

Marc RIVAULT

LA **DIVERSITÉ**  
DANS LES **ACHATS**  
UNE SOURCE DE  
**PERFORMANCE DURABLE**

# **LA DIVERSITÉ DANS LES ACHATS : UNE SOURCE DE PERFORMANCE DURABLE**

# LA DIVERSITÉ DANS LES ACHATS UNE SOURCE DE PERFORMANCE DURABLE



Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général  
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France  
[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

Dépôt légal : Juin 2016  
©AFMD, 2016  
ISBN : 979-10-92358-27-8

Ouvrage édité par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Responsables de publication :  
Elena Mascova, Responsable des études de l'AFMD  
Dorothee Prud'homme, Responsable des études de l'AFMD  
Lorelei Fenetaud, Responsable communication de l'AFMD

JUIN 2016

## LE MOT DE L'AFMD



### MANSOUR ZOBERI

Président de l'AFMD  
Directeur de la Promotion de la Diversité  
et de la Solidarité, Groupe Casino



### SOUMIA MALINBAUM

Présidente d'honneur de l'AFMD  
Directrice Business Development,  
Keyrus

**L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats est un phénomène récent qui s'inscrit dans un mouvement plus large, celui des achats responsables. Elle prend de l'ampleur avec l'implication croissante de nombreuses parties prenantes, parmi lesquelles figurent les institutions et les organisations non gouvernementales, de même que les clients.**

Elle prend appui sur des pratiques déjà existantes (orientation des achats en direction du secteur protégé et adapté, développement des clauses d'insertion, sécurisation des chaînes d'approvisionnement, réduction des risques de condamnation pour discrimination...), dont il s'agit de tirer des enseignements et d'élargir le périmètre.

**Comment dépasser ce qui est déjà là, afin d'étendre sa démarche et d'en faire une source d'enrichissement pour l'ensemble de la chaîne de valeur ?**

Il s'agit d'identifier les principaux enjeux pour nos entreprises et d'adapter nos politiques afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement dans lequel elles évoluent. Avec le développement de nombreuses normes et l'attention grandissante de nos clients pour ce sujet, les enjeux sont nombreux : prévention des risques d'image et juridiques, amélioration des relations clients/fournisseurs, développement d'un ancrage territorial, réponse aux conditions d'accès aux marchés, développement d'avantages compétitifs, recherche d'externalités positives...

Il est également question de faire des politiques d'achats de véritables moteurs de la promotion des valeurs de nos entreprises à l'externe.

**Cet ouvrage montre comment, dans un contexte de massification, de centralisation des achats et de recours croissant à la sous-traitance, il est possible de conduire des actions concrètes pour accompagner nos fournisseurs, contribuer au respect de droits de l'homme fondamentaux et s'inscrire dans une logique vertueuse.**

Clients, nous pouvons également être fournisseurs, et, de plus en plus fréquemment, être amenés à rendre compte des politiques que nous – mais aussi nos sous-traitants – mettons en œuvre pour lutter contre les discriminations et devenir des entreprises inclusives.

L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats offre l'occasion de montrer que la diversité ne se limite pas qu'à la gestion des ressources humaines. Bien au contraire, elle ouvre l'opportunité d'une coopération entre services RH, services développement durable, acheteurs, fournisseurs et commerciaux.

Elle place les enjeux sociaux et sociétaux au cœur de la performance de nos entreprises.

Encore faut-il être capable de tenir compte des contraintes auxquelles sont soumis les acteurs concernés, et en particulier nos fournisseurs. Cela interroge la capacité de nos organisations à s'adapter et à faire preuve de flexibilité pour capter les innovations et créer de la richesse à moyen et long termes, en adoptant une aptitude responsable, bienveillante et ouverte.

**La compétitivité de nos entreprises en dépend !**

# SOMMAIRE

<b>LE MOT DE L'AFMD</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL DE LA COMMISSION ET DU GUIDE</b> .....	<b>12</b>
<b>LÉGENDE</b> .....	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1 – LA DIVERSITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON ?</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 LES ENJEUX DE LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ À TRAVERS LES POLITIQUES D'ACHATS</b> .....	<b>16</b>
LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ POUR LE CLIENT/DONNEUR D'ORDRE .....	17
LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ POUR LES FOURNISSEURS .....	19
<b>1.2 POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES ET PROMOTION DE LA DIVERSITÉ, L'ÉMERGENCE D'UN CONTEXTE FAVORABLE</b> .....	<b>21</b>
<b>CHAPITRE 2 – ENGAGER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE AVEC LE SOUTIEN DE LA DIRECTION</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1 IDENTIFIER LES ENJEUX DE LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ SELON LES AXES DE TRAVAIL ET LES CATÉGORIES D'ACHATS</b> .....	<b>26</b>
TRAVAILLER AVEC DES FOURNISSEURS DIVERS .....	26
IDENTIFIER LES ENJEUX SELON LES CATÉGORIES D'ACHATS .....	33
SÉCURISER LA CHAÎNE DE VALEUR, RECONNAÎTRE ET VALORISER L'ENGAGEMENT DES FOURNISSEURS ACTIFS .....	34
<b>2.2 FAIRE DE SA POLITIQUE D'ACHATS UN AVANTAGE COMPÉTITIF</b> .....	<b>37</b>
<b>CHAPITRE 3 – DÉFINIR LES OBJECTIFS DE SA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1 DÉLIMITER SON PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2 DÉFINIR DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS COHÉRENTS AVEC L'ANALYSE DES ENJEUX</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3 CONCERTEZ LES ACTEURS POUR METTRE EN COHÉRENCE LES OBJECTIFS D'ACHATS</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4 DÉFINIR DES MODALITÉS D'ARBITRAGE ENTRE LES DIFFÉRENTES LOGIQUES</b> .....	<b>46</b>
<b>CHAPITRE 4 – S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1 OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION ET INSCRIRE SON ACTION DANS LA DURÉE</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2 COORDONNER LES ACTEURS CHARGÉS DU DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »</b> .....	<b>53</b>
<b>4.3 ATTRIBUER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES ET ACCOMPAGNER LE DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE</b> .....	<b>55</b>
DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES ET DES HABITUDES NOUVELLES .....	56
RENFORCER LA CONNAISSANCE DES FOURNISSEURS « DIVERS » ET TRAVAILLER SUR LES PRÉJUGÉS .....	57
CRÉER DE NOUVEAUX OUTILS ET ADAPTER LES OUTILS EXISTANTS .....	61
<b>4.4 IMPLIQUER ET ENCOURAGER LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »</b> .....	<b>63</b>
<b>4.5 IMPLIQUER SES SOUS-TRAITANTS ET PRÉVENIR LES RISQUES DE DISCRIMINATION</b> .....	<b>67</b>

<b>CHAPITRE 5 – TENIR COMPTE D'ENJEUX SPÉCIFIQUES SELON LES FAMILLES D'ACHATS</b> .....	<b>72</b>
<b>5.1 ACHATS DE PRESTATIONS RH ET INTÉRIM</b> .....	<b>73</b>
<b>5.2 COMMUNICATION ET MARKETING</b> .....	<b>74</b>
<b>5.3 PRESTATIONS SUR SITE</b> .....	<b>76</b>
GÉRER LES SITUATIONS DE DISCRIMINATION ET/OU DE HARCÈLEMENT SIGNALÉES .....	76
RENFORCER LA MAÎTRISE DU FRANÇAIS PAR LES PRESTATAIRES .....	77
GÉRER LES SITUATIONS EN LIEN AVEC LA PRATIQUE RELIGIEUSE .....	78
FAVORISER LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE .....	78
<b>5.4 ACHAT DE PRESTATIONS INFORMATIQUES</b> .....	<b>81</b>
<b>CHAPITRE 6 – FAIRE ÉVOLUER SA POLITIQUE AU FIL DU TEMPS</b> .....	<b>82</b>
<b>6.1 CONSULTER LES ACTEURS « DE TERRAIN » DE FAÇON RÉGULIÈRE</b> .....	<b>83</b>
<b>6.2 CONSOLIDER LES INFORMATIONS ET CAPITALISER SUR LES EXPÉRIENCES ACQUISES</b> .....	<b>85</b>
<b>FICHES OUTILS</b> .....	<b>88</b>
<b>FICHE OUTIL 1 – ADAPTER LES PROCÉDURES ET LES CONDITIONS D'ACCÈS AUX MARCHÉS, ET VALORISER LES FOURNISSEURS ACTIFS</b> .....	<b>89</b>
S'ASSURER DE L'ACCÈS AUX MARCHÉS DES FOURNISSEURS « DIVERS » .....	89
Faciliter l'accès aux marchés par la révision des procédures de sélection .....	90
Gérer le risque de dépendance économique .....	91
Tenir compte des obstacles liés à la certification des fournisseurs .....	92
RESPECTER LES DÉLAIS DE PAIEMENT .....	93
METTRE EN PLACE UNE MÉDIATION INTERNE .....	94
ENCOURAGER LA COOPÉRATION ENTRE FOURNISSEURS « CLASSIQUES » ET FOURNISSEURS « DIVERS » .....	95
Allotir les marchés, recourir à un ensemble et/ou encourager le regroupement de PME .....	95
Encourager la co-traitance et la sous-traitance .....	96
CONDITIONNER L'ACCÈS AUX MARCHÉS .....	96
<b>FICHE OUTIL 2 – EXPLIQUER SA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ » AUX FOURNISSEURS ACTUELS ET POTENTIELS</b> .....	<b>99</b>
INFORMER SES FOURNISSEURS SUR LA RECONNAISSANCE DE LEUR ENGAGEMENT DANS LA DIVERSITÉ .....	99
FACILITER LA COMPRÉHENSION DES PROCESSUS D'ACHATS .....	101
INFORMER LES FOURNISSEURS SUR L'IMPORTANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT .....	102
<b>FICHE OUTIL 3 – ÉLARGIR SON PANEL DE FOURNISSEURS</b> .....	<b>104</b>
DÉFINIR LA NOTION DE FOURNISSEURS « DIVERS » .....	104
IDENTIFIER, QUALIFIER ET FAIRE CONNAÎTRE LES FOURNISSEURS « DIVERS » .....	104

<b>FICHE OUTIL 4 – VALORISER L'ENGAGEMENT DES FOURNISSEURS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ</b>	
<b>DANS LES PROCESSUS D'ACHATS</b> .....	<b>108</b>
DÉTERMINER LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS .....	108
CHOISIR LE MOMENT DE L'ÉVALUATION .....	110
CHOISIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION .....	111
CHOISIR LES MOYENS D'ÉVALUATION LES PLUS ADAPTÉS .....	112
Recourir aux questionnaires .....	113
Organiser des soutenances .....	115
Recourir aux audits .....	116
EXPLOITER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION .....	118
<b>FICHE OUTIL 5 – ENGAGER ET CONTRACTUALISER</b> .....	<b>120</b>
GARANTIR LE RESPECT DE LA LÉGISLATION EN VIGUEUR ET PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ .....	120
CONTRIBUER À L'EMPLOYABILITÉ DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI .....	122
CONTRÔLER LE RESPECT DES ENGAGEMENTS .....	126
NE PAS ÊTRE À L'ORIGINE DE DISCRIMINATIONS DANS L'EXÉCUTION DU CONTRAT .....	129
<b>FICHE OUTIL 6 – S'INSCRIRE DANS UNE LOGIQUE PARTENARIALE AVEC SES FOURNISSEURS</b> .....	<b>131</b>
ACCOMPAGNER LES DÉMARCHES DE SES FOURNISSEURS DANS LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ .....	131
ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SES FOURNISSEURS « DIVERS » .....	135
<b>SCHÉMA DIRECTEUR 1</b> .....	<b>138</b>
<b>SCHÉMA DIRECTEUR 2</b> .....	<b>140</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>142</b>
<b>ANNEXE 1 – TEXTES DE RÉFÉRENCE</b> .....	<b>143</b>
<b>ANNEXE 2 – INDICATEURS « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES FOURNISSEURS »</b> .....	<b>150</b>
DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE .....	151
DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS .....	153
DIVERSITÉ CHEZ LES FOURNISSEURS .....	156
POLITIQUE DIVERSITÉ, MARKETING ET COMMERCIALE .....	158
<b>ANNEXE 3 – CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ENGAGÉS DANS UNE POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »</b> .....	<b>160</b>
<b>ANNEXE 4 – LUTTER CONTRE L'ILLETTRISME ET L'ANALPHABÉTISME AVEC B.A.BA SOLIDARITÉ</b> .....	<b>161</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>162</b>
<b>SITES RESSOURCES</b> .....	<b>164</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>166</b>
<b>LA COMMISSION « RESPONSABILITÉ SOCIALE ET FOURNISSEURS »</b> .....	<b>168</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>172</b>

## INTRODUCTION

PAR JACQUES IGALENS

Professeur à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Toulouse

Lorsqu'en 1999, le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan (prix Nobel de la paix), alla à Davos, ce qu'il déclara aux dirigeants des plus grandes entreprises du monde avait de quoi surprendre. Il leur annonça que l'ONU s'était fixé un certain nombre d'objectifs pour le millénaire, mais qu'il savait qu'elle ne pourrait les atteindre en s'appuyant seulement sur l'action et la volonté des États. Sur les huit objectifs, seul le dernier, « Mettre en place un partenariat mondial pour le développement », semblait concerner directement les entreprises. Les sept autres, ayant trait à la faim, à la santé, à l'éducation et à l'environnement, semblaient relever davantage des États. Et, pourtant, le secrétaire général demanda l'aide des entreprises. Pour matérialiser leur implication, il demanda à chaque dirigeant de s'engager personnellement sur l'application de neuf principes, qui, par la suite, furent portés à dix. De là est né le Pacte mondial, qui fut la première prise de conscience de l'importance cruciale du rôle pris par l'entreprise, et surtout la grande entreprise, dans l'atteinte d'objectifs qui concernent l'avenir de notre planète et celui des êtres humains qui la peuplent.

L'engagement d'une entreprise dans le Pacte mondial se concrétise par une lettre du dirigeant qui contient cette phrase : « Nous vous exprimons notre volonté de faire progresser ces principes dans notre domaine d'influence, et nous nous engageons à les intégrer dans la stratégie de notre compagnie, sa culture commerciale et ses modes opératoires. » Pour la première fois apparaît la notion de domaine ou de sphère d'influence, qui deviendra un marqueur de la responsabilité sociale des organisations. Dans le domaine des relations internationales, une sphère d'influence est une zone ou une région dans laquelle un État ou une organisation a d'importantes influences économiques, militaires ou politiques. Concernant une entreprise, le concept était nouveau et assez flou. Par la suite, en 2010, la publication de la norme ISO 26000 (« Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ») reprit à son compte cette notion et lui donna une définition : « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations ».

S'il est un domaine où l'entreprise possède une sphère d'influence, c'est bien celui de ses achats et de sa sous-traitance, car, dans ce domaine, l'entreprise devient le client ou le donneur d'ordre, et elle a la capacité d'influer sur les activités des entreprises qui contractent avec elle. D'ailleurs, lors de leur révision en 2011, les Principes directeurs de l'OCDE<sup>1</sup> à l'intention des entreprises multinationales précisait que les entreprises devaient « encourager dans la mesure du possible leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite responsable conformes aux Principes directeurs ».

En France, c'est à partir de la loi NRE (« Nouvelles régulations économiques ») de 2001 et de son article 116 que l'on commence à s'intéresser aux relations entre l'entreprise et ses sous-traitants dans le domaine de la RSE. Certes, il ne s'agit « que » de reddition de compte, c'est-à-dire de l'obligation de publication d'informations, mais, en la matière, il est permis d'espérer que l'obligation de publier emporte l'obligation de s'améliorer. À cet égard, on peut évoquer la performativité de l'information sociale, « dire, c'est faire », car une entreprise ne peut publier très longtemps d'exécrables résultats. Et si le lecteur (par exemple l'investisseur, mais aussi, potentiellement, le journaliste ou l'activiste) ne peut attendre de l'entreprise qu'elle soit en tout point parfaite, il est en revanche en droit d'espérer qu'elle s'améliore année après année. Dans un premier temps, l'intérêt porté par le législateur fut limité et prudent. Limité, puisque l'obligation de reddition de compte en matière de RSE ne s'adresse qu'aux sociétés cotées sur le marché financier français, et prudent,

1. Voir : [www.oecd.org/fr/investissement/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm](http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm)

puisque le décret d'application précise « la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ». Le terme choisi (après hésitation, car il existe une version précédente du décret plus contraignante) est assez faible : « promouvoir » ne veut dire ni imposer ni contrôler. Par la suite, et notamment lors du Grenelle de l'environnement en 2007, les obligations deviendront plus importantes. Dans les textes actuellement applicables (« décret du 24 avril 2012 » pris en application de l'article 225), le champ d'application est considérablement élargi, et le décret stipule « la prise en compte, dans la politique d'achats, des enjeux sociaux et environnementaux » dans le cas général, et « l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale » pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. On sait que la qualité de ces informations publiées annuellement par les entreprises est d'ores et déjà vérifiée dans le cas des sociétés cotées, et qu'elle le sera en 2017 pour les autres.

Pour bien comprendre l'importance de ces obligations, il convient de prendre un peu de recul et de comprendre à la fois leur caractère très novateur par rapport à une tradition ancienne, mais aussi leur caractère indispensable à l'heure de la mondialisation. Au regard du droit social « classique », il est surprenant de rendre une entreprise responsable de salariés qui ne sont pas les siens, même si, de tout temps, cette règle de bon sens (« charbonnier est maître chez lui ») a connu des exceptions. Mais, à l'heure de la mondialisation, de l'extension continue des échanges commerciaux et de la sous-traitance internationale, il était devenu évident que nous (les pays développés) ne pouvions fermer les yeux sur les conditions sociales dans lesquelles une part de plus en plus importante des produits que nous consommons ou que nous utilisons était réalisée. Il convient de rappeler que la norme déjà évoquée (ISO 26000) est née d'une demande des consommateurs. En contrôlant de plus en plus étroitement les sociétés qui produisent sur notre sol, et en élevant progressivement les exigences nationales en matière de conditions de travail, nous mettons en place de fortes incitations à externaliser les mauvaises pratiques et les pires conditions de travail, mais nous ne pouvons pour autant accepter un monde à deux vitesses : au nord, le respect de principes universels et, bien au-delà de ces principes, une recherche d'amélioration des conditions sociales de production ; et au sud, une dégradation de ces conditions et une violation permanente de ces principes universels.

Concernant les achats et la sous-traitance, il n'échappe à personne que la complexité de la conformité provient de la notion de chaîne ou de cascade, qui veut que l'entreprise qui donne les ordres ne soit pas face à un seul interlocuteur, son sous-traitant direct (« rang 1 »), mais que, souvent, ce premier partenaire soit à son tour en position d'acheter ou de sous-traiter à d'autres, de sorte qu'à la fin, il peut arriver qu'une même commande ou qu'un même achat ait mobilisé cinq ou six niveaux de contributeurs. L'impartition – stratégie économique d'entreprise qui consiste à faire réaliser et produire par des entités externes des biens et des services au lieu de les produire et de les développer en interne – favorise ce type de situation et rend plus difficile la surveillance. Le label social que la Belgique a mis en place en 2002 n'a pas eu le succès escompté en grande partie pour cette raison, car, pour labelliser un produit, il fallait décrire et contrôler l'ensemble de la filière jusqu'au dernier niveau.

C'est dans ce contexte de déploiement de la RSE que l'apparition de quelques affaires très médiatisées a renforcé la pression pour ce qu'il est convenu d'appeler les « achats responsables ». Aux États-Unis, la plainte du citoyen californien Kasky contre Nike s'est conclue, en 2003, par une transaction, mais, sur le fond, elle concernait l'information que publie la firme à la virgule sur le respect, par ses fournisseurs et ses sous-traitants, des principes universels des droits de l'homme et des droits du travail. Depuis, Nike a fait de gros efforts, et, à maints égards, est devenue exemplaire par le nombre et la qualité des audits sociaux diligentés dans les usines de ses fournisseurs<sup>2</sup>. Plus récemment, en 2013, il est impossible de ne pas citer l'effondrement du Rana Plaza, qui fit plus de mille morts au Bangladesh, et qui est directement à l'origine d'une proposition de loi sur la vigilance des entreprises donneuses d'ordre, en cours d'examen au Parlement.

2. Cf. Igalens et Peretti, *Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils*, 2<sup>e</sup> éd. Eyrolles [2016].

Évolution de la législation, et notamment des normes internationales d'une part, pression médiatique à la suite de quelques affaires d'autre part, mais il serait injuste de ne pas souligner également que l'État (surtout depuis le Grenelle de l'environnement), ainsi que certaines entreprises françaises publiques et privées, ont introduit depuis quelques années des critères sociaux et environnementaux dans leur processus d'achats, et que cette décision tenait avant tout à une volonté délibérée d'alignement sur les exigences du développement durable. En d'autres termes, sur le sujet des achats responsables, il y a une véritable conjugaison des forces. Le contexte international, et notamment européen, pousse dans cette direction. Les médias et les ONG sont sensibilisés et sont attentifs à dénoncer les scandales qui pourraient apparaître, et les entreprises elles-mêmes souhaitent progresser, parce qu'elles savent que, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires, le poste « achats » constitue le premier poste de charges, et que, derrière ce poste, se cachent de terribles risques et de formidables opportunités. Risques en termes de RSE, et plus particulièrement risques d'image et de réputation, si tel ou tel fournisseur important se révèle être un mauvais employeur au regard des droits de l'homme ou des droits fondamentaux du travail ; opportunités en termes d'innovation, d'obtention d'avantages compétitifs (à commencer par l'avantage « coûts »), mais aussi opportunités pour une entreprise responsable de prendre sa part dans ce vaste chantier que l'on pourrait qualifier d'amélioration de l'humanité, car une entreprise qui diffuse de bonnes pratiques sociales et environnementales dans des pays qui n'ont pas les moyens de les imposer à leurs ressortissants (alors même qu'ils ont souscrit aux conventions internationales qui les sous-tendent) peut légitimement être fière des efforts qu'elle consent.

Le livre que publie l'AFMD ne concerne pas toutes les dimensions des achats responsables, mais se concentre sur l'une de ses composantes importantes : la prise en compte de la diversité. Prendre en compte l'exigence de diversité dans les achats et la sous-traitance, c'est à la fois se poser le problème de la diversité des fournisseurs et sous-traitants, et c'est aussi s'intéresser à la diversité au sein de leur entreprise. En d'autres termes, la diversité dans les achats, c'est d'une part faire en sorte de diversifier ses fournisseurs pour ne pas privilégier une seule filière ou une seule catégorie, mais c'est aussi faire partager la commande avec toutes les organisations susceptibles de l'honorer, et ainsi permettre à certaines d'entre elles d'exister et de se développer. La diversité des fournisseurs et des sous-traitants, comme toute diversité, est source d'enrichissement pour l'écosystème de l'entreprise. De plus, cette diversité s'appuie souvent sur des valeurs humanistes. Il s'agit, par la commande, de permettre à des handicapés, à des personnes éloignées de l'emploi depuis longtemps, et à bien d'autres catégories de travailleurs d'apporter la preuve de leur compétence, et donc de leur valeur dans les circuits productifs. Il s'agit également de lever les freins (organisationnels ou psychologiques) auxquels certains entrepreneurs sont confrontés, pour leur permettre d'exprimer leurs talents. La diversité chez les fournisseurs, de façon plus traditionnelle, consiste à s'assurer que ces derniers ne « discriminent » pas, et, mieux encore, qu'ils promeuvent une politique active visant à accroître « les » diversités, dont l'AFMD promeut le management inclusif depuis son origine. Le chantier est donc bicéphale et concerne autant les choix des entreprises en matière de fournisseurs et de sous-traitants que la vigilance qu'elles doivent exercer à leur égard. Le chantier est aussi ambitieux, car de sa réussite dépendent les conditions d'emploi d'un nombre considérable de personnes. À cet égard, la diversité dans les achats est un formidable levier, surtout lorsqu'elle parvient jusqu'au bout de la chaîne d'approvisionnement, car elle peut concerner un nombre d'employés bien plus important que celui du client. Alors que, souvent, l'industrie ou les services sont en première ligne sur les sujets sociaux, notamment celui des diversités, le commerce y trouve toute sa place à travers les politiques d'achats.

## PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL DE LA COMMISSION ET DU GUIDE

Le présent document est le fruit de la réflexion d'un groupe de travail mis en place par l'AFMD, et de réflexions qui accompagnent l'AFMD depuis ses débuts, pour mieux comprendre les enjeux de l'intégration de la « diversité » dans une politique d'achats. Le parti pris de ce groupe de travail, soutenu par l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSÉ), a été de réunir différents acteurs concernés — responsables diversité, responsables achats, acteurs associatifs, mais aussi chercheurs — afin de confronter les points de vue, de débattre des enjeux et de bénéficier des retours d'expérience.

La nécessité d'une plus grande cohérence et de flexibilité dans l'application des politiques d'achats et de RSE figure parmi les principaux enseignements tirés de ces travaux. De même, un travail de réappropriation est essentiel pour déployer une politique « Achats et diversité » de manière plus opérationnelle et adaptée à la situation de chaque organisation.

**Ce guide aborde les questions relatives à la définition et à la mise en œuvre d'une politique « Achats et diversité ».** Il fournit des repères pour concevoir la diversité et en comprendre les enjeux dans le cadre d'une politique d'achats, tant en matière de diversification des fournisseurs que d'accompagnement et d'évaluation de ses fournisseurs en matière de diversité (chapitre 1).

Il recense ensuite les principaux enjeux liés à l'intégration de la diversité dans les politiques d'achats des organisations en vue de les aider à bâtir leurs stratégies (chapitre 2) et à définir leurs objectifs, qu'il s'agisse d'augmenter le volume d'achats auprès de différents acteurs, de diversifier leur panel fournisseurs, de sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement et d'accompagner leurs fournisseurs, ou encore de les sélectionner sur des critères RSE, et de valoriser leur engagement en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité (chapitre 3).

Vient alors le temps de l'implémentation dans le quotidien des organisations (voir chapitre 4) et dans l'ensemble de leurs chaînes de sous-traitance. Il s'agit là d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés, de les sensibiliser, de les former, de développer des outils nouveaux et de valoriser les expériences vertueuses en vue de rendre les politiques « Achats et diversité » opérationnelles, et de leur donner toute leur place.

Sont également abordées les spécificités propres à certaines familles d'achats, pour lesquelles d'importants enjeux en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité ont pu être identifiés. Qu'il s'agisse d'achats de prestations RH, de prestations sur site ou encore de prestations communication, toutes peuvent engager la responsabilité du client et avoir un impact sur son image (voir chapitre 5).

Pour finir, ce guide aborde, en son chapitre 6, la question de l'adaptation des politiques d'achats au fil du temps, rendue nécessaire par l'évolution des enjeux et l'acquisition d'une plus grande maturité sur ces sujets.

**Ce guide est accompagné de fiches pratiques structurées autour des processus d'achats, afin de fournir, aux responsables des achats responsables comme aux acheteurs, des clés pour s'engager et faire vivre quotidiennement les politiques « Achats et diversité ».** Partant de la facilitation de l'accès aux marchés pour aboutir à l'établissement d'une relation partenariale entre clients et fournisseurs, ces fiches font état de retours d'expériences et de pratiques concrètement mises en œuvre dans de nombreuses organisations. Elles offrent des pistes d'actions pour définir une politique plus ou moins contraignante et passer de la stratégie à l'action, en alliant temps court et temps long.

## LÉGENDE



### POINTS DE VIGILANCE

Situations problématiques, pratiques ou logiques de fonctionnement qui, bien que se voulant vertueuses, peuvent avoir des effets délétères pour le client ou pour le fournisseur.



### SOURCES EXTERNES

Ressources externes (sites, références bibliographiques, etc.) vous permettant d'approfondir la thématique traitée.



### FOURNISSEURS ACTIFS

Pratiques et retours d'expérience se rapportant à la prise en compte de la diversité par les fournisseurs eux-mêmes (ex. : évaluation des fournisseurs sur la base de leurs politiques diversité, partage d'expériences, actions communes, etc.).



### FOURNISSEURS DIVERS

Pratiques et retours d'expérience se rapportant à la diversification des fournisseurs d'une organisation (ex. : adaptation des procédures pour tenir compte des spécificités des fournisseurs « divers », référencement, mise en place de relations de partenariat, etc.).



### PISTES DE PROGRÈS

Pratiques et retours d'expérience portant sur la politique « Achats et diversité » en général et moteurs de progrès.

# CHAPITRE 1

## LA DIVERSITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON ?

**La diversité n'est pas définie juridiquement. Il s'agit d'une notion polysémique qui recoupe de nombreuses notions également mobilisées en matière de lutte contre les discriminations** (handicap, origine, âge, sexe...), sans toutefois s'y limiter.

**Dans le cadre de politiques de gestions des ressources humaines, ce terme renvoie aux caractéristiques des personnes.** La diversité peut ainsi faire référence à des politiques visant à faciliter l'accès ou le maintien dans l'emploi des jeunes, des seniors ou des personnes handicapées, à promouvoir l'égalité professionnelle des femmes et des hommes...

**Dans le cadre de politiques d'achats, il est communément utilisé pour désigner des organisations présentant des caractéristiques spécifiques** (structures du secteur adapté et protégé ou du secteur de l'insertion par l'activité économique, PME...).

Définir clairement la place de la diversité dans les politiques d'achats n'est pas toujours aisé. De fait, le caractère « fourre-tout » du terme « diversité » constitue à la fois une force, du fait de sa flexibilité, et une faiblesse, car il peut prêter à confusion. Il revient à chaque organisation de définir, à sa manière, le champ recouvert par ce terme.



### POUR EN SAVOIR PLUS

GARNER-MOYER H., *Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir*, AFMD, 2012

**Dans la pratique, les politiques d'achats visant à promouvoir la diversité sont déclinées autour de deux principaux axes de travail.**

1. Le développement d'initiatives spécifiques en direction de fournisseurs dits « divers ». Les critères de différenciation retenus par les organisations peuvent être les suivants :
  - l'appartenance au secteur du travail adapté et protégé (STPA) ;
  - l'appartenance au secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) ;
  - la taille (ex. : TPE/PME) ;
  - le territoire d'implantation (ex. : zones urbaines sensibles, zones franches urbaines, quartiers de la rénovation urbaine, contrats urbains de cohésion sociale...).

D'autres organisations choisissent d'apprécier la diversité des fournisseurs par rapport au profil du dirigeant de l'entreprise (sexe, origine, handicap...). Cette dernière approche est plus courante dans le monde anglo-saxon.

2. La reconnaissance de l'engagement des fournisseurs en faveur de la lutte contre les discriminations et la promotion de l'inclusion, y compris dans leur chaîne de sous-traitance.

Il s'agit de valoriser, au cours du processus d'achats, les actions mises en œuvre par ses fournisseurs pour promouvoir la diversité, ou encore de sensibiliser et d'accompagner les fournisseurs qui souhaitent s'engager sur cette voie.

Les actions le plus souvent rencontrées dans ce domaine visent à garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, des seniors... Il peut également s'agir de reconnaître les actions déployées pour lutter contre les discriminations, quel que soit le critère concerné (origine, handicap, sexe, âge, orientation sexuelle, convictions religieuses...).

Les enjeux propres à ces axes de travail sont présentés dans le chapitre 2.

## 1.1 LES ENJEUX DE LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ À TRAVERS LES POLITIQUES D'ACHATS

**Poste stratégique, les achats contribuent directement à la performance de chaque organisation.** Représentant, en moyenne, 60 % à 85 % du chiffre d'affaires des entreprises<sup>3</sup>, ils sont source d'opportunités – innovation, obtention d'avantages compétitifs –, mais aussi de menaces – risques d'image, défaillance... Les politiques d'achats peuvent avoir un impact plus large. Ainsi, vis-à-vis de l'externe, elles peuvent constituer un important levier pour promouvoir les valeurs de l'organisation au-delà de son périmètre d'action habituel et influencer directement l'environnement d'une organisation.

**L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats est une composante des politiques d'achats responsables.** Elle revêt une dimension sociale et sociétale, et vient s'intégrer parmi d'autres enjeux, qu'elle recoupe pour partie : favoriser l'emploi dans le bassin d'emploi local, participer à la lutte contre le travail dissimulé, assurer le respect des droits de l'homme au travail, contribuer à l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, à la mise en œuvre de conditions de travail décentes, au développement du commerce équitable<sup>4</sup>.

