

ACHATS RESPONSABLES

Quels leviers d'action syndicale ?



Rapport final

Collaboration de recherche n° 2019/2, réalisée dans le cadre de
l'Agence d'objectifs de l'Institut de recherches économiques et sociales

Avril 2023

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Table des matières | 2 |
| Introduction | 5 |
| Chapitre I. Les achats responsables, de quoi parle-t-on ?..... | 9 |
| A. Les achats responsables, un axe de concrétisation de la RSE | 9 |
| B. Concepts-clés | 10 |
| 1. Les achats..... | 11 |
| 2. Les impacts | 11 |
| 3. Le cycle de vie | 15 |
| C. Le cadre réglementaire et les référentiels incontournables des achats responsables | 19 |
| 1. Un « droit souple » pour réguler les chaînes d'approvisionnement et promouvoir les achats responsables | 19 |
| 2. Un « droit dur » en construction..... | 21 |
| 3. Les leviers non réglementaires : les référentiels incontournables | 23 |
| D. Les achats responsables, un levier pour transformer l'économie, pour les pouvoirs publics | 25 |
| 1. Un poids économique considérable..... | 25 |
| 2. Les achats responsables, au cœur de la relation « donneurs d'ordre - fournisseurs » | 26 |
| 3. Un levier de transformation positif | 28 |
| Conclusion : les achats responsables, un concept relativement récent porté par la volonté des donneurs d'ordre de minimiser les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités..... | 29 |
| Chapitre II. La réalité des achats responsables dans les organisations | 31 |
| A. Les pratiques d'achats responsables | 31 |
| 1. L'identification des risques et opportunités sociétales des achats | 32 |
| 2. La mise en place et le suivi d'une politique et d'une stratégie achats responsables | 33 |
| 3. L'intégration de la RSE dans le processus achats | 34 |
| B. Motivation et maturité des donneurs d'ordre | 36 |
| 1. Motivations des donneurs d'ordre..... | 37 |
| 2. Enjeux prioritaires | 38 |
| 3. Stratégies et organisations | 38 |
| 4. Prise en compte des réglementations..... | 39 |
| 5. Pratiques d'achats, gestion des impacts..... | 39 |

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| | | |
|---|--|-----------|
| 6. | Degré de maturité et voies de progrès..... | 40 |
| C. | Le rôle des organisations professionnelles..... | 41 |
| D. | L'aiguillon des parties prenantes externes..... | 43 |
| 1. | Les investisseurs : priorité à la gestion des risques et pratiques responsables..... | 43 |
| 2. | Les ONG et associations professionnelles – Un écosystème aux stratégies d'influence variées..... | 45 |
| | Conclusion : une réalité des pratiques d'achats responsables très hétéroclite | 48 |
| Chapitre III. Etat des lieux de l'appréhension des achats responsables d'un point de vue syndical..... | | 50 |
| A. | Les achats responsables, un sujet par nature syndical ? | 50 |
| 1. | L'environnement et la gouvernance, objets de mobilisation syndicale | 50 |
| 2. | L'engagement syndical pour une sous-traitance responsable | 51 |
| 3. | Quelle maturité de la part des acteurs syndicaux ? | 53 |
| B. | L'engagement syndical pour un cadre d'action au niveau international, européen et national..... | 55 |
| 1. | Faire vivre le devoir de vigilance | 55 |
| 2. | Le colloque de la CFDT : « L'huile de palme durable est-elle possible ? » | 56 |
| 3. | Les projets achats publics de la fédération CFDT Interco..... | 57 |
| C. | Les accords-cadres internationaux (ACI), figure de proue des achats responsables | 58 |
| a. | <i>Un champ de dialogue en pleine expansion.....</i> | <i>58</i> |
| b. | <i>Les limites du levier des ACI au niveau des entreprises et administrations</i> | <i>63</i> |
| | Conclusion : les achats responsables, un sujet bien appréhendé par les organisations syndicales malgré une maturité encore perfectible | 65 |
| Chapitre IV. Faire des achats responsables un levier d'action syndicale..... | | 67 |
| A. | Faire des pratiques d'achats responsables un référentiel d'action | 67 |
| 1. | Quelles orientations stratégiques en matière d'achats responsables ?..... | 67 |
| 2. | Les acteurs syndicaux, leviers clés | 67 |
| B. | Convaincre les directions | 71 |
| 1. | Comment les organisations syndicales peuvent-elles convaincre les directions ? .. | 71 |
| C. | Donner l'exemple | 77 |
| D. | Être force de proposition sur la politique d'achats responsables..... | 79 |
| 1. | Faire des propositions (via le CSE ou par l'intermédiaire des administrateurs salariés) | 79 |
| 2. | Mettre en œuvre des outils à disposition | 83 |
| E. | S'affirmer comme partie constituante des achats responsables et travailler avec les autres parties prenantes | 83 |
| 1. | Négocier des accords collectifs | 83 |
| 2. | Activer le levier de l'engagement actionnarial..... | 85 |

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| | |
|---|------------|
| 3. Mobiliser d'autres parties prenantes | 87 |
| Conclusion : vers des leviers d'actions syndicaux structurés | 88 |
| Conclusion générale | 90 |
| Bibliographie | 93 |
| Sites consultés | 97 |
| Annexes | 99 |
| Annexe 1. Les achats – Concepts fondamentaux | 99 |
| Annexe 2. Modalités et synthèse des interviews menées | 105 |
| Annexe 3. Illustration de pratiques des grandes entreprises donneuses d'ordre interviewées | 110 |
| Annexe 4. Principales ressources permettant d'appréhender les risques ESG en lien avec le devoir de diligence | 119 |
| Annexe 5. Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre | 121 |
| Remerciements..... | 123 |

Introduction

Les enjeux de la « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » (RSE¹) prennent une place grandissante dans le rôle des organisations syndicales, qui consiste à défendre les droits, ainsi que les intérêts matériels et moraux, collectifs et individuels des travailleurs, tant au niveau de l'entreprise, des branches professionnelles, des territoires, que de l'ensemble de la société. Dans le cadre de leur mission de représentation et de négociation, au travers de leur propre organisation et à différents échelons (entreprise, branche, filière, territoire, niveau national), les organisations syndicales sont en effet amenées à considérer la **prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans le comportement des acteurs économiques** comme un facteur déterminant de leur propre responsabilité.

Aussi, en tant qu'acteurs de la démocratie sociale, les acteurs syndicaux disposent d'un levier d'action qui est intrinsèquement lié à la nature de leur rôle et aux mutations qui le caractérisent dans le cadre de la « transition sociétale » qui est en cours, comme le relève le Bureau international du travail : « *Si l'avenir du travail est incertain, celui des syndicats l'est tout autant. Les changements, qu'ils soient liés à la mondialisation, à la démographie, à l'environnement ou aux technologies, bouleversent le marché du travail actuel et seront déterminants pour leur avenir. [...] Parmi tous les scénarios possibles pour les syndicats, lequel est le plus probable ? Le scénario le plus bénéfique est sûrement celui de la revitalisation, c'est-à-dire celui dans lequel les organisations syndicales trouveront des méthodes innovantes et formeront des coalitions pour représenter l'ensemble des travailleurs.* »²

Aussi, les transitions énergétique et écologique, sociale, numérique et sanitaire, comme vient récemment de le montrer la crise du Covid 19, invitent les organisations syndicales à accorder une place centrale aux enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance (ESG). Dans la longue marche syndicale pour pousser des stratégies RSE dans les entreprises et administrations, le levier des achats responsables est encore insuffisamment identifié et actionné, ce qui justifie le sujet de la présente étude.

Parmi ces enjeux, celui de la « consommation responsable » occupe une place centrale. Sur la dernière décennie, dans le contexte post-crise de 2008, la consommation responsable a connu une dynamique sans précédent avec un taux de croissance à deux chiffres (+ 12 % en 2021) qui se révèle être particulièrement élevé sur certains segments (ex : commerce équitable et agriculture biologique). Face au développement des circuits courts, l'explosion de la consommation responsable a mis en avant la nécessité de tenir compte des interactions entre les enjeux environnementaux (impacts écologiques), sociaux (impacts sur l'emploi³ et les conditions de travail) et sociétaux (impacts sur les territoires) dans l'acte de la consommation.

¹ La Commission européenne a défini en 2001 la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, également appelée responsabilité sociétale des entreprises, comme l'« *intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Commission des communautés européennes (2001), « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Livre vert, [EUR-Lex - n26039 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)). En 2011, la RSE a été définie « *comme étant "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société"*. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux » (Commission européenne (2011), « *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* » (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>)). Pour les organisations au sens large, on parle de RSO. Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques.

² OIT (2021), « *Trade unions in transition: What will be their role in the future of work?* », <https://www.ilo.org/infostories/fr-FR/Stories/Labour-Relations/trade-unions#introduction>

³ Les effets positifs de la consommation responsable sur l'emploi sont au cœur de l'avis du Conseil d'orientation pour l'emploi de juin 2018 (<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-synthese-consommation-responsable-emploi-juin-2018.pdf>).

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

Au-delà du citoyen consommateur, les organisations du secteur privé et public, via leurs fonctions achats, sont des « super-consommateurs » ; elles utilisent de plus en plus ce levier pour influencer la performance économique, environnementale et sociale de leurs fournisseurs et des produits et services qu'ils leur procurent. En ce sens, les « achats responsables » peuvent être appréhendés comme la consommation responsable des organisations.

Les achats responsables se développent dans le secteur public comme dans le secteur privé, jusqu'à constituer un élément clé de la stratégie de certaines entreprises/organisations qui y voient un levier de création de valeur. Cette dynamique est encouragée par la finance responsable⁴, les demandes des grands donneurs d'ordre et la pression croissante de la société civile. Les achats responsables sont également au cœur des politiques de RSE et de certains labels et normes déjà existants ou en cours d'élaboration, qu'ils soient portés par l'Etat, par des acteurs privés (Label Relations fournisseurs et achats responsables ; norme internationale ISO 20400) ou par les partenaires sociaux (expérimentation paritaire de labels RSE sectoriels pour les PME). Ils constituent un levier potentiel pour l'action collective, notamment pour faire progresser la sous-traitance responsable, examiner les chaînes d'approvisionnement au regard du respect des droits humains ou de la réduction de leur impact environnemental, ou encore de l'absence de pratiques de corruption. Certains acteurs y voient un moyen de développer l'insertion sociale et/ou un levier pour améliorer la prévention des déchets, le recyclage et le réemploi, afin de promouvoir de nouveaux modèles d'affaires davantage fondés sur l'économie circulaire.

Aussi, de par leurs nature et caractéristiques, **les achats responsables peuvent se présenter comme un puissant levier de la « revitalisation » des pratiques des organisations syndicales** (pour reprendre le terme du Bureau international du travail⁵), au sens où ils peuvent leur fournir un **terreau propice à l'engagement de nouvelles actions pour défendre l'intérêt des travailleurs**, non seulement dans le cadre de l'entreprise /organisation à laquelle ils appartiennent, mais également sur l'ensemble de la chaîne de valeur (incluant les fournisseurs et les sous-traitants).

C'est dans l'esprit de mettre à la disposition des représentants syndicaux des leviers d'action en ce sens que la présente étude sur les achats responsables a été conçue. Elle s'adresse aux organisations syndicales et à leurs représentants, avec un double objectif :

- **Un objectif pédagogique** : fournir à un public non (encore) expert des achats responsables des clés de compréhension du sujet, donner les arguments permettant de favoriser le dialogue autour des enjeux des achats responsables
- **Un objectif d'invitation à l'action** : proposer aux acteurs syndicaux des orientations stratégiques et des leviers d'action concrets et innovants dans ce domaine

Cette étude s'appuie sur la conduite de 12 entretiens menés entre septembre 2020 et mars 2021, auprès d'acteurs concernés ou susceptibles d'être concernés par les achats responsables ciblés avec le concours du comité de pilotage de l'étude :

- Des responsables des achats et/ou responsables de la RSE, dans des entreprises donneuses d'ordre ou fournisseurs :
 - o Air Liquide
 - o BNP Paribas
 - o Fayat Metal

⁴ Voir par exemple le guide conçu par le Forum pour l'investissement responsable et A2 Consulting : « *Chaîne d'approvisionnement et investissement responsable – Maîtriser les risques* », juin 2019 (<https://www.frenchsif.org/isr-esg/>).

⁵ <https://www.ilo.org/global/topics/supply-chains-preview/lang--en/index.htm>

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

- Legrand
- Scheider Electric
- Valorem
- Des représentants de la CFDT :
 - CFDT Communication, Conseil, Culture (F3C)
 - CFDT Finances (fédération Finances et affaires économiques)
- Des acteurs représentant des organisations et associations professionnelles impliquées sur le sujet des achats responsables :
 - L'AFEP (Association française des entreprises privées)
 - L'OBSAR (Observatoire des achats responsables)
 - La CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises)
 - L'association PactePME

Les entretiens ont été menés de manière personnalisée, grâce à l'envoi au préalable d'un questionnaire individuel dans le but de :

- Faire un état des lieux des connaissances, des attentes et de la sensibilisation sur le sujet des achats responsables selon le statut de l'acteur identifié
- Repérer et analyser les pratiques existantes pour identifier les facteurs générateurs de contraintes ou de leviers pour faire des achats responsables un objet de dialogue social
- Identifier les principaux arguments permettant aux différentes parties prenantes d'engager le dialogue autour de ces enjeux si celui-ci n'est pas effectif

Ces entretiens ont été complétés d'une observation, lors de deux réunions avec des administrateurs salariés et des représentants syndicaux d'entreprise au sein de la CFDT.

Bien que la présente étude ait été menée dans les conditions particulièrement difficiles de la crise sanitaire, et s'étale donc sur plusieurs périodes de confinement successives, les travaux menés permettent tout de même de faire un état des lieux de la prise en charge de la problématique des achats responsables par différentes parties prenantes et catégories d'acteurs et de dégager des leviers d'actions syndicales.

Il a été remarqué que les degrés de préparation, de maturité et de sensibilité des acteurs sur le sujet varient de façon importante. Cette hétérogénéité des réponses nous permet d'exprimer que tous les acteurs et toutes les organisations ne sont pas sensibilisés et engagés de la même manière sur le sujet des achats responsables. Ainsi, cela met en perspective toute la pertinence de rendre compte des enjeux et des outils permettant ainsi aux différentes parties prenantes de s'en saisir pour un faire un objet de dialogue social.

Cette étude vise donc à montrer le potentiel d'impact sociétal positif que possède la thématique des achats responsables, ainsi qu'à présenter les modalités d'une mobilisation collective des organisations syndicales dans ce domaine pour aller dans ce sens. Elle est organisée autour de quatre parties :

1. Une présentation des concepts essentiels nécessaires à la compréhension des achats responsables
2. Une description de la réalité des pratiques d'achats responsables dans les entreprises ou organisations

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

3. Un état des lieux de l'appréhension des achats responsables par les organisations syndicales
4. Une synthèse des leviers dont disposent les organisations syndicales pour mettre en œuvre des démarches d'achats responsables

Chapitre I. Les achats responsables, de quoi parle-t-on ?

Cette première partie fournit les clés de compréhension qui sont un préalable à l'action syndicale en matière d'achats responsables. Elle introduit et définit les notions de base ainsi que les référentiels clés associés.

A. Les achats responsables, un axe de concrétisation de la RSE

La mondialisation a eu un effet de complexification des chaînes d'approvisionnement des entreprises. En effet, en faisant appel à de nombreux sous-traitants et fournisseurs relevant d'activités très diverses et de zones géographiques variées, les chaînes de valeurs sont désormais interdépendantes⁶.

Cette complexité, à la fois géographique mais aussi sectorielle, peut-être caractérisée par ce que les auteurs du cahier de FIR ont qualifié de « *sous-traitance en cascade* »⁷. C'est-à-dire que le partage de la responsabilité entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs est « dilué » du fait de l'invisibilisation des frontières entre les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement. Ce que l'on nomme alors « *la face cachée de la chaîne d'approvisionnement* »⁸ ouvre la voie à des dérives et des risques divers en termes de droits humains, de droit social, de respect de l'environnement et de gouvernance d'entreprise.

En d'autres termes, la complexification de la chaîne d'approvisionnement due à la mondialisation empêche de cerner les frontières et les responsabilités que chaque maillon de la chaîne doit endosser, ce qui implique que les risques et les dérives soit ne sont pas attribuables à la responsabilité spécifique d'un acteur, soit deviennent simplement invisibles.

Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) liés à la chaîne d'approvisionnement relèvent de la déclinaison de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur la fonction « Approvisionnement ».

Selon la définition de la Commission européenne de la RSE⁹, la chaîne d'approvisionnement responsable peut se caractériser comme « l'application de la RSE sur l'activité d'approvisionnement »¹⁰.

Autrement dit, l'approvisionnement responsable est une déclinaison de la RSE sur le champ de la relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs. Dès lors, les achats responsables concrétisent l'engagement RSE de l'entreprise sur sa chaîne de valeur.

⁶ FIR 2019, « *Chaîne d'approvisionnement et investissement responsable : maîtriser les risques* », Cahier n°3, juin 2019

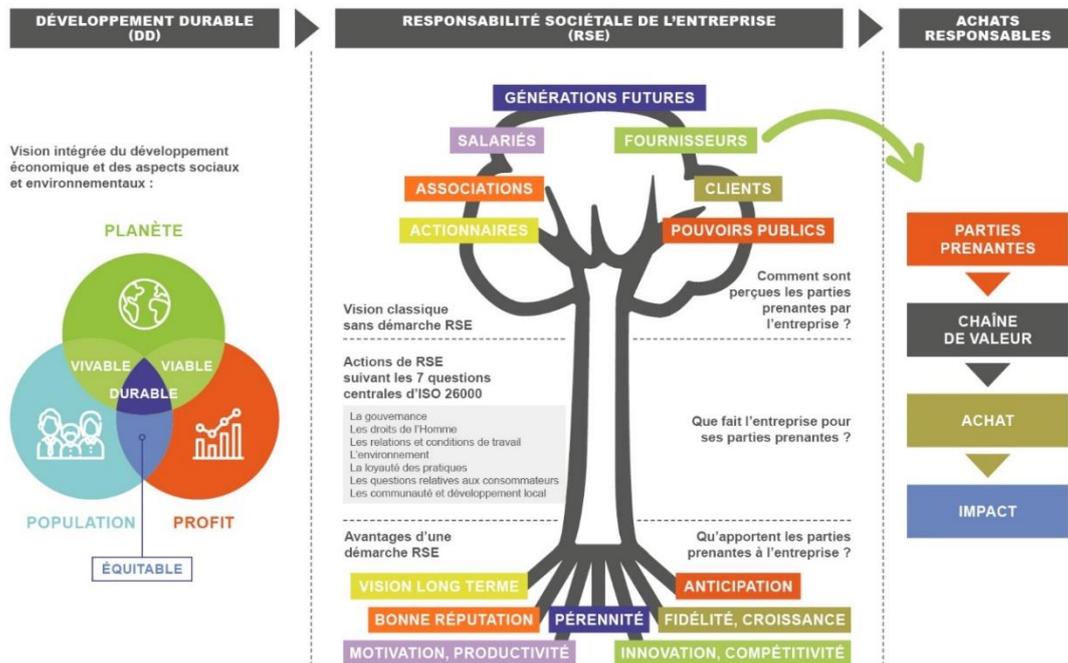
⁷ *Ibid.*, p.8

⁸ *Ibid.*, p.8

⁹ COMMISSIONS DES COMMUNAUTES EUROPEENNES (2001), « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Livre vert, [EUR-Lex - n26039 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/lexUri.do?uri=CELEX:2001V0001:FR:COM:20010626:0001:01:0)

¹⁰ *Ibid.*, p.10.

Les achats responsables, une déclinaison de la RSE



Source : d'après FIR, Cahier du FIR n°3 - Chaîne d'approvisionnement et investissement responsable : maîtriser les risques, p.10.

B. Concepts-clés

Que sont les achats responsables ? Depuis l'apparition de ce concept il y a une vingtaine d'années, diverses terminologies ont émergé, selon qu'elles ciblent un enjeu de développement durable et/ou une des dimensions de l'acte d'achat : approvisionnement durable, *sourcing* responsable, achats éco-responsables, gestion durable de la chaîne d'approvisionnement...

La définition de la norme ISO 20400, première norme internationale sur les achats responsables, est aujourd'hui la plus acceptée :

« Un achat responsable est un **achat** dont les **impacts** environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la durée du **cycle de vie** »¹¹.

Pour cerner au mieux cette définition et ce qu'elle englobe en pratique, les trois sections suivantes proposent une introduction aux trois concepts clés qui lui sont associés :

- Les achats
- Les impacts
- Le cycle de vie

¹¹ La norme ISO 20400 fournit aux organisations des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociétale dans leurs pratiques d'achat (<https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>).

1. Les achats

Dans leur plus simple appareil, les **achats** sont définis comme l'« *activité d'acquisition de biens ou services auprès de fournisseurs* » (ISO 20400).

« *L'achat est une séquence d'activités ou d'acteurs qui fournit des biens et des services à l'organisation* » (ISO 26000¹²).

Au sein d'une **organisation**, les achats sont une fonction interne qui vise à structurer et professionnaliser cette activité¹³.

2. Les impacts

Les achats (instruits par les donneurs d'ordre auprès des fournisseurs) peuvent contribuer à **réduire des impacts négatifs** et **générer des impacts positifs** sur les plans environnementaux, sociaux et économiques.

Qu'est-ce qu'un impact ?

La notion d'**impact** (également appelé incidence ou externalité) est la terminologie employée dans la plupart des conventions internationales et des principes directeurs relatifs aux droits fondamentaux (droits humains, libertés fondamentales, santé-sécurité, environnement...)¹⁴ pour définir les **conséquences environnementales et sociales des activités des organisations provenant de leurs relations d'affaires, incluant la chaîne d'approvisionnement**.

L'impact peut être **négatif** (ou néfaste) lorsque les conséquences se traduisent par une atteinte environnementale ou sociale ; il peut être **positif** dans le cas contraire. L'impact peut être **potentiel** ou **réel** ; dans ce dernier cas, selon le sens de l'impact, le risque est survenu (impact négatif) ou l'opportunité s'est réalisée (impact positif).

Par définition, l'impact invoque directement la notion de **responsabilité** du donneur d'ordre (celui qui achète le bien ou le service) ; celle-ci peut être **directe**, lorsque les impacts proviennent des activités propres de l'organisation ; elle peut également être **indirecte**, lorsque les impacts résultent de relations commerciales avec des tiers (notamment les fournisseurs et les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement).

La norme ISO 20400 différencie la notion de **redevabilité** de celle de **responsabilité**. Alors que la responsabilité implique de répondre de ses actes et d'en assumer les conséquences, la redevabilité implique d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour remédier à la faute, et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise : « *Il est recommandé qu'une organisation soit redevable de ses propres impacts sur la société, l'économie et l'environnement. Dans le contexte des achats, cela inclut en particulier la redevabilité vis-à-vis des impacts des chaînes d'approvisionnement de l'organisation, la perspective du cycle de vie relative aux biens et services* » (ISO 20400)¹⁵.

Les notions de responsabilité et de redevabilité prennent tout leur sens dans la configuration dans laquelle l'impact est négatif. Dans ce cadre, on parle de **devoir de vigilance** (*due diligence* en anglais), qui est l'activité qui consiste, pour un donneur d'ordre responsable, à se

¹² La norme ISO 26000 est relative à la responsabilité sociétale : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

¹³ Voir l'Annexe 1 « Les achats – Concepts fondamentaux »

¹⁴ Nous précisons plus loin quelles sont ces conventions (OCDE, OIT, ONU).

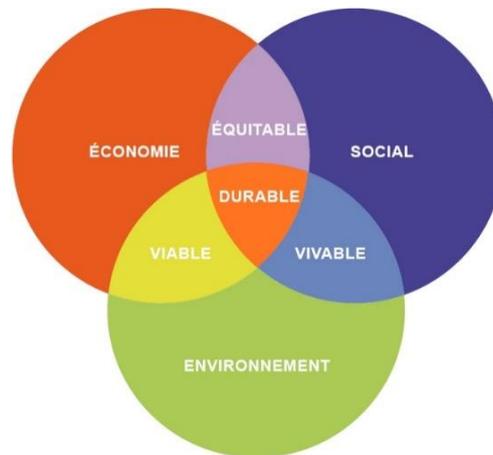
¹⁵ En droit français, la responsabilité est liée aux notions de faute et de réparation des dommages qui ont été causés.

donner les moyens de pouvoir éviter ou remédier aux impacts négatifs potentiels et effectifs générés par ses fournisseurs, en mettant en place un dispositif composé de mesures adaptées de prévention, d'atténuation ou de réparation¹⁶.

Quelle est la nature des impacts ?

Dès le début des années 80, des organisations réfléchissent aux **impacts de leurs activités sur le développement durable de la société**, c'est-à-dire un « *mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* », comme mentionné dans le Rapport Brundtland¹⁷. Une manière simple de représenter cette recherche de durabilité est le fonctionnement en « triple résultat » (ou *triple bottom line*¹⁸), c'est-à-dire la recherche d'équilibre entre les impacts environnementaux, sociaux et économiques des activités. Ce concept, qui fait référence à la *bottom line* (dernière ligne) du compte de résultat sur laquelle figure le résultat net, a fait l'objet de critiques croissantes au regard de la manière dont les entreprises se le sont approprié¹⁹.

La « triple bottom line »



Source : John ELIKNGTON, *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford: Capstone Pub.

En 2010, la **norme ISO 26000**²⁰ sur les « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » propose une vision plus riche et plus détaillée des thèmes sur lesquels peuvent porter les **impacts sociétaux**, à travers **sept questions centrales**, elles-mêmes déclinées en trente-six domaines d'action. Cette approche donne un aperçu de la diversité et de la complexité des impacts sociétaux auxquels une organisation peut être associée, notamment via ses pratiques d'achats.

Les sept questions centrales d'ISO 26 000

¹⁶ On utilise également le concept de diligence raisonnable pour parler des mesures d'influence et de correction des pratiques néfastes des fournisseurs. La loi française sur le devoir de vigilance (voir Annexe 5) cible précisément ce point.

¹⁷ Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'organisation des Nations-Unies (1987), « *Notre avenir à tous* » (Rapport Brundtland), pp. 37

¹⁸ John ELIKNGTON, 1994. Pour en savoir plus : - Le « triple bottom line » : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/triple-bottom-line.html>

¹⁹ A. RAMBAUD, J. RICHARD (2015), « *The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line": Towards a genuine integrated reporting* », *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 33, Pages 92-116, ISSN 1045-2354, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.01.012> (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1045235415000234>)

²⁰ ISO 26000, *op.cit.*

Achats responsables : Quels leviers d'action syndicale ?

LES COMMUNAUTÉS ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

- Implication auprès des communautés
- Education et culture
- Création d'emplois et développement des compétences
- Développement de la technologie et accès à la technologie
- Création de richesses et de revenus
- Santé
- Investissement dans la société

LES QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS

- Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrat
- Service après vente, assistance et résolution des réclamations et des litiges des consommateurs
- Respect des données de la vie privée des consommateurs
- Consommation durable
- Accès aux services essentiels
- Education et sensibilisation

LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

- Lutte contre la corruption
- Engagement politique responsable
- Concurrence loyale
- Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
- Respect des droits de propriété

Gouvernance

LES DROITS DE L'HOMME

- Devoir de vigilance
- Situations présentant des risques pour les droits de l'homme
- Prévention de la complicité
- Remédier aux atteintes aux droits de l'homme
- Discrimination des groupes vulnérables
- Droits civils et politiques
- Droits économiques, sociaux et culturels
- Principes fondamentaux et droit au travail

LES RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

- Emploi et relations employeur/employé
- Conditions de travail et protection sociale
- Dialogue social
- Santé et sécurité au travail
- Développement du capital humain

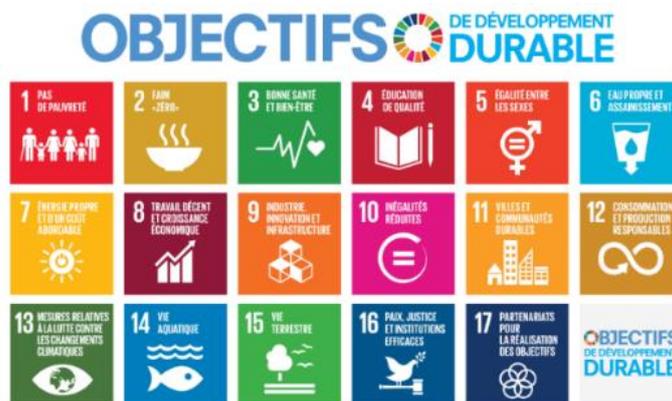
L'ENVIRONNEMENT

- Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
- Prévention de la pollution
- Utilisation durable des ressources
- Atténuation des changements climatiques

Source : d'après ISO 26000 (s. d.). <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

En 2015, les Nations unies définissent 17 **objectifs de développement durable**, eux-mêmes déclinés en 169 cibles plus précises²¹. Ces objectifs sont désormais très largement utilisés par les organisations pour mesurer et démontrer leur contribution au développement durable.

Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU



Source : Objectifs de développement durable. (s. d.). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

Quel que soit le référentiel d'impacts utilisé (ODD ou autre), ceux-ci constituent le terrain de jeux des acheteurs responsables.

Quelles sont les parties prenantes concernées par les impacts ?

²¹ Les objectifs de développement durable (ODD) concernent la protection de la planète, la construction d'un monde plus pacifique, la possibilité pour chacun de vivre en sécurité et dans la dignité... Rassemblés sous la règle des « 5P » (peuple, prospérité, planète, paix, partenariats), ces objectifs mondiaux font partie du programme de développement post-2015 de l'ONU (Organisation des Nations unies) intitulé « *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* » ([Objectifs de développement durable \(un.org\)](https://www.un.org/fr/development/dpd/2015-2030)). 193 États membres de l'ONU se sont engagés en 2015 à les atteindre au cours des prochaines années (2015-2030).

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

La notion de **partie prenante** est indissociable de celle des impacts. Elle fait référence aux victimes des impacts négatifs ou aux bénéficiaires des impacts positifs générés par les pratiques d'achat des organisations.

Partie prenante : « Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation »²²

Le schéma ci-dessous (inspiré de la norme ISO 20400) présente un aperçu des types de parties prenantes internes et externes ainsi que des exemples d'intérêts qu'ils peuvent avoir en matière d'achats responsables.

Les parties prenantes impliquées dans le processus achat

| TYPES DE PARTIE PRENANTE | | |
|--|---|---|
| FONCTIONS INTERNES | CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT | AUTRES PARTIES PRENANTES |
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">EXEMPLES DE PARTIES PRENANTES ET D'INTÉRÊTS</p> <p>DIRECTION/ENTREPRENEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protéger l'image - Améliorer la réputation de la marque - Tirer un avantage concurrentiel - Soutenir l'innovation - Accroître la confiance des investisseurs <p>PERSONNEL CHARGÉ DES ACHATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérer les risques (et opportunités) en matière d'achat - Réduire les coûts - Soutenir l'innovation - Motiver les acheteurs <p>PRESCRIPTEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acheter ou utiliser des biens et services plus responsables - S'assurer que les biens ou services sont adaptés à l'utilisation prévue - S'assurer de l'authenticité des biens <p>PERSONNEL DE PRODUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecter les calendriers de production - Améliorer l'efficacité - Vérifier la qualité des produits <p>PERSONNEL EN CHARGE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE/ RESPONSABILITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les performances en matière de responsabilité sociétale - Soutenir l'innovation - Créer de la valeur par le biais de la responsabilité sociétale <p>AUTRE PERSONNEL INTERNE (FINANCE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, RESSOURCES HUMAINES, DIRECTEURS D'EXPLOITATION, ETC.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions sanitaires et la sécurité - Piloter les délais de paiement - Mesurer le retour sur investissement | <p>FOURNISSEURS (DE RANG 1, 2 ET AU-DELÀ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir un paiement rapide - Recevoir un prix équitable - Mieux connaître ses clients - Obtenir des conditions contractuelles équitables - Créer une demande pour des biens et services plus responsables <p>SOUS-TRAITANTS/TRAVAILLEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtenir des conditions contractuelles équitables - Avoir des conditions de travail sûres et saines <p>PARTENAIRES COMMERCIAUX, CONSULTANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la collaboration - Innover - Créer des bénéfices mutuels | <p>CONSOMMATEURS, CLIENTS ET UTILISATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acheter ou utiliser des biens ou services plus responsables <p>COMMUNAUTÉ LOCALE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutenir l'emploi local - Promouvoir la création de richesses et de revenus - Vivre dans un environnement sain <p>GOVERNEMENT, SECTEUR PUBLIC, DOMAINE UNIVERSITAIRE, AGENCES INTERNATIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protéger les droits de l'homme - Promouvoir l'accès aux services essentiels - Protéger l'environnement - Stimuler la recherche collaborative <p>ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer une prise de conscience de la nécessité de rendre la société plus responsable <p>SYNDICATS/TRAVAILLEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions de travail <p>INVESTISSEURS, SECTEUR FINANCIER, AGENCES DE NOTATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atténuer les impacts financiers négatifs - Réduire l'incertitude - Soutenir le retour sur investissement responsable <p>PAIRS (AGENTS ÉCONOMIQUES RELEVANT D'UN MÊME SECTEUR PROFESSIONNEL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motiver les acteurs de l'industrie - Promouvoir les bonnes pratiques responsables |

Source : AFNOR (2021), « Les achats responsables en 100 questions – Mise en œuvre de l'ISO 20400 », Guide AFNOR

Ces parties prenantes ont appris à s'organiser pour faire valoir leurs intérêts auprès des organisations ou de leurs représentants (fédérations professionnelles, organisations patronales...) sur le sujet des achats responsables, en fonction de sensibilités communes. C'est l'objet de la partie II de ce document.

Quels impacts privilégier dans l'acte d'achat responsable ?

Deux dimensions fondamentales de l'acte d'achat responsable doivent être différenciées :

²² ISO 26000, op.cit.,

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

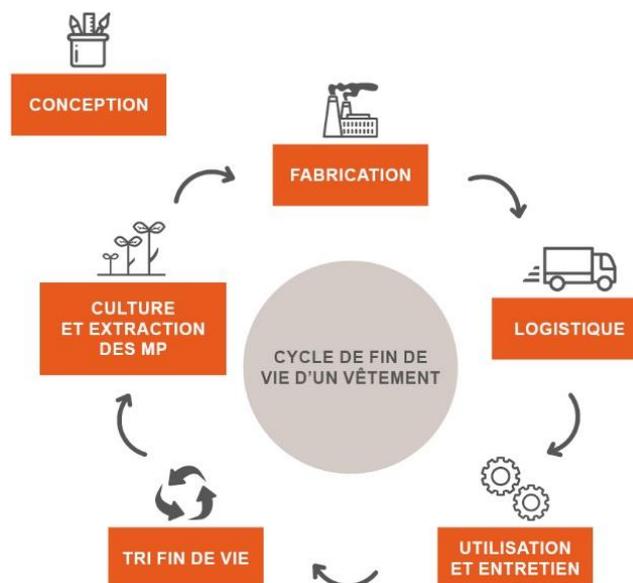
- L'**équilibre** : un achat responsable recherche un équilibre global entre les impacts et évite de se focaliser sur un impact particulier au détriment d'un ou de plusieurs autres impacts.
- La **priorisation** : un achat responsable agit sur les impacts sociétaux prioritaires liés au produit ou service acheté, afin d'optimiser son potentiel d'impact positif. Par exemple :
 - o L'achat responsable d'une prestation de nettoyage doit nécessairement prioriser la gestion d'impacts sociaux, qu'ils soient négatifs (exemple : mauvaises conditions de travail) ou positifs (exemple : diversité et inclusion), tout en s'assurant de la gestion d'autres impacts tels que la consommation d'eau et d'énergie ou la production de déchets.
 - o L'achat responsable d'un bâtiment doit nécessairement prioriser la gestion d'impacts environnementaux, qu'ils soient négatifs (exemple : émissions de gaz à effet de serre) ou positifs (exemple : régénération de la biodiversité locale).

3. Le cycle de vie

Qu'est-ce que le « cycle de vie » ?

Le **cycle de vie** est l'ensemble des « *phases consécutives et liées pour un ensemble de biens ou services, depuis l'acquisition des matières premières ou de la génération des ressources naturelles jusqu'à l'élimination finale* » (ISO 14044 :2006²³). Voici deux exemples de cycle de vie pour un produit et un service.

Exemple de cycle de vie d'un produit



Source : L'éco-conception, les concepts (s. d.). <https://www.eco-conception.fr/static/l-eco-conception-c-est-quoi.html>

Exemple de cycle de vie d'un service

²³ Norme relative au Management environnemental : <https://www.iso.org/fr/standard/38498.html>

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?



Source : Eco-conception des services (s. d.). <https://www.eco-conception.fr/static/eco-conception-service.html>

Le concept de cycle de vie est essentiel à l'accomplissement d'un achat responsable. En effet, il donne aux acheteurs et à leurs parties prenantes un cadre pour réfléchir à l'ensemble des impacts sociétaux des produits et services achetés, **au-delà** de l'usage du produit ou des pratiques des fournisseurs avec lequel l'organisation a une relation commerciale directe. En ce sens, le cycle de vie permet d'appréhender la totalité des impacts des achats, au sens où il donne à voir la globalité de la chaîne de valeur.

Quels sont les liens entre le cycle de vie et les impacts ?

S'ils sont souvent encore peu familiers avec le concept de cycle de vie, les acheteurs comprennent plus facilement celui de **chaîne de valeur étendue**. Pour une organisation, la chaîne de valeur s'étend de la matière première au produit fini et englobe la fin de vie des produits. En **amont**, les différents maillons de la chaîne de valeur sont classiquement l'approvisionnement en matières premières ou en produits finis ou semi-finis, la sous-traitance, la logistique et le transport. En **aval**, les opérations de la chaîne de valeur sont la distribution, la consommation (usage des produits) et, dans certains cas, le recyclage (fin de vie des produits).

Chaîne de valeur



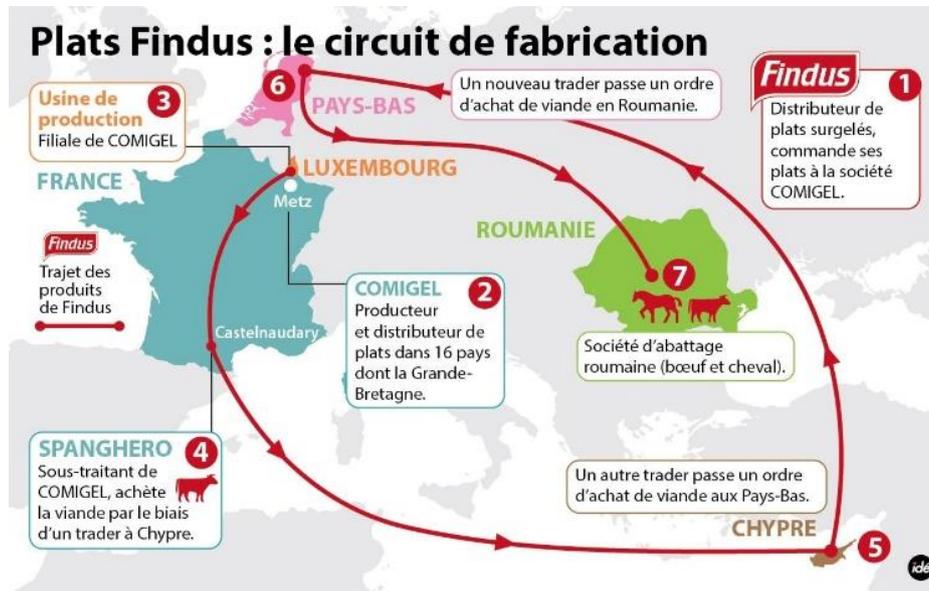
Source : FIR, Cahier du FIR n°3 - Chaîne d'approvisionnement et investissement responsable : maîtriser les risques, p.7

Le graphique ci-dessous représente une **chaîne de valeur amont** (ou chaîne d'approvisionnement) de plats surgelés de Findus, révélée dans le cadre de l'affaire de la

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

viande de cheval de 2013, où les autorités irlandaises avaient découvert du cheval dans de la viande hachée, théoriquement 100 % bœuf, produite au Royaume-Uni et en Irlande.

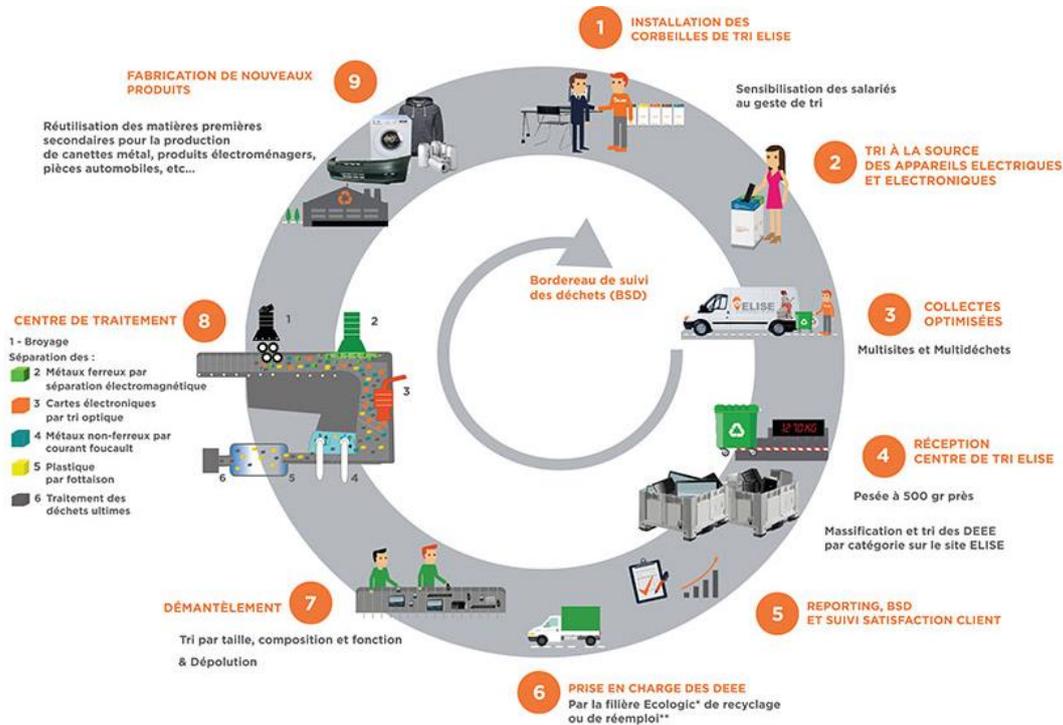
Circuit de fabrication des plats Findus



Source : Infographie France Info © IDÉ (2013)

Ce second graphique représente la **chaîne de valeur aval** d'un prestataire de recyclage de déchets faisant travailler des personnes en difficulté d'insertion ou en situation de handicap :

Exemple de chaîne de valeur aval



Source : Le recyclage des DEEE (2017). <https://www.elise.com/fr/le-webzine-d-elise/elise-a-vos-cotes/le-recyclage-des-deee.html>

Un acheteur désirant gérer de manière stratégique un produit ou service se doit de comprendre cette chaîne de valeur pour répondre à des questions essentielles pour son organisation :

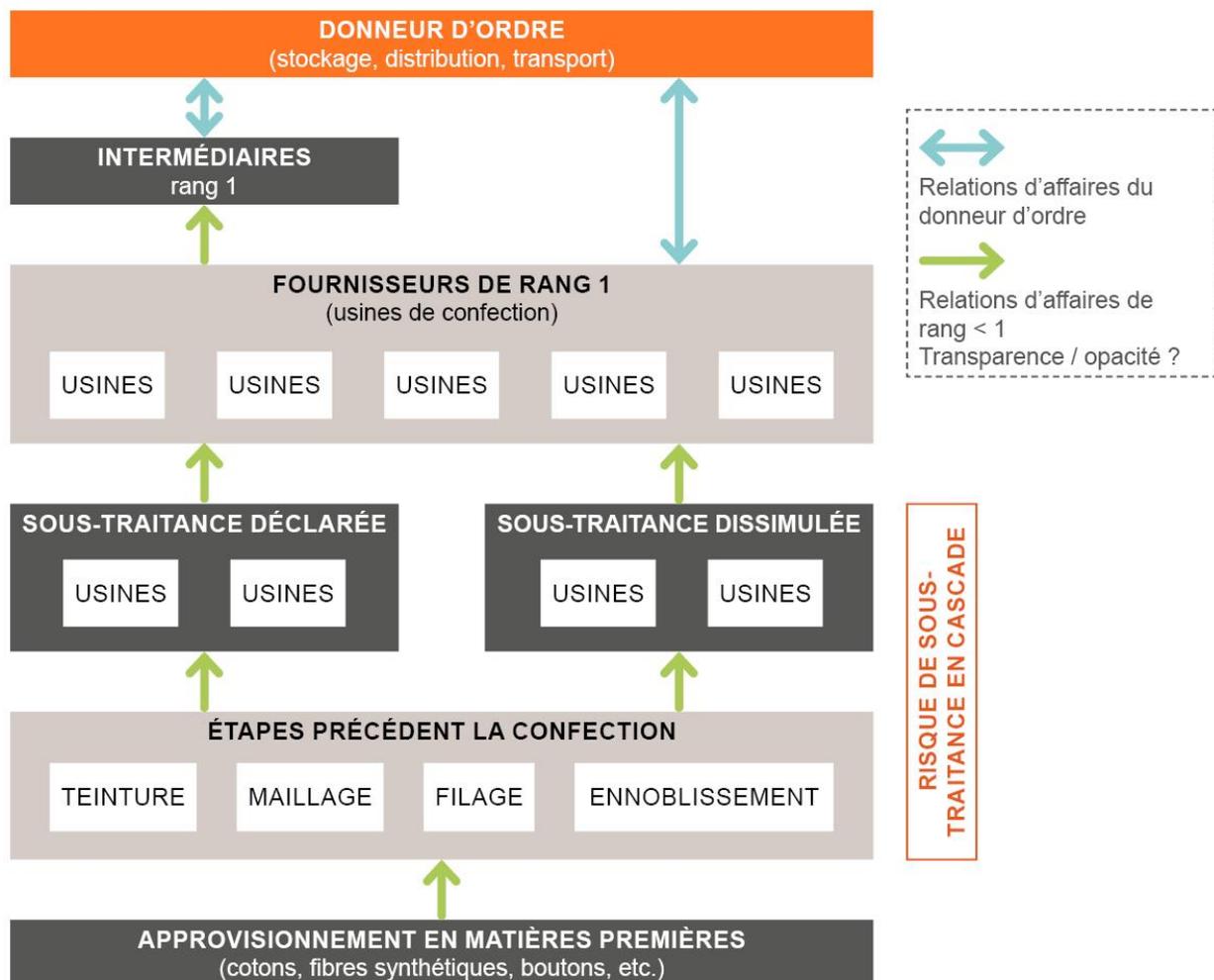
Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- Quels sont les maillons et acteurs clés de la chaîne d'amont et aval ?
- Quels sont les impacts sociétaux sur chacun de ces maillons ?
- Représentent-ils des risques et/ou opportunités pour l'organisation ?

