

LA RSE, DE L'INTENTION À LA MISE EN ŒUVRE 2021



ENJEUX
FOURNISSEURS -
ET CONCURRENTS



Toutes les entreprises, TPE PME ou ETI, ont un rôle déterminant à jouer dans les transitions écologique et sociale en cours. Elles sont les véritables acteurs du changement. Avec la RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, elles vont au-delà des préoccupations climatiques et s'intéressent à l'ensemble des enjeux sociaux et environnementaux propres à leurs activités et leurs parties prenantes.

Mettre en pratique une démarche RSE constitue un véritable levier de performance. Pour une entreprise, s'intéresser à la RSE c'est non seulement s'engager dans une démarche de diminution de ses risques mais surtout créer et exploiter de nouvelles opportunités de développement.

Bpifrance est engagé à accompagner les entreprises dans cette démarche d'innovation, de sens et de création de valeur à travers des actions de sensibilisation et des formations. Avec ces guides nous souhaitons aller encore plus loin et proposer un outil accessible et utile à toutes les entreprises.

La collection de guides pratiques « RSE, de l'intention à la mise en œuvre » parcourt l'ensemble des sujets RSE liés aux enjeux de votre entreprise. Dans chacun des 5 guides, nous souhaitons faciliter la compréhension des principaux enjeux réglementaires de chaque domaine et proposer des pistes d'actions volontaires pour devenir une entreprise engagée. Ces guides sont complémentaires mais peuvent être utilisés indépendamment en fonction des priorités.

Bonne lecture !



Sommaire

01. Pourquoi s'intéresser à la RSE ?

02. Premiers pas en RSE

03. Devenir une entreprise engagée

POURQUOI S'INTÉRESSER À LA RSE ?

01.



QU'EST CE QUE LA RSE ?

Alors que les enjeux sociaux et environnementaux s'imposent au cœur du débat et de l'actualité (érosion de la biodiversité, urgence climatique, mouvement des gilets jaunes...), beaucoup d'acteurs publics et privés s'engagent pour **changer leurs pratiques** et promouvoir une vision plus vertueuse de la vie économique et politique.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) participe au développement de **nouveaux modes de production**. Cette démarche consiste à intégrer les préoccupations sociales et environnementales aux **activités commerciales** et aux **relations avec les parties prenantes** par les entreprises¹. Le ministère de l'Économie souligne dans sa définition qu'une entreprise qui pratique la RSE cherche à avoir un **impact positif sur la société** tout en étant **économiquement viable**.

L'urgence climatique est un bon exemple des dynamiques en train de se nouer. L'objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C est très ambitieux et nécessite l'engagement de tous les acteurs, y compris des entreprises, qui ont chacune un rôle à jouer. La RSE n'est pas un outil uniquement réservé aux grands groupes, au contraire ! Ainsi, la communauté LUCIE, qui regroupe bon nombre d'entreprises engagées pour la RSE en France, est composée à **20 %** de TPE et **64 %** de PME.

Après le climat, ce sont des enjeux comme la **biodiversité** ou la **gestion des données personnelles** qui ont attiré l'attention. Tout laisse à penser que les **7 questions centrales de la RSE définies par l'ISO 26000**, à savoir la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, l'éthique des affaires, les questions relatives aux intérêts des consommateurs et les communautés et le développement local suivront une même trajectoire.

Les 7 questions de la RSE définies par la norme ISO 26000



1. Site internet du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, « Qu'est ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », consulté le 22.04.2021

2. MEDEF, Baromètre de perception de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), édition 2020



LES BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE RSE

Les entreprises, étant donné qu'elles évoluent dans la société et ont un impact sur cette dernière, sont redevables vis-à-vis de leur impact positif (emploi, croissance économique) et négatif (épuisement des ressources naturelles, augmentation des inégalités...).