Elle change les critères de sélection des fournisseurs, les processus internes et les méthodes de prises de décision. Elle peut impliquer, à ce titre, un grand nombre de parties prenantes, parmi lesquelles on trouve :

- **le client/donneur d'ordre :** direction générale, direction achats, direction RH, direction RSE, direction développement durable, commerciaux, et, par extension, l'ensemble des directions de l'entreprise ;
- **le fournisseur et les sous-traitants :** direction générale, direction commerciale, direction marketing, direction RH, commerciaux, collaborateurs, salariés...
- **les pouvoirs publics et les collectivités.**

**Pour pouvoir les mobiliser, il est nécessaire que ces acteurs prennent conscience des enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, plus particulièrement, à l'une de ses composantes qui est**

3. Selon le baromètre Achats 2012 de CSC-TNS Sofres « Tout se transforme », mené entre juin et juillet 2012 auprès de 284 responsables Achats en Europe et en Amérique du Nord (143 en Europe et 141 en Amérique du Nord)

4. Pour en savoir plus, voir le baromètre *Achats responsables 2016* – OpinionWay pour l'ObsAR. À noter que la protection contre toute discrimination est l'un des droits fondamentaux, et que les politiques visant des politiques en direction de fournisseurs « divers » contribuent au développement de l'emploi local et à l'insertion des personnes éloignées de l'emploi.

la promotion des diversités. Or, si l'on se réfère à une étude réalisée par l'INSEE en 2011<sup>5</sup>, la RSE est une notion encore largement méconnue par les entreprises. Un décalage important existe entre petites et grandes entreprises. Ces dernières, sensibilisées sur ce sujet et objets d'une vigilance plus grande de la part d'acteurs externes, disposent le plus souvent de services spécialisés (services RSE, services développement durable, services diversité...) chargés de la prise en compte de ces enjeux.

Selon cette même étude, seulement 14 % des entreprises demandent à leurs fournisseurs de respecter des clauses RSE. Lorsque c'est le cas, elles se penchent prioritairement sur trois sujets (classés par ordre de priorité décroissant) :

1. la performance environnementale de leurs fournisseurs ;
2. la santé et la sécurité au travail chez leurs fournisseurs ;
3. le respect des droits des travailleurs chez les fournisseurs.

Si l'on considère que la promotion de la diversité relève de ce troisième domaine, ce sujet est encore assez peu appréhendé par les directions Achats.

**L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats ne répond pourtant pas moins à d'importants enjeux, tels que la réduction de risques (image, commercial, juridique...), la réponse aux attentes des clients et des investisseurs, et la création de valeur.**

### LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ POUR LE CLIENT/DONNEUR D'ORDRE

**Promouvoir la diversité à travers sa politique « Achats » répond à plusieurs enjeux :**

- **Ne pas être à la source de discriminations.** Dans le cadre de sa commande ou tout au long de l'exécution des contrats, le client peut être à l'origine de discriminations ou de harcèlement discriminatoire (ex. : ne pas vouloir qu'un prestataire de recrutement présente des candidats âgés, insulter ou maltraiter un prestataire en raison de son origine, de son orientation sexuelle...).
- **Améliorer l'image de l'organisation et réduire les risques d'image.** Bien que les consommateurs finaux soient rarement informés des conditions de travail chez un producteur et, *a fortiori*, chez ses sous-traitants, les agences de notation extra-financières et certains investisseurs sont de plus en plus sensibles à cette problématique.
- **Améliorer la marque employeur.** De plus en plus de candidats sont sensibles à l'engagement RSE des organisations dans lesquelles ils postulent. Celui-ci devient, à ce titre, une composante de la « guerre des talents » à laquelle se livrent de nombreuses organisations.
- **Augmenter la performance économique et financière.** Intégrer la diversité dans les politiques d'achats s'avère économiquement bénéfique à plusieurs titres. Une part des achats effectués auprès du STPA est, par exemple, déductible des contributions versées à l'AGEFIPH ou au FIPHFP. La promotion de la diversité peut également générer un avantage compétitif et être source d'innovations. Par ailleurs, le non-respect de la loi en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de non-discrimination peut avoir pour conséquence l'impossibilité de soumissionner à certains marchés.
- **Sécuriser sa chaîne d'approvisionnement et participer à l'amélioration des conditions de travail dans sa chaîne de valeurs.** Travailler avec des fournisseurs et des sous-traitants ne respectant pas les principales normes internationales liées aux droits de l'homme (lutte contre les discriminations, interdictions du travail forcé...) peut s'avérer préjudiciable pour toute organisation. Une atteinte à la réputation d'une organisation,

5. Institut national de la statistique et des études économiques, *Enquête sur les entreprises et le développement durable (EnDD)*, statistique publique, Insee, 2011.

en vertu de ce non-respect, peut avoir des répercussions sur ses ventes, sa valorisation boursière, la communication de l'organisation pour rétablir son image...

- Par ailleurs, si l'**inscription dans la loi du « devoir de vigilance » des entreprises donneuses d'ordre** à l'égard de leurs filiales et de leurs sous-traitants a été repoussée, il est probable que le renforcement des obligations en la matière soit voté dans les années à venir.
- **Mieux connaître sa chaîne d'approvisionnement**, par le renforcement du dialogue avec les fournisseurs, la mise en place de questionnaires, d'audits, la création de cartes de risques sociaux par pays et secteur d'activité, par une carte de sous-traitance et l'identification des secteurs à risque...
- **Augmenter les bénéfices sociaux**. Le développement de politiques en direction de fournisseurs divers favorise le recours aux compétences locales et peut limiter les coûts d'approvisionnement et de transport. Il peut améliorer, au niveau local, l'employabilité des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi en raison d'un handicap, d'un manque de qualification, de ruptures dans leur carrière...
- **Bénéficier de l'expérience de ses fournisseurs en matière de promotion de la diversité**. L'usage de questionnaires, l'organisation d'audits et de partages d'expériences constituent des outils sur lesquels le donneur d'ordre peut capitaliser et approfondir sa propre politique diversité.
- **Améliorer l'image de la fonction Achats et réinterroger ses pratiques**. L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats peut être source de fierté pour les acheteurs. Si elle peut parfois être perçue comme une contrainte, elle vient réinterroger les pratiques existantes et peut être source d'innovation. Elle est aussi susceptible de changer la nature des relations clients/fournisseurs.
- **Mettre en cohérence la démarche globale de l'organisation**. L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats s'inscrit dans la continuité des politiques menées en matière de gestion des ressources humaines et, plus largement, de RSE. Elle est aussi partie intégrante des volets social et sociétal des politiques d'achats responsables. Elle permet de fédérer les collaborateurs autour de valeurs communes, et offre par ailleurs l'occasion d'homogénéiser les pratiques au niveau international.
- **Renforcer son ancrage territorial et développer l'emploi. Favoriser le développement économique des territoires d'implantation**. Développer des compétences sur le territoire, à travers, notamment, le recours aux clauses d'insertion.



### Expliciter les enjeux et les priorités de sa politique « Achats responsables »

ORANGE

Sur son site Internet ([www.fournisseurs.orange.com/web/guest/promouvoir-la-diversite](http://www.fournisseurs.orange.com/web/guest/promouvoir-la-diversite)), Orange présente les principaux enjeux de sa politique diversité et ses attentes vis-à-vis de ses fournisseurs (ci-après soulignés par nous) :

« La politique de diversité d'Orange s'organise autour d'une thématique phare : l'égalité professionnelle hommes-femmes. En tant qu'entreprise responsable, nous valorisons l'ensemble de nos collaborateurs, premiers bâtisseurs du lien social.

Nous avons pour objectif de promouvoir la diversité et l'égalité des chances qui répond aux valeurs du Groupe, mais contribue également à la performance, à la capacité d'innovation et à l'attractivité des entreprises.

Orange attend de ses fournisseurs qu'ils portent également ces valeurs et facilitent l'accessibilité du plus grand nombre à l'emploi.

Orange France s'est donc engagée depuis de nombreuses années à avoir recours aux entreprises issues du secteur protégé et adapté. »

## LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ POUR LES FOURNISSEURS

- **Développer un avantage compétitif**. Pour les fournisseurs, la promotion de la diversité peut constituer un avantage compétitif leur permettant de se démarquer de leurs concurrents, présentant par ailleurs des offres similaires, ou d'accéder à de nouveaux marchés (ex. : marchés soumis aux clauses RSE). C'est notamment le cas lors de la réponse à des appels d'offres émanant de la commande publique, qui intègrent de plus en plus de clauses sociales et représentaient un total de 75,5 milliards d'euros en 2012<sup>6</sup>.
- **Améliorer l'image de l'organisation et son attractivité en montrant qu'elle se comporte de manière responsable**.
- **Améliorer sa politique RH**. De nombreux groupes disposent de personnel spécialisé dans la prévention des discriminations et la promotion de la diversité. Le dialogue instauré avec le donneur d'ordre, à travers l'usage de questionnaires et le partage d'expériences, permet de bénéficier de l'expérience acquise par celui-ci. En outre, l'évaluation des politiques diversité par les clients constitue une motivation pour approfondir celles-ci.
- **Approfondir la relation client/fournisseur** en permettant de nouer des relations sur la durée, notamment à travers la notation sollicitée.



### Ne pas reporter la contrainte sur ses fournisseurs

L'intégration des critères en lien avec la diversité peut être perçue par les fournisseurs comme un moyen pour leurs clients de communiquer à bon compte. Elle présente le risque d'accumuler les contraintes/incitations pesant sur les fournisseurs (ex. : insertion de personnes en situation de handicap, insertion de personnes éloignées de l'emploi...).

Le développement de certaines pratiques (ex. : introduction des clauses d'insertion) peut se faire au détriment d'autres catégories de main-d'œuvre (intérimaires, salariés « CDIsables », voire personnes en insertion), dans la mesure où la nécessité de répondre à de telles clauses, année après année, favorise la rotation des personnes éloignées de l'emploi au détriment de leur insertion durable.

C'est pourquoi le *dialogue* avec les fournisseurs et la prise en compte de leurs capacités sont essentiels, particulièrement lorsque le prix occupe une place déterminante dans le choix de fournisseurs, desquels on attend qu'ils s'inscrivent dans une démarche RSE. La mise en œuvre de clauses sociales devrait, par exemple, être concertée, voire accompagnée.

6. Voir 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.



### Concevoir la diversité des profils comme source d'innovation et de transformation des entreprises

KEYRUS

Pour Keyrus, entreprise de services du numérique (ESN), les sociétés doivent relever différents challenges. Elles doivent être capables d'évoluer dans des univers extrêmement changeants, dans un contexte de forte incertitude face aux transformations numériques (cf. développement des objets connectés, big data, « plateformes » de l'économie...). Les modèles économiques évoluent, et les entreprises doivent pouvoir changer de cadre et de fonctionnement, innover, être réactives et agiles, et se remettre en question.

Cela passe aussi par une transformation des RH. La diversité des collaborateurs, et la valorisation de profils « atypiques » et différents sont toutes deux source d'innovations culturelles. Celles-ci sont rendues possibles par l'acceptation des différences (de culture, de formation, de parcours, etc.).

Ainsi, plusieurs clients questionnent le groupe Keyrus et lui demandent de les aider à travailler autrement, plus horizontalement, de manière moins cloisonnée et hiérarchique, et d'identifier des profils d'entrepreneurs présents dans leurs effectifs (appelés « intrapreneurs »).

Les intrapreneurs et les profils ayant une expérience au sein d'une start-up présentent plusieurs caractéristiques intéressantes : créativité, capacité à s'adapter, à rebondir face aux difficultés, à convaincre, à adopter de nouvelles façons de travailler, plus directes, avec des décisions plus rapides et moins de hiérarchie...

Si l'épanouissement de leurs talents requiert de créer les conditions nécessaires à leur expression (liberté, autonomie, encadrement, sortie du modèle hiérarchique), ils peuvent participer au changement des modèles de management et le faire évoluer vers un leadership par la reconnaissance.

Concrètement, l'un des clients du groupe Keyrus a mis en place une démarche d'incubation de nouvelles idées issues des collaborateurs qui lui permet de transformer, en mettant sur pied des équipes très transverses, une idée en projet viable en deux mois. Le groupe a également mis en place, pour une grande banque française, des ateliers « Innovation days », pour déconstruire les réflexes culturels de chaque direction métier ou fonctionnelle, et les aider à réfléchir ensemble et autrement à ouvrir des espaces de liberté et d'échanges.

Keyrus cherche aujourd'hui à recruter des candidats issus de filières de formations pluridisciplinaires (ex. : IUT, diplômés en sciences sociales...) – en sus de ceux issus des filières classiquement retenues dans le secteur numérique – pour sortir d'une logique de clonage souvent demandée par les donneurs d'ordre.

## 1.2 POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES ET PROMOTION DE LA DIVERSITÉ, L'ÉMERGENCE D'UN CONTEXTE FAVORABLE

L'inscription de la promotion de la diversité dans les politiques d'achats est relativement récente. Composante de la dimension sociale de la RSE, elle s'inscrit idéalement dans une recherche de *convergence* entre performance économique et responsabilité sociale et sociétale.

### Les 3 piliers de la RSE

En France, elle a pris son essor sous l'impulsion des pouvoirs publics, à travers le développement de la législation, ainsi que de diverses autres initiatives :

- **le décompte d'une part des achats effectués auprès du secteur du travail adapté et protégé** des contributions à verser à l'AGEFIPH<sup>7</sup> ou au FIPHFP<sup>8</sup> dans la fonction publique ;
- **le développement des clauses d'insertion dans les marchés publics** et au-delà (travail avec les structures d'insertion par l'activité économique), en particulier dans certains secteurs d'activité tels que le BTP ;
- **la création de Pacte PME<sup>9</sup> et le déploiement des politiques de la ville ;**
- **le développement de la législation anti-discriminations et le rapprochement de cette législation avec celle régissant l'accès à certains marchés<sup>10</sup>.**

7. Voir : [www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)

8. Voir : [www.fiphfp.fr](http://www.fiphfp.fr)

9. Voir : [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)

10. Voir : loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

Ce mouvement a été accompagné par la création de réseaux et d'organismes supports spécialisés par types de fournisseurs, tels que Pas@Pas, AVISE, GESAT, Adiver...<sup>11</sup>

L'État français, comme les collectivités locales, utilisent de plus en plus le levier de la commande publique pour influencer les pratiques des soumissionnaires. Ainsi, la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes prévoit que les entreprises pourront être interdites de commande publique si elles ne respectent pas certaines dispositions en matière d'égalité entre les hommes et les femmes<sup>12</sup>.

**Au niveau des normes internationales, l'intégration de la diversité dans les politiques d'achats s'inscrit dans une logique plus globale d'application des droits fondamentaux**, tels qu'ils sont repris dans les dix principes du « Pacte mondial<sup>13</sup> » (aussi appelé « *Global compact* »), tirés des conventions de l'Organisation internationale du travail, ainsi que de normes internationales (voir annexe 1 – Textes de référence). Elle s'inscrit également dans le cadre d'ISO 26000, norme relative à la responsabilité sociétale des organisations, publiée dès 2010 et prend ancrage dans plusieurs de ses 7 questions centrales, celle consacrées aux droits de l'Homme, aux relations et conditions de travail ainsi qu'aux communautés et au développement local.

**Ce contexte a donné lieu à la création de fonctions spécialisées au sein des entreprises** — « *supplier diversity managers* » et « *sustainable procurement officers* », ou « responsables des achats durables ». Leur rôle est d'impulser et de piloter la politique « Achats et diversité » de leur entreprise, ainsi que de *former*, de *sensibiliser* et d'*accompagner* les acheteurs. Ils jouent également un *rôle d'interface en interne* (entre les directions RSE, les directions RH et les directions achats, auxquelles ils sont communément rattachés), comme avec l'externe (en travaillant sur l'élargissement du *sourcing*, la sélection des fournisseurs, l'accompagnement des fournisseurs...).

**L'importance des achats responsables est croissante pour les acheteurs.** Selon le baromètre 2013 sur les achats responsables de HEC<sup>14</sup>, mené auprès de 133 entreprises multinationales de 24 pays, 93 % des acheteurs interrogés jugeaient ce sujet comme prioritaire, le classant toutefois derrière celui de la réduction des coûts directs et indirects, et celui de la réduction des risques fournisseurs. À comparer avec les résultats de ce baromètre de 2003 – l'évolution est spectaculaire, ils n'étaient que 40 % en 2003. En France, la mise en œuvre ou l'approfondissement de la politique d'achats responsables de leur organisation a été prioritaire pour 42 % des répondants (contre 33 % l'année précédente) selon le baromètre Achats responsables 2016 – OpinionWay pour l'ObsAR<sup>15</sup>. Il confirme l'intérêt croissant pour ce sujet. Le déploiement des politiques d'achats responsables reste un sujet émergent : seuls 32 % des décideurs Achats des organisations interrogées avaient mis en place une politique d'achats responsables.



## Capitaliser sur la coopération entre grands comptes et PME

### PACTE PME

Pacte PME réunit plusieurs grands comptes (dont BNP Paribas, Casino, Crédit Agricole SA, EDF, La Poste, la SNCF) afin de mettre en œuvre et d'évaluer des actions permettant de renforcer les relations entre PME et grands comptes, et prenant en compte les contraintes des deux parties.

Ces actions se déclinent autour de quatre composantes : innover avec les PME, adapter les processus d'achats, accompagner le développement des PME fournisseurs ou des partenaires clés, et mettre en place un pilotage dédié.

Les grands comptes s'engagent à nommer un responsable, à définir annuellement un plan d'action PME, à choisir des indicateurs de suivi et à dresser un bilan annuel intégrant un avis du comité de suivi paritaire de Pacte PME.

Les PME bénéficient d'un portail d'innovation ouverte et peuvent bénéficier d'accords de partenariat pour accompagner leur développement (portage international, parrainage, coaching, ressources humaines).

Sur les 202 milliards d'euros dépensés en 2013, 22,4 % ont été versés à des PME françaises.

#### Pour en savoir plus

[www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)

11. Pour plus de détails, consulter la section 4.5.

12. Pour en savoir plus, voir l'article 16 de la [www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id) loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

13. Voir : [www.pactemondial.org](http://www.pactemondial.org)

14. BRUEL O., MENUET O., THALER P.-F., KROMOSER R., Sustainable Procurement: Time to measure value creation!, HEC, 2013.

15. Étude quantitative réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 351 décideurs Achats des organisations interrogées entre le 17 novembre et le 8 janvier.



## CHAPITRE 2

# ENGAGER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE AVEC LE SOUTIEN DE LA DIRECTION

**L'intégration de la diversité dans les politiques d'achats s'inscrit directement dans la stratégie d'une organisation.** Si elle est parfois perçue comme incompatible avec une stratégie de domination par les coûts, de nombreuses organisations n'en trouvent pas moins des fournisseurs vertueux présentant une offre de biens et de services compétitive. **Elle peut même s'inscrire dans une logique de réduction des coûts**, dès lors que l'on tient compte d'économies réalisées (ex. : réduction du risque juridique et du risque image, réduction de la contribution AGEFIPH/FIPHFP, etc.).

**Elle peut également s'inscrire dans une logique de différenciation et de recherche d'innovation.** Faire appel à des fournisseurs « divers » permet de bénéficier de leur agilité et de leur capacité d'innovation. Intégrer la diversité dans l'accompagnement et la sélection des fournisseurs peut aussi permettre de stimuler l'innovation chez ses fournisseurs et s'avérer être un avantage compétitif auprès de clients engagés dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises et/ou soucieux de la sécurisation de leurs chaînes de sous-traitance, tout particulièrement pour certains marchés (marchés publics, recrutement et gestion des ressources humaines, services sur site, etc.).

**Certaines entreprises ont également pris appui sur leurs politiques diversité pour développer une offre nouvelle et aborder de nouveaux segments de marchés** (ex. : développement d'une offre et d'une communication en direction des femmes chez Harley Davidson, développement de l'épargne responsable et solidaire, etc.), et pour **accroître leur acceptabilité et leur influence sur les territoires.**

La promotion de la diversité permet en effet de répondre à de nombreux enjeux (économiques, sociaux, sociétaux, juridiques, etc.) et d'établir des ponts au sein d'une même organisation, de même qu'avec son environnement.

**En interne, l'intégration de la diversité dans les politiques d'achats offre l'occasion de valoriser les actions conduites** dans le cadre du marketing et de la communication, et de permettre aux acheteurs de bénéficier de l'expérience des RH dans l'acquisition de certaines prestations (prestations RH, prestations sur site...) pour préciser leurs besoins et sécuriser la chaîne d'approvisionnement, et elle facilite, pour les services diversité, le déploiement de politiques en direction de certains secteurs, tels que le secteur du travail protégé et adapté.

**En externe, elle permet de se rapprocher d'acteurs institutionnels et de répondre aux attentes de parties prenantes.** Elle permet également de reconcevoir la relation client/fournisseur dans une logique partenariale et plus durable.

La définition d'une politique et des objectifs qui en découlent ne peut faire l'économie d'une analyse des enjeux de la promotion de la diversité pour l'organisation. Ces enjeux dépendent fortement de sa chaîne d'approvisionnement (logique d'internalisation ou d'externalisation, de sous-traitance...), du champ d'action de l'organisation (les enjeux de la diversité et leur importance relative varient selon les pays concernés), des marchés sur lesquels elle opère et des catégories d'achats.

Le guide reprend ci-après les principaux enjeux identifiés pour la France.

## 2.1 IDENTIFIER LES ENJEUX DE LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ SELON LES AXES DE TRAVAIL ET LES CATÉGORIES D'ACHATS

Définir des axes de travail revient à déterminer les enjeux présentant le plus d'intérêt pour l'organisation et à définir la notion de promotion de la diversité dans les achats de l'organisation. Il peut s'agir de travailler avec des fournisseurs « divers », ou encore de reconnaître l'engagement de fournisseurs « actifs » et de chercher à sécuriser sa chaîne d'approvisionnement.

### TRAVAILLER AVEC DES FOURNISSEURS DIVERS

Le développement d'une politique en direction de fournisseurs « divers » répond à des enjeux sociaux et économiques. La notion de fournisseurs divers regroupe communément plusieurs types d'organisations : PME, structures du secteur du travail adapté et protégé (STPA), du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE), ou fournisseurs implantés dans les territoires relevant de la politique de la ville. Bon nombre de ces derniers sont également des PME.

Chacune de ces catégories présente des spécificités qui lui sont propres et appelle la mise en œuvre d'actions adaptées à sa situation.



#### Définir ses axes de travail

##### SYMANTEC

Chez Symantec, aux États-Unis, certains types de fournisseurs peuvent s'identifier sur les sites Internet de grandes entreprises. C'est par exemple le cas de Symantec, qui a défini plusieurs catégories de fournisseurs ciblés par sa politique : Large Business, Small Business, Small Disadvantaged Business, Women-Owned, Minority-Owned Business, Service-Disabled Veteran Business, Hubzone (quartiers sensibles), LGBT-Owned, Historically Black Colleges & Universities & Minority Institutions, Alaskan Native Corporations.

#### Pour en savoir plus

[www.symantec.com/page.jsp?id=become-supplier](http://www.symantec.com/page.jsp?id=become-supplier).

### Les enjeux de la collaboration avec des PME

Les PME<sup>16</sup> occupent une place majeure dans le tissu économique et social français. En France, 99,8 % des entreprises sont des PME<sup>17</sup>. Les PME comptabilisent 48,7 % de l'emploi salarié, en équivalent temps plein, réalisent 35,6 % du chiffre d'affaires et créent 43,9 % de la valeur ajoutée nationale.

16. Selon l'INSEE, les PME sont des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total n'excédant pas 43 millions d'euros.

17. Source : Insee, Esane, Clap, Lifi 2011.

Pourtant, leur taille assez faible les expose à des contraintes spécifiques susceptibles de limiter leur compétitivité et leur croissance : risque de dépendance économique et exclusions s'y rapportant, non-respect des délais de paiement par les clients, difficultés à répondre aux forts volumes de commande...

Les actions se rapportant au développement d'une politique d'achats en direction des PME sont présentées dans les différentes fiches outils.

### Les enjeux de la collaboration avec le secteur du travail protégé et adapté

Le secteur du travail protégé et adapté (STPA) emploie des personnes en situation de handicap, dont les capacités de travail ne leur permettent pas, momentanément ou durablement, de travailler dans une entreprise ordinaire. Dans ce secteur, les établissements et les services d'aide par le travail (ESAT, anciennement appelés CAT) sont des établissements médico-sociaux employant des personnes en situation de handicap. Les entreprises adaptées (EA) sont des entreprises du milieu « ordinaire » qui emploient au moins 80 % de travailleurs handicapés. Ils opèrent dans des secteurs d'activité très variés.

L'achat de biens et de services auprès du secteur du travail protégé et adapté représente un enjeu financier non négligeable pour les nombreuses organisations soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

De fait, l'obligation d'emploi peut être remplie en ayant recours à l'emploi direct (ex. : recrutement de travailleurs handicapés, accueil de stagiaires, maintien dans l'emploi) comme à l'emploi indirect (ex. : achats de prestations de service, de biens, sous-traitance), dans la limite de 50 % de l'obligation d'emploi dans ce second cas. Ne pas satisfaire cette obligation a un impact financier sur les entreprises concernées, dans la mesure où cela donne lieu au versement de contributions auprès de l'AGEFIPH ou du FIPHFP pour la fonction publique. Seule la part de main-d'œuvre des achats réalisés auprès des ESAT et EA est valorisable sous la forme d'unités bénéficiaires (ou UB : nombre d'équivalents temps plein de bénéficiaires de l'obligation d'emploi), déductibles de ces contributions, sous réserve de la remise d'une attestation d'unités bénéficiaires.

Faire appel au STPA devient alors d'autant plus pertinent que les prestations ou les fournitures achetées nécessitent une main-d'œuvre conséquente.

Du fait des économies réalisées par la déduction des unités bénéficiaires, les achats auprès du STPA représentent une occasion de mobiliser et d'expérimenter de nouvelles façons de faire, avant d'élargir sa politique « Achats et diversité » en direction d'autres publics. Ces économies sont facilement calculables et valorisables auprès des parties prenantes, internes comme externes.

À noter que, depuis la loi dite « Macron » du 6 août 2015<sup>18</sup> et le décret 2016-60 publié le 28 janvier 2016<sup>19</sup>, les employeurs peuvent s'acquitter, partiellement et sous conditions, de l'obligation d'emploi en accueillant des personnes handicapées (travailleurs handicapés ou stagiaires handicapés) pour des périodes de mise en situation en milieu professionnel ou en employant des travailleurs indépendants handicapés.

18. Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

19. Décret n° 2016-60 du 28 janvier 2016 relatif aux modalités d'acquiescement partiel de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.



### Veiller à l'équité entre fournisseurs « divers » et « classiques »

L'ORÉAL

Pour s'assurer que son programme de *sourcing* solidaire, « *Solidarity Sourcing* », ne soit pas déployé au détriment des fournisseurs traditionnels de l'entreprise, les fournisseurs « divers » qui en bénéficient seront mis en concurrence avec les fournisseurs « classiques », sans avantage particulier. Cela vise à assurer une plus grande équité entre les fournisseurs.



### Connaître le secteur protégé et adapté pour lever les stéréotypes et s'inspirer d'autres modes de management

NEA

Lorsqu'un nouvel entrant employant essentiellement des salariés valides se présente sur un secteur, il ne subit pas les préjugés de ses prospects. Même si beaucoup de choses ont nettement évolué depuis la loi de février 2005 (comme l'augmentation de 35 % du taux de scolarisation des enfants en situation de handicap, qui constitue un formidable levier d'inclusion pour l'avenir), l'exclusion des personnes en situation de handicap de l'école dans le passé, puis, forcément, des entreprises, du fait de leur faible niveau de qualification (dans un pays où l'on recrute essentiellement sur les diplômes), ne permet pas aux actifs d'avoir été ou d'être en contact avec des personnes handicapées, donc de savoir qu'elles ont des aptitudes et une productivité comparables à celles des valides, pour peu qu'on prenne en compte leurs capacités.

Pour faire face à ces préjugés souvent négatifs ou à cette crainte d'une moindre productivité, NEA s'est engagée dans un accompagnement individualisé et la recherche permanente de la performance collective.

Le management de NEA s'inspire du rugby, pratiqué par le passé à haut niveau par le fondateur et par le responsable du développement de cette entreprise adaptée. De cette pratique, ils ont conservé le goût de la performance collective issue de la diversité des talents, des compétences, des aptitudes ou des capacités. Dans une équipe de rugby, pour obtenir le meilleur résultat, vous placez les joueurs puissants « devant » (parmi les joueurs qui participent à la mêlée – NDLR), et ceux véloces et plus agiles dans les lignes arrières. L'idée est de placer chacun d'eux dans les meilleures conditions pour être le plus performant, donc épanoui dans l'équipe. Chez NEA, chacun, valide ou handicapé, est recruté, formé et accompagné – en fonction de ses aptitudes, de ses compétences et de ses capacités –, puis placé dans les meilleures conditions pour être reconnu et apprécié pour sa contribution à la performance collective de l'entreprise.



### Créer des entreprises adaptées

LVMH

Les entreprises « classiques » peuvent elles-mêmes créer des entreprises adaptées. LVMH a ainsi créé une entreprise adaptée en 2011 : Moët Hennessy Entreprise Adaptée (MHEA).

MHEA constitue une union économique et sociale avec Moët Hennessy Champagne & Services, appartenant au groupe LVMH. Elle délivre notamment des prestations de co-packing (mise en coffrets carton ou bois, en pochons, pose d'étiquettes...) et offre des prestations comme le détartrage, la remise en conformité, le grattage des bouteilles... Pour se développer, elle a pu compter sur un volume horaire annuel de prestations récurrentes et pérennes, et est intégrée dans la filière économique.

MHEA est conçue comme un sas permettant la reprofessionnalisation de personnes handicapées vers le développement de nouveaux métiers, au sein de l'EA ou dans l'une des sociétés du groupe.

Depuis sa création, MHEA a employé 16 personnes en CDI déjà salariées de Moët & Chandon, et 14 personnes en situation de handicap en CDD venues de l'extérieur, éligibles à l'entreprise adaptée. Quatre d'entre elles ont été embauchées en CDI au sein du groupe.

#### Pour en savoir plus

HAGEGE M., MASCOVA E., *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, AFMD, à paraître en 2016.

## Les enjeux de la collaboration avec le secteur de l'insertion par l'activité économique

**Les structures du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) ont pour objet de permettre à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle<sup>20</sup>.** Ces personnes éloignées de l'emploi ont obtenu un agrément de Pôle emploi leur permettant de réaliser un « parcours d'insertion ».

#### Parmi les publics visés par le SIAE, figurent :

- les demandeurs d'emploi de longue durée (plus de 12 mois d'inscription au chômage) ;
- les allocataires du revenu de solidarité active (en recherche d'emploi) ou leurs ayants droit ;
- les publics reconnus travailleurs handicapés au sens de l'article L. 5212-13 du Code du travail, fixant la liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi ;
- les bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité (ASS), de l'allocation temporaire d'attente (ATA), du RSA, de l'allocation adulte handicapé (AAH) ou de l'allocation invalidité ;
- les jeunes de niveau infra.5, soit d'un niveau inférieur au CAP/BEP ;
- les personnes prises en charge dans le dispositif d'insertion par l'activité économique (AI, ETTI, EI, ACI, GEIQ, dispositifs particuliers tels que « Défense 2<sup>e</sup> chance ») ;

20. Cf. article L. 322-4-16 du Code du travail.

- les personnes rencontrant des difficultés particulières, sur avis motivé de Pôle emploi, des maisons de l'emploi, des plans locaux pour l'insertion et l'emploi, des missions locales ou des maisons départementales des personnes handicapées.

Le SIAE a ainsi un caractère d'utilité sociale puisque « à la sortie des dispositifs d'insertion, à six mois ou un an, plus de la moitié des bénéficiaires des clauses d'insertion disposent d'une solution durable et ne sont plus demandeurs d'emploi »<sup>21</sup>.

**Les SIAE sont agréées par les Directions départementales du travail sur la base de leurs projets d'insertion.** Elles emploient un personnel qui n'est pas uniquement en insertion, et, contrairement aux structures du STPA, n'ont pas de quotas à respecter.

Dans le cadre d'une commande publique, « l'acheteur peut choisir de cibler un public particulier, et ce à la condition de le mentionner précisément dans les documents du marché.<sup>22</sup> » Ceci signifie que l'acheteur peut privilégier le recrutement de demandeurs d'emploi de longue durée, d'allocataires du RSA ou de jeunes dont le niveau de diplôme est inférieur au niveau 5 (c'est-à-dire inférieur au niveau CAP, BEP...).

**Une organisation peut recourir aux services d'une entreprise salariant des personnes en insertion en tant que sous-traitant ou cotraitant<sup>23</sup>. Le recours aux services du SIAE constitue donc une solution viable, pour une entreprise, afin de répondre à une clause sociale :**

- par 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) ;
- par la production de biens et de services :
  - ateliers et chantiers d'insertion (ACI),
  - entreprises d'insertion, par sous-traitance ou cotraitance (EI),
  - voire régies de quartier (RQ), pouvant être conventionnées en tant qu'EI ou ACI.

**Il peut, à ce titre, s'avérer être un facteur déterminant pour emporter un contrat.** Il est d'autant plus pertinent lorsque la prestation ou les fournitures envisagées nécessitent de la main-d'œuvre.



### S'inspirer des fournisseurs « divers » et nouer des partenariats pour créer de la valeur

#### PALENCA ET GREENBURO

Dans une logique d'innovation ouverte, les grands groupes peuvent s'inspirer du fonctionnement des petites entreprises, qui favorise l'intraprenariat, la recherche de souplesse, la réactivité dans la prise de décision et l'innovation. Ils peuvent également nouer d'intéressants partenariats avec des PME.

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

22. *Ibid*

23. Club Handicap & Compétences, *Cotraitier avec le secteur du travail protégé et adapté*, Club Handicap & Compétences, 2015.