Où les impacts se présentent-ils le long de la chaîne de valeur ?

Comme évoqué plus haut, avec la mondialisation, les chaînes d'approvisionnement se sont largement complexifiées. Voici un exemple simplifié illustrant ce que peut être la complexité de la chaîne de valeur sur sa phase « amont ».

Exemple de chaîne de valeur amont



Source : FIR (2019), « Chaîne d'approvisionnement et investissement responsable : maîtriser les risques », Cahier n°3, p.8

Du fait d'un **fonctionnement en cascade** (les fournisseurs/sous-traitants dits « de rang 1 » sont donneurs d'ordre auprès de fournisseurs/sous-traitants de rang 2, qui le sont à leur tour sur des rangs inférieurs), les liens qui unissent le donneur d'ordre à ses fournisseurs/sous-traitants deviennent particulièrement opaques, de sorte que :

- La probabilité de survenance d'un impact négatif est décuplée, qu'elle qu'en soit la nature : sociale (travail des enfants, travail forcé, travail illégal, conditions de travail insatisfaisantes, mauvaise santé, entrave à la liberté d'association...), environnementale

(pollution des sites, toxicité des produits, épuisement des ressources...) ou de gouvernance (corruption...)

- Le partage des responsabilités entre le donneur d'ordre et ses fournisseurs/sous-traitants est lui-même dilué.

Cette situation est particulièrement vraie dans le cas de la sous-traitance, qui peut ainsi être invisibilisée ou dissimulée. Elle l'est plus particulièrement pour certains secteurs d'activité, comme le textile ou les prestations de sécurité.

Dans le cas précis du secteur textile-habillement, la cartographie de la chaîne d'approvisionnement effectuée par l'OCDE²⁴ après la catastrophe de l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza au Bangladesh en 2013, qui a tué plus de mille personnes, donne à voir la complexité de cette chaîne. Les nombreuses opérations que nécessite ce secteur, de la production de la matière première au tissage et à la confection, en passant par le transport, peuvent se découpler en « sous-activités » et ainsi, comme le rappellent les auteurs du Cahier du FIR, présenter des « *nœuds et des interactions insoupçonnées, renforcées par le fait que les opérations des entreprises du textile interviennent dans un contexte géographique très morcelé* »²⁵.

C. Le cadre réglementaire et les référentiels incontournables des achats responsables

Une prise de conscience progressive des entreprises privées et publique s'opère, l'inclusion des critères ESG devenant un facteur de risques et d'opportunités dans le cadre des relations d'affaires. Concomitamment à cet éveil des entreprises, le cadre réglementaire s'étoffe tandis qu'un éventail de référentiels se déploie.

1. Un « droit souple » pour réguler les chaînes d'approvisionnement et promouvoir les achats responsables

Dans le domaine international, les achats responsables, et plus particulièrement les risques environnementaux et sociaux qui peuvent leur être rattachés, font essentiellement l'objet de **déclarations internationales non contraignantes**, qualifiées de « droit souple »²⁶ (*soft law* en anglais).

Il s'agit d'un ensemble de règles de droits non obligatoires, qui conseillent, sans poser d'obligations juridiquement sanctionnées et/ou d'obligations de contrôle. Trois grandes sources se distinguent concernant la chaîne d'approvisionnement et les achats responsables.

²⁴ « [Rapport du PCN sur la mise en œuvre des principes directeurs de l'OCDE dans la filière textile-habillement](#) », 2013.

²⁵ FIR (2019), *op.cit.*, p.8.,

²⁶ Le « droit souple » peut être défini comme un « ensemble de règles [...] de droit non obligatoire, mais dont les effets juridiques ne sont pas pour autant inexistantes. [...] Trois conditions cumulatives doivent être réunies pour identifier les instruments de droit souple (critères dégagés par le Conseil d'État, étude annuelle de 2013, « Le droit souple ») :

- Ils ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion
- Ils ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires
- Ils présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit dur « ([Soft Law - Droit souple - Fiches d'orientation, septembre 2020, Dalloz](#))

- **Les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT)**²⁷, comme la convention n°29 sur le travail forcé, ou la convention n°87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, sont considérées comme fondamentales en matière de traitement des droits et libertés fondamentales dans le cadre du travail. La « **Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale** » (2017)²⁸ a été construite à partir de ces conventions et est considérée aujourd'hui comme le socle des droits du travail que les entreprises doivent respecter dans le cadre de leurs activités directes comme indirectes (via leurs fournisseurs et sous-traitants). Elle fournit un cadre directif sur les politiques et les pratiques « responsables » dans le milieu du travail (emploi, formation, conditions de travail et de vie, relations professionnelles). Sa dernière version met l'accent sur le rôle des chaînes d'approvisionnement.
- Sur la base de la « **Déclaration universelle des droits de l'Homme** »²⁹, l'ONU a établi des « **Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme** »³⁰ qui décrivent les étapes à suivre par les États pour garantir et favoriser le respect des droits de l'homme par les entreprises. Ces principes mettent l'accent sur le concept de **diligence raisonnable**³¹, qu'on peut qualifier de « *processus de gestion des risques de l'entreprise consistant à se donner les moyens de pouvoir éviter ou remédier aux impacts potentiels ou effectifs, en mettant en place un dispositif composé de mesures adaptées de prévention, d'atténuation ou de réparation* ».
- Les « **Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales** »³² (EMN), intègrent également, en plus de reprendre les éléments de la Déclaration de l'OIT et des « Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme », les risques ESG à destination des multinationales qui ont des chaînes complexes d'approvisionnement. Ces principes sont destinés à favoriser une **conduite responsable des entreprises** dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises. Les trois grands thèmes qui sont classiquement retenus pour aborder les risques sociétaux liés à la chaîne d'approvisionnement sont **les droits de l'Homme et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité au travail et l'environnement**. Toutefois, il n'existe pas de limite théorique à cette classification, tous les sujets sociétaux étant concernés par nature, d'autant plus que ceux-ci sont interdépendants. Par exemple, la corruption est souvent génératrice de mauvaises situations de travail dans certaines zones géographiques. La valeur ajoutée de ces principes directeurs est qu'ils prennent en compte de manière explicite le « lien

²⁷ Les conventions fondamentales de l'OIT concernent la liberté syndicale et la protection du droit syndical, le droit d'organisation et de négociation collective, le travail forcé, l'abolition du travail forcé, l'âge minimum, les pires formes de travail des enfants, l'égalité de rémunération, et la discrimination (emploi et profession) (<https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--fr/index.htm>).

²⁸ OIT (2017), « *Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale* », 5ème édition (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf)

²⁹ ONU (1948), « *Déclaration universelle des droits de l'Homme* », (<https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>)

³⁰ ONU (2011), « *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en oeuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer »* » (<https://www.ohchr.org/fr/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights-implementing>)

³¹ La **diligence raisonnable** est une « *démarche par laquelle les organisations identifient, évaluent, préviennent, atténuent et rendent compte de la manière dont ils prennent en compte leurs impacts négatifs réels et potentiels dans le cadre de la prise de décision et du management du risque* » (ISO 20400). En pratique, dans un contexte d'achat, cela signifie qu'une organisation doit mettre en place une démarche de gestion des impacts sociétaux dans sa chaîne d'approvisionnement, au-delà du seul focus sur les risques pour l'organisation. (Voir les *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* cités précédemment).

³² OCDE (2011), « *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* », Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>

avec les relations d'affaires de l'entreprise »³³, et donc l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Le corpus d'instruments du respect de normes sociales, environnementales et de gouvernance dans les chaînes d'approvisionnement s'est densifié au cours des années 2010 et peut désormais être considéré comme suffisamment solide pour être décliné par les Etats en « droit dur », comme c'est le cas en France depuis la publication de la loi sur le devoir de vigilance.

2. Un « droit dur » en construction

Brique par brique, la régulation des chaînes d'approvisionnement et les achats responsables se consolident par l'adoption de législations qui progressent à vive allure en Europe.

En 2015, le *Modern Slavery Act (MSA)*³⁴ est adopté au Royaume-Uni. Il s'agit de la première mesure législative européenne demandant aux entreprises une information sur leur devoir de vigilance (*due diligence*) le long de la chaîne d'approvisionnement. Le MSA couvre 6 thématiques : 1) Description de la structure de l'organisation, de son modèle d'affaires, et de sa chaîne d'approvisionnement ; 2) Présentation des politiques relatives à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains ; 3) Détails de la procédure de *due diligence* que l'entreprise a mise en place dans le cadre de ses relations d'affaires et de sa chaîne d'approvisionnement ; 4) Identification des risques relatifs à l'esclavage humain et à la traite d'êtres humains repérés dans le cadre des relations d'affaires et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des différentes étapes de leur évaluation et leur gestion ; 5) Efficacité des mesures prises pour que ces risques ne surviennent pas, mesurée par des indicateurs de performance appropriés ; 6) Mise en place de programmes de formation destinés aux salariés et aux décideurs.

Quoique non contraignant sur le plan réglementaire (en raison de l'absence de sanctions en cas de non-conformité), le *Modern Slavery Act* s'est propagé hors des frontières britanniques de sorte que, fin 2018, 7 pays du G20 avaient mis en place une loi du même type (Brésil, Chine³⁵, France, Allemagne, Italie, Etats-Unis et Australie).

En 2017, la France est le premier pays à instaurer une responsabilité juridique des acteurs privés transnationaux sur les atteintes aux droits humains et à l'environnement causés sur leur chaîne de valeur à travers la loi sur le devoir de vigilance.

La « loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre auprès de leurs filiales et sous-traitants » (LDV)³⁶, adoptée en 2017 en France, met en place une obligation d'identification des risques et de prévention des « atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement » pour les sociétés mères ou donneuses d'ordre. La loi sur le devoir de vigilance oblige les grandes entreprises (plus de 5 000 salariés en France, plus de 10 000 salariés dans le monde) à établir, mettre en œuvre et publier un « plan de vigilance » dans le « rapport de gestion », à compter de l'exercice 2017 (publié en 2018) ; le « compte-rendu de sa mise en œuvre effective » doit également être intégré dans le rapport de gestion. Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation

³³ FIR (2019), *op.cit.*, p.19.

³⁴ <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>

³⁵ La Chine est l'un des rares pays asiatiques à avoir légiféré en la matière. En 2015, elle a mis en place des mesures pour évaluer la conformité des entreprises privées en matière de sécurité au travail et les sanctionner. Ces textes concernent prioritairement les secteurs de l'extraction des minéraux.

³⁶ Le texte de loi est reproduit en Annexe 5.

des risques doit être établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Environ 300 entreprises seraient concernées par cette obligation³⁷.

Il est à noter que, même si dans l'absolu, la loi ne prévoit pas de sanctions, le juge peut condamner une entreprise à payer des dommages et intérêts aux victimes en cas de dommages, s'il établit que la société n'a pas élaboré de plan de vigilance. Le projet de loi français prévoyait l'application de sanctions pouvant aller jusqu'à 10 millions d'euros, précision abandonnée à la suite de la saisie du Conseil Constitutionnel, qui a estimé qu'une « *sanction ayant le caractère d'une punition ne [pouvait] réprimer que des manquements définis en des termes suffisamment clairs et précis* »³⁸.

Un dispositif de sanction existe néanmoins. Dans le cas où les entreprises sont accusées de défaillance au devoir de vigilance, elles peuvent être « mises en demeure » par la société civile (ONG, collectivités...). À la fin de 2022, l'Observatoire des transitions sociétales du cabinet d'avocats De Gaulle Fleurance³⁹ recensait 23 procédures initiées sur le fondement de la loi sur le devoir de vigilance (17 mises en demeure et 6 assignations).

À la suite de cette loi, plusieurs pays européens ont adopté une législation relative au devoir de vigilance en s'inspirant de la loi française et du MSA anglo-saxon (Allemagne, Pays-Bas, Norvège) ou sont en voie de le faire (Belgique, Luxembourg, Autriche, Danemark...). Le périmètre est plus large qu'en France. En Allemagne, il cible les entreprises de plus de 1 000 salariés à partir de 2024. En Norvège, seront concernées les entreprises réunissant au moins 2 critères parmi les suivants : plus de 50 salariés, un chiffre d'affaires de plus de 7 millions d'euros, un bilan de plus de 3,5 millions d'euros.

Un projet de directive sur le devoir de vigilance est par ailleurs en cours d'élaboration au niveau de l'Union européenne. La Commission européenne a déposé sa proposition en février 2022. Elle envisage d'étendre le devoir de vigilance à toutes les entreprises européennes employant plus de 500 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel net de plus de 150 millions d'euros. Seraient également concernées les petites entreprises des secteurs à haut risque (textile, agriculture, extraction minière). Elle serait accompagnée de sanctions en cas de manquement (responsabilité des dirigeants, amendes, indemnisation). Elle prévoit surtout **l'association des parties prenantes, incluant les organisations syndicales** (art. 5). En revanche, le texte adopté par le Conseil européen, le 1^{er} décembre 2022, exclut certaines activités financières, comme les activités d'investissement. Le Parlement européen, qui doit voter sa proposition en mai 2023, envisage d'étendre les obligations de la directive aux entreprises de plus de 250 employés et d'un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros. Le Parlement souhaite par ailleurs inclure la chaîne de valeur en aval (marketing, publicité, utilisation et élimination du produit ou service) et que la politique de devoir de vigilance soit développée en consultation avec les parties prenantes (syndicats et représentants du personnel). Les négociations en trilogue débiteront à l'été 2023 pour faire aboutir la future directive.

Auparavant, des règlements européens sectoriels ou thématiques à l'attention des entreprises privées avaient déjà fixé des obligations liées au devoir de vigilance :

- Règlement Bois de l'Union européenne, entré en vigueur en 2013,
- Règlement européen sur les industries extractives, adopté en 2017,

³⁷ A. DUTHILLEUL, B. DE JOUVENEL (2020), « *Evaluation de la mise en œuvre de la loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mère et des entreprises donneuses d'ordre* »

³⁸ D'après la décision 2017-750 DC du 23 mars 2017 du Conseil Constitutionnel

³⁹ DE CAMBOURG P., FABER E., VANSTEENKISTE L., NOWAK A., LE GFF P. (2022), « *Durabilité : nouvelles réglementations, nouveaux modèles d'affaires ?* », Observatoire De Gaulle Fleurance des transitions sociétales (<https://www.degaullefleurance.com/wp-content/uploads/2022/12/Observatoire-des-transitions-societales-2022Vdef.pdf>)

- Règlement relatif aux chaînes d'approvisionnement « zéro déforestation », en cours d'adoption.

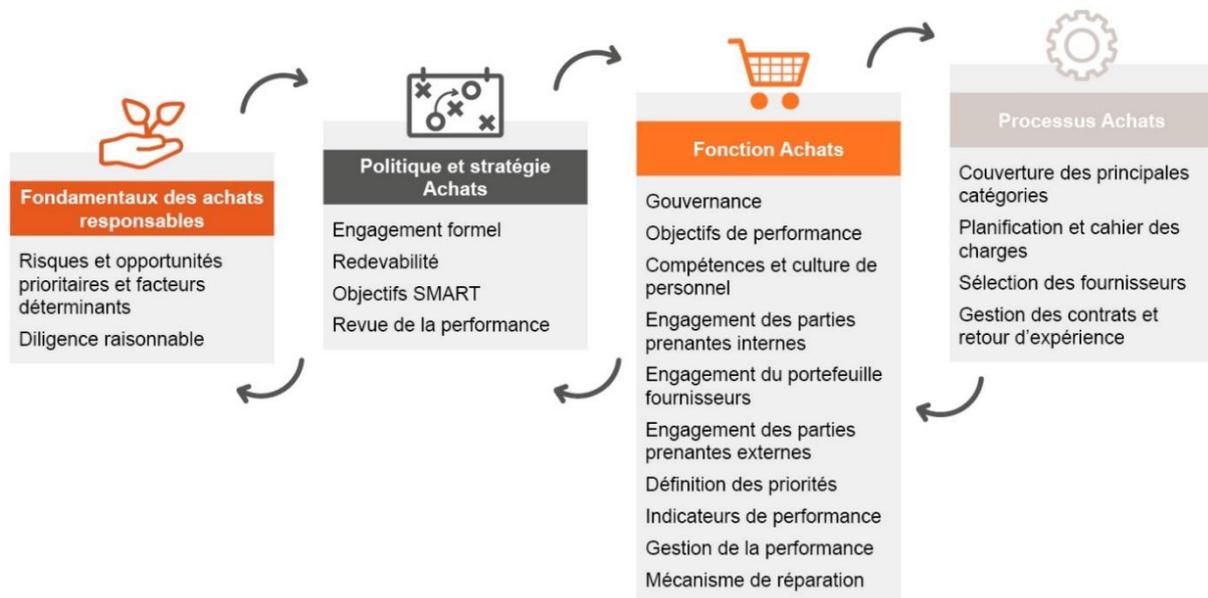
3. Les leviers non réglementaires : les référentiels incontournables

Les pouvoirs publics utilisent également des leviers non réglementaires pour influencer les pratiques des donneurs d'ordre en matière d'achats responsables, telles que les politiques publiques, les mécanismes de subventions ou les certifications.

Depuis 2017, la norme **ISO 20400 : 2017 – Achats responsables – Lignes Directrices**, développée par les représentants d'une cinquantaine de pays, en lien avec une douzaine d'organisations internationales telles que l'ONU, la Commission européenne ou la Confédération syndicale internationale (ITUC), constitue le cadre de référence international des achats responsables. Trois points la caractérisent.

- C'est une norme ISO : elle a été développée dans le cadre d'un processus de consultation, pendant quatre ans, tenant compte des points de vue de représentants de différents pays, secteurs d'activité et fonctions.
- C'est une norme de lignes directrices qui, bien que non certifiante, vise à être adaptable à différents modèles de gouvernance des achats et de la RSE.
- C'est une norme holistique au sens où elle décrit une démarche globale et cohérente d'achats responsables, du niveau stratégique au niveau opérationnel (*voir ci-dessous*).

Aperçu de la norme ISO 20 400



Source : d'après ISO 20400 (s. d.). <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>

En France, les pouvoirs publics ont été particulièrement actifs en matière d'achats responsables, en particulier en ce qui concerne la commande publique.

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

Sous l'impulsion de la Commission européenne dès 2003⁴⁰, la France intègre dès 2006 l'obligation, pour l'acheteur public, de prendre en compte les objectifs de développement durable dans ses besoins pour tous les contrats, indépendamment des seuils : marchés⁴¹, concessions⁴², avec ou sans mise en concurrence. La loi Climat et Résilience du 21 août 2021 a renforcé ces obligations⁴³. La feuille de route en matière d'achats publics est fixée par le **Plan national des achats durables** (PNAD) dont la troisième édition (2022-2025) a été publiée en juin 2021. Le but du PNAD est de fixer des objectifs et d'organiser des actions en faveur de l'achat public socialement et écologiquement responsable, ainsi que de fédérer tous les acteurs en charge de l'achat public. Une des mesures adoptées pour promouvoir les achats responsables dans le secteur public est le Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER)⁴⁴, que les collectivités territoriales ont l'obligation d'adopter et de publier lorsque le montant de leurs achats est supérieur à 100 millions d'euros hors taxes (la loi Climat et Résilience a porté ce seuil à 50 millions d'euros à compter du 1^{er} janvier 2023).

À ces obligations peuvent s'ajouter des obligations sectorielles : sur la qualité des produits servis en restauration collective⁴⁵, sur l'obligation d'acquisition de bien issus du réemploi ou de la réutilisation ou comportant des matières recyclées⁴⁶, sur la prise en compte du risque de déforestation importée dans les achats de l'Etat⁴⁷. De nouvelles évolutions en matière de commande publique responsable étaient envisagées au moment de la rédaction de la présente étude, dans le cadre du futur projet de loi sur l'industrie verte.

En matière d'achats du secteur privé, le Médiateur des entreprises a lancé en 2010, en partenariat avec le Conseil national des achats⁴⁸, la **Charte Relations fournisseurs responsables** visant à favoriser la mise en place de mesures de pratiques responsables au sein des fonctions achats des entreprises et organismes privés et publics. S'en est suivie en 2012 la création du Label Relation fournisseurs responsables visant à attester de la relation responsable des entreprises labellisées avec leurs fournisseurs et de leur engagement à améliorer en continu leurs pratiques. Élargi au PME et aux TPE et aligné à la norme ISO 20400 : 2017 - achats responsables depuis le 1^{er} octobre 2017, le **Label Relations fournisseurs et achats responsables (LRFAR)**⁴⁹ a été décerné à 74 organisations représentant 104 milliards d'euros d'achats annuel.

⁴⁰ Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen du 18 juin 2003 [COM(2003) 302], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0302&from=EN>

⁴¹ « La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées [...] en prenant en compte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale » (article L. 2111-1 du code de la commande publique).

⁴² Article L. 3111-1 CCP

⁴³ La loi impose la prise en compte des ODD dans les spécifications techniques qui définissent le besoin, met fin au critère unique du prix, ajoute un critère environnemental obligatoire et une condition d'exécution environnementale ainsi qu'une condition d'exécution relative au social et à l'emploi obligatoire dans les marchés et concessions formalisés, avec dérogations. Au plus tard le 1^{er} janvier 2025, l'État devra mettre à disposition des acheteurs des outils opérationnels de définition et d'analyse du coût de cycle de vie sur les secteurs prioritaires.

⁴⁴ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>)

⁴⁵ Loi du 30 octobre 2018 dite EGALIM

⁴⁶ Loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 (article 79) et loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire du 10 février 2020 (AGEC)

⁴⁷ Article L. 110-7 du code de l'environnement et décret n°2022-641 du 25 avril 2022

⁴⁸ Réseau de directeurs et responsables achats et de consultants

⁴⁹ Le Label Relations fournisseurs et achats responsables : <http://www.rfar.fr/label-relations-fournisseurs-achats-responsables/>

Aperçu du référentiel Label RFAR : 5 domaines, 15 critères d'évaluation



Source : d'après Label RFAR (s. d.). <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/label-relations-fournisseurs-et-achats-responsables>

D. Les achats responsables, un levier pour transformer l'économie, pour les pouvoirs publics

Si le cadre normatif en matière d'achats responsables est en pleine mutation, c'est bien que les pouvoirs publics ont clairement ciblé ces derniers comme levier de transformation de l'économie, en *incitant* les donneurs d'ordre à se conformer aux meilleures pratiques existantes.

1. Un poids économique considérable

Selon l'ADEME, les achats représentent en moyenne 50 % du chiffre d'affaires d'une entreprise⁵⁰. Ce faisant, ils constituent un axe majeur d'amélioration de la performance de l'entreprise. En repensant l'acte d'achat, les entreprises peuvent mieux maîtriser leurs coûts ainsi que leurs risques et, au-delà, en tirer des gains en termes d'image et inciter à l'innovation et la création de valeur. Cette section présente des ordres de grandeur pour mieux appréhender les enjeux liés aux achats responsables.

En France, l'Observatoire économique de la commande publique (OEC⁵¹) publie tous les ans un « *recensement économique de la commande publique* ». Les résultats de cette enquête permettent d'appréhender le volume des marchés publics sous différents angles. Ainsi, sur l'année 2021⁵², le montant total des marchés publics représentait près de 152 milliards d'euros (soit près de 7 % du PIB), dont 49,9 % concernaient des contrats passés avec des PME ou des ETI – une proportion en diminution par rapport à 2019 et 2020 (56,7 % pour 2019 et 55,9 %

⁵⁰ Les achats responsables, ADEME, 30 septembre 2022 ([Les achats responsables – Ademe](#))

⁵¹ L'Observatoire économique de la commande publique rassemble et analyse les données relatives aux aspects économiques et techniques de la commande publique. Pour en savoir plus : [Observatoire économique de la commande publique \(OEC\) | economie.gouv.fr](#)

⁵² D'après le Recensement économique de la commande publique – chiffres 2021 : [Présentation PowerPoint \(economie.gouv.fr\)](#)

pour 2020). L'étude montre également une évolution de la part des clauses sociales et environnementales :

- Si la part en montants des contrats incluant des clauses sociales stagne, voire baisse par rapport à 2020 et 2019 (15,2 % en 2021 et 2020 contre 17,3 % en 2019), le nombre de contrats incluant ce type de clause a crû, passant de 12,5 % en 2019 à 13,2 % en 2021
- De plus en plus de contrats prévoient des clauses environnementales, à la fois en montants et en nombre (22,3 % des contrats en montants en 2021, contre 18,9 % en 2020)

Compte tenu du poids de la commande publique, le secteur public joue un rôle majeur, non seulement dans la diffusion de pratiques d'achats responsables à travers sa capacité à influencer les fournisseurs et, par extension, à donner l'exemple aux autres donneurs d'ordre, mais aussi dans sa capacité à transformer des chaînes de valeur étant donné son poids économique.

2. Les achats responsables, au cœur de la relation « donneurs d'ordre - fournisseurs »

La relation « donneurs d'ordre - fournisseurs » est au cœur des problématiques d'achats responsables. Elle génère des impacts considérables, notamment sur les conditions de travail et de rémunération des travailleurs.

Une enquête de l'Organisation internationale du travail⁵³ auprès de 1 454 fournisseurs provenant de 87 pays, de toutes tailles et secteurs d'activité, a mis en lumière l'influence des pressions subies par les employeurs de la part de leurs clients, et indirectement celles subies par les travailleurs, via des pratiques d'achats néfastes, que ce soit en termes de salaires, de temps de travail, de santé-sécurité, de précarité de l'emploi et d'externalisation.

Le tableau ci-dessous synthétise les relations de cause à effet entre les pratiques d'achats et les salaires, mises en évidence dans le cadre de cette enquête (1 130 fournisseurs ayant fourni des données suffisantes). Il en ressort que **les relations clients-fournisseurs peuvent influencer les salaires à la même hauteur que l'existence d'une convention collective, d'un comité d'entreprise et/ou d'un syndicat.**

Relation entre les pratiques d'achats et les salaires

| Elément | Description du facteur | % de différence dans les salaires |
|--------------------|---|-----------------------------------|
| Pratiques d'achats | Flexibilité totale attendue des fournisseurs | -5,95% |
| | Spécifications techniques très imprécises | -21,91% |
| | Les acheteurs acceptent de payer au minimum les coûts de production | +9,74% |
| | Imposition de prix en-deçà des coûts de production | -11,33% |
| Pouvoir de marché | Le fournisseur n'a qu'un client | -20,27% |

⁵³ OIT (2017), « Purchasing practices and working conditions in global supply chains », *INWORK Issue Brief No.10*, [INWORK Policy Brief No. 10: Purchasing practices and working conditions in global supply chains: Global Survey results \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/publications/iloorg/fr/publications/iloorg/Policy%20Brief%20No.%2010%3A%20Purchasing%20practices%20and%20working%20conditions%20in%20global%20supply%20chains%3A%20Global%20Survey%20results%20(ilo.org))

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| | | |
|----------------------|--|---------|
| Relations de travail | Existence d'une convention collective d'entreprise | +11,17% |
| | Existence d'un comité de travailleurs et d'un syndicat | +15,57% |

Source : « *Purchasing practices and working conditions in global supply chains* », OIT, 2017

L'enquête de l'OIT met également en évidence d'autres enjeux syndicaux liés aux achats responsables, parmi lesquels le temps de travail, la santé et la sécurité, la précarité de l'emploi et l'externalisation. Le temps de travail ressort comme étant une variable fortement influencée par les relations d'affaires. Ainsi, si des imprécisions quant aux spécifications techniques ont un impact sur les salaires, elles affectent également le temps de travail ; impliquant en général une hausse du temps de travail. Plus de la moitié des répondants de l'enquête (59 %) identifiaient les heures supplémentaires comme la conséquence directe de délais insuffisants (conséquence de pressions excessives pour se conformer aux délais de la part des donneurs d'ordre). De surcroît, les heures supplémentaires demeurent le principal levier à disposition des fournisseurs pour gérer les périodes de fortes demandes (46 % des entreprises utilisent systématiquement les heures supplémentaires). De fait, ce recours aux heures supplémentaires se traduit par un temps de travail bien au-delà de celui défini par la législation (ou les accords d'entreprise).

Enfin, l'enquête démontre que les fournisseurs peuvent également s'adapter aux périodes de forte demande en ayant recours à des travailleurs temporaires et en externalisant ; ce levier est souvent associé à des salaires plus bas et des conditions de travail précaires. Dans plus de 90 % des cas, les fournisseurs interrogés mettent en avant des justifications au recours à du travail temporaire liées aux pratiques d'achats des donneurs d'ordre (périodes de forte demande, modification des quantités commandées, maintien de coûts réduits, mauvaise planification des donneurs d'ordre).

Dans le cadre des travaux de l'étude, une analyse a été menée pour mesurer la relation entre un certain nombre de pratiques d'achat et la proportion de travailleurs temporaires embauchés par les fournisseurs. Les résultats montrent que la position dominante d'un acheteur est associée à une augmentation de 23 % du recours à du travail temporaire. En outre, l'imposition de prix inférieurs au coût de production génère une augmentation de 20 % du nombre de travailleurs temporaires. L'étude montre également que la croissance du travail temporaire est très liée à la croissance de l'externalisation : une augmentation de 4 % du nombre de travailleurs temporaires est constatée pour chaque augmentation de 10 points de pourcentage de l'externalisation. Enfin, le recours au travail temporaire apparaît comme beaucoup plus important dans les économies en développement (20 % de travailleurs temporaires en plus) et chez les petits fournisseurs (10 % de travailleurs temporaires en plus).

Les représentants syndicaux désireux de défendre ou promouvoir les intérêts communs de tous les travailleurs peuvent donc agir à deux niveaux :

- Au niveau de la relation employeur-employés au sein de leur entreprise, ce qui bénéficiera aux salariés de cette dernière ;
- Au niveau de la relation que leur entreprise entretient avec ses fournisseurs, ce qui bénéficiera aux salariés des fournisseurs de l'entreprise.

Pour autant, le sujet ne progresse que lentement dans les entreprises, comme le montre le Baromètre de l'Observatoire des achats responsables, qui donne une indication générale de l'avancée des pratiques d'achats responsables au niveau français (*voir Chapitre III*).

3. Un levier de transformation positif

C'est d'abord dans une volonté de minimiser les risques que les donneurs d'ordre se tournent vers des pratiques d'achats responsables (pour minimiser le risque de survenance d'autres controverses). Toutefois, minimiser les impacts néfastes (voire les éliminer) n'est pas la seule motivation des donneurs d'ordre. Certains souhaitent également favoriser l'émergence d'impacts positifs, comme l'illustrent les deux exemples suivants.

- **Ministère de la Défense des Pays-Bas – Favoriser l'insertion de travailleurs handicapés sur un projet d'économie circulaire**

Le ministère de la Défense des Pays-Bas emploie environ 60 000 personnes et utilise un large volume d'uniformes et autres produits textiles pour son fonctionnement. Désireux de mieux gérer la fin de vie de ses produits, le ministère a mis en place un contrat avec BIGA Group, une entreprise sociale employant des travailleurs handicapés et des migrants, pour le tri de 750 000 produits par an. Les produits en fin de vie sont ainsi incinérés, recyclés ou réparés et réutilisés selon leur état.

Cette expérience a permis à des populations traditionnellement éloignées de l'emploi de participer, via leur travail, au développement d'un modèle économique circulaire⁵⁴.

- **Barangaroo Skills Exchange : développer les compétences des ouvriers de sous-traitants**

Barangaroo est un quartier de l'ouest du centre de Sydney, Australie. Ancienne zone portuaire en friche, il est sujet à un programme massif de réaménagement pour en faire un quartier moderne incluant des espaces verts, résidentiels, d'affaires et de divertissement. Le premier projet d'envergure de ce programme, initié en 2008 et finalisé en 2017, incluait la construction de trois tours d'affaires dans la zone sud de Barangaroo, pour une valeur de 6 milliards de dollars australien (AUD).

Le maître d'œuvre du projet, Lendlease, déploya, en coopération avec le gouvernement fédéral australien (3,7 milliards AUD), le gouvernement étatique de Nouvelle Galles du Sud et un organisme public de formation (TAFE NSW), un programme de développement des compétences des ouvriers, en grande majorité d'entreprises sous-traitantes, d'un budget total de 6,15M AUD, appelé « *Barangaroo Skills Exchange* ». Ce programme incluait, entre autres, la mise en place de cursus d'apprentissage et la facilitation d'un programme de formation suivi par environ 9 000 ouvriers intervenant sur le site et couvrant des sujets variés :

- Apprentissage de la langue anglaise et mathématique
- Santé et sécurité au travail
- Drogue et alcoolisme
- Bien-être psychologique
- Certifications techniques

Une étude sur le retour sur investissement social du programme⁵⁵, réalisée entre 2013 et 2015, estime qu'un total de 78,5 milliards AUD de valeur sociale a été généré pour les parties prenantes du projet, par rapport à un investissement initial de 6,15 milliards AUD, soit un ratio de valeur sociale net de 11,76 AUD par dollar investi. Le graphique ci-dessous, tiré de cette étude, donne un aperçu des types de valeur sociale générés.

⁵⁴ [MVO bij Defensie, Engelse versie - YouTube : Bridging the Circular Economy and Social Enterprise: The Dutch Ministry of Defence and Biga Groep - The European Business Review](#)

⁵⁵ <https://www.readkong.com/page/barangaroo-skills-exchange-social-return-on-investment-9474013>

Types de valeur sociale associés aux achats responsables

VALEUR CRÉÉE PAR LE RÉSULTAT

Part du résultat de chaque source pour les parties prenantes de BSX



Source : d'après <https://www.readkong.com/page/barangaroo-skills-exchange-social-return-on-investment-9474013>

Conclusion : les achats responsables, un concept relativement récent porté par la volonté des donneurs d'ordre de minimiser les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités

Étant donné leur nature, et dans un contexte mondialisé, les **activités d'achats** sont susceptibles de générer des **impacts** en matière de droits humains, de relations et conditions de travail, d'environnement, de loyauté des pratiques, et de questions relatives aux consommateurs, aux communautés et au développement local.

Les impacts produits par les achats doivent être appréhendés **sur la globalité de la chaîne de valeur**, de l'acquisition des matières premières jusqu'à la fin de vie du produit/service, en passant par la distribution, l'usage et le recyclage. La **complexité des chaînes d'approvisionnement** résultant de la mondialisation (sous-traitance en cascade, opacité) est à l'origine d'une multiplication des impacts négatifs et de la **dilution des responsabilités des différents donneurs d'ordre**. Lorsque les impacts sont néfastes, ils engagent la responsabilité des donneurs d'ordre, qui doivent assumer les conséquences de leurs actes en procédant à leur identification, évaluation, hiérarchisation, prévention et éventuelle correction, un dispositif connu sous le nom de « **diligence raisonnable** ».

On observe une montée en puissance de la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les relations entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs, qui témoigne d'une prise de conscience progressive des entreprises quant au fait que les critères ESG sont devenus des **facteurs de risques, mais également d'opportunités** (impacts positifs) dans le cadre de leurs relations d'affaires.

Si, jusqu'à très récemment, l'écosystème réglementaire en matière d'achats responsables relevait essentiellement du « **droit souple** » (règles déclaratives non contraignantes, telles que présentées dans la « Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale », les « Principes directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme » et les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales »), il s'est depuis **consolidé**, en particulier en France, avec la loi sur le devoir de vigilance, et dans le monde anglo-saxon, avec le *Modern Slavery Act* et ses extensions. Un projet de directive européenne sur le devoir de vigilance, en cours d'élaboration, vise à généraliser les exigences de la loi française en obligeant les entreprises européennes à

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

mesurer les expositions des risques ESG de leur chaîne d'approvisionnement et à mettre en place le dispositif qui permettra de maîtriser ces expositions tout en y apportant deux précisions majeures :

- L'application de sanctions administratives et financières en cas de non-respect,
- L'association des parties-prenantes, incluant les organisations syndicales.

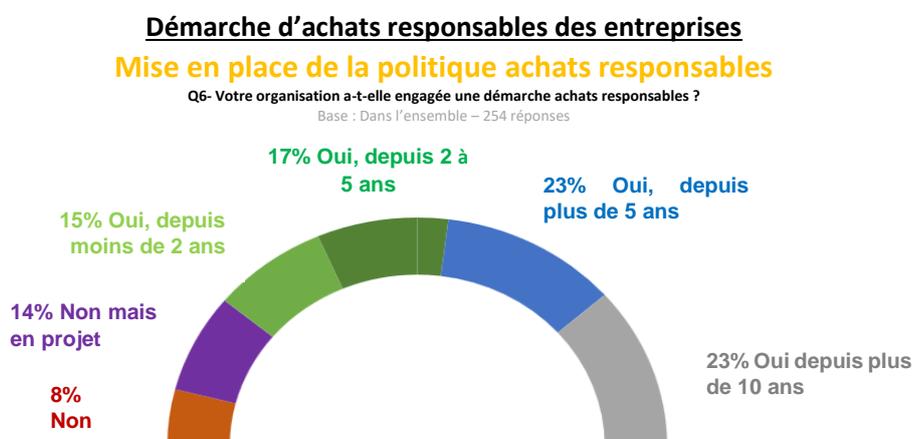
Afin de respecter leurs futures obligations, les entreprises disposent d'**outils normatifs** et de **référentiels** portés par les pouvoirs publics, au sein desquels figurent la « norme ISO 20 400 – Achats responsables » et le « Label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) » qui permettent tous deux de mettre en place et de piloter un dispositif de gestion des risques ESG sur la chaîne d'approvisionnement.

Au regard du **poids important des achats dans l'économie** (ils représentent la moitié du chiffre d'affaires des entreprises), en particulier au niveau de la commande publique (qui représente une partie significative du PIB), la **mutation du cadre normatif** apparaît ainsi comme un **levier de transformation de l'économie**, en incitant les entreprises donneurs d'ordre à se conformer aux meilleures pratiques (dans le cadre de la relation que leur entreprise entretient avec ses fournisseurs / sous-traitants).

Les impacts générés par les problématiques d'achats responsables touchant directement les **travailleurs** (notamment au travers des conditions de travail et de rémunération), **les organisations syndicales ont un rôle à jouer dans cette transformation**, non seulement pour promouvoir les intérêts des **salariés de leur entreprise** (dans le cadre de la relation employeurs-employés), mais également pour soutenir ceux **des salariés des fournisseurs/sous-traitants de leur entreprise**.

Chapitre II. La réalité des achats responsables dans les organisations

Si les achats responsables constituent un sujet pertinent pour les organisations, sa relative nouveauté en fait un sujet pas toujours facile à appréhender pour celles-ci, comme le montre le Baromètre de l'Observatoire des achats responsables, qui donne une indication générale de l'avancée des pratiques d'achats responsables au niveau français. Ce baromètre couvre un ensemble large de thématiques RSE et de domaines d'action tels que les aspects de gouvernance, la gestion des risques, l'évaluation des fournisseurs, la formation et le *reporting*. L'édition 2022 du Baromètre ObsAR⁵⁶ révèle que malgré la progression des démarches d'achats responsables, les organisations rencontrent des difficultés de mise en œuvre, tout particulièrement du fait d'un sous-investissement en ressources humaines (manque de temps et de ressources pour 78 % des répondants).



Source : 13^e Baromètre Achats responsables », ObsAR, 2022

Cette partie vise à dresser un état des lieux des pratiques d'achats responsables au sein des organisations, mais aussi des motivations et degrés de maturité.

A. Les pratiques d'achats responsables

Le rapport *The Journey Towards Strategic Sustainable Procurement*⁵⁷, publié par Action Sustainability⁵⁸, propose une synthèse des résultats d'évaluation d'une quarantaine d'organisations au regard de la norme ISO 20 400. Il décrit également dix facteurs clés de succès d'une démarche mature d'achats responsables, alignés à l'outil de diagnostic d'ISO 20 400⁵⁹. La synthèse ci-dessous donne des indications sur les « incontournables » que l'on peut attendre d'une organisation en matière d'achats responsables.

⁵⁶ Le baromètre Achats responsables, février 2022 ([Les résultats 2022 du baromètre achats responsables \(obsar.asso.fr\)](https://obsar.asso.fr))

⁵⁷ ACTION SUSTAINABILITY (2019), « *The journey towards strategic sustainable procurement : Benchmarking of 40 organisations assessed on their alignment with ISO 20400 :2017 – Sustainable Procurement – Guidance* », [AS JTSSP BenchmarkDocument FINAL.pdf \(actionsustainability.com\)](https://actionsustainability.com)

⁵⁸ Action Sustainability est une entreprise sociale financée par le Département pour l'Environnement, la nourriture et les affaires rurales du Royaume-Uni, en charge de diffuser les travaux du groupe de travail du gouvernement britannique sur l'approvisionnement durable.

⁵⁹ L'outil d'autodiagnostic achats responsables gratuit de la plate-forme associative www.iso20400.org permet d'apprécier le niveau de maturité d'une organisation en matière d'achats responsables, à travers vingt questions essentielles de la norme ISO 20 400.

Organisation des achats responsables

01. FONDAMENTAUX

Comprendre la culture et les moteurs de votre organisation - Effectuez un exercice d'évaluation des motivations. Il est préférable de réaliser ce type d'exercice dans le cadre d'un atelier impliquant des cadres supérieurs, car ce sont eux qui doivent diriger l'approche des achats durables.

Mobiliser vos parties prenantes - Mobilisez vos parties prenantes avant et pendant le développement de votre stratégie d'achats durables afin de comprendre l'importance stratégique du développement durable pour votre organisation et vos chaînes d'approvisionnement.

Prioriser - Effectuez un exercice de définition des priorités en établissant une matrice des menaces et des opportunités en matière de développement durable pour vos dépenses d'achat.

03. FACILITATEURS ORGANISATIONNELS

Sensibiliser les équipes durabilité et achats - Ne sous-estimez pas l'importance de la formation des collaborateurs au premier stade de la mise en place de la stratégie : priorités, ressources, équipe et objectifs individuels.

Mobiliser vos fournisseurs - Collaborez avec votre chaîne d'approvisionnement le plus tôt possible. Vous pourriez être surpris par des solutions innovantes qu'ils ont déjà mis en place avec d'autres clients.



02. POLITIQUE ET STRATÉGIE

Définir des objectifs SMART - Concrétisez vos engagements stratégiques en objectifs chiffrés qui peuvent être mis en oeuvre, mesurés et communiqués.

Partager les responsabilités - Veillez à définir les personnes réalisatrices, responsables, consultées et informées (RACI). Cela permettra de maintenir l'accent sur la livraison, mobilisera les collaborateurs au fil de l'eau et assurera la faisabilité de la stratégie pour toutes les parties prenantes responsables et productrices de livrables.

