



LA DIVERSITÉ DANS LES ACHATS : UNE SOURCE DE PERFORMANCE DURABLE

Marc RIVAULT



Dans le cadre de leurs fonctions, les acheteurs peuvent à la fois favoriser le recours à des fournisseurs « divers » et sélectionner leurs prestataires sur la base de critères permettant de promouvoir la diversité et de prévenir les discriminations dans la chaîne de sous-traitance.

Afin de guider les acheteurs dans leur démarche d'intégration de la diversité dans le processus d'achat, nous avons intégré au guide « La diversité dans les achats : une source de performance durable » des schémas directeurs et des fiches outils qui présentent des pistes d'action, points de vigilance et retours d'expérience allant de la définition des besoins à la fin du contrat, en passant par la sélection et la contractualisation.

Vous les trouverez présentés ci-dessous pour vous permettre de vous en inspirer et d'agir au quotidien.

SCHÉMA DIRECTEUR 1

CONCEVOIR ET PILOTER UNE POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ » (DÉCISIONNAIRES ET COORDINATEURS)

SCHÉMA DIRECTEUR 2

METTRE EN ŒUVRE LE PROCESSUS « ACHATS ET DIVERSITÉ » (ACHETEURS ET PRESCRIPTEURS)

FICHE OUTIL 1

ADAPTER LES PROCÉDURES ET LES CONDITIONS D'ACCÈS AUX MARCHÉS, ET VALORISER LES FOURNISSEURS ACTIFS

FICHE OUTIL 2

EXPLIQUER SA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ » AUX FOURNISSEURS ACTUELS ET POTENTIELS

FICHE OUTIL 3

ÉLARGIR SON PANEL DE FOURNISSEURS

FICHE OUTIL 4

VALORISER L'ENGAGEMENT DES FOURNISSEURS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DANS LES PROCESSUS D'ACHATS

FICHE OUTIL 5

ENGAGER ET CONTRACTUALISER

FICHE OUTIL 6

S'INSCRIRE DANS UNE LOGIQUE PARTENARIALE AVEC SES FOURNISSEURS

SCHÉMAS DIRECTEURS

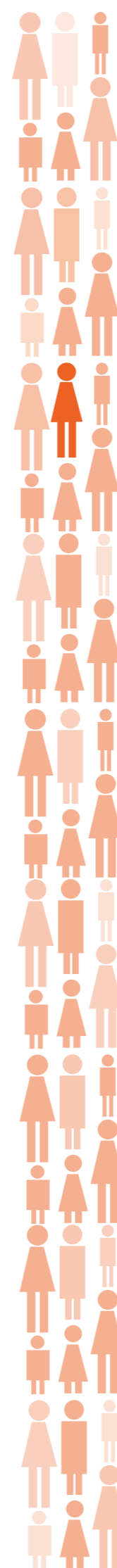


SCHÉMA DIRECTEUR 1

CONCEVOIR ET PILOTER UNE POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »
[DÉCISIONNAIRES ET COORDINATEURS]

DÉFINIR ET ADAPTER LA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »

Identifier les enjeux

↳ Voir Chapitre 1 et 5

Définir des axes de travail

- Travailler avec des fournisseurs divers (TPE, STPA, SIAE, entreprises « Territoires de la ville »)
- Identifier les enjeux selon les catégories d'achats
- Promouvoir la diversité chez les fournisseurs (choisir des critères)
- Valoriser sa politique d'achats

↳ Voir Chapitre 2

Délimiter son périmètre d'intervention et mettre en place une cartographie des enjeux

↳ Voir Chapitres 3 et 4

Définir des objectifs et des indicateurs en cohérence avec les autres

↳ Voir Chapitre 3

Définir les conditions de mise en œuvre de la politique

Définir les modalités d'arbitrage

↳ Voir Chapitre 3

S'engager dans une démarche d'amélioration continue

Impliquer les sous-traitants

↳ Voir Chapitre 4

S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

↳ Voir Chapitres 4 et 6

Impliquer et coordonner les acteurs chargés du déploiement de la politique

Accompagner le déploiement de la politique :

- Développer des compétences et des habitudes nouvelles
- Renforcer la connaissance des fournisseurs « divers » et travailler les préjugés
- Adapter les outils existants et en créer de nouveaux
- Impliquer et encourager les acteurs concernés
- Créer un environnement juridique sécurisant

Faire évoluer sa politique au fil du temps :

- Consulter les acteurs « de terrain »
- Consolider les informations pour piloter son action
- Capitaliser sur les retours d'expérience
- Créer l'émulation
- Tenir compte de l'évolution des enjeux

DÉFINIR LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE SA POLITIQUE

Réfléchir aux principes directeurs de la politique :

- Encouragement
- Mieux-disant
- Contractualisation
- Exclusion...

Choisir ses moyens d'action :

- Axe fournisseurs « divers » :
 - > Adapter les procédures et les critères d'achats (Fiche Outil 1) :
 - Simplifier, voire adapter :
 - Modalités de candidature
 - Risque économique
 - Délais de paiement
 - Certifications
 - Créer des instances dédiées (guichet unique, médiation...)
 - > Élargir son panel de fournisseurs (FO 3)
 - > Accompagner des fournisseurs « divers » (FO 6)
 - > Intégrer des fournisseurs « divers » dans les marchés (FO 1) :
 - Réserver des marchés
 - Allotir les marchés
 - Recourir à un ensemble
 - Recourir à la sous-traitance ou à la co-traitance
- Axe fournisseurs « actifs » :
 - > Accompagner ses fournisseurs (FO 6)
 - > Sélectionner ses fournisseurs :
 - Mettre en place des conditions d'exclusion
 - Évaluer des politiques RSE des fournisseurs (FO 4) :
 - Par questionnaire
 - Par entretien
 - Par audit
 - > Contractualiser et suivre les engagements pris (FO 5)

Garantir l'information des fournisseurs sur la politique conduite (FO 2)

SCHÉMA DIRECTEUR 2

METTRE EN ŒUVRE LE PROCESSUS « ACHATS ET DIVERSITÉ »
(ACHETEURS ET PRESCRIPTEURS)

DANS LE PROCESSUS D'ACHATS

ÉTAPE 1 – DÉFINIR SES BESOINS

Y a-t-il des spécificités liées à l'achat (famille d'achat, volume...) devant être prises en compte dans le processus achats ? À quelles étapes ? Voir Chapitre 5

Quelques exemples :

- Achats de prestations RH/Recours à l'intérim
- Achats de prestations de marketing et de communication
- Achats prévoyant des prestations sur site
- Achats auprès de fournisseurs présentant de forts enjeux liés à la diversité

ÉTAPE 2 – DÉFINIR LES CONDITIONS D'ACCÈS AU MARCHÉ

Réserve-t-on le marché à une catégorie de fournisseurs ? Voir FO 1

Permet-on aux PME, SIAE, STPA, aux entreprises des « territoires » de candidater ? Si oui, comment ? Voir FO 1

- Adaptation des procédures et des critères
- Recours à un ensemble
- Allotissement
- Co-traitance
- Sous-traitance

Valorise-t-on l'engagement de ses fournisseurs pour la diversité ? Si oui, comment ?

- Prévoit-on des motifs d'exclusion ? Voir FO 1 et 4
- Souhaite-t-on pratiquer le mieux-disant ? Voir FO 4 et 5
- Y a-t-il des conditions d'exécution spécifiques ? Voir FO 5
- Envisage-t-on de revoir les conditions d'exécution des contrats ? Voir FO 5 et Chapitre 5

Envisage-t-on d'accompagner certains fournisseurs ? Voir FO 6

ÉTAPE 3 – INFORMER SES FOURNISSEURS ET RECHERCHER DES FOURNISSEURS « DIVERS » ET « ACTIFS »

A-t-on bien informé les candidats : Voir FO 2, 4 et 5

- Du processus d'achats ?
- Des critères de sélection adoptés ?
- De sa politique diversité ?
- Des chartes et des normes RSE à appliquer ?

Y a-t-il des fournisseurs « divers » dans le panel de fournisseurs ? Y en a-t-il qui candidatent au marché ?

Voir FO 3

- PME
- SIAE
- STPA
- Entreprises des « territoires »

Va-t-on rechercher des fournisseurs « divers » ? Recourt-on aux services de plateformes ? Voir FO 3

ÉTAPE 4 – ÉVALUATION ET SÉLECTION

Interroge-t-on les candidats sur leurs politiques RSE ? Les évalue-t-on sur ces politiques ? Voir FO 4

Comment gère-t-on le risque de dépendance ? Voir FO 1

Prend-on bien en compte le coût réel de l'achat (ex. : déduction des unités bénéficiaires) ?

ÉTAPE 5 – CONTRACTUALISATION

↳ Voir FO 5

Fait-on signer une charte ?

A-t-on remis aux fournisseurs des informations sur :

- L'existence d'une médiation ? Voir FO 1

Gère-t-on le risque de dépendance ? Voir FO 1

- Abuse-t-on de la dépendance économique de son fournisseur ?
- La durée du contrat est-elle suffisante ?

Intègre-t-on des clauses spécifiques ? Voir FO 5 et Chapitre 5

- Clause d'insertion
- Clause de non-discrimination
- Clause de recherche de profils divers
- Clause de mise en accessibilité des supports
- Conditions de contrôle (reporting, audits...)

Élargit-on sa démarche aux sous-traitants ? Voir Chapitre 4

Revoit-on les conditions d'exécution du contrat (ex. : horaires de jour) ? Voir Chapitre 5

ÉTAPE 6 – VIE ET FIN DU CONTRAT

A-t-on intérêt à accompagner les fournisseurs Voir FO 6 :

- Dans le développement d'une politique diversité :
 - Information et sensibilisation
 - Partage de pratiques
 - Mise en œuvre d'actions communes
- Dans leur développement économique :
 - Bénévolat et mécénat de compétences
 - Mise en relation avec d'autres clients potentiels ?

Les enjeux rendent-ils nécessaire de suivre et de contrôler les engagements pris ? Voir FO 5

Est-il nécessaire d'avoir une vigilance accrue sur certains points ?

- S'assurer du respect des délais de paiement
- Anticiper son désengagement pour prévenir le risque de dépendance économique
- Gérer et suivre régulièrement les litiges
 - Récupérer, le cas échéant, les attestations d'unités bénéficiaires (UB)

Quelles informations et quels retours d'expériences doit-on faire remonter aux réseaux « Achats et diversité » ?

AU FIL DE L'EAU

- Repérer les fournisseurs « divers » déjà présents dans le panel de fournisseurs Voir FO 3
- Élargir et qualifier le panel de fournisseurs Voir FO 3
- Développer le panel de fournisseurs « divers » Voir FO 6
- Accompagner ses fournisseurs dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité Voir FO 6
- Faire la revue des principaux achats dans lesquels intégrer la diversité (fournisseurs « divers » et « actifs »)



FICHES OUTILS

FICHE OUTIL 1

ADAPTER LES PROCÉDURES ET LES CONDITIONS D'ACCÈS AUX MARCHÉS, ET VALORISER LES FOURNISSEURS ACTIFS

L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats intervient dès la définition du besoin et des conditions d'accès au marché. Il s'agit alors de lever les obstacles freinant le recours aux services de fournisseurs divers et de reconnaître le développement de politiques RSE chez ses fournisseurs, quels qu'ils soient.

Plusieurs options sont envisageables :

- **s'assurer de l'accès aux marchés des fournisseurs « divers » ;**
- **encourager la coopération entre fournisseurs « classiques » :**
 - par le recours à un ensemble,
 - par la pratique de l'allotissement,
 - par la co-traitance et la sous-traitance ;
- **définir des motifs d'exclusion :**
 - réserver des marchés aux fournisseurs « divers »,
 - respecter la législation en vigueur en matière de non-discrimination.

S'ASSURER DE L'ACCÈS AUX MARCHÉS DES FOURNISSEURS « DIVERS »

L'accès au marché des fournisseurs « divers » passe par :

- l'accès aux informations sur les processus « achats » [voir fiche outil 2 (FO 2), « Expliquer sa politique "Achats et diversité" aux fournisseurs actuels et potentiels »];
- l'organisation de rencontres entre fournisseurs et acheteurs (voir FO 3, « Élargir son panel de fournisseurs »);
- la connaissance des critères de sélection et leur adaptation (voir FO 4, « Valoriser l'engagement des fournisseurs en faveur de la diversité dans les processus d'achats »);
- l'élargissement du panel de fournisseurs en vue d'y intégrer des fournisseurs « divers » (voir FO 3, « Élargir son panel de fournisseurs »);
- la gestion du risque de dépendance économique (voir ci-dessous).

L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats nécessite aussi une révision des procédures en vue de lever les obstacles freinant le recours aux fournisseurs « divers ». Elle implique aussi l'intégration de critères nouveaux dans la sélection des fournisseurs, en vue de valoriser leur engagement social, notamment en matière de risque contre les discriminations.

Elle peut passer par :

- l'adaptation des processus d'achats aux spécificités des fournisseurs « divers », en particulier en ce qui concerne la simplification des procédures, la gestion du risque de dépendance économique et la gestion des délais de paiement ;

- la définition de critères de sélection (voir FO 4, « Valoriser l'engagement des fournisseurs en faveur de la diversité dans les processus d'achats »);
- la mise en place d'une médiation interne.

Faciliter l'accès aux marchés par la révision des procédures de sélection

Les processus d'achats lourds, la complexité des modalités de candidatures et les circuits propres à la contractualisation et au paiement des factures posent d'importantes difficultés à ces fournisseurs – en particulier les PME –, parfois conduits d'un service à un autre pour obtenir une réponse à leurs questions et être rémunérés.

Certaines solutions contribuant globalement à améliorer les relations clients/fournisseurs sont envisageables.

- **Simplifier les procédures et clarifier au maximum les documents contractuels**, les **questionnaires** (voir FO 4, « Valoriser l'engagement des fournisseurs en faveur de la diversité dans les processus d'achats ») et les autres outils qui nécessitent souvent des compétences expertes pour y répondre. S'assurer que les appels d'offres sont rédigés en français. La complexité des termes utilisés dans les documents d'achats, en particulier pour les éléments se rapportant à la RSE et aux achats responsables, constitue un obstacle dans l'accès aux marchés des PME. L'instauration d'une procédure simplifiée et accélérée spécifique aux PME peut être envisagée.
- **Mettre en place une procédure d'achats adaptée** aux PME (procédures simplifiées et accélérées), ce qui implique d'informer les PME sur cette procédure et de former les acheteurs et les prescripteurs à son application.
- **Garantir la transparence des critères de sélection.**
- **Créer un portail fournisseurs et/ou un « guichet unique »**, chargé de gérer la relation entre les PME et le donneur d'ordre, et, à ce titre, de coordonner les services internes. L'accès aux bons interlocuteurs facilite grandement l'accès des PME aux marchés, ainsi que la gestion des relations clients/fournisseurs.
- Autoriser le recours aux services d'un ensemble, l'allotissement des marchés, la co-traitance et/ou la sous-traitance (voir infra).



Créer un guichet unique

SNCF

La SNCF a créé un guichet PME au sein de la direction des achats. Il a pour missions :

- de permettre aux PME de se faire connaître;
- d'offrir une solution d'échanges aux PME;
- d'encourager le processus de valorisation des PME;
- de mettre en relation les interlocuteurs potentiels;
- de susciter l'innovation en provenance des fournisseurs.

La SNCF est également membre fondateur de l'association Pacte PME, qui a pour objectifs de faciliter et de renforcer les contacts directs entre PME et grands comptes, et de promouvoir les « bonnes pratiques » de l'achat. Pacte PME crée des programmes de développement des PME parrainés par des grands comptes pour les aider à devenir des entreprises de taille intermédiaire.

D'autres axes de travail favorisent l'accès des fournisseurs « divers » aux commandes de grandes organisations.

- **L'organisation de la répercussion des économies réalisées** lors des achats auprès du STPA au niveau des entités prescriptrices. De fait, si la réalisation de tels achats bénéficie généralement à l'organisation, les entités à l'origine de ces achats bénéficient rarement des économies qu'elles ont générées. Il s'agit bien d'un frein au recours au STPA au niveau des acheteurs et des prescripteurs. Ce frein est d'autant plus grand lorsque ce recours implique un surcoût, même léger, en période de réduction budgétaire.
- **Veiller au respect des délais de paiement, voire accélérer ces délais de paiement.**
- Gérer le risque de dépendance économique.
- Tenir compte des obstacles liés aux certifications.