Par exemple, Greenburo, une SCOP qui a Veolia pour concurrent dans la récolte de petits gisements de papier et de carton de bureau, à Toulouse, a adapté ses ressources et ses méthodes en fonction de ses contraintes propres pour remporter des marchés. Ainsi, pour ses employés ne disposant pas du permis poids lourds, contrairement aux équipiers de Veolia, Greenburo s'est doté de petits véhicules qui permettent d'accéder à des rues étroites, inaccessibles à ses concurrents. Ils peuvent également à l'occasion collecter d'autres déchets diversifiés (D3E, plastique, encre...).

L'association de Greenburo et de Veolia peut par ailleurs être profitable aux deux concurrents. Il arrive que Greenburo sous-traite à Veolia lorsque certains de ses clients ont des besoins ponctuels de bennes. À l'inverse, Veolia sous-traite à Greenburo des collectes en centre-ville, des opérations pour lesquelles il faut collecter plusieurs déchets sur un seul déplacement ou encore des opérations ponctuelles nécessitant une main-d'œuvre importante (ex. : désarchivage). Veolia apporte également à la SCOP un exutoire pour le traitement de certains déchets.

Selon Greenburo, ce partenariat est d'autant plus riche qu'il n'y a pas d'accord national ou d'exclusivité obligeant l'une des deux parties à travailler pour l'autre. Il s'agit d'une logique de complémentarité territoriale, voulue et entretenue par les deux entités, qui y trouvent leur compte.

Palanca, qui développe de son côté le projet Allo Bernard, met notamment en place des services de conciergerie solidaire pour des entreprises et des particuliers, au cœur des quartiers. L'entreprise dispose de personnels polyvalents et connaissant le contexte local. Ils effectuent des visites de courtoisie de courte durée, par exemple auprès de personnes âgées et/ou isolées, et proposent un ensemble de services variés et de proximité (petites réparations, déménagements, livraisons, etc.). Palanca cherche aujourd'hui à s'appuyer sur cet ancrage local pour développer son offre, en partenariat avec de grands groupes.



### Mettre en place une structure dédiée pour maximiser les chances de retour à l'emploi durable

#### RÉSEAU ADECCO INSERTION

À la suite de la création d'une première entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) en 1994, Adecco a progressivement constitué un réseau de 65 agences, réparties sur 41 départements en 2014. La création de ce réseau d'ETTI répond à une ambition sociale visant à lutter contre toutes les formes d'exclusion.

Elle est également justifiée par la spécificité du public employé par les ETTI : 100 % des intérimaires sont des personnes éloignées de l'emploi, agréées par Pôle emploi. Parmi les 7386 personnes accompagnées en 2014, 27 % résidaient dans un quartier prioritaire de la politique de la Ville, 36 % étaient demandeurs d'emploi de longue durée, 4 % étaient en situation de handicap, 33 % étaient des bénéficiaires de minima sociaux et 36 % étaient sans ressources (certains critères se cumulant). Leur niveau de formation initiale est globalement assez faible (96 % ont un niveau inférieur à bac+2).

Accompagner des personnes en insertion requiert un savoir-faire et des ressources spécifiques, l'accompagnement professionnel se doublant très souvent d'un accompagnement social. Ainsi, un permanent assure en moyenne l'accompagnement de 10,6 équivalents temps plein par an, alors que la norme dans le secteur ordinaire est proche d'un permanent pour 40 à 60 ETP selon les secteurs d'activité.

Les principales problématiques rencontrées par ces publics concernent le logement et la mobilité. Leur retour vers l'emploi durable s'inscrit dans la durée et peut nécessiter un fort investissement en formation. Ainsi, 20 % des intérimaires employés par le réseau ont suivi une formation, et la durée moyenne annuelle de formation dispensée par intérimaire formé est de 60 heures, soit 2,5 fois plus que dans la profession. L'investissement en formation du réseau Adecco Insertion représente ainsi 6 % de la masse salariale, soit trois fois l'obligation légale.

L'accompagnement des personnes en situation d'insertion donne lieu à la mise en place de dispositifs spécifiques : fiches de suivi, guide de parcours professionnel délivré en fin d'agrément, fiche de synthèse de parcours, entraînements à l'entretien d'embauche et espace informatique dédié à la recherche d'emploi en agence. Les agences assurent en effet le recrutement des intérimaires et les accompagnent après leurs missions, y compris dans le cadre de reconversions. Aujourd'hui, les agences du réseau sont conventionnées par l'État et ne voient pas les heures d'insertion qu'elles réalisent remises en cause par les facilitateurs.

Le déploiement de tels moyens a permis d'atteindre un taux de sorties dynamiques de 63 % (22 % en sortie dans l'emploi durable, 26 % en emploi de transition, 15 % en sorties positives). Il est rendu possible, pour des coûts alignés sur le marché pour les clients du réseau, grâce à des subventions. C'est pourquoi, si l'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi est envisageable dans des entreprises ordinaires, sa massification apparaît délicate en l'absence de structures dédiées et/ou sans l'accompagnement de structures capables de fournir le soutien nécessaire.

#### Pour en savoir plus

Rapport d'activité d'Adecco Insertion 2014

## Les enjeux de la collaboration avec les fournisseurs implantés dans les territoires relevant de la politique de la ville

**Travailler avec les entreprises implantées ou ayant un impact positif sur les territoires relevant de la politique de la ville s'inscrit dans une optique de lutte contre l'exclusion et de développement de l'économie locale.**

Comme le souligne une étude conduite par OpinionWay et l'Adive<sup>24</sup>, le taux de survie des entreprises dans les zones franches urbaines (ZFU) et les zones urbaines sensibles (ZUS) est inférieur à la moyenne nationale, alors que le taux de création y est en moyenne deux fois supérieur à la moyenne nationale.

Ce fort taux de création d'entreprises s'inscrit dans un contexte de chômage supérieur en ZUS (24,2 % en 2012) par rapport au taux de chômage dans les autres quartiers des villes comprenant une ZUS (9,9 % en 2012)<sup>25</sup>. Le désavantage en survie propre aux zones franches urbaines<sup>26</sup> (ZFU) a tendance à s'accroître avec la durée de vie. 9,5 ans après leur création, il est de 16,5 % en ZFU, contre 21,8 % pour les unités urbaines de référence<sup>27</sup>. Les deux premières sources de difficultés rencontrées par les entrepreneurs des quartiers sensibles concernent l'accès aux financements (exprimée par 34 % d'entre eux, essentiellement justifiée par un manque de fonds propres et/ou un faible niveau d'accès au crédit) et le manque de débouchés commerciaux (32 %), suivies par le manque de réseaux (22 %)<sup>28</sup>.

24. Opinionway, *Étude nationale sur les entrepreneurs dans les quartiers sensibles*, Opinionway, 2010.

25. Observatoire national des zones urbaines sensibles, *Rapport 2013 de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles*, ONZUS, 2013.

26. Territoires relevant des politiques de la ville.

27. Conseil économique, social et environnemental, *Les entreprises dans les zones franches urbaines : bilan et perspectives*, CESE, 2009.

28. Opinionway, *Étude nationale sur les entrepreneurs dans les quartiers sensibles*, Opinionway, 2010.

Pourtant, les entreprises implantées en ZFU ou ZUS soutenues en trésorerie par la Banque publique d'investissement (BPI France) présentaient dès 2008 un taux de survie à trois ans proche de celui des entreprises soutenues implantées hors de ces zones (79 % pour les premières sur la période 2011 à 2014, contre 82 % pour les secondes)<sup>29</sup>.

## IDENTIFIER LES ENJEUX SELON LES CATÉGORIES D'ACHATS

**Le déploiement d'une politique « Achats et diversité » s'inscrit souvent dans une logique progressive. Il peut être préférable de se concentrer, dans un premier temps, sur certaines catégories d'achats.**

- **Achats présentant un niveau d'exposition aux risques important pour l'organisation :**
  - **Achats récurrents et présentant une forte visibilité**
  - **Achats de prestations intellectuelles**
  - **Achats de prestation RH** (auprès de cabinets de recrutement, de formation, de conseil...). La promotion de la diversité a vocation à irriguer l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines. Les fournisseurs de prestations RH jouent un rôle non négligeable dans la mise en œuvre de la politique de leurs clients, qu'il s'agisse de leur proposer des candidats aux profils variés, d'intégrer la lutte contre les discriminations dans les formations au management... Par ailleurs, la survenance d'une discrimination opérée par un fournisseur de prestation RH peut avoir un impact négatif sur son client.
  - **Fournisseurs dont le personnel intervient dans l'entreprise cliente :** restauration, nettoyage, sécurité, informatique, conseil, maintenance, construction, intérim...
  - **Fournisseurs pour lesquels l'achat mobilise une forte proportion de main-d'œuvre,** qu'il s'agisse de se prémunir des conséquences d'une discrimination ou d'envisager la mise en œuvre de clauses sociales ou de clauses d'insertion.
  
- **Achats dépassant un certain montant ou réalisés par un fournisseur de rang 1 :** les « principaux fournisseurs » et les « fournisseurs stratégiques » jouent un rôle primordial dans la mesure où leur implication favorise un développement rapide – en termes de volume – des achats réalisés dans le cadre d'une politique « Achats et diversité » et limite la dispersion des efforts. Ces fournisseurs représentent un levier essentiel pour étendre sa politique diversité dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. De même, les fournisseurs de rang 1 offrent l'occasion d'étendre, sur un périmètre plus large, la politique diversité engagée par l'organisation lorsqu'ils coordonnent un réseau de sous-traitants (voir fiche outil « Impliquer les sous-traitants »).

**La déclinaison d'une cartographie des risques et des opportunités par famille d'achats facilite la prise en compte de leurs spécificités.** Par exemple, travailler avec des prestataires de nettoyage peut soulever des questions en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, ou de santé et de sécurité au travail (voir chapitre 5).

29. Bpifrance, *Note d'analyse - Politique de la ville : interventions de BPIFRANCE dans les zones urbaines sensibles entre 2007 et 2014*, Bpifrance, 2015.



### Dresser une cartographie des fournisseurs et identifier les enjeux associés aux différentes familles d'achats

#### SNCF

Pour dresser sa cartographie, la SNCF a procédé en plusieurs étapes :

- identification des familles d'achats à fort risque RSE ;
- identification et ciblage des fournisseurs à fort risque RSE ;
- identification et évaluation des fournisseurs à fort risque RSE par un prestataire extérieur sur différentes dimensions : respect de l'environnement, pratiques sociales (non-discrimination, insertion des publics éloignés de l'emploi et/ou des personnes en situation de handicap), éthique des affaires, politique d'achats et *supply chain*.

Cette méthodologie a permis à la SNCF de définir des plans d'action pour les fournisseurs notés à risque parmi ses plus de 30 000 fournisseurs, et de les réévaluer 12 mois plus tard.

Le groupe a par ailleurs établi des référentiels « d'achats durables » pour chaque famille d'achats.

## SÉCURISER LA CHAÎNE DE VALEUR, RECONNAÎTRE ET VALORISER L'ENGAGEMENT DES FOURNISSEURS ACTIFS

Communiquer sur son engagement dans la lutte contre les discriminations, évaluer les fournisseurs sur leurs actions visant à promouvoir la diversité et les accompagner sont autant de manières de participer à l'extension de la politique d'une organisation au-delà de son périmètre interne et de sécuriser sa chaîne d'approvisionnement.

La sécurisation de la chaîne de valeur intègre la prévention du risque d'image lié à une condamnation pour discrimination, et peut déboucher sur une nouvelle conception de ses politiques d'achats et de communication.

La reconnaissance de l'engagement des fournisseurs dans la promotion de la diversité répond aux exigences de certains labels et de certaines certifications (voir fiche annexe 1 « Textes de référence »). C'est notamment le cas du label diversité, dont le domaine 5 prévoit que les organismes labellisés communiquent à leurs fournisseurs leur engagement en faveur de la diversité, et les incitent à avoir une politique volontariste en matière d'égalité des chances et de prévention des discriminations. Pour autant, aucune démarche de certification ou de labellisation, ni aucun plan d'action ne peut prévenir des démarches individuelles de discrimination. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, le risque zéro n'existe pas.

Certaines catégories d'achats présentent des enjeux particuliers, présentés au chapitre 5, « Tenir compte d'enjeux spécifiques ».

- **Les achats de prestations RH et de recours à l'intérim**, dont la (mauvaise) mise en œuvre expose client et/ou fournisseur à un risque de discrimination.
- **Les achats de prestations de marketing et de communication**, susceptibles de véhiculer de nombreux stéréotypes et d'exclure, voire de stigmatiser, une partie de la clientèle de l'entreprise. Promouvoir la non-discrimination dans la communication et le marketing revient à mettre en cohérence la politique RH d'une entreprise et sa communication externe.

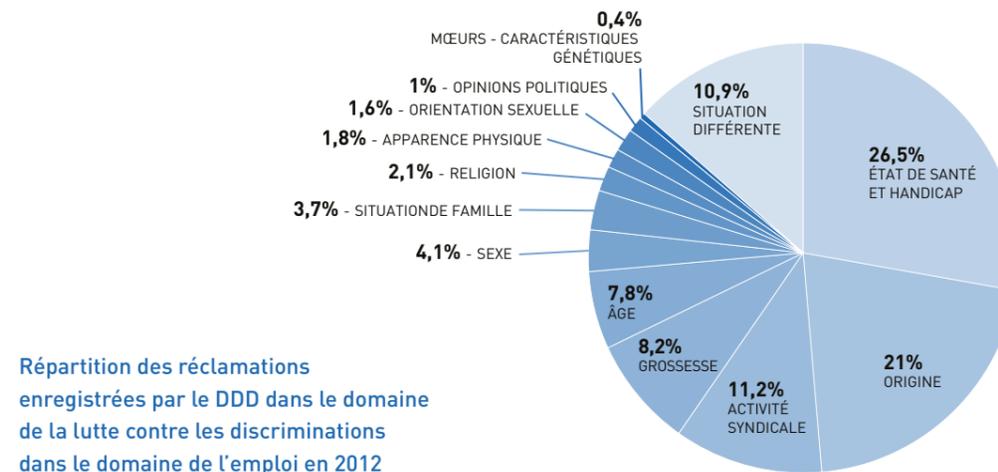
- **Les acheteurs peuvent aussi veiller à ce que les supports** (documents numériques, vidéos, sites Internet...) soient accessibles à l'ensemble de la population.
- **Les prestations sur site**, pour lesquels les prestataires sont susceptibles d'être victimes de discrimination ou de harcèlement discriminatoire, et de solliciter des collaborateurs de l'entreprise cliente. Travailler sur les prestations sur site permet également d'améliorer la situation des prestataires.
- **Les achats dans des familles achats présentant des caractéristiques spécifiques** (ex. : très faible féminisation/masculinisation, très faible diversité des profils, pratiques de discrimination reconnues). Une illustration sur ce sujet est fournie dans le chapitre 5, « Tenir compte d'enjeux spécifiques ». Une analyse des enjeux et des pratiques par catégorie d'achats permet de formuler une politique « Achats et diversité » plus adaptée.

Si de nombreuses clauses de non-discrimination et de clauses visant à promouvoir l'égalité des chances s'appliquent à l'ensemble des critères, le choix des critères de discrimination et des processus RH étudiés lors de la sélection des fournisseurs reste restreint et peut être élargi (voir fiche outil 4 – Valoriser l'engagement des fournisseurs en faveur de la diversité dans les processus d'achats). De fait, même en l'absence de statistiques précises, rien n'empêche d'interroger les fournisseurs sur les actions et les dispositifs qu'ils ont instaurés pour prévenir les discriminations sur des sujets clés (ex. : origine, état de santé, activités syndicales...).



### Les principaux motifs de réclamations adressées au Défenseur des droits dans le domaine de la lutte contre les discriminations

À titre d'exemple, si l'on ne s'en tient qu'aux discriminations dans l'emploi privé et dans l'emploi public, les principaux motifs de réclamations adressées en 2012 au Défenseur des droits (DDD) sont :



Répartition des réclamations enregistrées par le DDD dans le domaine de la lutte contre les discriminations dans le domaine de l'emploi en 2012



### Encourager développement local et développement durable à travers la commande publique

#### RESSOURCES HUMAINES SANS FRONTIÈRES

Les achats publics représentent aujourd'hui un important levier de mise en œuvre de politique RSE et de développement local.

De fait, si le Code des marchés publics et la législation européenne interdisent toute discrimination positive en fonction de l'origine du produit ou de l'implantation géographique du candidat, il est légalement et pratiquement possible de promouvoir le « made in France » et la protection sociale des travailleurs hors de l'Hexagone, en excluant les fournisseurs qui bafouent les droits des travailleurs et en se posant des questions sur les conditions environnementales d'exécution des prestations.

L'article 5 du nouveau Code des marchés publics impose à l'acheteur public de définir ses besoins en prenant notamment en compte des objectifs de développement durable, parmi lesquels figure le progrès social, comme l'a rappelé le Conseil d'État dans une affaire concernant la communauté urbaine de Nice-Côte d'Azur, et comme le prévoit la Charte de l'environnement (en son article 6).

Dans cette même logique, la commission des marchés publics de l'État avait émis, en 2008, une recommandation pour inciter les acheteurs publics à :

- mentionner, dans les dossiers de consultation, l'obligation de respecter des conventions de l'OIT par le fournisseur, qui intègrent la non-discrimination ;
- rappeler que le fournisseur doit imposer à ses sous-traitants le respect des conventions de l'OIT et en fournir des justificatifs sur simple demande.

Il est également possible d'imposer le respect de certaines conventions collectives, ou de droits équivalents (ex. : connaissance des mesures de sécurité, lecture du français pour avoir la possibilité d'évoluer dans l'entreprise, etc.), dans l'exécution des marchés publics. Cela permet de promouvoir le respect des règles minimales dans les relations du travail dans un secteur, et de favoriser la concurrence entre opérateurs qui accordent les mêmes avantages de salaires et de protection sociale (Conseil d'État – 11 décembre 2013 – Société antillaise de sécurité).

À titre d'exemple, il a été demandé, dans le cadre d'un appel d'offres géré par un comité d'entreprise, que toute personne puisse évoluer et maîtriser les règles de sécurité. Le donneur d'ordre s'est appuyé sur la convention collective applicable dans la restauration pour demander la mise en place d'une formation au français. Cette action visait la création d'un diplôme de plongeur, afin d'inciter le personnel – pour la plupart d'origine étrangère – à suivre une formation au français permettant de passer à un niveau de classification supérieur, prévu dans la convention collective.

L'exigence sociale comme véritable critère de choix des candidats apparaît aujourd'hui de mieux en mieux acceptée, et ouvre aux acheteurs publics l'occasion d'être moteur dans le développement de la responsabilité sociale et la lutte contre les abus des droits de l'homme (travail forcé, travail des enfants, discriminations...).

#### Pour en savoir plus

APELBAUM R., CLAVEL G., COMBEMALE M., « Municipales : À quand des achats responsables dans la commande publique ? », *L'Express*, 21 mars 2014.

## 2.2 FAIRE DE SA POLITIQUE D'ACHATS UN AVANTAGE COMPÉTITIF

**Faire connaître sa politique de promotion de la diversité dans les achats contribue à l'amélioration de l'image de l'organisation et peut constituer un avantage concurrentiel** considérable en fonction du champ d'activité de chaque organisation. La communication permet de reconnaître les efforts déployés en interne et d'en faire un outil de promotion auprès de différentes parties prenantes : clients, candidats potentiels, agences de notation, acteurs institutionnels...

**Valoriser la politique « Achats et diversité » d'une organisation permet aussi d'emporter des marchés lorsque les donneurs d'ordres intègrent des critères liés à la diversité dans le processus achats.** C'est par exemple le cas de la commande publique, qui intègre de plus en plus de clauses d'insertion et de mieux-disant social<sup>30</sup>, et dont l'accès est, pour partie, conditionné :

- à l'absence de condamnation pour le délit de discrimination depuis moins de cinq ans<sup>31</sup> ;
- au respect de l'obligation de négociation prévue à l'article L. 2242-5 du Code du travail (portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes)<sup>32</sup> ;
- 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 obligation*<sup>33</sup>).

C'est aussi le cas lorsqu'il est tenu compte de la politique diversité de l'entreprise dans les appels d'offres, lors de la soumission de questionnaires RSE, ou encore lors de soutenances.

Pour valoriser sa politique diversité, chaque organisation doit donc pouvoir :

- répondre aux questionnaires RSE et, la plupart du temps, fournir des statistiques ;
- valoriser les actions mises en œuvre et l'expérience acquise ;
- répondre aux clauses d'insertion et de mieux-disant social ;
- gérer les controverses et éventuelles condamnations pour discrimination et leurs conséquences ;
- Répondre aux évaluations sollicitées.

**Cela implique de structurer les remontées d'informations des acheteurs et des RH jusqu'aux commerciaux, communicants et dirigeants.** Pour faciliter leur réappropriation, ces informations doivent être consolidées, mises en forme et synthétisées. Ce travail peut être effectué par les réseaux « Achats et diversité », dans la mesure où ils jouent un rôle de coordination entre les acteurs impliqués.

Pour ce faire, plusieurs organisations ont ainsi construit des argumentaires de vente faisant état de leur engagement, et tiennent à la disposition des commerciaux les informations requises pour répondre aux questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre.

30. Le montant des marchés publics recensés par l'Observatoire économique de l'achat public était de 71,5 milliards d'euros en 2013. Dans ses guides et recommandations de 2015, l'OEAP fixe un cap de 15 % de marchés comportant des clauses sociales, et encourage l'instauration de telles clauses pour les marchés de plus de 90 000 euros. Source : Observatoire économique de l'achat public, *Guides et recommandations : Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées*, Observatoire économique de l'achat public, p. 2 (2015).

31. 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.

32. Cf. loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

33. 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.

D'autres mettent à la disposition des acheteurs, communicants et commerciaux des services supports capables de répondre aux questions spécifiques soulevées notamment par les clients, et de les accompagner. Il est aussi envisageable de sensibiliser et de former les commerciaux sur ces problématiques, et d'organiser avec eux des réunions d'information régulières sur la progression de la politique de l'organisation.



### Commercialiser des produits réalisés par des fournisseurs « divers »

GRUPE CASINO

Le Groupe Casino commercialise d'ores et déjà des biens produits par des ESAT et des EA dans différentes catégories : vin, biscuits, hygiène, sacs-poubelles...).

À l'heure actuelle, le développement d'une gamme de produits par des ESAT et des EA rencontre deux obstacles majeurs : des rapports qualité/prix peu satisfaisants pour certaines catégories de produits, et des capacités productives d'ESAT et d'EA ne suffisant pas à alimenter une gamme globalement homogène. Pour cette dernière raison, le statut particulier des producteurs est inscrit sur l'emballage de ces produits, mais un logo spécifique n'a pas encore été créé pour que le consommateur les identifie facilement.

Les volumes traités sont très faibles par rapport à l'activité du groupe.



### Placer l'engagement social de son entreprise au cœur de la relation commerciale

ADECCO GROUPE FRANCE

L'engagement sociétal du groupe et le savoir-faire du réseau Adecco Insertion peuvent être des atouts différenciants lorsque des concurrents présentent une offre similaire. C'est pourquoi la direction de la responsabilité et de l'innovation sociale outille et accompagne les commerciaux lors de soutenances, pour répondre aux questions des acheteurs.

En outre, parler d'insertion et de responsabilité sociale de l'entreprise permet d'aborder la relation avec les acheteurs d'une manière différente et de les amener sur un terrain nouveau. Pour les commerciaux, cela présente l'intérêt de se décentrer un moment des discussions autour du prix des prestations et de la facturation (...), pour se rapprocher du centre de gravité de l'entreprise : la compétence et la motivation des intérimaires, ainsi que le fait de redonner à chacun une valeur sur le marché du travail en ce qui concerne Adecco.

Lorsqu'on aborde avec les acheteurs des sujets tels que le handicap, l'insertion professionnelle, l'insertion de personnes aux parcours différents (...), on découvre la personne (un parent, une personne engagée dans une association...) qui se cache derrière la fonction d'acheteur et on donne davantage de profondeur à l'échange. Ceci favorise l'instauration d'une relation durable avec le client et l'établissement d'une coopération.



### Concevoir la diversité comme un enjeu de performance

KEYRUS

Pour le groupe Keyrus, entreprise de services du numérique, la conduite et l'engagement d'une politique diversité constitue un enjeu essentiel d'entrée et d'obtention des référencements de grands donneurs d'ordre (en particulier du CAC 40) et un avantage concurrentiel, notamment lors des notations et questionnaires d'évaluation.

De nombreux clients demandent au groupe Keyrus de rendre compte de sa politique RSE et diversité au travers de référencements « Achats », et tiennent compte des résultats de son évaluation dans la décision finale de sélectionner ou non les fournisseurs.

Pour y répondre, de nombreuses directions du groupe Keyrus (DRH, direction générale, directions opérationnelles, direction des systèmes d'information, managers opérationnels, commerciaux...) ont été mobilisées, et donc sensibilisées à ces enjeux RSE et diversité. Cet ancrage de la diversité dans le business facilite son implémentation et la légitime dans l'entreprise. S'appuyant sur cette situation, une associée du groupe Keyrus a décidé d'organiser une rencontre entre RH et managers opérationnels pour enrichir et développer la politique diversité du groupe.

Keyrus répercute aujourd'hui les exigences de ses clients auprès de toute sa chaîne de sous-traitance, inscrivant d'autant plus la diversité et la RSE comme des enjeux de performance globale.



### Construire une offre économiquement viable, écologiquement et socialement responsable

GRUPE LA POSTE

La Poste et Nouvelle Attitude – une entreprise d'insertion, filiale du groupe – se sont associées pour proposer un service de collecte et de recyclage du papier (Recy'go papiers) en employant des personnes éloignées de l'emploi, pour leur permettre de s'insérer durablement. Destiné en priorité aux PME, aux TPE et aux services administratifs des collectivités territoriales, ce service s'appuie sur une synergie entre les ressources des deux entreprises. Les papiers usagés sont collectés par les facteurs dans le cadre de leur tournée habituelle, puis triés par Nouvelle Attitude ou localement par d'autres sociétés d'insertion par l'activité économique, avant d'être recyclés en France.

Le bilan environnemental de ce service se traduit par la collecte de 30 000 tonnes de papier (sur un marché français estimé à 1 million de tonnes) de bureau, le recyclage de 27 000 tonnes de papier, des économies en termes de consommation d'eau (plusieurs millions de tonnes) et d'énergie (des centaines de milliers de kilowatts), et une réduction de la production de CO2 (estimée à plusieurs milliers de tonnes).

Sur le plan humain, des dizaines de personnes en parcours d'insertion travaillent depuis 2012, notamment en tant que collecteurs et surtout trieurs. Les actions d'accompagnement mises en œuvre dans ce cadre sont agréées par la DIRRECTE.

La gamme de services proposés s'est enrichie de solutions de désarchivage et de destruction de papiers confidentiels, ainsi que de la collecte de téléphones mobiles, rachetés à des particuliers pour être réemployés ou recyclés.

Par ailleurs, la campagne de communication de Nouvelle Attitude contribue à la déconstruction des stéréotypes et change le regard sur les personnes en insertion.

Pour en savoir plus

[www.nouvelle-attitude.fr/galerie.html](http://www.nouvelle-attitude.fr/galerie.html)

# CHAPITRE 3

## DÉFINIR LES OBJECTIFS DE SA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »

**Dans un premier temps, il est important de déterminer quelle est la logique générale qui encadre l'action de l'organisation. S'inscrit-elle dans une logique incitative, d'accompagnement, de contractualisation, de sélection du mieux-disant et/ou d'une logique exclusive ?**

S'agit-il, par exemple, de sélectionner les fournisseurs sur la base de critères spécifiques ? Dans ce cas, quelle importance donner à la diversité parmi les critères de sélection ou de départage ? S'agit-il d'inciter les fournisseurs à mettre en œuvre une politique « diversité » ? De leur demander de signer des chartes, un engagement contractuel ? D'assortir cet engagement d'un contrôle ? De sanctions ?

S'agit-il de réserver des achats à certaines catégories de fournisseurs ? De recourir à l'allotissement à partir d'un certain montant ? D'aménager le processus d'achats ? De mettre en œuvre des dispositifs spécifiques ?

Toutes ces questions sont abordées dans les fiches outils.

**L'adoption d'une posture contraignante risque de fragiliser les fournisseurs d'un donneur d'ordre**, en particulier les petites entreprises, dans la mesure où elles semblent généralement disposer de moins de moyens et de temps pour développer une politique diversité importante et en rendre compte. Pour autant, certaines PME se sont engagées dans une démarche diversité en vue de se différencier de leurs concurrents. Quelques-unes ont obtenu une labellisation en ce sens.

À l'inverse, la démarche peut être co-construite avec les fournisseurs. Ceci évite que la politique instaurée ne soit pas vécue comme une nouvelle contrainte par ces derniers, et facilite les retours d'expériences. Ces retours d'expériences sont importants pour améliorer la politique « Achats et diversité », connaître le degré de maturité du sujet sur un secteur d'activité, et anticiper d'éventuelles difficultés de déploiement.

**Plusieurs directions achats adoptent, à ce titre, les principes de modération et de non-ingérence.** Modération, car elles considèrent qu'un donneur d'ordre ne peut être plus exigeant vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de diversité qu'il ne l'est pour lui-même. Non-ingérence, pour ne pas s'immiscer dans la politique RH des fournisseurs.



### Définir ses objectifs stratégiques et opérationnels

#### VILLE DE NANTES ET NANTES MÉTROPOLÉ

La Ville de Nantes et Nantes Métropole cherchent à contribuer à l'environnement et à la qualité de vie sur leurs territoires. Elles ont, à ce titre, engagé une politique visant à mobiliser les acteurs économiques autour de leur stratégie, à accompagner les PME et les TPE dans le développement de leur performance économique, sociale et environnementale, à les inciter à intégrer ces enjeux et à valoriser leurs performances dans le domaine de la RSE.

À cette fin, elles mobilisent la commande publique comme levier pour encourager les entreprises à agir de manière plus responsable à l'égard du territoire. C'est le sens des travaux conduits depuis deux ans sur la critérisation de la RSE dans les marchés publics. Mené conjointement avec des

entreprises du réseau CJD (Centre des jeunes dirigeants) et en concertation avec des fédérations professionnelles, ce travail propose de traduire dans les marchés publics l'approche RSE d'une entreprise au travers de sa prise en compte des objectifs de développement durable dans ses dimensions sociale, environnementale et économique au sein du processus de production, de fabrication et de commercialisation via un ensemble d'indicateurs.

Dans le cadre de leur politique d'achats durables et de leurs candidatures au label Diversité, Nantes Métropole et la Ville de Nantes ont complété leur arsenal de clauses en faveur du développement durable. Et, pour faire suite aux recommandations du Guide Buydis élaboré avec ISM CORUM, l'action menée en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité est aujourd'hui un critère utilisé pour le jugement des offres.

### 3.1 DÉLIMITER SON PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION

**Le périmètre retenu dépend de la politique envisagée par l'organisation et varie selon les choix opérés dans chaque organisation.** Elle peut porter sur :

- **les familles d'achats visées**, en fonction de leurs spécificités (ex. : *facility management*, informatique, prestations RH...);
- **les étapes du processus d'achats** concernées : *sourcing*, présélection, sélection... ;
- **le montant des achats réalisés, dans le cadre d'un appel d'offres ou hors appel d'offres** (certaines organisations définissent ainsi un montant minimum à partir duquel elles évaluent les politiques diversité de leurs fournisseurs; d'autres envisagent la mise en œuvre de clauses d'insertion ou d'allotissement à partir d'un certain montant);
- la volonté de **cibler les fournisseurs directs de l'entreprise ou d'y inclure les sous-traitants** ;
- **les catégories de fournisseurs** considérés comme « divers ».

Lorsqu'il s'agit de diversifier leurs fournisseurs, la plupart des organisations se tournent vers les PME, les structures du STPA ou du SIAE, ou les fournisseurs des « Territoires politiques de la ville ».

Lorsqu'il s'agit de reconnaître l'engagement des fournisseurs actifs, de nombreuses organisations se concentrent sur leurs fournisseurs stratégiques ou sur ceux jugés les plus « sensibles » (voir supra).

Dans la pratique, les fournisseurs « divers » sont rarement évalués sur leurs propres politiques diversité internes. Or, leurs politiques diversité ne sont pas nécessairement plus développées que celles d'entreprises plus « classiques ».



#### Déterminer des axes de travail prioritaires

##### L'ORÉAL

L'Oréal cible cinq catégories de fournisseurs habituellement exclues de ses appels d'offres :

- Les entreprises qui emploient des personnes éloignées du monde du travail :
  - Entreprises engagées dans le commerce équitable ;

- Entreprises engagées dans l'insertion de personnes en situation de handicap ;
- Entreprises œuvrant pour l'insertion sociale.

- Les entreprises qui rentrent difficilement dans les appels d'offres du groupe :
  - TPE et PME ;
  - Entreprises dirigées par des personnes « issues de minorités ».



#### Expérimenter, généraliser sa démarche et objectiver les acteurs dans le cadre d'un déploiement progressif

##### GRUPE LA POSTE

La branche Colis du groupe La Poste a progressivement intégré des clauses sociales dans le cadre de sa politique d'achats responsables.