04. PROCESSUS D'ACHATS

Définir une feuille de route - Alignez votre matrice de risques avec votre pipeline RFT et planifiez la mobilisation des parties prenantes pour l'année à venir.

Adapter les stratégies d'approvisionnement - Quand vos enjeux RSE sont importants, donnez-vous le temps de réfléchir à l'évaluation de vos fournisseurs et développez des moyens créatifs de les influencer pour bénéficier de leur meilleure offre en matière de durabilité.

Créer des fournisseurs compétitifs par le biais du contrat - La durabilité est un environnement évolutif. Assurez-vous que vos fournisseurs s'améliorent continuellement, développent leurs compétences et innovent tout au long du contrat.

Source : A2 Consulting

Une typologie des pratiques se dessine à partir de ces indications. Celles-ci recouvrent trois aspects :

- L'identification des risques et opportunités sociétales des achats
- La mise en place et le suivi d'une politique et d'une stratégie achats responsables
- L'intégration de la RSE dans le processus achats

1. L'identification des risques et opportunités sociétales des achats

La bonne compréhension des risques et opportunités sociétales du portefeuille achats d'un donneur d'ordre, c'est-à-dire la liste complète des produits et services qu'il achète, souvent structurés en groupes de produits et services appelés « **familles achats** », constitue l'un des éléments fondateurs d'une démarche d'achats responsables. Celle-ci vise trois objectifs :

- Identifier les familles d'achats prioritaires par impact sociétal, notamment en lien avec les objectifs de développement durable de l'organisation, des contraintes réglementaires ou des attentes des parties prenantes. Par exemple, si l'organisation a des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, quels sont les produits et services à traiter en priorité ?
- Identifier, par famille d'achats, les risques et opportunités importants, ce qui permet de fournir aux équipes en charge des produits/services et fournisseurs associés des directions claires sur les priorités sur les sujets clés à traiter lorsqu'elles lancent un appel d'offre ou renégocient un contrat avec un fournisseur
- Donner du sens aux équipes qui comprennent mieux, au-delà de la mise en place d'une politique et de procédures, ce que signifient les achats responsables sur leurs périmètres de responsabilités

Il existe diverses méthodes de réalisation d'une **cartographie des risques et opportunités sociétales des achats**. L'organisation peut adopter une approche analytique plus ou moins sophistiquée, du 100 % automatisé (*scoring* de familles d'achats via des indicateurs de risques sociaux⁶⁰ et environnementaux⁶¹ par pays ou secteur d'activité) à une approche plus dynamique (consultation des acheteurs, revue de réponses de fournisseurs à des questionnaires, recours à des experts externes...). A chaque niveau d'investissement correspond un niveau de précision et de fiabilité différent.

Quelques points méritent une attention particulière.

- **L'évaluation première des impacts sociétaux** : selon le concept de diligence raisonnable, l'organisation doit prioriser ses familles d'achats en fonction des impacts sociétaux négatifs réels et potentiels. Des considérations autres, telles que la capacité d'influence des fournisseurs ou le caractère stratégique d'une famille d'achats, doivent être utilisées dans un second temps.
- **La prise en compte des risques et des opportunités** : les achats responsables ne sont pas uniquement une affaire de gestion des risques sociétaux, tels que la pollution environnementale, le travail des enfants ou la sécurité des consommateurs. C'est également un levier pour générer des impacts sociétaux positifs, tels que la diversité et l'inclusion, la régénération de l'environnement ou l'éducation des consommateurs. Il est nécessaire d'avoir une approche globale de cartographie, alliant risques et opportunités.
- **L'alignement avec les bonnes pratiques d'évaluation des risques** : l'évaluation des risques est une pratique normée, notamment via la norme ISO 31000 – Management du risque⁶² qui donne un cadre méthodologique à cet exercice. Il est nécessaire de s'assurer que l'organisation distingue clairement la notation des risques bruts et de celle des risques nets et intègre la notion de degré de maîtrise des risques dans sa notation.
- **L'intégration des pratiques d'achats dans les facteurs de risque** : les pratiques d'achats d'une organisation peuvent être un facteur de risque pour ses fournisseurs. Par exemple, le paiement tardif des factures ou l'imposition de calendriers de livraison intenable et sans compensation peuvent être des causes profondes de mauvaise gestion des relations et conditions de travail des fournisseurs.

2. La mise en place et le suivi d'une politique et d'une stratégie achats responsables

Les achats responsables doivent être portés au plus haut niveau d'une organisation, afin d'entraîner l'ensemble des équipes. Deux documents formalisent la direction donnée par l'organisation :

- La « **politique** », qui exprime des éléments tels que la vision, les valeurs, les engagements et les règles de l'organisation en matière d'intégration d'enjeux sociétaux dans les achats ;

⁶⁰ Le site Rights Tracker fournit des indicateurs de performance par pays en matière de protection des droits humains ([HRMI Rights Tracker](#))

⁶¹ Le site de l'Environmental Performance Index fournit des indicateurs de performance environnementale par pays (<https://epi.yale.edu/>)

⁶² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- Parfois nommée charte, elle se concrétise également en « **code de conduite fournisseurs** » lorsqu'il cible les fournisseurs de l'organisation ;
- La « **stratégie** », qui expose les grandes lignes concernant la mise en œuvre de la politique d'achats responsables. Ce document expose des objectifs précis en matière d'achats responsables et contient un plan d'actions, des responsabilités et des modalités de suivi explicites.

Voici quelques points essentiels relatifs à la mise en place d'une politique et/ou d'une stratégie d'achats responsables.

- **La qualité d'une politique achats responsables** s'évalue en fonction de son adéquation avec les enjeux de l'organisation tels que le profil de son portefeuille d'achats et les impacts sociétaux majeurs liés à son activité. Par exemple, un parc zoologique devra aborder de manière centrale les questions de bien-être animal et de biodiversité, alors qu'un prestataire de conseil devra se concentrer sur les questions de relations et conditions de travail et de sous-traitance. En d'autres termes, une politique d'achats responsables générique dénote sans doute un faible niveau d'investissement dans le domaine.
- **Le développement d'une stratégie est essentiel** ; il permet de se fixer des objectifs tangibles et de suivre leur réalisation dans le temps. En effet, bien qu'incontournable, la seule mise en place d'une politique est insuffisante pour insuffler une dynamique forte de transformation des pratiques.
- **L'implication de la direction dans la politique et la stratégie** est également cruciale car elle permet de s'assurer que le projet est porté au plus haut niveau de l'organisation et que les ressources nécessaires seront allouées au projet.
- **La participation des différentes parties prenantes** (dont les salariés et leurs représentants syndicaux, partie constituante de l'entreprise) devrait être un incontournable, car elles sont concernées au premier chef.

3. L'intégration de la RSE dans le processus achats

L'ensemble des éléments présentés ci-dessus participent à la réalisation d'un objectif final : permettre aux différents acteurs d'intégrer de manière stratégique la RSE dans leurs pratiques d'achat, de l'identification des besoins jusqu'au terme de la relation fournisseurs, y compris pour :

- La stratégie achats : identifier et intégrer les impacts sociétaux majeurs dans la politique d'achats ;
- La sélection des fournisseurs : s'assurer que la stratégie achats et RSE soit bien déclinée dans les cahiers des charges, les critères d'évaluation, la constitution du comité d'évaluation, la négociation et la contractualisation ;
- La gestion : s'assurer que les obligations contractuelles RSE sont mises en œuvre dès l'exécution du contrat et tout au long de la relation contractuelle (revue de performance, amélioration continue...).

En ce qui concerne la gestion des risques sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement, un **processus articulé autour du triptyque « code de conduite – auto-évaluation des fournisseurs – audits sur site »** s'est largement imposé sur le marché.

Principales étapes du processus achats concernées par l'intégration des enjeux RSE

| Cartographie des risques | Signer le code de conduite fournisseurs | Signer les clauses contractuelles RSE | Remplir un questionnaire d'auto-évaluation | Revue des réponses du questionnaire | Mise à jour du niveau de risque | | | |
|--------------------------|---|---------------------------------------|--|-------------------------------------|---|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| | | | | | Engagement avec le fournisseur sur réponses | Conduite d'un audit sur site | Détermination d'un plan de correction | Suivi de la mise en oeuvre du plan |
| Risque faible | ✓ | ✓ | | | | | | |
| Risque moyen | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Risque élevé | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Source : A2 Consulting

Ce processus est parfois appliqué uniquement aux fournisseurs existants de l'entreprise ; il n'influe alors pas de manière significative sur les procédures d'appels d'offre et de contractualisation.

Les référentiels utilisés dans le cadre de ce processus incluent notamment :

- Les **normes de système de management RSE**, établissant des exigences ou des lignes directrices pour aider les organismes à gérer leurs politique et processus afin d'atteindre des objectifs RSE, dans une logique d'amélioration continue. Citons notamment les normes ISO 45 001 pour la santé-sécurité et ISO 14 001 sur l'environnement ;
- Les **labels de performance RSE de produits/services**, établissant un cahier des charges d'exigences RSE devant être respectées à une ou plusieurs étapes du cycle de vie du produit ou service. Historiquement centrés sur les questions environnementales, ils intègrent de plus en plus les questions sociales. Il en existe des centaines et il est souvent difficile pour les acheteurs de s'y retrouver. Citons notamment le label Max Havelaar pour le commerce équitable ou l'écolabel européen pour les prestations d'hôtellerie.

Il est à noter que la montée en puissance de ce processus a permis l'émergence et le développement à grande échelle de prestataires de services structurés autour de trois grands besoins :

- La fourniture de données prédictive de risques sociétaux, basée sur une analyse de facteurs de risques géographiques, sectoriels mais aussi liées aux fournisseurs et à leurs dirigeants ;
- La mise à disposition de plateformes SaaS (*Software as a Service*) permettant l'industrialisation de l'engagement et de l'auto-évaluation et de l'audit des fournisseurs ;
- L'externalisation de la réalisation d'audits sociaux et environnementaux sur site (à noter que les principaux acteurs de ce secteur coopèrent au sein de l'APSCA⁶³).

De nombreuses organisations de la société civile challengent l'efficacité de ce processus traditionnel, qui, selon elles, ne permet pas de réduire efficacement les risques. Certains

⁶³ L'Association of Professional Social Compliance Auditors est une association dont les membres représentent les intérêts de l'industrie de l'audit social (<https://www.theapsca.org/>).

rapports d'ONG ont fait grand bruit sur ce sujet, tel celui de Fig Leaf for Fashion⁶⁴ de la Clean Clothes Campaign⁶⁵. Publié en 2019, le rapport Fig Leaf for Fashion démontre comment les audits menés par les donneurs d'ordre aggravent souvent les risques pour les travailleurs en fournissant des garanties trompeuses pour leur sécurité et en sapant les efforts visant à améliorer réellement leurs conditions de travail. **Au-delà de cette démonstration, la Clean Clothes Campaign souligne également l'importance d'impliquer les travailleurs dans les démarches d'audits.**

Le graphique ci-dessous fournit un aperçu des axes d'amélioration du processus de gestion des risques sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement, structurés en trois axes : processus, partenariats et technologie.

Axes d'amélioration du processus de gestion des risques et des opportunités ESG dans la chaîne d'approvisionnement



Source : A2 Consulting

Les travailleurs et leurs représentants peuvent jouer un rôle clé dans l'amélioration du processus de gestion des risques en intervenant sur chacun des axes présentés dans le graphique ci-dessus par les voies de la proposition, de la construction et de la collaboration.

L'identification et la compréhension des grands types de pratiques permettent de questionner la motivation et la maturité des donneurs d'ordre.

B. Motivation et maturité des donneurs d'ordre

L'enquête menée dans le cadre de cette étude⁶⁶ a permis d'identifier les motivations, priorités, stratégies, organisations, pratiques (dont le pilotage des impacts sur les parties prenantes), comportements vis-à-vis de la réglementation, degrés de maturité et voies de progrès de trois grandes catégories d'acteurs représentant directement ou indirectement les organisations donneuses d'ordre et/ou fournisseurs⁶⁷ :

- Des grandes entreprises privées donneuses d'ordre (Air Liquide, BNP Paribas, Legrand, Schneider Electric)

⁶⁴ Fig Leaf for fashion

⁶⁵ <https://cleanclothes.org/>

⁶⁶ Les modalités de l'enquête et des synthèses des entretiens sont disponibles en Annexe 2

⁶⁷ Les entreprises de l'échantillon (voir Introduction) sont généralement en même temps donneuses d'ordre et fournisseurs.

- Des PME-ETI privées donneuses d'ordre et fournisseurs (Fayat Metal, Valorem)
- Des organisations professionnelles représentant les donneurs d'ordre et/ou les fournisseurs (l'AFEP⁶⁸, la CPME⁶⁹, l'ObsAR, Pacte PME⁷⁰)

Les principaux résultats de l'enquête pour les donneurs d'ordre sont restitués ci-dessous.

1. Motivations des donneurs d'ordre

Si les motivations des donneurs d'ordre peuvent différer selon leur taille, leurs marchés ou leur secteur d'activité, certains points communs transparaissent. Ainsi, quatre motivations ont été évoquées à la fois par les grandes entreprises et par les ETI-PME :

- La performance économique
- La conformité réglementaire, à un niveau qui diffère selon la taille et le secteur d'activité (voir le paragraphe 4 « *Prise en compte de la réglementation* », ci-après)
- L'image véhiculée par une démarche d'achats responsables
- L'engagement vis-à-vis des fournisseurs

La performance économique reste le premier motif de recours aux achats responsables, comme l'illustre Karine ALQUIER-CARO, directrice exécutive des achats du groupe Legrand : « *Les achats responsables sont un levier de création de valeur ; en tant que leader sur le marché, Legrand a l'ambition d'être au plus haut niveau d'exigence* »⁷¹. En cherchant à garantir une équité vis-à-vis de leurs fournisseurs (délais de paiements...), les donneurs d'ordre tentent d'établir une relation de confiance avec ceux-ci et, de fait, semblent identifier pleinement le potentiel des achats responsables pour transformer l'économie.

Par-delà les motivations communes, des ressorts spécifiques se font jour. Ainsi, tandis que les ETI-PME optent pour une démarche d'achats responsables du fait de demandes clients, les grandes entreprises, elles, y voient un moyen d'acquérir un avantage compétitif.

En tant que fournisseurs, la **recherche d'opportunités d'affaires**, liée à la possibilité de conserver des marchés anciens ou de pénétrer des marchés nouveaux (dans le cadre des consultations exercées par les donneurs d'ordre) est clairement le principal levier de mobilisation des PME-ETI, qui, de ce fait, mettent en place des dispositifs d'achats responsables qui répondent aux attentes des grandes entreprises (existence d'une politique RSE, établissement d'un dispositif minimaliste de gestion des risques environnementaux et sociaux). Selon la responsable Développement durable de la CPME, Sarah RACHI, « *pour les PME, les achats responsables sont un sujet stratégique dans la relation avec les grands donneurs d'ordre et l'accès aux marchés publics ; c'est un sujet moins stratégique dans la relation avec ses propres sous-traitants* »⁷². La motivation des PME-ETI, en tant que donneuses d'ordre, réside principalement dans la **réponse aux nouvelles attentes de la clientèle**, et dans l'**amélioration d'image** qui en résulte, comme l'indique Véronique TALON, directrice des achats de Valorem : « *Nous percevons les achats responsables comme une*

⁶⁸ L'Association française des entreprises privées (AFEP) est une association représentant plus de 110 grands groupes privés exerçant leurs activités en France, qui « *porte la voix des grandes entreprises auprès des décideurs publics français et européens* » (<https://afep.com/>).

⁶⁹ La Confédération des petites et moyennes entreprises est l'« *organisation patronale des petites et moyennes entreprises, tous secteurs confondus* » (<https://www.cpme.fr/>).

⁷⁰ PactePME est une « *association réunissant des grandes entreprises, des collectivités, des ETI et des PME autour d'une mission commune : faire grandir les PME françaises* » (<https://pactepme.org/>).

⁷¹ Issu des entretiens menés dans le cadre de l'étude.

⁷² Issu des entretiens menés dans le cadre de l'étude.

opportunité de revisiter les besoins, d'intégrer les enjeux ESG dans nos pratiques et de raisonner en coût global ».

2. Enjeux prioritaires

Les **enjeux liés au devoir de vigilance** (droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, l'environnement) figurent au rang des priorités des entreprises (grandes entreprises ou ETI-PME) en matière de risques et opportunités ESG. Parmi ceux-ci, les entreprises accordent aux **enjeux environnementaux** (notamment ceux relevant de la lutte contre le réchauffement climatique) une place importante dans la démarche, suivis des **enjeux territoriaux** (empreinte territoriale) et/ou **d'équilibre des relations entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs** (le respect des délais de paiement par exemple).

Par ailleurs, un ensemble de **nouveaux enjeux** que les grandes entreprises considèrent dorénavant comme importants émerge progressivement (numérique responsable, accès aux PME, secteur du travail protégé et adapté). Il est toutefois important de noter que pour les grandes entreprises, les enjeux prioritaires sont d'abord et avant tout **fonction du secteur d'activité**. Ainsi, pour la BNP Paribas, les risques et opportunités ESG liés aux achats responsables sont globalement moins importants que pour une entreprise du secteur industriel comme Schneider Electric. Leurs démarches étant davantage structurées et outillées (notamment avec la cartographie des risques), les grandes entreprises adaptent leurs priorités en fonction des résultats de leur cartographie de risques. Ainsi, le groupe Legrand se focalise sur certaines zones géographiques à risque, comme l'Inde ou la Chine.

3. Stratégies et organisations

De manière globale, quelle que soit la taille du donneur d'ordre, les entretiens ont permis de mettre en évidence le fait que leurs stratégies d'achats responsables étaient à *minima* intégrées dans les stratégies globales des entreprises (si ce n'est dans les stratégies RSE).

La **démarche achats responsables** des grandes entreprises est généralement **structurée et formalisée** (politique d'achats responsables, objectifs explicités...). La **connaissance approfondie de ce sujet par les équipes** en charge (le plus souvent les directions achats, en concertation avec d'autres directions internes : RSE, conformité, risques, juridique...), obtenue via l'adhésion et la participation à des associations professionnelles (comme l'ObsAR), combinée à l'existence de ressources dédiées (budget, équipes), leur permet de déployer des **standards de pratiques** (cartographie des risques permettant d'identifier les enjeux prioritaires, dispositifs d'alerte, plan d'actions correctifs, utilisation de la norme ISO 20400, labellisation RFAR...), malgré de **réelles difficultés de mise en œuvre** (en termes de couverture, de méthodes de mesure de la performance sociétale...). Afin de dépasser ces difficultés, les grandes entreprises donneuses d'ordre s'appuient sur des ressources extérieures (consultants, agences de notation). Ainsi, BNP Paribas travaille avec l'AFNOR pour bâtir sa cartographie des risques, en partenariat avec d'autres banques.

La sollicitation des parties prenantes internes (les représentants des salariés) et externes pour concevoir et animer le dispositif d'achats responsables est embryonnaire, et se limite, lorsqu'elle existe, à de la consultation (et non à de la co-construction). Globalement, les répondants s'entendent pour reconnaître le rôle important des organisations syndicales. « *Le groupe est à l'écoute des organisations syndicales, qui sont*

reconnues comme un acteur important », explique ainsi Feng ZHENG, *Sustainable & Collaborative Procurement Manager*⁷³ chez Air Liquide.

Sur le **plan organisationnel**, les **stratégies d'achats responsables** des PME-ETI sont généralement **en construction**, et ne sont de ce fait que peu, voire pas du tout, formalisées. « *Beaucoup d'initiatives sont incluses dans nos pratiques RSE et achats responsables* » souligne Véronique TALON, directrice des achats de Valorem. De même, il existe rarement une gouvernance dédiée et encore moins une sollicitation des parties prenantes, y compris les représentants des salariés et/ou syndicaux ; « *A ce stade, les organisations syndicales n'ont pas été impliquées au niveau Approvisionnement* » nous confie Hugo TRYAIRE, directeur des achats de Fayat Metal. Dans certains cas, les actionnaires investisseurs peuvent être à l'origine de la démarche d'achats responsables.

4. Prise en compte des réglementations

Comme évoqué précédemment, l'aspect réglementaire est l'un des premiers points d'attention des entreprises interviewées (et même l'une des motivations principales). Les grandes entreprises sont contraintes de se mettre en conformité vis-à-vis des réglementations en vigueur sur les marchés qu'elles ciblent⁷⁴. Les grandes entreprises privées respectent ainsi les réglementations environnementales mondiales ou européennes (REACH), les réglementations françaises (Sapin 2, loi sur le devoir de vigilance) qui nécessitent la construction de cartographies des risques fournisseurs sur tous les pays (extraterritorialité), mais aussi d'autres réglementations locales (Modern Slavery Act au UK et en Australie, Conflict Mineral aux USA...) ou sectorielles, selon leur implantation et leur activité. Ce faisant, elles influencent directement les structures plus modestes, qui doivent se conformer aux législations en vigueur, par extension. Ainsi, Fayat Metal doit se conformer à la loi sur le devoir de vigilance pour répondre à des appels d'offre de grandes entreprises donneuses d'ordre (notamment publiques). Plus grande est la structure, plus l'influence de la réglementation est importante (toutefois, les ETI-PME sont affectées par ricochet). L'importance de la stratégie nationale bas carbone (SNBC), qui touche les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, est davantage mise en avant par les ETI-PME donneuses d'ordre. En revanche, c'est par simple mise en conformité que les entreprises donneuses associent les organisations syndicales, en particulier les grandes entreprises qui se soumettent à l'obligation de sollicitation des parties prenantes demandant de présenter le dispositif de vigilance aux organisations syndicales – et non dans une logique de réelle co-construction.

5. Pratiques d'achats, gestion des impacts

Sur le **plan opérationnel**, les **dispositifs d'achats responsables** des entreprises ETI- PME sont **minimalistes**. Ils se limitent le plus souvent à la rédaction d'une politique d'achats responsables et d'un code de conduite fournisseurs qui sont signés par les deux parties au moment de la mise en relation d'affaires ; des clauses environnementales et sociales non contraignantes peuvent être insérées dans les contrats. Les pratiques habituelles des grandes entreprises en matière d'achats responsables ne sont utilisées qu'exceptionnellement (cartographie des risques fournisseurs, suivi de la performance RSE des fournisseurs, reporting d'indicateurs d'impacts, audits...) et la mise en place de dispositifs d'alerte semble inconnue.

⁷³ Responsable achats durables et collaboratifs

⁷⁴ Un panorama des réglementations en vigueur en France et dans le monde a été dressé dans la première partie

Ainsi, bien que les pratiques d'achats des ETI-PME soient globalement inspirées de celles des grandes entreprises, elles sont moins abouties, s'agissant d'un sujet encore nouveau pour ces organisations.

Les pratiques d'achats des grandes entreprises sont en effet plus structurées, issues de politiques largement inspirées des référentiels incontournables en la matière (à l'instar de la norme ISO 20 400 ou du label RFAR, présentés lors du chapitre précédent). La démarche est alors plus avancée en ce sens qu'elle peut s'appuyer sur un dispositif complet se traduisant notamment en amont par l'organisation de formations à destination des acheteurs, des salariés et des fournisseurs. Le caractère « avancé » se mesure à l'aune de l'existence d'indicateurs et d'objectifs de mesure de la performance environnementale et sociale. « *Les objectifs et les indicateurs clé de performance des achats responsables sont définis sur une base annuelle, dont l'état d'avancement est présenté à un comité composé des directeurs des achats du Groupe et des zones géographiques* », précise Laure MONSET, head of CSR at Group Strategic Sourcing de BNP Paribas), en particulier pour ce qui concerne la performance RSE des fournisseurs (comme chez Legrand). Cet avancement se mesure également par l'existence de dispositifs d'escalade, permettant la mise en œuvre effective d'un processus d'amélioration continue. Antoine PERRIN, directeur des achats du groupe Schneider Electric, mentionne ainsi que l'entreprise « *dispose d'un processus d'escalade qui remonte au patron des achats ; il est gradué en fonction de la nature et du niveau des risques ; les délais de traitement sont raccourcis en fonction de la criticité* ». La démarche d'achats responsables des grandes entreprises est déployée progressivement, ciblant en premier lieu les fournisseurs critiques, avant d'être étendue à l'intégralité des fournisseurs et sous-traitants.

6. Degré de maturité et voies de progrès

En dépit de degrés de maturité variables, les grandes entreprises comme les ETI-PME ont encore des progrès à faire, notamment pour ce qui concerne les moyens consacrés aux achats responsables, qui sont perfectibles.

Les interviewés représentant les grandes entreprises donneuses d'ordre ont conscience que, bien qu'avancée, la **maturité** de leurs organisations en matière de pratiques d'achats responsables est **relative** et **très perfectible**. Par ailleurs, la **mobilisation** des grands donneurs d'ordre reste **limitée** si on la confronte à l'ampleur des enjeux sociaux et environnementaux concernés, qui dépendent du secteur d'activité.

- Le périmètre d'application des pratiques d'achats responsables est souvent restreint (fournisseurs « critiques » de rang 1, catégories d'achats les plus importantes...) : « *on ne peut pas auditer tous les fournisseurs !* », nous confie humblement Antoine PERRIN, directeur des achats de Schneider Electric.
- Le pilotage des impacts n'en est qu'au stade du démarrage (inexistence d'indicateurs de résultats⁷⁵ appropriés, comme le taux d'accidentologie chez les sous-traitants).
- Les moyens consacrés apparaissent encore inadaptés (en termes de ressources humaines, de budget et d'outils).

Les ETI-PME donneuses d'ordre et fournisseurs sont généralement des **débutants en matière d'achats responsables**, ce sujet n'étant le plus souvent appréhendé que très récemment. Il ressort de ce **faible niveau de maturité** que le pilotage des impacts environnementaux et sociaux n'en n'est qu'à ses prémices. C'est ce que souligne Hugo

⁷⁵ Les indicateurs se limitent le plus souvent à des indicateurs de moyens, comme par exemple le nombre d'audits sur les sites des fournisseurs, le taux de fournisseurs audités, ou le taux de conformité des audits par rapport à des insuffisances préalablement identifiées.

TRYAIRE, directeur des achats de Fayat Metal : « *Nous n'étions pas matures sur pas mal de thèmes, mais nous sommes en train de le devenir. Beaucoup de choses ont été mises en place, nous disposons de politiques RSE, environnement, achats responsables, de questionnaires fournisseurs, de procédures de suivi des fournisseurs, de reporting d'indicateurs, d'une restitution dans la DPEF⁷⁶. Nous pilotons le dispositif via ISO 9001⁷⁷ au sein duquel nous avons intégré une cartographie des parties prenantes, une matrice des risques environnementaux et sociaux, des indicateurs et des objectifs ESG.* » La prise de conscience est donc réelle et le chemin vers l'amélioration continue est bien identifié. Globalement, les ETI-PME tendent vers une démarche plus structurée : « *Beaucoup d'initiatives sont incluses dans nos pratiques RSE et achats responsables, même si le programme n'est pas forcément très structuré. Nous projetons de recruter un responsable RSE et de formaliser notre stratégie* », détaille Véronique TALON, directrice des achats de Valorem.

Qu'ils soient « grandes entreprises » ou « ETI-PME », les donneurs d'ordre peuvent compter sur l'appui des organisations professionnelles pour les accompagner dans la progression de leur démarche d'achats responsables.

C. Le rôle des organisations professionnelles

Une grande variété d'initiatives collectives existe aujourd'hui et permet de s'informer, de se former, de construire des référentiels communs et de travailler collectivement sur des problématiques complexes qui seraient difficiles à résoudre individuellement.

Voici deux exemples d'initiatives dans le paysage français :

- **L'ObsAR, l'Observatoire des achats responsables⁷⁸** : créé en 2009, cette association de loi 1901 regroupe environ 160 organisations adhérentes et partenaires de taille et secteur d'activités variés. L'ObsAR a pour mission d'informer, de partager, d'accompagner, d'évaluer et de mesurer les achats responsables. L'association organise des groupes de travail thématiques et publie un baromètre annuel sur les tendances et l'évolution des achats responsables.
- **Les réseaux régionaux d'acheteurs publics responsables⁷⁹** : il existe aujourd'hui 7 réseaux régionaux couvrant la Nouvelle-Aquitaine (3AR), la Normandie (RANCOPER), l'Île-de-France (GIP Maximilien), les Hauts-de-France (APuRe HDF), Auvergne-Rhône-Alpes (AURA-EE), la Bretagne, les Pays de la Loire et Centre-Val-de-Loire (RESECO) ainsi que PACA (ARPE PACA). Ces réseaux rassemblent collectivités, établissements publics et services de l'Etat afin de mutualiser leurs expériences.

À cela s'ajoutent des initiatives sectorielles ou thématiques :

- L'évaluation conjointe de fournisseurs, comme Railsponsible⁸⁰ dans le secteur ferroviaire ;

⁷⁶ Déclaration de performance extra-financière

⁷⁷ La norme ISO 9001 : 2015 définit les critères applicables à un système de management de la qualité : <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

⁷⁸ Pour en savoir plus : [L'Observatoire des achats responsables](#)

⁷⁹ Pour en savoir plus : [Les réseaux régionaux d'acheteurs publics responsables](#)

⁸⁰ L'initiative Railsponsible vise à améliorer les pratiques de durabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie ferroviaire à travers une évaluation conjointe des fournisseurs ([Railsponsible](#)).

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- L'audit conjoint de fournisseurs, comme Joint Audit Cooperation⁸¹ dans le secteur des télécoms ;
- La mise en relation entre acheteurs et acteurs du secteur adapté et protégé, comme Handeco⁸² ;
- La sensibilisation et la formation à une thématique des achats responsables (exemple du Programme « Action achats et économie circulaire⁸³ »).

Les entretiens menés avec des **organisations professionnelles** représentant les donneurs d'ordre et/ou les fournisseurs confirment la **maturité** de ces organisations en matière d'achats responsables. S'il est vrai que leurs adhérents attendent beaucoup d'elles sur ce sujet complexe, les organisations professionnelles ont déployé beaucoup de moyens pour **assister leurs membres**, en mettant à leur disposition des guides pratiques et des études (baromètres, observatoires...), en organisant des événements à caractère pédagogique ou pratique (conférences...) et en mettant à disposition des outils digitaux (plateformes...). Par exemple, l'Observatoire des relations entre grands comptes et PME de PactePME « *fournit une évaluation des grands donneurs d'ordre directement par leurs sous-traitants* » (dixit François PERRET, directeur général de l'association).

Les échanges ont mis en évidence le rôle de la crise sanitaire dans la montée en puissance des pratiques d'achats responsables. « *La crise sanitaire est une occasion d'approfondir la réflexion sur la relocalisation, la contribution au développement des territoires, la collaboration avec les fournisseurs, la création de valeur (innovation) en limitant les impacts* », souligne Annie SOREL, vice-présidente de l'ObsAR. Il s'agit d'un constat partagé par Elisabeth GAMBERT, CSR & International Affairs Director de l'AFEP : « *La problématique du Covid a conduit de nombreux acteurs à demander une gestion plus durable des chaînes d'approvisionnement afin d'éviter des ruptures d'approvisionnement. Cet objectif est partagé par l'AFEP qui souligne néanmoins que la décision de gestion des chaînes d'approvisionnement appartient pleinement aux entreprises* ».

La **force des organisations professionnelles** provient de leur capacité à mener des actions de lobbying, à dialoguer avec les parties prenantes (dont les représentants de l'Etat et les pouvoirs publics), à collaborer avec d'autres acteurs et à prendre des positions publiques. La relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs est un maillon essentiel de ce processus de dialogue, notamment au niveau international, dans lequel des dispositifs comme la norme ISO 20400 ou le Label Relations fournisseurs achats responsables sont centraux⁸⁴.

Il est à noter que les organisations professionnelles appréhendent les achats responsables comme un **enjeu stratégique majeur** qui permet à leurs adhérents non seulement de gérer les risques environnementaux et sociaux liés à leur chaîne d'approvisionnement, mais également de générer des opportunités d'affaires (notamment par l'innovation produits, les avantages compétitifs et les gains de productivité qu'ils peuvent procurer). Ainsi, Anne SOREL, vice-présidente de l'ObsAR, a souligné les gains de performance générés par les démarches d'achats responsables pour les donneurs d'ordre.

De ce fait, les organisations professionnelles représentant les donneurs d'ordre et/ou les fournisseurs sont devenues des **acteurs incontournables dans la promotion et le soutien des pratiques d'achats responsables**. Elles sont les points d'entrée naturels pour les

⁸¹ Le JAC est une association d'opérateurs de télécommunications visant à vérifier, évaluer et développer la mise en œuvre de la (RSE) dans les centres de fabrication d'importants fournisseurs multinationaux de l'industrie des technologies de l'information et de la communication ([Joint Audit Cooperation \(jac-initiative.com\)](http://jac-initiative.com)).

⁸² Handeco est une association qui accompagne les entreprises dans leurs démarches d'achats responsables ([Handeco - Le partenaire économique des acteurs solidaires](http://handeco.org)).

⁸³ [Programme Action « Achats et économie circulaire » de l'Institut National de l'Economie Circulaire, en lien avec l'ObsAR](#)

⁸⁴ Voir chapitre I.C.3.

entreprises privées et publiques, qu'elles débutent ou qu'elles soient à un stade avancé en matière de pratiques d'achats responsables⁸⁵.

D. L'aiguillon des parties prenantes externes

Le sujet des achats responsables est évidemment aussi celui des parties prenantes externes à l'entreprise. Parmi celles-ci, deux catégories se sont montrées particulièrement actives sur le sujet : les ONG et les investisseurs.

1. Les investisseurs : priorité à la gestion des risques et pratiques responsables

Les investisseurs financent les entreprises en investissant leurs capitaux en échange d'une rentabilité prévisionnelle. On distingue les investisseurs individuels des investisseurs professionnels. L'investisseur individuel est une personne qui place son argent ou l'argent d'un tiers de manière indépendante. Un investisseur professionnel est une entreprise ou une organisation privée ou publique qui place l'argent de ses clients ou souscripteurs dans différents instruments financiers (actions, obligations, titres monétaires...). Les investisseurs professionnels peuvent être des institutionnels (compagnies d'assurance, fonds de pension, les sociétés d'assurance et les caisses de retraite)⁸⁶ ou les fournisseurs de ces derniers (sociétés de gestion de portefeuille, sociétés d'investissement à capital variable)⁸⁷. Les investisseurs professionnels intègrent de plus en plus les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs pratiques d'investissement. En France, ils sont regroupés au sein du **Forum pour l'investissement responsable (FIR)**, association loi 1901 dont l'objet social est la promotion et le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) et de ses bonnes pratiques⁸⁸.

Les pratiques responsables des investisseurs peuvent s'expliquer par différents facteurs. Les investisseurs ont tout intérêt à anticiper les potentielles baisses de profits et sont eux-mêmes « soumis à des risques de réputation et de performance financière »⁸⁹. Selon les auteurs de cahier du FIR, la crise financière de 2007 a multiplié les mobiles de pratiques responsables en termes d'investissements :

« La **gestion des risques ESG** (environnement, social, gouvernance), induite par la volonté de minimiser les impacts sociétaux négatifs ou de maîtriser les risques de réputation et les risques financiers, conduit dorénavant les investisseurs à insérer les informations ESG dans leur dispositif global de gestion des risques »⁹⁰.

Or, il semble que la chaîne d'approvisionnement soit un facteur de risque très important. Les achats responsables sont alors au cœur de cette problématique et les investisseurs sont de

⁸⁵ Des synthèses des entretiens sont disponibles en Annexe 2

⁸⁶ Les investisseurs institutionnels français ont constitué l'Association française des investisseurs institutionnels (Af2i). Celle-ci rassemble les détenteurs permanents de capitaux de tous les secteurs économiques concernés par les procédures, normes et techniques de gestion de capitaux et qui appartiennent à tous les métiers : retraite, prévoyance, mutuelle de santé, assurance...

⁸⁷ Les sociétés de gestion de portefeuille sont rassemblées sous l'Association française de gestion financière (AFG).

⁸⁸ Le FIR est l'antenne française (FrenchSIF) du réseau international des SIF (*Social Investment Forum*) : https://www.frenchsif.org/isr_esg/

⁸⁹ FIR (2019), *op.cit.*, p.13

⁹⁰ *Ibid.*,

plus en plus amenés à être vigilants sur l'entièreté de cette chaîne, d'autant plus que les risques peuvent-être « *cachés* » et « *difficilement contrôlable* »⁹¹.

Dans le cadre de leurs actions de dialogue avec les entreprises dans lesquelles ils investissent, les investisseurs peuvent faire remonter à ces dernières leurs souhaits d'amélioration en matière de gestion des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement. On parle alors de stratégie d'engagement actionnarial.

Ces pratiques sont stimulées par les nombreuses obligations réglementaires qui incombent aux investisseurs, comme le règlement **Sustainable Finance Disclosure Regulation** (SFDR) de l'Union européenne⁹², qui oblige les gestionnaires d'actifs et conseillers en investissement à publier des informations concernant deux volets :

- Les risques en matière de durabilité : tout évènement environnemental, social ou en matière de gouvernance qui pourrait nuire à la valeur de l'investissement
- Les principales incidences négatives : impacts négatifs des investissements sur l'environnement, les travailleurs, les communautés ou la gouvernance

Il existe également une réglementation française relative à la maîtrise des risques ESG par le secteur financier : l'article 29 de la loi Energie-Climat⁹³, dont le décret d'application a été publié en mai 2021⁹⁴, vise à instaurer une obligation de reporting environnemental pour les investisseurs (notamment par la publication de leurs impacts sur le climat et sur la biodiversité) et à accélérer l'alignement du secteur sur l'Accord de Paris.

Par ailleurs, certains investisseurs mettent en place des bonnes pratiques pionnières en matière d'achats responsables. Le cahier du FIR n°3⁹⁵ en référence quelques-unes, parmi lesquelles :

- **MIROVA**

Signataire des initiatives Sustainable Apparel Coalition⁹⁶ et Responsible Business Alliance⁹⁷, elle a investi pleinement le sujet. A l'origine d'une plateforme d'engagement collaboratif dès 2014, à la suite des constats que la catastrophe du Rana Plaza n'a pas impliqué de « *changement majeur dans le comportement des entreprises en matière de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement* »⁹⁸. La société s'empare des outils de cartographie des risques et d'indicateurs d'impact afin de « *gérer les risques extra-financiers* »⁹⁹ et les relations fournisseurs.

⁹¹ *Ibid.*,

⁹² « Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers », aussi appelé « Règlement Disclosure » (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?toc=OJ%3A2019%3A317%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.L_.2019.317.01.0001.01.FRA).

⁹³ Loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 (www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000039355955/).

⁹⁴ Décret n° 2021-663 du 27 mai 2021 pris en application de l'article L. 533-22-1 du code monétaire et financier (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043541738>).

⁹⁵ FIR (2019), *op. cit.*

⁹⁶ La Sustainable Apparel Coalition rassemble plus de 280 marques mondiales, détaillants, fabricants, ONG, universitaires et associations industrielles tout au long de la chaîne d'approvisionnement, représentant environ la moitié de l'industrie de l'habillement et de la chaussure. La SAC est profondément engagée dans la création d'un monde plus durable, équitable et juste pour tous grâce à des efforts d'action collective qui permettent un impact social et environnemental positif à grande échelle. ([Sustainable Apparel Coalition](#))

⁹⁷ Fondé en 2004, la Responsible Business Alliance (RBA) est un organisme à but non lucratif composé d'entreprises du secteur de l'électronique, de la vente au détail, de l'automobile et du jouet qui s'engagent à soutenir les droits et le bien-être des travailleurs et des communautés du monde entier affectés par la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les membres de la RBA s'engagent et sont tenus de respecter un code de conduite commun et utilisent une série d'outils de formation et d'évaluation de la RBA pour soutenir l'amélioration continue de la responsabilité sociale, environnementale et éthique de leurs chaînes d'approvisionnement ([Responsible Business Alliance](#))

⁹⁸ FIR (2019), *op. cit.*,

⁹⁹ *Ibid.*,

- **L'ERAFF**

L'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFF) intègre, dans sa charte ISR, la notion de gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement. Il est également adhérent aux PRI (Principles for Responsible Investment)¹⁰⁰, à l'ITIE (Initiative pour la transparence des industries extractives)¹⁰¹ et à l'ICCR (Interfaith Centre on Corporate Responsibility)¹⁰².

La chaîne d'approvisionnement est identifiée comme le deuxième thème prioritaire d'engagement, après la lutte contre le réchauffement climatique, avec la volonté de sensibiliser aux risques sociaux dans la chaîne d'approvisionnement grâce à « des actions de participation à des initiatives collectives »¹⁰³ sur le sujet.

2. Les ONG et associations professionnelles – Un écosystème aux stratégies d'influence variées

a. Une prise de conscience liée à des controverses internationales

Les organisations non gouvernementales (ONG) de solidarité internationale sont des acteurs historiques de la thématique des chaînes d'approvisionnement responsables. La prise de conscience des ONG de l'importance de la chaîne d'approvisionnement et des achats responsables a été nourrie, dans les années 90, par la survenance d'événements marquants impliquant la responsabilité sociétale de grandes entreprises multinationales à l'égard des droits, des conditions de travail et du traitement des populations locales dans lesquels elles sont implantées, qui ont mis en évidence la manière dont des impacts négatifs pouvaient se concrétiser dans la chaîne d'approvisionnement. Ceux-ci ont joué un rôle d'électrochoc, de réveil des consciences et de pression accrue des parties prenantes (dont les organisations syndicales) pour inciter les donneurs d'ordre à exercer leurs responsabilités en matière de respect des droits fondamentaux dans le cadre des conditions de travail imposées par leurs sous-traitants et fournisseurs à leurs employés. Voici trois événements marquants, qui ont fait l'objet d'une dénonciation des pratiques des multinationales :

- **Nike**

Nike, qui a entièrement délocalisée sa production, est la cible des critiques depuis les années 1990. En 1996, l'entreprise fait l'objet de plusieurs médiatisations critiques : la diffusion du documentaire *The Big One*¹⁰⁴, de Michael Moore, et plusieurs articles qui mettent en lumière les pratiques de sous-traitance de l'entreprise, avec des conditions de travail déplorables des travailleurs et le travail des enfants. Tout ceci vaudra à l'entreprise une assignation en justice pour violation des droits humains par l'ONG *Clean Clothes Campaign Germany*, et le rapport

¹⁰⁰ Lancés par les Nations Unies en 2006, les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) sont constitués de 6 principes à destination du secteur financier afin d'intégrer les problématiques ESG dans la gestion des portefeuilles ([What are the Principles for Responsible Investment? | PRI Web Page | PRI \(unpri.org\)](#))

¹⁰¹ L'Extractive Industries Transparency Initiative est une norme mondiale pour « promouvoir une gouvernance ouverte et redevable des ressources pétrolières, gazières et minérales ». La norme EITI concerne les États, les entreprises et les investisseurs. Elle exige des pays qu'ils publient des informations sur la chaîne de valeur extractive (de l'octroi des droits d'extraction aux revenus du gouvernement à la façon dont ces revenus bénéficient à la population). L'ITIE cherche à renforcer la gouvernance publique et des entreprises, à promouvoir une bonne compréhension de la gestion des ressources naturelles et à fournir des données pour informer et mener des réformes ; l'objectif ultime est d'endiguer ([Extractive Industries Transparency Initiative | EITI](#)).

¹⁰² Lancés par les Nations Unies en 2006, les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) sont constitués de 6 principes à destination du secteur financier afin d'intégrer les problématiques ESG dans la gestion des portefeuilles ([What are the Principles for Responsible Investment? | PRI Web Page | PRI \(unpri.org\)](#))

¹⁰³ FIR (2019), *op.cit.*,

¹⁰⁴ M. MOORE (1997), "The big one" ([The Big One | MICHAEL MOORE](#))

d'Oxfam « We are not machines » de mars 2002, faisant état des conditions extrêmes dans lesquelles se retrouvent les travailleurs, en Indonésie notamment dans les usines Nike et Adidas : impossibilité d'exprimer les conditions difficiles de travail sous peine de représailles, éloignement des familles, extrême pauvreté, travail d'enfant...

- **Foxconn**

Sous-traitant chinois majeur du secteur électronique, dont Apple, Foxconn a fait l'objet d'une enquête afin d'identifier les conditions de travail au sein de ses usines après le suicide de 13 de ses travailleurs en 2010. Apple sera par la suite publiquement mise en cause après la publication d'une seconde étude « *ISlave behind the iPhone* », de l'ONG SACOM (*Students and Scholars Against Corporate*), comme responsable au même titre que ses fournisseurs :

« *La chaîne d'approvisionnement mondiale dans l'industrie électronique est particulièrement complexe. Un fabricant a généralement plusieurs clients et une marque a toujours des dizaines de fournisseurs. Lorsque des violations généralisées des droits du travail sont constatées dans une usine, les marques peuvent atténuer leur responsabilité. Tous les employés de Foxconn à Zhengzhou produisent des iPhones. Apple peut difficilement échapper à sa responsabilité sociale d'entreprise* »¹⁰⁵.