Ces trois points sont détaillés ci-après.

Gérer le risque de dépendance économique

Les politiques d'achats de certaines organisations excluent les PME de leurs appels d'offres en raison du risque de dépendance économique qu'elles présentent. Ceci freine leur développement et favorise la concentration d'entreprises plus grandes, à leur détriment. Cela encourage également le développement de l'intermédiation, imposant aux sous-traitants des conditions de réalisation de leurs engagements moins favorables qu'elles n'auraient pu l'être et/ou une augmentation des coûts.

Selon un sondage en ligne réalisé sur le site Décision Achats à partir du 24 février 2010 et arrêté le 19 avril 2010⁴⁶, sur 132 votants, 62,5 % fixaient un taux de dépendance maximal au-dessus duquel un fournisseur ne peut candidater à leurs appels d'offres.

Pour ces 62,5 % de répondants :

- 12 % avaient fixé ce taux à moins de 20 %;
- 46,5 % entre 20 % et 30 %;
- 27,5 % entre 30 % et 40 %;
- 3,5 % entre 40 % et 50 %;
- 10,5 % à plus de 50 %.

Comme le précise la charte des relations fournisseur responsables⁴⁷, le « poids trop élevé d'un donneur d'ordre dans l'activité d'une PME peut être un facteur de risque en cas d'évolution brutale des volumes de commandes. De ce fait, toutes les actions qui peuvent être engagées par les PME (diversification, internationalisation, amélioration des savoir-faire) seront autant d'initiatives positives pour les donneurs d'ordre. »

Toutefois, pour éviter l'éviction systématique des PME des processus d'achats en raison du risque de dépendance économique, différentes stratégies sont possibles :

- **accepter, temporairement, de ne pas respecter la norme définie, et mesurer ponctuellement l'avancée des fournisseurs** face à la problématique de la dépendance économique, en vue de la réduire;
- **aider les PME à se développer** (par le mécénat de compétence, la mise en relation avec des clients potentiels membres du réseau du donneur d'ordre...);

46. Voir : www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Grands-comptes-PME-je-t-aime-moi-non-plus--36990-1.htm

47. Pour en savoir plus : www.relations-fournisseur-responsables.fr/charte-relations-fournisseur-responsables/

- **garantir une durée de contrat suffisamment longue**, pour permettre au fournisseur d'anticiper un éventuel désengagement de l'entreprise ;
- **anticiper son désengagement**, et le faire progressivement, en tenant compte des relations avec le fournisseur concerné, de son degré de dépendance et de ses opportunités de diversification ou d'adaptation ;
- **veiller à ne pas abuser de la dépendance économique** de ses fournisseurs. L'abus de dépendance économique ou l'exploitation abusive d'un état de dépendance économique sont d'ailleurs prohibés en France.
- **Dimensionner ou allouer la prestation attendue**, de façon à permettre à des PME de se positionner sur certains lots/activités taillés à leur échelle.

Il est également possible de contourner les systèmes de gestion de la dépendance économique excluant les PME en encourageant la réponse des PME à viser les marchés dont le volume est suffisamment faible (ex. : moins de 200 000 €). De fait, certaines entreprises fixent un seuil à partir duquel la dépendance économique des fournisseurs est contrôlée.



Gérer les situations de dépendance

CHARTRE RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES

Un groupe de travail organisé à l'initiative de la Charte Relations fournisseur responsables s'est réuni autour de la gestion des situations de dépendance des fournisseurs et a identifié quatre principaux axes de travail : assumer la dépendance, prévenir la dépendance, limiter la dépendance et sortir de la dépendance.

Certaines organisations vont ainsi jusqu'à identifier les situations de dépendance sur une matrice des risques, ou encore définir un plan d'accompagnement visant à surmonter la situation de dépendance sponsorisée par un membre influent du client.

Source

ETCHEVERRY C., LEVY F., MERCIER T., ODOLANT F., ROBIC J.-P., ROUZIER B., *Gestion des situations de dépendance des fournisseurs – Rapport d'étape du groupe de travail*, CDAF, 2014.

Tenir compte des obstacles liés à la certification des fournisseurs

Les exigences de certifications et d'agrément et la prise en charge de leurs coûts représentent parfois un obstacle pour l'accès des PME aux commandes d'entretiens, et favorisent les candidatures de structures plus importantes.

La qualification des fournisseurs soulève ainsi une question de taille lorsqu'elle implique le financement d'une certification ou d'un label : le coût financier doit-il être porté par le client potentiel ou par le fournisseur ?

De fait, faire porter le coût sur le candidat revient à écarter un certain nombre de TPE/PME du processus d'achats. Faire porter le coût de la qualification sur le client soulève la question de l'équité entre candidats, lorsque le financement n'est assumé que pour certains fournisseurs. Dans la pratique, les réponses varient selon les entreprises et la nature des achats concernés. Ainsi, certaines entreprises peuvent prendre en charge la qualification des candidats retenus en short-list.

RESPECTER LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Les PME, disposant généralement d'une trésorerie et de moyens limités, sont très sensibles au non-respect des clauses contractuelles par leurs clients, notamment le non-respect des délais de paiement (non-respect de la loi dite « de modernisation de l'économie », ou LME).

Selon une enquête réalisée en 2014 par American Express et Ipsos réalisée auprès de 301 dirigeants de PME et ETI⁴⁸, deux tiers d'entre eux rencontrent régulièrement des retards de paiement clients. 40 % des répondants ont rencontré des problèmes de trésorerie ces douze derniers mois, et 46 % des dirigeants associent aux délais de paiement leurs difficultés de trésorerie. Six jours de moins suffiraient à éviter ces problèmes de trésorerie.

Une entreprise sur trois est victime ou est à l'origine d'un retard de paiement, et représente une perte de trésorerie implicite pour les entreprises de six milliards d'euros en deux ans. La proportion d'entreprises en situation de non-conformité vis-à-vis du critère des 60 jours demeure significative⁴⁹. Par ailleurs, la proportion des retards de 0 à 30 jours des grandes entreprises (plus de 40 %) est sensiblement supérieure à celle des entreprises de taille moyenne (moins de 30 %) ou des PME (moins de 20 %)⁵⁰.

Garantir le respect des délais de paiement nécessite parfois l'implication de la direction, l'allongement des délais de paiement des fournisseurs étant considéré comme une bonne pratique de gestion de la trésorerie, en particulier en contexte de crise.

Parmi les options disponibles pour réduire les délais de paiement figurent :

- mettre en place une procédure de paiement simplifiée pour les PME et/ou pour les achats de faible valeur ;
- **réviser les processus de gestion des factures et de règlement selon les types d'achats**, en vue de les accélérer et de permettre aux fournisseurs de dialoguer avec les décideurs en cas de difficultés ;
- **informer les fournisseurs sur les règles à respecter lors de l'élaboration et la transmission des factures ;**
- **mettre en place un suivi des délais de paiement et créer des alertes ;**
- **demander aux acheteurs de traiter au moins une fois par semaine les factures qualifiées en litige.**



Respecter les délais de paiement

CDAF

Un groupe de travail s'est réuni à l'initiative de la Médiation inter-entreprises et de la Médiation des marchés publics (ayant toutes deux fusionné pour former la Médiation des entreprises) en vue de travailler sur la réduction des délais de paiement et de recenser les bonnes pratiques en la matière.

Pour en savoir plus

BOURGADE M., FREL B., *30 bonnes pratiques pour réduire les délais de paiement*, CDAF, 2013.

48. Enquête sur les délais de paiement réalisée par Ipsos du 21 octobre au 5 novembre 2014

49. LORENZI J.-H., VILLETTE J.-P., *Rapport de l'Observatoire des délais de paiement 2013*, Observatoire des délais de paiement, 2014.

50. Champ : Entreprises non financières au sens de la loi de modernisation de l'économie (dite LME). Source : Banque de France, base FIBEN, novembre 2013, cité dans le rapport de l'Observatoire des délais de paiement 2013

METTRE EN PLACE UNE MÉDIATION INTERNE

La mise en place d'une médiation interne permet de garantir l'équilibre des relations client/fournisseur et participe à la prévention de litiges.

Elle permet aux fournisseurs de dialoguer avec un interlocuteur capable de débloquer une situation avant qu'elle n'empire, de même qu'elle permet au client d'identifier d'éventuels dysfonctionnements et d'évaluer leur récurrence en vue d'améliorer le processus d'achats.

La mise en place d'une médiation, en assainissant la relation, favorise son maintien, et, par conséquent, le maintien de fournisseurs « divers » dans les panels de fournisseurs.



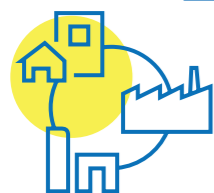
Le saviez-vous ?

LE MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Au niveau national, les principaux motifs de saisine du médiateur des entreprises reflètent de nombreuses difficultés rencontrées par les PME dans la relation client-fournisseur. Ces principaux motifs de saisine sont les suivants.

- Non-respect des délais de paiement (paiement au-delà du délai légal, délocalisation des services d'achat à l'étranger, retard volontaire de facturation...)
- Rupture brutale de contrat
- Détournement de la propriété intellectuelle
- Conditions contractuelles imposées à la formation du contrat
- Modifications unilatérales de contrat
- Contrat à prix ferme, sans prise en compte des fluctuations des matières premières
- Pénalités de retard abusives
- Activités non rémunérées (frais de R&D, études, logiciels...)
- Modalités de commandes (exclusion totale des CGV, annulation de commande non indemnisée, non-respect des prévisions de commandes...)
- Auto-facturation par le client (décalage de la date d'émission des factures...)

Le médiateur des entreprises a pour objet de rééquilibrer les relations entre clients et fournisseurs. Il organise des médiations individuelles, collectives ou de branche.



Mettre en place un service de médiation avec les PME

SNCF

La médiation PME de la SNCF, créée en avril 2010, a pour missions :

- De faire entendre le point de vue des PME en interne ;
- d'offrir une solution d'écoute amiable aux PME ;
- d'encourager le dialogue entre les interlocuteurs.

Ces missions ont été confiées au secrétaire général de la SNCF, qui dispose, en vertu de ses fonctions, d'un pouvoir hiérarchique important et d'une légitimité certaine dans le groupe.

Le taux de succès de la Médiation PME est de 88 %. Cela correspond à la part de dossiers litigieux qui ont trouvé une issue favorable aux deux parties, sans passer par la voie judiciaire.

ENCOURAGER LA COOPÉRATION ENTRE FOURNISSEURS « CLASSIQUES » ET FOURNISSEURS « DIVERS »

La coopération entre fournisseurs « classiques » et fournisseurs « divers » peut être expérimentée pour encourager l'intégration dans les marchés de fournisseurs « divers », **lorsqu'un recours direct à leurs services n'est pas envisageable**, et ce pour diverses raisons : volume d'achats trop important, subsistance de stéréotypes, incapacité d'un fournisseur à répondre à un besoin défini sur l'ensemble du territoire...

Cette coopération peut prendre plusieurs formes : allotissement, co-traitance, sous-traitance...

Allotir les marchés, recourir à un ensemble et/ou encourager le regroupement de PME

De nombreuses PME sont exclues, de fait, des appels d'offres de grandes entreprises en raison de leur taille et de politiques visant à massifier les achats. Pour accéder à ces marchés, les PME doivent alors se réunir pour atteindre la taille critique. L'entreprise cliente peut également allotir un marché pour rendre possible l'accès à différents lots du marché. Ces deux démarches soulèvent d'importantes questions sur leur coordination. Cette coopération fonctionne d'autant mieux que :

- l'entreprise cliente ou l'un des fournisseurs en assure la coordination ;
- une structure ou un réseau en assure la coordination, comme le montre le regroupement d'entreprises d'insertion en un même réseau.



Répliquer des initiatives réussies avec « Qualifions nos quartiers »

ADIVE

L'Adive réplique, à travers le programme « Qualifions nos quartiers », une initiative développée pour les Jeux olympiques de Londres. Lors de ces Jeux, baptisés « Jeux de la diversité », une équipe membre du comité d'organisation était chargée d'identifier des entrepreneurs issus des minorités ethniques et des entrepreneurs dits « des quartiers » pour répondre aux besoins générés par les JO en recourant à une grande panoplie de dispositifs : sous-traitance, co-traitance, assembleurs... Elles auraient permis le transfert de deux milliards de dollars à des fournisseurs « divers », locaux.

À travers « Qualifions nos quartiers », l'Adive applique la même démarche pour l'EURO 2016 (Championnat d'Europe de football).

Il a été proposé à EURO 2016 SAS et aux entreprises mobilisées dans le cadre du championnat de faire appel à un réseau d'entrepreneurs installés ou issus des « Quartiers Politiques de la Ville » pour les inviter à candidater. Ces fournisseurs sont mis en concurrence avec les autres fournisseurs.

L'Adive s'est fixée pour objectifs :

- de proposer 1 000 entrepreneurs des « Quartiers Politiques de la Ville » pour intégrer un programme d'accompagnement ;
- d'en présenter 500 lors de forums de rencontre avec des acheteurs ;
- d'en accompagner 50 jusqu'au bout du processus d'achats.

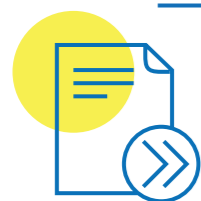
La plupart des villes ciblées accueillant un stade font appel à un ensemblier. La ville de Saint-Denis se démarque par son choix de ne pas recourir à un ensemblier, motivée par une volonté d'ouvrir plus largement les marchés aux entrepreneurs locaux. Ce programme bénéficie du soutien du ministère de Ville, des Sports et de la Jeunesse à travers le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

Encourager la co-traitance et la sous-traitance

Le développement de la sous-traitance et de la co-traitance avec des entreprises du STPA peut ouvrir de nouvelles opportunités commerciales. La co-traitance permet à plusieurs entreprises de répondre de manière conjointe à un appel d'offres. Elle consiste en la création d'un groupement **momentané d'entreprises** (GME) dans le cadre d'un marché public ou privé. Il n'existe que pour la durée d'un contrat et n'a pas la personnalité morale. Le recours à la co-traitance est encadré dans le Code des marchés publics⁵¹. Il n'est pas encadré dans les marchés privés, hors dispositions contractuelles contraires.

La co-traitance permet, entre autres, à plusieurs entreprises de se regrouper afin d'atteindre la taille suffisante pour répondre à un appel d'offres. La co-traitance est également utilisée par des entreprises ordinaires pour s'associer à des structures du secteur adapté et protégé, et ainsi permettre à leurs clients de tirer profit des unités bénéficiaires (UB) ainsi générées.

Des réseaux tels que l'APF (Association des paralysés de France), l'UNEA et le GESAT peuvent accompagner la création de GME.



Co-traiter avec le secteur du travail protégé et adapté CLUB HANDICAP & COMPÉTENCES

Pour en savoir plus, le Club Handicap & Compétences a édité un guide consacré à la co-traitance avec le secteur adapté et protégé : www.club-handicapetcompetences.fr/files/Livable_cotraitance_VO.pdf. Ce guide en présente les intérêts, les conditions de mise en œuvre, ainsi que certains obstacles (juridiques, liés à la complexité ou liés à la génération de coûts indirects).

CONDITIONNER L'ACCÈS AUX MARCHÉS

Il est possible de réserver des marchés ou certains lots à des fournisseurs « divers » en tenant compte du cadre légal. Cette pratique s'est très largement développée pour les structures opérant dans le secteur adapté et protégé.

La mise en œuvre d'une telle réservation nécessite une bonne connaissance de la législation en vigueur et du métier d'acheteur. Il peut donc être utile de prévoir des formations spécifiques ou d'organiser des échanges avec le service juridique.

51. Voir notamment l'article 51 du Code des marchés publics.



Inviter ses fournisseurs « classiques » à allouer une partie de leurs prestations

AREVA

Areva invite ses fournisseurs « classiques » à allouer une partie de la prestation qui leur est confiée à des entreprises du secteur du travail adapté et protégé.