À ce titre RSE peut être perçue comme une contrainte, voire une charge financière, et ce surtout lorsque l'on est une entreprise de petite taille ou que l'on souhaite se lancer. Mais elle constitue plutôt une **opportunité** et permet aux entreprises d'en retirer de **nombreux bénéfices** :

- 1. Renforcer et améliorer sa marque employeur** : les jeunes diplômés sont attentifs à l'impact de leur futur employeur. Des initiatives telles que le manifeste « Pour un réveil écologique » démontrent que la politique de responsabilité est un critère important dans la recherche d'emploi. La RSE permet de fidéliser les équipes, et alors que 68 % des salariés se voient travailler dans leur entreprise dans 3 ans, cette proportion monte à 79 % dans les entreprises avec une fonction ou un service RSE².
- 2. Anticiper la réglementation** : et ainsi éviter de supporter le coût d'éventuelles amendes ou de réorganisation de l'activité suite à des évolutions législatives.
- 3. Augmenter la performance de l'entreprise** : en répondant aux nouvelles attentes des consommateurs, en réalisant des économies sur certaines dimensions de l'activité, en augmentant la motivation et la productivité des employés ou en fidélisant les fournisseurs, par exemple.
- 4. Gagner en résilience** : la RSE est un outil précieux pour orienter la stratégie en gardant en tête les enjeux d'aujourd'hui et de demain. De cette manière, l'entreprise gagne en visibilité sur les risques pesant sur son activité et peut mieux faire face à des crises et chocs externes.





COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide reprend **35 fiches au total** qui couvrent l'ensemble du périmètre de la RSE tel que défini par la **norme internationale ISO 26 000**.

Il est divisé en plusieurs livrets qui reprennent différentes catégories d'enjeux qui font écho aux **départements des entreprises** : stratégique, d'exploitation, ressources humaines, service client, concurrence et fournisseurs.

Chaque livret comprend des fiches **réglementaires** et des fiches **de démarche volontaire** dont le fonctionnement est expliqué ci-après.

01. Fiches premiers pas

Pour décrire les premières étapes de la RSE et se conformer aux obligations centrales de la réglementation française (des dispositions complémentaires, notamment sectorielles peuvent s'appliquer).

LOI PACTE

Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

Indicateurs RSE
Moyens alloués à la RSE dans l'entreprise

ODD en lien avec ce sujet

9

12

17

51% des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble (Ifop, 2016).

58% des actifs français considèrent que la politique RSE d'une entreprise est un critère important pour choisir d'y travailler ou non (Ifop, 2019).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Enjeux de réputation et d'image** : la loi PACTE répond à une dynamique de long terme d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion des entreprises. La loi PACTE introduit de nouvelles notions qui peuvent représenter des opportunités ou des risques pour l'image des entreprises en fonction de la stratégie adoptée.
- Enjeux opérationnels** : en fonction du degré d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la prise de décision des entreprises, le conseil d'administration et directoire peuvent avoir à modifier les critères déterminant leurs décisions et leurs choix.
- Enjeux de marché** : les nouvelles formes d'entreprises formalisées par la loi PACTE peuvent permettre de se différencier et d'investir de nouveaux marchés de consommateurs soucieux de l'impact de leurs comportements.
- Enjeux de RH** : les actifs français s'intéressent de près aux valeurs portées par leur entreprise et peuvent même aligner leur choix d'employeur sur ces critères. La loi PACTE offre un cadre aux entreprises pour articuler leurs objectifs et leurs engagements et ainsi attirer de nouveaux talents et fidéliser les employés.

Qu'est ce que la loi PACTE ?

Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE) a été votée en 2019 avec pour ambition de permettre l'innovation et la croissance des entreprises, notamment en mettant en avant de nouveaux canaux.

La loi PACTE englobe des thématique variées, mais a pour particularité de donner une nouvelle ampleur aux enjeux de **responsabilité sociétale des entreprises**, sur laquelle se concentrera l'analyse de ce document. La loi PACTE modifie notamment la définition d'entreprise et propose de **nouveaux critères pour guider son action**, au même titre que sa performance économique.

Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)

Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Prendre en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans l'activité de la société (Code civil).	Toutes les entreprises	Les entreprises doivent prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur activité . Cette obligation est plutôt une obligation de moyen que de résultat. Il n'existe pas d'indicateurs « type » pour juger de cette prise en compte, cependant les entreprises peuvent se baser sur tous les outils de RSE existants.