En effet, même si l'entreprise avait mis en place « *un code de conduite des fournisseurs et des procédures formalisées, le défaut de contrôle des sous-traitants vaudra à Apple d'être publiquement affichée comme responsable* »¹⁰⁶.

- **L'effondrement du Rana Plaza**

Le 24 avril 2013, un immeuble de 8 étages, le Rana Plaza, dans la ville de Dacca au Bangladesh, s'effondre, faisant alors plus de 1100 morts, principalement des femmes. Cet immeuble abritait des ateliers de confection de prêt-à-porter de nombreux distributeurs étrangers (Auchan, Mango, Benetton, The Children's Place, Cedarwood, Primark, Bon Marché, H&M, Inditex, Carrefour, Camaïeu). Cette catastrophe est considérée comme le point de départ d'une réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises, de leurs filiales et des sous-traitants, tout comme le point de départ de la loi relative au devoir de vigilance en France. A l'international, cette catastrophe ne fait qu'appuyer les observations déjà effectuées par les ONG sur les conditions des travailleurs dans le secteur textile. Deux rapports suivent cette réflexion : « *Fast fashion : impacts, alternatives et moyens d'agir* »¹⁰⁷ de l'ONG Oxfam, qui montre les impacts des pratiques d'achats du secteur de la mode en 2017, et « *The 2019 Ethical Fashion Report – The truth behind the barcode* »¹⁰⁸ de l'ONG World Baptist Aid, qui attribue des notes à 130 entreprises sur un barème de A+ à F eu égard à la qualité de leur dispositif de prévention des risques.

Le secteur de l'agroalimentaire n'est pas en reste. En 2021, le rapport « *Feeding a monster: how European aquaculture and animalfeed industries are stealing food for West African communities* »¹⁰⁹ de Greenpeace Africa et la Changing Markets Foundation décrit comment des industriels agroalimentaires participent, via les pratiques de leurs chaînes d'approvisionnement, à l'appauvrissement des communautés locales et à la disparition d'espèces marines en Afrique de l'Ouest.

¹⁰⁵ SACOM (2011), « *iSlave behind the iPhone Foxconn Workers in Central China* », <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/10/iSlave-behind-the-iPhone-Foxconn-Workers-in-Central-China.pdf>

¹⁰⁶ FIR (2019), *op.cit.* p.13

¹⁰⁷ OXFAM FRANCE (2017), « *Fast fashion : impacts, alternatives et moyens d'agir* » <https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2022/02/Ebook-Fast-Fashion-Oxfam-France.pdf>

¹⁰⁸ OXFAM (2019), « *Rapport sur la mode éthique 2019 – La vérité derrière le code-barre* »

¹⁰⁹ (2021), « *Nourrir un monstre : comment les industries européennes de l'aquaculture et de l'alimentation animale volent de la nourriture aux communautés ouest-africaines* », [47227297-feeding-a-monster-en-final-small.pdf \(greenpeace.org\)](https://www.greenpeace.org/fr/media/47227297-feeding-a-monster-en-final-small.pdf)

b. Différentes modalités d'action

Les modalités d'action des ONG varient en fonction de leur histoire, raison d'être et stratégie d'influence. Nombre d'entre elles se positionnent en interpellation des entreprises, à travers des campagnes « coup de poing » ou l'engagement de procédures, notamment dans le cadre de l'application de la loi sur le devoir de vigilance. D'autres choisissent au contraire de s'inscrire en partenariat avec les entreprises pour les faire progresser, dans une logique de dialogue. Une diversité de modes d'action qui ne s'excluent pas toujours et fait écho à l'éventail possible d'actions syndicales à l'échelle d'une entreprise ou d'un secteur.

Ainsi, tandis que Greenpeace s'est faite remarquée en 2010 avec sa campagne contre Nestlé « *Kitkat – Give the Orangutan a Break* »¹¹⁰, le WWF, partisan d'une approche partenariale, coordonne des initiatives sectorielles telles que « *Forest Forward* »¹¹¹ sur la gestion responsable des forêts.

En France, la mobilisation de la société civile pour l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance offre un aperçu du poids de la coopération entre ONG et organisations syndicales. C'est la catastrophe du Bhopal¹¹² qui met en lumière la nécessité d'un cadre juridique pour empêcher les multinationales de bafouer les droits humains sans en porter la responsabilité. L'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013 va donner un coup d'accélérateur, avec le dépôt, dès novembre 2013 d'une proposition de loi instaurant un devoir de vigilance des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales et sous-traitants. Quatre années durant, la CFDT, membre du collectif Ethique sur l'étiquette¹¹³, s'est mobilisée avec la CGT, la CFE-CGC, la CFTC, ActionAid-Peuples solidaires¹¹⁴, Amnesty International France¹¹⁵, les Amis de la terre¹¹⁶, CCFD-Terre solidaire¹¹⁷, la Ligue des droits de l'Homme¹¹⁸, Sherpa¹¹⁹, le Forum citoyen pour la RSE¹²⁰ pour faire aboutir la démarche.

Depuis le vote de la loi sur le devoir de vigilance, les modalités d'action se sont disjointes, les ONG misant sur l'assignation et la mise en demeure pour contraindre les entreprises à appliquer la loi, tandis que des organisations syndicales comme la CFDT misent sur le dialogue social en entreprise pour consolider le devoir de vigilance, s'assurer de l'association des organisations syndicales et du suivi dans une démarche d'amélioration continue, tout en utilisant le levier du plaidoyer pour favoriser l'adoption de mécanismes de droit dur en la matière au niveau européen (voir partie III, B, 2, infra).

En revanche, il est notable qu'aucune ONG ne se soit saisie d'une campagne sur le thème spécifique des achats responsables.

¹¹⁰ « *Give the Orangutan a Break: Nestle KitKat Spoof Video, 2010* », [Greenpeace - Give the Orangutan a Break: Nestle KitKat Spoof Video](#)

¹¹¹ L'initiative Forests Forward : [Get Involved | WWF \(panda.org\)](#)

¹¹² L'explosion, en décembre 1984, d'une usine d'une filiale de la firme américaine Union Carbide qui produit des pesticides et a dégagé 40 tonnes d'isocyanate de méthyle dans l'atmosphère de cette ville du centre de l'Inde, provoque des milliers de décès et de malades.

¹¹³ <https://ethique-sur-etiquette.org>

¹¹⁴ <https://www.actionaid.fr/>

¹¹⁵ <https://www.amnesty.fr/>

¹¹⁶ <https://www.amisdelaterre.org/>

¹¹⁷ <https://ccfd-terresolidaire.org/>

¹¹⁸ <https://www.ldh-france.org/>

¹¹⁹ <https://www.asso-sherpa.org/>

¹²⁰ <http://forumcitoyenpoullarse.org>

Conclusion : une réalité des pratiques d'achats responsables très hétéroclite

Que les donneurs d'ordre soient de grandes entreprises ou des ETI-PME, l'adoption de pratiques d'achats responsables s'impose pour contribuer à la performance économique, satisfaire des exigences réglementaires (cf. la loi sur le devoir de vigilance), renforcer l'image de l'organisation, ou encore, faciliter l'engagement avec les fournisseurs.

Les enjeux ESG abordés dans le cadre des pratiques d'achats responsables sont avant tout conditionnés par les spécificités sectorielles des entreprises. Toutefois, ces dernières ne négligent pas les enjeux génériques qui leurs sont imposés par la réglementation (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement). Par ailleurs, certains enjeux peuvent faire l'objet d'une attention particulière croissante, en réponse aux orientations prioritaires de la stratégie RSE de l'entreprise ; c'est le cas de la « lutte contre le réchauffement climatique », l'« empreinte territoriale et l'accès aux PME locales », la « relation équilibrée entre les fournisseurs et les donneurs d'ordre », le « recours au travail protégé et adapté » ou encore le « numérique responsable ».

Sur le plan opérationnel, les pratiques d'achats responsables des donneurs d'ordre se traduisent sous trois formes différentes : l'identification des risques et opportunités sociétales des achats, la mise en place et le suivi d'une politique et d'une stratégie achats responsables et, enfin, l'intégration de la RSE dans le processus achats. Ce triptyque « exposition – stratégie – processus » guide les pratiques d'achats responsables, indépendamment de la nature du donneur d'ordre (grande entreprise, ETI-PME). Toutefois, la concrétisation des pratiques varie selon les caractéristiques de l'organisation, les donneurs d'ordre mettant en œuvre celles qu'ils jugent pertinentes au regard des attentes de leurs clients et du contexte réglementaire.

Dans les faits, on constate une différence de maturité réelle entre les grandes entreprises et les ETI-PME en matière d'achats responsables. Alors que les premières ont une démarche structurée, intégrée dans leur stratégie RSE et caractérisée par le recours à des normes adossées à un processus d'amélioration continue (ISO 20400, label Relations fournisseurs et achats responsables, ...), les dernières ont généralement une démarche en construction se limitant à la diffusion d'une politique d'achats responsables ou d'un code de conduite auprès des fournisseurs, et au mieux à l'insertion de critères ESG dans les contrats qu'elles ont avec eux. Cette dichotomie se retrouve également sur le plan de l'organisation : les grandes entreprises présentent une gouvernance dédiée alors que les ETI-PME en sont au stade de projeter de recruter un responsable RSE.

Bien qu'elles ne disposent pas du même degré de maturité, les grandes entreprises et les ETI-PME sont cependant toutes deux confrontées à la nécessité de devoir progresser. Si les unes doivent d'abord se concentrer sur l'extension du périmètre de leurs pratiques d'achats responsables (au-delà des fournisseurs de rang 1), sur l'amélioration des outils de mesure de leurs expositions aux risques ESG (cf. la cartographie des risques), sur la mise en place et le suivi d'indicateurs d'impacts ESG propres à la chaîne d'approvisionnement, ou encore sur la généralisation des dispositifs d'escalade, les autres doivent encore parfaire la structuration / formalisation de leur démarche avant de s'attaquer au pilotage des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. Reconnaisant que leurs démarches sont encore perfectibles, les donneurs d'ordre (de toutes tailles) peuvent compter sur l'appui des organisations professionnelles qui sont devenus des acteurs incontournables dans la promotion et le soutien des pratiques d'achats responsables.

S'il est un point commun pour lequel à la fois les grandes entreprises et les ETI-PME doivent progresser en matière de pratiques d'achats responsables, c'est celui de la mobilisation des

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

parties-prenantes, tant internes (représentants des salariés) qu'externes (ONG, investisseurs). Les investisseurs et les ONG notamment, par leurs exigences envers les donneurs d'ordre en ce qui concerne leur devoir de vigilance sur l'ensemble de la chaîne de valeur, peuvent aider les entreprises à adopter les meilleures pratiques d'achats responsables. Voyons en quoi et comment les acteurs syndicaux peuvent s'inscrire dans cette mouvance.

Chapitre III. Etat des lieux de l'appréhension des achats responsables d'un point de vue syndical

Ce chapitre s'attache à démontrer la pertinence des achats responsables pour les organisations syndicales et la place que les acteurs syndicaux peuvent occuper, selon leur champ d'action.

A. Les achats responsables, un sujet par nature syndical ?

Les **organisations syndicales** se sont construites autour de la relation employeur-employés pour défendre les intérêts des travailleurs. Comme illustré précédemment, les pressions (négatives ou positives) subies par les travailleurs peuvent être influencées par celles que leurs employeurs supportent eux-mêmes de la part de leurs clients et donneurs d'ordre, notamment via leurs pratiques d'achats.

1. L'environnement et la gouvernance, objets de mobilisation syndicale

Si les organisations syndicales se mobilisent par nature sur la question des **impacts sociaux**, tels que les relations et les conditions de travail et de rémunération, certaines ont depuis longtemps élargi leur sphère d'action par-delà les murs de l'entreprise et leur sphère d'intérêt à **d'autres impacts sociétaux**, tels que le respect de l'environnement.

Dès 2002, la CFDT fonde ainsi, avec la CGT, la CFTC et la CFE-CGC, le Comité intersyndical pour l'épargne salariale (CIES), qui vise à promouvoir le placement des fonds d'épargne salariale en investissement socialement responsable (ISR). Dès 2007, dans le cadre du Grenelle de l'environnement, la CFDT et la CGT revendiquent un droit d'intervention des instances représentatives du personnel (IRP) sur les questions de développement durable. Cette revendication est transcrite dans la loi du 3 août 2009 de programmation de la mise en œuvre du Grenelle : « *Les organisations syndicales de salariés et d'employeurs seront saisies (...) sur la possibilité d'ajouter aux attributions des IRP une mission en matière de développement durable* »¹²¹. Mais il faudra attendre la loi Climat et Résilience du 22 août 2021¹²² pour que les comités sociaux et économiques (CSE) se voient attribuer une compétence environnementale générale.

Lors d'un colloque, organisé par la fédération CFDT Interco et le groupe de pilotage Responsabilité sociétale des organisations (RSO), en mars 2019, les intervenants ont rappelé « *la sensibilité écologique historique* » de la CFDT et l'alignement de ses positions sur les Objectifs du développement durable (ODD). Philippe PORTIER, secrétaire national, a rappelé les sujets chers à la CFDT, qui ont déjà fait l'objet de multiples actions : la promotion d'une mobilité durable afin de réduire les risques environnementaux et sociaux liés aux transports, la lutte en faveur de la biodiversité, la sensibilisation autour de la consommation durable,

¹²¹ Article 53 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020949548/2023-01-23>

¹²² LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043956924>

notamment dans la restauration collective des écoles et entreprises, ou encore la promotion de l'économie circulaire. Le sujet de la consommation durable, directement lié à l'enjeu des achats responsables, avait d'ailleurs fait l'objet d'un dossier dans *CFDT Magazine* en 2018¹²³.

La CFDT se mobilise par ailleurs depuis de nombreuses années pour une gouvernance partagée des entreprises. Pour l'organisation syndicale, quelle que soit sa taille, l'entreprise doit permettre une meilleure participation des travailleurs aux décisions qui les concernent. La codétermination, dans la mesure où elle permet un partage du pouvoir et une gouvernance plus coopérative, donc plus performante sur le long terme, est une voie à rechercher. Il ne s'agit pas de transposer une formule existant ailleurs mais de définir et développer un modèle tenant compte des spécificités des relations sociales en France. La CFDT revendique ainsi une « *codétermination à la française* » et appelle à renforcer la participation des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance, par-delà les avancées obtenues avec la loi sur la sécurisation de l'emploi en 2015¹²⁴ et la loi Pacte en 2019¹²⁵.

2. L'engagement syndical pour une sous-traitance responsable

Le recours répété à la sous-traitance et ses effets néfastes sur les travailleurs est également un sujet identifié de longue date comme clé pour l'action syndicale à la CFDT.

Dès 2002, la CFDT a affirmé sa position sur le sujet. Lors de son 45^e congrès, l'organisation a affiché cinq objectifs ambitieux dans la résolution adoptée à Nantes, « *Le monde que nous voulons* »¹²⁶. Celle-ci vise à positionner l'organisation syndicale comme acteur de la pression éthique dans l'économie par la promotion des labels d'entreprise « socialement responsable » et de « développement durable », en agissant sur le commerce équitable (« Éthique sur l'étiquette »), au travers de la notation des entreprises (par l'agence de notation européenne Vigéo notamment), et par la bourse éthique (au travers, en particulier, de l'investissement de l'épargne salariale dans des fonds socialement responsables labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale). « (...) *face aux impacts de la mondialisation, nous sommes allés au-delà dans la conquête de nouveaux espaces et de nouveaux leviers d'action* », résumait alors Jean-François TROGRILIC¹²⁷.

Cette résolution porte en elle les grandes lignes du positionnement de la CFDT en matière de sous-traitance responsable, publiées en juin 2017 dans un rapport titré « *Pour une sous-traitance responsable* »¹²⁸. Fruit d'un travail entre plusieurs fédérations (FGMM, FCE, FNCCB, Services, FGTE, FGA et CFDT Cadres), ce rapport met en lumière les motifs du recours à la sous-traitance qui, au-delà de la réduction des coûts, entraîne un transfert des risques des grands groupes vers les entreprises sous-traitantes. Les risques qui pèsent sur les salariés du fait du recours à la sous-traitance modifient le rapport des organisations syndicales avec les entreprises. Ainsi, l'entreprise est vue dans sa globalité (l'entreprise étendue), plutôt que d'un point de vue uniquement comptable (les salariés payés par l'entreprise). Dans cet esprit, la CFDT parle de « **communauté de travail sur site** », une notion qui inclut « *tous les*

¹²³ BALLE A-S. (2018), « *Le dilemme du Consommateur* », *Dossier Consommation*, https://www.cfdt.fr/portail/actualites/faire-ou-refaire-societe/-dossier-consommation-1/3-le-dilemme-du-consommateur-srv1_579325

¹²⁴ LOI n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027546648>

¹²⁵ LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102>

¹²⁶ Discours de Jean-François TROGRILIC, secrétaire national de la CFDT, sur l'engagement de la CFDT en faveur du développement durable et d'une mondialisation régulée, Nantes le 29 mai 2002, <https://www.vie-publique.fr/discours/132802-declaration-de-m-jean-francois-trogrlic-secetaire-national-de-la-cfdt>

¹²⁷ Op. cit.,

¹²⁸ CFDT (2017), « *Pour une sous-traitance responsable, Analyse et proposition de la CFDT* », https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-06/nos_ambitions_-_pour_une_sous-traitance_responsable.pdf

travailleurs y étant intégrés de manière étroite et permanente, par opposition à une intervention ponctuelle ou exceptionnelle » (fournisseurs, sous-traitants, prestataires de services).

L'importance du contrôle des atteintes portées aux droits des travailleurs de la chaîne de valeur est donc un sujet crucial pour la CFDT. Dans l'objectif de « *rééquilibrer la relation donneur d'ordre/sous-traitant et contribuer ainsi au respect de toutes les parties prenantes, à une économie de la qualité qui ne laisse personne au bord du chemin* »¹²⁹, l'organisation a défini **quatre axes** pour permettre que « *les salariés des donneurs d'ordre et ceux des sous-traitants participent à la création d'une même production et donc à la création de valeur* »¹³⁰, l'objectif étant de les faire bénéficier des mêmes droits, notamment le droit d'expression, mais aussi de rééquilibrer le partage de la valeur :

- **Axe 1 : Associer les représentants des salariés à la mise en œuvre et au suivi du dispositif prévu dans la loi française sur le devoir de vigilance**
La réglementation française actuelle prévoit que les plans de vigilance soient élaborés « *en concertation avec les parties prenantes* », au premier rang desquelles figurent les organisations syndicales. Ce point est plus particulièrement précisé pour ce qui concerne le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, pour lequel il est prévu qu'il soit « *établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives des entreprises* »¹³¹. Cette association vaut pour le périmètre défini par la loi, à savoir les sociétés contrôlées, les sous-traitants et les fournisseurs, tant en France qu'à l'étranger.
- **Axe 2 : Organiser une nouvelle forme de dialogue social, à l'échelle internationale**
Compte-tenu de la mondialisation des activités économiques et de la complexification des chaînes de valeur, protéger les travailleurs et l'environnement dans le cadre des chaînes d'approvisionnement ne peut être envisagé qu'en raisonnant au niveau transnational, ce qui implique de pouvoir aborder le sujet des achats responsables au niveau :
 - o De chacun des pays impliqués dans la chaîne
 - o De chaque maillon caractéristique du niveau local (territoire, filières...)
 - o Des interactions pouvant exister entre ces deux derniers points
- **Axe 3 : Peser sur la stratégie pour une entreprise (donneuse d'ordre) socialement plus responsable**
Les dispositifs législatifs ne peuvent suffire à conditionner le comportement des entreprises, qu'elles soient donneuses d'ordre ou fournisseurs/sous-traitants. L'intervention des organisations syndicales est un levier complémentaire à celui de la réglementation. Il doit être activé en cohérence avec ce dernier.
- **Axe 4 : Repenser le dialogue social afin de l'adapter aux particularités de la sous-traitance responsable**
A l'image de la sous-traitance responsable, les achats responsables s'inscrivent dans un contexte foncièrement international dépassant largement les frontières naturelles de l'entreprise et le format habituel du dialogue social. Il apparaît alors nécessaire d'adapter les modalités du dialogue social, afin que celles-ci puissent permettre de représenter l'expression et les intérêts des parties prenantes concernées dans le ou les périmètre(s) adéquat(s), tels que les territoires, les sites de production industriels ou commerciaux, les filières, les pôles de compétitivité. L'enjeu essentiel est de

¹²⁹ *Ibid.*, p.10.

¹³⁰ *Ibid.*,

¹³¹ Loi française sur le devoir de vigilance (cf. Annexe 5).

parvenir à articuler les différents niveaux d'intervention, local, régional, national et international.

3. Quelle maturité de la part des acteurs syndicaux ?

L'enquête réalisée dans le cadre de cette étude donne un aperçu de la maturité des acteurs syndicaux en matière d'achats responsables. Les entretiens menés auprès d'acteurs syndicaux mettent en évidence que ces derniers se sont peu approprié le sujet des achats responsables et que **des progrès restent à faire** en la matière¹³².

Les **achats responsables** sont un **sujet connu par les organisations syndicales**, qui les abordent essentiellement sous l'angle de « *la prise en compte des critères ESG dans les pratiques d'achats locales* »¹³³, comme l'indiquent Isabelle BOUQUET, alors secrétaire nationale, responsable formation et trésorière, et Denis GREGOIRE, secrétaire général de la fédération CFDT Finances : « *Les achats responsables, c'est un sujet connu. Un paragraphe particulier sur les achats responsables est inséré dans la "résolution générale". Les fournisseurs labellisés y sont désignés comme étant des fournisseurs écoresponsables (clauses d'insertion, démarche Scop, dialogue social).* »

Toutefois, les achats responsables apparaissent comme un sujet **difficile à approcher**. C'est « *un sujet qu'on ne sait pas comment aborder* », selon ISABELLE BOUQUET et Denis GREGOIRE, qui reconnaissent naturellement que les achats responsables ne figurent **pas au cœur des préoccupations actuelles** et qu'ils sont **peu présents dans le cadre du dialogue social** : « *Les achats responsables devraient être liés à la qualité du dialogue social, qui est lui-même un vecteur de la performance économique.* »

Cette **situation de « relative absence »** révèle un **manque de temps et de moyens** consacrés aux achats responsables par les organisations syndicales, y compris dans les pratiques internes (achats propres de l'organisation).

L'enquête a par ailleurs mis en avant que le manque d'implication des organisations syndicales et de leurs représentants dans les démarches d'achats responsables des donneurs d'ordre pouvait également être **lié au comportement de ces derniers**. En effet, les donneurs d'ordre mobilisent peu les représentants syndicaux, ceux-ci n'étant pas clairement identifiés comme des parties prenantes à part entière.

Pourtant, comme l'indique Peggy BELLENGER, secrétaire nationale et trésorière de la fédération CFDT Communication, Conseil, Culture, « *les organisations syndicales devraient être plus impliquées en matière d'achats responsables. Il faudrait davantage de communication des entreprises envers les salariés. Il faudrait que les organisations syndicales puissent donner leur avis, et pas seulement consultatif* ». Ce constat est appuyé par Isabelle BOUQUET et Denis GREGOIRE : « *Le sujet des achats responsables doit faire partie du rôle des organisations, en lien avec les filières.* »

Aussi, pour les organisations syndicales, il existe une réelle **volonté de devenir acteurs des achats responsables, de passer du statut de « consultés » à celui d'« écoutés », de progresser et de devenir exemplaires** (au niveau de l'organisation). Les représentants syndicaux souhaitent pouvoir se saisir du sujet auprès des directions, et démontrer leur appétence et leurs attentes en la matière, pour ne plus se voir opposer l'argument consistant à dire que les organisations syndicales ne se sont jamais manifestées sur le sujet.

¹³² Voir la synthèse des interviews menées auprès des organisations syndicales en annexe 2.

¹³³ Les pratiques d'achats locales se réfèrent aux pratiques mises en œuvre à l'échelle de l'entreprise.

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Afin d'asseoir cette ambition, de **nombreuses attentes** sont exprimées à l'encontre des achats responsables ; elles concernent notamment :

- La formation, la sensibilisation, la réalisation d'études sur les achats responsables ;
- La formalisation de la politique et des pratiques d'achats responsables (au niveau de l'organisation) ;
- L'identification de la place et du rôle des organisations syndicales, des acteurs syndicaux et des CSE en tant que parties prenantes sur les achats responsables ;
- L'obtention d'outils concrets permettant de pouvoir exercer ce rôle (exemple : disposer d'indicateurs de performance RSE propres à la chaîne d'approvisionnement) ;
- La définition d'objectifs à atteindre.

Ainsi, Isabelle BOUQUET et Denis GREGOIRE mentionnent qu'« *il faudrait aller plus loin, formaliser la politique achats responsables, préciser les objectifs et les ambitions* ».

Ces attentes sont consolidées par l'émergence d'une forme de « **prise de conscience** » caractérisée par :

- L'identification d'enjeux prioritaires (équilibre entre les droits et devoirs des donneurs d'ordre et des fournisseurs, insertion de critères ESG dans les appels d'offres, relocalisation et emplois ancrés dans les territoires, respect des salariés et de leur santé...), tels que proposés par Isabelle BOUQUET et Denis GREGOIRE :
 - « *Beaucoup d'entreprises se satisfont de labels. Le vrai sujet devrait être l'équilibre entre les droits et les devoirs des donneurs d'ordre et des fournisseurs* » ;
 - « *La relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs ne devrait plus être basée exclusivement sur des critères économiques. Dans les appels d'offres, les achats responsables devraient avoir une incidence sur les prix, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui* » ;
 - « *La crise sanitaire a repriorisé le sujet de la responsabilité des fournisseurs (cf. l'approvisionnement en masques). Même au niveau des particuliers, les consommateurs sont maintenant prêts à payer plus cher pour une production locale* » ;
- Le repérage de points d'attention (dialogue social, commande publique, lutte contre le réchauffement climatique, handicap, éthique des achats...).

B. L'engagement syndical pour un cadre d'action au niveau international, européen et national

Plusieurs actions syndicales concrètes, relatives aux achats responsables, sont à relever.

1. Faire vivre le devoir de vigilance

La CFDT s'est fortement impliquée pour l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance, avec d'autres acteurs syndicaux et associatifs (*voir Chapitre II*). L'organisation syndicale s'est par la suite impliquée dans l'accompagnement des acteurs syndicaux dans les entreprises concernées en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre du plan de vigilance, à travers notamment la mise à disposition, dès 2018, d'un mode d'emploi¹³⁴ à destination des équipes syndicales – la CGT a également édité un guide à ce sujet en 2019¹³⁵. De plus, dans son guide « *Pour une sous-traitance responsable* »¹³⁶, la CFDT pointe la nécessité de continuer à veiller à ce que les représentants des salariés soient associés à la mise en œuvre et au suivi de ce nouveau dispositif. Elle souligne également que le volet international du dispositif doit être l'opportunité de développer une coopération syndicale internationale.

En collaboration avec des acteurs de la société civile, les organisations syndicales se sont positionnées sur des actions en justice face aux donneurs d'ordre dans le cadre de l'application de la loi sur le devoir de vigilance. La possibilité de mettre en demeure ou d'assigner les entreprises soumises au devoir de vigilance peut être un outil au service de l'amélioration des pratiques des entreprises, essentiellement au niveau des fédérations sectorielles européennes ou internationales, dès lors que les voies traditionnelles du dialogue sont épuisées.

Ainsi en 2019, **UNI Global Union**, fédération syndicale internationale des industries de services, s'est associée à l'association Sherpa dans la mise en demeure de **Téléperformance**, leader mondial des centres d'appels. La multinationale française, qui propose également des services de sous-traitance, des services de back-office ainsi qu'une offre de médiation des réseaux sociaux est accusée d'avoir manqué à son devoir de vigilance vis-à-vis de salariés des filiales étrangères, au Mexique, en Colombie et aux Philippines. Le modèle économique de Téléperformance repose sur la délocalisation des centres d'appels dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère – mais où les risques de non-respect des droits humains et fondamentaux, et notamment la liberté syndicale, sont accrus. La défaillance de Téléperformance reposerait dans l'absence de mesures pour identifier et prévenir ces atteintes.

En 2020, **UNI Global Union et les syndicats français CFDT, CGT et FO** ont poursuivi Téléperformance pour des conditions de travail « *dangereuses* » dans dix pays face à l'épidémie de Covid-19¹³⁷. Cette fois-ci, ce n'est pas sur la loi relative au devoir de vigilance mais sur les principes directeurs de l'OCDE¹³⁸ que les organisations se sont fondées pour porter leur accusation. Les principes directeurs sont soutenus par un mécanisme de mise en œuvre unique, les points de contact nationaux (PCN), qui aident les entreprises et leurs

¹³⁴ CFDT (2018), « *Loi sur le devoir de vigilance, mode d'emploi* », *Syndicalisme Hebdo*, supplément au n°3630 du 8 mars 2018 ([CFDT - Loi sur le devoir de vigilance](#))

¹³⁵ CGT (2019), « *Guide sur le devoir de vigilance* », *Etude CGT* (https://ftm-cgt.fr/wp-content/uploads/2019/04/GuideDevoirVigilance_11mars.pdf)

¹³⁶ *Guide de la CFDT sur la sous-traitance responsable* op.cit.

¹³⁷ Communiqué de presse intersyndical « *Plainte à l'OCDE : Teleperformance a violé le droit des travailleurs à bénéficier d'un lieu de travail sûr pendant la pandémie COVID-19* », 17/04/2020, https://f3c.cfdt.fr/portail/f3c/a-la-une/plainte-a-l-ocde-teleperformance-a-viole-le-droit-des-travailleurs-a-beneficier-d-un-lieu-de-travail-sur-pendant-la-pandemie-covid-19-srv2_1113989

¹³⁸ Principes directeurs de l'OCDE, *op. cit*

actionnaires à prendre des mesures adéquates. La fédération syndicale UNI Global Union a ainsi déposé une demande d'examen au PCN français.

Mis en demeure de prendre des mesures adaptées afin de prévenir des atteintes aux droits humains, le groupe Téléperformance a signé, début décembre 2022, un accord avec UNI Global Union « *visant à renforcer les engagements partagés en faveur des droits des travailleurs à former des syndicats et à s'engager dans des négociations collectives – tout en faisant progresser les principes sur des questions clés telles que la santé et la sécurité et le contrôle du lieu de travail* »¹³⁹. La démarche syndicale et associative a ainsi permis la mise en lumière de mauvaises pratiques sociales au sein de la chaîne de valeur et l'engagement d'un dialogue social aboutissant à un accord d'engagement du groupe pour ses 440 000 salariés dans 88 pays.

De la même façon, la **fédération internationale des ouvriers du transport (ITF), la fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et la famille syndicale mondiale XPO**¹⁴⁰ ont mis en demeure le groupe XPO Logistics en octobre 2019 à propos de la sous-traitance de ses activités. Le groupe américain de logistique, dont 54,8 % des activités sont externalisées, avait exprimé en 2018 sa volonté de devenir une entreprise sans personnel. Le groupement à l'origine de la mise en demeure a souhaité rappeler au groupe que les entreprises ne peuvent pas sous-traiter leurs responsabilités ou externaliser leur devoir de diligence. Le but est ainsi de protéger les travailleurs et leurs conditions de travail, menacés par cette forme extrême de sous-traitance.

Depuis les affaires Téléperformance et XPO Logistics, d'autres mises en demeure et/ou assignations en justice ont été engagées à l'initiative d'organisations non gouvernementales et/ou d'organisations syndicales. L'Observatoire des transitions sociétales recense 23 procédures (17 mises en demeure et 6 assignations) au titre de la loi sur le devoir de vigilance. Chaque année, le nombre de saisines des points de contacts nationaux (PCN), garants du respect des principes directeurs de l'OCDE par les multinationales, dépasse la trentaine depuis 2018 (32 en 2021, 39 en 2020, 31 en 2019 et 47 en 2018).

2. Le colloque de la CFDT : « L'huile de palme durable est-elle possible ? »

Le colloque « *L'huile de palme durable est-elle possible ?* »¹⁴¹, organisé en janvier 2018 par la CFDT, a été l'occasion pour l'organisation syndicale d'ouvrir un dialogue constructif sur les implications et les enjeux de la production intensive et de l'importation d'huile de palme. Cette dernière est responsable d'impacts importants concernant la déforestation massive et la dégradation des conditions de travail, mais aussi des conditions de vie des communautés locales, comme la communauté Palawan, menacée par l'expansion des plantations de palmiers à huile.

La réunion d'acteurs des secteurs universitaire, associatif, privé, syndical et de membres des communautés directement impactées a permis de mener des réflexions autour des conditions de vie des communautés concernées, des référentiels réglementaires en vigueur, des actions menées et à mener pour le secteur privé et le secteur associatif, et du rôle des partenaires sociaux, dont les acteurs syndicaux. Du fait de sa position dans le secteur agro-alimentaire, la

¹³⁹ Communiqué de presse d'UNI Global Union « Teleperformance et UNI Global Union signent un accord mondial », 01/12/2022, <https://uniglobalunion.org/fr/news/teleperformance-and-uni-global-union-sign-global-agreement>

¹⁴⁰ La Famille syndicale mondiale XPO est un réseau de syndicats représentant les travailleurs des pays où XPO mène ses principales activités : FGTB-UBT et ACV-CSC Transcom (Belgique) ; FeSMC-UGT (Espagne) ; CFDT Transports et Environnement, CGT Transports, UNSA Transport (France) ; GMB et Unite (Grande-Bretagne) ; UIL Trasporti (Italie) ; Unia (Suisse) ; International Brotherhood of Teamsters (États-Unis).

¹⁴¹ Les 3 tables rondes du colloque sont accessibles sous les liens suivants : <https://www.dailymotion.com/video/x6dkn6l> ; <https://www.dailymotion.com/video/x6dmb3r> ; <https://www.dailymotion.com/video/x6dmt3>.

CFDT a réussi à réunir tous les acteurs de la chaîne de valeur dans l'objectif de responsabiliser la filière.

À la suite de cette journée de réflexion, la fédération générale de l'agroalimentaire CFDT a diffusé un communiqué de presse (février 2018) plaidant pour l'adoption d'une « *réglementation européenne introduisant des critères de durabilité respectueuse des droits humains et visant à stopper la déforestation* », s'opposant ainsi aux réglementations alors en vigueur, qui n'imposaient aucune contrainte concernant la déforestation ou l'usage de paraquat, herbicide parmi les plus toxiques au monde. Une revendication syndicale qui vient de trouver une traduction au niveau européen avec le règlement contre la déforestation importée.

3. Les projets achats publics de la fédération CFDT Interco

En 2019, la fédération CFDT Interco, qui regroupe des syndicats CFDT relevant de services publics et au public¹⁴², s'est engagée avec les collectivités territoriales pour une meilleure intégration des objectifs de développement durable dans leurs achats¹⁴³.

A Bordeaux Métropole, après une formation à la commande publique et l'économie circulaire, les représentants CFDT des agents territoriaux se sont intéressés au marché public de la blanchisserie des vêtements de travail des agents publics. Après une analyse des enjeux environnementaux et sociaux spécifiques à la chaîne de valeur de l'entretien des vêtements, une matrice de matérialité a été mise au point, afin d'identifier les principaux objectifs de développement durable (ODD) au regard des attentes de Bordeaux Métropole et d'autres parties prenantes (les fournisseurs, les blanchisseries industrielles et associatives, leurs représentants du personnel, des associations...) Cette concertation a permis d'identifier des critères et indicateurs RSE à intégrer dans les appels d'offres, qui ont été retenus par le syndicat et la direction de Bordeaux Métropole.

Au Conseil départemental de Côte-d'Or, la CFDT Interco 21 a souhaité intégrer les enjeux de développement durable dans les activités du Conseil départemental. Selon Fabienne Gourlot et Fabienne Pocheron, déléguées CFDT, « *la RSO¹⁴⁴ est basée sur l'échange, la transparence et la co-construction. Chacun doit pouvoir y contribuer. Pour qu'elle soit pertinente et qu'elle réponde à notre enjeu d'amélioration, notre approche doit être transverse, impliquer tous les niveaux de notre organisation et se situer dans un contexte global* »¹⁴⁵. Ainsi, la mission de protection des salariés menée par la CFDT est conjointe avec la prise en compte de l'environnement, le respect de la réglementation, le développement du capital humain, l'investissement dans la société, l'éducation et la culture.

A Paris, la CFDT Interco-Services publics parisiens, représentée par Olivier BELEM, a pour objectif, à travers son engagement sur les enjeux du développement durable, d'améliorer et de responsabiliser les pratiques de la commande publique, marché conséquent à Paris. Ainsi, la CFDT veille au respect des clauses d'insertion intégrés dans les contrats de marchés publics et travaille à renforcer les engagements de la Ville de Paris en faveur de l'emploi durable.

¹⁴² La Fédération Interco CFDT représente les agents des collectivités territoriales, des ministères de l'Intérieur, de la Justice, des Affaires étrangères et de la Solidarité, ainsi que les salariés des offices publics de l'habitat, des entreprises de l'eau et de l'assainissement, du funéraire.

¹⁴³ CFDT (2019) *Journal Interco*, n°239, avril-mai-juin,

¹⁴⁴ La responsabilité sociale des organisations (RSO) est l'extension du concept de RSE à l'ensemble des organisations (entreprises privées, entreprises publiques, autres organisations).

¹⁴⁵ Restitution du colloque « RSO : les syndicats s'impliquent dans le développement durable » (2019), <https://interco.cfdt.fr/colloque-rso-les-syndicats-simpliquent-dans-le-developpement-durable>

Toutes ces actions sont portées par l'idée que la RSO élargit le dialogue social et que ce dernier devrait être au cœur du respect du devoir de vigilance, des pratiques d'achats responsables et de la contribution aux ODD, comme l'expliquait Philippe PORTIER, secrétaire national confédéral de la CFDT, responsable de la politique du développement durable, lors du colloque sur la RSO du 12 mars 2019.

C. Les accords-cadres internationaux (ACI), figure de proue des achats responsables

a. Un champ de dialogue en pleine expansion

La dimension internationale du devoir de vigilance est une occasion de développer la coopération syndicale transnationale ainsi que les échanges avec d'autres acteurs de dimension mondiale en élargissant le sujet à celui des achats responsables. Cette évolution est à l'origine de l'émergence d'une nouvelle forme de dialogue social, le **dialogue social à dimension internationale**, dont le terrain d'expression est précisément l'entreprise multinationale complexe, caractérisée (en tant que donneur d'ordre) par ses interactions multiples et en cascade avec d'autres entreprises (fournisseurs/sous-traitants), à l'échelle planétaire. La traduction de ce dialogue sont les accords-cadres internationaux (ACI), également référencés sous les termes d'accords-cadres mondiaux (ACM) ou d'accords-cadres mondiaux d'entreprises (ACE)¹⁴⁶.

Définition de l'accord-cadre mondial selon l'OIT

Un accord-cadre mondial (ACM) est un « *instrument négocié entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale mondiale en vue d'établir une relation continue entre les parties et de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère* » (OIT, 2007).

Dans ce contexte, la négociation d'**accords-cadres internationaux (ACI)** ciblant les achats responsables¹⁴⁷ peut se présenter comme une action particulièrement pertinente pour gérer les risques et les opportunités sur le plan social et environnemental qui pourraient se présenter tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Définis comme le résultat d'une négociation entre une entreprise transnationale et une ou plusieurs organisations syndicales nationales et/ou des fédérations syndicales internationales¹⁴⁸ – comme IndustriALL Global Union (industrie), UNI Global Union (services), UITA (agroalimentaire), BWI (construction), PSI (services publics)... – les ACI permettent naturellement d'aborder les droits sociaux de l'ensemble des salariés de la chaîne de valeur de l'entreprise donneuse d'ordre, incluant ceux

¹⁴⁶ Cette dernière terminologie a été adoptée par M.-A. MOREAU, « *La spécificité des accords mondiaux d'entreprises en 2017 : originalité, nature, fonctions* », BIT, novembre 2017.

¹⁴⁷ Les ACI ne doivent pas être confondus avec les « accords-cadres d'achat » conclus au niveau international entre un ou plusieurs donneurs d'ordre et plusieurs fournisseurs pour établir entre eux les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée (généralement les prix et les quantités achetées / vendues).

¹⁴⁸ La plupart sont affiliées à la Confédération syndicale internationale (CSI, ITUC en anglais), créée en 2006 (<https://www.ituc-csi.org/>), dont la mission première est de promouvoir et défendre les droits et les intérêts des travailleurs via la coopération internationale entre les syndicats, des campagnes mondiales et des actions militantes au sein des principales institutions internationales. Ses principaux domaines d'action sont les droits syndicaux et les droits humains ; l'économie, la société et le lieu de travail ; l'égalité et la non-discrimination ; la solidarité internationale.

des fournisseurs et des sous-traitants¹⁴⁹. Soutenus par des initiatives collectives comme le Global Deal¹⁵⁰, **leur caractère négocié et transnational se prête particulièrement bien aux actions des organisations syndicales**, qui doivent dans ce cadre s'organiser pour mettre en réseau les équipes des différents pays concernés, notamment celles des pays en voie de développement.

Les travaux universitaires de Mathilde FRAPARD¹⁵¹ soulignent le rôle des organisations syndicales dans les ACI. Les accords transnationaux sont perçus par les directions et les représentants des salariés comme des processus susceptibles d'améliorer les relations sociales au sein d'un groupe. Ainsi, la négociation d'un accord de ce type peut dynamiser les relations sociales, sous réserve qu'il existe au sein de l'entreprise une culture du dialogue social. Dans cet esprit, selon l'auteure, la Commission européenne admet que la négociation et la conclusion d'un ACI améliorent les relations entre la direction et les syndicats signataires. Par ailleurs, pour les syndicats, les ACI constituent un « *vecteur de syndicalisation ou de renforcement des syndicats nationaux et locaux dans les filiales* ». Lorsqu'ils veulent donner plus de poids à leurs actions, les syndicats peuvent former des alliances syndicales mondiales, ce qui favorise la représentation de l'ensemble des salariés de l'ensemble des filiales d'un groupe mais également celle de la fédération syndicale internationale.

Revenant à « *arrimer le dialogue social transnational d'entreprise aux politiques RSE des groupes* » et relevant « *d'une logique de coopération entre les sièges sociaux des entreprises multinationales et les organisations syndicales pour contrôler la chaîne de valeur globale* », les ACI bénéficient d'un fort développement sur les dernières décennies¹⁵² ; ils sont amenés à se développer davantage encore avec l'arrivée des « *cibles nouvelles* » que sont la « *chaîne d'approvisionnement* » et la « *sphère d'influence* », cette dernière étant définie comme désignant « *les partenariats, les accords de coproduction, les fournisseurs et/ou vendeurs et les entrepreneurs et sous-traitants en lien avec ceux-ci* »¹⁵³.

L'une des principales études sur les ACI¹⁵⁴ révèle des caractéristiques particulières :

- Les ACI sont des « accords sur mesure », adaptés à la structure et à la stratégie de l'entreprise internationale concernée ;
- Les thèmes abordés sont nombreux, mais peuvent tous être rattachés à la notion de « RSE négociée » ;
- Il en résulte une forte diversité dans leurs modalités de construction (R. BOURGUIGNON et A. MIAS parlent de « *conception institutive* », « *conception institutionnelle* » et « *conception instrumentale* »¹⁵⁵) ;
- Le rôle des acteurs syndicaux est souvent centré autour du « *contrôle* » ;

¹⁴⁹ L'OIT présente les ACI comme un outil dont elle pourrait « devenir le dépositaire » en offrant aux acteurs sociaux l'accompagnement nécessaire à la négociation, la mise en œuvre et le suivi de ces accords (« Suivi de la résolution concernant le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales », Conseil d'administration du BIT, octobre 2016).

¹⁵⁰ L'initiative "Global Deal" est un partenariat multipartite (gouvernements, organisations syndicales, employeurs et entreprises) visant à faciliter et promouvoir « le dialogue social de qualité et des relations professionnelles saines » en rapprochant les différents acteurs (<https://www.theglobaldeal.com/>). Son action est centrée sur les Objectifs de développement durable » n° 8 (« Le travail décent et la croissance économique ») et n° 10 (« La réduction des inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre »). Elle est hébergée par l'OCDE, en coopération avec l'OIT, tous deux membres fondateurs de ce partenariat.

¹⁵¹ FRAPARD M. (2018), « *Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ?* », Presses des Mines ([N22-Les-accords-transnationaux.pdf \(la-fabrique.fr\)](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02021574/document))

¹⁵² On en recensait 317 en 2016, M-A MOREAU (2017), Op.cit., et 384 en 2020, REHFELDT, UDO (2021), « *International. Stagnation des accords d'entreprise internationaux et recul des accords européens* », *Chronique Internationale de l'IRES*, vol. 174, n° 2, 2021, pp. 46-66

¹⁵³ Pour une vision des ACI conclus par les principales entreprises françaises, on pourra se référer à : BOURGUIGNON R., MIAS A (2017), « *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des accords-cadres internationaux conclus par des entreprises françaises* », Rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France, IAE PARIS I et Paris - Dauphine (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02021574/document>)

¹⁵⁴ R. BOURGUIGNON, A. MIAS (2017), *op.cit.*

¹⁵⁵ *Ibid.*

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- Ils se réfèrent à l'OIT en tant que tiers garant ;
- Ils peuvent inclure des mécanismes de résolution de conflits (avec la possibilité d'être traduits en justice).