Cette pratique aurait pour effet de rassurer les acheteurs sur la qualité des prestations fournies et constituerait un premier point d'entrée pour élargir les achats en direction du STPA. Elle permet une première collaboration avec des fournisseurs « divers » sur des actions peu engageantes, grâce à la caution du fournisseur « classique », dont la réussite pourra être valorisée en vue d'un essaimage.

Par ailleurs, certaines organisations conditionnent l'accès à leurs marchés au respect de la législation en vigueur et/ou à la prise d'un certain nombre d'engagements.

Une partie des références normatives sur lesquelles elles peuvent s'appuyer en la matière est présentée en **annexe 1**. Plusieurs exemples d'engagements sont présentés plus loin.

Ainsi, concernant le respect de la législation en vigueur, certaines organisations conditionnent l'accès à leurs marchés :

- **à l'absence de condamnation pour discrimination sur une période donnée** (ex. : sont écartées les personnes qui ont fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation pour le délit de discrimination⁵²) ;
- **au respect des obligations légales portant sur les négociations obligatoires en entreprise** (ex. : sont écartées les personnes qui, au 31 décembre de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, n'ont pas mis en œuvre l'obligation de négociation prévue à l'article L. 2242-5 du Code du travail [qui prévoit l'engagement chaque année d'une négociation sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre] et qui, à la date à laquelle elles soumissionnent, n'ont pas réalisé ou engagé la régularisation de leur situation⁵³) ; d'autres sujets, régulièrement intégrés dans les politiques diversité, doivent faire l'objet d'une négociation obligatoire dans certaines entreprises : insertion et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, contrat de génération, carrières des salariés exerçant des responsabilités syndicales... ;
- **au respect de normes spécifiques** (ex. : sont écartées les personnes [morales] assujetties à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés qui ne s'acquittent pas de cette obligation⁵⁴) ;
- à la mise en œuvre de certaines clauses⁵⁵.

La définition de ces conditions implique une bonne connaissance du cadre légal.

52. Cf. article 8 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au Code des marchés publics, modifiée

53. *Ibid.*

54. Cf. article 29 de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, modifiée ; articles L. 5212-1 et suivants du Code du travail

55. CONNAN J.-F., DESNEUX A., MATHIVET C., *Militer pour une bonne clause : Clauses sociales et marchés privés, l'insertion comme enjeu de business ordinaire*, LAB'HO, 2014.

Des pièces justificatives peuvent éventuellement être demandées, afin de justifier le respect de ces critères :

- attestations sur l'honneur ;
- copie des accords d'entreprise obligatoires datés et signés ou, à défaut, procès-verbal de désaccord ;
- communication des labels et des certifications obtenues.



Avertissement sur la prise en compte des condamnations pour discrimination

Conditionner l'accès à un marché à l'absence de condamnation pour discrimination présente le risque d'écarter des fournisseurs condamnés pour des faits pourtant survenus bien avant la conclusion du marché. Pour éviter ceci, il est envisageable de tenir compte des mesures préventives mises en œuvre par l'organisation depuis lors. En raison du temps de la procédure judiciaire, certaines affaires peuvent se conclure de nombreuses années après la survenance des faits jugés.

Il convient, dans la pratique, de distinguer les condamnations pour discriminations appliquées en matière du droit pénal et celles appliquées en vertu du droit civil. En effet, une entreprise peut être condamnée au pénal et ne pas l'être au civil, et inversement. Une grande partie du contentieux sur les discriminations porte sur l'application du droit civil.

FICHE OUTIL 2 EXPLIQUER SA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ » AUX FOURNISSEURS ACTUELS ET POTENTIELS

S'il est souvent nécessaire d'informer et de former les acteurs internes pour déployer une politique « Achats et diversité », il convient de ne pas négliger les acteurs externes. En effet, de nombreux fournisseurs ne connaissent pas l'engagement de leurs clients (potentiels) dans la promotion de la diversité et ne cherchent pas à valoriser leurs propres engagements. Par ailleurs, certains hésitent à répondre aux appels d'offres de grandes entreprises pour diverses raisons : crainte de délais de paiement importants ou de procédures complexes, difficultés rencontrées pour répondre aux questionnaires RSE qui leur sont adressés...

La promotion d'une politique « Achats et diversité » auprès de ses fournisseurs implique :

- **d'informer ses fournisseurs** sur l'engagement de l'organisation dans la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations, ainsi que sur sa volonté de reconnaître les actions conduites en ce sens ;
- **de communiquer à ses fournisseurs la politique conduite vis-à-vis des fournisseurs « divers » ;**
- **d'informer ses fournisseurs sur les moyens d'accompagnement** mis à leur disposition dans le cadre de leur développement, que ces moyens soient internes (voir fiche outil 6, « S'inscrire dans une logique partenariale avec ses fournisseurs ») ou externes (voir infra).

INFORMER SES FOURNISSEURS SUR LA RECONNAISSANCE DE LEUR ENGAGEMENT DANS LA DIVERSITÉ

Communiquer le plus largement possible auprès de ses fournisseurs et de ses fournisseurs potentiels sur son engagement dans la lutte contre les discriminations est une première étape dans la mise en œuvre d'une politique « Achats et diversité ». Il en va de même de sa volonté de partager son expérience et de reconnaître les actions engagées dans ce domaine.

Lorsque la sélection des fournisseurs prévoit des motifs d'exclusion ; la mise en œuvre de clauses spécifiques ou la sélection des candidats sur la base du mieux-disant social (voir fiche outil 4, « Valoriser l'engagement des fournisseurs en faveur de la diversité dans les processus d'achats »), il est important qu'ils en soient informés le plus tôt possible et que les critères de sélection soient les plus clairs possible.

Il convient donc de les en informer dès lors que la diversité est intégrée dans des chartes, cahiers des charges, pratiques de sélection, questionnaires, audits (...) au cours du processus d'achats ou encore à l'occasion de forums, sur son site Internet.



Informez vos fournisseurs sur vos engagements en faveur de la diversité

GRUPE CASINO



Le groupe Casino a édité un livret synthétisant ses engagements en faveur de la promotion de la diversité, ses actions, ses résultats, ainsi que les labels obtenus (label diversité et label égalité). Dans ce document, le groupe invite ses fournisseurs à :

- lui faire connaître leurs propres engagements et actions pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité ;
- adhérer aux chartes dont il est lui-même signataire :
 - charte de la diversité : www.charte-diversite.com,
 - charte de la parentalité : www.observatoire-parentalite.com/la-charte.html,
 - charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation : www.leresseau.asso.fr,
 - charte LGBT : www.autrecercle.org.



Favoriser la rencontre entre son service diversité et ses fournisseurs

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

Montpellier Business School informe chaque année ses fournisseurs des actions « diversité » mises en œuvre par l'école, lors de la remise de son rapport d'activité. L'école propose alors un échange à ceux qui sont intéressés par cette démarche. Le pôle diversité et RSE, associé à cette occasion au service des achats, peut leur donner des éclairages, expliquer le contexte légal, la politique RSE, l'engagement de Montpellier Business School et répondre aux préoccupations des prestataires.

Ceci a permis de créer un dialogue transversal entre prestataires et de renforcer leurs interactions avec l'école pour envisager l'amélioration de leurs pratiques.

Des interventions faites auprès des salariés des prestataires sur site ont eu pour effet de renforcer leur fierté d'appartenance et de contribuer à sa politique d'égalité des chances.

Caroline Cazi, responsable des ressources humaines de Montpellier Business School, en présente les intérêts : « Cela a permis tout simplement de mettre du sens dans les actions qu'ils voyaient se dérouler sur le site, pour lesquelles ils étaient sollicités et qui ne leur semblaient à première vue pas en cohérence avec notre activité principale (venue des collégiens de la cordée de la réussite, venue des collégiens en situation de handicap, public étudiant diversifié, cérémonie de remise des bourses, conseils sociaux, journées de sensibilisation au handicap ou à la non-discrimination...). Bref, comme en interne, partager ce discours, en plus de réduire le risque de comportement non en phase avec les valeurs, a permis de resserrer les liens interpersonnels entre les différents acteurs de notre activité. »

FACILITER LA COMPRÉHENSION DES PROCESSUS D'ACHATS

Communiquer les informations utiles aux fournisseurs, voire les former pour répondre aux attentes exprimées, sont deux solutions viables pour déployer une politique « Achats et diversité ». Pour ce faire, certaines organisations conviennent leurs fournisseurs à des journées d'information, créent des supports et des pages consacrés à leur politique d'achats sur leur site Internet, et/ou proposent aux fournisseurs potentiels de se faire connaître via un espace fournisseurs dédié.

Les informations portées à la connaissance des fournisseurs peuvent porter sur :

- **le processus d'achats de l'organisation** (intégration du panel de fournisseurs, réponse aux appels d'offres ou gestion des achats hors appel d'offres, gestion du risque de dépendance économique, délais de paiement...);
- **l'existence de procédures spécifiques**, par exemple pour les PME (procédure simplifiée, procédure de paiement accélérée, guichet unique...);
- **les critères de sélection**, le degré d'exigence de l'organisation et ses attentes en matière de réponse aux questionnaires RSE... ;
- **l'existence d'une médiation interne.**

Certaines chambres consulaires, implantées dans chaque région, dispensent également des formations pour aider les entreprises à mieux maîtriser les processus d'achats (ex. : réponse aux appels d'offres et aux questionnaires RSE).



Informez vos fournisseurs de votre engagement et des modalités d'accès à vos marchés

GRUPE LA POSTE

Afin d'informer ses fournisseurs potentiels et d'inciter des fournisseurs non encore référencés à proposer leurs offres, La Poste a édité une brochure présentant sa politique d'achats, les actions engagées pour faciliter l'accès de tous à ses marchés (formation de 90 % des acheteurs, création d'un référentiel d'auto-évaluation, homogénéisation des contrats par domaine d'achats, allotissement, engagement à respecter les délais de paiement, mise en place d'une médiation PME, portail fournisseur) et ses principaux besoins.

Ce même document fait référence aux engagements pris par le groupe : signature du Pacte mondial des Nations unies, de la Charte des relations interentreprises et de la Charte des entreprises à participations publiques en faveur de l'émergence et du développement des PME innovantes.

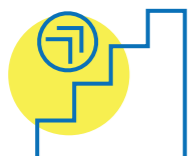


Informer les fournisseurs « divers » des modalités de réponses aux commandes

SNCF

La SNCF a conclu un partenariat avec l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) pour former les entreprises du secteur adapté et protégé sous statut associatif adhérentes à ce réseau. Cette formation répond aux principales questions soulevées pour ces structures.

- Comment se faire connaître du groupe SNCF ?
- Comment se faire qualifier ?
- Comment candidater ?
- Comment mieux répondre aux appels d'offres ?



Ailleurs, dans le monde

Aux États-Unis, plusieurs entreprises ont développé des tutoriels en ligne pour former les entrepreneurs « issus de la diversité ». Des programmes de « *capacity building* », dispensés par des universités et sponsorisés par de grandes entreprises, ciblent tous types de publics (femmes, seniors, minorités...). Ces programmes, mis à jour régulièrement, diffusent des informations sur l'évolution de la réglementation.

des fournisseurs « divers ». Le développement d'une politique visant à diversifier les fournisseurs ne pouvant être conduit en l'absence de fournisseurs « divers » viables, il importe de les informer largement sur les possibilités d'accompagnement à leur disposition.

Chaque organisation peut aussi dispenser ce type d'accompagnement (voir fiche outil 6, « S'inscrire dans une logique partenariale avec ses fournisseurs »).



Faciliter le suivi des évolutions légales et réglementaires

De nombreuses PME rencontrent des difficultés pour suivre les évolutions légales et réglementaires dans les domaines de la RSE (environnement, social, diversité...), parfois considérés comme éloignés de leurs préoccupations business plus immédiates.

La création d'un portail référençant ces évolutions ou le référencement de tels outils pourrait répondre à ce besoin.

Pour répondre à cet enjeu, une organisation cliente peut orienter ses fournisseurs vers des sites répertoriant de telles informations et/ou organiser des réunions d'information et de concertation.

INFORMER LES FOURNISSEURS SUR L'IMPORTANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT

De nombreux réseaux spécialisés œuvrent au développement de fournisseurs « divers » dans différentes familles d'achats : l'Adive, Pacte PME, le GESAT, UNEA... L'Adive dispense, par exemple, des formations thématiques « Leadership et diversité » ou « Achats et diversité » auprès des entrepreneurs ciblés par ces dispositifs.

Cet accompagnement est déterminant dans le développement d'une offre de fournisseurs « divers ». En effet, seulement 10 % à 30 % des créateurs se font accompagner, alors que ce facteur est très favorable à la création d'entreprises⁵⁶. Or, plusieurs études enregistrent un taux de survie sensiblement supérieur pour les entreprises qui se font accompagner par rapport à celles qui ne le font pas. Ainsi, 77 % des entreprises financées et/ou accompagnées par l'un des principaux réseaux associatifs nationaux (ADIE, BGE, France Active, Initiative France et le réseau entreprendre) sont toujours en activité trois ans après leur création, ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale de pérennité à trois ans (66 % en 2009 pour les entreprises créées en 2006)⁵⁷.

Chaque organisation a intérêt à sensibiliser ses fournisseurs et ses fournisseurs potentiels à l'importance d'un accompagnement adapté, que l'organisation ait – ou non – mis en place des dispositifs d'accompagnement

56. Cour des comptes, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprise*, Cour des comptes, 2013.

57. Bureau international du travail, *Enquête sur les créateurs d'entreprise réalisée en 2013 par le Bureau international du travail, en partenariat avec France Stratégie et la Caisse des Dépôts*, BIT, 2013.

FICHE OUTIL 3

ÉLARGIR SON PANEL DE FOURNISSEURS

L'élargissement du panel de fournisseurs est une étape capitale pour massifier le déploiement d'une politique « Achats et diversité ». Difficile, en effet, de recourir aux services de fournisseurs « divers » et de systématiser leur mise en concurrence avec les autres, si l'on n'en dispose pas dans son propre panel.

Il s'agit de définir la notion de fournisseurs « divers », ainsi que d'identifier, de qualifier et de faire connaître des fournisseurs « divers » au réseau d'acheteurs.

DÉFINIR LA NOTION DE FOURNISSEURS « DIVERS »

Les notions de PME, d'ESAT, d'EA et de structures d'insertion par l'activité économique sont globalement encadrées et font l'objet d'une définition commune. Il en est autrement pour d'autres fournisseurs qui pourraient être qualifiés de « divers » par une organisation dont la définition doit alors être clarifiée et partagée.

À titre d'exemple, les entrepreneurs éligibles aux programmes de l'Adiva doivent :

- être installés et avoir une activité effective sur un territoire dit « politique de la ville » ;
- et/ou déclarer avoir un ressenti d'appartenance à la diversité au sens de minorité ethnique/visible (hors Union européenne), et être gérants de leur entreprise et détenir au moins 33 % du capital de la société, ou être associés et détenir au moins 50 % du capital de la société.

IDENTIFIER, QUALIFIER ET FAIRE CONNAÎTRE LES FOURNISSEURS « DIVERS »

L'identification des fournisseurs, la collecte des données, leur vérification et leur mise à jour soulèvent de nombreuses difficultés pour les donneurs d'ordre, en raison des moyens limités dont ils disposent. Il s'agit d'identifier des fournisseurs « divers » capables de répondre aux attentes de l'acheteur (en termes de coût, de qualité, de capacité de production, d'exigences techniques et de sécurité...) et d'alimenter son panel au fur et à mesure.

Pour ce faire, plusieurs actions peuvent être entreprises.