Bandeau introductif

Synthèse par **taille d'entreprise** et code **couleur unique** dans le guide pour faciliter la navigation

- Toutes les entreprises
- PME et ETI
- ETI uniquement

Décryptage concret de la réglementation : quoi (résumé des obligations), qui et comment (exemples d'actions concrètes à suivre)



COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

02. Fiches de démarche volontaire

Qui présentent la marche à suivre pour aller au-delà des demandes réglementaires, entamer une démarche plus poussée et mettre en place des actions concrètes.

LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



En continu : dialogue avec les parties prenantes

Démarche structurée en étapes claires

1. IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER SES PARTIES PRENANTES (PP)

Objectif : identifier les parties prenantes qui sont le plus touchées et qui influencent le plus l'entreprise, c'est-à-dire les PP les plus pertinentes pour l'entreprise afin d'établir un dialogue avec elles.

Étapes :

a. Identifier toutes les PP de l'entreprise

- Chercher l'exhaustivité et prendre en compte le fait que certaines relations « entreprise – partie prenante » ne sont pas formelles.
- Cette étape permet à l'entreprise de se rendre compte de la multitude des acteurs affectés par son activité et d'identifier les risques et opportunités qui leur sont liés.

Questionnement type

Envers qui l'entreprise a-t-elle des obligations légales ?

Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les activités et décisions de l'entreprise ?

Encadrés mettant en avant les questions à se poser, des exemples de bonnes pratiques, des chiffres clés...

b. Hiérarchiser les parties prenantes

L'entreprise définit ensuite le niveau d'importance stratégique de ses PP afin de pouvoir les prioriser. Pour cela, elle détermine pour chaque PP le niveau d'impact de l'entreprise sur cette PP et le niveau d'influence qu'elle exerce sur l'entreprise. Cet exercice est spécifique à chaque entreprise, à son secteur et à la réalité de son activité.

Par exemple, une entreprise du secteur du conseil considérerait que ses salariés ont une importance stratégique forte, tandis que ses fournisseurs n'ont qu'une importance stratégique moyenne, voire faible :

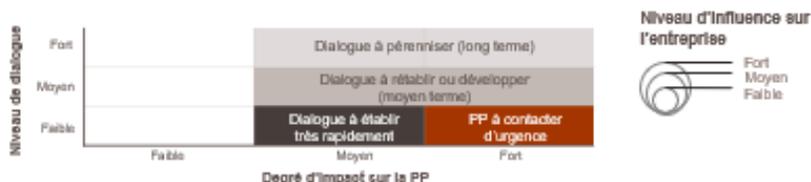
Partie prenante	Comment l'entreprise affecte la PP ?	Niveau d'impact (faible, moyen, fort)	Comment la PP influence l'entreprise ?	Niveau d'influence (faible, moyen, fort)	Niveau d'importance stratégique (faible, moyen, fort)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires et rémunérations • Sécurité de l'emploi • Qualité de vie au travail • Organisation du travail 	Fort	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation • Force de travail • Relations clients 	Fort	Fort
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Appels d'offres • Délais de paiement • Cahier des charges 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation de produit 	Faible	Moyen / Faible

Outils concrets à remobiliser dans votre entreprise

L'objectif de cette étape étant d'établir un dialogue avec les PP les plus pertinentes, il convient ensuite d'identifier l'intensité du dialogue actuel avec ses PP. L'entreprise doit alors se demander pour chaque partie prenante : à quelle fréquence la PP est-elle sollicitée ? Le dialogue est-il établi ? Est-il structuré ?

c. Cartographie des parties prenantes

Suite à ces analyses, l'entreprise peut ensuite cartographier ses PP par niveau de dialogue, d'impact et d'influence. Cette matrice permet prioriser le dialogue à établir avec les PP.