La plupart des ACI concernent des droits applicables dans les filiales des groupes multinationaux, en s'appuyant sur les instruments de la « *soft law* » que sont les conventions de l'OIT, la Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales, les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, ou les Principes directeurs des Nations-Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme (*voir Chapitre I*). Toutefois, en s'adossant à la loi sur le devoir de vigilance française de 2017, ils peuvent être étendus pour tout ou partie aux fournisseurs et sous-traitants, comme c'est le cas maintenant pour 80 % d'entre eux¹⁵⁶.

Exemples de références à la politique et aux pratiques d'achats responsables dans les accords-cadres internationaux*

| Entreprise | Titre de l'accord | Première année de signature | Référence aux achats responsables / Chapitre(s) consacré(s) aux fournisseurs et sous-traitants |
|-------------------|--|------------------------------------|--|
| Carrefour | « Accord international pour la promotion du Dialogue social et de la Diversité et pour le respect des Droits fondamentaux au travail » | 2015 | « Promotion des entreprises responsables dans l'ensemble des opérations de la société, y compris dans sa chaîne d'approvisionnement et chez ses franchisés » |
| Danone | « Accord Danone/UITA sur l'emploi durable et l'accès aux droits » | 1988 | Absence de chapitre spécifique aux fournisseurs / sous-traitants |
| EDF | « Accord cadre mondial sur la responsabilité sociétale du groupe EDF » | 2018 | « Assurer une relation socialement responsable avec nos fournisseurs et sous-traitants » |
| Engie | « Accord mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie » | 2010 | « Relations responsables avec les fournisseurs et les sous-traitants » |
| Orange | « Accord mondial sur la santé » | 2014 | « Niveau de prévention et de protection pour nos prestataires et sous-traitants » |
| Renault | « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables » | 2013 | « Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants » |
| PSA | « <i>International social agreement on PSA Peugeot Citroen 's social responsibility</i> » | 2010 | « <i>Shared social responsibility with suppliers sub-contractors, industrial partners and distribution networks</i> » |
| Société Générale | « Accord mondial sur les droits fondamentaux » | 2019 | « Relations avec les partenaires commerciaux » |
| Solvay | « Accord mondial de responsabilité sociale et environnementale » | 2013 | « Relations de responsabilité avec les fournisseurs et sous-traitants » |
| Total | « <i>Corporate social responsibility – Accord mondial Total</i> » | 2015 | « Relations avec les entreprises prestataires de services et fournisseurs » |

Source : A2 Consulting

¹⁵⁶ Selon une étude du Bureau des activités pour les travailleurs de l'OIT (ACTRAV), 80 % des ACI étudiés font référence à la chaîne d'approvisionnement, mais avec des clauses très variables, le standard minimum étant le respect de la « *soft law* » dans le cadre des relations commerciales entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs/sous-traitants (HADWIGER F. BIT (2016), « *Accords-cadres mondiaux – Atteindre le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales* » (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_435158.pdf)).

Dans ce cas, les engagements pris par les entreprises en matière d'achats responsables peuvent être extrêmement variables, en allant de l'exigence exprimée à l'encontre des fournisseurs de signer les droits fondamentaux, jusqu'à la possibilité d'exclure ces derniers des relations contractuelles en cas de manquement. Par exemple, dans l'ACI de PSA (Stellantis) signé par la fédération syndicale mondiale IndustriALL et les organisations syndicales locales, la direction des achats a été associée aux négociations afin de préciser les attentes sur les fournisseurs et les sous-traitants en matière de pratiques sociales, en conformité avec les principales conventions de l'OIT ; des modalités de résolution des litiges à l'amiable y sont incluses. Dans le même esprit, le groupe Safran a explicitement abordé le sujet des achats responsables dans l'ACI qu'il a signé avec IndustriALL, en précisant que la garantie des droits fondamentaux (incluant le droit à liberté syndicale, la négociation collective, la santé et la sécurité) concernait l'ensemble des travailleurs, incluant ceux des fournisseurs et des sous-traitants.

Un exemple d'ACI est fourni par le nouvel accord mondial¹⁵⁷ qui a été renouvelé par **Engie** avec trois fédérations syndicales internationales (IBB, IndustriALL et ISPP) et les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe (CFDT, CFE-CGC, CGT et FO) en janvier 2022 à propos des droits sociaux fondamentaux et de la responsabilité sociale de l'employeur¹⁵⁸. Cet accord fournit un socle commun de garanties à l'ensemble des salariés du groupe dans le monde, en cohérence avec la raison d'être et l'engagement de l'entreprise en matière de transition énergétique juste. Bien que les principaux termes de l'accord concernent des thèmes sociaux classiques s'adressant aux salariés de l'entreprise (protection sociale, emploi durable, diversité et lutte contre les discriminations, harcèlement au travail, égalité, qualité de vie...), un accent particulier est mis sur la « lutte contre le réchauffement climatique », ainsi que la « conformité à la loi sur le devoir de vigilance française au niveau mondial ». Aussi, le thème de « la sous-traitance et la vigilance raisonnable » y a-t-il été traité avec une attention soutenue.

Dans cet esprit, un article complet est dédié aux « relations responsables avec les fournisseurs et les sous-traitants » :

Accord mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie

ARTICLE 16 – Relations responsables avec les fournisseurs et les sous-traitants

86. Les fournisseurs et sous-traitants constituent une partie prenante essentielle dans la chaîne de valeur du Groupe.

87. La qualité des produits et services fournis par le Groupe à ses clients dépend aussi de sa capacité à obtenir d'excellentes prestations de la part de ses partenaires, fournisseurs, prestataires et sous-traitants. En conséquence, leur choix doit être exigeant et impartial. Le Groupe les sélectionne pour leur professionnalisme et leur compétitivité dans la perspective d'une relation de confiance. Les critères de sélection des partenaires, fournisseurs, prestataires et sous-traitants intègrent les engagements du Groupe en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits humains, du droit du travail et du droit syndical ainsi que de prévention des risques pour la santé et la sécurité et de préservation de l'environnement.

88. Le Groupe s'est donné pour objectif de mettre en place une démarche RSE pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des entités contrôlées du Groupe et de celles pour lesquelles il détient la responsabilité opérationnelle (et donc la capacité d'influence et d'action), déclinée selon trois axes :

- Le respect des délais de paiement pour les fournisseurs et sous-traitants ;*
- L'accompagnement de la politique Santé et Sécurité auprès des sous-traitants pour qu'ils puissent atteindre les plus hauts standards de santé et sécurité ;*
- Une démarche d'amélioration continue du respect de la RSE et la formation des principaux acteurs à cette démarche.*

¹⁵⁷ « Accord cadre mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie », janvier 2022 (<https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/droits-sociaux-fondamentaux-et-responsabilité-sociale-engie-signe-un-nouvel-accord-mondial-avec-trois-f-d-rations-syndicales-internationales>)

¹⁵⁸ On pourra également consulter l'ACI de Renault de 2013, qui intègre explicitement les « relations avec les fournisseurs ».

Par ailleurs, de très nombreux passages de l'accord font explicitement référence au rôle des fournisseurs et sous-traitants en tant que parties prenantes du groupe, ainsi qu'au respect qui leur est accordé :

Accord mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie

Extraits choisis, en lien avec les achats responsables

8. ENGIE rappelle son attachement aux droits humains, aux droits fondamentaux et environnementaux et les prend notamment en compte dans ses environnements de travail et dans le choix de ses fournisseurs et de ses sous-traitants directs.

ENGIE travaille avec des fournisseurs et sous-traitants directs qui s'engagent à respecter les droits humains, les droits des travailleurs et des syndicats.

9. ENGIE assure une relation socialement responsable avec les fournisseurs et les sous-traitants directs par le biais notamment des procédures de sélection et des engagements contractuels mis en œuvre avec ses principaux fournisseurs dans le cadre de sa politique en matière d'éthique et de compliance.

36. La sécurité des personnes est une priorité absolue pour le Groupe qui s'attache à éradiquer les accidents de travail mortels, et réduire le taux de fréquence et de gravité des accidents non mortels, tant pour les salariés du Groupe que pour tous ceux qui travaillent pour son compte. La capacité d'ENGIE à opérer dans le monde de manière sûre et fiable est le socle de son excellence opérationnelle et de sa performance. Le Groupe porte cette ambition par sa démarche « No Life At Risk », afin d'identifier et de maîtriser les risques inhérents à ses activités.

64. ENGIE pratique des salaires décents et respecte les salaires minimums et les garanties sociales de chaque pays, en particulier le paiement des cotisations sociales aux conditions minimales du pays où l'activité a lieu. ENGIE veillera au respect de ces dispositions par ses sous-traitants.

Sous réserve de l'existence de telles statistiques, un rapport relatif aux salaires minimums et aux évolutions du pouvoir d'achat sera transmis au Forum mondial pour chaque pays où ENGIE est implantée de façon significative.

69. ENGIE attend de ses partenaires et sous-traitants qu'ils appliquent des standards comparables.

92. La Direction d'ENGIE fera connaître le présent accord auprès de ses fournisseurs et sous-traitants et encouragera le respect de ces dispositions.

S'ils concernent généralement les droits sociaux fondamentaux (conditions de travail, relations professionnelles, conditions de santé et de sécurité, formation...), dans de rares cas, les accords-cadres mondiaux peuvent **porter spécifiquement sur la chaîne d'approvisionnement**, comme celui qui a été signé par H&M avec IndustriALL et IF Metall¹⁵⁹ sur le « respect des droits fondamentaux dans la chaîne d'approvisionnement » en novembre 2014. Cet accord¹⁶⁰ vise spécifiquement les travailleurs des fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement (soit 1,6 millions d'employés répartis dans 1 900 usines dans le monde), auprès desquels il garantit et promeut la syndicalisation et la négociation collective. Il prévoit que les travailleurs puissent refuser de travailler dans des conditions qui ne seraient pas satisfaisantes en matière de santé et de sécurité. Il impose également la mise en place de comités nationaux de suivi pour veiller à la mise en place de l'accord, à toutes les étapes, et faciliter le dialogue entre les différentes parties-prenantes¹⁶¹.

Enfin, on notera que dans leurs récents développements, certains ACI ont pris une **tournure « multi-entreprises » voire « sectorielle »**, ce qui les rend encore plus adaptés au traitement des enjeux spécifiques aux achats et à l'approvisionnement responsables. Le Global Compact cite deux exemples.

¹⁵⁹ Syndicat suédois de la métallurgie

¹⁶⁰(2014), « ILO and H&M sign unique agreement on sustainable global supply chains in the garment industry », https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_327057/lang-en/index.htm

¹⁶¹ On peut citer également celui d'Inditex, conclu avec IndustriALL, portant sur le « travail décent dans la chaîne d'approvisionnement » (« Global framework agreement between Textil SA (Inditex SA) and IndustriALL Global Union on the implementation of the international labor standards throughout the supply chain of inditex » (2014)).

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- L'« Accord Bangladesh sur la santé et la sécurité des bâtiments »¹⁶² relatif à la protection des 2 millions de travailleurs intervenant dans le secteur textile au Bangladesh. Conçu pour éviter une nouvelle affaire du Rana Plaza et soutenu par l'OIT, cet accord regroupe plus de 200 entreprises, 190 marques, 1 600 usines et 10 fédérations syndicales (dont 2 mondiales). Dans sa version de 2018, il couvre « *tous les fournisseurs produisant pour le compte des entreprises signataires* ». Son article 16 oblige l'entreprise signataire à mettre en place un processus d'escalade visant à imposer au fournisseur de contribuer à la mise en place de processus de santé-sécurité et de remédiation et, à défaut, d'annuler la relation contractuelle. Il présente également la particularité de disposer de la possibilité d'avoir recours à la Cour pénale internationale de La Haye en cas de manquement.
- L'accord, ou plutôt l'Initiative ACT¹⁶³, qui vise à obtenir des salaires de subsistance dans les chaînes de la confection (textile et chaussures) au Cambodge et en Turquie. Initié par industriALL, l'accord concerne 19 marques du secteur du textile (H&M, Inditex, Zalando, Lidl...). Sur son site, l'initiative précise que « *la négociation collective au niveau de l'industrie, rendue possible par la liberté d'association et les pratiques d'achats responsables, est la voie la plus réaliste pour maîtriser les impacts sur les salaires* »¹⁶⁴.

Quelle que soit leur forme, les ACI restent un levier à disposition des organisations syndicales pour influencer les pratiques d'achats des donneurs d'ordre et pour réduire la « *face cachée de la sous-traitance* » pointée dans le Cahier du FIR n°3¹⁶⁵.

b. Les limites du levier des ACI au niveau des entreprises et administrations

Les ACI présentent un cadre approprié pour la prise en compte des enjeux relatifs aux achats responsables dans le processus de dialogue international ; pouvant faire l'objet du soutien direct de l'OIT, ils se présentent comme l'outil privilégié pour « *réguler la mondialisation et les chaînes d'approvisionnement globalisées* », selon le Global Compact. Toutefois, les ACI présentent de nombreuses limites.

La première est que les ACI ne présentent jamais de nouvelles politiques et pratiques d'achats responsables ; ils se contentent de renvoyer aux politiques et pratiques existantes, qui sont traitées en amont de l'accord-cadre, le plus souvent par la seule direction des achats, et de façon totalement indépendante (voir la Partie II sur les pratiques d'achats responsables des donneurs d'ordre).

En outre, les exigences sociétales exprimées envers les fournisseurs/sous-traitants dans les ACI sont toujours moindres que celles qui sont imposées aux filiales, y compris en matière de droits fondamentaux.

D'autres limites peuvent être pointées :

- Le caractère très décentralisé de certains groupes les amène à appliquer le principe de subsidiarité ;

¹⁶² [The Bangladesh Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh](#)

¹⁶³ [Home - ACT on Living Wages](#)

¹⁶⁴ « *We believe that collective bargaining at industry level, enabled by freedom of association and responsible purchasing practices, is the most realistic pathway to making an impact on wages* ».

¹⁶⁵ FIR (2019), *Op. cit.*

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- Il est difficile de faire respecter les conventions de l'OIT dans les pays de *sourcing* (problème de l'effectivité du droit) ;
- Sur le plan juridique, il existe des risques de qualification de ces accords ;
- Certaines fédérations syndicales mondiales sont absentes des ACI, par manque de moyens, d'effectifs ou du fait de postures politiques ;
- Certaines organisations syndicales ne sont pas à l'aise avec le rôle de contrôle des ACI.

Ces raisons expliquent que le nombre d'accords-cadres mondiaux reste contenu (près de 400), et leur progression lente¹⁶⁶. Ce sont essentiellement des entreprises européennes qui les signent (pour la moitié environ), avec des fédérations syndicales internationales et les représentants syndicaux locaux. Les entreprises françaises ont joué un rôle de pionnier dans cette pratique, Danone ayant été la première entreprise à signer ce type d'accord (en 1988). Les pays émergents et les Etats-Unis n'ont, à ce jour, pas de culture du dialogue international, ce qui réduit les possibilités de traiter convenablement le sujet de la chaîne d'approvisionnement responsable.

Mathilde FRAPARD¹⁶⁷ souligne par ailleurs l'absence de cadre juridique réglementant les ACI. En créant un niveau de normes supplémentaires, l'accord crée une zone de flou et accroît les risques de conflits entre les diverses dispositions conventionnelles applicables (conflit entre normes conventionnelles et droit local). En cas de conflit relatif à l'interprétation ou au non-respect de l'accord, les ACI peuvent occasionner la saisine des juges, ce qui ouvre un nouveau champ de jurisprudence en construction.

En outre, pour garantir le bon respect des ACI adoptés, il est nécessaire de les suivre, ce qui peut générer un surcroît de charge non négligeable pour les parties signataires.

Enfin, bien que tous les secteurs soient concernés – l'énergie (Total Energies, EDF, Engie...), l'industrie (PSA Stellantis, Renault, Orange, Solvay...), les services (Carrefour, Société Générale...), la construction (Ikea...), l'alimentation (Danone...), l'hôtellerie-restauration (Sodexo, Club Med...) –, des efforts significatifs restent à fournir pour les déployer.

Les représentants syndicaux locaux ont une responsabilité importante en la matière. La contribution à la signature des ACI permet de pallier les manques des mécanismes internationaux pour assurer les droits des travailleurs intervenant dans la chaîne d'approvisionnement, particulièrement dans les pays où ces droits sont peu ou mal reconnus. L'intervention des représentants syndicaux dans les mécanismes de suivi et de contrôle de ces accords (participation aux réunions de consultation permanentes, co-construction des plans d'actions, contribution au suivi des indicateurs de performance sociétale propres à la chaîne d'approvisionnement, participation aux audits internes, participation aux visites chez les fournisseurs/sous-traitants...), comme c'est le cas chez Renault par exemple¹⁶⁸, est également un moyen efficace pour agir en faveur des achats responsables.

¹⁶⁶ R. BOURGUIGNON, A. MIAS (2017) et de U. REHFELDT (2021). *Op.cit.*,

¹⁶⁷ M-FRAPARD (2018), *Op. cit.*

¹⁶⁸ Le suivi de l'accord-cadre de Renault fait référence à plus de 60 indicateurs reliés à la GRI et à l'ISO 26000 - BOURGUIGNON R, MIAS A. (2017). *Op.cit.*

Conclusion : les achats responsables, un sujet bien appréhendé par les organisations syndicales malgré une maturité encore perfectible

Les **achats responsables** apparaissent comme un **sujet légitime pour les organisations syndicales**, dont l'essence même est de défendre les intérêts des travailleurs au travers de la relation employeur-employés. Aussi, les liens entre les employeurs donneurs d'ordre ou fournisseurs et leurs employés véhiculés par les pratiques d'achats responsables peuvent-ils être un levier naturel de l'action syndicale.

Les **achats responsables** ne sont **pas inconnus des organisations syndicales**, qui, pour certaines d'entre elles, les ont appréhendés directement ou indirectement, sous différents angles, et aux niveaux local, national et international :

- Le sujet des achats responsables s'inscrit dans le cadre général de la **contribution des IRP à la maîtrise des impacts sociaux et environnementaux par les entreprises**, terrain d'intervention traditionnel des acteurs syndicaux. Des actions comme la promotion de l'investissement responsable dans le fonctionnement et la gouvernance des fonds d'épargne salariale (CIES) ont ouvert la voie de la sollicitation de la compétence des IRP en matière de développement durable. En s'appuyant sur le principe de la gouvernance partagée, la CFDT a mené de multiples actions d'alignement avec les ODD, telle que la promotion de la consommation responsable, dans la perspective de minimiser les risques d'impact sociétal.
- La **sous-traitance**, qui peut être considérée comme un cas particulier des achats responsables, a fait l'objet d'une position affirmée de la part de la CFDT pour lutter contre les effets néfastes de la mondialisation sur les travailleurs et procéder au rééquilibrage du partage de la valeur en faveur des salariés des donneurs d'ordre et des sous-traitants via une nouvelle forme de dialogue social dépassant les frontières naturelles de l'entreprise.
- L'accompagnement à la **compréhension, la conception et la mise en œuvre des dispositifs de diligence raisonnable** en concertation avec les entreprises a fait l'objet de nombreuses actions de la part des organisations syndicales, comme la CFDT et la CGT (mise à disposition des équipes syndicales de modes d'emploi et de guides sur le devoir de vigilance). L'amélioration des pratiques responsables des entreprises sur leur chaîne d'approvisionnement est également servie par la possibilité de mise en demeure et/ou d'assignation qu'autorise la loi sur le devoir de vigilance française, et par celle de la saisine des Points de contacts nationaux (PCN) en cas de non-respect des principes directeurs de l'OCDE. Ces actions, qui sont menées au-delà du contexte local, en concertation avec les fédérations sectorielles européennes ou internationales (comme Uni Global Union), peuvent déboucher sur la mise en place d'accords d'engagement avec les entreprises ciblées.
- Un dialogue multi parties-prenantes autour d'**enjeux spécifiques à la chaîne d'approvisionnement responsable**, comme celui de la déforestation et de la dégradation des conditions de travail engendrées par la production et l'importation massive d'huile de palme, a récemment commencé à voir le jour, à l'initiative d'organisations syndicales comme la CFDT.
- L'**insertion des objectifs de développement durable dans les procédures d'achats publics**, en particulier celles des collectivités locales, fait également l'objet d'actions initiées par les organisations syndicales, dans l'objectif d'améliorer les

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

pratiques de la commande publique (insertion de clauses ESG dans les contrats par exemple).

Dans le prolongement des actions en faveur des achats responsables initiées par les organisations syndicales, les **accords-cadres internationaux (ACI)** font figure de proue car ils permettent une coopération internationale entre différents types d'acteurs (entreprises donneuses d'ordre, fournisseurs, sous-traitants, organisations syndicales nationales, fédérations sectorielles européennes ou internationales...) pour contrôler les impacts de la chaîne de valeur globale et résoudre les conflits si nécessaire. Malgré de sérieuses limites (comme l'absence de cadre juridique, ou la difficulté d'application dans les groupes décentralisés et dans certains pays), ils permettent notamment de prendre collectivement des engagements sociaux ou environnementaux en matière d'achats responsables à l'encontre des fournisseurs et des sous-traitants.

Pourtant, les résultats de l'enquête menée dans cette étude montrent que **la perception des organisations syndicales du sujet des achats responsables est encore imprécise**, révélant que **des progrès restent à faire**. Bien que les achats responsables soient un sujet correctement compris et appréhendé par les acteurs syndicaux, du fait du manque de temps et de moyens qui leurs sont consacrés, ceux-ci ne sont **pas encore au cœur des préoccupations des organisations syndicales** et restent en réalité **peu abordés dans le cadre du dialogue social**.

Toutefois, il existe une forte volonté des syndicats français, en particulier de la CFDT, de **devenir des acteurs écoutés des achats responsables** ; les attentes des organisations syndicales sont réelles et nombreuses pour servir cette aspiration (en termes de formation, de supports pédagogiques et d'études, de formalisation de la stratégie et des objectifs à atteindre, et d'outils à utiliser).

Chapitre IV. Faire des achats responsables un levier d'action syndicale

Si les organisations démontrent une volonté de s'impliquer sur le sujet des achats responsables, il leur manque, aujourd'hui, un cadre d'action défini. C'est l'objet de cette partie.

A. Faire des pratiques d'achats responsables un référentiel d'action

1. Quelles orientations stratégiques en matière d'achats responsables ?

Les orientations stratégiques en matière d'achats responsables constituent le socle inébranlable de toute action en la matière. Il s'agit du premier levier d'action à disposition des organisations syndicales.

S'il n'existe pas aujourd'hui de cadre syndical formalisé sur les achats responsables, le corpus revendicatif de la CFDT sur la sous-traitance responsable¹⁶⁹ pourrait être étendu en y intégrant les enjeux complémentaires caractéristiques des achats responsables (cf. les sept domaines majeurs d'ISO 26000). Ces enjeux doivent être appréhendés tant sous l'angle des impacts négatifs que sous l'angle des impacts positifs (*voir exemples du Chapitre I*).

Quatre axes stratégiques pour des achats responsables pourraient ainsi être envisagés :

Pistes d'orientations stratégiques en matière d'achats responsables

- Peser sur la stratégie d'achats des donneurs d'ordre pour des entreprises plus responsables, sur les plans sociaux, environnementaux et de gouvernance
- Associer les représentants des salariés à la mise en œuvre et au suivi des dispositifs prévus dans la *soft law* et les lois relatives aux achats responsables, en France et à l'étranger (loi française sur le devoir de vigilance, future directive européenne sur le devoir de vigilance...)
- Adapter le dialogue social aux particularités des achats responsables
- Etendre le dialogue social au niveau international, afin de prendre en compte les particularités de la chaîne d'approvisionnement

Le point commun à ces orientations est qu'en tant que partie constituante de l'entreprise, les travailleurs doivent être associés à toutes les actions relatives à la conception et au déploiement de la politique et des pratiques d'achats responsables, dans un **esprit continu de co-construction**.

2. Les acteurs syndicaux, leviers clés

Les représentants des salariés, en tant que partie constituante de l'entreprise, sont légitimes à devenir acteurs des achats responsables. La co-construction des achats peut passer par **deux leviers** :

¹⁶⁹ *Nos ambitions pour une sous-traitance responsables* » de la CFDT, *op. cit.*

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- Le **dialogue social**, au sein des instances représentatives du personnel (CSE) et via les délégués syndicaux ;
- L'action **dans les instances de gouvernance** (conseil d'administration ou de surveillance), par le biais des administrateurs salariés.

Si les modalités d'activation de chacun de ces leviers sont différentes (*voir infra*), dans les deux cas, l'objectif est le même : mettre en place ou faire faire évoluer la stratégie d'achats responsables au sein des entreprises ou organisations, ainsi que les actions et pratiques qui en découlent. Il s'agit de donner un avis motivé sur les orientations stratégiques et leurs conséquences opérationnelles, d'alerter sur les risques potentiels associés à la stratégie ou, le cas échéant, à l'absence de stratégie, de proposer des compléments à la stratégie (notamment dans l'esprit de créer des opportunités de développement économique et sociétal), voire de faire des contre-propositions.

a. Le dialogue social

Défini par l'OIT, le **dialogue social** inclut tout type de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun touchant aux politiques sociales et économiques. Le dialogue social est fondamentalement fondé sur la liberté syndicale et d'association et le droit à la négociation collective. Il peut prendre des formes très diverses entre les pays selon le contexte culturel, historique, économique et politique, allant de la forme d'un processus bipartite entre les travailleurs et la **direction de l'entreprise** (ou entre les organisations syndicales et les organisations d'employeurs), à la forme tripartite, dans laquelle le gouvernement peut être amené à participer, souvent de manière indirecte. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés, et se tenir à différents niveaux (au niveau de l'entreprise, sectoriel, territorial ou interprofessionnel).

En France, au niveau de l'entreprise, l'intervention auprès des directions des entreprises sur les questions d'achats responsables peut se faire dans le cadre des **instances représentatives du personnel (IRP)**, qui, depuis les « ordonnances Macron », ont été rassemblées en un **unique comité social et économique (CSE)**¹⁷⁰.

Toutefois, en pratique, le dialogue avec l'entreprise n'est pas limité au CSE. Les négociations par exemple peuvent être initiées par l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale représentative via le **délégué syndical**. En l'absence de délégué syndical au sein de l'entreprise, selon la taille de l'entreprise et l'existence ou non d'un CSE, les négociateurs peuvent être :

- Un **membre du CSE mandaté ou non par une organisation syndicale représentative** (cas des entreprises de 11 à 49 salariés, et des entreprises d'au moins 50 salariés)¹⁷¹ ;
- Un salarié mandaté par une OS.

Enfin, dans les entreprises de moins de 11 salariés ou les entreprises de 11 à 20 salariés dépourvues de CSE, l'employeur peut soumettre à référendum un texte décidé unilatéralement qui obtient, s'il est approuvé à la majorité, statut d'accord collectif. Il n'est cependant pas possible, dans ce cas, de parler de négociation ou de dialogue social.

¹⁷⁰ Historiquement, les IRP recouvrent les représentants ou délégués du personnel, les comités d'entreprises (CE) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Voir la partie D. Exercer un contrôle démocratique sur la politique d'achats responsables qui traite notamment du sujet spécifique des informations / consultations du CSE.

¹⁷¹ Les conditions d'approbation d'un accord diffèrent selon chacun de ces cas (voir détails sur <https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social>).

b. La représentation dans les conseils d'administration

Depuis 2019, la loi française impose aux entreprises et aux groupes privés¹⁷² de plus de 1 000 salariés¹⁷³ de disposer a minima de deux **administrateurs salariés**¹⁷⁴ **élus ou désignés** (un homme et une femme) **au conseil d'administration ou de surveillance**, selon la forme juridique de l'organisation. Les administrateurs salariés ont une voix délibérative au sein des conseils.

Les **administrateurs salariés** ont un rôle stratégique. Du fait de leur connaissance irremplaçable de la réalité du travail dans l'entreprise et de son histoire, ils sont indispensables à la bonne gouvernance de l'entreprise. Le rôle de l'administrateur salarié est de représenter le travail au sein des conseils¹⁷⁵ dans l'intérêt général de l'entreprise. L'administrateur salarié est un administrateur comme les autres : il a un droit d'accès à l'information et est soumis à une obligation de respect de la confidentialité et de discrétion¹⁷⁶.

La stratégie des entreprises privées, qui se définit au niveau du conseil d'administration (ou de surveillance), peut couvrir des sujets comme ceux de la politique d'achats responsables, la gestion de la sous-traitance ou le devoir de vigilance. C'est le **lieu approprié pour aborder ces thématiques sous l'angle des grandes orientations**.

Les administrateurs salariés ont dès lors un rôle crucial à jouer en portant régulièrement à l'ordre du jour du conseil les sujets en lien avec les achats responsables et les opportunités et risques stratégiques qui les concernent.

c. Un large terrain d'actions

Si les acteurs syndicaux sont des acteurs clé, leurs actions dépendent nécessairement de la situation particulière de la ou des entreprises ciblées au regard des achats responsables, selon qu'elles sont :

- Des grands groupes donneurs d'ordre (qui sont généralement bien pourvus en représentation syndicale) ;
- Des entreprises de taille intermédiaire, qui sont généralement à la fois donneur d'ordre et fournisseur / prestataire / sous-traitant (qui, selon leur taille, ont une plus ou moins bonne représentation syndicale) ;
- Des PME fournisseurs/prestataires/sous-traitants (qui, selon leur taille, ont une plus ou moins bonne représentation syndicale) ;
- Des TPE qui sont le plus souvent dépourvues de toute représentation syndicale.

Selon la configuration, un plus ou moins large éventail d'action s'offre à eux. Les enjeux de responsabilité sociétale abordés dans le cadre de ces actions peuvent couvrir tous les champs :

¹⁷² À l'exception, de taille, des sociétés par actions simplifiées et des holdings.

¹⁷³ Avant 2019, le seuil était de 5 000 salariés.

¹⁷⁴ La fonction d'administrateur salarié est encadrée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi Pacte), qui a augmenté leur nombre au sein des conseils d'administration. Il existe deux modalités de représentation des salariés aux instances de gouvernance :

- Celui de l'article L. 225-27 du Code de commerce (facultatif), qui autorise les sociétés à insérer dans leurs statuts que des membres élus par le personnel salarié siégeront avec voix délibérative au Conseil d'administration
- Celui de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (obligatoire), qui **oblige les** sociétés qui emploient au moins mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger) **de désigner des administrateurs salariés**

¹⁷⁵ Les missions du conseil d'administration sont de définir la stratégie d'entreprise, de déterminer son mode d'organisation, de contrôler l'action du directeur général (en concordance avec la stratégie) et d'informer les actionnaires (<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/conseil-administration-entreprise#>).

¹⁷⁶ En cas d'écart, sa responsabilité civile et pénale est engagée.

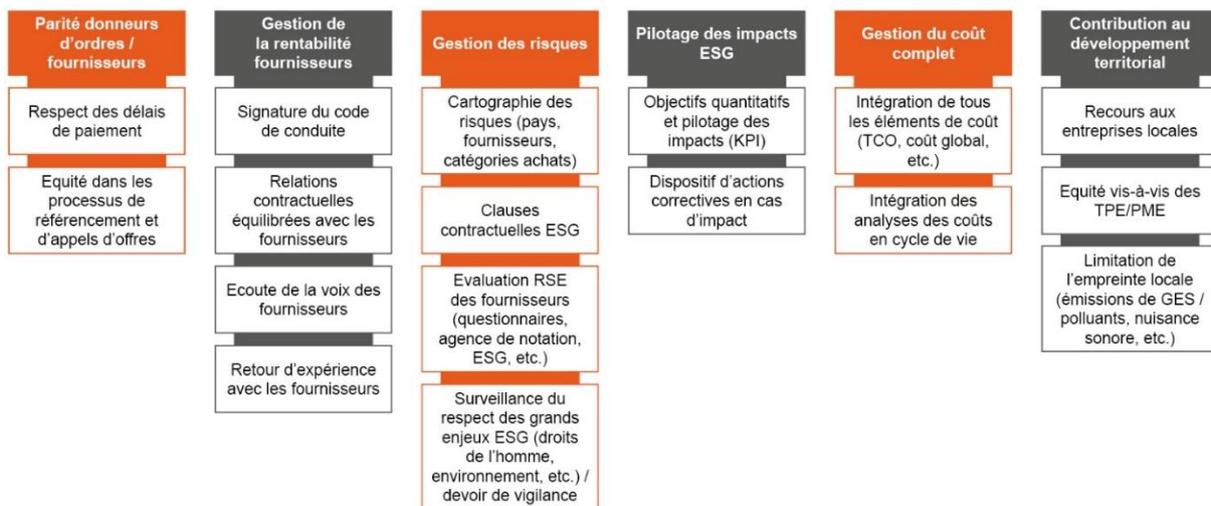
*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

- Les enjeux de droits humains, de libertés fondamentales et de santé-sécurité au travail, qui sont cruciaux, car ils concernent au premier abord les travailleurs eux-mêmes ;
- Les enjeux environnementaux et de gouvernance (corruption, éthique des affaires), qui ne doivent pas être négligés car ils sont partie intégrante des enjeux portés par l'OCDE, l'OIT et l'ONU, et figurent dans les pratiques souhaitées d'achats responsables (cf. la norme ISO 20 400). De plus, ils se présentent souvent comme des enjeux amplificateurs des enjeux relatifs aux personnes : par exemple, dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique, des impacts directs, comme la montée des eaux, peuvent générer des impacts indirects concernant directement les populations (déplacement des populations, insalubrité, famine, etc.).

Plus largement, la revendication CFDT d'une transition écologique juste qui traite à parts égales les enjeux sociaux et environnementaux, compte tenu de leur imbrication, plaide pour traiter ces différents enjeux simultanément.

Les pratiques des organisations syndicales ne sont pas limitées à un champ d'action spécifique. Elles peuvent couvrir l'intégralité des aspects des achats responsables. Le graphique ci-dessous identifie certains de ces aspects qui constituent autant d'exemples de pratiques possibles :

Exemples de pratiques d'achats responsables pouvant servir de références aux actions des organisations syndicales



Source : A2 Consulting

Ces actions ne doivent pas se limiter aux risques (atténuation des impacts négatifs, traités dans le cadre du devoir de vigilance) ; **elles doivent également traiter les opportunités** des achats responsables (capacité à générer des impacts positifs via l'éco-conception, l'innovation...).

B. Convaincre les directions

Si, en théorie, tous les éléments semblent réunis pour donner du poids aux actions syndicales en matière d'achats responsables, en pratique, une limite de taille persiste : l'implication des représentants syndicaux reste soumise au bon vouloir des directions.

1. Comment les organisations syndicales peuvent-elles convaincre les directions ?

Si le dialogue entre les représentants syndicaux et l'employeur semble être le moyen privilégié de convaincre les directions, **s'informer** est le préalable au dialogue indispensable pour passer à l'étape de la co-construction.

Il existe **plusieurs manières de s'informer sur la politique et les pratiques d'achats responsables** d'une entreprise / organisation :

- Accéder aux données utiles à la réflexion sur les achats responsables ;
- Demander des informations complémentaires auprès de l'employeur ;
- Porter des questions à l'ordre du jour du conseil d'administration ;

a. Disposer d'informations pertinentes sur les achats responsables

En complément de la connaissance des aspects réglementaires (loi sur le devoir de vigilance, textes relatifs à la sous-traitance...), l'instruction d'un dialogue constructif avec l'entreprise ou l'organisation autour des achats responsables nécessite au préalable la mise en place d'une **veille des actions menées**, au sein de l'entreprise/organisation, mais aussi le cas échéant dans les structures similaires (concurrents par exemple) et les structures dépendantes (les fournisseurs et sous-traitants par exemple).

Cette veille doit permettre d'accéder, d'alimenter ou de compléter les éléments qualitatifs et quantitatifs relatifs à l'activité de l'entreprise figurant par exemple dans la **base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE)**¹⁷⁷ avec des thèmes relatifs aux achats responsables.

La BDESE¹⁷⁸ rassemble les grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Tout employeur d'au moins 50 salariés doit concevoir, mettre en place et maintenir régulièrement cette base de données, qui doit être mise à disposition du comité social et économique (CSE). Elle doit être accessible en permanence aux membres du CSE, le cas échéant aux membres du CSE central et aux délégués syndicaux. **En l'absence d'accord d'entreprise**¹⁷⁹ (ou de branche) enrichissant le contenu de la BDESE, celle-ci doit contenir des informations précises, dont les thèmes et les critères devant y figurer a minima sont définis par décret¹⁸⁰. La nature de ces informations diffère selon la taille de l'entreprise (inférieure ou supérieure et égale à 300 salariés), mais la structure de ces informations est la même ; elle est organisée autour de

¹⁷⁷ La base de données unique (BDU) a été créée par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 (ANI) et ensuite transposée dans le code du travail sous la dénomination de base de données économiques et sociales (BDES) par loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et le décret du 27 décembre 2013 (articles L. 2323-7-1 et suivants, et articles R.2323-1-9 et suivants du code du travail), avant de se voir ajouter un volet environnemental avec la loi Climat & Résilience.

¹⁷⁸ Ses finalités, modalités de fonctionnement et thèmes d'information sont définis par le Code du travail (articles L.2312-18 et suivants). L'article R2312-8 détaille les informations requises pour les entreprises de moins de 300 salariés.

¹⁷⁹ Prévu à l'article L.2312-21 du code du travail

¹⁸⁰ Le contenu minimum de la BDESE a récemment été enrichi ; il est défini par le « décret n°2022-678 du 26 avril 2022 relatif aux indicateurs environnementaux devant figurer dans la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) et aux formations économiques, sociales, environnementales et syndicales ».

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

10 thèmes¹⁸¹ : « *l'investissement social, l'investissement matériel et immatériel, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise, les fonds propres, l'endettement, l'ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants, les activités sociales et culturelles, la rémunération des financeurs, les flux financiers à destination de l'entreprise et les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise* ».

Ces informations font référence à l'**ensemble des grandes thématiques de responsabilité sociétale**, telles qu'on peut les trouver dans l'ISO 26 000 par exemple (voir Chapitre I) ; des sujets comme l'évolution des emplois, l'emploi des personnes handicapées, la formation, les conditions de travail, la prévention des risques professionnels, la santé et la sécurité au travail, la rémunération, l'équité femmes-hommes, le mécénat, la politique environnementale, l'économie circulaire et la lutte contre le réchauffement climatique, y figurent.

L'accès à ces informations doit théoriquement permettre aux instances représentatives du personnel de connaître assez précisément les conditions dans lesquelles **chacune des entreprises appartenant à la chaîne d'approvisionnement d'un donneur d'ordre** (les fournisseurs et sous-traitants) est performante sur les plans social, environnemental et de gouvernance (tant que ces dernières sont françaises cependant).

L'accès à la BDESE permet également de connaître les **pratiques d'achats responsables d'un donneur d'ordre en matière de sous-traitance**¹⁸². En effet, quelques informations y font explicitement référence :

| Informations relatives à la sous-traitance devant figurer dans la BDESE | |
|---|--|
| Thème / Sous-thème | Information |
| 1° A - Investissement social | Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure (prestataires de services) ¹⁸³ |
| 8° Partenariats | Partenariats conclus pour produire des services et des produits pour une autre entreprise |
| | Partenariats conclus pour bénéficier des services ou des produits d'une autre entreprise |

Généralement, les **informations relatives à la politique et aux pratiques d'achats responsables** apparaissent très limitées. Toutefois, **un accord** d'entreprise, de groupe ou de branche peut permettre de compléter ou d'enrichir les informations sur la politique et les pratiques d'achats responsables d'un donneur d'ordre figurant dans la BDESE au-delà du standard minimum prévu par les textes.

Dans ce cas, une rubrique dédiée à la politique et aux pratiques d'achats responsables peut être prévue, possiblement avec une ventilation sur les différents thèmes caractéristiques du sujet :

- Existence d'une politique d'achats responsables
- Cartographie des fournisseurs / sous-traitants
- Volume et nature de la sous-traitance
- Règles d'évaluation RSE des fournisseurs / sous-traitants
- Règles de sélection des fournisseurs / sous-traitants sur la base des critères RSE
- Modalités d'engagement auprès des fournisseurs et sous-traitant

¹⁸¹ Les dix thèmes de la BDESE sont identiques pour les entreprises de moins de 300 salariés et pour celles de 300 salariés et plus, à l'exception du cinquième, qui dans ce cas s'intitule « *Représentation du personnel et activités sociales et culturelles : montant de la contribution aux activités sociales et culturelles du comité social et économique, mécénat* ». En revanche, les sous-thèmes sont plus nombreux et plus précis dans le cas des entreprises de 300 salariés et plus (cf. décret n° 2022-678 cité plus haut).

¹⁸² A noter que dans la BDESE, la « sous-traitance » est abordée sous le terme de « partenariats ».

¹⁸³ Il s'agit des catégories de travailleurs extérieurs dont l'entreprise connaît le nombre, soit parce qu'il figure dans le contrat signé avec l'entreprise extérieure, soit parce que ces travailleurs sont inscrits aux effectifs.

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Dans le meilleur des cas, le répertoriage et l'analyse des pratiques d'achats responsables de l'entreprise peuvent être assortis d'**indicateurs de performance critiques** (ou *KPIs* - *Key Performance Indicators*), tels que ceux qui ont été définis par l'ObsAR.

Indicateurs d'achats responsables de l'ObsAR, selon la vision Pilotage de la performance des actions achats responsables

| Thème | Objectif | Indicateur |
|--|---|--|
| Déploiement interne | Vérifier que les plans d'actions et de formations dédiés à l'achat interne (achats, prescripteurs, juridique, etc...) sont mis en œuvre | % d'acheteurs ou nombre objectif sur leur démarche achats responsables |
| | | % des acheteurs formés ou sensibilisés aux achats responsables |
| | | % de consultations intégrant un critère de coût global |
| Déploiement externe | Vérifier que les plans d'actions vers l'externe (principalement vers les fournisseurs) sont mis en œuvre | % de fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit RSE |
| | | % de fournisseurs avec lesquels des plans d'actions RSE ont été mis en place |
| | | % de consultations ou dossiers achats intégrant des spécifications et/ou des critères de sélection RSE |
| | | % des fournisseurs dépendant économiquement faisant l'objet d'un plan d'accompagnement |
| Résultats des fournisseurs en matière de RSE | Mesurer les résultats effectifs de bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client-fournisseur | % des achats réalisés auprès des PME |
| | | % des achats réalisés avec des fournisseurs installés en France |
| Résultats de l'entreprise dans ses pratiques d'achats | Evaluer la maturité du panel des fournisseurs de l'organisation sur les pratiques de RSE | Délai moyen de paiement des fournisseurs |
| | | Nombre de litiges en cours avec des fournisseurs |
| | | % des achats réalisés hors processus achats |
| Résultats de mesure d'impact des produits et prestations achetés | Mesurer les réductions des impacts sociaux et environnementaux à travers les produits et prestations achetés | Montant des achats au secteur adapté et protégé et/ou d'insertion |
| | | % des achats pour lesquels un critère environnement, social et/ou sociétal est exigé |

Source : OBSAR (2017), « Guide méthodologique : la mise en œuvre des indicateurs achats responsables », Edition 2, <https://www.obsar.asso.fr/>

Selon l'OBSAR, « ces cinq typologies d'indicateurs couvrent la relation avec les fournisseurs, leurs pratiques, les impacts des produits achetés (négatifs ou positifs), mais aussi la gestion de l'organisation qui porte le déploiement des achats responsables, et ce avec l'objectif de l'amélioration globale de l'acte d'achat ».

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Des **indicateurs de moyens** (comme ceux figurant dans les grands référentiels de *reporting* internationaux tels que le GRI¹⁸⁴ ou dans les référentiels de reporting spécifiques aux droits humains tels que l'*UNGP Reporting*¹⁸⁵) ou des **indicateurs de résultats** (tels qu'on les trouve dans les documents d'enregistrement universel (URD), les déclarations de performance extra-financière ou les plans de vigilance et leur compte-rendu de mise en œuvre des grandes entreprises) peuvent également être utilisés.