- **Identifier les fournisseurs « divers » travaillant déjà pour l'organisation :** il s'agit de balayer son panel de fournisseurs afin de le qualifier. Il est probable que des fournisseurs « divers » travaillent déjà avec l'entreprise, mais ne soient pas identifiés comme tels. Le repérage de ces fournisseurs facilite la déconstruction des stéréotypes, puisque ces derniers ont déjà obtenu un marché avec l'organisation et satisfont aux critères établis.
- **Rechercher des fournisseurs « divers » potentiels :**
 - dans le cadre des missions des acheteurs ou encore d'une mise en relation initiée par les services handicap et diversité (...), régulièrement sollicités par des ESAT et des EA dans le cadre de leur action ;
 - lors de salons thématiques et/ou en organisant des journées dédiées ;
 - en recourant aux services de réseaux dédiés ;

→ par la candidature spontanée des fournisseurs auprès d'un portail ou d'un guichet unique mis en place à cet effet.

Le recours aux services de réseaux structurés pour recenser et qualifier différents types de fournisseurs peut s'avérer être une solution avantageuse. Plusieurs plateformes/annuaires d'entrepreneurs se sont ainsi développés pour faciliter la rencontre entre acheteurs et fournisseurs, et proposent différents types de services :

- mise à disposition de catalogues de fournisseurs (qualifiés ou non) ;
- mise à disposition de modules d'appel d'offres (« marketplace ») ;
- formations et sensibilisations ;
- conseil/accompagnement, développement d'outils.

Le tableau ci-après en présente quelques-uns.

AXES DE TRAVAIL	STRUCTURE	LIENS
Global	OBSAR	www.obsar.asso.fr
Secteur du travail protégé et adapté	GESAT	www.reseau-gesat.com
Secteur du travail protégé et adapté	UNEA	www.unea.fr
Secteur du travail protégé et adapté	Handeco	www.handeco.org
Entrepreneurs issus ou implantés dans les « Territoires Politique de la Ville »	Adiva	www.adive.fr/fr/accueil.html
Secteur de l'insertion par l'activité économique	Alliance villes emploi	www.ville-emploi.asso.fr
PME	Pacte PME	http://innovation.pactepme.org
Économie sociale et solidaire	AVISE	www.avise.org
Économie sociale et solidaire	Socialement responsable.org	www.socialement-responsable.org

Cependant, les informations fournies par ces réseaux peuvent nécessiter un traitement supplémentaire en interne (ex. : intégration dans le système de gestion du panel de fournisseurs, recherche d'informations complémentaires) pour répondre aux attentes précises des acheteurs et des prescripteurs. Pour faciliter ce travail, plusieurs options sont à envisager : constitution d'une base de données, d'un catalogue...



Outiller les acteurs par la création de supports d'information et de catalogues fournisseurs, et accompagner le déploiement dans les entités

SNCF

La SNCF a édité un catalogue nommé « Qui achète quoi » afin de recenser, pour chaque famille d'achats, les fournisseurs avec lesquels ses entités travaillent. Cet outil permet aux acheteurs et aux prescripteurs ayant des besoins similaires d'identifier des fournisseurs « divers » et de disposer des informations recueillies par leurs collègues.

Un support d'information dédié a été construit à destination des acheteurs. Voir la plaquette « Les Achats solidaires – Politique Achats Handicap & Insertion ».

La SNCF utilise également un progiciel de gestion intégré (ou ERP), dans lequel sont identifiées les entreprises « solidaires » : structures du secteur du travail protégé et adapté et structures du secteur de l'insertion par l'activité économique. Cet outil est utilisé pour piloter et suivre mensuellement les dépenses engagées auprès de ces entreprises, par département et par branche. Il offre ainsi à la direction déléguée des achats RSE la possibilité d'identifier des blocages, d'intervenir pour les lever, et de valoriser les entités les plus engagées dans la politique du groupe.

Il est ensuite important d'informer les acheteurs et les prescripteurs sur les outils existants, et de mettre en avant les pratiques que l'organisation souhaite encourager. Outre les moyens de communication habituels (newsletters, journaux d'entreprises, prises de parole de l'encadrement...), de nombreuses organisations éditent des catalogues de fournisseurs, structurés par région ou par famille d'achats, ou organisent des trophées et des moments de rencontre et de partage.

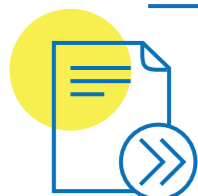
La recherche d'une meilleure connaissance des secteurs d'activité et des fournisseurs implique la mise à jour régulière des informations, et la mise en œuvre d'évaluations à mi-prestation/mi-année. Ces évaluations constituent autant d'occasions de dialogue permettant d'anticiper d'éventuelles difficultés, de co-construire des réponses adaptées, et d'approfondir la relation avec les fournisseurs.



Faire vivre les chartes

ADIVE

L'Adive travaille avec la Médiation des entreprises (issue de la fusion de la Médiation des marchés publics et de la Médiation interentreprises) autour de la charte « Relations Fournisseur Responsables », ainsi qu'avec la Charte « Entreprises & Quartiers », pour accompagner les grandes entreprises impliquées au titre de la politique de la ville souhaitant se mettre en relation avec les TPE/PME des quartiers prioritaires. L'enjeu, à terme, est la création d'une place de marché unifiée.



Organiser ou participer à des salons thématiques

Plusieurs salons thématiques, tels que le salon « Osez nos compétences », favorisent les rencontres entre acheteurs et fournisseurs représentant une diversité. Des ateliers y sont aussi régulièrement organisés de manière à partager les expériences et les pratiques entre professionnels.



Organiser des rencontres entre acheteurs et fournisseurs potentiels pour alimenter son panel de fournisseurs

CRÉDIT AGRICOLE SA

Le groupe Crédit Agricole SA a organisé une journée de rencontres entre des candidats proposés par l'Adive, Pacte PME, le Village by CA et les acheteurs du groupe. Portée par les achats et les métiers, cette journée a permis à 128 candidats (parmi 258 proposés) n'ayant jamais travaillé avec le Crédit Agricole de participer à un oral de 12 minutes pour se faire connaître. À l'issue des entretiens, les acheteurs se sont engagés à recevoir plus longuement les 30 candidats retenus, afin de leur présenter les prescripteurs susceptibles de leur confier du business. Une dizaine d'entreprises ont donc pu présenter leur offre de services en adéquation avec les besoins exprimés par les achats, à travers une mise en relation qualifiée.

FICHE OUTIL 4

VALORISER L'ENGAGEMENT DES FOURNISSEURS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DANS LES PROCESSUS D'ACHATS

Tenir compte de l'engagement des fournisseurs en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité est un levier efficace pour encourager et reconnaître leurs démarches. C'est aussi un moyen de maîtriser les risques auxquels entreprises clientes et fournisseurs sont exposés : risque de condamnation pour discrimination, risque « réputationnel »...

Évaluer les politiques diversité des fournisseurs peut s'avérer être un exercice délicat qui requiert une expertise, que l'on retrouve le plus souvent dans les services de gestion des ressources humaines et les services diversité, sur lesquels les acheteurs peuvent s'appuyer.

Les principales questions à se poser, lors de l'évaluation de l'engagement des fournisseurs, portent sur :

- la détermination des **conditions de déclenchement** de l'évaluation ou les **principes directeurs** (incitation, mieux-disant, exclusion...);
- le choix des **critères** d'évaluation;
- le choix des **étapes** lors desquelles se déroule l'évaluation;
- le choix des **outils** d'évaluation;
- l'**analyse** des informations disponibles.

DÉTERMINER LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

La sélection des fournisseurs peut s'inscrire dans des logiques plus ou moins contraignantes.

- **L'exclusion des candidats ne respectant pas certaines conditions** (ex. : demande d'une déclaration par laquelle les candidats confirment respecter leurs obligations légales – notamment en matière de dialogue social – et contrôle de la justesse de la déclaration). La sélection des candidats sur la base des labels et des certifications qu'ils ont obtenus reste sujette à caution. De fait, si les labels (label diversité, label égalité professionnelle) et les certifications représentent des outils d'évaluation pertinents, la généralisation de politiques « Achats et diversité » se concentrant sur la labellisation risque d'écarter des fournisseurs non labellisés, mais pourtant engagés dans la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations. En outre, l'acquisition de tels labels et certifications représente un coût que toutes les organisations ne peuvent ou ne souhaitent pas assumer.
- **L'évaluation des candidats sur la base de critères RSE** (voir ci-dessous). Cette évaluation peut prendre différentes formes : intégration de critères RSE dans la notation des fournisseurs, prise en compte de critères RSE pour les fournisseurs présélectionnés, lorsqu'un départage est nécessaire (à égalité de prix ou équivalence d'offre)... Le poids accordé à la diversité parmi les critères de sélection devra être défini (**voir « Définir les modalités d'arbitrage entre les différentes logiques » dans « Concevoir et faire vivre une politique "Achats et diversité" »**). À l'exclusion de certaines prestations de service RH, les critères sociaux occupent encore une part relativement faible parmi les critères de sélection. Ils représentent, le plus souvent, jusqu'à 15 % de la notation. Cette pondération peut être plus importante lorsque les enjeux

le justifient (**voir « Tenir compte d'enjeux spécifiques selon les familles d'achats » dans « Concevoir et faire vivre une politique "Achats et diversité" »**).

- **Le mieux-disant :** prise en compte des engagements pris par le candidat dans le cadre de l'appel d'offres (ex. : réalisation d'un montant d'heures d'insertion, mise en place d'un dispositif de tutorat et d'accompagnement des personnes chargées de la prestation...). Les engagements pris lors de la sélection d'un candidat peuvent être explicitement intégrés aux conditions d'exécution d'un contrat (**voir fiche outil 5, « Engager et contractualiser »**).

Il arrive qu'aucun fournisseur ne satisfasse les attentes du client lors d'un appel d'offres. Dans cette situation, client et fournisseur peuvent réfléchir ensemble aux mesures à mettre en œuvre pour combler les lacunes identifiées, en tenant compte de leurs capacités respectives.

Dans la pratique, la réglementation européenne permet l'intégration de critères sociaux. En effet, la réservation de marchés aux entreprises d'insertion pratiquée en Belgique laisse présumer l'existence de marges de manœuvre pour définir et appliquer ce type de critères.

En France, l'article 53 du Code des marchés publics prévoit, par exemple, que le pouvoir adjudicateur puisse se fonder, pour attribuer le marché à un candidat (...), sur une pluralité de critères non discriminatoires et liés à l'objet du marché, parmi lesquels peuvent figurer ses performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté.

Les appels d'offres n'en restent pas moins encadrés par la législation française. L'intégration de la diversité dans les appels d'offres ne peut donc être envisagée sans avoir étudié la législation applicable dans chaque organisation. Il reste ensuite à définir comment prendre en compte les critères RSE/diversité.

Certaines organisations considèrent que l'introduction de critères RSE lors de la (pré)sélection, a fortiori lorsqu'elle s'inscrit dans une logique contraignante, doit répondre à au moins l'un des objectifs suivants :

- **être source de bénéfices** (ex. : fournir un avantage compétitif pour obtenir de nouveaux marchés);
- **réduire un risque majeur** (ex. : risque de condamnation pour discrimination à l'occasion d'un recrutement);
- **satisfaire une obligation ou une incitation légale** (ex. : répondre à l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap).



Faire de la diversité un avantage compétitif pour ses fournisseurs

L'article 53. IV du Code des marchés publics prévoit que :

« Lors de la passation d'un marché, un droit de préférence est attribué, à égalité de prix ou à équivalence d'offres, à l'offre présentée par une société coopérative ouvrière de production, par un groupement de producteurs agricoles, par un artisan, une société coopérative d'artisans ou par une société coopérative d'artistes ou par des entreprises adaptées. »

Dans le cadre de marchés publics, la définition des critères d'attribution et les conditions d'exécution des marchés sont conditionnées à :

- leur justification par l'objet du marché;
- l'absence d'effet discriminatoire entre les candidats potentiels;

- la transparence, la publicité et la précision des critères d'attribution et des conditions d'exécution retenus ;
- l'association d'exigences permettant de vérifier concrètement les informations fournies par les candidats pour évaluer dans quelle mesure les offres répondent aux critères d'attribution.



POUR EN SAVOIR PLUS

ISM Corum, *Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans l'emploi à travers les clauses des marchés publics « Projet Buydis », un premier guide pour les collectivités*, ISM Corum, 2014.

CHOISIR LE MOMENT DE L'ÉVALUATION

L'évaluation des candidats ou des fournisseurs peut avoir lieu à une ou plusieurs étapes du processus d'achats :

- lors du **sourcing** ;
- lors de l'**analyse des offres** des fournisseurs (en phase de présélection ou lors de la sélection finale, par exemple) ;
- pendant et après la **livraison**, ou la réalisation d'un bien ou d'un service, pour contrôler le respect des engagements pris ou l'efficacité des actions.

Le choix du moment, lors duquel il est opportun d'évaluer un candidat ou un fournisseur, dépend des objectifs de chaque organisation et du nombre de candidats attendus.

- S'il s'agit de **qualifier les candidats** ou d'**identifier des fournisseurs « divers »**, l'évaluation aura généralement lieu lors du *sourcing*.
- S'il s'agit de **sélectionner un candidat**, le choix de l'étape du processus d'achats lors de laquelle a lieu l'évaluation n'est pas neutre. Ainsi, l'évaluation de candidats lors de la phase de sélection finale, si elle ne permet pas de valoriser leurs politiques RSE/diversité lors de la présélection, représente une économie de ressources, et a l'intérêt de limiter le nombre d'informations à traiter.
- S'il s'agit de **contrôler la fiabilité des informations** fournies par un candidat ou un fournisseur, l'évaluation aura davantage lieu en phase de sélection finale (pour limiter le volume d'informations à traiter) ou pendant la réalisation du contrat.



Tenir compte de la diversité pour départager les soumissionnaires à un appel d'offres

TF1

En fin d'appel d'offres pour une prestation de services de nettoyage, TF1 a départagé les soumissionnaires short-listés grâce aux critères RSE intégrés à la consultation (engagements sociétaux, formation du personnel, taux de turn-over, pourcentage de contentieux prud'homaux, actions en faveur des seniors, de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, protection de l'environnement...).

La formation du personnel a joué un rôle déterminant dans le choix du lauréat. De fait, TF1 constatait que les salariés travaillant pour ces fournisseurs avaient quelques lacunes en français. Le prestataire qui a été retenu est celui qui s'est engagé à former ses salariés dans le cadre d'un programme mis en place avec l'association B.A.ba Solidarité, visant à lutter contre l'illettrisme.

Ce programme prévoit :

- une formation à la langue française, à usage professionnel, dispensée sur le temps de travail des bénéficiaires et sur le lieu de travail (les locaux sont mis à disposition par TF1) ;
- un tutorat et une aide aux devoirs assurés par des salariés volontaires et bénévoles de TF1, qui rencontrent et accompagnent les bénéficiaires.

À fin 2015, 71 tuteurs de TF1 ont accompagné une trentaine de salariés dans un parcours de formation de huit mois débouchant sur l'obtention d'un Diplôme d'études en langue française validant officiellement l'apprentissage de la langue française.

TF1 attend de ce programme une augmentation de la qualité du service et une réduction des risques d'accidents et de maladies professionnelles, grâce à une plus grande fidélisation des effectifs du prestataire, et à une meilleure maîtrise des notices des produits utilisés et des consignes de sécurité.

Pour en savoir plus

www.babasolidarite.org

CHOISIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

La politique diversité mise en œuvre par un candidat/fournisseur peut être appréhendée selon deux axes :

- **la lutte contre les discriminations, quelles qu'elles soient** : il s'agit alors de demander à ses fournisseurs de respecter la législation en vigueur pour l'ensemble des critères de discrimination, et de présenter les actions et les dispositions mises en œuvre en ce sens ;
- **la focalisation sur quelques critères**, qui peuvent varier en fonction de l'intérêt porté par l'entreprise cliente et/ou des enjeux identifiés pour telle ou telle famille d'achats.

Le choix des sujets étudiés dépend, à ce jour, grandement des informations disponibles dans les systèmes d'information RH des fournisseurs. La plupart des organisations qui promeuvent la diversité auprès de leurs fournisseurs se focalisent sur un nombre très restreint de critères de discrimination⁵⁸.

L'évaluation des fournisseurs peut se fonder sur l'analyse des données sociales publiées par les organisations. Leur étude montre que les données les plus communément communiquées, en France, portent sur des sujets faisant l'objet d'obligations légales :

- **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**, pour de nombreux domaines RH (recrutement, rémunération, évolution de carrière, organisation du travail...), en raison de l'existence de rapports de situation comparée (RSC) ;
- **l'emploi des travailleurs handicapés** en raison de l'obligation d'emploi ;
- **l'âge et les générations en entreprise**.

