



RELIER
REPENSER
REGÉNÉRER



Construire et déployer sa stratégie bas carbone

*6 guides pour vous accompagner dans votre
démarche*

R3 : qui sommes-nous ?

Créée en 2021 par Frédéric Rodriguez, Francine Mayer et Timothée Elkihel, R3 est composée d'une équipe d'experts, de consultants et d'ingénieurs expérimentés depuis plus d'une dizaine d'années dans la **transition environnementale, sociale et énergétique**.

L'ambition commune est d'accélérer le changement en aidant les entreprises à se transformer et à s'adapter aux défis environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Aujourd'hui, R3 c'est...

+ 160 experts, ingénieurs et consultants

6 implantations en France (Paris, Nantes, Lille, Bordeaux, Marseille et Lyon)

+ 1 700 entreprises accompagnées

Entreprise à mission depuis 2025, R3 déploie sa vision holistique de la transition sur les **3 piliers RSE, Décarbonation et Performance énergétique**. Cette vision holistique est portée par notre équipe d'experts : ingénieurs en performance énergétique, ingénieurs décarbonation, consultants RSE, consultants spécialisés sur des domaines tels que la biodiversité, l'écoconception...

R3 allie cette intelligence humaine à **2 leviers d'accélération** : des **solutions de financement**, avec des équipes expertes en ingénierie financière, et des **plateformes digitales propriétaires**, qui permettent d'apporter aux clients facilité et autonomie dans le pilotage et le reporting.



L'objectif : unifier les feuilles de route, **relier l'économie à l'écologie**

Le Bascule Lab, c'est quoi ?

Le Bascule Lab est né d'un constat partagé lors du **Bascule Club**, cercle de réflexion R3 : **pour réussir la transition, il faut passer des idées à l'expérimentation**. Le thème « **budget carbone dans les achats** » a été voté comme première thématique à traiter.

🎯 **Objectif** : dépasser la réflexion pour concevoir, avec les entreprises participantes, un prototype d'outil et une méthode au plus près de la réalité terrain, des enjeux et contraintes des entreprises pour :

- Définir et attribuer un budget carbone par catégorie d'achat ;
- Intégrer un prix interne du carbone dans les décisions d'achat ;
- Expérimenter des mécanismes de bonus/malus ou de reporting associés.



Les achats bas carbone : pourquoi s'agit-il d'un sujet clé ?

Quand une entreprise pollue, on pense d'abord à ses usines, ses camions, ses bureaux. Mais pour beaucoup d'entreprises, **la plus grosse part de la pollution ne vient pas de ce qu'elles font elles-mêmes; elle vient de ce qu'elles achètent.**



Le problème, c'est que la plupart des entreprises pilotent leurs achats uniquement avec deux critères : **le prix, et la qualité**. Le carbone, s'il est regardé, l'est après coup, dans un rapport RSE une fois par an, **jamais au moment où on choisit vraiment un fournisseur**.

L'idée de ce Bascule Lab, c'est de dire : **et si le carbone devenait un troisième critère, aussi concret que le prix, au moment même où on décide quoi acheter et à qui ?**

Résultats :

- ✓ **1 grille de maturité achats bas carbone** ;
- ✓ **1 cadre stratégique en 7 étapes** (Mesurer - Structurer - Évaluer - Élaborer la stratégie - Déployer - Piloter - Internaliser) **sur 3 phases** (Foundations, Engagement, Maturité avancée) ;
- ✓ **6 guides** correspondant à des actions clés au sein de ces 7 étapes

Guide : Intégrer le carbone aux cahiers des charges dans le processus d'achat



Responsables
Direction Achat ; Direction RSE

- 🎯 **Faire des achats un levier opérationnel de décarbonation de la chaîne de valeur, en rendant le critère carbone incontournable dans chaque décision en lien avec les fournisseurs**

Prérequis

- Cartographie de l'impact carbone des achats et sélection des catégories d'achats prioritaires
- Formation et outillage des acheteurs