Les informations figurant dans ce guide sont purement informatives et non-exhaustives. Bpifrance s'efforce de mettre à jour régulièrement son contenu mais ne peut garantir l'exactitude, la précision ou l'exhaustivité des informations disponibles, compte tenu notamment du caractère évolutif de la réglementation applicable en matière de RSE. Le lecteur est invité à consulter des sources d'informations complémentaires. Bpifrance décline toute responsabilité pour toute imprécision, inexactitude ou omission dans ce document ou en cas d'usage non conforme à son objectif, purement informatif

PREMIERS PAS EN RSE

Enjeux fournisseurs et concurrents

02.



Déontologie commerciale

Relations fournisseurs

Éthique de la concurrence

Propriété intellectuelle et industrielle

pp 13 - 16

pp 17 - 18

pp 19 - 20



Risque de corruption

pp 21 - 22



RELATIONS FOURNISSEURS



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés, avec une attention particulière portée à l'industrie

Indicateurs clés de suivi

- Dépendance financière : part dans le chiffre d'affaires des entreprises partenaires
- Délais de paiements accordés et concédés

ODD en lien avec ce sujet



59 jours

de délai moyen en France en 2019 avant que les factures ne soient converties en trésorerie, soit une réduction de 3 jours par rapport aux 62 jours de 2018 (Observatoire des délais de paiement, Banque de France, Rapport annuel de 2019).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux de réputation et d'image** : l'absence de déontologie dans les relations commerciales ou de regard sur les méthodes des fournisseurs peut donner lieu à des scandales qui ternissent l'image des entreprises concernées. Ce fut notamment le cas en 2013, lors de l'effondrement du Rana Plaza, à l'origine d'un scandale dans le milieu textile.
- **Enjeux réglementaires et juridiques** : les mesures de régulation sur le plan de la déontologie commerciale envers les fournisseurs tendent à se renforcer, comme le prouve l'apparition, pour les grandes entreprises, d'un devoir de vigilance.
- **Enjeux financiers** :
 - Le choix des fournisseurs peut avoir de lourdes conséquences sur l'activité de l'entreprise et entraîner des pertes en cas d'observation des délais, de la qualité, etc. L'idéal est de parvenir à établir une relation durable, équilibrée et fluide entre une entreprise et ses fournisseurs, afin que chacune des parties puisse respecter les obligations qui lui incombent.
 - Les sanctions en cas de pratiques commerciales abusives peuvent engendrer des coûts financiers.

Lexique

Fournisseur : vendeur de services, de produits ou de matières premières au client.

Client : acheteur de services, produits ou matières premières auprès du fournisseur.

Conditions générales de vente (CGV) : conditions régissant la vente en l'absence d'accords spécifiques, transmises par le fournisseur au client.

Conditions générales d'achat (CGA) : conditions définies par le client pour régir les achats auprès de ses fournisseurs.

Déontologie commerciale : ensemble de règles et principes régissant une relation commerciale. Cela revient à définir les comportements acceptables et les devoirs minimaux. Dans la relation avec le fournisseur, la déontologie établit le comportement attendu de l'entreprise envers ses fournisseurs et l'ensemble des devoirs qui lui sont opposables.



Que dit la loi ?

Afin de garantir une certaine égalité dans la relation client-fournisseur, en France, le Code de commerce liste les pratiques abusives concernant les relations commerciales. Ces abus exposent non seulement à des poursuites civiles, mais aussi à la nullité des contrats jugés abusifs et à la réparation du préjudice causé.