En 2013, chaque responsable des achats a eu pour objectif de réaliser un appel d'offres comprenant des clauses d'insertion sociale, en ciblant les appels d'offres et les contrats s'y prêtant le plus. L'objectif était de tester la faisabilité de l'opération et la réaction des prestataires du groupe à cette nouvelle démarche, avant de la généraliser sur certaines familles d'achats : nettoyage, logistique, tri, transport, petits travaux, chargement/déchargement en vrac et fournitures. Le refus de l'intégration de clauses sociales n'était pas un motif d'exclusion du processus d'achats, il s'agissait d'entrer dans une démarche volontaire permettant l'échange et le progrès continu.

Les résultats de cette initiative sont en cours de consolidation. Elle a été bien acceptée par les prestataires, qui, avec les acheteurs du groupe, se sont engagés dans des démarches d'une plus grande responsabilité sociale. Elle a également contribué à la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi (ex. : CDD issus de missions locales pour la logistique et le tri en Île-de-France, recrutement à temps complet sur une prestation de transport...) et facilité l'adoption de nouvelles habitudes (ex. : recours plus fréquent au SIAE, engagement à prendre une personne en insertion pour assurer les absences de titulaires en charge d'une prestation...).

### 3.2 DÉFINIR DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS COHÉRENTS AVEC L'ANALYSE DES ENJEUX

**Les objectifs d'une politique « Achats et diversité » sont étroitement liés aux axes de travail retenus et à la cartographie des enjeux, et déclinables par famille d'achats et par entité.**

**Les objectifs retenus, peuvent être :**

- **pour la politique « Achats et diversité » dans sa globalité :**
  - pourcentage d'acheteurs (ou encore de prescripteurs : managers, assistants...) sensibilisés et/ou formés sur les achats responsables,

→ pourcentage d'acheteurs (ou encore de prescripteurs) objectivés sur les achats responsables ;

• **pour l'axe « Diversification des fournisseurs » (PME, STPA, SIAE, entreprises des « Territoires politique de la ville »...) :**

- pourcentage/nombre de fournisseurs « divers » référencés,
- pourcentage ou volume d'achats réalisé auprès de fournisseurs « divers »,
- gains et économies réalisés, notamment par le décompte des unités bénéficiaires recueillies auprès du STPA,
- pourcentage d'actes d'achats auprès des PME dont le délai est inférieur ou dépasse les normes,
- réduction du nombre et du niveau de gravité des recours auprès de la médiation ; résultats de la médiation,
- nombre d'actions d'information réalisées auprès des fournisseurs de l'entreprise,
- nombre d'entreprises accompagnées dans leur développement ;

• **pour l'axe « Sécurisation des achats et reconnaissance des fournisseurs actifs » :**

- pourcentage de fournisseurs ayant signé une charte RSE/diversité,
- pourcentage des cahiers des charges incluant des clauses RSE/diversité,
- en particulier pour :
  - les achats de prestations RH,
  - les achats prévoyant des prestations sur site,
  - les achats de prestations de marketing et de communication,
  - le recours à l'intérim,
- pourcentage de fournisseurs évalués ou audités sur la RSE/diversité,
- pourcentage de fournisseurs pour lesquels un plan de progrès a dû être mis en œuvre (en raison d'une non-conformité par rapport aux attentes de l'organisation)/ nombre de plans de progrès mis en œuvre,
- pourcentage de fournisseurs certifiés ou labellisés,
- nombre d'heures réalisées par les fournisseurs dans le cadre de clauses d'insertion,
- nombre d'entreprises accompagnées dans le déploiement de politiques diversité/nombre d'actions réalisées.

Des tableaux de suivi sont présentés en **annexe 2**.



### Définir des objectifs à l'échelle du groupe

SNCF

La SNCF s'est fixée pour objectif de :

- réaliser 50 millions d'euros d'achats solidaires (handicap et insertion) d'ici 2017 ;
- réaliser 30 % d'achats auprès des PME en 2017.

Le suivi des achats solidaires du groupe est effectué par familles de produits et de prestations.

#### Source

Rapport financier 2014 de la SNCF : [www.sncf.com/ressources/reports/sncf\\_rapport\\_financier\\_2014\\_0.pdf](http://www.sncf.com/ressources/reports/sncf_rapport_financier_2014_0.pdf)

### Mettre en place des indicateurs de suivi, quantitatifs comme qualitatifs, indexés sur les objectifs fixés par chaque organisation (voir supra) rend possible un pilotage plus fin des politiques « Achats et diversité ».

Ils offrent la possibilité de mettre en avant les évolutions découlant de la politique, d'en évaluer l'avancement et d'identifier d'éventuels points de blocage sur lesquels intervenir.

L'OBSAR propose quelques indicateurs dans l'un de ses guides : le montant des achats effectués auprès de SIAE ou de STPA, le pourcentage de produits ou de services achetés considérés d'utilité sociale ou sociétale, le pourcentage de produits ou de services achetés auprès d'organisations labellisées dans les domaines sociaux ou environnementaux (ex. : label diversité, label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes...), nombre de plans de progrès RSE contractualisés<sup>34</sup>...

La collecte et le traitement des données nécessaires pour établir les indicateurs peuvent s'avérer complexes et coûteux. C'est pourquoi la mise en place d'indicateurs de suivi peut être progressive et devrait se concentrer sur les sujets présentant des enjeux réels pour chaque organisation. Elle devrait se concentrer sur des indicateurs pertinents, en nombre restreint, et pouvant donner lieu à la définition d'objectifs pour les opérationnels.

Dans ses travaux sur la mise en place d'un *reporting* des « achats responsables », l'OBSAR privilégie ainsi des indicateurs mesurables et quantifiables, comparables d'une année sur l'autre, partageables entre différentes entreprises et caractéristiques, soit du produit ou du service acheté (ex. : achat de prestations RH), soit de l'entreprise dans sa globalité.

Idéalement, le *reporting* devrait comporter :

1. des indicateurs d'alerte (dont le rôle est de signaler un état anormal du système) ;
2. des indicateurs d'équilibrage (qui font état de la progression vers les objectifs fixés) ;
3. des indicateurs d'anticipation (dont le rôle est de prévoir l'évolution du système)<sup>35</sup>.

## 3.3 CONCERTER LES ACTEURS POUR METTRE EN COHÉRENCE LES OBJECTIFS D'ACHATS

La définition d'objectifs « Achats et diversité » mérite d'être mise en relation avec l'ensemble de la stratégie d'achats de l'organisation, et en particulier avec les objectifs fixés aux acteurs internes (directions, acheteurs, prescripteurs, commerciaux...). De fait, ces derniers sont parfois soumis à des logiques multiples, voire divergentes : réduction des coûts, massification des achats, gestion du temps de travail, prise en compte de critères environnementaux, gestion du risque de dépendance économique, diversification du panel de fournisseurs, évaluation des fournisseurs...

Le Baromètre Achats Responsables 2016 – OpinionWay pour l'ObsAR recensait quatre grandes priorités autres que les achats responsables : réduire les coûts des services/produits (citée en premier par 46 % des répondants), améliorer la conformité/la qualité (citée en premier par 19 % des répondants), participer à l'innovation des produits (citée en premier par 12 % des répondants) et réduire les risques de la chaîne logistique (citée en premier par 9 % des répondants).

Il convient de se demander si plusieurs objectifs peuvent s'opposer ou se renforcer, et dans quelles conditions, et de définir des modalités d'arbitrage. L'introduction de nouveaux objectifs n'est pas neutre pour les acheteurs. L'accumulation d'objectifs peut les plonger dans la confusion et nuire à la prise en compte des

34. Observatoire des achats responsables, *Indicateurs et reporting pour les achats responsables*, OBSAR, 2012.

35. Cette typologie est inspirée du guide : STONE P., ZANNAD H., *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponse*, AFMD, 2009.

critères nouvellement introduits. Leur mise en place peut nécessiter l'ouverture d'un dialogue et la mise en œuvre d'un accompagnement adapté.

**La concertation des directions concernées (direction des achats, direction diversité, direction du développement durable, voire direction financière) occupe une place capitale dans la définition de politiques « Achats et diversité ».**

Elle contribue au développement de synergies entre les acteurs et limite les risques de rencontre d'injonctions contradictoires (ex. : diversifier son *sourcing* pour une commande urgente, concilier un fort niveau d'exigence et sélectionner le candidat le moins-disant au niveau économique). Par exemple, un engagement fort de la direction générale est parfois nécessaire pour revoir la politique de gestion de trésorerie, en réduisant les délais de paiement pour faciliter l'accès aux marchés de l'organisation pour les PME (voir fiche outil 1, « Adapter les procédures et conditions d'accès aux marchés et valoriser les fournisseurs actifs »).



### Favoriser la coopération entre directions

#### CRÉDIT AGRICOLE SA

Crédit Agricole SA a fluidifié les relations et les échanges entre ses directions en charge du développement durable et de la gestion de la diversité, et sa direction achats. Ce mode de gouvernance décloisonnée de sa politique d'achats vise à améliorer une coopération efficace sur les sujets transverses.

Ce triumvirat a défini un plan d'action commun, décliné à l'échelle du groupe Crédit Agricole SA. Il encourage l'intégration, aussi souvent que possible, de dimensions sociales. Les acheteurs, bénéficiant d'une certaine expérience dans la prise en compte de facteurs environnementaux lors de la définition de critères de sélection, sont ainsi incités à enrichir leur pratique par la prise en compte de la dimension sociale.

## 3.4 DÉFINIR DES MODALITÉS D'ARBITRAGE ENTRE LES DIFFÉRENTES LOGIQUES

**Il convient de définir une politique claire concernant les conditions de mise en œuvre d'une politique de promotion de la diversité au regard du prix des biens et des prestations achetés, et des autres critères de sélection.** Lorsqu'un surcoût peut être assumé pour tenir compte de critères RSE, il est utile de définir dans quelles conditions et d'en expliquer les raisons. Cette démarche permet de limiter les contestations de la part des acheteurs et des fournisseurs.

**En effet, le déploiement d'une politique « Achats et diversité » bute sur des questions autour du prix des biens et des prestations.** De fait, si le prix reste un critère de sélection majeur, l'intégration de critères RSE/diversité dans l'évaluation des fournisseurs facilite, à terme, l'identification de leurs axes de progrès et l'évolution de leurs politiques, et permet de prévenir des risques commerciaux et financiers. Bien que sa portée soit difficile à évaluer, elle participe alors à la réduction des risques juridiques et d'image, qui peuvent avoir une incidence directe sur les finances et les ventes d'une organisation.

La pondération du critère « prix » parmi les critères de sélection affecte autant les acheteurs que les fournisseurs. L'Observatoire des achats responsables (OBSAR) indique ainsi que certaines grandes entreprises demandent à leurs fournisseurs de se conformer à des réglementations, procédures, spécifications ou conventions, mais, après avoir mis en place ces exigences, la sélection des offres continue de se faire sur le seul critère du prix<sup>36</sup>.

**Lorsqu'il est nécessaire de réaliser des arbitrages, il convient de déterminer qui en a la charge, à quel moment, et de quelle manière. Certains sujets, tels que la réservation de marchés au secteur du travail protégé et adapté, ou la définition de critères de sélection, impliquent la mobilisation d'une expertise juridique.**



### Concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux

#### L'ORÉAL

Dans le cadre de sa politique de « Solidarity Sourcing » L'Oréal évalue différents projets, produits ou services sur la base des critères suivants :

- Ils doivent répondre à des enjeux business, à un besoin ;
- Ils ne doivent pas avoir d'effet négatif sur l'environnement ;
- Ils ne doivent pas engendrer de surcoût par rapport à la « norme » (sur 128 projets gérés, seuls 2 % présentent un coût supérieur au marché) ;
- Ils doivent offrir une réelle contribution sociale ;
- Ils doivent être répliquables et mesurables.

L'arbitrage de L'Oréal dépend des scores attribués à chacun d'entre eux :

- Trop faible : il n'est pas retenu ;
- Relativement faible : un critère doit être amélioré pour que le projet puisse être validé ;
- Suffisant : le projet est mis en œuvre.

Le groupe recherche des « partenaires extérieurs de projets » (ex. : ONG, institutions, associations...) pour certains projets.



### Orienter et accompagner les acheteurs dans la mise en œuvre de sa politique

#### SNCF

Dans le support de présentation (2013) de sa politique « achats et handicap », la SNCF alerte ses acheteurs sur les pratiques de certaines entreprises privées qui tentent de se positionner sur des marchés réservés (article 15 du Code des marchés) en se faisant passer pour des structures d'insertion, et qui pratiquent des prix prohibitifs et ne génèrent qu'une très faible valeur humaine sur les fournitures de bureau et les produits d'hygiène et d'entretien.

36. OBSAR (2012), *Comprendre les achats responsables – TPE-PME : votre guide pratique*, p. 11, OBSAR

Selon ce document :

« Ce type d'achats n'apporte que très peu d'unités bénéficiaires (UB) et génère des coûts internes importants. Dans ce cas, on rémunère surtout des réseaux de commerciaux et des produits (venant souvent d'Asie) plutôt que des personnes handicapées, qui ne font que du reconditionnement.

Il existe néanmoins des prestations à forte valeur ajoutée, notamment dans nos contrats-cadres qu'il est recommandé de consulter. Restez vigilants sur les offres et faites appel aux structures adaptées, qui fabriquent elles-mêmes les fournitures de bureau et les produits d'hygiène et d'entretien, et apportent de la valeur ajoutée.

Il est recommandé de ne passer que des commandes nécessitant une main-d'œuvre importante, afin d'obtenir un nombre d'équivalents emplois convenable. »



### Adapter ses exigences aux contraintes des ESAT

#### PALANCA

L'expérience de Palanca, qui accompagne sur une partie de ses activités divers acteurs de l'économie sociale et solidaire, montre qu'il peut être nécessaire d'adapter les cahiers des charges lorsque l'entreprise souhaite, par exemple, faire appel à des établissements et services d'aide par le travail (ESAT). La relation est facilitée en adaptant les commandes, afin d'accorder davantage de tolérance, notamment en matière de réactivité et de volumes.

De fait, les ESAT sont des établissements médico-sociaux dont la mission consiste à assurer un soutien médico-social et éducatif, et à proposer des activités à caractère professionnel à des personnes handicapées ayant une capacité réduite de travail. Assurer le même niveau de cadence que des entreprises du milieu ordinaire peut s'avérer problématique. Visiter les ateliers de travail, comprendre les spécificités en matière d'organisation, d'encadrement ou d'adaptation des postes en ESAT est, dès lors, un vrai atout pour l'acheteur.

En outre, les attentes des grands comptes en matière de diversification des offres proposées par les ESAT impliquent la mise en place de nouvelles chaînes de production, ce qui nécessite du temps, en particulier pour changer les habitudes et adapter les postes de travail.

Par ailleurs, les volumes de commande des grandes entreprises impliquent parfois de forts investissements ou des modifications d'organisation, qui peuvent nuire, à terme, aux ESAT (essentiellement quand la commande n'est pas récurrente).

# CHAPITRE 4

## S'ENGAGER

### DANS UNE DÉMARCHE

### D'AMÉLIORATION

### CONTINUE

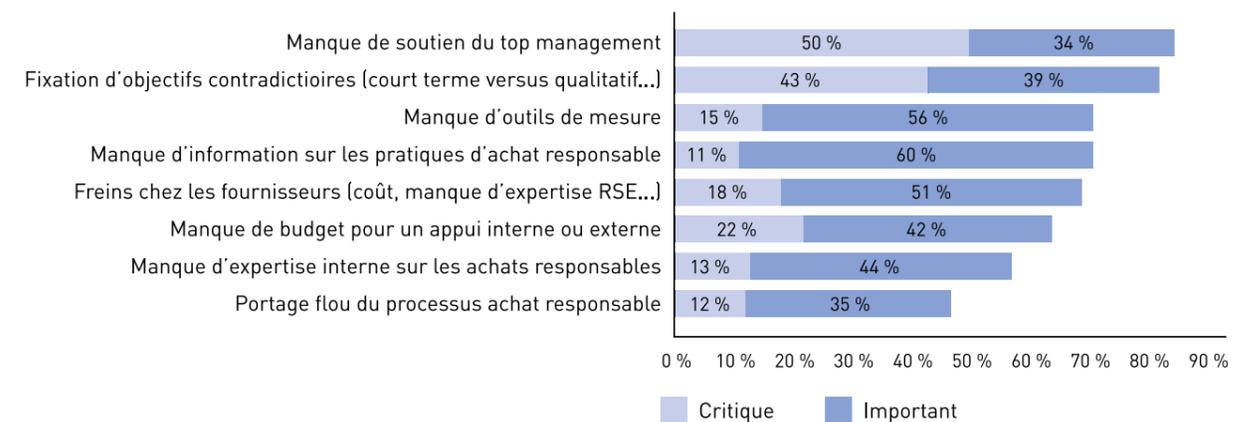
Le passage de la mise en œuvre d'actions éparses, conduites par quelques personnes engagées, à une politique plus globale, passe par :

- **l'obtention de l'engagement de la direction**, pour impulser la politique, l'appuyer sur le moyen et le long terme, et participer aux principaux arbitrages ;
- **la définition d'une politique adaptée** aux enjeux identifiés, claire, réaliste et opérationnelle, tenant compte des freins rencontrés sur le terrain ;
- **la coordination des acteurs** chargés du déploiement de la politique « Achats et diversité » ;
- l'attribution de moyens dédiés à la politique définie ;
- **l'engagement d'une démarche d'apprentissage continu**, permettant l'adaptation de la politique à l'évolution des enjeux.

#### 4.1 OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION ET INSCRIRE SON ACTION DANS LA DURÉE

En 2013, l'étude *HEC study on Sustainable Procurement* mettait en évidence les principaux obstacles identifiés par les acheteurs pour déployer une politique d'achats responsables.

Nombre de ces obstacles relèvent de la compétence de la direction, qui occupe donc une position centrale dans l'impulsion, le maintien et la révision d'une politique « Achats et diversité ».



Source : HEC/EcoVadis, Sustainable Procurement Barometer, 6<sup>e</sup> édition, 2013

La formalisation de la politique « Achats et diversité » est d'autant plus utile que les objectifs, les normes et les référentiels mobilisés se multiplient (voir notamment l'annexe 1, « Textes de référence »).

Elle peut prendre des formes variées, par exemple :

- rédaction d'une feuille de route commune à plusieurs directions ;
- formalisation sur intranet ou dans divers supports de formation ;
- intégration de nouvelles missions dans les fiches de poste et de nouveaux objectifs dans les référentiels d'évaluation.

Les principaux axes à étudier pour définir une politique « Achats et diversité » sont synthétisés dans les fiches informatives « Responsables des achats » et « Acheteurs », et détaillés dans les différentes fiches outils.



### Structurer le déploiement de sa politique diversité

AREVA

Chez Areva, un calendrier de déploiement a été défini pour décliner progressivement sa politique « Achats et diversité » et capitaliser sur l'expérience acquise lors des premières phases. Les efforts de l'entreprise se sont ainsi concentrés, dans un premier temps, sur les catégories d'achats récurrents présentant une forte visibilité au sein du groupe. L'achat de prestations auprès d'agences d'intérim et de recrutement en est un très bon exemple, car celles-ci doivent être en mesure de porter les messages du groupe et peuvent l'exposer à un risque d'image important si elles ne suivent pas la politique « diversité » de leur client.

#### Calendrier de déploiement

ENTREPRISES CIBLES	DATES DE DÉPLOIEMENT	TYPLOGIE PRESTATION
INTÉRIM/RECRUTEMENT	2010	Récurrente
SERVICES GÉNÉRAUX (nettoyage, restauration, espaces verts, gardiennage)	2011	Récurrente
PRESTATIONS INTELLECTUELLES	2012	Récurrente
PRESTATIONS TECHNIQUES	2013	Récurrente
AUTRES PRESTATIONS	2014	Récurrente

## 4.2 COORDONNER LES ACTEURS CHARGÉS DU DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »

Le pilotage d'une politique « Achats et diversité » passe par le décloisonnement et la coordination de nombreux acteurs<sup>37</sup>, parmi lesquels se trouvent :

- le conseil d'administration ;
- la direction générale ;
- la direction des achats et ses réseaux ;
- la direction diversité et ses réseaux ;
- la direction développement durable et ses réseaux ;
- les services juridiques ;
- les acheteurs fonctionnels et opérationnels ;
- les prescripteurs (clients internes : chefs de service, assistant(e)s de direction...);
- les commerciaux ;
- les fournisseurs ;
- les acteurs institutionnels et les réseaux externes.

Pour y parvenir, il convient de définir leurs rôles et leurs modalités d'intervention, de coordonner leurs actions et d'instaurer un dialogue entre ces parties prenantes (voir l'annexe 3, « Cartographie des acteurs engagés »).

Pour mener à bien le pilotage de la politique et la coordination de ces acteurs, de nombreuses entreprises instaurent deux nouvelles fonctions, qu'elles intègrent à des services existants ou élaborent au sein de structures dédiées.

- **La fonction de responsables des « achats durables »**, chargés de piloter la déclinaison sociale et environnementale des politiques d'achats et d'animer ces réseaux. Ils sont généralement chargés des missions stratégiques.

Parmi d'autres missions, ils remplissent le rôle d'interface entre :

- les acteurs susceptibles de définir, de réviser et de porter politiquement la stratégie mise en œuvre : direction générale, direction des achats, direction diversité, direction développement durable ;
- les acteurs susceptibles de sensibiliser et de former leurs collègues, et de relayer l'information : réseaux d'achats, diversité, développement durable... ;
- les acteurs susceptibles de mettre en œuvre cette politique : acheteurs, prescripteurs ;
- les acteurs ciblés par la politique du groupe : fournisseurs divers et fournisseurs actifs dans la promotion de la diversité ;
- des groupes support : services juridiques, acteurs institutionnels, réseaux externes.

37. Les échanges avec les professionnels montrent qu'en pratique, les attributions, les compétences, les intérêts et les priorités des acteurs impliqués diffèrent fortement, et que leurs actions sont, la plupart du temps, « cloisonnées ».

- **La fonction de référents des « achats durables »**, jouant le rôle d'intermédiaires entre les responsables des « achats durables » et les acteurs de terrain. Ils sont généralement chargés de l'implémentation locale des politiques « Achats et diversité » et en permettent la démultiplication. Ils participent activement à la consolidation des remontées terrain auprès des responsables des « achats durables » et à la diffusion des normes et des informations sur le terrain.



### Créer une direction déléguée aux achats durables et solidaires

SNCF

La SNCF a créé une direction déléguée RSE. Elle est composée de 10 personnes, dont la mission est d'accompagner près de 700 acheteurs du groupe, d'animer le réseau de coordinateurs des achats durables et solidaires (CADES) et le réseau de coordinateurs des « travailleurs handicapés », et d'évaluer la performance RSE des fournisseurs. Le rôle des CADES est de déployer les actions des achats durables et solidaires au niveau régional.

L'action de cette direction déléguée est structurée autour de plusieurs axes : achats auprès du secteur adapté et protégé, insertion par l'activité économique, PME, environnement, risque fournisseur et économie circulaire. Elle joue le rôle de guichet unique auprès des PME qui souhaitent se faire connaître et alimente le portail des achats du groupe (Net@chat).

En 2014, les achats solidaires (achats auprès du secteur du travail protégé et adapté, achats directs d'insertion et clauses d'insertion) représentaient 30,9 millions, soit 544 unités bénéficiaires et 236 500 heures d'insertion (sur un total de 14,1 milliards d'euros), contre 25 millions en 2011 et 5,4 millions en 2007.

Le cas échéant, ils ont tout intérêt à se rapprocher des **réseaux d'acheteurs, de référents diversité/handicap (ou RH) et de référents développement durable**. Leur renforcement et le rapprochement, *a minima*, de leurs têtes de réseaux constituent un levier efficace pour accélérer le déploiement de la politique définie, organiser la descente et la remontée d'informations, et capitaliser sur les expériences développées en interne.

Ainsi, le rapprochement des réseaux d'acheteurs et de référents diversité/handicap (ou leurs équivalents) facilite le déploiement de politiques en direction du secteur adapté et protégé ou des structures d'insertion par l'activité économique.

En outre, les services RH, et notamment la direction diversité, peuvent offrir un appui technique pour formuler et intégrer des clauses liées à la diversité lors des achats de prestations RH (**voir le chapitre 5 et la fiche outil « Engager et contractualiser »**).



### Favoriser les échanges entre réseaux achats, diversité et développement durable

CRÉDIT AGRICOLE SA

Crédit Agricole SA a réuni ses directions et ses lignes métiers d'achats, lignes métiers développement durable et lignes métiers diversité handicap, soit près de 200 personnes, lors d'une convention qui avait pour objectifs de :

- présenter la politique d'achats responsables du groupe à l'ensemble des acteurs, et de les sensibiliser ;
- décloisonner les sujets (insertion, handicap, développement durable) ;
- mettre en relation les membres des différents réseaux (achats, développement durable, diversité et handicap) ;
- partager les « bonnes pratiques » développées dans le groupe.

Cette convention a été conçue comme une étape fondatrice visant à préparer le déploiement d'une politique d'achats et de RSE cohérente, et à établir des synergies dans l'ensemble du groupe. Les trois directions « sponsors » se sont réunies en amont pour définir une feuille de route commune.

Organisée autour de deux temps forts (présentation de la politique lors d'une intervention à laquelle ont participé les directeurs de chaque service, puis organisation de tables rondes et de groupes de travail thématiques), elle a permis :

- de répondre aux questions préalablement identifiées que les participants souhaitent poser aux directeurs présents afin d'y répondre ;
- d'organiser des groupes de travail pour répondre aux principaux enjeux identifiés dans le groupe, suite à la synthèse des échanges.



### Organiser une concertation régulière des acheteurs avec les directions opérationnelles

TF1

Le déploiement de la politique d'achats, RSE et diversité du groupe, signée par le directeur des achats et le directeur des ressources humaines, a été confié aux acheteurs opérationnels sous la coordination d'une animatrice des « achats responsables et diversité ». Ainsi, la direction des achats a fait le choix de ne pas créer de structure dédiée, mais de former et de sensibiliser tous les acheteurs aux enjeux sociétaux du groupe.

Des comités « d'achats responsables » se tiennent régulièrement et réunissent les responsables des structures opérationnelles, la direction RSE, juridique, ressources humaines et finances, afin de dresser un bilan des actions menées, de présenter les pistes de progrès et les évolutions à venir.

## 4.3 ATTRIBUER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES ET ACCOMPAGNER LE DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE

**L'attribution de ressources dédiées, l'acquisition de compétences nouvelles, le développement d'outils adaptés, la révision des processus existants sont indispensables à l'aboutissement des politiques définies. Il convient d'en tenir compte lors de la définition des politiques et des budgets d'achats en général.**

## DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES ET DES HABITUDES NOUVELLES

Le développement d'une politique « Achats et diversité » repose en grande partie sur la capacité des organisations à convaincre les acteurs (directions, acheteurs, prescripteurs) de la politique conduite, à diffuser les pratiques qu'elles souhaitent encourager, à développer de nouvelles compétences, voire à construire de nouveaux outils.

**La sensibilisation et la formation des acteurs peuvent viser en priorité les référents des « achats durables », les acheteurs et les prescripteurs.**

**Les objectifs et le contenu de ces formations sont multiples :**

- présenter les principaux enjeux de la diversité dans les achats (économiques, légaux, sociaux...);
- partager des connaissances et un vocabulaire commun ;
- présenter la nouvelle politique du groupe et ses modalités d'application (objectifs, acteurs impliqués...);
- connaître les catégories de fournisseurs visés et leurs spécificités ;
- informer sur les processus à mettre en œuvre, les moyens disponibles (nouveaux outils et changements opérés sur les outils préexistants : chartes, intégration de nouveaux critères dans les grilles de sélection, rédaction de clauses contractuelles) et arbitrages à effectuer (ou comment les faire) ;
- acquérir de nouvelles compétences et partager les « bonnes pratiques » ;
- déconstruire les stéréotypes, qui constituent d'importants obstacles au déploiement des politiques « Achats et diversité ».

**Pour limiter les risques portant sur les acheteurs, les formations doivent fournir un cadre juridique sécurisant et être actualisées régulièrement pour tenir compte des évolutions légales.**

**Pour les acheteurs, les compétences à mettre en œuvre pour mener à bien une politique « Achats et diversité » sont nombreuses (voir les fiches outils pour plus de détails).**

- Rédiger des cahiers des charges et des clauses visant à prévenir la discrimination et/ou à promouvoir la diversité. S'assurer que les exigences formulées ne produisent pas de discrimination (ne pas exclure la présentation de candidats âgés par un prestataire de recrutement).
- Évaluer les candidats et les fournisseurs sur des critères liés à la diversité.
- Élargir le panel de fournisseurs et qualifier des fournisseurs « divers », et permettre leur accès à la commande (gérer le risque de dépendance économique, assurer le respect des délais de paiement ; recourir à la co-traitance et la sous-traitance ; allouer des marchés ; réserver des marchés).
- Exclure toutes pratiques assimilables à de la gestion de fait chez les fournisseurs, en particulier lorsque les prestataires interviennent sur site.
- Gérer les unités bénéficiaires (calcul du montant des unités bénéficiaires pour définir le coût d'achat réel, optimisation des achats auprès du STPA par la priorisation des achats nécessitant une main-d'œuvre importante, récupération des attestations d'unités bénéficiaires).
- Dialoguer et convaincre, notamment pour sensibiliser acheteurs et/ou prescripteurs à l'intérêt de la démarche, déconstruire les stéréotypes et tenir compte des spécificités des fournisseurs.

Pour encourager l'acquisition de ces compétences, certaines organisations recommandent d'intégrer la diversité dans les formations « métiers » des acheteurs et des prescripteurs (assistants...), de manière à

l'ancrer au plus près des pratiques, plutôt que de la présenter lors de formations dédiées. Lorsqu'elles sont dispensées aux nouveaux arrivants, ou lors de l'accès à un poste concerné par la politique « Achats et diversité » (acheteur, prescripteur, référent...), elles contribuent à l'émergence d'une nouvelle culture et au maintien des compétences développées en interne.

Ces moments d'information et de formation représentent des moments privilégiés pour échanger avec les acteurs concernés et adapter la politique de l'organisation en conséquence. Ils permettent de bénéficier de leur expérience, de lever d'éventuels blocages et confusions, ainsi que d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration.



### Former les assistant(e)s pour intégrer la diversité dans les achats hors appels d'offres

ADIVE

L'Agence pour la diversité entrepreneuriale a développé un programme de formation à destination des assistant(e)s, souvent chargé(e)s de l'exécution de nombreux achats hors appels d'offres.

L'originalité de cette action vient du fait que les prescripteurs, parmi lesquels figurent les assistant(e)s, sont souvent oubliés lors du déploiement de politiques d'achats.

## RENFORCER LA CONNAISSANCE DES FOURNISSEURS « DIVERS » ET TRAVAILLER SUR LES PRÉJUGÉS

**Le recours aux services de fournisseurs « divers » requiert parfois l'acquisition de nouvelles compétences et/ou la mise en œuvre de processus spécifiques.** Ce peut être le cas pour les TPE/PME, ou encore dans la mise en œuvre d'une clause d'insertion, lorsque l'accompagnement de personnes en insertion commande la mise en place d'un tutorat interne.

**Former les acheteurs (et les prescripteurs) aux achats responsables constitue dès lors un levier important pour assurer la bonne application de la politique « Achats et diversité » de chaque organisme.**

**Travailler sur les préjugés dont souffrent les fournisseurs « divers » constitue également une première étape à atteindre pour les mettre en concurrence avec d'autres fournisseurs lors du processus d'achat. Il s'agit de prendre du recul par rapport aux idées reçues pour objectiver ses décisions.**

Selon le baromètre 2014 des achats au secteur du travail adapté et protégé du Réseau Gesat, la méconnaissance du secteur du travail protégé et adapté est le deuxième frein chez le donneur d'ordre, empêchant les organisations de développer encore plus leur collaboration avec ce secteur.

Parmi les stéréotypes les plus couramment rencontrés, figurent les points suivants.

- **La perception d'une incompatibilité entre objectifs sociaux et objectifs économiques** (ex. : « il est impossible de réaliser des économies tout en faisant appel au secteur adapté et protégé »). **Or, l'intégration de fournisseurs « divers » dans le panel de fournisseurs n'interdit en rien de les sélectionner sur les mêmes critères que tout autre fournisseur.**

- Il arrive, malgré cela, que le recours à des fournisseurs « divers » soit écarté, *a priori*, par les acheteurs et/ou les prescripteurs, alors que certains d'entre eux sont capables de formuler des offres répondant tant à la politique « Achats et diversité » qu'aux autres critères de sélection mis en place.
- **La remise en cause de la pérennité des fournisseurs « divers ».** Ce préjugé s'entretient lui-même, d'autant mieux que cette remise en cause entrave le développement des fournisseurs concernés. Pour rompre ce cercle vicieux, certaines organisations privilégient des contrats sur une durée minimale (ex. : trois ans) et accompagnent leurs fournisseurs dans leur développement vers d'autres marchés (**voir fiche outil 6, « S'inscrire dans une logique partenariale avec ses fournisseurs »**).
- **La mise en doute des capacités et des compétences des fournisseurs « divers »** (ex. : « Les SIAE ne peuvent gérer que des commandes simples », « Les structures d'insertion vont mettre deux fois plus de temps à accomplir le travail qu'une entreprise "classique" »). À prix équivalent, un obstacle psychologique subsiste. Il convient alors de faire connaître les exemples qui le contredisent, afin de montrer que les stéréotypes ne sont pas nécessairement fondés. Si des exemples ne sont pas disponibles dans l'organisation, rien n'empêche d'aller les chercher à l'externe, dans un premier temps.