1

Définition des critères M1-M3

- Choisir le ou les critères de sélection (exemples non exhaustifs) :
 - **Déclaratif** : questionnaire GES (ex. CDP Supply Chain, EcoVadis)
 - **Contractuel** : engagement de réduction chiffré (ex: -X % d'ici 2030, aligné SBTi)
 - **Quantitatif** : intensité carbone du produit/service exprimée en kgCO₂e/unité fonctionnelle
- Fixer un poids dans la notation fournisseur, l'ADEME recommande au minimum 10 à 15 % de la note
- Définir un seuil éliminatoire si nécessaire
- Tester ces critères avec 3 fournisseurs dans une démarche de pédagogie : leur présenter la démarche, les objectifs et demander des feedbacks

2

Formation des acheteurs, pour les familiariser avec ce nouveau critère de décision M3-M5



Découvrez le guide « Former les équipes achats aux enjeux carbone »

3

Intégration dans les documents d'achat M5-M9

- Modifier les cahiers des charges, les grilles d'évaluation des appels d'offres, les contrats-cadres et la politique d'achat

4

Collecte et évaluation des données fournisseurs M9-M15

- Envoyer un questionnaire aux fournisseurs, en priorisant les catégories d'achats les plus émissives
- Fiabiliser les données déclaratives par un contrôle de cohérence (ex. comparaison au ratio sectoriel ADEME) avant intégration dans la notation fournisseur

5

Suivi et reporting M15-M18

- Calcul des émissions annuelles, et suivi de l'évolution du portefeuille fournisseurs selon leur maturité GES
- Intégrer les données au bilan GES de l'entreprise et au rapport extra-financier

Indicateurs / KPIs à suivre

- % volume d'achats couvert par un critère carbone
- % appels d'offres intégrant un critère carbone
- Poids du critère carbone dans la décision

Co-bénéfices :

- Réponse aux exigences croissantes des clients sur le scope 3
- Amélioration des scores ESG (notation extra-financière, appels d'offres publics)
- Attractivité employeur sur les profils sensibles aux enjeux environnementaux

Type d'action

Décision forte

Ressources à mobiliser

Humaines ● ● ● ● ●

Coûts € € € € €

Difficultés et contraintes

- Risque de données déclaratives non vérifiées (greenwashing)
- Difficulté à comparer des intensités carbone entre fournisseurs (périmètres déclarés hétérogènes)
- Nécessité d'aligner direction achats, RSE et direction générale sur les arbitrages prix/carbone

Guide : Former les équipes achats aux enjeux carbone



Responsables
Direction Achat; Direction RSE ; DRH

🎯 Doter les acheteurs des compétences nécessaires pour intégrer le critère carbone dans leurs décisions, en faisant de la fonction achat un acteur opérationnel de la décarbonation de l'entreprise.

Prérequis

- Cartographie carbone des achats réalisée

1

Diagnostic des compétences actuelles

M1-M2

- Évaluer les connaissances carbone (questionnaire interne)
- Identifier les profils : stratégiques, opérationnels, managers
- Cartographier les besoins par famille d'achat

2

Conception du parcours et des modalités

M2-M3

- Arbitrer qui suit quel niveau ; montée en charge progressive
- Modalités : présentiel, e-learning, coaching, co-formation avec la RSE
- Financement mobilisable sous conditions, à instruire en amont

3

Déploiement des trois niveaux de formation

M4-M12

- **Niveau 1 - Sensibilisation aux enjeux climat et carbone** : Comprendre les fondamentaux du climat, du carbone et du cadre réglementaire (bilan GES, CSRD, MACF)
- **Niveau 2 - Approfondissement carbone appliqué aux achats** : Développer un regard critique sur les enjeux carbone dans les achats (Scope 3, Base Carbone ADEME, données fournisseurs, critère carbone en consultation)
- **Niveau 3 - Mise en œuvre opérationnelle** : Intégrer les enjeux carbone dans les pratiques achats au quotidien (plan d'action de décarbonation, dialogue fournisseurs, leviers achats bas carbone, pilotage d'indicateurs)

4

Intégration dans les outils du quotidien

M4-M6

- Désigner un référent carbone achats interne
- Fiches réflexes par famille d'achat, modèles de cahiers des charges et grilles d'évaluation carbone
- Evolution des outils actuels