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Communiquer les CGV et les concilier avec les CGA.	Toutes les entreprises.	<p>Communiquer les CGV au client sur demande, comme énoncé par <u>la loi</u>. Les CGV précisent : les conditions de vente, le barème des prix unitaires, les réductions de prix et les conditions de règlement.</p> <p>Point de vigilance : les CGV n'ont pas la primauté sur les CGA, mais constituent simplement un socle de négociation commerciale, un point de départ.</p>
Respecter les termes du contrat en tant que fournisseur et en tant que client.	Toutes les entreprises.	<p>Conformément à <u>la loi</u>, les conditions de vente et d'achat, si elles sont légales, ne peuvent être révoquées que par consentement mutuel ou dans le cadre légal.</p>
Négocier des avantages commerciaux proportionnés et correspondant à des services rendus.	Toutes les entreprises.	<p>Conformément à <u>la loi</u> (I-1°), les avantages négociés correspondent à des services rendus et sont proportionnés.</p> <p>Point de vigilance : l'infraction à cette obligation engage la responsabilité civile de l'auteur de la faute.</p>
Répartir les charges des relations commerciales entre les deux parties.	Toutes les entreprises.	<p><u>La loi</u> (I-2°) interdit « un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties ». À ce titre, une partie ne peut imposer à l'autre une charge qui devrait lui revenir, une obligation asymétrique (supérieure pour l'une ou l'autre des parties) ou une restriction des droits.</p> <p>Point de vigilance : l'infraction à cette obligation engage la responsabilité civile de l'auteur de la faute.</p>
Ne pas obtenir ou tenter d'obtenir des conditions contractuelles abusives par la menace.	Toutes les entreprises.	<p>Le client ne peut menacer de rompre une relation contractuelle ou de conditionner une commande à des conditions commerciales abusives concernant « les prix, les délais de paiement, les modalités de vente ou les services ne relevant pas des obligations d'achat et de vente » (<u>article L442-6-I-4°</u>).</p> <p>Point de vigilance : la menace peut être caractérisée même en l'absence d'un contrat écrit. L'infraction à cette obligation engage la responsabilité civile de l'auteur de la faute.</p>



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Ne pas rompre brutalement une relation commerciale.	Toutes les entreprises.	<p><u>La loi</u> (l-5°) interdit la rupture brutale partielle (annulation d'une commande) sans compensation financière, et la rupture brutale totale sans préavis, même pour des contrats tacites.</p> <p>Point de vigilance : l'infraction à cette obligation engage la responsabilité civile de l'auteur de la faute.</p>
Ne pas abuser de la dépendance économique d'un partenaire.	Toutes les entreprises.	<p>La dépendance économique d'une entreprise vis-à-vis d'une autre n'est pas illégale. C'est par exemple le cas d'une franchise.</p> <p>Elle devient illégale si une partie abuse de la dépendance de l'autre partie et que cette dépendance affecte « le fonctionnement ou la structure de la concurrence ».</p> <p>Les pratiques anticoncurrentielles incluent notamment le refus de vente, les ventes liées, les pratiques discriminatoires dans le <u>Code de commerce</u>, et les accords de gamme.</p>
Fixer les prix conformément à la loi.	Toutes les entreprises.	<p>Le contrat de fixation des prix comporte :</p> <ul style="list-style-type: none">- Une clause de révision des prix s'il est conclu à long terme ;- Une répartition du coût de la hausse des matières premières ;- Un montant en euros pour les contrats français ou une clause d'actualisation entre les devises concernées par le contrat et l'euro ;- La rémunération des efforts du sous-traitant (savoir-faire, logiciels, etc.). <p>Le contrat ne peut comporter :</p> <ul style="list-style-type: none">- Une baisse unilatérale du prix ;- Une clause dite « d'offre concurrente » qui ordonnerait au sous-traitant d'aligner ses tarifs sur une offre concurrente.
Facturer conformément à la loi.	Toutes les entreprises.	Conformément à <u>la loi</u> , le vendeur doit délivrer une facture mentionnant les éléments obligatoires. Cette facturation doit se faire au prix convenu dans le contrat.



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Effectuer le paiement conformément aux délais légaux et convenus entre les parties.	Toutes les entreprises.	<p>D'après le <u>Code de commerce</u>, sauf dispositions prises dans les CGV ou les CGA, les délais de paiements entre entreprises sont de 30 jours à compter de la réception de la commande ou de l'exécution de la prestation.</p> <p>Des dispositions peuvent être prises pour allonger ce délai par accord entre les parties dans la limite de 45 jours fin de mois ou 60 jours après la facturation.</p> <p>Point de vigilance : en cas d'inobservation de cette règle, une personne physique encourt 75 000 € d'amende et une personne morale 2 M€. La sanction est également publiée.</p>

Boîte à outils



Fiches complémentaires : « **Nouer des relations de qualité avec ses fournisseurs** »