D'autres stéréotypes sont plus spécifiques.

- « Acheter auprès du SIAE est risqué. Les gens qui y travaillent sortent de prison. »
- « Les personnes éloignées de l'emploi sont, par définition, peu qualifiées. » Ce stéréotype freine le recours aux clauses d'insertion dans de nombreuses familles d'achats. Or, des marchés de travaux, de services et de prestations intellectuelles peuvent comporter des clauses sociales. Les personnes peuvent avoir été éloignées de l'emploi pour de très nombreuses raisons : faible qualification, mais aussi parentalité, âge, maladie...



### Éditer des guides pour accompagner les acheteurs

ENGIE

À l'image de nombreuses autres organisations, Engie a créé un guide pratique afin d'accompagner les acheteurs dans le développement des achats auprès du secteur protégé et adapté. Ce guide a pour vocation d'informer les acheteurs, de les interpeller, de les orienter et de les outiller. En voici quelques extraits.

#### Guide des achats au SECTEUR PROTÉGÉ et ADAPTÉ



ÊTRE UTILE AUX HOMMES

Halte aux idées reçues !

Idée reçue n° 3 :

« Le secteur protégé et adapté travaille moins bien et facture plus cher »

Les croyances anciennes ont la vie dure !

Cette opinion assez ancrée vient d'un temps où le secteur n'était pas ou peu professionnalisé, et où il pouvait arriver que des personnes se réclamant de ce secteur proposent des prestations à des prix prohibitifs. Aujourd'hui, grâce au développement et à la professionnalisation de ces structures, le secteur protégé et adapté est désormais bien organisé, transparent et réglementé, contribuant ainsi à une réelle mise en concurrence avec les entreprises du milieu ordinaire.

27

#### Source

Extrait du Guide des achats au secteur protégé et adapté d'Engie (ex. GDF SUEZ)



### Tenir compte du coût réel

Concernant la compétitivité des tarifs proposés par le secteur du travail protégé et adapté, le GESAT indique sur son site que « le prix d'une prestation réalisée par le secteur protégé doit s'apprécier de façon globale en intégrant la part liée à la nécessaire adaptation des processus aux handicaps des travailleurs les réalisant et le surcoût ainsi généré qui sera déduit des contributions Agefiph versées en fin d'année par votre entreprise. Le coût net se situe donc dans le prix du marché ou dans la fourchette haute.

Un prix trop élevé peut être lié à la nécessité d'investissements matériels ou immatériels (formation notamment). Il convient alors de distinguer ces coûts et d'étudier leur financement par d'autres voies (subventions spécifiques, fonds d'investissement et de professionnalisation collectif du Réseau Gesat, accord d'entreprise...). Un coût trop bas risque de mettre en péril économique la structure, voire de réduire sa capacité à assurer aux travailleurs handicapés un niveau de rémunération normal. »

La prise en compte du coût réel des achats auprès du STPA est d'autant mieux acceptée par les prescripteurs que les économies réalisées sont répercutées auprès des prescripteurs. Bien souvent, les économies réalisées sont globalisées au niveau du groupe.



### Contribuer à l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'obligation d'emploi tout en restant économiquement efficace

GRUPE CASINO

Même s'il dépasse le seuil de 6 % de bénéficiaires de l'obligation d'emploi défini par la loi, le groupe Casino continue à faire appel aux services d'ESAT et d'EA. Les raisons qui motivent ce choix sont non seulement d'ordre social, puisqu'elles contribuent à développer l'emploi de personnes en situation de handicap, mais aussi d'ordre économique, puisque de nombreux ESAT et EA présentent, dans certaines filières (informatique, peinture, traitement des réponses dans le cadre du recrutement, scanning de documents...), un rapport qualité/prix correct et une très bonne qualité de services.

Ce n'est pas le cas pour certaines catégories d'achats, dont les écarts de prix et la qualité ne remplissent pas les standards attendus. Les fournisseurs concernés sont alors écartés.

Outre les actions de communication, de sensibilisation et de formation, différentes actions peuvent être entreprises pour déconstruire les stéréotypes.

- **Réalisation d'audits pour identifier les fournisseurs « divers » travaillant déjà pour l'organisation.** L'Adive identifie généralement dans les panels de fournisseurs 2 % à 4 % des fournisseurs « issus de la diversité » travaillant déjà dans les entreprises.
- **Organisation de rencontres pour modifier le comportement des acteurs.** Les occasions de rencontres sont nombreuses : forums dédiés, visites sur site, visites de pépinières d'entreprises, « petits déjeuners », semaine de la diversité entrepreneuriale, accompagnement de fournisseurs « divers » dans leur développement...

- Expérimentation et valorisation des actions réussies.
- Organisation de trophées « d'achats responsables ».



### Expérimenter avant d'élargir son action grâce à des initiatives originales

ADIVE

L'Adive concentre l'essentiel de ses efforts sur la mise en relation entre entrepreneurs et clients pour des achats hors production, non récurrents et ponctuels, en raison de :

- la capacité limitée des fournisseurs à répondre aux besoins plus importants des grands comptes (cf. lourdeur des processus mis en œuvre, volume des commandes...);
- la volonté de limiter le taux de dépendance des fournisseurs vis-à-vis des grands comptes;
- l'évincement, par les acheteurs, des fournisseurs présentant un taux de dépendance à leur entreprise trop important.

Les entreprises présélectionnées par l'Adive remportent près d'un tiers des appels d'offres, ce qui tend à démontrer qu'elles répondent aux attentes de leurs clients (qualité, coût, délais...).



### Organiser des rencontres pour modifier les comportements des acteurs et permettre leur montée en compétences

GROUPE LA POSTE

Dans le cadre de son cahier des charges sur la formation des acheteurs, correspondants RSE et référents handicap en régions aux achats auprès du secteur adapté et protégé, La Poste a demandé à son prestataire, Handeco, que la formation se déroule en régions et dans un établissement de ce secteur. Une visite et une présentation des réalisations de l'établissement visité sont systématiquement prévues. En deux ans, 25 sessions, toutes organisées dans des établissements différents, ont permis à l'ensemble des acheteurs du groupe d'être formés sur le secteur adapté et protégé.

Dans la continuation, La Poste a participé à plusieurs salons du secteur adapté et protégé, tant en Île-de-France qu'en régions. Le groupe prend appui sur ces manifestations pour organiser des réunions d'achats et inciter les acheteurs du groupe à visiter le salon par la création de quiz avec des lots - chocolats du secteur adapté - pour faire de la pédagogie autour de la thématique du handicap. En parallèle, La Poste présente ses besoins et ses grands marchés - entretien des cycles, nettoyage... - aux structures rencontrées.

## CRÉER DE NOUVEAUX OUTILS ET ADAPTER LES OUTILS EXISTANTS

De nombreux outils contribuent au déploiement de politiques « Achats et diversité » :

- diffusion d'informations via l'intranet, par e-mailing, dans le cadre de réunions de service... ;
- création de guides pratiques ;
- diffusion d'une cartographie des enjeux identifiés par familles d'achats ;
- diffusion d'annuaires de fournisseurs, structurés par régions ou par familles d'achats ;
- organisation de réunions d'échanges et valorisation des actions mises en œuvre avec les différents métiers du donneur d'ordre ;
- rencontres avec les fournisseurs autour de la prévention des discriminations et de la promotion de la diversité, notamment lorsque des critères de sélection intègrent ces deux sujets.

La diffusion d'informations et d'outils via Intranet ou par e-mailing est une solution couramment utilisée en raison de contraintes budgétaires (ex. : économies réalisées sur les frais d'impression et d'acheminement...). L'expérience montre toutefois qu'elle est rarement suffisante, dans la mesure où **les acteurs concernés lisent rarement spontanément des e-mails ne se rapportant pas directement à leur activité professionnelle**. Ainsi, les prescripteurs seront plus difficilement touchés que les acheteurs. *Pour pallier cette difficulté, cette diffusion devrait être associée à l'organisation de réunions d'information et à la mise en réseau des acteurs concernés.*



### Inviter l'ensemble des collaborateurs à solliciter le STPA

ENGIE

Engie a mis à disposition de tous les collaborateurs du groupe « Handy-Achat », un annuaire des ESAT/EA. Cet annuaire, accessible via l'intranet du groupe, a été construit en sélectionnant les ESAT/EA qui travaillaient déjà avec des sociétés du groupe, mais aussi en fonction des activités les plus pertinentes pour le groupe. Il permet de trouver facilement un prestataire par région et domaine d'activité. Cet annuaire est mis régulièrement à jour avec l'annuaire du réseau GESAT ([www.reseau-gesat.com](http://www.reseau-gesat.com)).





### Décliner des catalogues territoriaux et aider les acheteurs à s'autoévaluer

GRUPE LA POSTE

Pour favoriser le déploiement de sa politique sur les territoires, La Poste a construit, dans une logique de co-construction avec les prestataires de l'ESS, des annuaires déclinés au niveau régional. Les régions qui se sont livrées à l'exercice sont parties des bases « secteur handicap » et « secteur insertion », et, avec les têtes de réseaux d'établissements, elles les ont compilées, complétées et qualifiées d'items tels que le secteur d'activité précis, avec le nombre de collaborateurs dédiés, la couverture géographique d'intervention... La création des catalogues territoriaux a ainsi favorisé les rencontres entre acheteurs et têtes de réseaux, et a permis une meilleure connaissance réciproque des enjeux.

La Poste a également décliné 45 fiches d'achats responsables reprenant les critères, les enjeux et les risques RSE des principaux domaines d'achats du groupe (ex. : transports et logistique, immobilier, travaux et maintenance, informatique et télécoms, frais généraux, matériel roulant et postal, prestations intellectuelles et communication) et mis à la disposition des acheteurs un outil d'auto-évaluation de 32 questions pour évaluer le caractère responsable d'un achat.

Ces fiches sont organisées comme suit :

- présentation du cadre réglementaire ;
- présentation des labels et des marques collectives ;
- bilan sur la maturité du marché ;
- recensement de bonnes pratiques ;
- recommandations environnementales et sociales ;
- liens et documents utiles.



### Former les acheteurs et outiller les acteurs externes

L'ORÉAL

Dans un premier temps, L'Oréal a formé ses 600 acheteurs afin qu'ils appliquent sa politique de « Solidarity Sourcing. » La directrice du Solidarity Sourcing anime les formations, intervient lors du parcours d'intégration des nouveaux salariés du groupe ainsi que lors de celles dispensées à l'encadrement pour maintenir le savoir-faire acquis et sensibiliser les décisionnaires. Elle s'appuie également sur 14 acheteurs « relais » se réunissant régulièrement en comités de pilotage. À terme, L'Oréal a pour ambition d'impliquer l'ensemble des acheteurs et prescripteurs dans cette démarche.

Pour compléter cette formation, L'Oréal a créé la « Solso Box ». Cet outil contient un guide méthodologique, un lexique et quelques fiches présentant des projets déjà mis en œuvre par le groupe. Il a été communiqué aux acheteurs et à quelques fournisseurs du groupe.

Des livrets spécifiques ont également été rédigés pour décrire le rôle des différents acteurs concernés par la politique du groupe : fournisseurs, partenaires extérieurs de projets et auditeurs internes. Créés avec une partie d'entre eux, ils ont pour objectif de partager les savoirs développés en interne comme en externe et d'ancrer les nouvelles pratiques dans la durée.

Grâce à cette démarche, L'Oréal agit sur son écosystème car aujourd'hui, certains fournisseurs sollicitent L'Oréal pour déployer leur propre démarche de Solidarity Sourcing.

## 4.4 IMPLIQUER ET ENCOURAGER LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LA POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »

Il y a différentes façons d'encourager les acteurs : en les évaluant sur leur implication dans la politique « Achats et diversité », en valorisant leurs actions en interne comme en externe (ex. : Trophées) et en leur demandant de rendre compte de la « non-application » de cette politique.

Les objectifs fixés peuvent être adaptés en fonction des enjeux identifiés pour chaque catégorie d'achats. Si l'on excepte les achats de prestations RH, pour lesquels l'intégration de clauses de non-discrimination dans les contrats a tendance à se développer, les acheteurs sont, à ce jour, rarement objectivés sur la dimension de promotion de la diversité par les achats.

Plusieurs entreprises constatent que le déploiement de leur politique peut être entravé lorsque les acheteurs, incités à prendre en compte des critères RSE, ne sont pas évalués sur ces mêmes critères. Il apparaît, de fait, compréhensible que les acheteurs se concentrent sur les critères sur lesquels ils sont réellement objectivés, évalués et reconnus.

Les modalités de reconnaissance de l'engagement des acheteurs et des référents dans la politique « Achats et diversité » méritent d'être posées pour accélérer son déploiement : remerciements, mise en avant dans le cadre de la communication interne (articles dans le journal d'entreprise ou sur le site Internet, mise en avant lors de forums ou de trophées...), attribution de primes, proposition d'une fonction de tuteur ou de référent, prise en compte dans l'évaluation annuelle, lors des comités de carrière...



### Outiller les acheteurs et les informer sur les acteurs externes mobilisables

SNCF

#### QUELLES STRUCTURES POUR VOUS ACCOMPAGNER ?

Dans son guide destiné à accompagner les acheteurs du groupe à mettre en place sa politique « Achats et insertion », la SNCF liste différentes structures sur lesquelles les acheteurs peuvent s'appuyer.

	Abbréviation	Echelle	Rôle	
De nombreuses structures locales connaissent très bien les SIAE	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	DDTEFP	Département	Capable de fournir la liste des SIAE de son département
Leur assistance peut être requise pour repérer des SIAE correspondant aux besoins de la SNCF et pour nous aider lors de l'utilisation de clauses d'insertion	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi	PLIE	Plusieurs par région	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour les clauses d'insertion.
	Service Public de l'Etat	SPE	Régional, départemental et local (bassin d'emploi)	Indemnisation, insertion, formation et accompagnement des demandeurs d'emploi
Ci-contre, les structures territoriales d'accompagnement	Maisons de l'Emploi	MDE	Plusieurs par région	Complète l'offre d'assistance des PLIE
	Chambre régionale de l'Economie Sociale et Solidaire	CRESS	Région	Pas de rôle dans notre processus Achats

SNCF - DOCUMENT CONFIDENTIEL, A SÉPARER





### Outiller les acheteurs et tracer les motifs d'absence de certains types de fournisseurs dans le processus Achats

ORANGE

Orange a créé un guide des achats au secteur protégé et protégé destiné aux acheteurs du groupe. Selon la politique Achat, les acheteurs doivent argumenter dans leurs dossiers achat les absences de recours aux entreprises du secteur protégé et adapté lors des appels d'offres. Cela permet de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les acteurs de terrain tout en les invitant à s'inscrire dans une démarche de progrès.



### Intégrer les objectifs de la RSE dans les missions des acheteurs

ENGIE

Le guide de l'éthique de la relation avec les fournisseurs d'Engie fixe les orientations à suivre par les acheteurs : « Faire connaître et respecter les engagements du Groupe en matière d'éthique, de développement durable et de responsabilité sociale ».

Les relations avec les fournisseurs ne doivent pas induire de situations mettant en cause les engagements du groupe.

- Chaque acheteur doit s'assurer que le fournisseur potentiel a pris connaissance de la charte éthique du groupe Engie disponible sur le site Internet.
- Lorsque c'est pertinent, l'acheteur prend en compte, au moment de la sélection des fournisseurs, les actions que ceux-ci auraient menées sur le thème du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise.
- L'acheteur impose contractuellement au fournisseur retenu le respect des textes de référence internationaux en matière de droits de l'homme et d'éthique.
- Tout fournisseur ayant recours directement ou du fait de ses sous-traitants au travail des enfants, au travail illégal ou forcé, à la corruption, ou à la discrimination doit être exclu d'une relation commerciale.

Pour en savoir plus

[www.engie.com/engagements/achat](http://www.engie.com/engagements/achat)



### Valoriser son engagement grâce à l'obtention de trophées des achats responsables et d'un label

TF1

Dans le cadre d'événements liés à la profession des achats, TF1 a obtenu, en 2013, un trophée dans la catégorie « Achats responsables et Diversité » pour son engagement dans la promotion

de la diversité, puis elle a de nouveau été primée, lors de la 10<sup>e</sup> édition des Rencontres internationales de la diversité en octobre 2014, pour la conduite de sa politique diversité des fournisseurs et de non-discrimination dans le processus d'achats. Ces trophées sont notamment venus récompenser les aspects suivants :

- déploiement d'une politique d'achats en direction des entreprises « issues de la diversité » :
  - secteur protégé et adapté,
  - entreprises de taille moyenne ou petite,
  - entreprises innovantes,
  - maillage géographique ;
- réalisation d'une étude auprès d'un panel de fournisseurs sur leur démarche diversité ;
- évaluation des fournisseurs et de leurs engagements RSE, pour les familles d'achats à empreinte sociétale forte (logistique, informatique, services généraux...);
- formation et sensibilisation des acheteurs ;
- organisation de groupes de partage de pratiques avec les fournisseurs ;
- mobilisation contre l'illettrisme, en intégrant un critère « diversité » dans l'appel d'offres et en sélectionnant un prestataire capable de promouvoir et de développer la formation de ses collaborateurs présents sur les sites de TF1, et ce en partenariat avec l'association B.A.ba Solidarité.

En janvier 2014, TF1 a obtenu le label Relations fournisseurs responsables, décerné par le médiateur des entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (Cdaf). Ce label récompense la politique globale de TF1 à l'égard de ses fournisseurs, et atteste des engagements pris par la direction des achats, parmi lesquels l'équité financière vis-à-vis des fournisseurs, et l'éthique et la promotion de relations durables et équilibrées. Selon Marie-Christine Stachetti, la manager des achats et de l'animation des achats responsables/RSE du groupe, interviewée par Décision-Achats.fr, « Ce label est une reconnaissance du métier d'acheteur chez TF1. Cette récompense a permis, en interne, d'asseoir la réputation que l'on essaie de construire depuis 2008. Cela a permis également de gommer cette image dépassée de "cost killer" qui colle parfois aux acheteurs, et de la remplacer par des créateurs de valeurs. »



### Fixer des objectifs aux opérationnels et se doter des moyens pour les atteindre

CRÉDIT AGRICOLE SA

Les achats confiés au secteur du travail protégé et adapté du Groupe Crédit Agricole SA atteignaient 2 400 k€ en 2013. Le groupe vise une augmentation de 50 % de ce volume d'ici fin 2014. Pour ce faire, des objectifs personnels ont été définis pour tous les acheteurs, qui ont été accompagnés et formés par des experts externes courant 2014. D'autres outils (guide pratique, outils de recherche de fournisseurs du STPA...) leur ont été diffusés. Un trophée visant à valoriser les initiatives innovantes en matière de responsabilité globale des fournisseurs du groupe (les Trophée Horizon) et des ateliers thématiques ont été organisés pour favoriser le partage d'expériences, ainsi que des « bonnes pratiques. » Des juristes ont également été formés pour accompagner la démarche. Par ailleurs, une plénière réunissant les collaborateurs de la direction des achats a été organisée pour les informer des activités en cours.

L'avancée de la démarche est suivie lors de comités de pilotage organisés régulièrement. Parmi les indicateurs suivis figurent le volume d'achats confié au STPA et le pourcentage qu'il représente dans les achats, ainsi que le nombre d'acheteurs formés.

Forte de son expérience, la direction des achats du groupe a identifié quelques facteurs clés de succès :

- fixer des objectifs ambitieux et chiffrés ;
- définir des indicateurs de suivi et de mesure des actions ;
- s'appuyer sur des bonnes pratiques venant des échanges du Groupe avec d'autres entreprises ;
- prendre appui sur des experts et des acteurs externes pouvant apporter avis ou conseils.



### Étudier les freins et les leviers au niveau des prescripteurs pour dynamiser sa démarche

#### HANDIRÉSEAU

Les résultats soulignent le rôle majeur des prescripteurs dans le déploiement de politiques visant le secteur adapté et protégé (STPA), dans la mesure où ils sont les véritables décideurs des achats. Aujourd'hui encore, les efforts et les implications des Missions Handicap, soutenues par les directions des achats, mobilisent rarement les prescripteurs et peinent à les convaincre de faire appel au STPA. La part des achats consacrée au STPA est très souvent inférieure à 1 % des achats (en montant global).

Malgré tout, on constate un rapprochement des Missions Handicap et des directions des achats, dont la coopération apparaît d'autant plus importante que les premières disposent de budgets dédiés et que les secondes sont capables de développer et de gérer les politiques d'achats. Différentes pratiques en développement témoignent de cette prise de conscience à travers l'intégration progressive de la thématique handicap dans les problématiques d'achats : fixation des objectifs par les Missions Handicap et les directions des achats, de la formation et de l'accompagnement des prescripteurs par les directions des achats (alors qu'ils étaient antérieurement quasi exclusivement assurés par les Missions Handicap) ou encore conduite d'actions en trinômes (Mission Handicap/acheteur/prescripteur).

Les participants ayant les meilleurs ratios d'achat auprès du secteur adapté ont à leur disposition un interlocuteur dédié et référent sur le STPA dépendant principalement du service des achats. Ces référents disposent de différentes ressources – annuaires de préférencement, fiches métiers, services supports externes, etc. –, dont le niveau d'utilisation est variable selon les objectifs de développement retenus en interne.

En parallèle, les fournisseurs du STPA s'organisent de plus en plus pour prendre en charge techniquement les remontées d'unités bénéficiaires, et des pistes d'action émergent pour accroître le recours à ce secteur. Différentes organisations instituent des binômes acheteurs/prescripteurs et organisent des visites d'EA et d'ESAT, des sensibilisations et des formations, opérationnalisent davantage leurs annuaires de fournisseurs (...) pour faire face à un degré d'exigence accru, lever les stéréotypes, et développer des réflexes et une montée en compétences collective dans ce domaine. D'autres pratiques, telles que l'identification et la valorisation de bonnes pratiques (trophées, communication interne et externe), la veille opérationnelle et la systématisation dès que possible des marchés à bon de commande participent à cette logique. Tandis que l'analyse systématique des catégories d'achats et de l'offre (immédiate et à moyen terme) avec les acheteurs représente un important levier d'action, le recours aux marchés à bon de commande, portant sur l'achat de petites

productions, présente une souplesse et une récurrence pouvant être mises à profit dans le cadre des achats au STPA.

En dépit de ces évolutions, le développement d'une politique d'achats en direction du STPA devra répondre à différents enjeux majeurs en ce qui concerne les prescripteurs :

- leur méconnaissance du secteur et la persistance de stéréotypes et de résistances au changement/à l'innovation ;
- une organisation parfois trop contraignante ou trop centralisée des achats, dans un contexte de réduction des contrats fournisseurs et de retour du cost killing ;
- le manque d'*incentive* auprès des prescripteurs, qui bénéficient rarement du reversement des économies réalisées par le recours au STPA et ne sont que très exceptionnellement missionnés, évalués et reconnus (ex. : prime, mise en avant...) pour leur engagement dans ce domaine.

Il conviendra également d'éviter le piège du choix de fournisseurs du STPA sur la seule base de la réponse à l'obligation d'emploi en matière de handicap, encore rejeté et jugé insuffisamment motivant par les prescripteurs.

Ce baromètre a été réalisé auprès de responsables des achats dédiés au STPA, de directions des achats, de RH/chargés de mission handicap, de prescripteurs et d'un responsable de la politique RSE, de novembre à fin décembre 2015. Il a donné lieu à une étude quantitative (questionnaire en ligne) en partenariat avec Décision Achats sur la base de 50 réponses exploitables, ainsi qu'à une étude qualitative au moyen de 31 entretiens individuels. Un focus sur le secteur de la bancassurance a été réalisé à la demande de la Mission Handicap de BNP Paribas, partenaire de l'opération.

#### Pour en savoir plus

[www.handireseau.fr](http://www.handireseau.fr) et [www.decision-achats.fr](http://www.decision-achats.fr)

## 4.5 IMPLIQUER SES SOUS-TRAITANTS ET PRÉVENIR LES RISQUES DE DISCRIMINATION

**Le recours à l'externalisation, couplé au développement croissant de la sous-traitance, interroge la capacité des organisations à maîtriser leurs risques fournisseurs et à déployer une politique « Achats et diversité », et, plus largement, à s'assurer du respect des droits de l'homme fondamentaux.**

De fait, la multiplication des acteurs dans la chaîne d'approvisionnement rend d'autant plus compliqué le contrôle des engagements pris et des conditions d'exécution du contrat. Pourtant, des incidents survenant chez des sous-traitants comme chez des fournisseurs peuvent nuire au fournisseur et au client, ainsi qu'à leur réputation. C'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

L'implication des sous-traitants dans une politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité constitue par ailleurs une occasion d'élargir le champ d'action de la politique d'une organisation au-delà de son périmètre propre.

**Plusieurs pistes d'actions sont envisageables :**

- sensibiliser et former ses fournisseurs de rang 1 et les accompagner dans l'intégration de la diversité dans leur politique d'achats, lors d'un événement particulier, à travers sa communication, la publication d'un e-mail relayé par les acheteurs... ;
- inviter les fournisseurs à sensibiliser et/ou à former leurs sous-traitants sur la non-discrimination et la promotion de la diversité ;
- inviter les fournisseurs à engager leurs sous-traitants dans une démarche d'amélioration continue ;
- s'assurer que le titulaire d'un marché reste globalement responsable de l'exécution de ce marché, notamment en ce qui concerne les engagements pris dans le cadre de la lutte contre les discriminations.

**Responsabiliser les fournisseurs sur l'application du cadre légal****ENGIE**

La politique responsabilité environnementale et sociétale d'Engie intègre une clause éthique, responsabilité environnementale et sociétale stipulant que :

« [...] 2. Le Fournisseur déclare et garantit à GDF SUEZ avoir respecté, lors des six années précédant la signature du Contrat, les normes de droit international et du droit national applicables au Contrat, relatives :

(i) Aux droits fondamentaux de la personne humaine, notamment l'interdiction (a) de recourir au travail des enfants et à toute autre forme de travail forcé ou obligatoire ; (b) de procéder à toute forme de discrimination au sein de son entreprise ou à l'égard de ses fournisseurs ou sous-traitants ;

[...]

3. Dans le cadre de l'exécution du Contrat, le Fournisseur s'engage à respecter, en son nom et au nom et pour le compte de ses fournisseurs et sous-traitants, ces mêmes normes.

4. GDF SUEZ se réserve le droit de solliciter du Fournisseur la preuve qu'il s'est bien conformé aux prescriptions de la présente Clause éthique, Responsabilité environnementale et sociétale et de procéder ou de faire procéder à des audits.

5. Toute violation des dispositions de la présente Clause éthique, Responsabilité environnementale et sociétale constitue un manquement contractuel conférant le droit à la partie non défaillante de procéder à la suspension et/ou à la résiliation du Contrat aux torts exclusifs de la partie défaillante, dans les termes et selon les conditions fixées dans le Contrat. »

**Source**

[www.engie.com/wp-content/uploads/2014/03/politique-de-responsabilite-environnementale-et-societale-gdf-suez-janvier-2014.pdf](http://www.engie.com/wp-content/uploads/2014/03/politique-de-responsabilite-environnementale-et-societale-gdf-suez-janvier-2014.pdf)

**Pour en savoir plus**

Les conditions générales d'achats d'Engie, qui intègrent des clauses de responsabilité sociale : [www.engie.com/wp-content/uploads/2015/09/cga\\_engie\\_2015\\_fr.pdf](http://www.engie.com/wp-content/uploads/2015/09/cga_engie_2015_fr.pdf).

**Responsabiliser l'entreprise principale****VILLE DE NANTES ET NANTES MÉTROPOLE**

La Ville de Nantes recourt à des clauses administratives particulières intégrant la question de la sous-traitance<sup>38</sup>.

« Si une partie des prestations est sous-traitée, le titulaire du marché s'engage à faire respecter par son ou ses sous-traitant(s) la condition d'exécution "lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité".

En tant qu'entreprise principale, elle reste responsable globalement de l'exécution du marché. »

**Encourager ses fournisseurs et répondre au signalement de discriminations chez ses sous-traitants****SFR**

SFR a informé ses fournisseurs de son intérêt pour la promotion de la diversité dès 2010, et a convoqué les DRH de ses prestataires en charge de la relation client au premier trimestre 2014, afin de leur présenter la politique diversité du groupe et de connaître la leur. Les enjeux de la prévention des discriminations dans les centres d'appels prestataires (parmi lesquels figure une entreprise adaptée) étaient importants, dans la mesure où ceux-ci représentaient plus du double des effectifs de SFR.

Selon la responsable Innovation sociale de SFR, la plupart de ces prestataires avaient une politique diversité assez aboutie, quelle que soit leur taille. De fait, la plupart des centres d'appels implantés en France ont le label « Responsabilité sociale ». Les autres ont des labels ou des certifications approchants.

Malgré tout, une situation a été signalée à SFR par l'intermédiaire d'Homosphère, l'association des lesbiennes, gays, bi et trans du groupe et de leurs ami(e)s. Un manager travaillant pour l'un des sites de l'un des prestataires du groupe a signalé avoir été victime d'homophobie sur son lieu de travail : son ordinateur avait été déconnecté et un message homophobe lui avait été adressé.

La responsable Innovation sociale et la directrice générale adjointe de la Relation Client de SFR ont écrit une lettre recommandée avec accusé de réception au prestataire concerné pour :

- lui demander ce qu'il en était ;
- lui rappeler l'attachement du groupe au respect des droits fondamentaux ;
- lui demander de prendre contact avec la responsable Innovation sociale de SFR ;
- lui demander de mettre en œuvre des dispositions immédiates pour protéger la victime supposée et éviter que la situation ne se reproduise.

38. 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#>

Le prestataire a confirmé la survenance de l'incident et a affirmé soutenir le manager concerné. Il a précisé avoir ouvert une enquête interne, avoir communiqué auprès des managers, et avoir communiqué pour rappeler les valeurs de l'entreprise.

Quelque temps plus tard, la responsable Innovation sociale de SFR, n'ayant pas plus d'informations, est revenue vers le prestataire et a demandé à rencontrer son DRH ainsi que son responsable de service chargé de la relation clientèle avec SFR pour obtenir des éclaircissements. Découvrant que la victime supposée avait été maintenue sur le plateau avec les personnes soupçonnées d'actes homophobes, qu'elle était restée sans nouvelles de la direction pendant 10 jours sur le traitement de sa situation, que la communication sur les valeurs de l'entreprise, décontextualisée, s'était circonscrite à six managers du site concerné, et que l'enquête avait été laissée en suspens à la suite du non-renouvellement du CDD des personnes soupçonnées, SFR a invité son prestataire à mettre en œuvre un plan d'action. Celui-ci prévoit :

- une communication par e-mail auprès de l'ensemble des managers du prestataire et par voie d'affichage dans chacun de ses sites ;
- la signature de la charte de la diversité par le prestataire, rendant plus visible son engagement ;
- la formation de l'encadrement sur la prévention des discriminations et du harcèlement ;
- l'organisation d'une « semaine de la diversité ».

# CHAPITRE 5

## TENIR COMPTE D'ENJEUX SPÉCIFIQUES SELON LES FAMILLES D'ACHATS

Certaines typologies d'achats présentent d'importants enjeux en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Il s'agit, en particulier, des achats de prestations RH, des achats impliquant une prestation régulière sur site, ainsi que des prestations en rapport avec la communication et le marketing.

### 5.1 ACHATS DE PRESTATIONS RH ET INTÉRIM

Par nature, les achats de prestations RH se prêtent à l'intégration de clauses de non-discriminations, voire de clauses visant à promouvoir la diversité (diversification des viviers de recrutement, du *sourcing*, adoption de techniques de recrutement centrées sur les compétences...).

Pour s'assurer que ces clauses soient respectées, les acheteurs peuvent demander que les prestataires certifient :

- respecter la législation sociale, notamment en matière de non-discrimination ;
- avoir sensibilisé et/ou formé les équipes chargées de l'exécution de la prestation sur la non-discrimination et la promotion de l'égalité ;
- garantir la traçabilité des processus appliqués et s'engager à les mettre à la disposition du client, à sa demande (ex. : recensement des CV reçus, rédaction et archivage des comptes rendus d'entretien de recrutement...).

Compte tenu des enjeux en matière de non-discrimination dans les achats de prestations RH, les services RH représentent un interlocuteur de choix pour aider les acheteurs dans le recensement, l'évaluation des fournisseurs, la définition des critères de sélection et le suivi des prestations réalisées.

Il arrive que de grandes entreprises invitent des cabinets de recrutement à élargir leur *sourcing* pour éviter que des candidats ne soient exclus du processus de recrutement en raison de certaines caractéristiques (sexe, handicap, origine étrangère, apparence physique...).



#### Inciter ses fournisseurs à respecter les attentes de l'entreprise

##### BNP PARIBAS

Au Royaume-Uni, BNP Paribas a convié des agences de recrutement lors de deux petits déjeuners réunissant une trentaine de personnes, afin de leur présenter ses objectifs ainsi que sa politique et ses attentes en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations.