5

Ancrage dans la pratique

M6

- Critère carbone dans les objectifs individuels
- Retour d'expérience en revue de portefeuille et partages trimestriels

6

Suivi et mise à jour des compétences

M12, puis annuel

- Évaluer les acquis (quiz, mise en situation) et actualiser le parcours chaque année

Indicateurs / KPIs à suivre

- % acheteurs formés par niveau
- Score moyen aux évaluations post-formation
- % acheteurs avec objectif carbone intégré dans leurs objectifs individuels

Co-bénéfices :

- Meilleure qualité des données collectées auprès des fournisseurs
- Réduction du risque de greenwashing dans les décisions d'achat
- Attractivité employeur et fidélisation des profils sensibles aux enjeux RSE

Type d'action

Prérequis clé

Ressources à mobiliser

Humaines ●●●●●

Coûts €€€€€

Difficultés et contraintes

- Disponibilité des acheteurs
- Hétérogénéité des niveaux de connaissances initiales
- Nécessité d'un plan de capitalisation
- Nécessité de tenir au courant de l'évolution rapide des réglementations et référentiels

Guide : Dialoguer avec les fournisseurs stratégiques sur les enjeux climatiques



Responsables
Direction Achat ; Direction RSE

🎯 **Engager les fournisseurs dans une démarche de réduction de leurs émissions GES, en adaptant l'approche à leur taille et leur maturité, afin de réduire les émissions de la chaîne de valeur amont l'entreprise.**

Prérequis

- Cartographie et segmentation du panel fournisseurs (taille, famille d'achat, criticité)
- Identification des fournisseurs clés (volume d'achat, impact carbone, dépendance)

1

Segmentation du panel fournisseurs

M1-M2

- **Par taille** : PME, ETI et Grandes entreprises
- **Par niveau de maturité carbone**
 - Niveau 0 : aucune démarche engagée
 - Niveau 1 : bilan GES réalisé, pas d'objectif défini
 - Niveau 2 : objectif de réduction défini, plan d'action en cours
 - Niveau 3 : objectif validé (SBTi ou équivalent), reporting annuel structuré

2

Partage de la grille de maturité à l'ensemble des fournisseurs ciblés et auto-diagnostic à retourner

Utiliser les résultats pour affiner la segmentation et prioriser les prochaines étapes

M3-M5

3

Dialogue différencié selon le profil fournisseur

M6-M9

- **Fournisseurs à sensibiliser (Niveau 0 et 1)**
 - Présenter la démarche carbone de son entreprise : contexte réglementaire, méthodologie utilisée, étapes franchies, bonnes pratiques internes et retours d'expérience concrets
 - Orienter vers des dispositifs d'accompagnement existants : ACT Pas à Pas (Ademe), Diag'Décarbonation (BPIFrance)
- **Fournisseurs engagés (Niveau 2 et 3) :**
 - Engager un dialogue structuré sur les objectifs de réduction attendus
 - Intégrer les engagements dans les revues fournisseurs périodiques et exiger un reporting GES annuel formalisé

4

Organisation d'un Suppliers' Day afin de réunir les fournisseurs stratégiques, à reproduire selon une fréquence à définir

M10

Suggestion d'organisation de la journée :

- Présentation de la stratégie carbone de l'entreprise et de ses attentes fournisseurs
- Témoignages de fournisseurs engagés (niveaux 2 et 3)
- Ateliers de co-construction sur les plans d'action par famille d'achat
- Présentation des outils et ressources disponibles

5

Suivi et reporting

M11-M12

- Mettre à jour la segmentation maturité fournisseurs annuellement
- Intégrer les résultats dans les revues fournisseurs et les décisions de référencement

Indicateurs / KPIs à suivre

- % fournisseurs stratégiques ayant réalisé leur auto-diagnostic
- % fournisseurs par niveau de maturité
- Nombre de fournisseurs participants au Suppliers' Day

Co-bénéfices :

- Renforcement de la relation fournisseur sur des bases collaboratives
- Amélioration de la qualité et de la fiabilité des données scope 3

Type d'action

Prérequis clé

Ressources à mobiliser

Humaines ●●●●●

Coûts €€€€€

Difficultés et contraintes

- Hétérogénéité forte de la maturité au sein d'un même panel fournisseurs
- Ressources limitées des PME pour s'engager dans une démarche structurée
- Risque de perception de l'engagement comme une contrainte imposée plutôt qu'un levier partagé
- Nécessité d'une mobilisation interne durable pour assurer la continuité du dialogue

Guide : Développer un programme d'embarquement fournisseurs



Responsables
Direction Achat ; Direction RSE ;
Direction technique

🎯 Faire progresser le panel fournisseurs vers un niveau de maturité carbone suffisant pour contribuer aux objectifs scope 3, par un accompagnement progressif et différencié.