D'autres sujets pourraient être étudiés, mais le sont rarement. C'est le cas notamment de la production de données, visant à mieux comprendre les discriminations fondées sur les origines. Si elle est particulièrement encadrée par la loi, elle n'en reste pas moins possible⁵⁹.

58. Voir notamment, les articles 225-1 du Code pénal et L. 1131-1 et suivants du Code du travail pour plus d'informations.

59. Pour en savoir plus, voir : Défenseur des droits, CNIL, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : Guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, Défenseur des droits, CNIL (2012).

La disponibilité des informations varie souvent selon la taille des organisations et le niveau de développement de leurs systèmes d'information RH (SIRH). Au-delà de la problématique de disponibilité des données se pose la question de leur comparabilité. D'une part parce que la définition de certaines notions, comme celles de « seniors » ou de « jeunes », n'est pas harmonisée, ce qui peut compliquer l'analyse des données disponibles. D'autre part parce que les modalités de calcul des indicateurs communiqués sont rarement harmonisées et publiées.

Les services RH et Diversité ont alors toute leur place pour aider les acheteurs à définir les critères de sélection idoines, compte tenu de la complexité du sujet et de leur expérience dans ce domaine.



Pour en savoir plus sur le benchmark des politiques diversité

Plusieurs sources sont disponibles :

- DJABI A., *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et le lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, AFMD, 2011.
- CORNET A. (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, AFMD - ORSE, 2014.
- PALT A., *Rapport annuel diversités : Mesurer, Partager, Progresser*, AFMD - EQUITY LAB, 2011.

Un recensement d'accords égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : www.egaliteprofessionnelle.org

Le site www.dialogue-social.fr recense de nombreux accords en lien avec la diversité (ex. : égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, handicap, seniors, contrat de génération, carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales).

Certaines branches professionnelles, syndicats représentatifs des employeurs et des salariés, ainsi que certains observatoires fournissent des informations intéressantes.

CHOISIR LES MOYENS D'ÉVALUATION LES PLUS ADAPTÉS

La nature des outils d'évaluation et les domaines concernés dépendent essentiellement des risques auxquels les entreprises sont exposées à travers leurs actes d'achats.

Divers outils permettent d'évaluer la politique diversité d'un fournisseur :

- la consultation des **données publiées** par les entreprises (évoquées plus tôt) ;
- l'administration de **questionnaires** RSE/Diversité ;
- l'organisation de **soutenances** ;
- la réalisation d'**audits** ;
- la prise en compte de **labels** et de **certifications**.

Le recours à ces outils implique de répondre à des objectifs parfois contradictoires :

- **la recherche d'informations pertinentes** pour évaluer les candidats ou les fournisseurs (en fonction des familles d'achats et des secteurs d'activité, de la taille des entreprises, des législations locales...);
- **le contrôle de la fiabilité des informations récoltées** (par la recherche de pièces justificatives, par la réalisation d'audits sur place...);
- **la maîtrise des ressources mobilisées** (temps, argent...) chez le client et chez le fournisseur pour réaliser l'évaluation ;
- **l'amélioration de la capacité des acheteurs à tenir compte de ces évaluations.**

Pour répondre à ces enjeux, certaines organisations travaillent sur la mise en commun des informations récoltées en matière sociale et environnementale par différents acteurs. C'est, par exemple, le cas de la Fédération du commerce et de la distribution mutualiste, qui met en commun les résultats d'audits réalisés par ses membres, ou encore du « Global Social Compliance Program » (voir www.gscpnet.com), qui intervient au niveau international.

Recourir aux questionnaires

Le recours aux questionnaires RSE/Diversité devient de plus en plus courant, du fait de leur faible coût et de leur facilité d'administration comparativement aux audits. **Leur intérêt réside dans le fait de :**

- **sensibiliser les fournisseurs** aux problématiques RSE, parmi lesquelles figure la lutte contre les discriminations ;
- **identifier des fournisseurs « divers »** ;
- **sélectionner**, parmi les fournisseurs d'une entreprise, ceux qui représentent une certaine diversité et/ou présentent un moindre risque de condamnation pour discrimination ;
- **répondre aux attentes de ses propres clients** en matière de RSE et valoriser leur administration pour obtenir ou conserver un label ou un certificat.

S'il s'agit d'un outil utile pour recueillir des informations relatives à la politique diversité d'un candidat, ils présentent toutefois d'importantes limites.

- **Les ressources mobilisées pour exploiter les questionnaires** peuvent être considérables, et l'analyse et la comparaison des réponses complexes.
- **La fiabilité des informations récoltées peut être remise en cause**, les questionnaires n'ayant – la plupart du temps – qu'une valeur déclarative. Les donneurs d'ordre sont rarement capables de vérifier les assertions de leurs fournisseurs.
- **Les questionnaires ont tendance à favoriser les entreprises disposant des ressources et des compétences nécessaires** pour mettre en œuvre et valoriser pleinement leurs politiques RSE/diversité. De ce fait, les PME ont tendance à être défavorisées par rapport aux grandes organisations. Ce déséquilibre s'explique par :
 - la réticence des petites entreprises à communiquer certaines informations ;
 - le manque de ressources (temps, accessibilité des données, expertise...) pour répondre aux questionnaires ;
 - l'indisponibilité de certaines informations dans les SIRH des organisations.

- **L'accumulation des questionnaires adressés aux candidats.** Incitées par le développement de labels et de certifications, de plus en plus de structures interrogent leurs fournisseurs sur les politiques diversité qu'ils mettent en place. La diversité des questions posées soulève souvent des difficultés chez ces derniers, contraints de produire des informations pour chacun de leurs donneurs d'ordre.

Quelques pratiques ont été développées par les entreprises pour lever ces limites :

- **l'intégration de champs libres dans les questionnaires :** autres commentaires, autres actions... ;
- **la demande de pièces justificatives** (rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes lorsqu'il s'applique) ;
- **la réalisation d'audits complémentaires** pour les fournisseurs et/ou les domaines d'achats les plus sensibles ;
- **la mise en place d'un référent ou d'un guichet unique** pour répondre aux interrogations des candidats ;
- **le recours à un prestataire extérieur** spécialisé dans l'évaluation des fournisseurs pour réaliser ces évaluations.

La formulation des questions est très importante : deux des principales interrogations à se poser sont alors les suivantes.

- Quels sont les principaux enjeux RSE à évaluer pour le bien ou le service que je souhaite acquérir ?

Pour répondre à cette question, il est possible de s'appuyer sur une cartographie des risques ou, à défaut, sur l'expérience des acheteurs, des RH et/ou de la direction diversité pour construire un questionnaire générique ou formuler un questionnement adapté aux familles d'achats concernées, à la zone géographique (...).

- Jusqu'à quel point les questions formulées doivent-elles être spécifiques/générales ?

Pour répondre à cette seconde question, l'expérience montre que :

- les questions ouvertes, génériques, offrent davantage de flexibilité aux répondants et permettent de récolter des informations qui n'auraient pu être valorisées avec un questionnement plus spécifique (Quelle est votre politique en matière diversité ? Sur quels sujets travaillez-vous ? Quelles actions mettez-vous en œuvre pour promouvoir la diversité ?) ;
- les questions fermées, plus spécifiques, facilitent la comparaison des réponses formulées par les répondants. Elles entravent toutefois les candidatures de certaines organisations lorsque leur formulation ne permet pas de tenir suffisamment compte de leur situation (ex. : demander à une entreprise de neuf salarié(e)s son taux de promotion des hommes et des femmes).

Selon une étude réalisée par l'ORSE en partenariat avec Adecco, les entreprises clientes posent de nombreuses questions à leurs fournisseurs, mais tiennent rarement compte des réponses communiquées.



POUR EN SAVOIR PLUS

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, *Questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs – Pratiques des entreprises dans le domaine des achats responsables*, ORSE, 2013.



Évaluer et accompagner ses fournisseurs sur leurs politiques RSE

ORANGE

Orange réalise des évaluations « Responsabilité sociale d'entreprise » ayant pour objectifs de :

- mieux connaître les démarches des fournisseurs en matière de RSE ;
- s'assurer qu'ils ont des engagements communs avec le groupe et de bonnes pratiques éthiques, en faveur du respect de l'environnement, des droits sociaux et humains ;
- répondre aux obligations réglementaires ;
- initialiser, le cas échéant, des plans d'amélioration conjoints.

Ces évaluations sont réalisées en s'appuyant sur celles réalisées par un organisme extérieur (EcoVadis). Elles sont menées à la suite de réponses aux appels d'offres (à partir de questionnaires spécifiques) et en suivi de contrat.

Elles donnent lieu à la mise en place de plans d'amélioration lorsque la note obtenue est inférieure à 3 sur 10 dans le volet « Éthique, Environnement, Social » du dispositif d'évaluation de la performance des fournisseurs du groupe. Orange accompagne alors ses fournisseurs stratégiques pour les aider à améliorer leur situation.

Organiser des soutenances

Certaines organisations organisent des soutenances systématiques avec les candidats présélectionnés, ou lorsqu'il y a besoin d'un départage. Ces soutenances représentent une occasion d'intégrer des critères liés à la diversité dans le processus d'achats, et de montrer son caractère différenciant pour emporter un marché. La participation de personnes capables d'évaluer la politique RSE des fournisseurs et les actions mises en œuvre (services diversité, référents...) constitue alors un apport précieux.



Organiser des soutenances

CRÉDIT AGRICOLE SA

Lors de son processus de sélection, Crédit Agricole SA organise des soutenances avec les entreprises « short-listées » des appels d'offres majeurs, afin d'évaluer notamment leur engagement en matière de développement durable. Cette méthode, qui vise à départager les fournisseurs présentant des offres similaires et à les sensibiliser sur ce sujet, est transposable sur les aspects de la diversité.

Les soutenances permettent, au cours de ces échanges, de consacrer un temps afin de mettre en compétition les candidats sur des questions relatives à la RSE. Cette initiative est une démarche vertueuse, car plusieurs candidats, finalement, s'étant trouvés peu convaincants, ont contacté Crédit Agricole SA pour l'informer des nouvelles initiatives qu'ils ont déployées dans ce domaine.

Recourir aux audits

L'audit est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une institution a effectivement réalisé ce qu'elle affirme avoir fait, et est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire et de maîtriser les risques. L'audit est une aide à la décision managériale. Il permet de sortir d'une logique purement déclarative, en croisant les informations fournies avec différentes sources d'information (audit sur documents, audit sur sites...).

Ce travail présente les avantages suivants :

- fiabilisation des informations recueillies ;
- identification de non-conformités et d'axes de progrès non déclarés par le candidat ;
- identification de pratiques vertueuses non identifiées par le candidat.

Ces audits ne sont généralement organisés que pour les achats présentant des enjeux importants et/ou lorsqu'un dysfonctionnement a été signalé (voir fiche outil 5, « Engager et contractualiser »), en raison de leur coût et du temps consacré à leur réalisation. Ils peuvent être réalisés en interne, par des acheteurs ou des auditeurs, par exemple, ou par des cabinets d'audit externe, pour certains indépendants, spécialisés et implantés localement.

Le recours aux audits présente une autre limite : la multiplication des audits sollicités par les clients différents fait peser sur une organisation des contraintes accrues, parfois jugées excessives, dans la mesure où les audits mobilisent des ressources internes.



Mettre en place des audits et définir leurs conditions de déclenchement

EDF

Lorsqu'un fournisseur du groupe ne respecte pas ses engagements, EDF prévoit de réaliser un audit, éventuellement suivi d'un contre-audit, avant d'envisager la rupture du contrat. Ces audits portent sur la qualité des biens et des prestations, ainsi que sur des aspects environnementaux et sociaux. Ils sont financés par un budget dédié, dont le montant est fixé annuellement et ne vient donc pas grever le budget du prescripteur.

Ces audits sont, pour l'essentiel, réalisés pour des achats et/ou des fournisseurs considérés comme étant « à risques ». Pour être utiles et justifier les frais engagés dans leurs réalisations, les audits doivent faire l'objet d'une analyse et donner lieu à des actions correctives.



Envisager l'audit dans une logique partenariale et interroger ses propres pratiques pour en faire un outil de progrès collectif

RESSOURCES HUMAINES SANS FRONTIÈRES

Il est illusoire d'auditer un ou plusieurs fournisseurs sans évaluer en profondeur la politique d'achats du donneur d'ordre lui-même, afin d'identifier ses propres axes de progrès et de définir une méthodologie adaptée (cartographier la chaîne de sous-traitance, choisir les sites et les sujets audités...). L'audit permet alors de disposer de réels leviers de changement pour mettre en place une

politique de diversité des fournisseurs, adapter sa politique aux enjeux des fournisseurs « divers » (délai de paiement...), les encourager à respecter les règles sociales et environnementales, et comprendre les difficultés qu'ils peuvent rencontrer pour déployer des clauses sociales et environnementales.

L'audit n'est donc plus considéré simplement comme un outil de contrôle, mais comme un levier de changement pour l'amélioration des performances RH, RSE et économiques.

Or, dans le cadre des missions qu'elle a réalisées, l'ONG RH Sans Frontières a constaté un certain décalage entre les intentions de l'audit social et les conditions de sa mise en œuvre. Il apparaît que, dans un certain nombre de situations, les auditeurs sociaux déroulent des procédures d'audit fondées sur des référentiels inadaptés ou mal compris, car méconnaissant la politique du donneur d'ordre ainsi que le contexte, le métier ou le secteur d'activité des fournisseurs.

Des audits internes d'un groupe français installé au Mexique et en Russie montraient, par exemple, une progression des indicateurs de résultats et de moyens, alors qu'aucun des managers rencontrés – y compris parmi les membres du département Ressources humaines – n'avait établi la relation entre le concept de diversité et la lutte contre les discriminations. Les questions portant sur la diversité n'avaient donc pas été comprises, et des références à l'âge (discriminatoires) dans les offres d'emploi n'avaient pu être identifiées.

Par ailleurs, des audits réalisés plusieurs fois par mois par de grands cabinets, trop orientés sur les résultats, peuvent ignorer des initiatives ayant pour effets d'améliorer la qualité, la productivité et les conditions de vie et de travail des collaborateurs sur le moyen et le long terme, comme ce fut le cas pour une action d'accompagnement réalisée par RH Sans Frontières. Ce projet a remporté le prix Atlas AFMI (Association francophone de management international) du Centre média pédagogique du meilleur cas pratique en 2015.

Il est donc essentiel de bien définir l'audit social et de s'adosser à une méthodologie qui va chercher les causes des problèmes pour agir sur les conséquences. Sans cette analyse des causes, la seule analyse des résultats conduit souvent les chefs d'entreprise à tricher (ex. : mise en place d'une double ou d'une triple comptabilité) pour ne pas perdre de clients, alors qu'ils mettent par ailleurs en place des actions intéressantes.

Pour en savoir plus

Voir sur la vidéo « La mise en place d'un système de GRH innovant » sur la chaîne Youtube RH Sans Frontières.



Mutualiser les audits fournisseurs entre plusieurs entreprises

ORANGE

Afin de renforcer la prise en compte de standards sociaux internationaux, Orange a été à l'initiative, en décembre 2009, d'un accord de coopération avec Deutsche Telekom et Télécom Italia : la Joint Audit Cooperation (JAC).

Rejointe par Belgacom, KPN, Swisscom et Vodafone en 2011, la JAC prend la forme d'un partage d'informations autour des audits RSE menés par ces entreprises en vue :

- D'analyser et de vérifier les politiques de leurs fournisseurs ;
- De s'assurer de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans le

management global de l'entreprise ;

- De vérifier la conformité des pratiques de l'entreprise avec ses propres politiques, en s'appuyant sur des standards tels que SA 800 et les exigences d'Orange, définies dans son code de conduite.

Menés selon une méthodologie commune s'appuyant sur le standard social SA 8000 et le standard environnemental ISO 14001, ces audits permettent de vérifier, d'évaluer et de promouvoir les normes et les meilleures pratiques de sous-traitance des fournisseurs communs, ainsi que d'établir des plans d'action correctifs.