Le groupe a sollicité en amont des responsables disposant du pouvoir et des ressources nécessaires pour faire appel aux services des agences participantes, encourageant ainsi leur implication dans la politique du groupe.



### Évaluer les prestataires de recrutement

#### AREVA

Parmi les critères d'appréciation des offres soumises par les prestataires de recrutement d'Areva et leur évaluation figurent :

- l'identification et le suivi de l'interlocuteur RH ;
- le respect de la charte des valeurs Areva ;
- la diversité des profils proposés en accord avec la législation en vigueur ;
- l'existence d'un *reporting* spécifique diversité en accord avec la législation française en vigueur.

## 5.2 COMMUNICATION ET MARKETING

**Les achats de prestations de marketing et de communication sont concernés par la mise en œuvre d'une politique « Achats et diversité » à plusieurs titres.** Il est à noter que, selon le baromètre Achats Responsables 2016 – OpinionWay pour l'ObsAR, l'image de l'entreprise est la première motivation citée (à 49 %) par les décideurs des achats en matière d'achats responsables. Il serait, à ce titre, regrettable que les actions conduites ne soient pas valorisées, et que les opérations de communication et de marketing viennent à l'encontre de la politique d'une organisation.

**Les politiques diversité prévoient souvent des actions visant la déconstruction des stéréotypes, en interne comme en externe, en vue d'objectiver les décisions et de ne pas stigmatiser certaines populations. Certaines campagnes de publicité ont porté atteinte à l'image de marque des organisations qui les avaient commandées.**

La communication et la publicité peuvent être autant des vecteurs de déconstruction que de renforcement des stéréotypes. Selon Dominique Lyle, directeur général de l'*European Association of Communication Agencies*, interrogé par l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité, « une publicité choquante, raciste, sexiste ou indécente doit être reconnue comme telle, peu importe le pays en Europe. Les organismes d'autodiscipline, les créatifs des agences et les annonceurs doivent être formés et sensibilisés sur ces questions. » La même publication de l'ARPP rappelle que « la publicité ne doit cautionner aucune forme de discrimination, y compris celle fondée sur la race, l'origine nationale, la religion, le sexe ou l'âge, ni porter en aucune façon atteinte à la dignité de la personne humaine » (article 4 du Code de pratiques loyales de la Chambre de commerce internationale, d'application volontaire). Plusieurs recommandations y sont formulées pour garantir le respect de la dignité de la personne humaine dans la publicité<sup>39</sup>.

- « La publicité ne doit pas réduire la personne humaine, et en particulier la femme, à la fonction d'objet. »
- « La publicité ne doit pas cautionner l'idée de l'infériorité d'une personne en raison de son appartenance à un groupe social, notamment en réduisant son rôle et ses responsabilités dans la société. »
- « L'expression de stéréotypes évoquant les caractères censés être représentatifs d'un groupe social, ethnique..., doit tout particulièrement respecter les principes développés dans la présente recommandation. »

39. Pour en savoir plus, voir : Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, *Publicité & image de la personne humaine*, ARPP, 2013.

- « La publicité ne peut valoriser, même indirectement, des sentiments ou des comportements d'exclusion, d'intolérance ou de racisme. »

Les donneurs d'ordre peuvent exiger de leurs fournisseurs différentes actions, cohérentes avec leur engagement :

- sensibilisation et/ou formation des personnes chargées de l'exécution des prestations sur la promotion de la diversité et la prise en compte des stéréotypes portant sur le sexe, le genre, l'âge, les origines, l'apparence physique... ;
- intégration d'un temps de concertation avec le service diversité du client ou d'un contrôle de la prestation effectuée par le service diversité avant diffusion.

Cette vigilance est d'autant plus utile qu'avec le développement des réseaux sociaux, la communication des entreprises est de plus en plus analysée et commentée.

Les acheteurs eux-mêmes, dès lors qu'ils en ont connaissance, peuvent veiller au respect de la politique générale de leur organisation en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité.



#### POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs travaux ont été conduits sur la place de la publicité et/ou des médias dans la reproduction de stéréotypes et dans la promotion de la diversité :

- Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, *Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes – Pour l'égalité femmes-hommes et contre les stéréotypes de sexe, conditionner les financements publics*, HCE, 2014.
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, *Les pères dans la publicité. Une analyse des stéréotypes à l'œuvre*, ORSE, 2010.
- Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, *Bilan 2008 – Publicité et diversité*, ARPP, 2009.

**Les agences de publicité peuvent s'appuyer sur les recommandations de leurs organisations professionnelles.**

L'Association des agences-conseils en communication (AACC) a, par exemple, édité un guide<sup>40</sup> pour aider les entreprises du secteur à répondre au questionnaire EcoVadis, dans la mesure où, selon elle, « les problématiques de droits de l'homme semblent éloignées à première vue de l'activité des agences, le secteur est concerné notamment par les questions de discrimination et d'égalité hommes-femmes, tant dans le cadre de ses recrutements que dans le contenu des messages produits » (p. 24). La lutte contre la discrimination et contre les stéréotypes et la promotion de la diversité font partie intégrante des champs de responsabilité des acteurs de la communication selon la norme ISO 26000.

**La mise en accessibilité des supports (fichiers pdf, doc, vidéos, sites Internet et intranet...) représente également un enjeu de taille dans le déploiement de la politique diversité d'une organisation.** L'intégration de critères d'accessibilité en amont de la procédure d'achats peut entraîner la réalisation d'économies substantielles, dans la mesure où les normes d'accessibilité ont été prises en compte dès la conception du produit/de la prestation.

40. Association des Agences-Conseil en Communication, *Répondre efficacement et rapidement au questionnaire EcoVadis*, AACC, 2015.

**Les acheteurs peuvent participer à la mise en accessibilité des supports à tous les publics de différentes manières :**

- intégration du respect de normes d'accessibilité dans les exigences formulées dans un cahier des charges :
  - formatage des fichiers texte pour faciliter leur lecture par des logiciels de lecture,
  - association de textes aux images pour permettre leur audiodescription,
  - sous-titrage systématique des vidéos selon les normes du sous-titrage pour sourds et malentendants,
  - respect d'un niveau de conformité donné des normes techniques établies par la *Web Accessibility Initiative* du *World Web Consortium* ;
- information des candidats sur les normes d'accessibilité ;
- contrôle du respect de ces normes.

De nombreuses organisations disposent de missions handicap internes capables d'accompagner les acheteurs dans l'application de ces normes.

## 5.3 PRESTATIONS SUR SITE

**Certaines prestations réalisées chez le client soulèvent des questions dont le traitement peut relever d'une politique diversité. C'est par exemple le cas dans le cadre d'achat de prestations informatiques, de prestations de sécurité, de nettoyage...**

### GÉRER LES SITUATIONS DE DISCRIMINATION ET/OU DE HARCÈLEMENT SIGNALÉES

**Les entreprises clientes peuvent aussi être tenues responsables de certaines situations rencontrées par des prestataires travaillant dans leurs locaux.**

Des personnes peuvent signaler au personnel présent sur place des discriminations ou du harcèlement provenant de leurs employeurs, de leurs collègues, ou de salariés présents sur place.

Il convient d'anticiper la survenance de ces situations en fournissant aux personnes susceptibles d'y être confrontées un cadre de référence ainsi que les coordonnées des personnes ressources à solliciter en cas de difficultés. Ces actions ont pour objectif de rompre l'isolement des personnes concernées – qu'il s'agisse notamment de la personne qui signale une discrimination (qu'elle soit réelle ou supposée) ou de la personne alertée – et d'apporter une réponse appropriée.

Il est aussi possible de tenir compte, en amont, des actions mises en œuvre par les fournisseurs pour gérer de telles situations, et d'instaurer des moments de dialogue avec eux.



#### Prévenir les risques de discrimination pour les prestataires sur site

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

Dans le cadre de sa politique diversité, Montpellier Business School (MBS) impose un niveau d'exigence plus élevé envers ses prestataires de services sur site, comme les services

de propreté, que pour les autres fournisseurs. En effet, leurs salariés sont en contact avec les étudiants ou les salariés de l'école, et peuvent, de ce fait, avoir un impact important. MBS a ainsi décidé d'intégrer les critères de responsabilité sociale et environnementale dans les cahiers des charges des appels d'offres, pour inciter tous les fournisseurs et les prestataires de services à s'engager dans la lutte contre les discriminations et la gestion de la diversité. Ils doivent renseigner les actions mises en place dans ce domaine, que ce soit au niveau des procédures RH ou de l'engagement plus global.

Ce critère pèse pour 15 à 25 % de l'évaluation du dossier proposé. S'il n'y a pas d'audit des fournisseurs, cela peut être envisagé dans l'avenir proche.

La cellule d'écoute de l'école a été ouverte aux salariés des prestataires sur site.

### RENFORCER LA MAÎTRISE DU FRANÇAIS PAR LES PRESTATAIRES

Une maîtrise insuffisante du français par les prestataires peut générer des difficultés de communication, voire des difficultés avec les salariés du client. Elle peut également engendrer une méconnaissance des consignes à suivre, notamment en matière d'utilisation de produits dangereux et de sécurité.

Pour répondre à cet enjeu, certaines organisations :

- exigent de leurs fournisseurs un niveau de maîtrise du français des salariés travaillant sur leur site ou, à défaut, la mise en œuvre d'un plan d'action correctrice ;
- participent à des projets de lutte contre l'illettrisme, tels que celui conduit par l'association B.A.ba Solidarité (voir [www.babasolidarite.org/](http://www.babasolidarite.org/), infra et **annexe 4**).



#### Associer ses collaborateurs à la lutte contre l'illettrisme

GRUPE LA POSTE

La Poste a accompagné sept élèves travaillant au sein de son siège social ainsi que dans deux autres établissements dans le cadre d'une action conduite avec des prestataires de nettoyage et l'association B.A.ba Solidarité. Après un long travail de préparation (de janvier à octobre 2013) par la direction des achats, le secrétariat général du siège, la direction de la RSE de La Poste et le prestataire, cette action a été déployée entre octobre 2013 et février 2015.

Pendant cette période, les sept élèves (salariés du prestataire) ont suivi une formation pour obtenir le certificat professionnel de maîtrise des compétences clés de la filière nettoyage (MCCP), à raison de trois cours de deux heures par semaine, et participé à une heure hebdomadaire de tutorat avec une équipe de quatre ou cinq postiers par élève. Au total, 29 postiers ont participé à l'action en tant que tuteurs.

Cette action s'est concrétisée par l'obtention de l'ensemble des modules d'évaluation pour trois élèves, et par l'obtention du certificat MCCP. Deux élèves sont inscrits au Diplôme initial de langue française (DILF). Tous les élèves ont progressé dans leur aisance verbale et écrite.

Trois événements festifs réunissant le groupe projet, les élèves, les tuteurs et les formateurs, ainsi que les correspondants formation et le directeur d'établissement des prestataires ont ponctué ce programme : une soirée d'ouverture au Musée de La Poste en octobre 2013, une animation « crêpes » en février 2014, et une remise des diplômes et d'un carnet de souvenirs personnalisé au printemps 2015. Ils ont contribué à l'instauration d'une relation plus conviviale entre les participants, ainsi qu'à mettre en valeur leur engagement et à reconnaître les prestataires de nettoyage.

Outre les bénéfices évidents pour les personnels de ménage, La Poste perçoit plusieurs intérêts à cette action :

- un approfondissement de la relation avec le prestataire de ménage, ne s'appuyant plus seulement sur les éléments financiers, la qualité de la prestation (...), mais aussi sur des actions et des valeurs partagées ;
- une traduction concrète des engagements sociétaux sur lesquels le groupe communique : dès l'annonce de l'opération, une cinquantaine de postiers se sont déclarés volontaires pour le tutorat ; aucun n'a abandonné le tutorat (hors retraite/mobilité) et certains tuteurs poursuivent l'accompagnement alors que le programme est terminé, et continuent à soumettre des idées pour prolonger l'opération ;
- une occasion d'échanger entre services qui se côtoient dans un même immeuble sans jamais se parler : les tuteurs sont issus de toutes les directions (direction financière, direction des achats, secrétariat général, DRH, direction de la communication, cabinet, médiation, etc.) et de tous les niveaux hiérarchiques.

## GÉRER LES SITUATIONS EN LIEN AVEC LA PRATIQUE RELIGIEUSE

Différents événements en lien avec la pratique religieuse peuvent survenir, du fait de prestataires présents sur le site de leur client : prière sur le lieu de travail, port de signes ostentatoires, refus de serrer la main à une femme...

Si de telles situations peuvent être résolues par le dialogue, il est souvent nécessaire de fournir aux personnes qui y sont confrontées un cadre de référence, et de s'assurer de sa conformité avec la législation en vigueur.



### POUR EN SAVOIR PLUS

COURAU T.-M. (dir.), *Entreprise et diversité religieuse : un management par le dialogue*, AFMD, 2013.

## FAVORISER LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Certaines prestations sont traditionnellement effectuées très tôt le matin ou tard le soir, sans que ces contraintes ne soient justifiées par une nécessité impérieuse. Ces contraintes peuvent provoquer de nombreuses difficultés pour les salariés du fournisseur : difficultés de transport jusqu'au lieu de travail (absence ou faiblesse des transports en commun la nuit), difficultés de garde de leurs enfants, fractionnement des horaires de travail, stress... C'est par exemple le cas pour les prestations de nettoyage.

Conscients de ces difficultés, plusieurs clients et fournisseurs ont révisé les conditions d'exécution de leurs contrats et conduit des expérimentations consistant en un passage à des horaires de jour.

Le passage à des horaires en journée, s'il nécessite la concertation du fournisseur et du client, ainsi qu'un travail préparatoire, peut s'avérer profitable pour l'un comme pour l'autre. Le fournisseur peut y trouver plusieurs avantages : baisse du turn-over et de l'absentéisme, fidélisation et implication du personnel, réduction des risques professionnels (...). Son personnel en tire un meilleur équilibre vie professionnelle – vie privée et une qualité de vie au travail améliorée, car il bénéficie de plus de contacts humains au travail. Le client, quant à lui, peut bénéficier d'une amélioration de la qualité des prestations, d'une amélioration des relations humaines, d'économies d'énergie...

Le passage à des horaires en journée (entre 7 h et 19 h) est soutenu par la Fédération des entreprises de propreté et par l'État<sup>41</sup>. Plusieurs témoignages et outils spécifiques sont consultables sur <http://journee.monde-proprete.com>.



### Accompagner le passage à des horaires en journée

#### GROUPE LA POSTE

La Poste a expérimenté le travail en journée dans les marchés de prestation de nettoyage sur les sites postaux de l'agglomération nantaise, sans avoir à y consacrer des moyens financiers supplémentaires. Auparavant, les personnels des prestataires démarraient parfois à 4 h du matin et avaient des horaires morcelés. Le taux d'absentéisme, mesuré avant expérimentation, variait de 5 à 15 % selon les sites.

Le passage à des horaires majoritairement en journée (entre 7 h et 19 h) a été mis en place de manière concertée avec les occupants et les représentants du personnel des sites, ainsi qu'avec l'accord du personnel de nettoyage et du prestataire.

Cette action a mobilisé :

- pour La Poste :
  - des acheteurs,
  - des responsables des services généraux,
  - un(e) responsable RSE,
  - un(e) responsable communication ;
- pour le prestataire :
  - un(e) représentant(e) du prestataire,
  - les agents de nettoyage.

Une campagne de communication dédiée a été menée sur certains sites du groupe pour préparer le déploiement de l'action. On y voit un homme exercer un métier souvent considéré comme « féminin », ce qui marque la volonté du groupe, à travers cette communication, de déconstruire les stéréotypes de genre.

L'expérience s'est révélée concluante sur les sites pilotes, même en présence de la clientèle. À l'issue de l'expérimentation, 87 % du personnel de nettoyage travaillait en journée, soit 61 agents. 66 sites (93 % des sites postaux de l'agglomération) ont participé à cette opération.

41. Voir la circulaire n° 5688/SG du 6 novembre 2013 sur le développement des prestations de nettoyage en journée dans les services de l'État.

Ce changement s'est traduit par l'augmentation des postes en temps continu, une réduction de l'absentéisme à 1 % (contre une moyenne de 5 % dans la profession) et une plus grande reconnaissance par les occupants du travail effectué par les prestataires (hausse de la qualité de service perçue). Le prestataire y a trouvé d'autres intérêts : fidélisation du personnel par le développement d'une organisation du travail plus compatible avec l'organisation de la vie familiale et développement du recours à la formation.

La concertation avec le prescripteur, les salariés et leurs représentants, si elle nécessite du temps, revêt une importance capitale dans la réussite d'une telle démarche.



**Pour se prémunir du risque d'ingérence, les clients peuvent parfois s'appuyer sur la convention collective d'un secteur ou sur des acteurs opérant dans le secteur d'activité concerné.**



### S'appuyer sur la convention collective d'un secteur lors de la définition de son besoin

EDF

Le cahier des charges d'EDF prévoit que les prestataires de nettoyage s'engagent à ce que leurs salariés maîtrisent suffisamment la langue française pour respecter les impératifs de sécurité.

Dans la convention collective des entreprises de propreté et services associés<sup>42</sup>, les partenaires sociaux reconnaissent comme l'une des priorités nationales l'accès de ces salariés à la formation professionnelle continue, en développant la démarche d'alphabétisation, la lutte contre l'illettrisme, l'initiation et le perfectionnement à la langue française structurée par la branche, pour les entreprises de toutes tailles.

42. IDCC 3043

**Tout au long de l'exécution du contrat, le client doit, en outre, s'assurer du respect de la législation en vigueur et se prémunir du délit de marchandage ou encore d'un prêt illicite de main-d'œuvre** (voir notamment les articles L. 8231-1 et L. 8241-1 du Code du travail).

## 5.4 ACHAT DE PRESTATIONS INFORMATIQUES

**Le secteur informatique présente des spécificités propres, particulièrement en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et de gestion des âges<sup>43</sup> :**

- sous-représentation des femmes ;
- exclusion possible des parents de l'accès à un emploi, lorsque le travail implique de nombreux déplacements ;
- stéréotypes négatifs vis-à-vis des seniors ;
- carrières très normées, présentant des seuils d'âge marquant différentes étapes de la vie professionnelle.

**Plusieurs pratiques peuvent être mises en œuvre pour y répondre :**

- sensibiliser les acheteurs et les fournisseurs sur la diversité, et favoriser le dialogue entre les RH de chaque entité et le partage de pratiques ;
- encourager des projets visant à attirer davantage de femmes dans ce secteur d'activité ;
- inviter les fournisseurs à proposer des équipes diverses par la signature de chartes, dans le respect de la législation ;
- initier une réflexion autour du risque de délit de marchandage, « qui, pour limiter les risques légaux, pousse les entreprises utilisatrices à changer régulièrement de prestataires lorsque le recrutement de l'informaticien mis à disposition dans l'entreprise utilisatrice n'est pas envisageable, ce qui, sur des profils expérimentés, augmente le coût de transfert de compétences. »<sup>44</sup> ;
- engager une réflexion sur les coûts, l'implication de plus en plus forte des services des achats dans le choix et la conclusion des contrats avec les entreprises de service numérique (ESN), « produisant une pression sur les coûts qui tend à exclure la proposition d'un personnel expérimenté par les ESN. »<sup>45</sup>

Outre ces caractéristiques, le secteur accueille une diversité sociale et culturelle plus importante que d'autres.

43. Pour en savoir plus, voir notamment : ZUNE M., *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, AFMD, CIGREF, 2013.

44. *Ibid*

45. *Ibid*

# CHAPITRE 6

## FAIRE ÉVOLUER SA POLITIQUE AU FIL DU TEMPS

La mise en œuvre d'une politique « Achats et diversité » s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Pour assurer son adaptation continue aux enjeux rencontrés par une organisation, il est nécessaire de mesurer son évolution sur le terrain, dans les différentes familles d'achats, d'identifier des axes de progrès pour l'améliorer et/ou la réorienter, et de capitaliser sur l'expérience acquise.

### 6.1 CONSULTER LES ACTEURS « DE TERRAIN » DE FAÇON RÉGULIÈRE

**Les responsables des « achats durables », les acheteurs, les prescripteurs, les réseaux internes (...)** représentent autant de professionnels susceptibles de fournir une information de qualité pour approfondir, voire réorienter, la politique en cours. Confrontés à sa mise en œuvre opérationnelle, ils sont bien placés pour identifier des axes de progrès ainsi que les sujets à arbitrer.

**Interroger les acheteurs et les prescripteurs sur la révision des conditions d'accès à un marché** est, dans certaines situations, un moyen efficace pour ouvrir l'accès aux appels d'offres à un public plus large. Une telle démarche a par exemple permis d'identifier le coût de certaines certifications et exigences comme un frein à l'accès de PME à certains marchés en raison de ressources restreintes, alors que des solutions alternatives sont parfois concevables pour garantir la qualité des biens et des prestations recherchés.

**De même, les partenaires sociaux peuvent s'avérer être des interlocuteurs de choix**, dans la mesure où l'application de la politique RSE d'une entreprise a, par définition, un impact sur les salariés en termes de contenu du travail, d'emploi (...). Dans la pratique, les représentants des salariés sont rarement consultés sur les objectifs prioritaires de RSE et sur la révision des politiques RSE des entreprises. Ils peuvent éventuellement faire jouer leurs propres réseaux pour approfondir la connaissance de certaines familles d'achats, plus particulièrement en ce qui concerne leurs enjeux RH (ex. : principaux enjeux en matière de non-discrimination et de connaissance des conditions de travail). Les partenaires sociaux peuvent également intervenir dans le suivi des accords d'entreprise portant sur le handicap.



#### S'appuyer sur le dialogue social pour ancrer la promotion de la diversité dans les achats

EDF

Dans son accord mondial sur la responsabilité sociale, de 2009, la direction d'EDF et les représentants du personnel ont convenu que les sociétés du Groupe devaient s'assurer systématiquement que les entreprises de sous-traitance auxquelles elles font appel effectuent un travail de qualité dans le respect de la loi et des normes internationales en vigueur (intégrant notamment la non-discrimination).

Ce même accord prévoit que les sociétés du groupe EDF seront encouragées à intégrer, dans leurs politiques d'achats, le recours aux entreprises du secteur protégé, et s'impliquent en développant l'aide à l'insertion professionnelle.

Les fournisseurs représentent également de bonnes sources d'information pour approfondir sa connaissance de sa propre politique d'achats et l'adapter aux réalités concrètes. Étant directement en relation avec les acheteurs et/ou les prescripteurs, ils sont capables d'identifier les principaux leviers et freins – et les éventuels effets secondaires d'actions se voulant vertueuses – qu'ils rencontrent pour accéder aux marchés.

L'organisation de concertations régulières avec les fournisseurs peut, à ce titre, être très instructive et permettre d'identifier des axes de développement.



### Consulter ses fournisseurs pour permettre aux entreprises adaptées de révéler leur potentiel de développement

NEA

Selon Frédéric Simiand, chargé du développement du groupe NEA, notamment en Île-de-France, les entreprises adaptées, qui sont pour la plupart des PME, accèdent encore trop difficilement aux marchés des grands groupes. Les raisons en sont multiples.

- La crainte du risque de dépendance économique, qui, lorsqu'elle n'évince pas directement les PME des processus d'achats, pousse les grands comptes à écarter les PME de leur panel de fournisseurs référencés ou à leur demander la constitution de groupements momentanés d'entreprises (GME), en général avec de grandes entreprises qui sont déjà fournisseurs. Cela engendre un double travail administratif et commercial pour les EA, qui doivent alors :
  - tout d'abord suivre le processus de référencement de leurs partenaires avant de pouvoir éventuellement faire la même démarche auprès du donneur d'ordre ;
  - puis convaincre les interlocuteurs opérationnels de ces partenaires de les associer aux démarches commerciales à destination du client final et aux offres de services à destination de ce dernier ;
  - et finalement avoir l'opportunité de convaincre le client final, avec le partenaire, qu'elles sauront réaliser la prestation que ce client envisage de confier au GME.
- Une défiance accrue des services juridiques, qui, en raison d'une méconnaissance du secteur du travail protégé et adapté (STPA), imposent des conditions de gestion du risque de délit de marchandage plus drastiques que pour les entreprises « classiques » (rappelons que les EA appartiennent au secteur dit « ordinaire »), freinant d'autant le recours aux entreprises du secteur.
- La réticence des prescripteurs à faire appel au STPA du fait de leur méconnaissance de ce secteur. Ainsi, ces décisionnaires demeurent réticents malgré les actions menées par les Missions Handicap ou les acheteurs dits « solidaires » ou « responsables », aujourd'hui davantage sensibilisés sur le sujet qu'il y a quelques années. En l'absence de sensibilisation des prescripteurs, cet obstacle subsiste même pour des entreprises présentant des gages de qualité (certifications ISO 9001 et 14001), comme c'est le cas pour NEA.

Pour les entreprises clientes désireuses de conduire une politique efficace en direction du STPA, la révision de la gestion du risque de dépendance (détermination des seuils de déclenchement, mise en relation avec d'autres clients potentiels...) et la sensibilisation des services juridiques et des prescripteurs constituent d'importants leviers d'action.

Pour les structures du STPA, leur développement passe par plusieurs leviers :

- l'organisation de rencontres directement avec les opérationnels (prescripteurs), souvent facilitées par les missions handicap et les acheteurs ou les responsables « Achats et diversité » ;
- l'organisation de pilotes par la voie de la sous-traitance, facilitant l'établissement d'une relation de confiance avec le partenaire et le client final ;
- le développement de la cotraitance, qui permet au client final de se mettre en conformité avec son OETH, et donc, concrètement, de bénéficier des UB générées par les prestations réalisées par l'EA dans le cadre de la cotraitance ;
- le développement de partenariats avec d'autres acteurs métier, ETI ou grandes entreprises, facilité par les incitations poussant ces dernières à développer et à rendre compte de leurs actions en matière de RSE ;
- s'impliquer dans l'écosystème du STPA, afin de mieux comprendre les enjeux et les bonnes pratiques de ce secteur : UNEA, Handiréseau... ;
- l'innovation, notamment dans la gestion RH (GPEC, autonomisation...) et la stratégie de développement (nouvelles expertises, services...), afin de pérenniser l'emploi.

C'est pourquoi le groupe NEA, depuis sa création en 2003, a développé et fait évoluer une offre de services dans différents domaines. Après s'être concentré sur des expertises manuelles et identifiées par les donneurs d'ordre comme étant à faible valeur ajoutée (sous-traitance industrielle, propreté et services associés), NEA diversifie son activité depuis plusieurs années en s'ouvrant à des prestations intellectuelles et à plus forte valeur ajoutée (communication, événementiel...). Grâce à cette stratégie, l'entreprise adaptée a vu ses effectifs augmenter de plus de 100 % depuis 2010, pour atteindre 220 personnes début 2016, dont plus de 84 % sont en situation de handicap. Sur la même période, le chiffre d'affaires de NEA a connu une croissance de plus de 150 %, s'élevant à près de 5,5 M€ en 2015. Fidèle à cette stratégie, NEA développe depuis un an une offre de services numériques, notamment dans le cadre d'un partenariat avec CGI, une ESN québécoise très dynamique sur l'inclusion des personnes en situation de handicap.

## 6.2 CONSOLIDER LES INFORMATIONS ET CAPITALISER SUR LES EXPÉRIENCES ACQUISES

À l'issue de l'analyse des informations collectées, il apparaît pertinent de réunir, régulièrement, les acteurs chargés de la redéfinition de la politique « Achats et diversité » (direction des achats, direction diversité, direction du développement durable, responsables des « achats durables ») pour procéder aux aménagements pertinents.

Par ailleurs, des évolutions législatives et réglementaires justifient parfois la révision de la politique mise en œuvre. L'organisation d'une *veille juridique* garantit, à ce titre, le respect de la législation en vigueur, et peut permettre de l'anticiper.

Il s'agit ensuite de travailler sur les conditions de maintien et de transfert des compétences nouvellement acquises. Ceci passe par des actions variées :

- formalisation de la politique « Achats et diversité » remaniée ;
- **formalisation des savoir-faire et des normes établies** à travers des guides, des procédures... ;
- mise en place de tutorats ;
- **intégration des missions en lien avec la politique « Achats et diversité » dans les fiches de poste** des acheteurs et des prescripteurs ;
- **mise en avant des aspects positifs pour convaincre les acteurs concernés et valorisation** de la politique développée auprès des clients, d'agences de *reporting* extra-financier, d'institutionnels (...), à partir de données objectives.



### Pour une organisation apprenante des achats : Systématiser les retours d'expérience des projets conduits et leur suivi

L'ORÉAL

Chaque projet déployé dans le cadre du Solidarity Sourcing de L'Oréal doit faire l'objet d'une fiche de retours d'expériences. Les fiches ainsi rédigées sont ensuite compilées et diffusées auprès des acheteurs du groupe mais également en externe.

L'Oréal suit également les résultats des projets mis en œuvre :

- Dans le cadre du déploiement de la politique de Solidarity Sourcing, 128 projets ont été conduits dans 47 pays. Près de 14 000 personnes en ont bénéficié.
- La Responsable du Solidarity sourcing constate à travers ce suivi que les fournisseurs retenus offrent globalement des produits ou services de même qualité que les autres fournisseurs, à un prix équivalent et avec la même fiabilité.

L'identification et le suivi de ces projets contribuent à améliorer l'image de marque du groupe. Ces résultats sont communiqués sur le site Internet de L'Oréal et partagés à l'occasion de divers événements (groupes de travail, conférences...).



### Comprendre les principaux freins à l'action pour construire une méthodologie réaliste

PALANCA

Selon Jérémie Loevenbruck, fondateur de la société coopérative et participative (Scop) Palanca, les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) – parmi lesquels figurent de nombreuses PME, des ESAT, des EA et des SIAE – rencontrent d'importantes difficultés pour accéder aux grands comptes, et ce pour différentes raisons.

- La difficulté de trouver les bons interlocuteurs, les organigrammes étant souvent soit difficiles d'accès, soit trop peu détaillés : il est parfois difficile de savoir qui, du

responsable développement durable, du responsable des achats responsables ou du responsable handicap est décisionnaire. Par ailleurs, il arrive couramment que trois niveaux de validation coexistent, ce qui augmente d'autant le nombre de personnes à convaincre et interroger sur l'autonomie des décideurs.

- La déconnexion des réseaux et la méconnaissance de l'économie sociale et des fournisseurs (ESS) : les réseaux de l'ESS sont souvent différents de ceux des grandes entreprises. Il existe peu d'espaces où les deux mondes se croisent « physiquement ». Par ailleurs, les directions RSE auraient les connaissances requises, mais pas les budgets pour acheter, tandis qu'acheteurs et prescripteurs disposent de budgets, mais méconnaissent l'ESS. Au niveau local, les entrepreneurs ont davantage accès aux directeurs d'établissements locaux qu'aux directions des achats.
- Une sensibilité en matière de développement durable « trop institutionnelle » : le culte de la norme et des process déshumaniserait la relation client/fournisseur et mobiliserait les énergies sur des stratégies et des plans d'action, au détriment d'actions concrètes.
- Les logiques de massification des achats et de la sous-traitance, qui éliminent les fournisseurs n'étant pas capables de présenter une offre au niveau national et/ou vont à l'encontre du principe de circuit court, et participent à la ponction de valeur ajoutée sur de « simples » mises en relation.
- Les logiques de concentration : de très nombreux centres de décisions des achats sont concentrés à Paris. Ceci entraîne une mise à l'écart des fournisseurs situés en régions. Selon Jérémie Loevenbruck, il est aberrant d'avoir à créer une antenne à Paris pour accéder aux marchés, notamment aux marchés locaux.
- L'établissement d'une relation de confiance : dans son métier, il faut souvent, selon son expérience, six mois à un an pour atteindre les clients. Or, les interlocuteurs bougent, du fait des nombreuses réorganisations.
- La défiance d'acteurs de l'ESS vis-à-vis de grandes entreprises, se rapportant à la crainte d'être instrumentalisés (greenwashing), de voir leurs innovations reprises et détournées, et à des fondements idéologiques parfois jugés incompatibles.

Il convient de tenir compte de ces freins pour conduire une politique d'achats capable de les lever ou, au minimum, d'en limiter les effets délétères (favoriser la rencontre et le sourcing des fournisseurs « divers », donner plus d'autonomie aux décideurs locaux et les sensibiliser, encourager le regroupement de fournisseurs « divers »...).

Les acteurs de l'ESS ont aussi leur rôle à jouer en se regroupant, en mutualisant les informations sur les grands comptes et les offres de services, en travaillant à Paris, en se professionnalisant, en montrant la valeur ajoutée de l'ESS...

**Les politiques diversité de chaque organisation évoluent pour tenir compte de l'expérience acquise et de l'émergence d'enjeux nouveaux.** L'élargissement du périmètre des politiques diversité peut se traduire par la prise en compte de nouveaux critères lors de l'évaluation des fournisseurs (questionnaires, audition, audit...).



# 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 2010<sup>46</sup>, 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 responsables<sup>47</sup>, 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](http://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/](http://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'agrèments 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 ETI<sup>48</sup>, 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 significative<sup>49</sup>. 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 %)<sup>50</sup>.

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 publics<sup>51</sup>. 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](http://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 discrimination<sup>52</sup>);
- **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 situation<sup>53</sup>); 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 obligation<sup>54</sup>);
- à la mise en œuvre de certaines clauses<sup>55</sup>.