Prérequis

- Dialoguer avec ses fournisseurs stratégiques sur les enjeux climatiques
- Fournisseurs prioritaires identifiés et volontaires pour aller plus loin

1

Cadrer le programme et sécuriser la donnée M1-M2

- Critères : top fournisseurs, % d'achats, impact carbone estimé, maturité
- Prioriser ceux couvrant 80 % des émissions scope 3 cat. 1
- Définir le format et la fréquence des données d'émission attendues

2

Différencier l'accompagnement selon la grille de maturité des achats bas carbone M2-M3

- **Niveau 0 - Mesurer** : Appui au premier bilan GES simplifié et aux outils adaptés
- **Niveau 1 - Se fixer un cap** : Aide à fixer un objectif chiffré et à identifier les leviers prioritaires
- **Niveau 2 - Tenir la trajectoire** : Suivi de l'atteinte des objectifs, partage de bonnes pratiques sectorielles, appui à la validation externe
- **Niveau 3 - Entraîner sa filière** : co-construction (éco-conception, logistique), objectifs étendus à ses propres achats, embarquement de ses fournisseurs

3

Embarquer les fournisseurs M3-M5

- Cadrer les échanges et les objectifs ; argumentaire fournisseur (économies matière, accès marché, réglementation, résilience)
- Équipes mixtes achat-technique-RSE de part et d'autre, avec des moyens proportionnés
- S'appuyer sur l'existant : ADEME, Décarbon'Action, Éco-Flux, ACT Pas à Pas

4

Formaliser les engagements réciproques M5-M7

- Engagements progressifs et atteignables, à jalons partagés
- Logique d'entraide : accompagner avant d'envisager toute sortie
- Côté acheteur : visibilité, délais de paiement, stabilité des volumes
- Évaluer les opportunités de financement

5

Co-construire des solutions bas-carbone M7-M11

- Éco-conception : allègement matière, recyclé, emballage, substitution des composants émissifs
- Réévaluer le besoin et l'usage : tolérances, reconditionné, réparabilité, reprise, alternatives
- Intelligence collective : appel à solutions, bibliothèque partagée, mutualisation des efforts

6

Valoriser les fournisseurs engagés et suivre M12, puis annuel

- Statut préférentiel, poids accru en sélection et renouvellement
- Co-signer les réussites : rapport annuel, Suppliers' Day, communications
- Segmentation actualisée, tableau de bord, émissions évitées et collecte de données primaires

Indicateurs / KPIs à suivre

- % fournisseurs ciblés intégrés au programme
- Répartition du panel par niveau de maturité
- % ayant progressé d'un niveau sur 12 mois
- % fournisseurs avec clause carbone signée
- % des volumes d'achats couverts par des données primaires

Co-bénéfices :

- Fiabilisation des données scope 3
- Résilience du panel face à la transition
- Argument commercial vers les grands comptes
- Innovation produit et gains matière partagés
- Dynamique collective et fidélisation du panel

Type d'action

Décision forte

Ressources à mobiliser

Humaines ● ● ● ● ●

Coûts € € € € €

Difficultés et contraintes

- Hétérogénéité du panel : parcours difficiles à standardiser et conduite du changement
- Moyens et disponibilité limités des PME fournisseurs
- Émissions évitées difficiles à mesurer de façon auditable
- Mobilisation interne à tenir sur plusieurs exercices
- Animation collective : concurrence entre fournisseurs à gérer

Guide : Mettre en place un budget carbone

Responsables
Direction Financière ; Direction
RSE ; Direction Achat

Traduire la trajectoire de réduction en enveloppes d'émissions annuelles allouées et opposables, pour que le carbone devienne une contrainte de gestion et d'optimisation au même titre que le budget financier.