- ✓ Le **Médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance** met à disposition un guide pour la qualité des relations contractuelles qui rappelle les règles contractuelles.
- ✓ Le **ministère de l'Économie et des Finances** présente une page dédiée à la DGCCRF avec une rubrique consacrée à la loyauté des relations commerciales.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

- Nombre d'actions en justice en cours ou achevées concernant un comportement anticoncurrentiel

ODD en lien avec ce sujet



15,3
milliards d'euros

de bénéfice global pour l'économie ont été générés par l'action de l'Autorité de la concurrence entre 2011 et 2019 en tenant compte des sanctions prononcées et du surcoût évité pour l'économie (Autorité de la concurrence, 2021).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux stratégiques :**
 - La concurrence entre les entreprises est bénéfique, puisqu'elle permet d'établir des prix compétitifs et donc le maintien du pouvoir d'achat des acheteurs, qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers.
 - La concurrence stimule également l'innovation sur les marchés, et permet une variété de produits et prix qui répondent à la demande des acheteurs.
- **Enjeux de réputation et d'image :** en cas de démantèlement d'ententes et de cartels, ou de constatation d'abus de position dominante par le ministère de l'Économie (via la DGCCRF) ou par l'Autorité de la concurrence, les entreprises concernées voient leur réputation ternie.
- **Enjeux réglementaires et juridiques :** les pratiques non concurrentielles exposent à des sanctions pénales en cas d'infraction grave.
- **Enjeux financiers :** la plupart du temps, en cas d'infraction, la sanction est financière et peut être très conséquente, qu'elle soit prononcée par le ministère de l'Économie ou par l'Autorité de la concurrence.

Lexique

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) : administration relevant du ministère de l'Économie et des Finances et qui veille à la loyauté des échanges entre entreprises et à l'égard du consommateur.

Autorité de la concurrence : c'est une autorité indépendante (créée par la loi NRE) au service de la compétitivité et du consommateur. Elle est en charge de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.

Entente : pratique collective des entreprises visant à partager de l'information.

Cartel : forme particulière d'entente entre concurrents pour fixer un prix. Le cartel est dit offensif s'il est formé dans l'objectif de faire augmenter les prix ; il est dit défensif si son objectif est d'empêcher une baisse des prix.

Position dominante : situation dans laquelle une entreprise bénéficie d'un pouvoir économique tel qu'elle pourrait s'extraire des conditions que devrait lui imposer le marché ou faire obstacle à la concurrence (exemple : une situation de monopole). Être en position dominante pour une entreprise ne constitue pas une infraction. Seul l'abus de cette position dominante est sanctionnable.



Que dit la loi ?

La loi encadre, via le [Code de commerce](#), la liberté de prix et la concurrence. Les pratiques anti-concurrentielles sont interdites et fortement réprimées financièrement. En effet, limiter la concurrence par la constitution d'ententes ou de cartels permet un gain pour les entreprises participantes mais une perte pour l'ensemble de l'économie, et notamment pour les acheteurs, qu'ils soient des entreprises ou des particuliers.

La concurrence déloyale se traduit par trois pratiques proscrites : l'entente (sauf cas précis), le cartel et l'abus de position dominante.