Exemples d'indicateurs en lien avec les « achats responsables » tirés des GRI

- Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires (2-6)
- Processus pour remédier aux impacts négatifs (2-25)
- Accords collectifs (2-30)
- Impacts économiques indirects significatifs (203-2)
- Pourcentage des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux (204-1)
- Nouveaux fournisseurs sélectionnés à l'aide de critères environnementaux (308-1)
- Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement, et actions prises (308-2)
- Opérations et fournisseurs dans lesquels le droit de liberté d'association et de négociation collective peut être soumis à risque (407-1)
- Opérations et fournisseurs à risque significatif en matière de de travail des enfants (408-1)
- Opérations et fournisseurs à risque significatif en matière de travail forcé (409-1)
- Nouveaux fournisseurs sélectionnés à l'aide de critères sociaux (414-1)
- Impacts sociaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement, et actions prises (414-2)

Exemples d'indicateurs de « performance achats responsables » communiqués dans les documents de RSE officiels des grandes entreprises

(Ces informations peuvent être ventilées par catégories d'achats, secteurs d'activités, zones géographiques ...)

- Nombre (%) de fournisseurs ayant signé le code de conduite / la Charte achats responsables
- Montant (%) d'achats locaux / non locaux
- % des critères RSE dans le processus de sélection des fournisseurs
- Nombre (%) des fournisseurs sollicités / ayant répondu au questionnaire d'évaluation RSE / éligibles à l'issue du questionnaire
- Répartition des fournisseurs / catégories d'achats selon leur niveau de notation RSE
- Performance sociétale des fournisseurs sur les critères RSE fondamentaux : taux d'emplois précaires, taux d'absentéisme, taux d'accidentologie, rémunération moyenne, taux de formation, émissions de GES, production de déchets, etc... (niveau, répartition, évolution)
- Nombre (%) de fournisseurs certifiés ISO 14001, ISO 45001, ISO 20400, etc.
- Nombre (%) des fournisseurs considérés comme « étant à risque »
- Nombre (%) de fournisseurs ayant réalisé un progrès en termes de performance sociétale
- Nombre (%) de fournisseurs audités (sur documentation / sur site) sur leur performance sociétale
- Répartition des non-conformités des audits fournisseurs (exemples : heures de travail excessives, insécurité au travail)
- Nombre (%) de fournisseurs résiliés pour cause de non-conformités

¹⁸⁴ Le *Global Reporting Initiative* est le standard de reporting environnemental, social et de gouvernance le plus utilisé au monde par les entreprises ; dans sa dernière version, il intègre des indicateurs spécifiques à la chaîne d'approvisionnement (<https://www.globalreporting.org/>).

¹⁸⁵ L'*UNGP Reporting* est un référentiel qui permet aux entreprises de reporter sur le respect des droits humains, en conformité avec les grands principes de l'ONU ; il intègre la chaîne d'approvisionnement (<https://www.ungpreporting.org/>).

b. Demander des informations complémentaires à l'employeur

Au-delà des informations figurant dans la BDESE, des **informations complémentaires** peuvent être obtenues auprès de l'entreprise en l'interrogeant directement. Les représentants syndicaux peuvent demander des informations :

- En sollicitant des **rendez-vous d'échange** réguliers sur le sujet des achats responsables ;
- En posant directement des **questions** précises sur les achats responsables.

La déclaration de la volonté de dialoguer peut prendre la forme d'un courrier émis par le représentant de l'IRP dans l'entreprise, adressé à l'employeur, dans lequel une demande explicite d'échange est formulée, sur tel ou tel thème (par exemple sur l'exposé de la méthodologie de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance).

Le dialogue peut porter sur des demandes d'informations relatives à la **politique et aux pratiques d'achats responsables de l'entreprise** (quand l'entreprise ou l'organisation est donneur d'ordre), ou sur la **politique et les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui sont utilisées pour répondre aux attentes des donneurs d'ordre** (quand l'entreprise ou l'organisation est fournisseuse ou sous-traitante). Il peut également donner l'occasion de remonter des informations à l'entreprise, par exemple, sur de nouvelles obligations réglementaires, ou sur des pratiques recommandables constatées chez d'autres entreprises. Dans cet esprit de collaboration et de co-construction, des propositions d'amélioration peuvent également être formulées.

Le cœur du dialogue doit porter sur les **impacts (négatifs ou positifs) de la stratégie d'achats responsables**, que ceux-ci soient relatifs à l'activité de l'entreprise, l'organisation du travail, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, le recours à l'intérim, aux contrats temporaires, aux stages, le recours à la sous-traitance, le respect des droits de l'homme, les conséquences environnementales, etc. La stratégie des donneurs d'ordre en matière d'externalisation (recours à des fournisseurs en lieu et place d'activités internalisées) ou de sous-traitance doit figurer naturellement dans les principales interrogations. Des sujets comme le caractère local de l'approvisionnement (proximité territoriale entre le donneur d'ordre et les fournisseurs/sous-traitants) doivent également être privilégiés, en vue de les encourager le cas échéant (par exemple pour favoriser les circuits courts, l'emploi local et le développement du tissu industriel dans le bassin d'implantation du donneur d'ordre). La définition et l'application des critères de choix des fournisseurs et des sous-traitants doit avoir une place centrale dans les questions qui sont abordées par les représentants du personnel avec l'employeur. Un point d'attention doit porter sur la **stratégie d'engagement des donneurs d'ordre à l'attention des fournisseurs et des sous-traitants** : comment les fournisseurs et les sous-traitants sont-ils accompagnés par le donneur d'ordre pour servir sa stratégie de responsabilité sociétale (existence de plan de formation des fournisseurs/sous-traitants, co-investissement entre le donneur d'ordre et le sous-traitant pour former les salariés de ces derniers, etc.) ?

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Les représentants du personnel des fournisseurs doivent quant à eux se concentrer sur les questions de cohérence de la politique de responsabilité sociétale du fournisseur/sous-traitant avec celle du donneur d'ordre, ou encore, sur les moyens accordés par le donneur d'ordre pour accompagner les fournisseurs et les sous-traitants, notamment en matière de formation et de santé-sécurité des travailleurs.

Exemples de questions à partir desquelles le dialogue sur les achats responsables peut être instruit (auprès d'une entreprise donneuse d'ordre)

- *Quelle est la stratégie d'achats responsables de l'entreprise ? Comment la politique d'achats responsables est-elle articulée avec la politique de RSE ?*
- *Qui est le pilote de la stratégie d'achats responsables dans l'entreprise ? Comment les responsabilités sont-elles définies et réparties ?*
- *Quelles sont les parties prenantes impliquées dans la stratégie d'achats responsables, et comment le sont-elles, notamment pour ce qui concerne les fournisseurs et les sous-traitants ?*
- *Comment l'entreprise compte-t-elle faire intervenir les instances représentatives du personnel (IRP) dans la stratégie et les pratiques d'achat responsables de l'entreprise ? Comment les sujets relevant des prérogatives des IRP sont-ils appréhendés dans la stratégie et les pratiques des achats responsables (santé-sécurité au travail, droit du travail, risques psycho-sociaux...) ?*
- *Quels moyens sont dédiés à la stratégie et aux pratiques d'achats responsables (ressources humaines, techniques, budgétaires) ?*
- *L'entreprise est-elle ou a-t-elle l'intention de se faire labelliser ou certifier Achats responsables ?*
- *Existe-t-il un programme de formation sur les achats responsables ? Quel en est son contenu ? Quels en sont les destinataires ?*
- *Quels sont les règles de sélection des fournisseurs et des sous-traitants ? Comment les fournisseurs et sous-traitants sont-ils évalués ? Comment sont-ils incités à progresser ?*
- *Comment la loi sur le devoir de vigilance française est-elle traitée ? Quel est le degré de conformité réglementaire du dispositif mis en place ? Quel rôle la fonction achats occupe-t-elle dans le dispositif de vigilance ? Quel rôle les organisations syndicales, jouent-elles ? Et les parties prenantes ?*

c. Porter des questions à l'ordre du jour du conseil d'administration

Dans le cadre particulier des **conseils d'administration** (ou des conseils de surveillance), les **administrateurs salariés** peuvent commenter, donner leur appréciation, livrer leur analyse et faire des propositions, avant décision, lorsqu'un sujet en lien avec les achats responsables est porté à l'ordre du jour.

Des **questions** peuvent également être **portées à l'ordre du jour** à l'initiative des administrateurs salariés eux-mêmes, dans le cadre des règles de fonctionnement définies¹⁸⁶. Dans ce cas, les questions qui peuvent être posées doivent se concentrer sur la **dimension stratégique**, les questions opérationnelles étant davantage réservées au dialogue relatif au processus d'information-consultation du CSE. Naturellement, les questions relatives au rôle des parties prenantes internes dans la construction et la vie des dispositifs d'achats responsables et de vigilance doivent être privilégiées.

Enfin, la mise en relation avec l'entreprise peut être l'occasion de demander à intégrer un ou des **groupes de travail** (voire à le créer). C'est de tels groupes de travail que peuvent émerger

¹⁸⁶ L'ordre du jour est généralement préparé par le président du conseil. Les modalités de dépôts de questions à l'ordre du jour sont encadrées par la loi, et sont prévues dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

des propositions techniques ou stratégiques pertinentes, c'est-à-dire répondant aux intérêts conjoints des deux parties.

Exemples de thèmes « achats responsables » pouvant être portés à l'ordre du jour du conseil d'administration

- Les principes directeurs de la politique d'achats responsables
- Les engagements pris par l'entreprise dans le cadre de sa politique d'achats responsables, et leur déclinaison en termes d'adhésion à des initiatives (ObsAR, Responsible Business Alliance, Know The Chain, Global Deal...)
- Les modalités de participation des parties prenantes à la vie de la politique d'achats responsables (notamment pour sa partie « devoir de vigilance »)
- Les objectifs RSE fixés dans la politique d'achats responsables, en articulation avec ceux de la politique RSE et de la stratégie générale de l'entreprise
- Le rôle de la chaîne d'approvisionnement dans le modèle d'affaires de l'entreprise (opportunités et risques d'affaires relevant de l'insertion des enjeux environnementaux / sociaux dans les achats)
- Le respect de l'alignement avec les objectifs de long terme des articles 2 et 4 de l'Accord de Paris relatifs à l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre, sur la chaîne d'approvisionnement (scope 3 amont)
- Le respect des objectifs figurant dans la Convention sur la diversité biologique (1992) ou la contribution à la réduction des principales pressions et impacts sur la biodiversité définis par la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques par les fournisseurs et les sous-traitants
- Les résultats du dispositif de gestion du devoir de vigilance (compte-rendu de mise en œuvre), et les modalités de contrôle de ce dernier

C. Donner l'exemple

Par l'**exemplarité**, les représentants syndicaux peuvent crédibiliser l'ensemble de leurs actions en faveur des achats responsables.

Dans le cadre des prérogatives du CSE, les élus disposent d'un terrain d'application des pratiques d'achats responsables particulièrement propice à travers les deux budgets dont ils ont la responsabilité :

- Le budget de fonctionnement ;
- Le budget destiné au financement des activités sociales et culturelles (ASC).

Lorsque le CSE est une personne civile (entreprises de plus de 50 salariés), celui-ci dispose d'un **budget de fonctionnement** versé par l'employeur, destiné à financer l'exercice de ses missions. Les dépenses concernées peuvent être destinées :

- A la formation des membres du CSE,
- A l'acquisition du matériel du CSE,
- Aux frais de locaux du CSE,
- Aux frais de déplacement des membres du CSE,
- A la communication du CSE,
- Aux prestations de services nécessaires au fonctionnement du CSE (assistance juridique, conseil...),

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- Aux charges des salariés recrutés par le CSE,
- A la tenue des comptes du CSE, et aux honoraires des experts comptables associés.

Par ailleurs, le CSE dispose d'un **budget ASC**, qui permet de financer les activités sociales et culturelles proposées aux salariés, dans l'objectif notamment d'améliorer les conditions de vie et de travail de ces derniers. C'est un levier d'action à ne pas négliger : le budget annuel des ASC de l'ensemble des CSE représente 11 M€¹⁸⁷.

Dans les deux cas (budget de fonctionnement et budget ASC), la responsabilité de la gestion du budget revient au CSE, qui doit établir ses comptes annuels et rédiger le rapport de gestion. La **politique d'achats relatives aux dotations de fonctionnement et des ASC** relève donc des prérogatives du CSE.

Dans le cadre de l'instruction de ses dépenses, le CSE a donc le pouvoir de **mettre en place une politique et des pratiques d'achats responsables** qui lui paraissent être cohérentes avec l'objet de sa mission (servir les intérêts des salariés), telles qu'elles sont référencées par exemple dans le Label Relations fournisseurs et achats responsables (LRFARs) ou dans la norme ISO 20400.

Exemples d'actions d'achats responsables pouvant être mises en place par le CSE dans le cadre de la gestion des dépenses de fonctionnement et des dépenses des ASC

1. *Dresser une cartographie des principaux impacts sociaux et environnementaux (opportunités et risques) des grandes catégories d'achats*
2. *Mettre en place et formaliser une stratégie d'achats responsables, précisant les enjeux environnementaux et sociaux à privilégier (aide à la transition écologique des salariés, contribution au développement des territoires, soutien de filières...), les parties prenantes à cibler (contrats précaire, travailleurs des sous-traitants...), la nature et le niveau des impacts souhaités (réduire les risques d'accidentologie, soutenir le travail décent, atténuer le réchauffement climatique...)*
3. *Décliner la stratégie d'achats responsables sous la forme d'une politique d'achats responsables et d'un code de conduite des fournisseurs*
4. *Intégrer les achats responsables dans la formation des salariés et/ou des membres du CSE*
5. *Sélectionner les fournisseurs/sous-traitants sur la base de critères de RSE (évaluation RSE à l'entrée en relation commerciale)*
6. *Assurer une relation durable, équilibrée et équitable avec les fournisseurs et les sous-traitants (respect des délais de paiement, traitement non discriminatoire entre les « petits » et les « gros » fournisseurs)*
7. *Suivre la performance sociétale des fournisseurs/sous-traitants tout au long de la relation contractuelle (insertion de critères RSE dans le contrat, évaluation RSE pendant la vie de contrat)*
8. *S'engager auprès des fournisseurs/sous-traitants et dialoguer avec eux afin de les inciter à progresser dans le sens des intérêts environnementaux et sociaux des deux parties (exemple : instaurer un dialogue autour de l'amélioration de la performance de santé-sécurité des sous-traitants)*

Si les CSE (et antérieurement les CE) se sont approprié le sujet des achats responsables depuis longtemps, par exemple à travers des propositions d'offres de voyages équitables ou des aides aux salariés en fonction de leur quotient familial, ce sujet prend une nouvelle ampleur dans le périmètre de leurs responsabilités élargi à la question environnementale. Ainsi, en mai 2022, s'appuyant sur les nouvelles prérogatives environnementales attribuées aux élus d'entreprise dans le cadre de la loi Climat et Résilience, un collectif de quatre organisations (Gate 17, Treegr, Represente.org et Ethikdo) a lancé l'initiative « *Décarbone ton CSE* », qui vise à « *encourager les élus CSE, représentants syndicaux et salariés à se mobiliser sur les questions climatiques et environnementales* »¹⁸⁸. Disposant d'une charte

¹⁸⁷ Selon AEF (mai 2022).

¹⁸⁸ Pour en savoir plus : [Décarbone ton CSE, la charte d'engagement \(decarbone-ton-cse.fr\)](https://decarbone-ton-cse.fr)

d'engagement, le collectif s'est donné pour objectif d'outiller les instances représentatives du personnel afin qu'elles puissent être acteurs de la transition écologique.

Les 12 engagements de la Charte « Décarbone ton CSE »

1. *Mener une consultation des salariés sur l'évolution de la politique des activités sociales et culturelles au regard des enjeux de la transition*
2. *Sensibiliser les bénéficiaires à l'urgence climatique et à l'érosion de la biodiversité (via des ateliers participatifs ou des conférences)*
3. *Mettre en place des événements en lien avec l'environnement (semaine du développement durable, journée de la Terre...)*
4. *Allouer tout ou partie du budget cartes/chèques cadeaux à des enseignes sélectionnées sur des critères d'éco-responsabilité (laisser par exemple le choix à ses salariés entre une carte-cadeau classique et une carte engagée)*
5. *Réduire voire arrêter la distribution de goodies non sollicités, ne correspondant pas à un besoin exprimé par les bénéficiaires*
6. *Travailler autant que possible avec des prestataires locaux (distance inférieure à 200 km) et privilégier les aliments issus de l'agriculture durable. Favoriser les alternatives végétales dans ses choix de restauration*
7. *Privilégier les voyages et les activités de proximité, accessibles en train ou en transport en commun*
8. *Accompagner la pratique du covoiturage et la promotion des mobilités douces*
9. *Adapter ses subventions aux enjeux environnementaux (taux de subvention différenciés et plus faible soutien aux activités à fort impact environnemental)*
10. *Se former et respecter les nouvelles prérogatives environnementales légales du CSE à chaque procédure d'information/consultation*
11. *Créer un groupe de travail dédié aux sujets environnementaux et s'interroger sur l'ouverture d'une négociation pour la création d'une commission environnement du CSE*
12. *Réaliser un bilan carbone scope 3, le communiquer aux salariés et engager un plan d'action destiné à réduire les émissions de gaz à effet de serre*

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les pratiques d'achat du CSE est non seulement un levier pour accélérer la transition écologique juste, mais aussi un levier de développement et de représentativité en communiquant sur le sujet auprès des salariés.

D. Être force de proposition sur la politique d'achats responsables

1. Faire des propositions (via le CSE ou par l'intermédiaire des administrateurs salariés)

Le CSE est le point d'entrée unique du **dialogue des représentants des salariés avec les directions des entreprises**¹⁸⁹ de plus de 11 salariés¹⁹⁰.

Dans ce cadre, selon que l'entreprise concernée compte moins de 50 salariés ou 50 salariés et plus, les **modalités de dialogue** sont différentes :

¹⁸⁹ Une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est obligatoirement créée au sein du CSE dans les entreprises et les établissements distincts d'au moins 300 salariés. Lorsque l'effectif est inférieur à 300 salariés, la CSSCT est facultative. La CSSCT peut également être un point d'entrée du dialogue sur les achats responsables.

¹⁹⁰ Il n'existe pas de CSE pour les entreprises de moins de 11 salariés.

Typologies des modalités de dialogue du CSE

| ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIES | |
|---|--|
| REUNIONS ORDINAIRES | REUNIONS A LA DEMANDE DU CSE |
| Les membres du CSE doivent être réunis au moins une fois par mois par l'employeur ; dans ce cadre, des demandes écrites peuvent être formulées par les membres du CSE au moins deux jours ouvrables avant la réunion, et une réponse écrite de l'employeur doit être faite dans les 6 jours suivant la réunion. | En cas d'urgence (par exemple lors de la survenance d'un incident de sécurité du travail dans une filiale) ou sur demande individuelle, les membres du CSE peuvent être reçus par l'employeur, soit individuellement, soit par catégorie, soit par atelier, service ou spécialité professionnelle selon les questions qu'ils ont à traiter. |
| ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIES | |
| REUNIONS PERIODIQUES | REUNIONS EXTRAORDINAIRES |
| Les membres du CSE doivent être réunis au moins 6 fois par an (le nombre de réunions peut être fixé par accord collectif), sur la base d'un ordre du jour établi par l'employeur et le secrétaire du CSE au moins 3 jours avant la réunion. | L'employeur doit organiser des réunions complémentaires dans l'un des trois cas suivants : <ul style="list-style-type: none">- A la demande de la majorité des membres du CSE- A la demande de deux membres du CSE sur les sujets suivants : santé, sécurité, conditions de travail- À la suite d'un accident grave, en cas d'atteinte à l'environnement ou en cas d'atteinte à la santé publique ^{191 192} |

Source : A2 Consulting

Le **processus d'information-consultation** du CSE répond à des règles précises définies par l'article L. 2312-8 du Code du travail, qui permettent au comité de **représenter l'intérêt collectif des salariés au regard des projets et de la situation de l'entreprise**¹⁹³. Les thématiques sur lesquelles l'employeur doit informer et consulter le CSE sont très larges, et laissent de ce fait une place à tous les sujets en lien avec les achats responsables :

« Le comité est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur :

1° Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs

2° La modification de son organisation économique ou juridique

3° Les conditions d'emploi, de travail, notamment la durée du travail, et la formation professionnelle

4° L'introduction de nouvelles technologies, tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail

¹⁹¹ Cette possibilité relève du « lancement d'alerte », dont les modalités (définition, protection, procédure de signalement) évoluent à compter du 1^{er} septembre 2022 (cf. loi n° 2022-402 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte) : tout salarié qui constate dans l'entreprise un risque grave pour la santé publique ou l'environnement doit avertir son employeur ; l'alerte est consignée par écrit dans un registre spécial ; le lanceur d'alerte qui respecte la procédure d'alerte bénéficie d'une protection ; il peut également adresser un signalement au Défenseur des droits.

¹⁹² Les membres du CSE disposent de plusieurs procédures d'alerte leur permettant d'agir lorsqu'ils ont connaissance d'informations ou de faits préoccupants ; ils alertent l'employeur notamment en cas d'atteinte au droit des personnes, en cas de danger grave et imminent, et en cas de risque grave pour la santé physique et mentale des salariés et l'environnement. Les procédures varient selon la taille de l'entreprise (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F33779>).

¹⁹³ L'article L. 2312-8 du Code du travail précise que le CSE a pour mission « d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production ».

5° Les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils, des personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et des travailleurs handicapés, notamment sur l'aménagement des postes de travail. »

Dans la pratique, il convient de distinguer :

- Les **informations-consultations périodiques**, qui portent sur des thématiques précises (article L. 2312-17 du Code du travail) :
 - o Les orientations stratégiques de l'entreprise (pouvant inclure la politique d'achats responsables)
 - o La situation économique et financière de l'entreprise (pouvant résulter de l'application de la politique d'achats responsables)
 - o La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi (pouvant être reliée à la politique d'achats responsables)
- Les **informations-consultations ponctuelles**, qui sont générées par les projets de la direction liés à la vie et à l'évolution de l'entreprise qui ont un impact sur les conditions de travail des salariés (articles L. 2312-8 et L. 2312-37 du Code du travail). La réorganisation du traitement des tâches et des horaires de travail au sein d'un service, consécutive à une délocalisation d'une partie de la chaîne de valeur (à la suite d'une décision d'achats de prestations précédemment internalisées) constitue par exemple un sujet ponctuel en lien avec les achats responsables.

C'est donc bien dans le cadre du CSE que le dialogue avec les entreprises autour des achats responsables peut être naturellement instruit. Il peut prendre des formes différentes, dépendantes de la taille et de la fonction des organisations concernées (donneur d'ordre, fournisseur, sous-traitant).

Par exemple, étant consulté sur les sujets de **formation**, le CSE pourrait très bien veiller à intégrer les achats responsables dans le périmètre des formations proposées. En effet, la mise en œuvre des achats responsables peut impliquer des changements majeurs en matière de responsabilités et de compétences des acheteurs, prescripteurs achats et fonctions supports. Ces changements doivent non seulement être reflétés dans le référentiel RH de l'organisation (par exemple la fiche de poste, les objectifs de performance collectifs et individuels et l'octroi de bonus), mais ils doivent également faire l'objet d'une stratégie de montée en compétence des salariés, avec des niveaux d'investissement variés en fonction des niveaux de responsabilité et d'expertise requis.

Un autre exemple de contributions que peuvent avoir les **IRP** est de favoriser et de proposer l'insertion de **clauses sociales et environnementales dans les contrats d'affaires liant l'entreprise à des fournisseurs ou à des sous-traitants**. Ces clauses peuvent naturellement porter sur les critères de sélection et de suivi des fournisseurs en matière de performance sociétale. Il s'agit alors de demander au donneur d'ordre (l'entreprise dont relèvent les IRP) d'intégrer la prise en compte de critères de RSE dans le processus d'achat. La demande peut porter sur l'obligation de disposer d'éléments de performance sociétale des fournisseurs/sous-traitants (réponses à un questionnaire RSE ou alimentation d'une plateforme de notation du type EcoVadis / Acesia¹⁹⁴), ou sur des conditions de performance des fournisseurs/sous-traitants, par exemple définies à partir :

- De l'existence :
 - o D'une politique de RSE explicite,

¹⁹⁴ EcoVadis et Acesia sont des outils d'évaluation de la performance RSE qui peuvent être utilisés pour évaluer les fournisseurs.

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- D'engagements RSE (adhésion au Global Compact de l'ONU, Charte de la diversité...);
- D'un dispositif de pilotage des engagements de responsabilité sociétale (certification ISO 26 000 pour les lignes directrices relatives à la RSE / RSO, ISO 20 400 pour les achats responsables, ISO 14 001 pour le management de l'environnement, ISO 45 001 pour le management de la santé et de la sécurité au travail...);
- D'un seuil minimal :
 - De taux d'accidentologie,
 - De taux de formation des salariés à la RSE,
 - D'émissions de gaz à effet de serre,
 - De note de performance sociétale.

Les IRP peuvent proposer aux entreprises donneuses d'ordre de mettre en place une **stratégie d'engagement à l'attention des fournisseurs et des sous-traitants**. L'engagement souhaité consiste alors à demander au donneur d'ordre d'accompagner ses fournisseurs et sous-traitants pour l'orienter vers une meilleure performance sociétale, en lien avec les éventuelles exigences posées préalablement. L'accompagnement peut alors se traduire par des moyens :

- Pédagogiques et de formation (sessions d'information / formation des salariés, guides techniques, Mooc, etc. sur la RSE et les achats responsables) ;
- Techniques (méthodologie de calcul et d'alignement des émissions de gaz à effet de serre, outil numérique permettant de consolider et de suivre la performance sociétale...);
- Financiers ;
- De communication (affichage des règles de sécurité sur les sites des fournisseurs/ sous-traitants, site intranet dédié à la performance sociétale, notamment la santé-sécurité...).

Naturellement, une stratégie d'engagement n'a de sens que si elle est pensée à long terme, avec les fournisseurs/sous-traitants les plus « critiques », et en tenant compte des complémentarités entre le donneur d'ordre et les fournisseurs/sous-traitants, les deux parties devant trouver des opportunités stratégiques à cette forme de partenariat durable.

L'insertion des clauses de responsabilité dans les achats à l'initiative des représentants syndicaux peut concerner tout autant les entreprises privées que les organisations publiques, comme l'a montré la fédération CFDT Interco, qui a fait des propositions pour insérer des critères environnementaux et sociaux dans l'attribution des marchés publics, et plus généralement la commande publique.

Au-delà des propositions émises par les représentants syndicaux dans le prolongement de leurs interventions dans les groupes de travail, des propositions peuvent également être formulées dans le cadre des **conseils d'administration** par les administrateurs salariés. Ces propositions doivent alors avoir une connotation davantage stratégique (exemple : inviter l'entreprise à mettre en place une stratégie d'accompagnement des fournisseurs afin que ces derniers puissent être alignés sur la même trajectoire d'atténuation du réchauffement climatique de 2 degrés que le donneur d'ordre).

2. Mettre en œuvre des outils à disposition

Lorsque le dialogue direct avec l'entreprise ne paraît pas suffisamment constructif¹⁹⁵, il peut être utile de **se coordonner avec d'autres parties prenantes**, en vue de peser davantage. Les représentants syndicaux d'un donneur d'ordre peuvent ainsi se rapprocher des représentants syndicaux des fournisseurs ou sous-traitants de l'entreprise en vue de se coordonner dans leurs revendications.

D'après l'article L2312-6 du Code du Travail, les attributions de la délégation du personnel au comité social et économique s'exercent « *au profit des salariés, ainsi qu'aux salariés d'entreprises extérieures qui, dans l'exercice de leur activité, ne se trouvent pas placés sous la subordination directe de l'entreprise utilisatrice, pour leurs réclamations individuelles et collectives, intéressant les conditions d'exécution du travail qui relèvent du chef d'établissement utilisateur* ». Ainsi, la compétence du CSE donneur d'ordre est étendue aux salariés du sous-traitant. **En conséquence, le CSE du sous-traitant ou tout salarié sous-traitant est en droit de remonter une alerte au CSE du donneur d'ordre.**

Cette piste, semble insuffisamment prise en considération à l'heure actuelle, même si la CFDT revendique, dans sa résolution adoptée au congrès de Lyon en juin 2002 « *la création d'un droit de saisine du CSE du donneur d'ordre par le CSE du sous-traitant ainsi que la possibilité de négocier des accords inter-entreprises. Elle revendique aussi une information du CSE sur les critères des appels d'offre et des référencements des sous-traitants* »¹⁹⁶ – revendication qui s'inscrit dans la perspective d'une utilisation stratégique du levier des achats responsables.

Dans les entreprises de plus 50 salariés, le CSE peut par ailleurs décider de recourir à un expert « habilité »¹⁹⁷, bien que ce recours semble peu documenté dans le cas des achats responsables.

E. S'affirmer comme partie constituante des achats responsables et travailler avec les autres parties prenantes

Loin de se contenter du périmètre « convenu » qui leur est attribué dans le cadre des achats responsables, les organisations peuvent chercher à innover pour s'affirmer comme une partie prenante constituante du sujet à part entière.

1. Négocier des accords collectifs

La **négociation au niveau de l'entreprise ou de la branche** est une des actions les plus efficaces pour renforcer la qualité de la politique et des pratiques des entreprises en matière d'achats responsables.

Si aujourd'hui la plupart des accords d'entreprise n'ont pas de lien direct avec les achats responsables, rien n'empêche, en théorie, que des accords d'entreprise portant

¹⁹⁵ L'objectif du dialogue est de déboucher sur la mise en place d'actions constructives répondant aux attentes partagées des différentes parties prenantes, à commencer par la (les) direction(s) des entreprises / organisations et les représentants du personnel. Toutefois, si le dialogue avec l'employeur ne trouvait pas d'issue, il pourrait être nécessaire d'entamer des actions coercitives (exemples : intervention auprès de la Médiation des Entreprises, « *naming and shaming* », mise en demeure ou assignation en justice).

¹⁹⁶ Voir l'article 2.2.3.3 de la résolution générale adoptée au 50^e Congrès de la CFDT à Lyon (2022), https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2022-11/21.integrale_nov_bd.pdf

¹⁹⁷ Articles L. 2315-87 à L. 2315-95 du Code du Travail

spécifiquement sur des sujets relatifs aux achats responsables puissent être négociés, le contenu des accords d'entreprise étant librement défini par les parties.

Ainsi, un **accord sur la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux dans la politique d'achats responsables de l'entreprise** aurait toute sa pertinence. A minima, ces accords peuvent porter sur l'enrichissement de la BDESE, afin que cette dernière puisse présenter des informations précises sur la politique et les pratiques d'achats responsables, incluant notamment des indicateurs relatifs à la chaîne d'approvisionnement (*voir supra*).

Toutefois, les accords d'entreprise n'étant, par définition, valables qu'au sein même de l'entreprise, leur portée est limitée, alors même que le sujet des achats responsables concerne le contexte externe à l'entreprise à travers sa chaîne d'approvisionnement. Par définition, les problématiques relatives aux achats responsables s'inscrivent dans le cadre d'un périmètre qui concerne **plusieurs entreprises en même temps** (donneur d'ordre et fournisseurs/sous-traitants de celui-ci), relevant le plus souvent de différentes filières et de différentes échelles géographiques.

Aussi est-il nécessaire de dépasser le contexte de l'entreprise. Une **dimension territoriale** pourrait être abordée par le biais d'**accords interentreprises**¹⁹⁸, qui permettent de négocier des accords avec plusieurs entreprises intervenant sur un même site par exemple. La négociation d'accords interentreprises serait ainsi un levier d'action important pour les organisations syndicales, qui pourraient y trouver un moyen de rassembler autour des sujets d'approvisionnement responsable, à la fois les salariés des grandes entreprises donneuses d'ordre et ceux de leurs fournisseurs/sous-traitants (idéalement, l'ensemble des fournisseurs d'un donneur d'ordre). Les spécificités du territoire concerné (exemple : désertification rurale, spécialisation sectorielle, absence relative de main d'œuvre, transports...) pourraient dans ce cas être au cœur du dialogue social.

La **coordination des représentants syndicaux des différentes entreprises** est nécessaire pour assurer l'efficacité des actions menées pour les travailleurs du donneur d'ordre et des fournisseurs/sous-traitants. Bien qu'elle puisse être complexe (du fait d'une possible sous-traitance en cascade¹⁹⁹), cette coordination des représentants des sociétés donneuses d'ordre et de celles qui fournissent est une condition nécessaire à la réussite de tels accords interentreprises. En activant la solidarité entre les travailleurs d'une même chaîne d'approvisionnement (donneurs d'ordre, fournisseurs et sous-traitants), cette approche apparaît également comme une opportunité de renforcer les moyens d'action syndicaux, d'accroître la connaissance des spécificités sectorielles relatives aux achats responsables, d'exprimer plus justement les besoins et attentes des salariés des donneurs d'ordre et fournisseurs, et *in fine* d'accroître l'efficacité des actions syndicales.

En pratique, le **dialogue interentreprises** nécessite la mise en place d'**instances dédiées**²⁰⁰ permettant de rassembler les représentants de tous les salariés du site et de leurs employeurs²⁰¹, que ces derniers soient donneurs d'ordre ou fournisseurs / sous-traitants. La gestion de ces instances doit être prise en charge par les donneurs d'ordre. Les instances dédiées aux accords interentreprises doivent agir en articulation avec les instances des autres

¹⁹⁸ Article L. 2232-36 du Code du Travail

¹⁹⁹ Voir Chapitre I sur les difficultés associées à la complexité de la chaîne d'approvisionnement.

²⁰⁰ Par exemple, les instances dédiées peuvent prendre la forme :

- D'un comité interentreprises, composé des organisations représentatives de la société donneur d'ordre et de ses fournisseurs / sous-traitants, dont l'objet pourrait être de partager les informations et de suivre l'application de la politique d'achats du donneur d'ordre (qui en serait l'organisateur)
- D'une commission paritaire, dont l'objet serait de suivre l'accord de site, au moyen d'indicateurs et de moyens d'évaluation.

²⁰¹ Les représentants des salariés des entreprises donneurs d'ordre / fournisseurs peuvent avoir des attributions supérieures à celles des « délégués de site » (mis en place par les organisations syndicales pour les sites de plus de 50 salariés, en application de l'article L. 2312-5 du Code du travail).

espaces de négociation (branches), le cas échéant les commissions paritaires régionales interprofessionnelles²⁰² ou les CPRIA²⁰³, et les structures syndicales professionnelles et interprofessionnelles.

Les sujets d'achats responsables abordés dans le cadre du **dialogue social territorial** peuvent être de toute nature (plans de formation des bassins d'emplois, GPEC territoriale, santé-sécurité, conditions de travail, environnement au niveau local...); une attention particulière doit cependant être accordée aux activités qui présentent un risque majeur, tant du point de vue social (par exemple, le textile ou l'extraction minière) que du point de vue environnemental (par exemple, les industries lourdes).

En complément de l'axe territorial, la relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs/sous-traitants aurait également vocation à être abordée sous un angle « **filière** », cette dernière pouvant être entendue comme la « chaîne d'activité destinée à produire un bien ou service, allant de l'approvisionnement jusqu'au cycle de vie du bien ou service ». **C'est donc bien au niveau des filières que les accords relatifs aux achats responsables auraient toute leur légitimité**, puisqu'on est là au cœur de la relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs/sous-traitants. Ce levier de régulation reste à construire.

Dans tous les cas, le **Médiateur des entreprises**²⁰⁴, dont le rôle est d'assurer une médiation entre les entreprises donneuses d'ordre et les fournisseurs en situation conflictuelle, peut être inclus dans le dialogue entre représentants des employeurs et représentants syndicaux afin d'identifier les bonnes pratiques et mesurer les avancées en matière d'achats responsables. Ses actions peuvent également être relayées dans les comités stratégiques de filières du Conseil national de l'industrie.

2. Activer le levier de l'engagement actionnarial

Les salariés des entreprises de plus de 50 personnes peuvent **prendre part au fonctionnement des assemblées générales** par l'intermédiaire des CSE, soit en amont de l'assemblée générale, soit pendant sa tenue, selon des conditions décrites dans l'article L. 2312-77 du Code du travail :

• Droits du CSE avant la tenue de l'assemblée générale

Avant qu'elle ne se réunisse, l'assemblée générale peut être sollicitée par le CSE selon deux modalités :

- Le CSE peut demander l'**inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour**. Si les modalités de dépôt de projet de résolution diffèrent selon la forme juridique de la société (cf. articles R.2312-32 et R.2312-33 du Code du travail), le principe général consiste à faire accompagner la demande du texte du projet de résolution, qui doit être conforme aux dispositions prévues par le droit des sociétés ; le projet de texte doit être transmis au siège social de la société, et cette dernière doit confirmer l'avoir reçu dans les 5 jours suivant la réception de la demande
- Le CSE peut demander en justice la **désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale en cas « d'urgence »**

²⁰² Les commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) ont été instaurées par la loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi. Mises en place depuis juillet 2017, elles permettent de représenter les salariés et les employeurs des très petites entreprises (TPE, moins de 11 salariés) relevant des branches qui n'ont pas mis en place de commissions conventionnelles équivalentes.

²⁰³ Depuis 2010, l'Artisanat a déployé ses CPRIA.

²⁰⁴ Installé en 2010 dans le prolongement des Etats généraux de l'industrie, sous le nom de « Médiateur national de la sous-traitance », le Médiateur des entreprises permet de « créer ou de recréer du lien, restaurer la confiance et les relations d'affaires entre les entreprises ou entre entreprises et acheteurs publics » (<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/la-mediation>).

Le « caractère d'urgence » n'est pas précisé par les textes, mais il devait être examiné sous l'angle « social », au regard des intérêts que le comité représente. Si la demande est accueillie, le président du tribunal de commerce, statuant en référé, fixe l'ordre du jour de l'assemblée

- **Droits du CSE pendant la tenue de l'assemblée générale**

Le CSE peut désigner deux de ses membres pour participer aux assemblées générales (ordinaires ou extraordinaires), l'un appartenant à la catégorie des ouvriers et employés, l'autre appartenant à celle cadres, techniciens et agents de maîtrise (article L. 2312-77 du Code du travail) ; ces délégués peuvent être choisis parmi ceux qui ont été désignés pour représenter le CSE au conseil d'administration ou de surveillance de la société ; les entreprises dotées d'un administrateur salarié ne peuvent désigner qu'un seul représentant. Les représentants désignés ont accès aux mêmes documents que ceux adressés aux membres de l'assemblée générale ; ils peuvent poser des questions et être entendus, à leur demande, lors de toute délibération requérant l'unanimité des associés, mais ils ne disposent d'aucun droit de vote

Les **achats responsables** peuvent être l'objet d'un **engagement actionnarial porté par le CSE** pour le compte des salariés (que ce soit en amont par dépôt d'un projet de résolution, ou en aval lors d'une délibération), dès lors que le sujet est abordé en conformité avec les cibles naturelles d'information-consultation du CSE (orientations stratégiques de l'entreprise, situation économique et financière de l'entreprise, politique sociale de l'entreprise, conditions de travail et d'emploi). Par exemple, un projet de résolution relatif à l'existence d'une politique d'achats responsables et d'objectifs explicites associés (comme l'objectif d'une prise en compte des conventions de l'OIT sur le travail forcé dans le code de conduite des fournisseurs, ou encore, l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur les fournisseurs de rang 1, en conformité avec l'Accord de Paris et la stratégie nationale bas carbone) peut être porté à l'ordre du jour, et les salariés mandatés peuvent s'exprimer sur ce sujet en assemblée, dès lors que le projet est retenu.

Le cas de la convocation de l'assemblée générale pour « **cas d'urgence** » en matière **d'achats responsables** est plus délicat ; s'il ne s'est pas encore présenté jusque-là, on pourrait imaginer une situation d'urgence légitimée par la possibilité d'un risque social, comme des conditions de travail insatisfaisantes pour les salariés de sous-traitants intervenant sur le(s) site(s) de l'entreprise.

En pratique : l'association CFDT pour la représentation des actionnaires et salariés de Carrefour²⁰⁵

Depuis 2003, des salariés militants CFDT de Carrefour ont acquis un millier d'actions leur donnant droit de vote et donc d'expression lors de l'assemblée générale pour faire entendre un point de vue social aux actionnaires.

Afin de structurer cette action, ils ont créé en mai 2017 l'ARASC (association pour la représentation des actionnaires et salariés de Carrefour). Cette association a été créée par des militants CFDT mais a vocation à accueillir d'autres actionnaires individuels sensibles aux préoccupations sociales d'un groupe qui compte 120 000 salariés en France et 350 000 dans le monde.

« *Nous représentons moins de 1 % dans le capital, explique Sylvain Macé, délégué syndical de groupe et secrétaire général de l'Arasc, mais nous sommes très visibles dans l'assemblée générale avec nos chasubles et nos casquettes orange et nous n'avons pas que des choses agréables à dire. La direction de Carrefour est très attentive à notre démarche.* »

Pour Olivier Guivarch, le secrétaire général de la fédération des Services CFDT, « *la création de cette association de salariés actionnaires est une première. Elle s'inscrit complètement dans une décision de notre dernier congrès qui vise à renouveler nos pratiques pour interpeller les dirigeants des entreprises, mieux organiser la parole CFDT et peser davantage sur les choix stratégiques* ».

Participer à l'AG demande d'étudier préalablement les résolutions soumises au vote des actionnaires, d'argumenter les prises de parole et de position pour tenter de mieux faire entendre la voix des salariés. Parmi les sujets suivis

²⁰⁵ Document interne CFDT à paraître

par l'association : la stratégie du groupe pour l'avenir de l'emploi, la distribution des dividendes, la rémunération des dirigeants.

3. Mobiliser d'autres parties prenantes

Il est à noter que le rapprochement des organisations syndicales avec des acteurs impliqués sur les thématiques des achats responsables et les enjeux de RSE qui leur sont liés (défense des droits de l'Homme, protection de l'environnement, etc.), comme les ONG, le FIR, etc., peut permettre de **mutualiser les ressources** utiles pour peser plus solidement dans les actions initiées (débat de place, négociations avec les employeurs, etc.).

Les organisations syndicales pourraient également participer à la **construction de systèmes de certification sociétale de prestations**. Un exemple de ce type d'action est fourni par le Cleaning Accountability Framework (CAF)²⁰⁶. Le CAF est une initiative australienne de promotion de bonnes pratiques sociales dans le secteur de la propreté. Son outil phare est un système de certification de bâtiments s'appuyant sur la performance sociale des prestations de nettoyage qui y sont réalisées. Né de la prise de conscience que la fin de l'exploitation des travailleurs du secteur de la propreté requiert la collaboration de l'ensemble de ses parties prenantes, le CAF a mis en place un système de gouvernance équilibré où se côtoient entreprises, **organisations syndicales**, pouvoirs publics, universités et associations sectorielles. United Workers Union²⁰⁷, syndicat comptant 150 000 membres répartis au sein de 45 secteurs d'activités, est représenté au sein du conseil d'administration.

Le système de certification CAF est exigeant : allant au-delà des traditionnels audits sociaux, il place l'engagement avec les travailleurs et leur émancipation au cœur du processus de certification, ce qui est facilité par la participation obligatoire de représentants syndicaux. Le panel d'évaluation des candidatures inclut également au minimum un représentant d'une organisation syndicale. Le CAF explore désormais le développement de son modèle innovant au sein d'autres secteurs d'activité, tels que les prestations de sécurité.

²⁰⁶ [Cleaning Accountability Framework Inc.](#)

²⁰⁷ [Home - United Workers Union](#)

Conclusion : vers des leviers d'actions syndicaux structurés

En matière d'achats responsables, pour les représentants syndicaux, il apparaît **nécessaire de disposer d'orientations stratégiques claires et structurées autour d'axes prioritaires**. Le corpus de la CFDT sur la sous-traitance responsable pourrait être étendu à cet effet en y intégrant des axes caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement responsable comme « co-construire les stratégies et dispositifs d'achats responsables avec les donneurs d'ordre ».

En tant qu'acteurs clés, les représentants syndicaux disposent essentiellement de **deux leviers d'action pour co-construire les achats responsables** avec les entreprises : le **dialogue social** (en France, instruit dans le cadre des IRP rassemblées au sein du CSE, ou via le délégué syndical) et les **interventions des administrateurs salariés dans les conseils d'administration**. Les **actions** associées peuvent s'articuler autour d'**enjeux de nature différente** (droits humains, libertés fondamentales, santé-sécurité des personnes, environnement, lutte contre la corruption...) et prendre de **très nombreuses formes**, allant du respect de la parité entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs (exemple : respect des délais de paiement) à la contribution au développement territorial (exemple : recours aux entreprises locales) en passant par la gestion de la relation fournisseurs (exemple : signature d'un code de conduite), la gestion des risques ESG (exemple : mesure de la performance sociétale des fournisseurs), le pilotage des impacts ESG (exemple : suivi d'indicateurs clés de performance ESG sur la chaîne d'approvisionnement) à la gestion du coût complet (exemple : approche en coût global).