**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](http://www.charte-diversite.com),
  - charte de la parentalité : [www.observatoire-parentalite.com/la-charte.html](http://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](http://www.leresseau.asso.fr),
  - charte LGBT : [www.autrecercle.org](http://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.

## 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'entreprises<sup>56</sup>. 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)<sup>57</sup>.

**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.

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.

## 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'Adive 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	<a href="http://www.obsar.asso.fr">www.obsar.asso.fr</a>
Secteur du travail protégé et adapté	GESAT	<a href="http://www.reseau-gesat.com">www.reseau-gesat.com</a>
Secteur du travail protégé et adapté	UNEA	<a href="http://www.unea.fr">www.unea.fr</a>
Secteur du travail protégé et adapté	Handeco	<a href="http://www.handeco.org">www.handeco.org</a>
Entrepreneurs issus ou implantés dans les « Territoires Politique de la Ville »	Adive	<a href="http://www.adive.fr/fr/accueil.html">www.adive.fr/fr/accueil.html</a>
Secteur de l'insertion par l'activité économique	Alliance villes emploi	<a href="http://www.ville-emploi.asso.fr">www.ville-emploi.asso.fr</a>
PME	Pacte PME	<a href="http://innovation.pactepme.org">http://innovation.pactepme.org</a>
Économie sociale et solidaire	AVISE	<a href="http://www.avise.org">www.avise.org</a>
Économie sociale et solidaire	Socialement responsable.org	<a href="http://www.socialement-responsable.org">www.socialement-responsable.org</a>

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'écartier 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](http://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 discrimination<sup>58</sup>.

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 possible<sup>59</sup>.

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 la *benchmark* des politiques diversité

Plusieurs sources sont disponibles :

- DJABI A., *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la 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](http://www.egaliteprofessionnelle.org)

Le site [www.dialogue-social.fr](http://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](http://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. »<sup>60</sup>

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 pourvoir 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.

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. »



#### 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 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](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 constaté<sup>61</sup>.

## 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...

<sup>61</sup>. 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<sup>re</sup> 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](http://www.afmd.fr/e-learning)
- le site AFMD/FACE, « Label diversité : de l'expérience à l'action » : [www.labeldiversite.afmd.fr](http://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](http://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](http://www.crearif.fr/presentation)

# 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 »)



# ANNEXES

## ANNEXE 1

### TEXTES DE RÉFÉRENCE

De nombreuses normes, nationales comme internationales, légales ou d'application volontaire, convergent vers une prise en compte des droits fondamentaux et de la promotion de la diversité dans le monde du travail (lutte contre la discrimination, intégration et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et des personnes éloignées de l'emploi, promotion de l'égalité femmes-hommes...).

Le tableau présenté ci-après recense quelques-unes. Il s'agit d'autant de normes sur lesquelles les directions des achats peuvent s'appuyer pour définir les cadres d'actions dans lesquels s'inscriront leurs politiques de promotion de la diversité, les justifier et les expliquer.

TEXTE	CHAMP D'APPLICATION	OBJET
Conventions de l'OIT n° 87, 100, 111 et 181	International Public et privé	<p><b>Les conventions de l'Organisation internationale du travail</b> sont des instruments juridiques élaborés par les mandants de l'OIT (gouvernements, employeurs et travailleurs). Elles définissent des principes et des droits minimaux au travail.</p> <p><b>La convention n° 87 traite de la liberté syndicale et de la protection du droit syndical</b> Référence : <a href="http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232">www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232</a></p> <p><b>La convention n° 100 porte sur l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale</b> Référence : <a href="http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100">www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100</a></p> <p><b>La convention n° 111 traite de la discrimination en matière d'emploi et de profession</b> Référence : <a href="http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111">www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111</a></p> <p><b>La convention n° 181 porte sur les agences d'emploi privé</b> Référence : <a href="http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326">www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326</a></p>

<p><b>Directive 2004/17/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004</b></p> <p>-----</p> <p><b>Directive 2014/24/UE du Parlement européen</b></p>	<p><b>Union européenne Public et privé</b></p>	<p><b>Cette directive porte sur la coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux.</b></p> <p>Elle prévoit notamment que les États membres puissent réserver le droit de participer aux procédures de passation de marchés publics à des « ateliers protégés », ou en réserver l'exécution dans le cadre de programmes d'emplois protégés.</p> <p>Référence : <a href="http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:134:0001:0113:fr:PDF">http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:134:0001:0113:fr:PDF</a>.</p> <p>La directive 2004/17/CE a été adaptée par la directive 2014/24/UE du Parlement européen.</p> <p>Référence : <a href="http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.094.01.0065.01.FRA">http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.094.01.0065.01.FRA</a>.</p>
<p><b>Global Compact (Pacte mondial)</b></p>	<p><b>International Public et privé</b></p>	<p><b>Initiative du secrétariat général de l'ONU. Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.</b></p> <p>Les entreprises s'engagent plus spécifiquement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire publiquement campagne en faveur du Pacte mondial et de ses principes ;</li> <li>• décrire dans leur rapport annuel comment elles appuient le Pacte mondial ;</li> <li>• rédiger un exemple de bonne pratique chaque année sur le site Global Compact.</li> </ul> <p>Référence : <a href="http://www.unglobalcompact.org/Languages/french">www.unglobalcompact.org/Languages/french</a> Voir les principes n° 1, 2 et 6.</p>
<p><b>Global Reporting Initiative</b></p>	<p><b>International Public et privé</b></p>	<p><b>La GRI a pour vocation d'élever les reportings sur le développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier.</b> Elle définit des indicateurs de suivi et leur processus de production. Elle fait référence à plusieurs conventions internationales, dont celles de l'Organisation internationale du travail présentées ci-dessus.</p> <p>Référence : <a href="http://www.globalreporting.org/languages/French/Pages/default.aspx">www.globalreporting.org/languages/French/Pages/default.aspx</a> Voir les indicateurs et protocoles : HR2, HR3, HR4, HR5, LA2, LA8, LA11, LA12, LA13, LA14.</p>

<p><b>Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales</b></p>	<p><b>International Privé</b></p>	<p><b>Ces principes directeurs de l'OCDE sont des recommandations (non contraignantes) que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales exerçant leurs activités dans les pays adhérents ou à partir de ces derniers.</b></p> <p>Ces principes encouragent notamment les entreprises à participer ou à apporter leur soutien à des initiatives [...] sur une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement, en s'assurant que ces initiatives prennent dûment en compte [...] les normes internationalement admises existantes.</p> <p>Référence : <a href="http://www.oecd.org/corporate/mne">www.oecd.org/corporate/mne</a></p>
<p><b>ISO 26 000</b></p>	<p><b>International Public et privé</b></p>	<p><b>ISO 26 000 est une norme non certifiable promouvant la responsabilité sociétale et s'articulant autour de sept piliers, parmi lesquels figurent les droits de l'homme et les relations et les conditions de travail.</b> Elle vise la prise en compte de ces piliers dans la stratégie des entreprises et leur prise en compte dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Référence : <a href="http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm">www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm</a> Voir le domaine d'action 5 de la question centrale « Droits de l'homme », ainsi que la question centrale « Relations et conditions de travail ».</p>
<p><b>Article L. 225-102-1 du Code du commerce</b></p>	<p><b>France</b></p> <p>-----</p> <p><b>Se référer au Code du commerce pour plus d'informations.</b></p>	<p><b>Cet article prévoit que le rapport cité à l'article 225-102 du Code du commerce « [...] comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités*.</b></p> <p>Un décret en Conseil d'État établit deux listes précisant les informations visées au présent alinéa, ainsi que les modalités de leur présentation, de façon à permettre une comparaison des données, selon que la société est ou non admise aux négociations sur un marché réglementé. »</p> <p>Référence : <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.ricle=LEGIARTI000022496405&amp;cidTexte=LEGITEXT000005634379">www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.ricle=LEGIARTI000022496405&amp;cidTexte=LEGITEXT000005634379</a></p> <p>* Souligné par les rédacteurs.</p>

<p><b>Code du travail</b></p>	<p>France Public et privé</p>	<p><b>Le Code du travail prévoit que les organisations qui y sont assujetties peuvent s'acquitter partiellement de leur obligation d'emploi des travailleurs handicapés (...) en passant des contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de services avec des entreprises adaptées (EA), des centres de distribution de travail à domicile agréés et des établissements et des services d'aide par le travail (ESAT).</b></p> <p>Référence : <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018526149&amp;-cidTexte=LEGITEXT000006072050&amp;dateTexte=20141124&amp;oldAction=rechCodeArticle&amp;fastReql=194351163&amp;nbResultRech=1">www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018526149&amp;-cidTexte=LEGITEXT000006072050&amp;dateTexte=20141124&amp;oldAction=rechCodeArticle&amp;fastReql=194351163&amp;nbResultRech=1</a>. Voir notamment les articles L. 5213-13, R. 55212-5 et R. 5212-6 du Code du travail et L. 313-1 à L. 313-9 du Code de l'action sociale et des familles.</p>
<p><b>Code des marchés publics</b></p>	<p>France Public</p>	<p><b>Le Code des marchés publics prévoit des critères de « mieux-disant », notamment pour valoriser le coût global d'utilisation.</b></p> <p>Plusieurs articles peuvent être mobilisés à cet effet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'article 5 prévoit la prise en compte d'objectifs de développement durable lors de la détermination des besoins à satisfaire (...);</li> <li>• l'article 14 porte sur l'insertion comme conditions d'exécution des marchés;</li> <li>• l'article 15 traite de la réservation de marchés au secteur adapté et protégé;</li> <li>• l'article 30 porte sur l'insertion comme objet de marché;</li> <li>• l'article 53 traite de l'insertion comme critère de choix de l'entreprise attributaire.</li> </ul> <p>Référence : <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819">www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819</a></p> <p>Par ailleurs, l'article 43 du Code des marchés publics prévoit également que « ne peuvent soumissionner aux marchés publics ou accords-cadres soumis au Code des marchés publics, les candidats qui ne respectent pas l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, des mutilés de guerre ou assimilés, et ses modalités de mise en œuvre fixées par les articles L. 5212-1 à L. 5212-11 du Code du travail. »</p>

<p><b>Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 modifiée relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au Code des marchés publics</b></p>	<p>France Public</p>	<p><b>La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a modifié l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005, en vue d'exclure des personnes pouvant soumissionner à un marché passé par un pouvoir adjudicateur [...] :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les personnes qui ont fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation pour le délit de discrimination visé par l'article 225-1 du Code pénal;</li> <li>• 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 et qui, à la date à laquelle elles soumissionnent, n'ont pas réalisé ou engagé la régularisation de leur situation.</li> </ul> <p>Référence : <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=941E4CB09A3B2C10E32446B2F2C244C3.tpdila12v_3?cidTexte=JORFTEXT000000629820&amp;idArticle=LEGIARTI000006204577&amp;dateTexte=&amp;categorieLien=cid">www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=941E4CB09A3B2C10E32446B2F2C244C3.tpdila12v_3?cidTexte=JORFTEXT000000629820&amp;idArticle=LEGIARTI000006204577&amp;dateTexte=&amp;categorieLien=cid</a></p>
<p><b>Circulaire du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics...</b></p>	<p>France Public</p>	<p><b>Cette circulaire vise à orienter les dépenses de fonctionnement des administrations comme levier d'action pour faire face aux défis environnementaux et sociaux.</b> Elle indique que l'État « doit se fixer des objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration des personnes handicapées, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et la parité professionnelle. »</p> <p>Elle fixait des objectifs précis et en définissait les modalités d'application.</p> <p>Référence : <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020243534">www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020243534</a></p>

<p><b>Label diversité</b></p>	<p>France Public et privé</p>	<p><b>Le label diversité est attribué aux organisations candidates à la labellisation, après vérification de leur engagement effectif via des audits sur site et après avis d'une commission nationale.</b> Il reconnaît les efforts engagés pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité en matière de gestion des ressources humaines, d'ancrage territorial et de relations avec les fournisseurs, les clients et les usagers.</p> <p>Le label diversité prévoit que les organismes labellisés doivent communiquer à leurs fournisseurs leur engagement en faveur de la diversité et les inciter à avoir une politique volontariste en matière d'égalité des chances et de prévention des discriminations.</p> <p>Dans la pratique, les relations avec les fournisseurs font l'objet d'une attention accrue de la part des auditeurs AFNOR. Référence : <a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/archives-actualites/le-label-diversite-un-engagement-concret-et-efficace-en-faveur-de-la-prevention-des-discriminations">www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/archives-actualites/le-label-diversite-un-engagement-concret-et-efficace-en-faveur-de-la-prevention-des-discriminations</a>. Voir l'article 5.3</p>
<p><b>Norme achats responsables – NF X 50-135</b></p>	<p>France Public et privé Achats</p>	<p><b>Déclinaison spécifique aux achats de la norme ISO 2600.</b> <b>Cette norme promeut l'intégration d'objectifs de développement durable et de responsabilité sociétale dans les politiques d'achats.</b></p> <p>Cette norme française a été validée par l'ISO (organisation internationale de normalisation) comme base de travail d'un groupe de travail, qui a pour objectif de définir une norme internationale « d'achats responsables. » Références : guides NF X50-135 1 et 2.</p>
<p><b>Norme relations économiques du secteur du travail protégé et adapté et ses donneurs d'ordre NF X50-842</b></p>		<p>Cette norme émet des recommandations en vue de clarifier et de valoriser les relations entre parties prenantes du secteur du travail protégé et adapté, et leur donneur d'ordre.</p>

<p><b>Charte des relations fournisseur responsables</b></p>	<p>France Public et privé Achats</p>	<p><b>La charte des relations fournisseur responsables a été créée dans le but de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux inhérents aux achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs.</b></p> <p>Elle porte notamment sur les relations avec les PME et prévoit que les organisations signataires cherchent, sur le territoire sur lequel elles exercent leurs activités, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique (article 7). Référence : <a href="http://www.relations-fournisseur-responsables.fr">www.relations-fournisseur-responsables.fr</a></p>
<p><b>Charte des entreprises à participations publiques en faveur de l'émergence et du développement des PME innovantes</b></p>	<p>France Public et privé</p>	<p><b>Cette charte vise le renforcement des relations entre PME et entreprises à participations publiques, afin qu'elles s'inscrivent dans une logique partenariale et favorisent l'innovation.</b> Elle définit, à ce titre, huit grandes orientations pour mettre en œuvre et piloter cette politique. Référence : <a href="http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Ecosysteme_des_poles/accompagnement-PME/achats-publics-innovants/20121219_Charte-PME-innovantes.pdf">http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Ecosysteme_des_poles/accompagnement-PME/achats-publics-innovants/20121219_Charte-PME-innovantes.pdf</a></p>
<p><b>À noter :</b> la norme ISO 20400 achats responsables est encore à l'état de projet à la date de publication de ce guide.</p>		

## ANNEXE 2 INDICATEURS « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES FOURNISSEURS »

**Cette annexe propose différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs relatifs au déploiement d'une politique « Achats et diversité » :**

1. dans son implémentation globale,
2. dans le déploiement d'une politique visant à diversifier ses fournisseurs,
3. dans le déploiement d'une politique visant à reconnaître et à prendre en compte l'engagement de ses fournisseurs en matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations,
4. dans la valorisation de sa politique auprès de ses propres clients.

**Ces indicateurs visent à objectiver et à faciliter le pilotage annuel de la politique au niveau central** (centres de profits compris), et non de piloter la politique « Achats et diversité » au niveau individuel. Leur construction peut nécessiter d'importants développements dans les systèmes d'information (ex. : création de catégories telles que fournisseurs du secteur du travail protégé et adapté, fournisseurs du secteur de l'insertion par l'activité économique...).

**Tous n'ont pas vocation à être repris tels quels.** Pour être pleinement opérationnels, ils doivent faire l'objet d'une réappropriation et d'une réflexion visant à limiter les conséquences néfastes d'une inflation du reporting (mobilisation de ressources, concentration sur la production d'information au détriment de l'action, etc.). Selon les besoins, ils peuvent être déclinés par familles d'achats et/ou par régions, centres de profit, etc.

Leur construction peut être progressive et accompagner la montée en maturité du sujet dans chaque organisation. Certains de ces indicateurs peuvent, par ailleurs, être supprimés dès qu'ils auront atteint un niveau jugé satisfaisant. C'est, par exemple, le cas d'indicateurs tels que ceux se rapportant au nombre de représentants pour lesquels la diversification des fournisseurs et/ou la prévention des discriminations ont été intégrées dans leurs fiches de postes ou leurs évaluations annuelles.

### DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE

**Ce premier tableau vise à évaluer le déploiement général de la politique dans l'organisation.** Il présente notamment le volume d'achats intégrant la diversité et les marges de progression envisageables, qu'il s'agisse d'étendre les familles d'achats ou les entités concernées.

PÉRIMÈTRE COUVERT	VOLUME D'ACHATS RÉALISÉS (€)	POTENTIEL D'ACHATS RÉALISABLES (€ ; %)
<b>Entités :</b> Nom des entités/centres de profits couverts par la politique « Achats et diversité » :  Nom des entités/centres de profits non couverts par la politique « Achats et diversité » :	Volume total d'achats réalisés intégrant la diversité* sur le périmètre couvert par la politique « Achats et diversité »  Volume total d'achats réalisés intégrant la diversité* sur le périmètre couvert par la politique « Achats et diversité » / Volume total des achats sur le périmètre global x 100	Volume total des achats réalisés sur le périmètre couvert par la politique « Achats et diversité »  Volume total des achats réalisés sur le périmètre couvert par la politique « Achats et diversité » / Volume total des achats sur le périmètre global x 100
<b>Familles d'achats :</b> Nom des familles d'achats couvertes par la politique « Achats et diversité » :  Nom des familles d'achats non couvertes par la politique « Achats et diversité » :	Volume total d'achats réalisés intégrant la diversité* sur dans les familles d'achats et entités sujettes à la politique « Achats et diversité »  Volume total d'achats réalisés intégrant la diversité* sur dans les familles d'achats et entités sujettes à la politique « Achats et diversité » / Volume total des achats dans les entités sujettes à la politique « Achats et diversité » x 100	Volume des achats dans les familles d'achats et entités sujettes à la politique « Achats et diversité »  Volume des achats dans les familles d'achats et entités sujettes à la politique « Achats et diversité » / Volume total des achats dans les entités sujettes à la politique « Achats et diversité » x 100

**\* Peut être considéré comme des achats intégrant la diversité :**

- 1) les achats pour lesquels des actions sont conduites en direction des fournisseurs divers ;
- 2) les achats pour lesquels des clauses de diversité sont intégrées dans les contrats et/ou pour lesquels les actions de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité des candidats sont prises en compte.

**Notes :**  
**Commentaires :**

**Ce second tableau permet de suivre la création d'une communauté de pratiques autour de la politique « Achats et diversité »** (création de postes de responsables et référents « Achats et diversité ») **ainsi que la sensibilisation, la formation et l'objectivation des acteurs les plus directement concernés par son déploiement.** Si l'intégration de missions en lien avec cette politique dans les fiches de postes constitue une première étape pour impliquer directement les acheteurs et les prescripteurs dans sa mise en œuvre opérationnelle, il convient ensuite de se pencher sur l'évaluation de ces acteurs et la reconnaissance de leur engagement sur ce sujet.

DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE	DIRECTEURS*	RESPONSABLES « ACHATS ET DIVERSITÉ »**	RÉFÉRENTS « ACHATS ET DIVERSITÉ »***	ACHETEURS	PRESCRIPTEURS	ACTIONS PRIORITAIRES
<b>Nombre de représentants</b> (Référénts/Acheteurs/Prescripteurs) <b>et %</b>	Nombre total et % de directeurs	Nombre total et % de responsables	Nombre total et % de référents	Nombre total et % d'acheteurs	Nombre total et % de prescripteurs	À compléter en fonction des résultats obtenus
<b>Nombre de représentants formés aux problématiques « Achats et diversité »</b> , déclinable par formation (ex. : Diversité des fournisseurs, Diversité chez les fournisseurs) <b>et %</b>	Nombre de directeurs formés ou sensibilisés	Nombre de responsables formés ou sensibilisés	Nombre de référents formés ou sensibilisés	Nombre d'acheteurs formés ou sensibilisés	Nombre de prescripteurs formés ou sensibilisés	À compléter en fonction des résultats obtenus
<b>Nombre de représentants</b> ayant une fiche de mission intégrant la composante « Achats et diversité » <b>et %</b>	Nombre de directeurs « objectifs » / Nombre total de directeurs x 100	Nombre de responsables « objectifs » / Nombre total de responsables x 100	Nombre de référents « objectifs »	Nombre d'acheteurs « objectifs »	Nombre de prescripteurs « objectifs »	À compléter en fonction des résultats obtenus
<b>Nombre de représentants</b> évalués annuellement sur la dimension « Achats et diversité » <b>et %</b>	Nombre de directeurs « objectifs »	Nombre de responsables « objectifs »	Nombre de référents « objectifs »	Nombre d'acheteurs « objectifs »	Nombre de prescripteurs « objectifs »	À compléter en fonction des résultats obtenus
<b>Nombre de représentants</b> dont la part variable intègre des critères liés à la diversité <b>et %</b>	Nombre de directeurs « objectifs »	Nombre de responsables « objectifs »	Nombre de référents « objectifs »	Nombre d'acheteurs « objectifs »	Nombre de prescripteurs « objectifs »	À compléter en fonction des résultats obtenus

\* Peuvent être distingués les directeurs achats, les directeurs du développement durable (ou RSE), les directeurs diversité voir les directeurs de centres de profits...  
 \*\* Les responsables « Achats et diversité » sont les personnes chargées de la définition et du déploiement de la politique « Achats et diversité »  
 \*\*\* Les référents diversité représentent un échelon intermédiaire entre acheteurs et responsables « Achats et diversité ». Ils ont souvent un rôle d'animation de la politique sur le terrain. Ils peuvent eux-mêmes être des acheteurs.

**Notes :**  
**Commentaires :**  
**Communications et événements portant sur la politique Achats et diversité :**  
 • **Actions, dates et supports** (internet, intranet, newsletter, mail ciblé...)  
 • **Commentaires :**  
**Guides réalisés (sujets traités, date de publication, cibles, diffusion) :**  
**Rôles modérés et bonnes pratiques identifiés :**  
**Fournisseurs informés de la politique « Achats et diversité » :**  
 • **Nombre :**  
 • **Pourcentage :**  
**Activité de médiation auprès des fournisseurs (le cas échéant) :**  
**Activité de médiation auprès des fournisseurs (le cas échéant) :**

## DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

Ces tableaux permettent de suivre la diversification des fournisseurs, d'identifier les principaux obstacles rencontrés et d'évaluer la part de fournisseurs dans les achats d'une organisation.

### Valeurs d'achats réalisés auprès de fournisseurs divers

FOURNISSEURS DIVERS	OBJECTIF – VOLUME D'ACHATS À RÉALISER AUPRÈS DE FOURNISSEURS DIVERS (€)	RÉSULTAT – VOLUME D'ACHATS EFFECTIVEMENT RÉALISÉS AUPRÈS DE FOURNISSEURS DIVERS (€)*	ECART	ACTIONS PRIORITAIRES POUR Y REMÉDIER
<b>STPA</b>	Volume d'achats visé auprès du STPA sur le périmètre couvert Volume d'achats visé auprès du STPA sur le périmètre couvert Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100	Volume d'achats réalisés auprès du STPA sur le périmètre couvert Volume d'achats réalisés auprès du STPA sur le périmètre couvert / Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100		
<b>SIAE</b>	Volume d'achats visé auprès du SIAE sur le périmètre couvert Volume d'achats visé auprès du SIAE sur le périmètre couvert Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100	Volume d'achats réalisés auprès du SIAE sur le périmètre couvert Volume d'achats réalisés auprès du SIAE sur le périmètre couvert / Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100		
<b>Politique de la ville</b>	Volume d'achats visé auprès d'entreprises relevant de la politique de la ville sur le périmètre couvert Volume d'achats visé auprès d'entreprises relevant de la politique de la ville sur le périmètre couvert Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100	Volume d'achats réalisés auprès d'entreprises relevant de la politique de la ville sur le périmètre couvert Volume d'achats réalisés auprès d'entreprises relevant de la politique de la ville sur le périmètre couvert Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100		
<b>PME</b>	Volume d'achats visé auprès de PME sur le périmètre couvert Volume d'achats visé auprès de PME sur le périmètre couvert Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100	Volume d'achats réalisés auprès de PME sur le périmètre couvert Volume d'achats réalisés auprès de PME sur le périmètre couvert / Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100		
<b>Autres (préciser)</b>	Volume d'achats visé auprès de « Autres » sur le périmètre couvert Volume d'achats visé auprès de « Autres » sur le périmètre couvert / Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100	Volume d'achats réalisés auprès de « Autres » sur le périmètre couvert Volume d'achats réalisés auprès de « Autres » sur le périmètre couvert / Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100		
<b>Total des achats auprès des fournisseurs divers</b>	Volume d'achats visé auprès de fournisseurs divers sur le périmètre couvert Volume d'achats visé auprès de fournisseurs divers sur le périmètre couvert / Volume d'achats total sur le périmètre couvert x 100	Volume d'achats réalisés auprès de fournisseurs divers sur le périmètre couvert Volume d'achats réalisés auprès de fournisseurs divers sur le périmètre couvert / Volume d'achatstotal sur le périmètre couvert x 100		

\* S'il y a cotraitance ou sous-traitance avec un ou plusieurs fournisseurs divers, ne prendre en compte que le montant réalisé auprès de ces fournisseurs.  
**Note 1 :** STPA : secteur du travail adapté et protégé ; SIAE : secteur de l'insertion par l'activité économique ; Politique de la ville : entreprises relevant de l'action « politique de la ville » ; PME : petites et moyennes entreprises.  
**Note 2 :** un pilotage par familles d'achats peut être réalisé. Si ces indicateurs ne progressent pas, il peut être intéressant de suivre le nombre de fournisseurs référencés.  
**Commentaires :**

Niveau d'ouverture des appels d'offre aux fournisseurs divers

FOURNISSEURS DIVERS	PART DES APPELS D'OFFRES AUXQUELS AU MOINS UN FOURNISSEUR DIVERS A PARTICIPÉ *	PART DES APPELS D'OFFRES POUR LESQUELS UN FOURNISSEUR DIVERS A ÉTÉ RETENU*	PRINCIPAUX OBSTACLES IDENTIFIÉS (PAR LES ACHETEURS ET RESPONSABLES « ACHATS ET DIVERSITÉ »)	DÉLAIS DE PAIEMENT (MOYENNE)	ACTIONS PRIORITAIRES
STPA	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur du STPA a participé, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur du STPA a été retenu, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100			
SIAE	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur du SIAE a participé, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur du SIAE a été retenu, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100			
Politique de la ville	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur relevant de la politique de la ville a participé, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur relevant de la politique de la ville a été retenu, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100			
PME	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins une PME a participé, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins une PME a été retenue, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100			
Autres (préciser)	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur « Autres » a participé, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur « Autres » a été retenu, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100			
Global	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur divers a participé, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100	Nombre d'appels d'offres pour lesquels au moins un fournisseur divers a été retenu, sur le périmètre couvert / Nombre d'appels d'offres passés sur le périmètre couvert x 100			

\* Sous-traitance et co-traitance incluses.

**Note 1 :** STPA : secteur du travail adapté et protégé ; SIAE : secteur de l'insertion par l'activité économique ; Politique de la ville : entreprises relevant de l'action « politique de la ville » ; PME : petites et moyennes entreprises.

**Note 2 :** un pilotage par familles d'achats peut être réalisé. Si ces indicateurs ne progressent pas, il peut être intéressant de suivre le nombre de fournisseurs référencés.

Commentaires :

Ce tableau permet de suivre le nombre d'unités bénéficiaires générées par les achats et d'évaluer la contribution de la fonction Achats à la politique handicap de l'organisation.

Nombre d'unités bénéficiaires générées par la politique Achats

STPA	OBJECTIF D'UNITÉS BÉNÉFICIAIRES GÉNÉRÉES	UNITÉS BÉNÉFICIAIRES EFFECTIVEMENT GÉNÉRÉES	ECART	MONTANT DE LA DÉDUCTION À LA COTISATION AGEFIPH / FIPHP
Famille 1				
Famille 2				
Famille 3				

Commentaires :

Bilan de la médiation auprès des fournisseurs :  
Adaptations du processus effectuées au cours de l'année :  
Bilan des actions d'accompagnement des fournisseurs :  
Bilan des recours aux plateformes d'achat :

## DIVERSITÉ CHEZ LES FOURNISSEURS

Ce tableau a pour objectif de faciliter le suivi du déploiement de clauses diversité dans les politiques Achats, l'évaluation des risques liés à la discrimination par familles d'achats et la mise en place d'actions *ad hoc*.

DIVERSITÉ CHEZ LES FOURNISSEURS	VOLUME DES CONTRATS INTÉGRANT UNE CLAUSE DIVERSITÉ* (€)	EVALUATION DU RISQUE DISCRIMINATION (FAIBLE, MOYEN, IMPORTANT, NON ÉVALUÉ)**	FOURNISSEURS ÉVALUÉS (€)***	EVALUATION MOYENNE	ACTIONS PRIORITAIRES
<b>Familles d'achats sensibles</b>					
Achats de prestations RH	Volume des contrats intégrant au moins une clause diversité sur le périmètre couvert Volume des contrats intégrant au moins une clause diversité sur le périmètre couvert / Volume total des contrats sur le périmètre couvert x 100	Niveau de risque évalué sur la famille d'achats	Volume des achats pour lesquels les fournisseurs retenus ont été évalués sur leur politique diversité, sur le périmètre couvert Volume des achats pour lesquels les fournisseurs retenus ont été évalués sur leur politique diversité, sur le périmètre couvert / Volume total des contrats sur le périmètre couvert x 100	Consolidation des évaluations Note : cette consolidation dépend des modalités d'évaluation. De nombreux organismes ont recours à une note. Une moyenne est alors envisageable.	
Intérim	Idem	Idem	Idem	Idem	
Achats en Marketing/Communication	Idem	Idem	Idem	Idem	
Achats intégrant des prestations sur site	Idem	Idem	Idem	Idem	
Famille A	Idem	Idem	Idem	Idem	
Famille B	Idem	Idem	Idem	Idem	
<b>Sous-total 1</b>					
<b>Autres familles d'achats</b>					
Famille 1	Volume des contrats intégrant au moins une clause diversité sur le périmètre couvert Volume des contrats intégrant au moins une clause diversité sur le périmètre couvert / Volume total des contrats sur le périmètre couvert x 100	Niveau de risque évalué sur la famille d'achats	Volume des achats pour lesquels les fournisseurs retenus ont été évalués sur leur politique diversité, sur le périmètre couvert Volume des achats pour lesquels les fournisseurs retenus ont été évalués sur leur politique diversité, sur le périmètre couvert / Volume total des contrats sur le périmètre couvert x 100	Consolidation des évaluations. Note : cette consolidation dépend des modalités d'évaluation	
Famille 2	Idem	Idem	Idem	Idem	
Famille 3	Idem	Idem	Idem	Idem	
<b>Sous-total 1</b>					
<b>Global</b>					

\* **Clauses diversité** : les « clauses diversité » sont de différents types: clauses de non-discrimination, clauses promouvant la diversité, clauses d'insertion... Au besoin, une décomposition par types de clause est envisageable.

\*\* **Au choix, il est possible d'évaluer le niveau de risque sur la famille d'achats dans son ensemble et/ou de procéder à une évaluation par fournisseur (par recours à une matrice FFMO...) ou par fournisseurs. Dans ce second cas de figure, la présentation des résultats par famille d'achats pourrait alors être** : Fournisseurs non évalués : A%, fournisseurs présentant un risque important : B%, fournisseurs présentant un risque moyen : C%, fournisseurs présentant un risque faible : D%.

\*\*\* **Evaluation** : par questionnaire, audit fournisseur ou soutenance.

### Commentaires :

#### Autres indicateurs envisageables :

- Fournisseurs mettant en œuvre une politique diversité (%)
- Fournisseurs ayant sensibilisé ou formé leurs RH/manager sur la diversité (%)
- Suivi des incidents fournisseurs ayant donné lieu à une condamnation de l'entreprise et/ou à une dégradation de son image

#### Clauses sociales :

- Nombre d'heures d'insertion réalisées dans le cadre de clauses d'insertion :
- Commentaires :

#### Bilan général des évaluations des fournisseurs :

#### Bilan des actions d'accompagnement réalisées :

#### Bilan des principales non conformités identifiées et des plans de progrès mis en œuvre :

**POLITIQUE DIVERSITÉ, MARKETING ET COMMERCIAL**

Ce tableau dresse un bilan de la politique diversité dans l'organisation. Idéalement alimenté par la direction diversité (ou DRH) et la direction achats, il vise à fournir aux commerciaux de l'organisation un argumentaire pour répondre aux attentes de ses clients. Y sont recensés les principaux sujets faisant l'objet de politiques diversité à la date de parution de ce guide. Ce tableau peut être complété avec d'autres thématiques que celles présentées ci-dessous.