Intégrer les critères RSE dans les audits « classiques »

L'ORÉAL

Lorsque les auditeurs internes du groupe audient une entité ou un pays, ils audient désormais également des aspects relevant de sa politique de Solidarity Sourcing et vérifient après des fournisseurs que tout ce qui est dit et écrit est conforme à la charte des achats de L'Oréal et aux remontées chiffrées qui leur sont communiquées.



Prendre en compte la politique diversité de ses fournisseurs dans le cadre des sujets achats à forts enjeux sociétaux et dans le pilotage des fournisseurs, pour en faire un outil d'amélioration continue

TF1

Pour les appels d'offres à forts enjeux sociétaux, TF1 demande aux soumissionnaires d'évaluer leurs engagements RSE et diversité, en s'appuyant sur une plateforme externe. Ces évaluations reposent sur quatre thématiques : l'environnement, le social, l'éthique des affaires et la politique d'achats. Elles donnent lieu à une note globale, ainsi qu'à l'identification des points faibles et des opportunités de la société évaluée, et à un *benchmark*. Elles sont menées soit par campagne, soit dans le cadre des appels d'offres, et ce afin d'intégrer un critère RSE et diversité dans le choix final, dont la pondération peut atteindre 10 % de la note globale, en fonction de la cartographie des risques.

Les résultats des évaluations sont partagés avec les fournisseurs, afin de leur permettre de dresser une cartographie des risques et d'identifier les sujets sur lesquels ils doivent être vigilants.

EXPLOITER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'exploitation des résultats peut être opérée à travers l'utilisation de grilles d'analyse. Elle peut porter aussi bien sur les moyens déployés que sur les résultats obtenus.

Une forte concentration sur les moyens mis en œuvre risque de privilégier des candidats actifs, mais présentant de moins bons résultats en matière de promotion de la diversité, au détriment de candidats présentant de meilleurs résultats.

À l'inverse, **la comparaison des résultats obtenus devrait être plus objective**. L'analyse de ces résultats peut néanmoins être biaisée, car les méthodes de calcul utilisées par les candidats peuvent différer, et les résultats obtenus ne dépendent pas seulement de l'engagement effectif de chacun des candidats, mais aussi de leur taille, de leur histoire, de leurs activités...

Les services RSE et diversité sont capables d'appuyer les acheteurs lors de l'exploitation des résultats, en particulier lorsque les critères RSE présentent de forts enjeux pour un achat ou une famille d'achats.

FICHE OUTIL 5

ENGAGER ET CONTRACTUALISER

Les appels d'offres, cahiers des charges et contrats peuvent intégrer différents types d'engagements, qu'ils visent à assurer le respect de la législation, à promouvoir la diversité ou à s'assurer du respect des engagements pris. Il peut également être utile de réviser les conditions d'exécution des contrats, afin d'encourager les fournisseurs à promouvoir la diversité en interne (voir fiche outil 4, « Valoriser l'engagement des fournisseurs en faveur de la diversité dans les processus d'achats »).

La rédaction des clauses afférentes peut nécessiter le soutien des services RH ainsi que de juristes. Pour en faciliter la mise en œuvre, il est utile d'en préciser le périmètre (ex. : entreprise, périmètre de l'exécution du contrat...) et de définir les notions mobilisées.



Définir la terminologie employée pour clarifier ses attentes

ISM CORUM

Dans le cadre du projet Buydis, les participants recommandent de privilégier les références à la « non-discrimination », à l'« égalité de traitement » ou encore à l'« égalité des chances », plutôt qu'à la promotion de la « diversité », arguant que, contrairement aux autres notions, elle n'est pas définie légalement. En outre, la promotion de la diversité peut parfois verser dans la discrimination.

Dans le cadre du présent document, la référence à la promotion de la diversité a été conservée, dans la mesure où elle se réfère à un vocabulaire couramment utilisé en entreprise.

Source

ISM Corum, *Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans l'emploi à travers les clauses des marchés publics « Projet Buydis », un premier guide pour les collectivités*, ISM Corum, 2014.

GARANTIR LE RESPECT DE LA LÉGISLATION EN VIGUEUR ET PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

Les organisations peuvent exiger de leurs fournisseurs qu'ils s'engagent à respecter la réglementation en vigueur, ainsi que les principaux textes et traités internationaux (voir annexe 1, « Textes de référence »), notamment en matière de lutte contre les discriminations.

Cet engagement peut se concrétiser par la signature d'une charte RSE/diversité ou d'un code de conduite, voire par l'imposition contractuelle du respect.



Intégrer la diversité et la non-discrimination dans son code de conduite fournisseurs

ORANGE

Le cinquième point du code de conduite fournisseurs d'Orange se réfère explicitement à la diversité et à la non-discrimination. Il prévoit que « le fournisseur s'engage à lutter contre toutes formes de discrimination en matière d'embauche et de conditions d'emploi, en particulier celles basées sur des critères de race, de couleur, d'âge, de sexe, d'orientation sexuelle, d'ethnie, de handicap, de religion, d'appartenance syndicale ou d'engagement politique, de nationalité ou de statut marital. Il veillera à promouvoir la diversité de tous les employés. »



Permettre une adaptation des engagements des candidats

EDF

Les fournisseurs d'EDF doivent signer la charte RSE du groupe. Quelques fournisseurs, disposant de leurs propres chartes RSE, refusent de signer la charte RSE du groupe et/ou certains articles des cahiers des charges portant sur la RSE. Lorsque cela arrive, EDF envisage, au cas par cas, l'opportunité de leur donner la possibilité de modifier certains articles avant de signer.



Permettre aux fournisseurs de définir leurs engagements

VILLE DE LYON

Le cadre du mémoire justificatif de l'offre de la Ville de Lyon prévoit que, « Conformément au règlement de consultation, le présent mémoire constitue la justification de l'offre au regard des critères suivants : [...] et comporte l'engagement du candidat en matière d'égalité et de non-discrimination. Le présent document constitue un cadre de réponse définissant un contenu que les entreprises sont invitées à respecter. Cependant, compte tenu de la diversité des réponses possibles, des adaptations de ce document sont tolérées, les informations demandées constituant un minimum. »⁶⁰

Il peut aussi prendre la forme de clauses intégrées dans un cahier des charges, ou encore dans un contrat. Les clauses contractuelles portent communément sur les achats de prestations RH, en particulier lorsqu'elles sont rattachées au recrutement.

60. ISM Corum, *Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans l'emploi à travers les clauses des marchés publics. Un premier guide pour les collectivités*, ISM Corum, 2014. Disponible sur : <http://ismcorum.org/developper-des-clauses-dans-les-marches-publics-contre-les-discriminations-au-travail-M22-R22-A435.html#>

Deux types de clauses non exclusives l'une de l'autre peuvent être contractualisés.

- **Des clauses de respect du principe de non-discrimination** : certaines contiennent une obligation de résultat, tandis que d'autres portent sur la connaissance de la législation en vigueur par le prestataire, ou prévoient l'engagement d'actions particulières (formation des personnels sur la prévention des discriminations, traçabilité des processus, *reporting*...). La lutte contre les discriminations visant l'ensemble des processus RH, il est envisageable de décliner ce type de clauses lorsqu'on fait appel à d'autres types de prestataires (ex. : externalisation de la gestion administrative des ressources humaines, recours au conseil lors de la mise en place de sauvegarde de l'emploi...).
- **Des clauses visant à promouvoir la diversité** : il s'agit, par exemple, d'élargir des viviers de recrutement, de rechercher la mixité des candidatures dans le cadre d'un processus de recrutement, d'engager le fournisseur à sensibiliser et/ou former ses salariés...

Il convient alors de s'assurer que leur application n'aboutisse pas, dans les faits, sur des discriminations.



Inciter les fournisseurs à former leur personnel et valoriser leur engagement

AUDIENS

Dans sa charte des achats responsables, AUDIENS s'engage auprès de ses fournisseurs, lorsque les appels d'offres le permettent, à valoriser les actions sociales et environnementales comme des avantages compétitifs.

AUDIENS applique en outre une clause diversité en vertu de laquelle « AUDIENS attend de ses fournisseurs qu'ils s'engagent à mettre en œuvre les principes de lutte contre la discrimination et de promotion de la diversité conformément à l'article L. 1132-1 du Code du travail. Cela se traduit notamment dans les engagements de l'entreprise, le processus de recrutement (sensibilisation et formation de l'ensemble des collaborateurs à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité des chances dans le recrutement), la mobilité et dans les actions du quotidien. »

Les représentants des fournisseurs signataires de la charte doivent confirmer :

- avoir reçu et pris pleinement connaissance de la charte des achats responsables d'AUDIENS ;
- être engagés par la mise en œuvre de ces principes et que leur non-respect pourra être considéré comme un manquement à leurs obligations, de nature à entraîner, selon la gravité de ce non-respect, la résiliation du contrat ;
- qu'ils informeront par conséquent tous leurs fournisseurs directs et les encourageront à suivre ces principes.

CONTRIBUER À L'EMPLOYABILITÉ DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI

Les clauses d'insertion représentent un important levier pour contribuer à l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. Nécessitant la coopération des commerciaux et des RH dans leur mise en œuvre, elles affectent de ce fait le centre de gravité des fournisseurs, dans la mesure où l'écoute des attentes du client est un enjeu primordial pour nombre d'entre eux.

Elles participent au maintien d'actions d'insertion en milieu professionnel – et, ce faisant, au maintien du lien social – dans un contexte difficile (ex. : réapparition et croissance des enchères inversées, des remises de fin d'année, des démarches de *cost-killing*, de la massification des achats dans un contexte de crise), tandis que l'influence des directions du développement durable et les mouvements d'acheteurs responsables sont encore limités. En effet, leur capacité d'action est souvent cantonnée à la valorisation de « bonnes pratiques » et à l'instauration d'une « pression positive » pour inciter les acteurs à l'action.

Depuis leur entrée dans le Code des marchés publics en 2001, les clauses sociales d'insertion se développent de plus en plus (voir annexe 1, « Textes de référence »). Elles étaient présentes dans 6,1 % des marchés publics d'un montant supérieur à 90 000 euros en 2014 (contre 4,3 % en 2012), selon l'Observatoire économique de l'achat public. Certaines entreprises privées intègrent également des clauses d'insertion dans leurs contrats et leurs appels d'offres, ajoutant ainsi un critère social à leurs démarches d'achats.



Élargir le champ d'application des clauses sociales d'insertion

Souvent considérées comme réservées au secteur du BTP, les clauses sociales peuvent être utilisées pour répondre à des besoins sur d'autres types de postes (secrétaires, comptables, etc.).

L'un des enjeux pour faciliter un déploiement raisonnable des clauses d'insertion est de permettre aux fournisseurs d'utiliser les heures d'insertion à des postes autres que ceux liés à un chantier, lorsqu'il est trop difficile d'en réaliser sur un chantier. Il est alors possible de tenir compte d'heures de ménage, de secrétariat, de comptabilité, etc.

En pratique, les clauses sociales d'insertion donnent lieu à la réservation d'heures de travail pour des personnes éloignées de l'emploi (demandeurs d'emploi de longue durée inscrits à Pôle emploi, jeunes sans qualification et/ou sans expérience professionnelle, demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, travailleurs handicapés, résidents en zone urbaine sensible, bénéficiaires du RSA et des minima sociaux – voir « Les enjeux de la collaboration avec le secteur de l'insertion par l'activité économique » dans « Concevoir et faire vivre une politique "Achats et diversité" »)... Elles favorisent leur qualification et leur retour à l'emploi à travers l'organisation de périodes d'intégration dans le milieu professionnel dans des entreprises « classiques ». Le calcul du nombre d'heures d'insertion à effectuer est généralement réalisé sur la base du total des heures de travail prévisionnelles à effectuer et du type de marché.

Dans le cadre des commandes publiques, leur mise en œuvre est particulièrement encadrée légalement.

Des « facilitateurs de clauses » sont chargés de l'ingénierie des clauses sociales sur les territoires. Ils appartiennent au service public local de l'emploi, et ils sont présents dans les Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et les Maisons de l'emploi (MDE). On peut aussi en trouver au sein d'Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ou du réseau national Alliance Villes Emploi. Les entreprises doivent impérativement les contacter pour connaître les conditions d'éligibilité des publics à recruter. Les facilitateurs informent les entreprises de la mise en œuvre des clauses et des modalités de recrutement. Ils centralisent les candidatures, orientent les soumissionnaires vers des structures d'insertion par l'activité économique, présélectionnent les candidats, montent des formations pour les candidats aux besoins spécifiques des entreprises, et offrent des solutions aux problèmes de recrutement des entreprises. Ils interviennent également tout au long du contrat, dans le suivi et le contrôle de l'exécution de la clause. Ils travaillent aussi avec les acheteurs publics et les acteurs de l'emploi et de l'insertion.

Pour répondre aux clauses d'insertion, les fournisseurs peuvent :

- recourir à un contrat direct, en entreprise (tous les contrats de droit commun sont utilisables pour répondre à cette obligation) ;
- recourir à la mise à disposition de personnel par des structures d'insertion par l'activité économique, proposant un accompagnement socioprofessionnel :
 - associations intermédiaires (AI),
 - entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI),
 - groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ),
 - entreprises d'insertion, par sous-traitance ou co-traitance (EI) ;
- recourir à la mise à disposition de personnel par d'autres types de structures :
 - groupements d'employeurs (GE),
 - entreprises de travail temporaire (ETT).

**POUR EN SAVOIR PLUS**

Observatoire économique de l'achat public, *Guides et recommandations : Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées*, OEAP, 2014, 2015.

Dans le cadre de commandes privées, aucune réglementation n'encadre l'instauration de clauses d'insertion. Elles sont laissées à la bonne volonté de chaque client. Certains facilitateurs peuvent accompagner la mise en œuvre de ces clauses. Se pose alors la question du financement de leurs missions et de leur neutralité.

Diverses pratiques facilitent la mise en œuvre de clauses d'insertion chez les fournisseurs et contribuent à l'insertion durable des personnes éloignées de l'emploi.

- D'une manière générale :**

- **Créer un poste/une fonction de « référent insertion »** pour accompagner les acteurs (acheteurs, managers...) impliqués dans la mise en œuvre de clauses sociales.
- **Anticiper** : l'introduction de clauses sociales devrait avoir lieu lors de la détermination du besoin ou lors de la planification d'un achat.
- **Prendre en charge le surcoût engendré par les clauses d'insertion.**

- Lors du choix des appels d'offres et des contrats intégrant des clauses d'insertion :**

- **Éviter le recours aux heures d'insertion sur les contrats courts** : pour permettre l'accompagnement des bénéficiaires vers l'emploi durable, il est préférable que ceux-ci bénéficient de contrats d'une durée de six mois minimum.
- **Privilégier la globalisation des heures d'insertion (pour un même fournisseur ou entre fournisseurs)** : découlant souvent de l'allotissement d'un marché, le fractionnement des heures d'insertion sur de petits volumes pose de nombreuses difficultés pratiques (ex. : recherche de candidats, contractualisation et multiplication des actes de gestion pour un volume d'heures d'insertion faible pour chaque personne accompagnée...).
- **Avoir des ambitions raisonnables dans la définition du nombre d'heures d'insertion.** Attendre que plus de 12 % des heures réalisées sur un chantier le soient par des personnes en insertion fait peser un lourd poids sur les fournisseurs, ou les incite à tricher. Au-delà de la proportion d'heures d'insertion, il importe d'analyser et de tenir compte de l'écart entre la situation de travail et la capacité de l'individu à tenir un poste.