Prérequis

- Bilan GES scopes 1, 2 et 3 annuel et détaillé
- Trajectoire de réduction validée selon un référentiel reconnu
- Portage explicite de la direction générale et de la direction financière

1

Définition du périmètre et de la maille

M1-M2

- Cadrer d'abord un pilote (un projet, un site ou une BU) : valider la faisabilité des données et le mécanisme avant la généralisation
- Choisir la maille de pilotage : filiale, entité, BU, famille d'achat ou projet
- Arrêter les scopes et postes d'émissions de gaz à effet de serre couverts
- Fixer l'année de référence, la méthode et les règles de recalcul
- Cartographier les responsables de données par poste et par entité

2

Allocation de l'enveloppe annuelle

M3-M4

- Décliner la trajectoire en budgets annuels décroissants, en volume absolu
- Répartir selon l'historique, l'intensité et le potentiel de réduction
- Pondérer par la capacité d'action réelle et le calendrier d'investissement de chaque entité
- Conserver une réserve centrale pour les aléas et projets nouveaux

3

Choix du mécanisme de pilotage

M5-M6

- **Niveau de contrainte**
 - Indicatif : le budget est suivi et publié, sans conséquence.
 - Contraignant : le budget est un plafond, le dépassement bloque ou déclenche un arbitrage
- **Flexibilité en cas d'écart**
 - Report : économiser une année pour dépenser la suivante, dans des bornes définies
 - Échange entre entités : céder un excédent, sous contrôle pour éviter le trading opportuniste
- **Signal-prix (optionnel, mais clé pour orienter les décisions)**
 - Prix directeur : la tonne est valorisée dans les calculs, sans échange d'argent
 - Taxe interne : chaque entité ou BU paie ses tonnes à un fonds central, réinvesti en décarbonation

4

Intégration aux processus de décision

M7-M9

- Volet carbone obligatoire dans les dossiers d'investissement et les appels d'offres
- Double validation : budget € et budget tCO₂e selon un même cycle et calendrier
- Intégrer le budget à l'ERP et aux outils de contrôle de gestion existants
- Seuil de déclenchement : au-delà de X € ou X tCO₂e, l'analyse carbone est obligatoire

5

Gouvernance, suivi et révision

M10, puis annuel

- Comité carbone-finance : revue trimestrielle, arbitrage des dépassements et réallocations
- Tableau de bord consommé / alloué par entité, rapproché du reporting financier et du plan CSRD
- En cas de dépassement : plan de rattrapage documenté, report de projets, recours à la réserve
- Révision annuelle de l'allocation ; part de la rémunération variable indexée sur l'écart

Indicateurs / KPIs à suivre

- % du périmètre couvert par un budget
- Écart consommé / alloué par entité
- % investissements passés au filtre carbone
- Avance ou retard sur la trajectoire cumulée
- Réductions attribuables aux arbitrages du budget carbone (tCO₂e)

Co-bénéfices :

- Trajectoire rendue opposable et pilotable
- Anticipation du coût futur du carbone
- Meilleure allocation des investissements
- Responsabilité de la décarbonation partagée

Type d'action

Changement
structurel

Ressources à mobiliser

Humaines ● ● ● ● ●

Coûts € € € € €

Difficultés et contraintes

- Dépend de la qualité et profondeur des données d'émissions
- Résistance des entités face à une contrainte nouvelle
- Arbitrage délicat entre croissance d'activité et plafond
- Le scope 3 est le plus important mais celui sur lequel on a le moins de maîtrise

Guide : Mettre en place le TCO2



Responsables
Direction Achat ; Direction
Financière ; Direction Technique



Arbitrer les achats sur le coût global de possession intégrant le carbone, ou *Total Cost of Ownership, including CO2e* (TCO2) plutôt que sur le prix d'acquisition uniquement. La méthode vaut pour tout achat dès lors qu'il génère des coûts et des émissions après l'acte d'achat.