POLITIQUE DIVERSITÉ	ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE F/H	HANDICAP	GESTION DES ÂGES	CONVICTIONS RELIEUSES	ORIENTATION / IDENTITÉ SEXUELLE	ORIGINES	AUTRES
<b>Plans d'action / accords d'entreprises</b> (et dates de signatures)	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet	Références des plans d'actions ou accords conclus sur ce sujet
<b>Sources d'information</b>	Autres références concernant ce sujet						
<b>Principaux résultats et actions à mettre en avant</b>	À compléter						

Engagements pris, labels et certifications obtenus sur la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité (et périmètres) :

- *Charte de la diversité : signée / en cours de signature / non signée*
- *Label diversité : obtenu (évaluation) / en cours d'obtention / aucune candidature*
- *Label égalité professionnelle : obtenu (évaluation) / en cours d'obtention / aucune candidature*
- *Gender Equality European Standard : obtenu (évaluation) / en cours d'obtention / aucune candidature*
- *Résultats d'évaluations extra-financières :*
- *Autres :*

Synthèse des principaux points forts :

Le tableau présenté ci-après fournit un aperçu de l'attention portée par les clients de l'organisation aux problématiques liées à la diversité.

PART DES MARCHÉS SOUMIS À UNE ÉVALUATION RSE	N	N-1	N-2
<b>Charte RSE</b>	Volume des marchés pour lesquels la signature d'une charte RSE est attendue	Idem	Idem
<b>Questionnaires RSE</b>	Volume des marchés pour lesquels la réponse à un questionnaire RSE est attendue	Idem	Idem
<b>Évaluation RSE</b>	Volume des marchés pour lesquels une évaluation RSE est réalisée	Idem	Idem
<b>Audit RSE</b>	Volume des marchés pour lesquels un audit RSE est réalisé	Idem	Idem

**Note 1 :** la plupart des chartes RSE intègrent une dimension sociale et font référence, le plus souvent, à l'interdiction de discriminer.

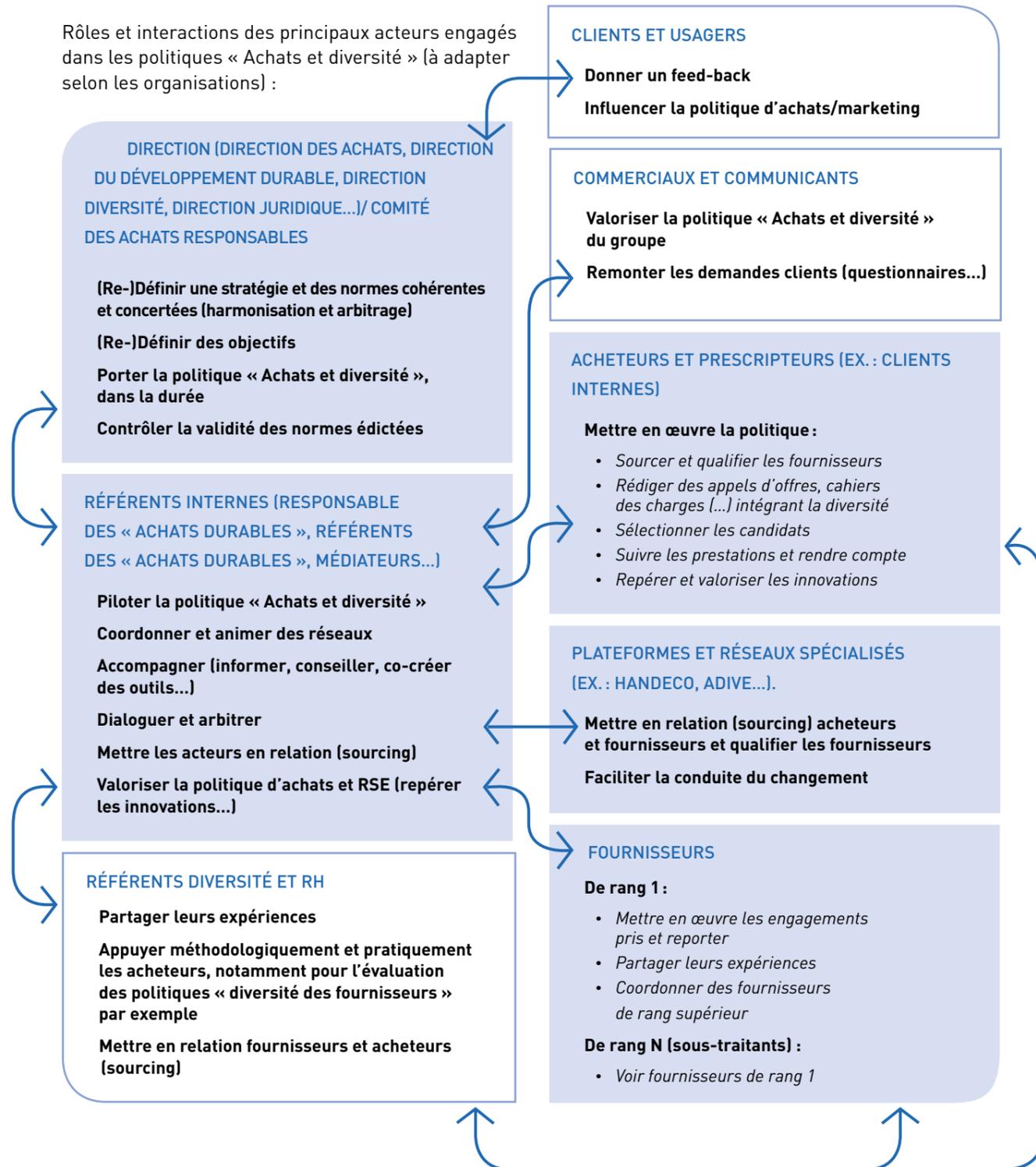
**Note 2 :** l'augmentation de la part des marchés soumis à une évaluation RSE invite au rapprochement des commerciaux et des services diversité/RH. Elle peut également mettre en lumière la nécessité d'un dialogue avec les clients en vue de limiter les conséquences liées aux *reportings* multiples (réalisation de nombreux audits sur un même sujet, réponses à des questions très différentes, nécessitant parfois le développement des SIRH et la mobilisation d'importantes ressources...).

Retours et attentes des commerciaux :

# ANNEXE 3

## CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ENGAGÉS DANS UNE POLITIQUE « ACHATS ET DIVERSITÉ »

Rôles et interactions des principaux acteurs engagés dans les politiques « Achats et diversité » (à adapter selon les organisations) :



# ANNEXE 4

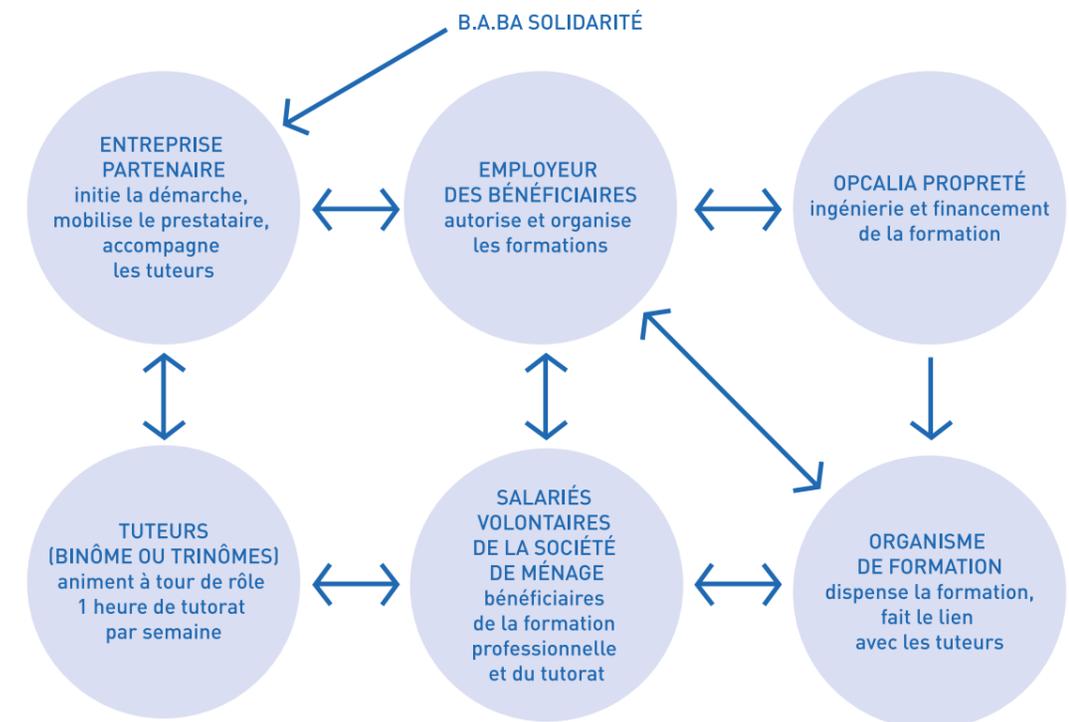
## LUTTER CONTRE L'ILLETTRISME ET L'ANALPHABÉTISME AVEC B.A.BA SOLIDARITÉ

L'association B.A.ba Solidarité est une association d'entreprises qui se sont réunies pour lutter contre l'illettrisme et l'analphabétisme en milieu professionnel. De fait, l'illettrisme est un sujet encore tabou et touche près de 7 % des Français. Une personne illettrée sur deux occupe aujourd'hui un emploi, selon l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI).

B.A.ba Solidarité propose un programme de tutorat pour promouvoir l'accès de tous les salariés à la lecture, à l'écriture et aux compétences de base. Ce programme de tutorat est réalisé dans les locaux de l'entreprise partenaire.

### Principes de fonctionnement

B.A.ba Solidarité organise un programme entre trois partenaires: les personnes employées dans les entreprises de ménage, l'entreprise employeuse et un organisme de formation. Le rôle de chacun est résumé dans le schéma qui suit.



### Bilan

Depuis sa création, en 2013, le programme a été expérimenté auprès de prestataires de nettoyage. Le programme peut être étendu à d'autres types de prestataires.

Sept entreprises sont aujourd'hui mobilisées dans ce projet solidaire: L'Oréal, Orange, TF1, Manpower, La Poste, Publicis et la SNCF.

À ce jour, 250 tuteurs bénévoles se sont investis auprès de 90 employés d'entreprises sous-traitantes. Parmi eux, 41 ont déjà validé leur formation professionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- APELBAUM R., CLAVEL G., COMBEMALE M., « Municipales : À quand des achats responsables dans la commande publique ? », *L'Express*, 21 mars 2014.
- Association des Agences-Conseil en Communication, *Répondre efficacement et rapidement au questionnaire EcoVadis*, AACC, 2015.
- Association Française des Managers de la Diversité, *Guide Journées Passerelles vers l'emploi durable*, AFMD, à paraître en 2016.
- Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, *Publicité & image de la personne humaine*, ARPP, 2013.
- Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, *Bilan 2008 – Publicité et diversité*, ARPP, 2009.
- BOURGADE M., FREL B., *30 bonnes pratiques pour réduire les délais de paiement*, CDAF, 2013.
- 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.
- BRUEL O., MENUET O., THALER P.-F., KROMOSER R., *Sustainable Procurement : Time to measure value creation!*, HEC, 2013.
- Bpifrance, *Note d'analyse - Politique de la ville : interventions de BPIFRANCE dans les zones urbaines sensibles entre 2007 et 2014*, Bpifrance, 2015.
- Club Handicap & Compétences, *Cotraiter avec le secteur du travail protégé et adapté*, Club Handicap & Compétences, 2015.
- COHEN C., « Grands comptes/PME : je t'aime, moi non plus ! », *Décision Achats*, 1<sup>er</sup> mai 2010.
- 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.
- Conseil économique, social et environnemental, *Les entreprises dans les zones franches urbaines : bilan et perspectives*, CESE, 2009.
- CORNET A. (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, AFMD - ORSE, 2014.
- Cour des comptes, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprise*, Cour des comptes, 2013.
- COURAU T.-M. (dir.), *Entreprise et diversité religieuse : un management par le dialogue*, AFMD, 2013.
- Défenseur des droits et Commission nationale de l'informatique et des libertés, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : Guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, DDD – CNIL, 2012.
- DJABI A., *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, AFMD, 2011.
- 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.
- GARNER-MOYER H., *Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir*, AFMD, 2012.
- HAGEGE M., MASCOVA E., *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, AFMD, à paraître en 2016.
- Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, *Rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes – Pour l'égalité femmes-hommes et contre les stéréotypes de sexe, conditionner les financements publics*, HCE, 2014.
- Institut national de la statistique et des études économiques, *Enquête sur les entreprises et le développement durable* (EnDD), statistique publique, Insee, 2011.
- IPSOS, *Enquête sur les délais de paiement*, IPSOS, 2014.
- 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.
- LORENZI J.-H., VILLETTE J.-P., *Rapport de l'Observatoire des délais de paiement 2013*, Observatoire des délais de paiement, 2014.
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, *Les pères dans la publicité. Une analyse des stéréotypes à l'œuvre*, ORSE, 2010.
- 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.
- Observatoire des achats responsables, *Indicateurs et reporting pour les achats responsables*, OBSAR, 2012.
- Observatoire économique de l'achat public, *Guides et recommandations : Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées*, OEAP, 2014.
- Observatoire économique de l'achat public, *Guides et recommandations : Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées*, OEAP, 2015.
- Observatoire national des zones urbaines sensibles, *Rapport 2013 de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles*, ONZUS, 2013.
- Opinionway, *Étude nationale sur les entrepreneurs dans les quartiers sensibles*, Opinionway, 2010.
- PALT A., *Rapport annuel diversités : Mesurer, Partager, Progresser*, AFMD – EQUITY LAB, 2011.
- Réseau Gesat, *Baromètre 2014 des achats au secteur du travail adapté et protégé*, Réseau Gesat, 2014.
- STONE P., ZANNAD H., *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponse*, AFMD, 2009.
- ZUNE M., *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, AFMD, CIGREF, 2013.

## SITES RESSOURCES

### Achats et les achats responsables :

- Avise : [www.avise.org](http://www.avise.org)
- Conseil national des Achats (CDAF) : [www.cdaf.fr](http://www.cdaf.fr)
- Créarif : [www.crearif.fr](http://www.crearif.fr)
- Décision Achats : [www.decision-achats.fr](http://www.decision-achats.fr)
- Global social compliance programme : [www.theconsumergoodsforum.com/gscp-home](http://www.theconsumergoodsforum.com/gscp-home)
- Lettre des achats : [www.lettredesachats.com](http://www.lettredesachats.com)
- Observatoire des achats responsables : [www.obsar.asso.fr](http://www.obsar.asso.fr)
- Profession Achats : [professionachat.com](http://professionachat.com)
- Relations fournisseur responsables : [www.relations-fournisseur-responsables.fr](http://www.relations-fournisseur-responsables.fr) et [www.relations-fournisseur-responsables.fr/charte-relations-fournisseur-responsables](http://www.relations-fournisseur-responsables.fr/charte-relations-fournisseur-responsables)
- Socialement responsable : [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org)

### Diversité et non-discrimination

- Association Française des Managers de la Diversité : [www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)
- Charte de la diversité : [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)
- Égalité professionnelle : [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org)

### Handicap

- Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) : [www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)
- Club Handicap & Compétences : [www.club-handicapetcompetences.fr](http://www.club-handicapetcompetences.fr)
- Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) : [www.fiphfp.fr](http://www.fiphfp.fr)
- Handeco : [www.handeco.org](http://www.handeco.org)
- Handiréseau : [www.handireseau.fr](http://www.handireseau.fr)
- Union nationale des entreprises adaptées : [www.unea.fr](http://www.unea.fr)
- Réseau Gesat : [www.reseau-gesat.com](http://www.reseau-gesat.com)

### Quartiers prioritaires et origines

- Agence pour la diversité entrepreneuriale : [www.adive.fr](http://www.adive.fr)
- Qualifions nos quartiers : [qualifions-nos-quartiers.com](http://qualifions-nos-quartiers.com)

### PME

- Pacte PME : [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org) et [innovation.pactepme.org](http://innovation.pactepme.org)

### Initiatives sectorielles :

- B.A.ba Solidarité : [www.babasolidarite.org](http://www.babasolidarite.org)
- La propreté en continu en journée : [journee.monde-proprete.com](http://journee.monde-proprete.com)

## GLOSSAIRE

**Entreprise adaptée (EA) :** « Entreprises ordinaires, leurs salariés relèvent du Code du travail. Leur mission sociale est d'employer en majorité des travailleurs en situation de handicap (au moins 80 % en production). Grâce à l'accompagnement spécifique qu'elles leur proposent, elles favorisent la réalisation de leur projet professionnel en vue de la valorisation de leurs compétences, de leur promotion et de leur mobilité, au sein de la structure elle-même ou vers d'autres entreprises. » Les entreprises adaptées sont soumises à des contraintes identiques au secteur ordinaire : rentabilité, qualité, coût, réactivité...

**Entreprise d'insertion (EI) :** « Les entreprises d'insertion sont des entreprises qui concluent, avec des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, des contrats à durée déterminée [...]»<sup>62</sup>. »

**Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) :** « Établissements médico-sociaux relevant du code de l'action sociale et des familles, chargés de fournir du travail à des personnes handicapées auxquelles la Commission des droits et de l'autonomie des personnes en situation de handicap a reconnu une incapacité, momentanée ou durable, de travailler dans une entreprise ordinaire, une entreprise adaptée, ou un centre de distribution de travail à domicile, ou d'exercer une profession indépendante. »

**Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) :** Une ETTI est une entreprise de travail temporaire dont l'activité exclusive consiste à faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. Leur activité est soumise à (presque) l'ensemble des dispositions relatives au travail temporaire<sup>63</sup>. Elles assument la mise à disposition de ces personnes en entreprise, ou auprès de collectivités locales et d'établissements publics, et assurent notamment leur suivi social et professionnel, pendant et en dehors de la durée de leurs missions.

**Fournisseur « divers » :** Organisation présentant des caractéristiques spécifiques et visées par des politiques diversité des fournisseurs : TPE/PME, entreprises du SIAE, du STPA, entreprises implantées dans des zones urbaines sensibles...

**Fournisseur « actif » :** Organisation engagée dans le développement de politiques visant à lutter contre les discriminations et/ou à promouvoir l'égalité des chances.

**Intrapreneur :** Néologisme désignant les collaborateurs(trices) d'une entreprise adoptant des comportements entrepreneuriaux. L'intrapreneur n'est pas économiquement ou juridiquement entrepreneur.

**Petite et moyenne entreprise (PME) :** Selon l'INSEE, les PME sont des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

**Prescripteur :** Personne à l'origine de la demande d'achat.

**Secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) :** Secteur de l'insertion par l'activité économique ou structures opérant dans ce secteur.

**Secteur du travail protégé et adapté (STPA) :** Sont regroupées sous cet acronyme les ESAT et les EA.

**Unité bénéficiaire (UB) :** Nombre d'équivalents de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (référence : articles R. 5212-5 à 7 du Code du travail) générés par le recours au secteur du travail protégé et adapté.

**Zones urbaines sensibles (ZUS) :** Les zones urbaines sensibles étaient des territoires infra-urbains définis par les pouvoirs publics français pour être la cible prioritaire de la politique de la ville. Parmi celles-ci, on distinguait les zones de redynamisation urbaine (ZRU) et les zones franches urbaines (ZFU). Les ZUS ont été supprimées et remplacées par les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

62. Voir notamment l'article L. 6132-5 du Code du travail

63. Voir notamment l'article L. 5132-6 du Code du travail

## LA COMMISSION « RESPONSABILITÉ SOCIALE ET FOURNISSEURS »

### PILOTE ACADÉMIQUE



#### JACQUES IGALENS

PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, IAE DE TOULOUSE

Jacques Igalens est professeur des Universités. Il a dirigé Toulouse Business School (TBS), fondé l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), créé la Revue de l'Organisation Responsable (ROR). Chercheur et un conférencier international dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la responsabilité sociale de l'entreprise, il est l'auteur d'une centaine d'articles scientifiques sur ces sujets.

Il a publié en 2016 les ouvrages suivants *Audit Social, Meilleures pratiques, Méthodes, Outils* (2<sup>e</sup> ed. Eyrolles) avec J.-M. Peretti et *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (4<sup>e</sup> ed. PUF) avec J.-P. Gond.

### EXPERTE



#### MARTINE COMBEMALE

DIRECTRICE, RESSOURCES HUMAINES SANS FRONTIÈRES

Après avoir travaillé aux États-Unis pour Fair Labor Association, USAID et Adidas, Martine Combemale rejoint Vigeo en France en tant que directrice de mission. En 2006, elle crée l'ONG Ressources Humaines sans Frontières (RHSF) pour lutter concrètement contre les abus des droits de l'Homme dans la chaîne de sous-traitance et ce, dans le respect de toutes les parties prenantes. Son expérience l'amène à travailler en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans toute l'Europe. RHSF a obtenu en 2015 le prix international de management de l'association francophone de management international (AFMI).

Martine Combemale est co-auteur du Que Sais-Je ? sur *l'Audit Social* avec Jacques IGALENS.

### PILOTES ENTREPRISES



#### SOUMIA MALINBAUM

PRÉSIDENTE D'HONNEUR, AFMD  
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE, GROUPE KEYRUS

Soumia Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du numérique et des technologies. Fondatrice et dirigeante d'entreprise, elle est fortement engagée dans la lutte contre les stéréotypes, ainsi que dans la promotion et le management de toutes les diversités. Elle contribue par son action à l'amélioration de la performance globale (tant sociale, sociétale qu'économique) des entreprises.

Présidente d'honneur de l'AFMD, qu'elle a cofondée puis présidée pendant quatre ans, Soumia accompagne les adhérents dans la gestion des nouveaux enjeux du capital humain – véritable levier de créativité, d'innovation et de compétitivité.



#### GHISLAINE MARTIN

RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT SIMM, EDF

Depuis plus de dix ans, Ghislaine Martin exerce différentes responsabilités dans les achats du Groupe EDF : travaux, facilities management, conseil, formation, R&D, communication, finance, et systèmes d'information, en France et en Europe.

La variété des panels de fournisseurs rencontrés selon les domaines d'achats lui offre une vision large de la diversité dans les achats.



#### MARTINE TUCAKOVIC

RESPONSABLE ACHATS SOLIDAIRES, SNCF

Après un parcours d'une vingtaine d'année en tant qu'acheteur dans différents secteurs d'activité du privé, Martine Tucakovic rejoint SNCF en 2005 en qualité de Chef de Projet Achats de la Branche SNCF Voyages. Elle a en charge l'optimisation de certaines prestations internes et externes. À la création de la Direction Déléguée Achats RSE en 2008, qu'elle demande à rejoindre, elle prend la responsabilité des achats solidaires (handicap & Insertion), dans le but de promouvoir l'insertion par l'activité économique et de répondre aux engagements RSE de SNCF.

## Les organisations membres de l'atelier d'échange

- Adecco Groupe France
- Adiva
- Areva
- Bouygues Télécom
- CDAF
- Crédit Agricole SA
- Crédit Suisse
- EDF
- EM Strasbourg
- Engie
- IAE de Toulouse
- Keyrus
- FDJ
- La Poste
- L'Oréal
- Mickael Page
- Nestlé
- Orange
- Orse
- Ressources Humaines Sans Frontières
- Skema Business School
- SNCF
- Symantec France SAS
- TF1
- Vinci

## Les partenaires



Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité. Elle organise des groupes de travail (commissions, des ateliers d'échanges), des petits déjeuners et conférences qui permettent de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions managériales innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte plus de 120 adhérents (entreprises, associations, organismes, universités et grandes écoles).

Le partenariat académique est placé au cœur de sa démarche recherche-action : les enseignants-chercheurs sont associés aux travaux des commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à la formation des managers d'aujourd'hui et de demain. Son champ d'application s'ouvre à toutes les problématiques de la diversité : rapports intergénérationnels, parité, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociale et ethnique... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents aux côtés de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnel.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



ECOLE DE MANAGEMENT

Depuis plus de cinquante ans, l'IAE Toulouse, École de management de l'Université Toulouse 1 Capitole, allie expertise académique et dialogue avec le monde professionnel pour construire les savoirs de demain et accompagner le développement des entreprises. L'IAE propose des diplômes de Licences et Masters en Gestion (en formation initiale, continue, ou en alternance) dans les principales disciplines du management. Ces formations professionnalisées préparent à une prise de responsabilité rapide en entreprise. L'IAE offre également un programme de Doctorat en Sciences de Gestion, qui permet la formation d'enseignants-chercheurs de haut niveau.

En formation initiale, l'IAE multiplie les manifestations pour garantir une insertion professionnelle rapide à ses étudiants (Forums Stages, Journée Insertion Professionnelle, Rencontres avec les anciens diplômés...). En formation continue, l'IAE accompagne les salariés dans leur projet professionnel et les entreprises dans leur stratégie de développement des ressources humaines.

L'IAE Toulouse est un centre d'expertise académique internationalement reconnu. Cette reconnaissance est le fruit des activités scientifiques du Centre de Recherche en Management - CRM (UMR CNRS 5303), d'une politique active de partenariat avec des institutions d'enseignement et de recherche nationales et internationales et de l'implication de partenaires économiques dans des conventions-cadre ou des chaires d'entreprise. Les enseignants-chercheurs de l'IAE contribuent au développement de la recherche en Gestion grâce à une production scientifique soutenue, l'organisation de nombreux colloques et la multiplication de collaborations internationales.

[www.iae-toulouse.fr](http://www.iae-toulouse.fr)

## REMERCIEMENTS

**Nous tenons à remercier toutes celles et tous ceux qui ont accepté de contribuer à l'atelier d'échange à travers leurs interventions.**

- Cécile ALHINC-CAMY, responsable du pôle lutte contre les discriminations, Adecco Groupe France
- Antoine ANCEL, acheteur, FDJ
- Nicolas ATTALI, ancien stagiaire, Adiva
- Arnaud BELLANGER, directeur des achats hors production, Areva
- Olivier BIZEAU, chef de marché achats RH, Areva
- Virginie COLL, responsable marketing RSE, Crédit Agricole SA
- Martine COMBEMALE, directrice, Ressources Humaines Sans Frontières
- Blandine COUILLEAU, apprentie à la direction de la diversité, Orange
- Mélanie CZEPIK, chargée de mission Reporting RSE, Orse
- Aurélie de AZCARATE, Supply Management France, Crédit Suisse
- Anne DESCHANEL, responsable du développement sociétal, Groupe La Poste
- Nathalie DORKEL, chef de projet solution SI achats, Engie
- Anne-Marie DUNET, responsable Diversité-Achats, Orange
- Majid EL JARROUDI, délégué général, Adiva
- Bertrand FROT, associé, Keyrus
- Alice GASNAULT, acheteur à La Poste, ancienne stagiaire au service des achats responsables, Engie
- François GIRARD, délégué général, CDAF
- Aurore HAAS, chercheur, Université Paris Dauphine
- Jacques IGALENS, professeur, IAE de Toulouse
- Valérie JOIE-RIPPE, chargée de mission handicap/RSE, Adecco Groupe France
- Catherine LANFREY, responsable des achats, Nestlé
- Thierry LE CORRE, chargé de mission des achats responsables, EDF
- Chea LUN, directrice du Solidarity Sourcing, L'Oréal
- Soumia MALINBAUM, directrice du développement, Keyrus
- Ghislaine MARTIN, responsable du département SIMM, EDF
- Charlène OGER, Regional Sourcing EMEA, Crédit Suisse
- Karine ONDET, responsable méthode, direction des achats, Groupe La Poste
- Pierre PELOUZET, médiateur des entreprises, ancien directeur des achats de la SNCF et président de la CDAF
- Coline PONT, responsable des achats solidaires, Bouygues Télécom

- Bruno PONTY, responsable diversité et marque employeur, FDJ (+)
- Axelle POULLIER, responsable des achats chez Réside Études, ancienne chargée de mission développement durable, Vinci
- Stéphane SALTO, directeur du développement, Michael Page
- Marie-Christine STACHETTI, responsable des achats et animatrice des achats responsables et diversité, TF1
- Martine TUCAKOVIC, responsable Achats solidaires, SNCF
- Laurence VIALE, maître de conférences associé, EM Strasbourg
- Astrid WAGNER, ancienne stagiaire au sein du département développement durable, Vinci
- Pascal WURSTER, Senior Manager Global Supplier Diversity & Administration, Symantec France SAS

**Ainsi que les membres du comité de lecture, qui ont accepté de relire l'ouvrage et d'apporter leurs remarques et suggestions.**

- Evelyne AUSTRUY, Procurement & Customer Relationship Manager, Crédit Agricole SA
- Leïla BRET, directrice des opérations, Adiva
- Virginie COLL, responsable marketing RSE, Crédit Agricole SA
- Martine COMBEMALE, directrice, Ressources Humaines Sans Frontières
- Anne DESCHANEL, responsable du développement sociétal, Groupe La Poste
- Dominique du PATY, fondatrice, Handiréseau
- Majid EL JARROUDI, délégué général, Adiva
- Sophie HOZATTE, responsable innovation sociale, SFR
- Jacques IGALENS, professeur des universités, directeur de la recherche, Groupe ESC Toulouse
- Soumia MALINBAUM, directrice du développement, Keyrus
- Bruce ROCH, directeur RSE, Adecco Groupe France

**Nous tenons enfin à remercier, pour leurs témoignages, leur soutien et leurs relectures attentives.**

- Annie AYEL, responsable mission Handipacte, Groupe Casino
- Ghania BENCHEIKH, chargée de mission labels diversité et égalité, Nantes Métropole
- Maria Giuseppina BRUNA, spécialiste de la diversité et de l'entreprise inclusive, IPAG
- Loan CHAU, responsable des achats responsables et de l'engagement solidaire, Groupe La Poste
- Jean-François CONNAN, directeur Responsabilité et innovation sociale, Adecco Groupe France
- Jérémie LOEVENBRUCK, cofondateur et gérant, Palanca
- Mathieu POUPON, gérant, Greenburo
- Frédéric SIMIAND, chargé du business development, NEA

## PUBLIÉS PAR L'AFMD

HAGEGE M., MASCOVA E., *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, AFMD, juin 2016.

HAGEGE M., MASCOVA E., *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, AFMD, décembre 2015

NDOYE S., *Du contrat de génération au Management intergénérationnel*, Collection de l'AFMD, novembre 2015.

LAUFER J. (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Collection de l'AFMD, avril 2014.

CORNET A. (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Collection de l'AFMD, janvier 2014.

COURAU T.-M. (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Collection de l'AFMD, mars 2013.

GARNER-MOYER H., *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Collection de l'AFMD, mars 2013.

DJABI A., *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Collection de l'AFMD, juin 2011.

DJABI A., *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Collection de l'AFMD, septembre 2011.

BASTIANI GUTHLEBER E., *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Collection de l'AFMD, décembre 2010.

BELLION D., NASCHBERGER Ch., *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Collection de l'AFMD, novembre 2010.

STONE P., ZANNAD H., *Mesurer la discrimination et la diversité*, Collection de l'AFMD, novembre 2010.

## PUBLIÉS EN COÉDITION

ZUNE M., *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et le Cigref novembre 2013.

FATOUX F., MASCOVA E., RIVAULT M., SALA I., *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et l'Orse, octobre 2013.

JAOUËN M., *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

PALT A., *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

EDIN V., *Insertion, le temps de l'action*, coédition AFMD et Autrement, avril 2010.

---

RETROUVEZ NOS PUBLICATIONS SUR  
> [www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

Dépôt légal : Juin 2016

©AFMD, 2016

ISBN : 979-10-92358-26-1

Conception graphique [www.studio-agnescappadoro.com](http://www.studio-agnescappadoro.com)

Imprimé en France par **l'ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant  
de forêts exploitées durablement pour le compte de **l'AFMD**.

# LA **DIVERSITÉ** DANS LES **ACHATS** : UNE SOURCE DE **PERFORMANCE DURABLE**



## MARC RIVAULT

Diplômé en Gestion des Ressources Humaines et détenteur du Certificat Management & Diversité de l'Université Paris Dauphine, Marc RIVAULT travaille pour l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) depuis 2011. En sa qualité de chef de projets, il anime des groupes de travail réunissant responsables diversité, chercheurs et experts, et collabore aux publications de l'association consacrées à la prévention des discriminations et à l'inclusion. Il a notamment participé à la rédaction et à la conception du guide *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination* (2013), du livre blanc *Le dialogue social et la gestion de la diversité* (2014) et du site de témoignages vidéo *Label Diversité : de l'expérience à l'action* (2014).

Le rôle de la fonction achats ne se limite plus aujourd'hui à répondre à des besoins – produits, prestations intellectuelles, services techniques, etc. – mais reflète de plus en plus les préoccupations en matière de responsabilité sociale des organisations : travailler avec des fournisseurs habituellement écartés des processus achats et y trouver une source d'innovation et de performance ou encore sécuriser la chaîne de valeur en valorisant l'engagement de fournisseurs engagés dans la lutte contre les discriminations.

Ce guide présente des pratiques et retours d'expériences tirés d'un travail collectif ayant réuni chercheurs, experts, acheteurs et responsables diversité.

Impliquant la coopération de nombreux acteurs (acheteurs, RH, prescripteurs, fournisseurs, réseaux, etc.), l'intégration de la diversité dans les achats gagne à s'inscrire dans une logique de dialogue, de bienveillance, d'anticipation et d'amélioration continue, pour contribuer au développement économique et humain de chacun.

Avec le soutien de :

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



ISBN : 979-10-92358-27-8