Pour franchir un cap dans l'utilisation stratégique du levier des achats responsables au service de l'aboutissement de leurs revendications, les représentants syndicaux doivent :

- **Être capables de recueillir les informations les plus pertinentes sur les politiques et pratiques d'achats responsables de l'entreprise**, lesquelles peuvent être obtenues en accédant à la BDESE sur les thèmes relatifs aux achats responsables (incluant la sous-traitance et les indicateurs de suivi de la performance de la stratégie des achats responsables), en organisant des échanges avec les directions pour poser des questions précises sur les impacts de la politique d'achats responsables (exemple : « *Quelle est la stratégie d'engagement des fournisseurs ?* »), ou en portant des questions à l'ordre du jour du conseil d'administration (pour les représentants syndicaux « administrateurs salariés ») ;
- **Être exemplaires**, en appliquant eux-mêmes des pratiques d'achats responsables au travers des deux budgets sur lesquels les élus du CSE ont des responsabilités : le budget de fonctionnement du CSE, et le budget destiné au financement des activités sociales et culturelles (ASC) ;
- **Être force de proposition auprès des directions des entreprises** sur les différentes composantes de la politique et des pratiques d'achats responsables, via le dialogue des représentants des salariés, dans le cadre des modalités d'information-consultation qui sont prévues par la réglementation (différentes selon la taille de l'entreprise). Le spectre des propositions peut être extrêmement varié, allant de la mise en place de plans de formation à la construction d'un dispositif normé de pilotage des impacts sociétaux de la chaîne d'approvisionnement (exemple : mise en place de la norme ISO 20400 avec un suivi d'indicateurs d'impacts) en passant par la demande à l'entreprise d'adhérer à des initiatives collectives en lien avec les risques ESG de la chaîne d'approvisionnement (exemple : Know The Chain) ;

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- **Travailler avec les autres parties prenantes** afin de s'affirmer comme une partie constituante des achats responsables. Au niveau du CSE des donneurs d'ordre, cela peut être fait en se coordonnant avec les représentants syndicaux des fournisseurs / sous-traitants. Cela peut également être fait dans le cadre de la négociation d'accords collectifs, qui peuvent être instruits avec d'autres représentants syndicaux à l'échelle de l'entreprise, d'une filière, d'un territoire, d'une zone géographique ou encore, au niveau international (ACI). Enfin, le rapprochement peut être effectué auprès de parties prenantes non syndicales, comme des ONG spécialistes des droits humains ou des associations d'investisseurs, afin de bénéficier de leur savoir-faire et/ou de mutualiser certaines ressources (construction d'outils ou de système de certification sociétale) ;
- **Activer le levier de l'engagement actionnarial**, par lequel le CSE peut soutenir les achats responsables en faveur des salariés par le dépôt de projets de résolution en assemblée générale, la participation à la tenue de l'assemblée générale, ou la convocation d'une assemblée générale en « cas d'urgence ».

Le chemin pour s'affirmer en tant que partie constituante des achats responsables peut sembler long pour les organisations syndicales, mais l'emprunter en actionnant tous les leviers qui sont mis à leur disposition peut donner davantage de poids à leurs actions.

Conclusion générale

Face aux transitions énergétique, écologique, sociale, sanitaire et numérique, les organisations syndicales doivent repenser leur rôle en s'appuyant sur des méthodes innovantes et collaboratives au sein desquelles les enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) prennent une place grandissante.

Les organisations syndicales ont un rôle à jouer dans la réduction des impacts sociétaux des activités d'approvisionnement des entreprises

Définis par la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les pratiques d'achats, les achats responsables sont devenus un élément clé de la stratégie des entreprises et organisations, leur fournissant une aide pour réduire leur exposition aux risques, mais aussi une opportunité de revoir leur modèle d'affaires et d'influencer favorablement la performance économique et sociétale de leurs fournisseurs et des produits et services qu'elles produisent, tout en se conformant à des pressions réglementaires et sociétales croissantes.

La complexité des chaînes de valeur résultant de la mondialisation (sous-traitance en cascade, opacité) est à l'origine d'une multiplication des impacts négatifs en matière de droits de l'homme et de libertés fondamentales, de santé-sécurité des personnes, d'environnement et d'éthique des affaires, et de la dilution des responsabilités des différents donneurs d'ordre. Ceux-ci doivent, en cohérence avec les grands principes directeurs de l'OCDE, l'ONU et l'OIT en matière de diligence raisonnable, et en conformité avec les exigences réglementaires naissantes (cf. les lois et projet de directive sur le devoir de vigilance en Europe), assumer les conséquences de leurs actes en identifiant les risques qu'ils génèrent, en les priorisant, en les prévenant, et en remédiant aux effets de leur survenance si nécessaire.

Au regard du poids des achats dans l'économie mondiale, les organisations syndicales ont un rôle important à jouer dans la transformation de l'économie en incitant les donneurs d'ordre à adopter les meilleures pratiques d'achats responsables, dans l'objectif de promouvoir les intérêts des travailleurs des entreprises ainsi que des fournisseurs / sous-traitants de ces dernières.

Les pratiques d'achats responsables des donneurs d'ordre, qu'ils soient grandes entreprises ou ETI-PME, sont largement perfectibles

Les enjeux ESG abordés par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques d'achats responsables sont dictés par des considérations réglementaires (enjeux génériques) et sectorielles (enjeux spécifiques), mais également par les orientations de leur stratégie de responsabilité sociétale, qui peut par exemple cibler la « lutte contre le réchauffement climatique » ou encore l'« empreinte territoriale ».

Dans les faits, les pratiques d'achats responsables se traduisent sous trois formes différentes : l'identification des risques et opportunités sociétales des achats, la mise en place et le suivi d'une politique et d'une stratégie achats responsables et, enfin, l'intégration de la RSE dans le processus achats. Quelle que soit la nature du donneur d'ordre (grande entreprise ou ETI-PME), ses pratiques d'achats responsables sont guidées par ce triptyque « exposition – stratégie – processus » pour lequel la mise en œuvre est dictée principalement par des considérations de recherche de la performance économique, de conformité réglementaire, de renforcement d'image ou d'équilibre de la relation entre le donneur d'ordre et ses fournisseurs.

Toutefois, la concrétisation des pratiques varie selon les caractéristiques de l'organisation. Si tous les donneurs d'ordre mettent en œuvre des pratiques qu'ils jugent pertinentes au regard des attentes réglementaires et de leurs clients, le degré de maturité de ces pratiques diffère

grandement. Alors que les grandes entreprises ont une démarche d'achats responsables structurée, intégrée dans leur stratégie RSE et inscrite dans le cadre d'un processus d'amélioration continue (ISO 20400, label RFAR, ...), les ETI-PME font figure de débutants, en ayant une démarche généralement limitée à des aspects déclaratifs (diffusion de politiques d'achats responsables ou de codes de conduite fournisseurs par exemple).

Il n'en demeure pas moins qu'à la fois les grandes entreprises et les ETI-PME doivent toutes deux progresser dans leurs pratiques d'achats responsables, notamment sous l'angle de la mobilisation de leurs parties prenantes, au rang desquelles figurent les organisations professionnelles (ObsAR, CPEM, AFEP, PactePME, ...), et en premier lieu les représentants des salariés et les organisations syndicales, qui peuvent aider les entreprises à améliorer leurs pratiques d'achats responsables.

Il existe une forte volonté des organisations syndicales françaises de devenir des acteurs écoutés en matière d'achats responsables

Les achats responsables ne sont pas un sujet nouveau pour les organisations syndicales, qui les abordent directement ou indirectement, aux niveaux national ou international, dans le cadre de la contribution des IRP à la maîtrise des impacts sociétaux des entreprises (via le CSE), de la prise de positions sur des thématiques ciblées (comme la sous-traitance responsable), l'incitation à la conception et à la mise en œuvre de dispositifs de diligence raisonnable (comme les assignations en justice pour défaut de devoir de vigilance), l'organisation d'un dialogue multi parties prenantes autour de sujets précis (comme la déforestation et la dégradation des conditions de travail résultant de la production de l'huile de palme) ou encore l'insertion des enjeux de développement durable dans les procédures d'achats publics. Le contrôle des impacts de la chaîne de valeur globale est également instruit dans le cadre de la coopération internationale menée entre les entreprises donneuses d'ordre, les fournisseurs / sous-traitants, les organisations syndicales nationales et les fédérations sectorielles européennes ou internationales à propos de la mise en place d'accords-cadres internationaux (ACI).

Toutefois, en pratique, les organisations syndicales n'apparaissent pas si avancées que cela en matière d'achats responsables, ceux-ci ne figurant ni dans les priorités stratégiques des organisations, ni dans le cadre opérationnel du dialogue social.

Il n'en demeure pas moins que les syndicats, français notamment, expriment des attentes très fortes pour aspirer à devenir des acteurs incontournables du sujet.

Deux leviers d'actions doivent permettre de répondre aux attentes des organisations syndicales : le dialogue social et l'intervention des administrateurs salariés en conseil

Bien que les achats responsables soient un sujet relativement récent pour les organisations syndicales, ils peuvent devenir un levier de la « revitalisation » des syndicats, leur permettant de créer de nouvelles actions de soutien des travailleurs, en co-construction avec les entreprises donneuses d'ordre et/ou fournisseurs. Cette « revitalisation » peut se présenter à diverses échelles : locale, nationale ou internationale.

Il apparaît cependant nécessaire de disposer d'orientations stratégiques claires et structurées autour d'axes prioritaires, à l'image de la position sur la sous-traitance responsable adoptée par la CFDT.

Sous cette condition, les organisations syndicales peuvent mener des actions d'achats responsables pouvant couvrir tous types d'enjeux (droits humains, santé-sécurité au travail, environnement...) et recouvrir tous types de formes (respect des délais de paiement, recours aux entreprises locales, mesure et pilotage de la performance sociétale...). Elles disposent à

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

cet effet de deux puissants leviers d'actions : le dialogue social instruit dans le cadre des IRP et les interventions des administrateurs salariés dans les conseils d'administration.

Pour franchir un cap dans l'activation de ces deux leviers, les organisations syndicales doivent fournir des efforts en matière de recueil des informations sur les politiques et pratiques d'achats responsables des entreprises (accès à la BDESE, organisation d'échanges ciblés avec les directions des entreprises, questions à l'ordre du jour du conseil d'administration...), d'exemplarité sur leurs propres pratiques (application des dispositifs d'achats responsables aux budgets de fonctionnement du CSE et de financement des ASC), et de capacité à être force de proposition au sein des processus d'information-consultation prévus par la législation (les propositions pouvant porter sur l'insertion de critères ESG dans toutes les « briques » du processus achats). Dans ce contexte, la négociation d'accords collectifs et les actions d'engagement actionnarial en faveur des salariés pourront être activées davantageusement.

La démarche de co-construction des représentants syndicaux sera d'autant plus efficace qu'elle se fera dans un esprit impliquant les autres parties prenantes, qu'elles soient syndicales (représentants syndicaux des donneurs d'ordre / fournisseurs de l'entreprise, d'une filière ou d'un territoire) ou d'une autre nature (organisations professionnelles, ONG, associations d'investisseurs...).

Aussi, loin de se contenter de cette approche traditionnelle, les représentants syndicaux doivent s'affirmer comme une partie constituante des achats responsables en mettant en œuvre tous les leviers qui sont mis à leur disposition.

Bibliographie

- ... (2014), « *Global framework agreement between Textil SA (Inditex SA) and IndustriALL Global Union on the implementation of the international labor standards throughout the supply chain of inditex* »
- ... (2014), « *ILO and H&M sign unique agreement on sustainable global supply chains in the garment industry* », https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_327057/lang--en/index.htm
- ... (2015), « *Transformer notre monde : le Programme de Développement durable à l'horizon 2030* », [Objectifs de développement durable \(un.org\)](http://www.un.org/fr/development/dpd/)
- ... (2016), « *From shore to plate: Tracking tuna on the blockchain* », [From shore to plate: Tracking tuna on the blockchain | Provenance](https://www.provenance.com/en/industry/food-and-beverage/2016/08/24/from-shore-to-plate-tracking-tuna-on-the-blockchain)
- ... (2017), « *Charte Relations Fournisseurs Responsables* », https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateur-des-entreprises/PDF/CHARTE_RFR2017_.pdf
- ... (2017), « *Présentation du Label Relations Fournisseurs et achats responsables adossé à la norme ISO 20400:2017 achats responsables - Lignes directrices* », <http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201709/20092017%20PRESENTATION%20LABEL%20RFR.pdf>
- ... (2018), « *Rapport de la mission d'information commune de l'assemblée nationale sur les usages des chaînes de blocs et autres technologies de certification de registre* »
- ... (2019), « *Charte Relations Fournisseurs Responsables - Liste alphabétique de la Charte Relations fournisseurs responsables* », https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateur-des-entreprises/IMAGES/3_ACHETER_RESPONSABLE/20180131_Liste_Signataires_Charte_alpha.pdf
- ... (2021), « *Nourrir un monstre : comment les industries européennes de l'aquaculture et de l'alimentation animale volent de la nourriture aux communautés ouest-africaines* », [47227297-feeding-a-monster-en-final-small.pdf \(greenpeace.org\)](https://www.greenpeace.org/fr/media/47227297-feeding-a-monster-en-final-small.pdf)
- ... (2022), « *Accord cadre mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie* », <https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/droits-sociaux-fondamentaux-et-responsabilité-sociale-engie-signe-un-nouvel-accord-mondial-avec-trois-fédérations-syndicales-internationales>
- ACTION SUSTAINABILITY (2019), « *The journey towards strategic sustainable procurement : Benchmarking of 40 organisations assessed on their alignment with ISO 20400 :2017 – Sustainable Procurement – Guidance* », [AS_JTSSP_BenchmarkDocument_FINAL.pdf \(actionsustainability.com\)](https://www.actionsustainability.com/AS_JTSSP_BenchmarkDocument_FINAL.pdf)
- ADEME (2019), « *Achats – Consommer responsable – Les bons réflexes, de l'achat à la fin de vie des produits* »
- AFNOR (2021), « *Les achats responsables en 100 questions – Mise en œuvre de l'ISO 20400* », Guide AFNOR
- BALLE A-S. (2018), « *Le dilemme du Consommateur* », *Dossier Consommation* », https://www.cfdt.fr/portail/actualites/faire-ou-refaire-societe-dossier-consommation-1/3-le-dilemme-du-consommateur-srv1_579325
- BIT (2016), « *Suivi de la résolution concernant le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales* »

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- BOURGUIGNON R., MIAS A (2017), « *Les accords- cadres internationaux : étude comparative des Accords-Cadres internationaux conclus par des entreprises françaises* », Rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France, IAE PARIS I et Paris- Dauphine, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02021574/document>
- CFDT (2013), « *Consommer responsable, à quoi ça sert ?* », https://www.cfdt.fr/portail/actualites/societe/-dossier-consommation-3/3-consommer-responsable-a-quoi-ca-sert-srv1_579381
- CFDT (2017), « *Pour une sous-traitance responsable, Analyse et proposition de la CFDT* », https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-06/nos_ambitions_-_pour_une_sous-traitance_responsable.pdf
- CFDT (2018), « *Loi sur le devoir de vigilance, mode d'emploi* », Syndicalisme Hebdo, supplément au n°3630 du 8 mars 2018, [CFDT - Loi sur le devoir de vigilance](#)
- CGT (2019), « *Guide sur le devoir de vigilance* », Etude CGT, https://ftm-cgt.fr/wp-content/uploads/2019/04/GuideDevoirVigilance_11mars.pdf
- COE (2018), « *Consommation responsable : une opportunité pour l'emploi ?* », [Synthèse Consommation responsable et emploi relecture finale 1307 \(strategie.gouv.fr\)](#)
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001), « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Livre vert, [EUR-Lex - n26039 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)
- COMMISSION EUROPÉENNE (2011), « *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* », Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, page 4, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>
- COMMISSION EUROPÉENNE (2022), « *Proposition de Directive du parlement européen sur le devoir de vigilance es entreprise en matière de durabilité et modifiant la directive 2019/1937* », <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52022PC0071>
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES (1987), « *Notre avenir à tous* » (*Rapport Brundtland*), pp. 37
- FIR (2019), « *Investissement, vigilance et supply chain, améliorer la maîtrise des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement* », Cahier du FIR, n°3, <https://www.frenchsif.org/isr-esg/>
- FRAPARD M. (2018), « *Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ?* », Presses des Mines, [N22-Les-accords-transnationaux.pdf \(la-fabrique.fr\)](#)
- HADWIGER F., BIT (2016) « *Accords-cadres mondiaux – Atteindre le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales* », <https://www.ilo.org/actrav/lang-fr/index.htm>
- ISO (2010) « *ISO 26 000 : 2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* », <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
- ISO (2017), « *ISO 20 400 : 2017, achats responsables – Lignes directrices* », <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>
- ISO (2018), « *ISO 31000 : 2018, Management du risque* », <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>
- LANDAIS J. (2020), « *Coronavirus : Teleperformance poursuivi devant l'OCDE pour conditions de travail "dangereuses"* », France Bleu, <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/coronavirus-teleperformance-poursuivi-devant-l-ocde-pour-conditions-de-travail-dangereuses-1587142915>

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

- M.-A. MOREAU (2017), « *La spécificité des accords mondiaux d'entreprises en 2017 : originalité, nature, fonctions* »
- MIROVA (2014), « *Engagement : maîtriser les enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement* », http://www.mirova.com/Content/Documents/Mirova/publications/VF/Etudes/MIROVA_Etude_SupplyChain_FR.pdf
- OBSAR (2013), « *Indicateurs et reporting pour les achats responsables* », <http://www.obsar.asso.fr/public/812/telechargement/achats-responsables-indicateurs-et-reporting.pdf>
- OBSAR (2013), « *Initiatives achats responsables et RSE, recueil de bonnes pratiques* »
- OBSAR (2017), « *Guide méthodologique : la mise en œuvre des indicateurs achats responsables* », Edition 2, <https://www.obsar.asso.fr/>
- OBSAR (2017), « *La mise en œuvre des indicateurs achats responsables – Guide méthodologie* », <http://www.obsar.asso.fr/public/812/telechargement/presentation-matinale-16-juin-2017-guide-et-enquete-indicateurs.pdf>
- OBSAR (2022), « *Le baromètre Achats Responsables* », [Les résultats 2022 du baromètre Achats responsables \(obsar.asso.fr\)](https://www.obsar.asso.fr/)
- OCDE (2011), « *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* », édition 2011, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf>
- OCDE (2017), « *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif* », <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264264243-fr.pdf?expires=1555270202&id=id&accname=quest&checksum=35517BBA719632371DB520E0E1872F11>
- OCDE (2017), « *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque* », 3ème édition, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/Guide-OCDE-Devoir-Diligence-Minerais-%20Edition3.pdf>
- OCDE (2017), « *Practical actions for companies to identify and address the worst forms of child labour in mineral supply chains* », <https://mneguidelines.oecd.org/Practical-actions-for-worst-forms-of-child-labour-mining-sector.pdf>
- OCDE (2017), « *Responsible business conduct for institutional investors - Key considerations for due diligence under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises* », <https://mneguidelines.oecd.org/RBC-for-Institutional-Investors.pdf>
- OCDE (2018), « *Guide OCDE sur le devoir de diligence applicable aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la chaussure* », <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264290648-fr.pdf?expires=1555270541&id=id&accname=quest&checksum=9D3617090F704E67AAE1890E5C68FEB3>
- OCDE (2018), « *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises* », <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/Guide-OCDE-sur-le-devoir-de-diligence-pour-une-conduite-responsable-des-entreprises.pdf>
- OECP (2022), « *Recensement économique de la commande publique – chiffres 2021* », [Présentation PowerPoint \(economie.gouv.fr\)](https://www.economie.gouv.fr/)
- OIT (2008), « *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable* », https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371205.pdf

- OIT (2010), « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi », https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_467654.pdf
- OIT (2017), « Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale », 5ème édition, www.ilo.org/empent/areas/mne-declaration/lang-en/index.htm
- OIT (2017), « Purchasing practices and working conditions in global supply chains », INWORK Issue Brief No.10, [INWORK Policy Brief No. 10: Purchasing practices and working conditions in global supply chains: Global Survey results \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/inwork/policy-briefs/10-purchasing-practices-and-working-conditions-in-global-supply-chains)
- OIT (2021), « Trade unions in transition: What will be their role in the future of work? », <https://www.ilo.org/infostories/fr-FR/Stories/Labour-Relations/trade-unions#introduction>
- OIT, Walk Free Foundation (2017), « Estimation mondiale de l'esclavage moderne – Travail forcé et mariage forcé », https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_651912.pdf
- ONU (1948), « Déclaration universelle des droits de l'Homme », https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/frn.pdf
- ONU (2011), « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme », https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf
- ONU (2012), « The corporate responsibility to respect human rights – An interpretative guide », <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf>
- OXFAM (2019), « Rapport sur la mode éthique 2019 – La vérité derrière le code-barre »
- OXFAM FRANCE (2017), « Fast fashion : impacts, alternatives et moyens d'agir » <https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2022/02/Ebook-Fast-Fashion-Oxfam-France.pdf>
- OZCAGLAR-TOULOUSE (2005), « Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable : une application à la consommation des produits issus du commerce équitable », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille 2
- REHFELDT U. (2021), « Stagnation des accords d'entreprise internationaux et recul des accords européens », Chronique Internationale de l'IRES, N° 174, 2021/2, <https://www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2021-2-page-46.htm>
- SACOM (2011), « iSlave behind the iPhone Foxconn Workers in Central China », <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/10/iSlave-behind-the-iPhone-Foxconn-Workers-in-Central-China.pdf>
- SCHRAMM J. (2017), « ISO 20400 : La première norme volontaire sur les achats responsables », https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dae/doc/conf20170706/premiere_norme_int_ar_J_Schramm.pdf
- SOUFANI K., TSE T., ESPOSITO M., DIMITRIOU G. ET KIKIRAS P. (2018), « Bridging the Circular Economy and Social Enterprise: The Dutch Ministry of Defence and Biga Groep », The European Business Review, <https://www.europeanbusinessreview.com/bridging-the-circular-economy-and-social-enterprise-the-dutch-ministry-of-defence-and-biga-groep/>
- UN GLOBAL COMPACT (2016), « Fighting corruption in the supply chain : A guide for customers and suppliers », https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/Fighting_Corruption_Supply_Chain.pdf

Sites consultés

Accord Bangladesh sur la santé et la sécurité des bâtiments : [The Bangladesh Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh](#)

ACT : [Home - ACT on Living Wages](#)

Ademe – Les achats responsables : [Les achats responsables – Ademe](#)

AFEP : <https://afep.com/>

Association of Professional Social Compliance Auditors : <https://www.theapsca.org/>

Association Pôle Eco conception : <https://www.eco-conception.fr/>

CFDT Interco : https://interco.cfdt.fr/portail/interco/actualite/dossiers-revendicatifs/responsabilite-societale-des-organisations-rso-/colloque-rso-les-syndicats-s-impliquent-dans-le-developpement-durable-srv2_1000711

Cleaning Accountability Framework : [Cleaning Accountability Framework Inc.](#)

Conseil National des Achats : <https://www.cna-asso.fr/>

Conventions de l'OIT : <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--fr/index.htm>

CPME : <https://www.cpme.fr/>

CRID : [Accueil - CRID](#)

Définition d'une ONG : [Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale \(ONG\) ? | Vie publique.fr \(vie-publique.fr\)](#)

Dialogue social : <https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social>

Environmental Performance Index : <https://epi.yale.edu/>

Give the Orangutan a Break: Nestle KitKat Spoof Video, 2010 : [Greenpeace - Give the Orangutan a Break: Nestle KitKat Spoof Video](#)

Global Reporting Initiative : <https://www.globalreporting.org/>

Handeco : [Handeco - Le partenaire économique des acteurs solidaires](#)

Initiative « Décarbone ton CSE » : [Décarbone ton CSE, la charte d'engagement \(decarbonte-ton-cse.fr\)](#)

Initiative clean clothes : <https://cleanclothes.org/>

Initiative Fig Leaf for fashion : [Fig Leaf for fashion](#)

Initiative Forests Forward : [Get Involved | WWF \(panda.org\)](#)

Initiative Railsponsible : [Railsponsible](#)

International Trade Union Confederation : <https://www.ituc-csi.org/>

Joint Audit Cooperation : [Joint Audit Cooperation \(jac-initiative.com\)](#)

Label Relations fournisseurs et achats responsables : <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/label-relations-fournisseurs-et-achats-responsables>, et <http://www.rfar.fr/>

Le baromètre open source de la RSE 2021 : [Baromètre de la RSE : l'étude incontournable lancée par 9 réseaux de référence \(vendredi.cc\)](#)

Le recyclage des DEEE : [Le recyclage des DEEE \(elise.com.fr\)](#)

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Médiateur des entreprises : <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises>

MVO bij Defensie, Engelse versie : [MVO bij Defensie, Engelse versie - YouTube](#)

ObsAR : [L'Observatoire des achats responsables](#)

Observatoire économique de la commande publique : [Observatoire économique de la commande publique \(OECF\) | economie.gouv.fr](#)

OIT – les chaînes d'approvisionnement : [Supply chains \(Supply chains\) \(ilo.org\)](#)

Outil d'autodiagnostic achats responsables : www.ISO20400.org

Pacte PME : <https://pactepme.org/>

Rights Tracker : [HRMI Rights Tracker](#)

Soft law : <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ%2FOASIS%2F001812>

The Global Deal : <https://www.theglobaldeal.com/>

Triple bottom line : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/triple-bottom-line.html>

UNGP Reporting : <https://www.ungpreporting.org/>

United Workers Union : [Home - United Workers Union](#)

Annexes

Annexe 1. Les achats – Concepts fondamentaux

Qui sont les organisations qui achètent ?

Une organisation qui achète est également communément appelée **donneur d'ordre**, dans le sens où cette organisation commande à des entreprises sous-traitantes la fourniture de produits ou de services suivant des cahiers des charges qu'elle aura établi.

La grande famille des donneurs d'ordre²⁰⁸ rassemble des organisations aux profils très variés, que ce soit en matière de :

- Type d'entité : privée, publique, associatif...
- Secteur d'activité : transport, santé, agroalimentaire, industrie...
- Taille :
 - o Secteur privé : autoentrepreneur, TPE, PME, ETI et grandes entreprises
 - o Secteur public : communes, villes, conseils départementaux et régionaux, ministères...

Le volume d'achats d'un donneur d'ordre influera sur son pouvoir et sa capacité d'influence sur l'écosystème de fournisseurs auxquels il a recours, mais également son niveau de responsabilité vis-à-vis de celui-ci. Plus son volume d'achats est élevé, plus sa capacité de destruction et de création de valeur sera élevée.

L'économie française se caractérise notamment par le poids très important des grands donneurs d'ordre par rapport au reste du tissu économique. Dans son édition 2019 de « *Les entreprises en France* »²⁰⁹, l'INSEE et Statistique Publique, rapportent que « *le tissu productif est très concentré : environ 250 grandes entreprises emploient 27 % des salariés, réalisent 33 % de la valeur ajoutée totale et portent 46 % du total de bilan* ».

Principaux agrégats économiques selon la catégorie d'entreprises

2. Principaux agrégats économiques selon la catégorie d'entreprises en 2017

| | Nombre d'entreprises | Salariés en équivalent temps plein | Chiffre d'affaires | Total de bilan | Valeur ajoutée | Investissement | Chiffre d'affaires à l'exportation |
|---|----------------------|------------------------------------|--------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------------------|
| | (en milliers) | | | | (en milliards d'euros) | | |
| Microentreprises (MIC) | 2 146,6 | 2 267,4 | 488,4 | 759,0 | 176,0 | 30,3 | 19,2 |
| PME (hors MIC) | 138,7 | 3 608,6 | 844,9 | 1 252,8 | 252,5 | 35,4 | 88,8 |
| Entreprises de taille intermédiaire (ETI) | 5,4 | 3 036,7 | 1 141,2 | 2 685,9 | 286,0 | 60,6 | 245,9 |
| Grandes entreprises (GE) | 0,2 | 3 270,4 | 1 291,0 | 4 119,7 | 349,7 | 75,4 | 373,2 |
| Ensemble | 2 291,0 | 12 183,1 | 3 765,4 | 8 817,4 | 1 064,3 | 201,7 | 727,2 |

Note : le nombre de GE est 246.

Champ : France, entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers, hors micro-entrepreneurs et régime fiscal de la micro-entreprise.

Source : Insee, *Ésane* (données individuelles).

Source : « *Les entreprises en France* », INSEE et Statistique publique, 2019

²⁰⁸ Toute organisation a besoin de sous-traiter pour fonctionner

²⁰⁹ [ETI en France – Les entreprises en France | Insee](#)

Cette particularité française détonne par rapport à d'autres économies européennes, telles que l'Allemagne, où le poids des ETI est plus important. Cela a poussé l'Etat et d'autres acteurs français à suivre de très près les pratiques des grands donneurs d'ordre sur des problématiques d'achats responsables tels que les délais de paiement (exemple Charte et Label Relations Fournisseurs et achats responsables, les relations avec les PME et TPE (exemple : Pacte PME) ou leurs pratiques de gestion des risques sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement (exemple : Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres).

Pourquoi la fonction achats existe-t-elle ?

Il est communément admis que les dépenses auprès de fournisseurs et prestataires de services représentent en moyenne 60% des dépenses totales d'une organisation²¹⁰, avec des différences importantes selon les secteurs d'activité et les modèles de production. Etant donnée l'importance financière de ces achats, les organisations en recherche d'efficacité ont veillé à créer une fonction achats dédiée afin de structurer et professionnaliser cette activité.

Tout d'abord concentrée sur les problématiques d'approvisionnement, la fonction achats a progressivement étendu son périmètre de responsabilité pour inclure la recherche active de fournisseurs, la réduction des coûts, la prévention de la corruption, la conformité réglementaire, la gestion des risques, l'innovation et la création de valeur. La contribution à la gestion des impacts sociétaux et à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'organisation fait partie de ses nouvelles responsabilités.

Il est à noter que la fonction achats revêt des rôles très différents selon les organisations. Dans certaines d'entre elles, la fonction achats occupe un rôle tactique, typiquement concentré sur la bonne gestion des approvisionnements et la prévention de la corruption. Dans d'autres, la fonction achats a un rôle stratégique en contribuant activement à la gestion des risques, l'innovation et la création de valeur durable.

Qui sont les acheteurs (au sein d'une organisation) ?

Une idée préconçue et largement répandue est que la fonction achats a la mainmise sur l'ensemble des décisions d'achats, notamment la sélection des fournisseurs et de leurs produits et services. En réalité, une décision d'achats est souvent prise par un ensemble de fonctions de l'organisation :

- Les **acheteurs**, qui peuvent être dédiés à 100% à cette activité ou au contraire l'assumer en plus d'autres fonctions (exemple : un responsable en charge de l'ensemble des questions informatiques d'une PME dont l'achat des ordinateurs, téléphonie et logiciels)
- Les **prescripteurs achats**, qui sont associés en tant qu'utilisateurs des produits/services et/ou détenteurs des budgets (exemple : les facteurs, dont des représentants ont tout intérêt à être associés à l'achat d'une nouvelle flotte de vélos électriques)
- Les **fonctions support**, qui vont apporter des éléments techniques utiles à la prise de décision (exemple : la direction juridique d'un promoteur immobilier qui s'assurera de la mise en place d'un contrat adapté avec un maître d'œuvre de construction)

Les organisations gèrent de manière très variée la répartition des responsabilités achats. Trois types de modèles d'organisation dominent :

²¹⁰ [DOSSIER | Historique de la fonction achats dans les entreprises \(decision-achats.fr\)](https://www.decision-achats.fr/)

- **Centralisé** : une équipe élargie de professionnels achats gère l'ensemble des achats et consulte les prescripteurs achats et fonctions supports concernés selon les produits et services achetés. Aucun acheteur n'existe dans les autres départements
- **Décentralisé** : il n'y a aucune coordination achats à l'échelle de l'organisation et chaque département gère ses pratiques comme il lui semble
- **Centre d'excellence** : une équipe resserrée de professionnels achats fournit un ensemble de moyens -politiques, procédures, systèmes d'information, formations... - pour permettre à des acheteurs disséminés au sein de différents départements de gérer leurs achats de manière professionnelle. Dans ce modèle, certains achats communs à l'ensemble de l'organisation (exemple : nettoyage, fournitures de bureau, prestations intellectuelles) peuvent être gérés par le centre d'excellence. C'est le modèle le plus répandu

Qui sont les fournisseurs, et que fournissent-ils ?

Selon la norme ISO 9001, un **fournisseur** est une « *organisation qui fournit des **produits** ou des **services*** » à un donneur d'ordre.

Les **produits**, appelée aussi « biens », incluent aussi bien des matières premières, composants, consommables et produits finis que des équipements et infrastructures complexes.

Bien : « *Article ou matériel qui, au moment de la passation d'une commande, est en cours de fabrication, traitement, manutention ou transport dans la chaîne d'approvisionnement en vue d'une utilisation ou d'une consommation par l'organisation* » (source ISO 20400²¹¹).

Les **services** se distinguent quant à eux par le fait que le fournisseur vend le résultat d'une activité, qui peut inclure le recours à une multitude de produits. Ils peuvent concerner des activités liées au traitement des personnes (santé, tourisme, hébergement, coiffeur), au traitement des produits (transport / distribution marchandises) à la stimulation mentale (communication, culture, conseil) qu'au traitement de l'information (comptabilité, juridique, banque).

Service : « *Résultats générés par les activités exercées à l'interface entre un fournisseur et un client ainsi que par les activités internes d'un fournisseur afin de répondre aux besoins de ses clients* » (source ISO 5127²¹²)

Les **fournisseurs**, comme les donneurs d'ordre, sont de profils et tailles variés. Ils incluent aussi bien des grandes entreprises, des ETI que des PME et micro-entreprises (voir plus haut les chiffres de l'édition 2019 de « *Les entreprises en France* »). Lorsqu'ils fournissent des services, les fournisseurs sont aussi appelés **prestataires**. Les fournisseurs de petite taille ont en général une capacité d'influence limitée par rapport aux grands donneurs d'ordre, sauf s'ils sont positionnés sur un produit ou service rare et/ou stratégique pour ceux-ci.

La notion de fournisseur de service doit être distinguée de celle de **sous-traitant**.

En effet, un **contrat de prestation de service** vise à externaliser la réalisation d'une tâche que l'on ne sait pas faire en interne et/ou que l'on ne considère pas comme « cœur de métier ». Il est par nature une solution de moyen à long-terme, fruit d'une décision structurelle de l'organisation.

²¹¹ La norme ISO 20400 fournit aux organisations des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociétale dans leurs pratiques d'achats ([ISO - ISO 20400:2017 - Achats responsables — Lignes directrices](#))

²¹² La norme ISO 5127 définit un ensemble de concepts liés au secteur de l'information ([ISO - ISO 5127:2017 - Information et documentation — Fondations et vocabulaire](#))

De l'autre côté, un **contrat de sous-traitance** vise à pallier des problèmes de capacité et/ou compétence que l'on a normalement en interne, et est par nature une solution ponctuelle, temporaire et limitée dans le temps. Elle permet à un(e) dirigeant(e) d'entreprise qui fait face à ce type de problèmes d'éviter d'embaucher et d'augmenter ses frais fixes. Dans certaines situations, elle se concrétise par la mise à disposition de travailleurs et leur localisation sur les sites du donneur d'ordre.

De nouvelles législations encadrent depuis peu la relation entre donneurs d'ordre, sous-traitants et prestataires. La loi Savary, qui transpose la directive européenne 2014/67/UE du 15 mai 2014, vise à lutter contre la concurrence déloyale et dispose les points suivants :

- Le donneur d'ordre se doit d'imposer à ses sous-traitants de mettre fin aux situations qui porteraient atteinte aux droits fondamentaux des salariés et de rémunérer ces derniers en respectant le salaire minimum
- Le droit pour les syndicats d'agir devant les prud'hommes dans le cadre de la défense des droits des salariés victimes de travail dissimulé ou des salariés détachés

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron, vise quant à elle à lutter contre la concurrence déloyale liée au recours massif aux travailleurs détachés. Le texte dispose l'augmentation des sanctions administratives en cas de non-déclaration : les donneurs d'ordre peuvent être pénalisés non plus jusqu'à 2 000 € mais jusqu'à 500 000 € par salarié.

La loi dispose également la possibilité de suspendre une prestation de service internationale dans le cas d'un grave manquement aux règles du détachement rapporté par l'inspection du travail ²¹³.

Travailleur détaché : « *Tout travailleur qui, pendant une période limitée, exécute son travail sur le territoire d'un État membre [de l'Union Européenne] autre que l'État sur le territoire duquel il travaille habituellement* » ²¹⁴

Comment les donneurs d'ordre achètent-ils ?

Lorsqu'on parle d'achat, on pense naturellement à la sélection d'un produit/service et au paiement du fournisseur en l'échange de celui-ci. Cette activité est essentielle mais ne couvre pas la totalité du **processus d'achat**, que l'on peut structurer en trois étapes clés :

- **Définition de la stratégie d'achat** : comment engager le(s) fournisseur(s) potentiels pour répondre aux besoins de l'organisation en matière de qualité, coûts, délais, risques, innovation et/ou développement durable ?
- **Sélection du fournisseur et contractualisation** : comment assurer un processus transparent et équitable de sélection du(es) fournisseur(s) ainsi que de la formalisation de nos exigences sur les produits ou services et leurs modalités de fourniture, idéalement via un contrat ?
- **Gestion du contrat et du fournisseur** : comment s'assurer que les besoins sont remplis tout au long de la durée de la relation avec le fournisseur ?

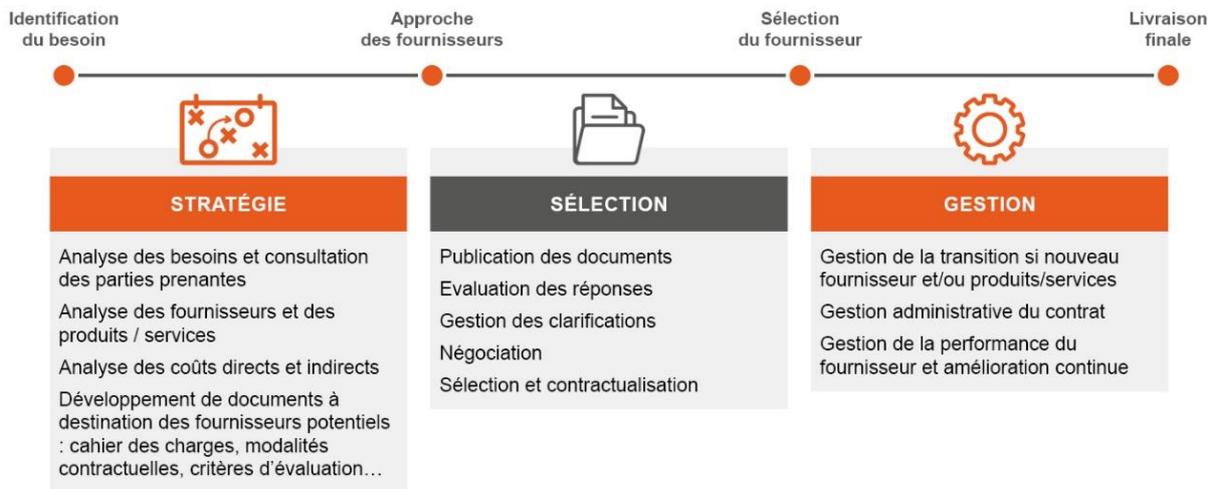
Voici un exemple de processus d'achat :

²¹³ Attestation légale (2019), <https://mag.attestationlegale.fr/2015/07/loi-macron-loi-savary-quels-changements-pour-les-donneurs-dordre/>

²¹⁴ Directive 96/71/CE du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 1996 concernant le détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=celex%3A31996L0071>)

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Exemple de processus Achat



Source : A2 Consulting

Le niveau d'investissement sur chaque étape peut varier fortement en fonction du montant et de la complexité de l'achat, comme le montre ces deux exemples :

- L'ensemble du processus achat de quelques ramettes de papier pour un usage interne peut prendre quelques minutes à une seule personne, par exemple :
 - o Stratégie achats : choisir du papier A4, 85 g et porteur d'un écolabel
 - o Sélection et contractualisation : choix de la référence adaptée sur un catalogue en ligne et paiement instantané ; acceptation des conditions générales d'achat
 - o Gestion du contrat et du fournisseur : s'assurer que le produit est livré et qu'il n'est pas défectueux
- L'ensemble du processus achat de papier par un ministère de l'éducation pour l'ensemble des établissements scolaires sous sa responsabilité peut s'étaler sur plusieurs années et prendre quelques mois à plusieurs personnes, par exemple :
 - o Stratégie achats : consultation avec les usagers pour comprendre leurs besoins, analyse des fournisseurs pertinents, identification des types d'écolabels par type de papier, évaluation des coûts logistiques, développement d'un cahier des charges, de clauses contractuelles et de critères d'évaluation spécifiques, mise en place d'un comité d'évaluation représentatif des parties prenantes...
 - o Sélection et contractualisation : réponses aux demandes de clarification des fournisseurs, gestion du processus d'évaluation, validation du fournisseur et contractualisation, débrief des fournisseurs n'ayant pas été retenus...
 - o Gestion du contrat et du fournisseur : mise en place d'indicateurs de performance et de réunions régulières de suivi avec le fournisseur, communication auprès des usagers sur les nouveaux produits, gestion des factures et des paiements...

Les postes d'acheteurs sont très souvent créés pour assurer une gestion professionnelle de l'étape de sélection, depuis la rédaction des cahiers des charges jusqu'à l'évaluation des offres

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

et la contractualisation. Cette étape est cruciale dans le succès d'un achat, notamment en ce qui concerne les objectifs de transparence et d'équité de l'évaluation des fournisseurs et la recherche du meilleur rapport-qualité prix. Elle est aussi assez dense et requiert des compétences techniques particulières : avoir un bon acheteur spécialiste de la sélection est un véritable atout pour une organisation.

Néanmoins, les acheteurs désirant avoir une influence stratégique sur ce que l'organisation achète et à qui elle l'achète cherchent à influencer la stratégie achats et la gestion des fournisseurs. L'étape de stratégie permet de s'assurer du bon dimensionnement du besoin, de la compréhension fine du marché fournisseurs et de solutions innovantes et de la prise en compte de risques et opportunités liés à l'achat, notamment en matière de développement durable. L'étape de gestion permet de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints tout au long de la relation fournisseurs, que ce soit en termes de qualité, relation client ou de gestion d'impacts sociétaux majeurs.

Depuis les années 90, de nombreuses associations et communautés d'acheteurs professionnels ont été créées, telles que le Conseil National des achats au niveau français. Un de leurs objectifs est de promouvoir une vision stratégique du métier d'acheteur, à même de délivrer un maximum de valeur au sein de son organisation.

Notons qu'une autre fonction est essentielle dans la bonne conduite du processus achats : la fonction **gestion des contrats**. Cette fonction a pour objectif de s'assurer que des contrats fournisseurs de qualité soient établis et ensuite gérés tout au long de la durée de la relation. Plus un achat est complexe et représente des enjeux financiers importants, plus cette fonction proposera des contrats spécifiques et plus elle interviendra tôt dans le processus achats. La fonction gestion de contrats est particulièrement active dans des secteurs d'activité à fort risque contractuel, tels que le secteur de la construction.

Annexe 2. Modalités et synthèse des interviews menées

Pour alimenter la réflexion autour de la problématique des achats responsables et la nourrir par le recueil de retours d'expériences terrain, une étude qualitative a été menée.

Selon la nature de la population concernée, les entretiens avaient plusieurs objectifs :

- Recueillir les connaissances et les attentes des entreprises, des organisations publiques, des institutionnels et des partenaires sociaux sur le sujet
- Relever le niveau de perception des enjeux liés aux achats responsables
- Donner les éléments de langage permettant aux parties prenantes concernées de pouvoir dialoguer convenablement autour de ces enjeux
- Identifier les pratiques liées aux achats responsables, afin de les analyser et d'en tirer les facteurs générateurs de contraintes ou d'opportunités
- Repérer les actions qui devraient être menées pour transformer les achats responsables en levier d'opportunités

Les modalités de tenue des entretiens ont été les suivantes :

1. Transmission d'un questionnaire adapté à la catégorie concernée préalablement à l'interview afin de préparer la personne interrogée
2. Tenue d'une interview de 1 à 2 heures
3. Restitution d'un compte-rendu de l'entretien, éventuellement amendé par le participant

Synthèse des interviews achats responsables des grandes entreprises privées donneurs d'ordre

Les interviews menées avec les grandes entreprises privées donneurs d'ordre font ressortir les principaux résultats suivants²¹⁵ :

| Thèmes | Principaux constats |
|--|---|
| Motivation pour la démarche achats responsables | <ul style="list-style-type: none">• Permet de disposer d'avantages compétitifs (qualité / sécurité des produits, innovation produits) et de contribuer à la performance économique (au modèle d'affaires)• Permet d'être conforme sur le plan règlementaire (devoir de vigilance)• Permet de créer de la valeur par l'image et la réputation, auprès des parties prenantes internes et externes• Permet d'acter l'engagement vis-à-vis des fournisseurs, et d'assurer la continuité d'activité (via la confiance)• Permet d'optimiser les impacts (empreinte de responsabilité sociétale)• Permet de valoriser la fonction Achats |
| Enjeux prioritaires | <ul style="list-style-type: none">• Des enjeux achats responsables différents selon les activités de l'entreprise (faibles dans la banque, forts dans l'industrie)• Des priorités qui dépendent du résultat de la cartographie des risques fournisseurs (axes secteurs, zones géographiques, volumétrie fournisseurs)• Les enjeux du devoir de vigilance (droits humains, droit du travail, santé-sécurité, corruption, émissions de GES) sont systématiquement suivis• La Chine et l'Inde figurent parmi les pays les plus risqués, quel que soit le secteur• De nouveaux enjeux apparaissent (numérique responsable, empreinte territoriale, accès aux PME, secteur du travail protégé et adapté) |

²¹⁵ Des exemples de pratiques des entreprises interviewées sont présentés en Annexe 3.