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Ne pas constituer d'ententes ni de cartels anti-concurrentiels avec ses concurrents.	Toutes les entreprises.	<p>Les ententes ne sont autorisées <u>par la loi</u> que pour favoriser l'innovation, la distribution des produits ou l'efficacité économique, à condition de ne pas réduire la concurrence. Il est interdit <u>par la loi</u> de s'entendre sur des prix ou quotas, sur une répartition du marché (public cible, territoire, etc.) ou de boycotter un nouvel entrant (en faisant pression sur les fournisseurs pour l'empêcher de s'approvisionner par exemple).</p> <p>Point de vigilance : ces interdictions s'appliquent quelles que soient la taille du marché et celle de l'entreprise. Les sanctions peuvent être ordonnées par la <u>DGCCRF</u>, par l'<u>Autorité de la concurrence</u>, ou bien il peut s'agir de <u>sanctions pénales</u>.</p>
Ne pas constituer d'ententes anti-concurrentielles avec ses distributeurs.	Toutes les entreprises.	<p>La sélection des distributeurs est possible (géographie, qualité, etc.), mais les critères imposés doivent être transparents, objectifs, et s'appliquer à tous les distributeurs de façon uniforme.</p> <p>L'entreprise peut conseiller son distributeur sur les prix et les moyens de vente mais ne peut les lui imposer. Le distributeur est libre de vendre en ligne s'il le souhaite, et de fixer son prix de vente.</p> <p>Point de vigilance : ces interdictions s'appliquent quelles que soient la taille du marché et celle de l'entreprise. Les sanctions peuvent être ordonnées par la <u>DGCCRF</u>, par l'<u>Autorité de la concurrence</u>, ou bien il peut s'agir de <u>sanctions pénales</u>.</p>
Ne pas communiquer d'informations stratégiques aux concurrents.	Toutes les entreprises.	Les échanges avec les concurrents sont autorisés s'ils ne concernent pas des informations stratégiques (dont les prix futurs ou les stratégies commerciales à venir), simplement des informations publiques .
Ne pas abuser d'une position dominante sur le marché.	Toutes les entreprises.	<p>Bien que la position dominante ne constitue pas une infraction à la concurrence, il est interdit d'en abuser. Le <u>Code de commerce</u> liste, de façon non exhaustive, les actions constituant un abus de position dominante, parmi lesquelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imposer des clauses d'exclusivité à ses clients pour leur approvisionnement ; • Proposer des remises non quantitatives ; • Dénigrer (c'est-à-dire diffuser de fausses informations visant à discréditer) un concurrent.

Boîte à outils



Le **ministère de l'Économie et des Finances** présente une page dédiée à la DGCCRF avec des pages thématiques dont une sur les ententes et une sur les abus de position dominante.



Guide de l'Autorité de la concurrence à destination des entreprises pour mieux comprendre les règles de la concurrence.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE



Secteurs clés

- Culture et audiovisuel
- Industrie
- Numérique

Indicateurs clés de suivi

- Brevets, marques, dessins, droits d'auteurs et autres droits de propriété intellectuelle détenus par l'entreprise.

ODD en lien avec ce sujet



9 %

des PME possèdent un droit de propriété intellectuelle, contre 40 % des grandes entreprises en Europe (EUIPO, 2016)

68 %

de surcroît de chiffre d'affaires par employé réalisé dans les PME avec un droit de propriété intellectuelle par rapport à celles qui n'en détiennent pas (EOB-EUIPO, 2021).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux stratégiques** : le droit de propriété intellectuelle a pour principal objectif de stimuler l'innovation et la croissance économique en protégeant les entreprises et acteurs qui inventent et investissent dans la recherche et développement.
- **Enjeux de réputation et d'image** : en cas de violation du droit de propriété intellectuelle (espionnage industriel, contrefaçon, usurpation des droits d'auteurs, etc.), les entreprises s'exposent à des risques importants en termes d'image et de perte de confiance de la part des consommateurs et partenaires.
- **Enjeux de marché** : en utilisant le droit de propriété intellectuelle à bon escient, l'entreprise peut protéger son travail et se placer dans une position privilégiée sur de nouveaux marchés (exclusivité permise par un brevet, exploitation d'une marque, etc.)
- **Enjeux réglementaires et juridiques** : l'infraction au droit de propriété intellectuelle est passible de sanctions pénales en cas d'infraction grave.
- **Enjeux financiers** : La plupart du temps, en cas d'infraction, la sanction est financière et peut être très conséquente.

Lexique

Propriété intellectuelle : selon le ministère de l'Économie, désigne l'ensemble des droits portant sur les créations. Ces derniers protègent les intérêts de leurs titulaires en leur conférant des droits de propriété exclusifs. Elle est soumise à une condition d'originalité.

Propriété industrielle : droit protégeant et valorisant les inventions, innovations et créations industrielles ou commerciales. Le demande de titre de propriété industrielle est à déposer auprès de l'INPI.

