dans le cadre de l'exercice de leurs activités. La responsabilité sociétale de l'entreprise ou RSE représente la ligne de conduite de ces entreprises afin de leur permettre de respecter les principes du développement durable. Il est impératif que cette ligne de conduite soit intégrée dans tous les aspects de l'activité de l'entreprise, et plus particulièrement dans toute sa chaîne d'approvisionnement.

En effet, l'approvisionnement joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise et présente d'importants enjeux, du fait que de la qualité des fournisseurs et de leurs produits dépendra également la qualité des produits ou services proposés par l'entreprise. Le cas de l'entreprise ABP Food Group met en évidence ces affirmations précédentes, car une petite erreur au niveau de la chaîne d'approvisionnement a entraîné des pertes financières et en image considérables pour le groupe et ses filiales, mais également pour ses autres clients et ses fournisseurs à différents rangs.

Afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement dans une optique d'achats responsables, il est fortement recommandé à une entreprise de :

- Prendre en considération les besoins réels de l'entreprise et des clients en matière de développement durable.
- Favoriser les produits durables et les fournisseurs responsables.
- Tenir compte de l'origine des matières premières utilisées.
- Prendre en considération la fin de vie de ces produits.

Pour ce faire, la mise en place d'une politique d'approvisionnement durable et la détermination d'une démarche concrète et efficace permettant de sélectionner les fournisseurs et de les évaluer par la suite est indispensable. Par ailleurs, une collaboration étroite avec ces fournisseurs représente également l'un des fondements d'une stratégie d'approvisionnement



durable. Comment mettre alors en place cette forme de collaboration et comment se présente-t-elle ?

Bibliographie

- AZADNIA Amir Hossein, SAMAN Muhamad Zamari Mat et WONG Kuan Yew, (2015), Sustainable supplier selection and order lot-sizing: an integrated multi-objective decision-making process, *International Journal of Production Research*, volume 53, pp. 383-408.
- Banque Européenne d'Investissement, (2009), Lignes directrices et objectifs de la BEI en matière d'approvisionnement écologique, *BEI*, 3 pages.
- BICHINDARITZ Isabelle, (1995), Incremental concept learning and case-based reasoning : for a cooperative approach, In ID Watson (Ed), *Progress in case-based reasoning*, pp. 91-106.
- B. GRANT David, TRAUTRIMS Alexander et YEW WONG Chee, *Sustainable Logistics and Supply Chain Management*, Kogan Page, Édition révisée, 2015, 256 pages.
- BLOME Constantin, HOLLOS Daniel et PAULRAJ Antony, (2004), Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance, *International Journal of Production Research*, volume 52, pp. 32-49.
- BRUNEL Sylvie, *Le développement durable*, Presses Universitaires de France, 5^e édition, 2012, 128 pages.
- DAI Jing et BLACKHURST Jennifer, (2012), A four-phase AHP-QFD approach for supplier assessment: a sustainability perspective, *International Journal of Production Research*, volume 50, pp. 5474-5490.
- FORREST Susanna, (2013), Royaume-Uni : La viande de cheval, une horreur juste bonne à exporter, *Courrier International*.
- GALLAUD Delphine et LAPERCHE Blandine, *Économie circulaire et développement durable*, ISTE éditions, 2016, 149 pages.
- GENOVESE Andrea, LENNY KOH S.C., BRUNO Giuseppe et ESPOSITO Emilio, (2013), Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence, *International Journal of Production Research*, volume 51, pp. 2868-2886.
- GERRARD Neil, (2013), The European scale of the horse meat scandal, *Caterer & Hotelkeeper*, volume 203, pp. 14-15.
- HAMEL Jacques, *Études de cas en sciences sociales*, L'Harmattan, 1997, 124 pages.
- LEFEBVRE Francis, PwC et Landwell & Associés, *Développement Durable : Aspects stratégiques et opérationnels*, Francis Lefebvre, 2011, 400 pages.



- LOURY Romain, (2013), Irlande : du cheval dans des steaks hachés, *Journal de l'environnement*.
- LOURY Romain, (2013), Le Sénat pour un droit du consommateur européen, *Journal de l'environnement*.
- MADELAINE Nicolas, (2013), Findus : le scandale anglais débarque en France, *Les Echos*.
- O'HORA Ailish, (2013), Horse meat discovery knocks £300 off the value of Tesco shares, *Independant IE*.
- Rapport Brundtland, « Our Commun Future », 1987.
- REILLY Alan, (2013), CEO statement to the Joint Oireachtas Committee on Agriculture, Food and the Marine, *Food Safety Authority of Ireland*.
- SHEAHAN Fionnan et SHEEHAN Aideen, (2013), Coveney struggles to contain beef crisis as result withheld, *Irish News*.
- Sustainable purchasing: You need to begin at the source, *Nova Scotia Business Journal*, volume 27, 2012, pp. 8.
- VERNIER Jacques, *L'environnement*, Presses Universitaires de France, 10^e édition, 2011, 128 pages.
- VEYRET Yvette, JALTA Jacqueline et HAGNERELLE Michel, *Développements durables : Tous les enjeux en 12 leçons*, Éditions Autrement, 2010, 235 pages.
- VIZARD Sarah, (2014), Horse meat scandal has had a lasting effect on how food is marketed, *Marketing Week*, pp. 15.

- Chartered Institute of procurement and supply about sustainable procurement : <https://www.cips.org/Documents/Resources/Knowledge%20Summary/Sustainable%20Procurement.pdf>