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| | |
|---|--|
| Stratégie achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Déclinaison de la stratégie RSE sur le périmètre des achats • Formalisation de la politique achats responsables, intégration dans la stratégie générale et la stratégie RSE • Formalisation du lien avec le modèle d'affaires (matrice des risques, matrice de matérialité, impacts) • Adhésion active à de nombreuses initiatives (ex : OBSAR) |
| Prise en compte de la réglementation | <ul style="list-style-type: none"> • Respect des réglementations françaises (Sapin 2, loi sur le devoir de vigilance) nécessitant la construction de cartographie des risques fournisseurs sur tous les pays (extraterritorialité) • Respect d'autres réglementations locales (<i>Modern Slavery Act</i> au UK et en Australie, <i>Conflict Mineral</i> aux USA...) • Respect des réglementations environnementales mondiales (REACH) • Respect de règles spécifiques à certaines activités • Obligation de sollicitation des parties prenantes (LDV) demandant de présenter le dispositif de vigilance aux organisations syndicales |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité du pilotage souvent donnée à la direction Achats (avec interlocuteur dédié, et existence de correspondants locaux pays) • Coopération avec de nombreuses autres directions (RSE, Compliance, risques, juridique, RH...) • Lien assez lointain avec la direction générale et le Conseil d'administration • Sollicitation des parties prenantes internes limitée à de l'information-consultation • Quelques cas d'existence d'un médiateur • Recours à des prestataires (agences de notation, consultants) |
| Pratiques d'achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Politique achats responsables inspirée d'ISO 20400, label RFAR • Dispositif achats responsables complet (signature, code de conduite, clauses contractuelles, évaluation des fournisseurs, cartographie des risques, processus d'escalade, plan d'actions correctives, audits, alertes, <i>reporting</i>...) • Formation des acheteurs, salariés et fournisseurs (e-learning, kits audiovisuels, plusieurs langues...) • Déploiement progressif en commençant par les fournisseurs critiques (quelques centaines, sur quelques dizaines ou centaines de milliers) • Nombreuses difficultés rencontrées (mesure de la performance des fournisseurs en termes de périmètre et de <i>timing</i>, pilotage de sujet technique comme les émissions de GES...) |
| Gestion des impacts et amélioration continue | <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'indicateurs de performance clés (<i>KPI</i>) propres aux achats responsables (ex : nombre de fournisseurs évalués) • Fixation de cibles (ex : note ESG minimale sur les fournisseurs) • Existence de plan d'amélioration (actions correctives, audits) • Communication des résultats en interne (tableaux de bord) et en externe (DPEF) |
| Maturité sur les achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Très forte maturité sur les achats responsables... • ... se traduisant par une prise en compte de tous les enjeux ESG dans les pratiques d'achats (avec des priorités)... • ... et une avancée de ces pratiques (gestion des risques ESG tout le long de la chaîne d'approvisionnement, plans d'actions correctifs, dispositifs d'alertes...) • Maîtrise des thèmes classiques (relation équilibrée, éco-conception, labels, anti-corruption) • Appropriation de sujets nouveaux (engagement solidaire, proactivité vis-à-vis des fournisseurs) • Conscience que de gros efforts restent à fournir (autoévaluation d'une maturité faible) |
| Voies de progrès | <ul style="list-style-type: none"> • Disposer de <i>KPI</i> plus « solides » • Elargir le périmètre d'application • Evoluer sur les sujets techniques (émissions de GES scope 3) • Généraliser les audits externes (via des tiers) • S'adresser plus naturellement aux PME • Disposer des ressources et moyens nécessaires pour développer les achats responsables |

Synthèse des interviews achats responsables des ETI-PME donneurs d'ordre et fournisseurs

Les interviews menées avec les ETI-PME donneurs d'ordre et fournisseurs font ressortir les principaux résultats suivants :

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

| Thèmes | Principaux constats |
|--|---|
| Motivation pour la démarche achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Permet de répondre à la demande des clients, capter des prospects • Permet d'accéder aux marchés (présence de critères ESG dans les appels d'offres) • Permet d'assurer une certaine cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, de donner une autre image (au-delà des prix) et de créer de la confiance • Permet de réduire les coûts et de générer de la performance économique • Permet de respecter la réglementation • Permet d'avoir un engagement « donnant-donnant » avec les fournisseurs (respect des fournisseurs) |
| Enjeux prioritaires | <ul style="list-style-type: none"> • Enjeux environnementaux (lutte contre le réchauffement climatique, recyclage, consommation des ressources naturelles, écoconception...) • Enjeux d'équilibre dans la relation avec les fournisseurs (dont respect des délais de paiement) • Enjeux d'impact territorial • Enjeux d'inclusion sociale (ESS, insertion, handicap) • Autres enjeux sont non prioritaires (sociaux, gouvernance, géographiques, gestion des risques ESG de la chaîne d'approvisionnement) |
| Stratégie achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Intégration des achats dans la stratégie globale, dont RSE (modèle d'affaires)... • ... mais démarche qui reste le plus souvent à structurer... • ... et à appliquer !... • ... même si le message peut être porté par la direction générale • Peu d'implication dans les initiatives en lien direct avec les achats responsables (seulement en lien avec les enjeux RSE du secteur) |
| Prise en compte de la réglementation | <ul style="list-style-type: none"> • Pour les activités industrielles, la réglementation environnementale nécessite d'avoir une attention particulière • Contexte national conditionné par la loi sur le devoir de vigilance (ne concerne pas directement les ETI-PME, mais les oblige à s'y conformer pour répondre aux demandes des grands donneurs d'ordre) • Importance de la stratégie nationale bas carbone (SNBC), qui touche les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Organisation généralement peu structurée (système collaboratif) ... • ... mais faisant tout de même l'objet d'une remontée au niveau du Comex... • ... du fait de la petitesse des entreprises concernées • Dans les cas les plus avancés, existence d'une gouvernance dédiée (comités de pilotage et de suivi multi parties prenantes internes) • Absence d'implication des organisations syndicales dans le dispositif des achats responsables • Implication possible des investisseurs actionnaires (fonds d'investissement) |
| Pratiques d'achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif achats responsables souvent en cours de construction (sujet nouveau) • Dispositif généralement limité aux pratiques « de base » (politique achats responsables, intégration de standards ESG dans les contrats, signature d'un code de conduite...) • Emergence des pratiques utilisées par les grandes entreprises (questionnaires RSE, suivi de la performance des fournisseurs, cartographie des risques fournisseurs, reporting de KPI, audits...) • Absence de dispositif d'alertes |
| Gestion des impacts et amélioration continue | <ul style="list-style-type: none"> • Pas encore à l'étape de l'amélioration continue (absence de résultats, absence de plans d'actions correctifs) ... • ... Mais volonté d'y aller (mise en place d'objectifs et de KPI, intégration dans ISO 9001) |
| Maturité sur les achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances réelles des achats responsables... • ... mais largement perfectibles... • ... car le sujet est récent (progression rapide) |
| Voies de progrès | <ul style="list-style-type: none"> • Dépasser le stade de la construction... • ... pour aller vers celui de la définition d'une trajectoire (objectifs pertinents) ... • ... et l'amélioration continue (pilotage) • Ajuster les budgets consacrés aux achats responsables à la hauteur des enjeux |

Synthèse des interviews achats responsables des organisations professionnelles

Les interviews menées avec les organisations professionnelles font ressortir les principaux résultats suivants :

| Thèmes | Principaux constats |
|--|---|
| Intérêts affichés sur la démarche achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Permet de répondre à des enjeux stratégiques (pérennité, maîtrise des risques, confiance, fidélisation) • Permet de générer des bénéfices à moyen et long terme • Apporte de la valeur à toutes les parties prenantes • Pousse à l'innovation (différenciation, avantages compétitifs, gains de productivité) • Permet d'être en phase avec les territoires • Permet d'améliorer l'image de marque et le risque de réputation |
| Thèmes à privilégier | <ul style="list-style-type: none"> • Tous les thèmes achats responsables sont à traiter • Mais les priorités sont différentes selon les organisations • Thèmes privilégiés pour la CPME et surtout PactePME : équilibre de la relation donneurs d'ordre/fournisseurs, respect des délais de paiement • Thèmes complémentaires à ne pas négliger pour l'OBSAR : mesure des impacts positifs, inclusion sociale, devoir de vigilance, achats locaux |
| Objectifs privilégiés à | <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la collaboration entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs, notamment à l'international • Mettre les PME sur la trajectoire RSE (car peu d'obligations réglementaires) • Promouvoir l'utilisation du levier de l'innovation |
| Travaux menés | <ul style="list-style-type: none"> • Très nombreux travaux individuels, menés dans tous les domaines (études, baromètres, observatoires, guides, conférences, plateformes digitales...) • Travaux collaboratifs menés avec l'ADEME, l'AFNOR, l'INEC, BPI, Comité 21, Global Compact, Plateforme RSE... • Prises de positions publiques (AFEP, OBSAR) • Dialogue avec les pouvoirs publics et autres parties prenantes (Médiateur de l'entreprise, Plateforme RSE...) pour faire avancer les sujets réglementaires (loi sur le devoir de vigilance) et de labellisation (RFAR) |
| Tendances | <ul style="list-style-type: none"> • Exigences ESG de plus en plus fortes de la part des entreprises et des investisseurs • Prise de conscience collective des entreprises, suite à la loi sur le devoir de vigilance • Attention de toutes les parties prenantes sur la gestion des risques le long de la chaîne d'approvisionnement • Engagement/collaboration avec les fournisseurs • Dimension « positive » des achats responsables (innovation, relance économique, relocalisation) |
| Maturité sur les achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Très forte maturité sur le sujet, quelle que soit l'organisation • Appréhension des achats responsables comme un levier stratégique de la stratégie générale de l'entreprise • Des définitions des achats responsables disparates (ISO 20400, rôle de l'économique et des délais de paiement...), traduisant des différences de centres d'intérêt • Prise en compte des risques (minimisation des impacts négatifs), mais aussi des opportunités (maximisation des impacts positifs) |

Synthèse des interviews achats responsables des organisations syndicales

Les interviews menées auprès de quelques représentants des organisations syndicales dans le cadre de cette étude font ressortir les principaux résultats suivants :

| Thèmes | Principaux constats |
|--|---|
| Connaissance du sujet des achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Un sujet correctement appréhendé (prise en compte des enjeux ESG dans les pratiques d'achats) ... |

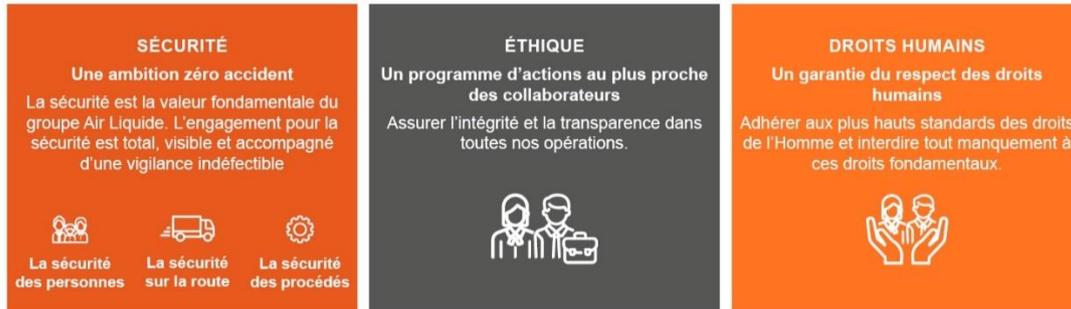
Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ... mais pour lequel la définition qui en est donnée est limitée (achats qui minimisent les impacts négatifs, permettent un dialogue social de qualité...) • Un sujet connu en interne (« Résolution générale ») ... • ... Mais qui n'est pas au cœur des préoccupations • Une attention particulière sur les enjeux sociaux (dialogue social de qualité, relocalisation / emplois) et environnementaux (gaspillage) |
| Confrontation au sujet des achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Un sujet non abordé dans les échanges internes (absence de dialogue) ... • ... ou de façon minimaliste (quelques échanges sur la relocalisation) • Absence de dialogue avec l'interlocuteur public |
| Vision sur les achats responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques d'entreprises qui se limitent à du formalisme (labels...) ... • ... alors qu'elles devraient se concentrer sur l'équilibre entre les droits et devoirs des donneurs d'ordre et ceux des fournisseurs, au-delà des seuls critères économiques • Le respect des salariés et de leur santé apparaît comme central dans cette relation |
| Pratiques d'achats responsables internes | <ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques existantes (achats de la confédération) ... • ... mais qui sont élémentaires (absence de formalisme, de contrôle, de partage) ... • ... et qui traduisent un manque de temps et de moyens consacrés au sujet |
| Rôle des organisations syndicales | <ul style="list-style-type: none"> • Un stade de prise de conscience (notamment sur le levier écologique) ... • ... qui devrait évoluer vers celui d'une appropriation ... • ... dans l'objectif de passer du statut de « consulté » à celui de « écouté » (« être force de proposition ») |
| Voies de progrès | <ul style="list-style-type: none"> • S'acculturer sur les achats responsables (formation, sensibilisation, information, études...) • Formaliser la politique et les pratiques d'achats responsables de la Confédération • Proposer une gouvernance et un rôle aux organisations • Définir des objectifs à atteindre • Commencer par demander aux entreprises de communiquer auprès des salariés sur les achats responsables • Saisir l'opportunité du contexte sanitaire favorable (souhaits de relocalisation, mobilisation des militants plus facile, consommateurs prêts à payer...) |

Annexe 3. Illustration de pratiques des grandes entreprises donneuses d'ordre interviewées

Air Liquide²¹⁶

Air Liquide, entreprise innovante, a défini des « **préalables à l'action** », sortes de guidelines clés qui, associées à des tendances de fond, doivent permettre de **créer de la valeur sur le long terme**. Aucune des activités de l'entreprise ne doit y déroger. Ces préalables sont regroupés sous 3 thématiques :



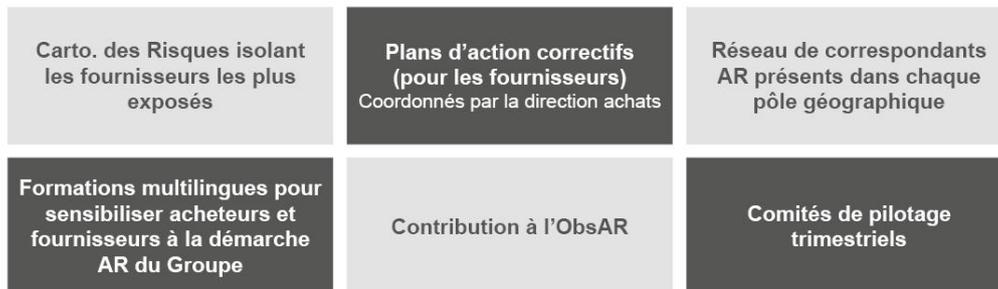
Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

Le groupe a défini sa « **démarche globale pour le climat** », articulée autour de **3 axes déclinés en différents leviers**, qui reprennent les ODD :



Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

Air Liquide se distingue par une **politique d'achats responsables** particulièrement soignée :

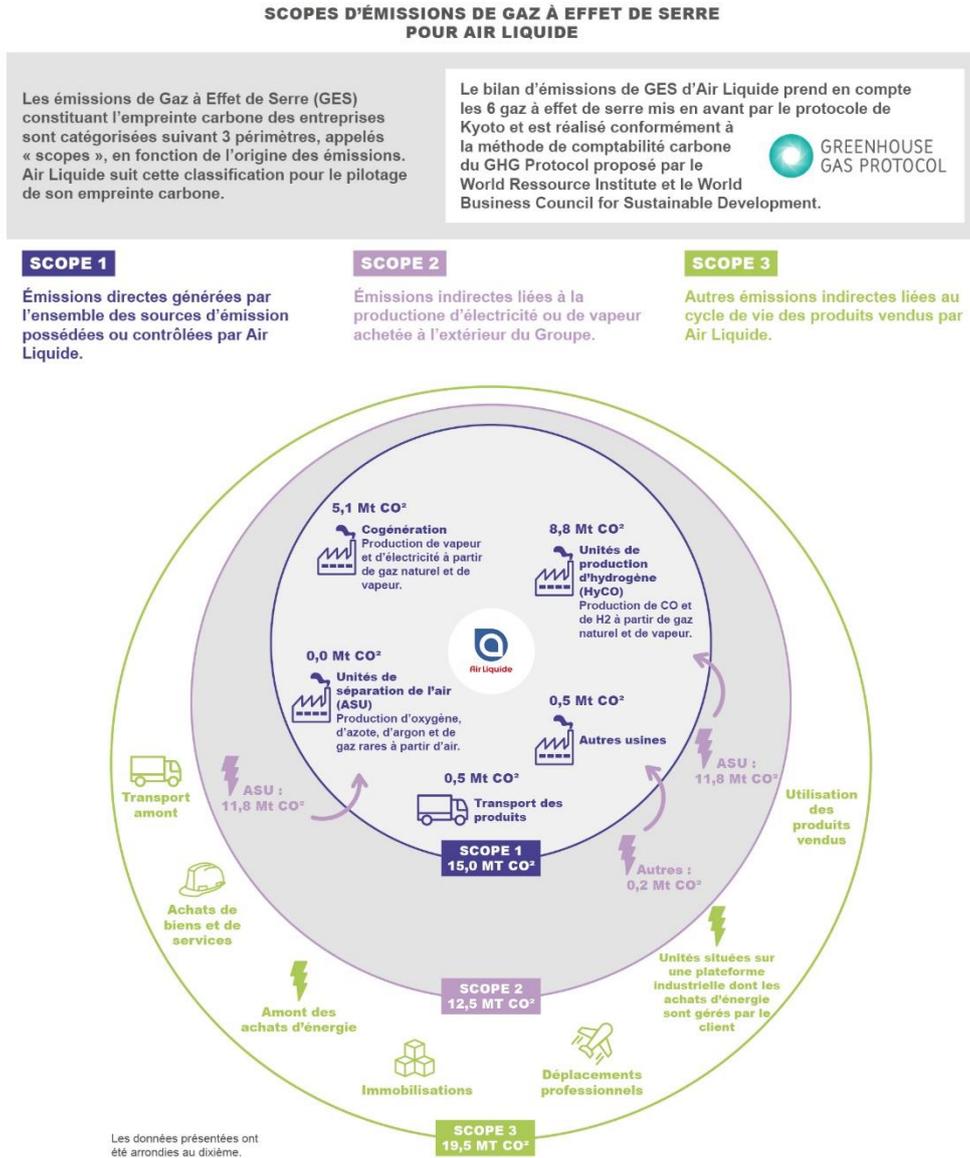


Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

²¹⁶ D'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Une innovation majeure est la prise en compte du **scope 3 des émissions de GES** (émissions des achats) dans le dispositif de vigilance du groupe :



Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

La **cartographie des risques** retient 3 enjeux clés et tient compte des **spécificités locales** :

| Enjeux du devoir de vigilance | Risques associés |
|--|---|
| Droits humains et libertés fondamentales | Discrimination Droits du travail |
| Santé et sécurité des personnes | Santé, sécurité et sûreté des personnes |
| Environnement | Emissions de GES Gestion de l'eau (consommation et rejets) |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

La combinaison des critères d'évaluation des risques permet de faire ressortir les **fournisseurs les plus exposés**, qui sont priorisés dans la mise en œuvre des mesures d'évaluation et de prévention. Au-delà de ces critères communs, les fonctions achats locales sont libres de déterminer des **conditions plus exigeantes** pour identifier d'autres fournisseurs critiques :

| | Critères d'évaluation | | | | Fournisseurs les plus exposés |
|---------|---|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--|
| | 1° Nature d'activité | 2° Pays de localisation | 3° Montant de la dépense annuelle | 4° Dépendance | |
| Risques | Très élevé | Tous | > 200 k€ | Quel que soit le taux de dépendance | Systématiquement retenus |
| | Élevé et moyennement élevé | Élevé et moyen | | > 25 % | |
| | Élevé et moyennement élevé | Faible | | | |
| | Moyennement faible, faible et très faible | Tous | | | |
| | Tous | Tous | < 200 k€ | Quel que soit le taux de dépendance | Selon appréciation des fonctions achats locales sur la base de critères plus exigeants |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

Voici quelques **exemples d'actions d'atténuation** des atteintes graves :



Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Air Liquide

BNP Paribas²¹⁷

La stratégie RSE du Groupe BNP, une « **banque engagée pour un avenir meilleur** », est structurée autour de 4 piliers (et de 12 engagements) :

- **RESPONSABILITÉ ECONOMIQUE** : Financer l'économie de manière éthique
- **RESPONSABILITÉ SOCIALE** : Favoriser le développement et l'engagement des collaborateurs
- **RESPONSABILITÉ CIVIQUE** : être un acteur engagé de la société
- **RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE** : Accélérer la transition énergétique et écologique

²¹⁷ D'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

| UNE BANQUE ENGAGÉE POUR UN AVENIR MEILLEUR | | | |
|--|---|--|--|
| Nos 4 piliers | | | |
| NOTRE RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE Financier l'économie de manière éthique | NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE Favoriser le développement et l'engagement de nos collaborateurs | NOTRE RESPONSABILITÉ CIVIQUE Être un acteur engagé de la société | NOTRE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE Accélérer la transition énergétique et écologique |
| Nos 12 engagements | | | |
| 1 Des financements et des investissements à impact positif | 4 Promotion de la diversité et de l'inclusion | 7 Des produits et services accessibles au plus grand nombre | 10 L'accompagnement de nos clients dans la transition vers une économie bas carbone et respectueuse de l'environnement |
| 2 Les meilleurs standards d'éthique | 5 « Good place to work » et gestion responsable de l'emploi | 8 La lutte contre l'exclusion sociale et la promotion du respect des droits humains | 11 La diminution de l'empreinte environnementale liée à notre fonctionnement propre |
| 3 Une gestion rigoureuse des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance | 6 Une entreprise apprenante offrant une gestion dynamique des parcours professionnels | 9 Une politique de mécénat en faveur de la culture, de la solidarité et de l'environnement | 12 Le développement de la connaissance et le partage des meilleures pratiques environnementales |

UNE GOUVERNANCE

- animée par une culture de responsabilité et d'intégrité
- fondée sur les meilleures pratiques
- associant le Conseil d'Administration, les actionnaires, le management et l'ensemble du Groupe
- pour promouvoir l'action à long terme de BNP Paribas et garantir son impact positif sur la société.

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe BNP Paribas

BNP Paribas prend position publiquement sur des grands sujets :

- Principes universels (Pacte mondial)
- Engagement RSE (PRI)
- Groupes de réflexion

Le tableau de bord de pilotage de la politique RSE, qui présente les résultats des engagements du groupe et les ambitions pour 2021, intègre le périmètre des achats :

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| Pilier | Engagement | Indicateur | Résultat 2018 | Résultat 2019 | Résultat 2020 | Objectif 2021 |
|---------------------------------------|---|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| Notre responsabilité économique | 1. Des financements et investissements à impact positif | Montant des financements aux entreprises en faveur de la transition énergétique et des secteurs considérés comme contribuant directement aux ODD ⁽¹⁾ | 168 Md€ | 180 Md€ | 188 Md€ | Augmenter de 10 Md€/an en moyenne sur la période 2019-2021 |
| | 2. Les meilleurs standards d'éthique | Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet d'éthique et de conduite | 96,2 % | 95,4 % | 97 % | Maintenir plus de 95 % en 2021 |
| Notre responsabilité sociale | 4. La promotion de la diversité et de l'inclusion | Taux de femmes au sein de la population SMP (Senior Management Position) | 28 % | 29 % | 31 % | Taux supérieur à 31 % en 2021 |
| | 5. « Good place to work » et gestion responsable de l'emploi | Taux d'entités de plus de 1 000 salariés ayant pris un engagement en faveur du handicap | 91 % | 94 % | 100 % | 100 % en 2021 |
| | 6. Une entreprise apprenante offrant une gestion dynamique des parcours professionnels | Taux de collaborateurs ayant suivi au moins 2 formations dans l'année | 91,8 % | 94,8 % | 90,2 % | Maintenir plus de 90 % en 2021 |
| Notre responsabilité civique | 8. La lutte contre l'exclusion à travers le soutien aux associations et aux entreprises sociales | Nombre d'heures de mécénat de compétences réalisées par nos collaborateurs | 305 k heures | > 450 k heures | > 510 k heures | 1 million d'heures en 2021 |
| | 8. La lutte contre l'exclusion à travers le soutien aux associations et aux entreprises sociales | Soutien (financements et investissements pour compte propre et de tiers) aux associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire | 5,6 Md€ | 6,2 Md€ | 6,3 Md€ | 6,3 Md€ en 2021 |
| Notre responsabilité environnementale | 10. L'accompagnement de nos clients dans la transition vers une économie bas-carbone et respectueuse de l'environnement | Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables | 15,4 Md€ | 15,9 Md€ ⁽²⁾ | 17,8 Md€ | 18 Md€ en 2021 |
| | 11. La diminution de l'empreinte de l'entreprise | Bilan d'émission de gaz à effet de serre en teq CO ₂ /ETP ⁽³⁾ (kWh bâtiments et déplacements professionnels) | 2,45 teq CO ₂ /ETP | 2,32 teq CO ₂ /ETP | 1,85 teq CO ₂ /ETP | 2,31 teq CO ₂ /ETP en 2021 |

(1) Indicateur intégrant des prêts et émissions obligataires liés aux entreprises de secteurs considérés comme contribuant directement aux ODD, ainsi que des actions d'investissement contribuant à l'atteinte des ODD.
(2) 14 milliards d'euros selon la méthodologie plus sélective appliquée à compter de 2019.
(3) Équivalent temps plein.

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe BNP Paribas

La démarche d'achats responsables du groupe aborde tous les thèmes incontournables :

| | | |
|--|--|---|
| Charte des AR 900 signées par les fournisseurs en 2020 | Clauses contractuelles Exigence sur les critères environnementaux et sociaux | Evaluation ESG Appels d'offres 2301 évaluations fournisseurs en 2020 |
| Règles de suivi du risque fournisseurs | Formations dédiées | Particularités Déclaration sur l'esclavage moderne et la traite des êtres humains Achat de papier responsable (25 % en 2020) |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe BNP Paribas

La cartographie des risques environnementaux et sociaux retient trois grands enjeux ; le dispositif de gestion des risques concerne aussi bien les collaborateurs ou les fournisseurs que les activités bancaires et financières du groupe :

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| Enjeux du DV | Risques associés |
|--|---|
| Droits humains et libertés fondamentales | travail des enfants/forcé, trafic d'êtres humains, non-respect des droits des communautés locales, liberté d'association et de négociation collective, liberté d'exercice du droit de grève, discriminations, harcèlement, rémunérations non équitables, heures de travail excessives |
| Santé et sécurité des personnes | santé et sécurité au travail et des consommateurs |
| Environnement | risques climatiques, pollution de l'air/de l'eau/des sols, rareté et épuisement des matières premières/de l'eau, érosion et épuisement des sols, gestion des déchets, émissions de GES, dégradation des écosystèmes et de la biodiversité. |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe BNP Paribas

Legrand²¹⁸

Le groupe Legrand est reconnu pour son **engagement RSE historique**. Depuis 2007, il définit des **feuilles de route pluriannuelles** qui traduisent ses engagements. Pour l'année 2021, le groupe a défini **18 priorités**, réparties en 3 thèmes, qui reprennent les ODD :

²¹⁸ D'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| 18 PRIORITÉS POUR 2021 | | Résultat 2019 | Résultat 2020 | |
|---|---|---------------|---------------|---|
| BUSINESS ECOSYSTEM | | | | |
| SOLUTIONS DURABLES | Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs 100 % du chiffre d'affaires couvert par la procédure de traitement du risque produits | 98 % | 100 % | 🟢 |
| | Stimuler l'innovation grâce aux partenariats 10 partenariats d'innovation mis en place chaque année | 15 | 24 | 🟢 |
| ACHATS RESPONSABLES | Sensibiliser et former aux achats responsables 1 000 collaborateurs formés aux achats responsables en 2021 | 503 | 651 | 🟢 |
| | Mesurer les progrès des fournisseurs risqués en termes de RSE 100 % des fournisseurs identifiés démontrant une amélioration en 2021 | 9 | 23 | 🟢 |
| ÉTHIQUE DES AFFAIRES | Former continuellement les collaborateurs à l'éthique des affaires 3 000 collaborateurs formés par an à l'éthique des affaires | 4 151 | 13 511 | 🟢 |
| | Contrôler l'application du programme de compliance 100% du chiffre d'affaires couvert par le programme d'éthique des affaires | - | 78 % | 🟢 |
| PEOPLE | | | | |
| DROITS HUMAINS ET COMMUNAUTÉS | Respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains 100 % des implantations de Legrand respectent les droits humains | 100 % | 100 % | 🟢 |
| | S'impliquer dans les communautés 75 % des pays déploient une stratégie de mécénat en 2021 | 61 % | 80 % | 🟢 |
| ÉGALITÉ DES CHANCES ET DIVERSITÉ | Encourager la mixité au travail +20 % de femmes supplémentaires dans les postes de management en 2021 | +3 % | +10 % | 🟡 |
| SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL | Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail -20 % du taux de fréquence des accidents (avec et sans arrêt de travail) en 2021 | -16 % | -30 % | 🟢 |
| | Renforcer l'engagement des salariés du Groupe 100 % des périmètres couverts par un plan « engagement collaborateurs » 95 % des effectifs couverts par le programme Serenby en 2021 | 44 % | 65 % | 🟢 |
| COMPÉTENCES | Développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs 85 % des collaborateurs formés au moins 4 heures chaque année | 100 % | 100 % | 🟢 |
| | ENVIRONNEMENT 90 % des managers ayant un entretien annuel individuel de performance | 83 % | 93 % | 🟢 |
| ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE | Réduire l'empreinte carbone du Groupe -7 % d'émissions de CO ₂ en 2021 (base 2018 à périmètre constant) | 93 % | 98 % | 🟢 |
| | Éviter les émissions de CO₂ grâce à nos offres d'efficacité énergétique 2,9 millions de tonnes de CO ₂ évitées sur l'année 2021 | -7 % | -23 % | 🟢 |
| ÉCONOMIE CIRCULAIRE | Intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits 100 % des principes de l'économie circulaire déployés dans les centres de R&D en 2021 | 2,5 Mt | 3 Mt | 🟢 |
| | Fournir des informations environnementales sur les produits du Groupe 3/3 du chiffre d'affaires annuel couverts par des déclarations environnementales certifiées | 94 % | 97 % | 🟢 |
| POLLUTION DE L'AIR | Revaloriser les déchets générés par le Groupe 90 % des déchets revalorisés chaque année | 62 % | 67 % | 🟢 |
| | Réduire les émissions de composés organiques volatils -10 % d'émissions de COV d'ici 2021 (base 2018, à périmètre constant) | 90 % | 90 % | 🟢 |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Legrand

La **démarche d'achats responsables** du groupe Legrand est très **ambitieuse**. Le groupe valorise les engagements sociétaux de ses fournisseurs :

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| Formations AR | Démarche intégrant Coût Cycle de Vie 30 pays concernés en 2021 | Identification des Risques et Amélioration de la situation des Fournisseurs à Risques |
| Management de la Qualité des Achats | Fournisseurs incités à respecter les Principes du Pacte Mondial +63 % achats Groupe auprès de fournisseurs respectant ces principes | Vigilance accrue Minerais provenant de Zones de Conflits Politique Minerais de Conflits (2015) |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe Legrand

Schneider Electric²¹⁹

Schneider Electric est reconnu pour son **engagement au titre du devoir de vigilance** (Lauréat du prix Plan de vigilance FIR – A2 Consulting 2020). La raison d'être du groupe est de « **permettre à chacun de tirer le meilleur de son énergie et de ses ressources, afin de concilier progrès et développement durable pour tous** ». Cette ambition est résumée par le slogan : « **Life is on** ».

Depuis 2018, Schneider Electric a publié périodiquement 21 indicateurs connus sous le nom de **Schneider Sustainability Impact**. Ces indicateurs ont permis de **mesurer les progrès** entre 2018 et 2020 sur la base des ambitions en matière de développement durable. En 2021, le groupe a défini un nouveau SSI pour la période 2021-2025, articulé autour de **6 engagements** :

| Schneider Sustainability Impact 2021-2025 | |
|--|---|
| Engagements à long terme | Programmes SSI 2021-2025 |
| Agir avec détermination pour le climat  | 1. Développer nos revenus avec un impact positif pour l'environnement jusqu'à 80 % de notre chiffre d'affaires 2. Accompagner nos clients afin qu'ils économisent ou évitent 800 millions de tonnes d'émissions de CO ₂ 3. S'assurer que 1 000 fournisseurs réduisent de 50 % leurs propres émissions de CO ₂ |
| Utiliser efficacement les ressources  | 4. Porter à 50 % la part de matières premières durables dans nos produits 5. Nous mobiliser pour que 100 % de nos emballages primaires et secondaires soient exempts de plastiques à usage unique et utilisent du carton recyclé |
| Agir dans le respect de nos principes de Confiance  | 6. Garantir que 100 % de nos fournisseurs stratégiques assurent un travail décent à leurs salariés 7. Mesurer le niveau de confiance de nos collaborateurs pour signaler des comportements contraires à nos principes de Confiance |
| Garantir l'égalité des chances  | 8. Accroître la diversité femme/homme, de l'embauche aux managers Juniors et Intermédiaires et aux équipes de dirigeants (50/40/30) 9. Apporter l'accès à une électricité verte pour 50 millions de personnes |
| Mobiliser toutes les générations  | 10. Créer des opportunités pour la prochaine génération – doubler les possibilités de recrutement de stagiaires, alternants et jeunes diplômés 11. Former 1 million de personnes défavorisées à la gestion de l'énergie |
| Soutenir les communautés locales  | 12. 100 % des Présidents de pays et de zones Schneider Electric définissent 3 engagements locaux impactant leurs communautés en cohérence avec nos transformations durables |

Source : d'après le « « Plan de vigilance -2021 » du groupe Schneider Electric

Le **dispositif de gestion des risques** environnementaux et sociaux est complet :



Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » et le « « Plan de vigilance -2021 » du groupe Schneider Electric

²¹⁹ D'après le « Plan de vigilance - 2021 » du groupe et le « Document d'enregistrement universel - 2020 » du groupe

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

Il s'appuie sur une **cartographie des fournisseurs** précise :



Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » et le « Plan de vigilance -2021 » du groupe Schneider Electric

Il repose également sur une **cartographie des risques** qui possède la particularité d'être décomposée sur chacune des « briques » de la **chaîne de valeur** :

| | | Sites de Schneider Electric | | | | | | Fournisseurs | | | | Sous-traitants | | Communautés | | | | |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|---|----------------|-----------|-------------------|----------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------------|
| | | Bureaux | Voyageurs, forces de vente | Usines basse tension et électronique | Usines moyenne tension | Centres de projets | Services de terrain | Voyages et hospitalité | Transport et expédition | Matières premières | Transformation et traitement des métaux | Plastiques | Batteries | Autres composants | Sur les sites Schneider Electric | Hors site et exécution des projets | Autours des sites de Schneider Electric | Autour des sites des projets clients |
| Droits humains | Lieu de travail décent | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | Santé et Sécurité | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Environnement | Gestion de la pollution et des substances spécifiques | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| | Déchets et circularité | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| Ethique des affaires | Energie CO ₂ et GES | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| | Conduite éthique des affaires | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| Sécurité des offres et cybersécurité | Système d'alerte, protection et absence de représailles | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| | Sécurité des offres | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| | Cybersécurité et confidentialité des données | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |

Source : d'après le « Document d'enregistrement universel - 2020 » et le « Plan de vigilance -2021 » du groupe Schneider Electric

Annexe 4. Principales ressources permettant d'appréhender les risques ESG en lien avec le devoir de diligence

| Document ²²⁰ | Synthèse | Points d'intérêt |
|---|---|--|
| Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits humains | Les principes directeurs de l'ONU sont le standard international reconnu par toutes les parties prenantes pour prévenir et gérer les risques humains survenant dans le cadre des relations d'affaires. La dernière version a été adoptée par le Conseil de l'ONU en 2011. | Un document qui permet de comprendre comment la responsabilité des entreprises à l'égard des droits humains doit être exercée. Ce guide permet aux entreprises de prévenir et de réduire les risques liés au non-respect des droits humains ; il donne des exemples pratiques. |
| La responsabilité des entreprises en matière de respect des droits humains – Guide d'interprétation | Ce document fournit des informations et des explications complémentaires sur les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits humains. | Un document pour aider les entreprises à comprendre en quoi consistent les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits humains, et à les appliquer dans leurs organisations. Ce guide illustre de façon détaillée certains concepts clés, comme le devoir de diligence et les actions de remédiation. |
| Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale | Considérée comme le socle des droits au travail, elle fournit cadre directif que les entreprises doivent respecter en matière de politiques et de pratiques « responsables » dans le milieu du travail (emploi, formation, conditions de travail et de vie, relations professionnelles). | Un document qui donne des orientations explicites aux entreprises (multinationales et nationales) sur la politique sociale et les pratiques inclusives, responsables et durables sur le lieu de travail ». La Déclaration fournit également la liste précise des conventions et recommandations de l'OIT que les entreprises doivent respecter. Il fournit des procédures pour faciliter le dialogue entre les entreprises, les syndicats et le BIT. |
| Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales | Principes fondamentaux de l'OCDE en matière de conduite responsable des entreprises multinationales (recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence) | Un document qui constitue le référentiel de base des grands enjeux sociaux et environnementaux pour lesquels la gestion des impacts doit être maîtrisée. |
| Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises | Ce guide a été conçu par l'OCDE pour aider les entreprises multinationales à implémenter les « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales ». Il comprend des explications détaillées sur le rôle des entreprises en matière de devoir de diligence dans la conduite de leurs affaires. Les Points de Contact Nationaux (PCN), dont celui de la France, veillent à faire appliquer les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » en s'appuyant sur les règles définies dans ce guide. | Un document qui permet aux entreprises d'implémenter des processus de <i>due diligence</i> appropriés. Il permet également aux investisseurs de repérer le niveau de maturité des entreprises en matière de déploiement de processus de <i>due diligence</i> . |
| Guides de l'OCDE sur le devoir de diligence dans les secteurs et les | Ce document est conçu comme une aide aux entreprises, pour leur permettre de d'identifier et d'adresser les risques sociaux et environnementaux relevant des relations | Un document qui permet aux entreprises d'implémenter des processus de <i>due diligence</i> adaptés aux risques spécifiques des secteurs d'activité dans lesquels elles interviennent. |

²²⁰ Les références précises et liens internet figurent dans la bibliographie

Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?

| | | |
|---|--|---|
| industries clés, comprenant : <ul style="list-style-type: none">• Le secteur extractif• Les minerais• L'agriculture• Le secteur de l'habillement et de la chaussure | d'affaires (opérations, produits et services), dans des secteurs d'activité spécifiques. | Il permet aux investisseurs de mieux apprécier le niveau de maturité des entreprises en matière de déploiement de processus de due diligence intervenant dans les secteurs concernés. |
|---|--|---|

Annexe 5. Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

Article 1

Après l'article L. 225-102-3 du code de commerce, il est inséré un article L. 225-102-4 ainsi rédigé :

« Art. L. 225-102-4.-I.-Toute société qui emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger, établit et met en œuvre de manière effective un plan de vigilance.

Les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés au premier alinéa sont réputées satisfaire aux obligations prévues au présent article dès lors que la société qui les contrôle, au sens de l'article L. 233-3, établit et met en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle.

Le plan comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Le plan a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale. Il comprend les mesures suivantes :

1° Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;

2° Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;

3° Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;

4° Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;

5° Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité. Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre effective sont rendus publics et inclus dans le rapport mentionné à l'article L. 225-102.

Un décret en Conseil d'Etat peut compléter les mesures de vigilance prévues aux 1° à 5° du présent article. Il peut préciser les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan de vigilance, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale.

II.- Lorsqu'une société mise en demeure de respecter les obligations prévues au I n'y satisfait pas dans un délai de trois mois à compter de la mise en demeure, la juridiction compétente peut, à la demande de toute personne justifiant d'un intérêt à agir, lui enjoindre, le cas échéant sous astreinte, de les respecter.

Le président du tribunal, statuant en référé, peut être saisi aux mêmes fins.

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2017-750 DC du 23 mars 2017.] »

Article 2

Après le même article L. 225-102-3, il est inséré un article L. 225-102-5 ainsi rédigé :

« Art. 225-102-5.-Dans les conditions prévues aux articles 1240 et 1241 du code civil, le manquement aux obligations définies à l'article L. 225-102-4 du présent code engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice que l'exécution de ces obligations aurait permis d'éviter.

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2017-750 DC du 23 mars 2017.]

L'action en responsabilité est introduite devant la juridiction compétente par toute personne justifiant d'un intérêt à agir à cette fin.

La juridiction peut ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision ou d'un extrait de celle-ci, selon les modalités qu'elle précise. Les frais sont supportés par la personne condamnée.

La juridiction peut ordonner l'exécution de sa décision sous astreinte. »

*Achats responsables :
Quels leviers d'action syndicale ?*

Article 3

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2017-750 DC du 23 mars 2017.]

Article 4

Les articles L. 225-102-4 et L. 225-102-5 du code de commerce s'appliquent à compter du rapport mentionné à l'article L. 225-102 du même code portant sur le premier exercice ouvert après la publication de la présente loi.

Par dérogation au premier alinéa du présent article, pour l'exercice au cours duquel la présente loi a été publiée, le I de l'article L. 225-102-4 dudit code s'applique, à l'exception du compte rendu prévu à son avant-dernier alinéa.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Remerciements

Cette étude a été réalisée par A2 Consulting pour le compte de la CFDT dans le cadre de l'agenda d'objectifs de l'IREs :

- Jean-Baptiste BERNARD, Consultant
- Mathilde LEONNET, Consultante
- Jacques SCHRAMM, Président
- Jean-Louis TOURNEUX, Directeur Associé
- Patrick VIALLANEX, Associé
- Pauline de VILLELE, Consultante

La CFDT et A2 Consulting remercient vivement tous acteurs qui ont bien voulu participer à l'enquête qui a été réalisée dans le cadre de cette étude :

- Entreprises privées :
 - o Karine ALQUIER-CARO, Directrice Executive des Achats Groupe, LEGRAND
 - o Shui MAHIEU, Sustainable Procurement Manager, Air Liquide Group Procurement, AIR LIQUIDE
 - o Laure MONSET, Head of CSR at Group Strategic Sourcing, BNP PARIBAS
 - o Antoine PERRIN, Directeur des Achats, SCHNEIDER ELECTRIC
 - o Véronique TALON, Directrice des Achats, VALOREM
 - o Hugo TRYAIRE, Directeur Achats, FAYAT METAL
 - o Feng ZHENG, Sustainable & Collaborative Procurement Manager, AIR LIQUIDE
- Associations professionnelles :
 - o Elisabeth GAMBERT, CSR & International Affairs Director, AFEP
 - o François PERRET, Directeur Général, PACTE PME
 - o Sarah RACHI, Responsable Développement Durable, CPME
 - o Annie SOREL, Vice-Présidente, OBSAR
- Organisations syndicales :
 - o Peggy BELLENGER, Secrétaire nationale – Trésorière générale, F3C
 - o Isabelle BOUQUET, ex-Secrétaire nationale, Responsable formation et Trésorière, Fédération CFDT Finances, F3C (devenue représentante SPACEFF)
 - o Denis GREGOIRE, Secrétaire général de la Fédération des Finances, CFDT Finances

Contacts CFDT :

- Philippe PORTIER / pportier@cfdt.fr
- Aurélie SEIGNE / aseigne@cfdt.fr
- Laurine OMNES / lomnes@cfdt.fr

Contacts A2 Consulting :

- Jacques SCHRAMM / jacques.schramm@a2consulting.fr
- Jean-Louis TOURNEUX / jltourneux@ecoachats.com
- Patrick VIALLANEX / patrick.viallanex@a2consulting.fr