Prérequis

- Familles d'achat identifiées et priorisées
- Accès aux données de coût et d'usage sur la durée de vie : exploitation, contrat, consommation
- Facteurs d'émission (Base Empreinte ADEME, FDES / EPD fournisseurs)
- Acheteurs formés au coût global et aux enjeux climat.

Choix du périmètre pilote

M1

1

- Situer l'achat parmi trois profils : dominé par l'usage (engins, flotte, froid), par la fabrication (matériaux, IT, mobilier), par le service (prestations, transport, cloud)
- Retenir les étapes du cycle de vie pertinentes : fabrication, acquisition et mise en service, exploitation, maintenance et renouvellement, fin de vie ou cession
- Cadrer la profondeur : infrastructures nécessaires, coût d'indisponibilité, financement, risques réglementaires, révision des prix, coût de changement de prestataire, etc.
- Formaliser le périmètre exclu : ce qui est hors champ doit être écrit et daté

Collecte et fiabilisation des données

M1-M2

2

- Mobiliser les sources existantes : télématique, historique maintenance, fiche équipement, factures, contrats
- Confronter les données déclarées par le fournisseur à la réalité observée
- Tracer chaque hypothèse et son niveau de confiance : mesuré / estimé / dire d'expert
- Extrapoler les données manquantes et tester la sensibilité des 3-4 hypothèses les plus incertaines

Construction du modèle de coût

M3

3

- Structurer les 4 entrants : sources de données, règles de calcul, hypothèses, composantes
- Chiffrer chaque étape du cycle de vie retenue en € sur la durée de vie, en actualisant les coûts futurs
- Associer à chaque étape l'empreinte carbone estimée en tCO₂e, en tenant compte de l'évolution des facteurs d'émission
- Valoriser le carbone via une valeur de référence (256 €/tCO₂e en 2025, 300 € en 2030, rapport Quinet) et comparer le coût réel de décarbonation (€/tCO₂e évitée) à cette référence

Ancrage dans les outils et les processus

M4-M6

4

- Intégrer le TCO2 aux outils de gestion existants : ERP achats, gestion de parc, demande d'investissement
- Accompagner les acheteurs : formation au modèle, guide d'utilisation, appui d'un référent
- Grille TCO2 dans les cahiers des charges et pondération explicite dans l'évaluation des offres
- Exiger contractuellement des fournisseurs les données d'exploitation, d'émission et de fin de vie

Généralisation et suivi

M5

5

- Étendre famille par famille, formaliser une fiche TCO2 par famille avec l'ensemble des entrants au modèle
- Capitaliser une bibliothèque d'hypothèses et de facteurs réutilisable, versionnée, et réviser chaque année le périmètre comme les hypothèses
- Gouvernance : Achats pilote, Technique valide les données, Data/IT maintient le modèle ; Finance appuie les hypothèses économiques
- Mesurer l'écart prévu / constaté un an après l'achat pour crédibiliser le modèle

Indicateurs / KPIs à suivre

- % familles d'achat couvertes par un modèle TCO2
- % consultations arbitrées sur le TCO2
- € et tCO₂e évités grâce aux décisions d'achat arbitrées sur le cycle de vie
- Coût de la tonne évitée (€/tCO₂e)
- Écart TCO2 prévu / constaté

Co-bénéfices :

- Économies d'exploitation au-delà du carbone
- Décisions d'achat objectivées et opposables
- Meilleure connaissance du parc et de l'usage réel
- Dialogue fournisseurs sur la donnée et la durée de vie

Type d'action

Changement
structurel

Ressources à mobiliser

Humaines ● ● ● ● ●

Coûts € € € € €

Difficultés et contraintes

- Données dispersées, extrapolation nécessaire
- Périmètre complexe à cadrer
- Forte dépendance aux données fournisseurs
- Le coût carbone reste une aide à la décision mais la décision finale reste encore économique



RELIER
REPENSER
REGÉNÉRER

Contactez-nous



Côme DE LASSUS

Directeur du pôle Carbone & Climat - Grands Comptes
come.delassus@r3-group.fr



Damien JOUHAUD

Manager - Pôle Carbone & Climat Grands Comptes
damien.jouhaud@r3-group.fr



www.r3.fr