- Dans la relation avec les fournisseurs :**

- **S'assurer de la mise en place d'un accompagnement social et professionnel** des personnes éloignées de l'emploi, au besoin avec l'aide de partenaires externes (structures d'insertion par l'activité économique, associations, etc.). La réussite d'un parcours d'insertion passe parfois par un accompagnement des bénéficiaires dans leur vie quotidienne (ex. : recherche et/ou fourniture d'un hébergement d'urgence, aide au crédit, etc.), qui ne doit pas nécessairement peser sur l'employeur (le fournisseur). Par ailleurs, de nombreuses actions d'insertion réussies s'appuient sur la mise en place d'actions de tutorat, voire sur la formation des personnes éloignées de l'emploi.
- **Ne pas présenter l'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi comme une action neutre pour le fournisseur.** Il nécessite souvent un surinvestissement (ex. : tutorat, formation, etc.) et impacte les collectifs de travail.
- **Laisser une certaine latitude aux fournisseurs dans le choix des publics et l'application des clauses, pour leur permettre de tenir compte de la situation des publics éloignés de l'emploi et de l'environnement de travail.** Par exemple, penser recruter une personne sans domicile fixe et/ou toxicomane sur un chantier peut poser d'importantes difficultés, en particulier si celui-ci, ayant insuffisamment dormi et mangé, n'a pas la condition physique pour assurer ses missions. C'est aussi exposer ses collègues à des risques.

**Injonction au recrutement de personnes éloignées de l'emploi, valorisation de l'embauche pérenne et prise en compte du contexte**

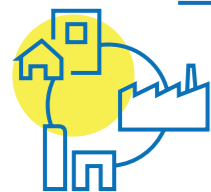
Certaines entreprises (dans le BTP, la restauration, etc.) sont très sollicitées pour recruter des personnes éloignées de l'emploi en vue d'obtenir des marchés. La mise en œuvre de clauses d'insertion, qui visent à accompagner ces personnes vers l'emploi durable, présente alors quelques limites dans un contexte de maîtrise de la masse salariale. Incités à réaliser des heures d'insertion, contrat après contrat, ces fournisseurs enchaînent alors le recrutement de personnes en insertion sans pouvoir leur assurer des débouchés pérennes. Pour limiter ce phénomène, il est possible de prendre en compte cette embauche pendant plusieurs mois, voire pendant un an, dans le décompte des obligations des clauses sociales, pour éviter de l'exclure de futurs marchés lorsqu'un fournisseur embauche en CDI le bénéficiaire d'une clause d'insertion.

Il est également possible de valoriser les fournisseurs proposant une mission en insertion complémentaire à l'issue d'un premier contrat.

Par ailleurs, les conséquences sociales et économiques des clauses sociales méritent d'être envisagées. Il peut être nécessaire de tenir compte de la situation des entreprises rencontrant des difficultés conjoncturelles (gel des embauches, mise en place d'un chômage partiel, mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi...) pour éviter que l'application d'une clause sociale ne dégrade davantage leur situation et celle de leurs salariés.

**Recourir aux clauses d'insertion pour constituer un vivier de recrutement**

Associé à une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recours aux clauses d'insertion peut permettre aux entreprises de former des personnes à leurs méthodes de travail pour anticiper des besoins futurs.



Adapter la mise en œuvre des clauses aux besoins des personnes en insertion et aux contraintes opérationnelles

RÉSEAU ADECCO INSERTION

L'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi s'inscrit sur le moyen et le long terme, et dans une démarche individualisée. Leur retour dans l'emploi ordinaire est très souvent progressif et passe fréquemment par la réponse aux besoins les plus urgents (manger, dormir, trouver un hébergement), avant d'aborder d'autres questions telles que la formation. Les personnes doivent être capables de faire une pause avant de pouvoir se projeter dans l'avenir.

Le réseau Adecco Insertion a identifié plusieurs pratiques favorisant les sorties dynamiques (sortie dans l'emploi durable, sorties en emploi de transition ou sorties positives) :

- la présentation des personnes en insertion à leurs collègues la veille de leur embauche, pour qu'elles puissent repérer les lieux et ne pas arriver en retard lors de leur premier jour de travail, pour qu'elles puissent leur serrer la main et connaître leur nom, pour faire passer les premières consignes de sécurité (ex. : venir avec des chaussures de sécurité), etc. ;
- la confidentialité du statut des personnes en insertion, préservée au sein d'un cercle restreint (RH, manager, etc.), afin d'éviter qu'elles ne soient stigmatisées (ex. : « vous, les "insertions", là », « toi, le travailleur handicapé »...);
- l'organisation d'un tutorat spécifique des personnes en insertion ;
- la mise en place de formations, nécessitant généralement une concertation préalable entre l'entreprise et l'organisme de formation.

Il peut également être intéressant de suivre l'accidentologie des personnes en insertion pour prendre des mesures adaptées.

La mise en œuvre de ces pratiques nécessite des moyens dont les acheteurs devraient tenir compte lors de la négociation du prix des services ou des biens.



POUR EN SAVOIR PLUS

LAB'HO (2014), *Militer pour une bonne clause : Clauses sociales et marchés privés, l'insertion comme enjeu de business ordinaire*, LAB'HO.

CONTRÔLER LE RESPECT DES ENGAGEMENTS

Pour s'assurer de l'effectivité de ces clauses, il est nécessaire de tenir compte des ressources des fournisseurs et des moyens mis à disposition pour les appliquer. Il est utile d'en contrôler l'application, ainsi que de prévoir contractuellement les conséquences de leur non-respect.

Il est important de préciser la fréquence des actions de contrôle et leurs conditions de déclenchement, ainsi que les conditions de reporting. Le contrôle peut être effectué sur documents (ex. : remontées du nombre d'heures d'insertion réalisées, transmission des attestations d'unités bénéficiaires obtenues dans le cadre d'une coopération avec un ESAT ou une EA, descriptions d'actions d'accompagnement mises en œuvre) ou lors d'un audit.

La réalisation d'audit mobilisant des ressources tant chez le client que chez le fournisseur, il peut être utile d'en définir contractuellement les conditions de réalisation (documents à fournir, conditions de réalisation de visites sur sites...).



Définir les conditions de réalisation des audits

AREVA

Les conditions générales d'achat d'Areva (édition 2015) prévoient que :

« L'acheteur, son client ou tout tiers mandaté par lui, ou toute autorité habilitée, se réserve la faculté de vérifier dans les locaux du fournisseur, de ses sous-traitants et fournisseurs, que les prestations sont conformes à l'ensemble des exigences spécifiées dans la commande.

Des audits qualité du fournisseur, de ses sous-traitants et fournisseurs peuvent également être déclenchés par l'acheteur, ou tout tiers mandaté par lui, dans le cadre habituel de l'évaluation de ses fournisseurs à la suite d'un événement particulier ainsi que pendant l'exécution de la commande.

Le fournisseur facilite les vérifications et/ou les audits qualité qui sont effectués par l'acheteur ou tout tiers désigné par lui, ou toute autorité habilitée, et garantit un libre accès à ses installations et à celles de ses sous-traitants et fournisseurs.

Par ailleurs, le fournisseur, ses sous-traitants et fournisseurs sont tenus de mettre à la disposition de l'acheteur ou tout tiers désigné par lui, ou toute autorité habilitée, l'ensemble des éléments justificatifs du respect de la qualité et relatifs au déroulement de la commande.

Les vérifications, inspections et audits qualité de l'acheteur ne diminuent en rien la responsabilité du fournisseur. S'il apparaît que certaines dispositions mises en œuvre par le fournisseur sont insuffisantes, inefficaces ou inadaptées, notification en sera faite au fournisseur qui présentera à l'acheteur, dans les délais requis, les propositions d'actions correspondantes. »

La mise en œuvre d'un contrôle ne suffit pas si elle n'est pas suivie d'effets en cas de non-conformité. Les conséquences d'une non-conformité et leurs conditions d'application devraient de préférence être anticipées. Plusieurs options sont envisageables :

- exiger la mise en œuvre d'un plan de progrès pour atteindre le degré de conformité requis dans un délai donné, éventuellement suivi d'un nouvel audit ;
- définir des pénalités financières ;
- inscrire le non-respect des engagements dans les conditions de rupture du contrat, dans des conditions à définir ;
- faire du non-respect des engagements un motif d'exclusion du fournisseur à de futurs appels d'offres, sur une période à déterminer.

Avant l'application de pénalités, certaines organisations prévoient un temps d'échange avec leurs fournisseurs, en vue d'analyser et de corriger la situation. La mise en œuvre d'actions correctives et de pénalités est d'autant plus facile qu'elle a été préalablement définie par les parties.



Formaliser ses attentes et définir les conséquences d'un non-respect

AREVA

Areva invite ses fournisseurs à souscrire son engagement de développement durable.

L'article « 2.2.3 Discrimination en matière d'emploi et de profession » de l'engagement de développement durable applicable aux fournisseurs d'Areva prévoit que :

« Les fournisseurs assurent l'égalité pour l'accès au travail ou le développement de la carrière, quels que soient la race, la couleur, la religion, le sexe, l'âge, l'opinion politique, l'ascendance nationale, l'origine sociale et l'orientation sexuelle. Ils offrent un salaire égal pour un travail identique réalisé dans des conditions d'encadrement semblables.

Ils favorisent l'accès aux emplois des handicapés. »

Cet engagement fait partie intégrante des documents contractuels d'achats du groupe (cf. article 3.1). En le signant, les fournisseurs s'engagent à en respecter les principes, ou à mettre en œuvre une démarche de progrès en vue de s'y conformer (cf. article 3.3) et à les appliquer à leurs propres fournisseurs.

Tout refus par un fournisseur de s'engager dans une démarche de progrès continu ou de donner la visibilité nécessaire à Areva peut entraîner, de la part d'Areva, après une procédure de préavis restée sans effet, la rupture unilatérale de ses contrats, sans dommages et intérêts (cf. article 3.6).

Source

http://suppliers.areva.com/home/liblocal/docs/nos-documents/FO_ARV_SCM_GEN_008_Engagement_DD_FRA.pdf



Suivre le respect des engagements et prévoir les réponses apportées en cas de non-exécution

VILLE DE NANTES ET NANTES MÉTROPOLE

La Ville de Nantes a prévu le recours à des clauses administratives particulières concernant les points suivants.

- Le bilan des actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité
 - « À l'issue de chaque année d'exécution du marché, un bilan de la mise en œuvre des trois actions sera dressé à l'aide des indicateurs décrits supra. Ces derniers seront alors confrontés aux objectifs affichés dans son plan pluriannuel d'action produit à l'appui de son offre.

Le titulaire produira à cet effet, au plus tard un mois avant l'échéance de la période initiale ou de renouvellement du marché, une note retraçant les actions et les initiatives qu'il aura entreprises comme il s'y est engagé, ainsi que l'ensemble des éléments correspondant aux indicateurs décrits supra.

À ce titre, le titulaire fera état des difficultés rencontrées dans la mise en place de ces actions choisies, sans que cela remette en cause ses engagements contractuels. La Ville de Nantes, sur la base des éléments remis par le prestataire, appréciera le bilan quantitatif et qualitatif des actions menées par l'entreprise dans le cadre de ses engagements et par rapport aux objectifs qu'elle s'était fixés.

Ce bilan peut, à la demande de l'une ou l'autre des parties, donner lieu à un temps d'échange. »

- Les difficultés d'exécution
 - Le titulaire du marché doit, dans les meilleurs délais, informer le pouvoir adjudicateur, par courrier recommandé avec AR, des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des actions qu'il s'est engagé à réaliser, ou dès lors qu'il estime ne plus être en capacité objective de poursuivre leur mise en œuvre pour quelque raison que ce soit. Dans ce cas, seront étudiés avec le titulaire les moyens à mettre en œuvre pour parvenir aux objectifs.
- Les pénalités relatives aux actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité
 - Si la Ville de Nantes constate que les objectifs annuels sur lesquels s'est engagé le titulaire au titre des actions de lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité n'ont pas été atteints, le titulaire pourra se voir imposer une pénalité forfaitaire annuelle de 5 000 euros. Cette pénalité s'applique pour chacune des trois actions choisies par le titulaire au titre de son offre. La non-remise par le prestataire des documents/renseignements demandés et de la note précitée l'expose à une pénalité de 500 € par retard constaté⁶¹.

NE PAS ÊTRE À L'ORIGINE DE DISCRIMINATIONS DANS L'EXÉCUTION DU CONTRAT

Le client (acheteur, prescripteur, personnel présent sur le lieu d'exécution d'une prestation...) peut lui-même être à l'origine d'une discrimination ou d'un harcèlement discriminatoire. Par ailleurs, la discrimination dite « positive » (le fait de vouloir réserver un emploi à une personne handicapée, par exemple) est prohibée par la loi.

Les cabinets de recrutement sont ainsi exposés à des demandes explicitement ou implicitement discriminatoires. Certains clients demandent, par exemple, le recrutement de belles hôtesse pour faire l'accueil lors de divers événements, ce qui constitue une discrimination fondée à la fois sur le sexe et sur l'apparence physique. De même, certains clients écartent d'emblée ou exigent certains profils : salariés âgés, en situation de handicap, salariés d'une certaine origine... La situation est d'autant plus gênante que le fournisseur risque de ne pas alerter son client sur cette situation, de peur de perdre un marché.

Enfin, des incidents peuvent se produire pendant l'exécution du contrat. Cela peut par exemple être le cas lorsqu'un prestataire est stigmatisé en raison de ses origines, de son orientation sexuelle, de son état de santé, de son orientation religieuse...

⁶¹ ISM Corum, *Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans l'emploi à travers les clauses des marchés publics. Un premier guide pour les collectivités*, ISM Corum, 2014. Disponible sur : <http://ismcorum.org/developper-des-clauses-dans-les-marches-publics-contre-les-discriminations-au-travail-M22-R22-A435.html#>

La responsabilité du client pouvant alors être engagée, il importe de s'interroger sur les critères retenus et, au besoin, de solliciter les conseils de services juridiques et/ou des RH.

Il est aussi envisageable d'informer les fournisseurs de la procédure à suivre si un incident survient.



Assurer la cohérence de sa politique de non-discrimination dans la chaîne de commande pour éviter les doubles discours

Si les donneurs d'ordre peuvent demander à leurs fournisseurs de rendre compte de leurs engagements RSE, ils devraient également s'assurer de l'absence de discrimination en leur sein, ce qui n'est pas systématiquement le cas, en dépit de politiques de non-discrimination assumées.

Ainsi, plusieurs fournisseurs ont fait état d'éléments laissant présumer l'existence d'une discrimination insidieuse lorsque leurs salariés devaient effectuer des missions sur site.

Dans l'un des cas remontés, deux collaborateurs du fournisseur avaient été présentés au directeur adjoint du client, qui avait validé leurs compétences ainsi que le démarrage de leur mission. Le premier jour de leur mission, ils se sont présentés sur site et ont été présentés au directeur du client – absent lors du premier entretien –, qui n'a pas souhaité donner suite à la prestation et a demandé aux deux collaborateurs de partir.

Bien que les raisons du refus n'aient jamais été réellement explicitées, les deux collaborateurs ont ressenti une véritable discrimination fondée sur leur origine. Tous deux étaient d'origine africaine et avaient un accent prononcé.

Dans un second cas, une collaboratrice de 53 ans d'un fournisseur avait effectué une mission de trois mois dans un département industriel d'un grand groupe affichant une politique « diversité ». Elle n'a pas été retenue pour une autre mission dans le département marketing du même groupe, car elle était jugée insuffisamment représentative de ce service : elle était « trop âgée » et n'avait « pas le look » attendu.

L'étude et le règlement de ces situations semblent encore plus délicats :

- lorsqu'il n'existe pas de système de remontée des incidents ;
- quand les décisionnaires sont éloignés des acteurs chargés des politiques « diversité » et « achats responsables » (ex. : présence sur un petit site, dans une province, etc.).

FICHE OUTIL 6 S'INSCRIRE DANS UNE LOGIQUE PARTENARIALE AVEC SES FOURNISSEURS

Chaque organisation peut accompagner ses fournisseurs dans le cadre de leur politique « Achats et diversité », qu'il s'agisse de développer leur politique diversité et celles de leurs sous-traitants ou encore de soutenir des fournisseurs « divers ».

Le premier axe contribue à la diffusion des engagements de l'organisation à travers tout l'écosystème.

Le second favorise l'élargissement et le maintien du panel de fournisseurs « divers », en soutenant le développement d'une offre économiquement viable et socialement bénéfique dans différents secteurs : secteur du travail adapté et protégé (STPA), secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE), entreprises « Politiques de la ville »...

ACCOMPAGNER LES DÉMARCHES DE SES FOURNISSEURS DANS LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

Accompagner ses fournisseurs à promouvoir la diversité en interne et dans leur chaîne de sous-traitance participe à la diffusion des valeurs promues par une entreprise, et peut s'avérer bénéfique tant pour les fournisseurs que pour leurs clients.

Sa mise en œuvre implique de mettre en relation les services RH/diversité du donneur d'ordre et des fournisseurs. Elle plaide en faveur d'un rapprochement des services RH/diversité et des acheteurs pour faciliter cette mise en relation, et renforce les liens.

Par ailleurs, le déploiement d'une politique « Achats et diversité » offre l'occasion d'organiser des actions communes. Il s'agit d'autant d'occasions de dialogue et de mutualisation des moyens entre clients et fournisseurs :

- **organisation d'une rencontre entre fournisseurs, fournisseurs potentiels et acheteurs** : mise en avant d'exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre de la politique « Achats et diversité », présentation des politiques diversité des organisations, présentation des prestations offertes par des fournisseurs divers... ;
- **organisation de séances de sensibilisation et de formation communes, partage d'outils ;**
- **organisation de séances de partage d'expériences avec plusieurs fournisseurs sur :**
 - le déploiement de politiques diversité et la prévention des discriminations,
 - les conditions de déploiement de la politique « Achats et diversité » du client ;
- **association des fournisseurs et des clients à des forums de recrutement** (voir encart SFR ci-dessous) ;
- **organisation de rendez-vous réguliers et de conventions d'achats ;**
- **communication des résultats des évaluations et des audits RSE** réalisés pour permettre la mise en place de plans d'amélioration ;
- **mécénat de compétences** (accompagnement des fournisseurs par des collaborateurs du client vers une homologation, une certification, un label...).



Organiser le dialogue et le partage d'expériences avec ses fournisseurs

TF1

Lors de l'obtention du label diversité, TF1 a interrogé ses fournisseurs majeurs et stratégiques sur leurs engagements en matière de promotion de la diversité (signature de chartes, obtention de labels, politiques en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, des personnes en situation de handicap...). Ce questionnaire invite les fournisseurs à communiquer sur leurs politiques diversité en leur demandant s'ils ont fait connaître leurs engagements en matière de non-discrimination à leurs propres clients. Les fournisseurs étaient également invités à dire ce qu'ils attendaient de TF1 en termes de promotion de la diversité (partage de bonnes pratiques, vigilance en tant que média sur les représentations et les stéréotypes, exemplarité...).

Grâce à ce travail, l'entreprise a identifié de bonnes pratiques chez ses fournisseurs (réalisation de films de sensibilisation, formation des acheteurs, définition de règles de conduite lorsque les fournisseurs ne respectent pas leurs engagements...) qui peuvent être reproduites en interne.

TF1 a souhaité restituer les résultats de cette étude à ses fournisseurs sous la forme d'une série de petits déjeuners/débats, lors desquels les participants pouvaient partager leurs pratiques et leurs expériences.

Selon ces résultats, 48 % des prestataires interrogés avaient des exigences envers leurs fournisseurs en leur soumettant une clause contractuelle, une charte RSE, un code de conduite fournisseurs, une charte éthique ou une charte d'achats responsables. Certains d'entre eux prévoient un déréférencement en cas de non-respect de ces exigences.



Mobiliser ses fournisseurs et partager ses outils pour promouvoir la diversité

SFR

À la suite d'une expérimentation de trois ans, SFR a présenté près de 50 personnes en insertion ayant travaillé pour le groupe à ses prestataires. Cette action a débouché sur le recrutement d'une trentaine d'entre eux. Par ailleurs, SFR a organisé une journée « Passerelles » avant d'en proposer l'élargissement à l'AFMD.

Dans le cadre cette journée « Passerelles vers l'emploi durable » de 2012, organisée par l'AFMD en partenariat avec la Mairie de Paris, plusieurs entreprises se sont mobilisées et ont associé plusieurs de leurs fournisseurs pour faciliter le rapprochement entre structures d'insertion et entreprises.

Cette journée a permis à 196 candidats de rencontrer directement des recruteurs et de passer, au total, 404 entretiens d'embauche pour pourvoir des postes sur des métiers en tension.

En 2013, cette expérience a été renouvelée. 118 candidats ont pu y rencontrer directement les recruteurs des 14 entreprises partenaires et ont passé au total 170 entretiens d'embauche.

Pour accompagner la préparation des entretiens de recrutement, SFR a mis à la disposition des candidats et de toutes les organisations un serious game consultable à l'adresse suivante : <http://monentretienembauche.sfr.com>.

Ce serious game est, à ce jour, mis à la disposition de toute organisation chargée d'accompagner les publics vers l'emploi, dont les écoles de la 2e chance, qui ont intégré ce serious game dans leur cursus de formation.

Pour en savoir plus

Association Française des Managers de la Diversité, *Guide Journées Passerelles vers l'emploi durable*, AFMD, à paraître en 2016.



Mettre à disposition des fournisseurs des ressources et s'inscrire dans une démarche concertée, ancrée territorialement

RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE

Dans le cadre de la mise en place d'une clause sociale dans les marchés de travaux de la ligne à grande vitesse (LGV) Rhin-Rhône branche Est, un dispositif d'accompagnement a été créé : la Cellule Emploi LGV. Il s'agit d'un guichet unique qui remplissait différentes missions :

- placement de personnel sur le chantier ;
- information des entrepreneurs sur les dispositifs d'insertion ;
- proposition de personnes susceptibles de bénéficier des mesures d'information ;
- organisation de formations préalables à l'embauche ;
- établissement d'une liste des opérateurs de l'insertion concernés par le marché ;
- suivi de l'application de la clause d'insertion et évaluation des résultats.

Les résultats de cette action ont dépassé les espérances. Ainsi, pour une clause prévoyant de consacrer à l'insertion 7 % des heures totales travaillées dans les travaux de génie civil et 5 % dans la phase d'équipement ferroviaire, la réalisation a été respectivement de 12 % et de 14 % des heures totales travaillées dédiées à l'insertion. Au total, 989 personnes (jeunes éloignés de l'emploi, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du RMI, bénéficiaires de l'ASS ou API, personnes âgées de plus de 50 ans et travailleurs handicapés) ont bénéficié de la clause d'insertion sur l'ensemble du chantier et 549 personnes ont été formées.

Cette opération a bénéficié aux territoires, puisque les bénéficiaires de la clause sociale sont originaires des collectivités territoriales qui cofinançaient la LGV Rhin-Rhône.

Pour atteindre cet objectif, il a été nécessaire de piloter l'action, d'y consacrer des moyens spécifiques, d'impliquer des acteurs locaux et de s'inscrire dans une action concertée.

Les retombées économiques et sociales de ce chantier ont été compilées dans un document de synthèse.



Accompagner et évaluer les fournisseurs sur leurs performances RSE

SFR

SFR inscrit son plan d'achats responsables dans une démarche progressive.

En 2015, SFR a maintenu ses efforts en termes de politique d'achats responsables, avec notamment l'évaluation RSE de ses fournisseurs. L'objectif principal est la réduction des risques dans la chaîne d'approvisionnement.

Le nombre de partenaires évalués a été stabilisé à 172 et représente, au global, plus des deux tiers de la dépense annuelle. Des actions spécifiques et ciblées ont parallèlement été menées tout au long de l'année avec les fournisseurs dont les résultats étaient en deçà des critères qualité fixés par SFR.

Les fournisseurs sont contractuellement engagés, puisque les contrats intègrent systématiquement une annexe RSE, qui veille ainsi à faire respecter les 10 principes fondateurs du pacte des Nations unies, signé par SFR en 2011 (droits de l'homme, normes du travail, environnement et lutte contre les discriminations).

Par ailleurs, les efforts ont aussi été maintenus auprès des équipes Achats en interne, puisque la quasi-totalité sont sensibilisées aux enjeux RSE par le biais d'une formation spécifique et d'un guide mis à leur disposition.

Enfin, poursuivant sa politique volontariste en matière de handicap dans le cadre de la lutte contre les discriminations, SFR a engagé 3 M€ de dépense auprès de partenaires spécialisés dans le secteur adapté et protégé.

Le dialogue entre client et fournisseur n'est pas à sens unique. Il peut être source d'enrichissements et de soutien mutuels. Certaines organisations sollicitent les témoignages de représentants de leurs fournisseurs pour démontrer les effets et l'importance de leur politique diversité en interne.



Mener des opérations conjointes

GRUPE CASINO & L'ORÉAL

En 2009, Casino et L'Oréal se sont associés pour donner à des personnes en situation de handicap la possibilité de préparer en 2 ans un bac pro commerce en alternance, option beauté. Partant du constat que 80 % des personnes handicapées ont un niveau scolaire au plus égal au CAP ou au BEP, dans le cadre d'une opération « 1^{re} chance ». Casino avait été approché par L'Oréal en raison de sa forte expérience en matière d'intégration de personnes en situation de handicap.

8 personnes âgées de 19 à 36 ans, ayant des handicaps divers (malvoyance, surdité partielle, problèmes locomoteurs, autisme léger), ont obtenu un contrat avec des sociétés du Groupe L'Oréal et ont suivi une formation pratique qui s'est déroulée au sein de magasins du groupe Casino qui avait coopté l'opération.

Ils étaient alors encadrés par deux tuteurs :

- Un tuteur de Casino (chef de rayon ou directeur de magasin) dont le rôle était de leur apprendre concrètement à gérer un rayon hygiène-beauté (mise en rayon, mise en avant, gestion des stocks, analyse des rotations produits, commande) ;
- Un tuteur de L'Oréal (représentant en charge des magasins Casino concernés) dont le rôle était de les soutenir, de les aider à mieux connaître les marchés de l'hygiène-beauté, de veiller à tout se passe bien pour eux en magasin et de remonter d'éventuelles remarques.

Les bénéficiaires du programme ont par ailleurs suivi une formation renforcée, dispensée par des collaborateurs de L'Oréal sur les marchés, les produits et le merchandising. Une assistante sociale de L'Oréal les a accompagnés et le groupe a financé certaines adaptations (ex. : financement d'un appareil auditif, financement d'une loupe électronique).

Casino s'était engagé à recruter en CDI les alternants s'il n'y avait pas eu de problème de comportement durant la formation. Cette opération a donné lieu à des points d'étape réguliers.

Selon les retours d'expériences récoltés, différents axes de développement ont été identifiés :

- L'importance d'un accompagnement pour permettre aux bénéficiaires de prendre confiance en eux (ex. : atelier d'expression orale) ;
- La nécessité de sensibiliser les familles des bénéficiaires et la centralité des relations avec celles-ci dans la réussite du projet ;
- L'importance de la sensibilisation des managers afin d'adapter les exigences.



POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs outils gratuits sont disponibles et peuvent être communiqués aux partenaires désireux de définir et mettre en œuvre une politique diversité.

Parmi ceux-ci figurent :

- le module de e-learning AFMD/CJD, « Manager les diversités : un levier de performance globale » : www.afmd.fr/e-learning
- le site AFMD/FACE, « Label diversité : de l'expérience à l'action » : www.labeldiversite.afmd.fr
- les livrables (livres blancs, guides pratiques...) accessibles sur le site de l'AFMD : www.afmd.fr/-Travaux-des-groupes-de-travail-.html

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SES FOURNISSEURS « DIVERS »

De nombreuses organisations peuvent s'appuyer sur leurs ressources internes pour soutenir leurs fournisseurs « divers ». La mise en place d'un accompagnement permet également d'encourager l'émergence d'une offre dans une famille d'achats, dans laquelle les fournisseurs « divers » sont peu présents ou peu compétitifs.

Ce soutien peut prendre des formes variées et complémentaires :

- **accompagnement des personnels** du fournisseur intervenant sur sites (ex. : accompagnement des prestataires éloignés de l'emploi ou handicapés travaillant sur site) ;
- **bénévolat ou mécénat de compétences** (aide à la construction d'un *business plan*, accompagnement pour l'acquisition de certifications et de labels...) : le recours au mécénat de compétences plaide en faveur d'un rapprochement entre les acheteurs et les RH, facilitateurs et garants du respect du cadre normatif à sa mise en œuvre ; selon l'expérience ;
- **mise en relation avec d'autres clients internes** (acheteurs régionaux, acheteurs en filiales...) **ou externes** (clients, fournisseurs...).

S'il mobilise des ressources internes, cet accompagnement n'en est pas moins un levier efficace pour :

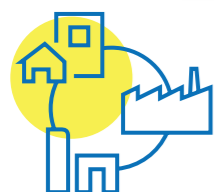
- **répondre aux objectifs** définis dans le cadre de la politique « Achats et diversité » ;
- **développer de nouvelles opportunités commerciales** et contribuer au maintien de l'économie au niveau local ;
- **maintenir l'offre proposée par des fournisseurs « divers »** en cas d'évolution des normes et des certifications pour lesquelles la mise à niveau peut engendrer des coûts de formation et de certification importants ;
- **développer la fierté des collaborateurs engagés** dans l'accompagnement des fournisseurs, à même de devenir des ambassadeurs de la politique conduite en interne comme en externe ;
- **sensibiliser les acteurs internes** aux intérêts de la politique conduite. La rencontre entre fournisseurs « divers », acheteurs et prescripteurs est un moyen de déconstruire les stéréotypes dont ces premiers peuvent souffrir.

**Accompagner ses fournisseurs à travers le mécénat de compétences**

SNCF

La SNCF a mis en place un dispositif de mécénat de compétences en partenariat avec l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) pour aider les entreprises adhérentes à l'UNEA à s'inscrire dans une démarche de certification technique (ex. : EN 15 085 : norme soudure ferroviaire).

Cette action a permis au groupe de diversifier les secteurs d'activité dans lesquels il recourt au secteur du travail protégé et adapté.

**Dynamiser économiquement les quartiers et développer une offre économiquement compétitive**

ADIVE

Initiée en 2014 par la région Île-de-France et portée par l'Adive, l'initiative CRÉARÎF Développement part des besoins des entrepreneurs issus des quartiers en phase de développement et/ou des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire qui agissent en faveur des quartiers avec un potentiel de croissance.

Elle marque un renversement de la perspective, la plupart des actions déployées jusqu'à présent étant davantage centrées sur la création d'entreprises que sur leur maintien et leur développement. Il s'agit d'une action gratuite, car financée par l'État.

Reconduite en 2015, cette action se traduit par :

- l'identification d'une centaine d'entreprises à potentiel de croissance, dans tous les secteurs de services aux entreprises, dont ceux de l'économie sociale et solidaire (ESAT, SIAE compris) ;
- un accompagnement individuel et collectif par des consultants :
 - la réalisation d'un diagnostic réalisé par un expert travaillant dans un grand groupe de conseil (KPMG, Accenture...),
 - l'organisation de *master class* thématiques chaque mois et de sessions de travail avec des consultants expérimentés,
 - la mise en relation des entreprises retenues avec un réseau d'experts de grandes entreprises en mécénat de compétences (Accenture, BNP Paribas, KPMG...), qui leur proposent un conseil individualisé sur de nombreux volets : juridique, financier, commercial, gestion comptable, communication, marketing...,
 - l'organisation de *speed business meeting* et d'appels à compétences (...) pour développer leurs opportunités commerciales,
 - la mise en avant des entreprises participantes à travers des conventions d'affaires et la présentation d'une partie d'entre elles au grand public et aux médias.

Pour les entrepreneurs, cette action est gratuite, car financée par l'État et faisant appel au bénévolat de compétences de collaborateurs des grandes entreprises de conseil. Ces dernières y trouvent plusieurs intérêts : le taux de satisfaction élevé des bénévoles engagés dans cette action et l'ouverture, à terme, d'opportunités commerciales avec les entreprises accompagnées dans le cadre du programme.

Une enquête a été conduite auprès de 80 bénéficiaires de l'édition CRÉARÎF Développement 2014. Ceux-ci ont vu leur chiffre d'affaires augmenter, en moyenne, de 11 %, et établissent un lien direct entre cette augmentation et le programme. Ils enregistrent également, en moyenne, une création d'emploi par entreprise.

Pour en savoir plus

www.crearif.fr/presentation