Propriété littéraire et artistique : recoupe les droits d'auteur, droits voisins, droits sui generis des producteurs de bases de données qui protègent les œuvres de l'esprit, quelle que soit leur forme.

Brevet : d'après l'INSEE, document protégeant une innovation technique (produit ou procédé). Une invention brevetée doit être nouvelle et applicable à l'échelle industrielle.

Marque : signe distinctif d'une entreprise (mot, slogan, logo, dessin, sigle sonore). Son exploitation est soumise à un monopole pour une période de 10 ans, renouvelable indéfiniment.



Que dit la loi ?

La loi fixe, via le Code de la propriété intellectuelle, le cadre dans lequel les entreprises peuvent sécuriser leurs inventions.

La propriété intellectuelle se divise en deux branches principales : la **propriété industrielle** et la **propriété littéraire et artistique** qui se distinguent l'une de l'autre par leur champ d'application. La première recoupe les procédés, techniques et produits industriels et commerciaux, tandis que la seconde se réfère aux œuvres de l'esprit manifestant l'originalité de l'auteur.



PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
<p>Recueillir l'autorisation d'exploiter les contenus protégés auprès de l'auteur*.</p> <p><small>* Code de la propriété intellectuelle</small></p>	Toutes les entreprises souhaitant exploiter des œuvres de l'esprit protégées par les droits d'auteur.	<p>Les droits d'auteurs protègent l'ensemble des œuvres de l'esprit, y compris des logos, logiciels, base de données, des études et expertises, des photos et vidéos, créations graphiques, des sites internet ou applications.</p> <p>Avant toute utilisation de contenu protégé, il est nécessaire de signer un contrat qui autorise l'exploitation de la ressource. Dans la plupart des cas, l'exploitation se fait en contrepartie d'un paiement mais il peut également arriver qu'elle soit faite à titre gratuit.</p> <p>Point de vigilance : toute représentation ou reproduction effectuée sans le consentement de l'auteur ou de l'ayant droit est <u>illégale</u>.</p>
<p>Respecter le secret des affaires* (Code de Commerce).</p> <p><small>* Code de commerce</small></p>	Toutes les entreprises.	<p>Les <u>informations sont protégées par le secret des affaires</u> si elles ne sont pas généralement connues ou aisément accessibles, revêtent une valeur commerciale du fait de leur caractère secret et font l'objet de mesures raisonnables pour être maintenues secrètes.</p> <p>Elles ne peuvent être communiquées sans le consentement de leur détenteur légitime si elles ont été obtenues dans des conditions illicites.</p> <p>Point de vigilance : une atteinte au secret des affaires engage la responsabilité de son auteur et peut motiver des <u>décisions de justice</u> entravant l'activité de l'entreprise, ainsi que le <u>versement</u> de dommages et intérêts.</p>
<p>Respecter la propriété industrielle*.</p> <p><small>* Code de la propriété intellectuelle</small></p>	Toutes les entreprises.	<p>La propriété industrielle protège et valorise les inventions, innovations et créations industrielles ou commerciales. Elle comprend les brevets, marques, dessins et modèles industriels, chacun octroyant un droit d'exploitation exclusif pour une durée limitée.</p> <p>Point de vigilance : le Code de la propriété intellectuelle renvoie au Code pénal en ce qui concerne le non-respect du droit de propriété industrielle via la notion de contrefaçon.</p>

Boîte à outils



- ✓ **Les chambres de commerce et d'industrie** peuvent vous accompagner dans la mise en place de votre stratégie de propriété industrielle (journées de sensibilisation, pré diagnostics, permanences d'experts dans les CCI locales).
- ✓ **L'Institut national de la propriété industrielle (INPI)** est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. L'INPI est l'acteur de référence auprès duquel sont déposées les demandes de brevets et autres protections intellectuelles; il accompagne les acteurs économiques dans la protection de leurs intérêts.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



RISQUE DE CORRUPTION



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

- Mise en place d'actions de prévention de la corruption
- Nombre de personnes formées à la corruption
- Nombre de signalements et taux d'évolution

ODD en lien avec ce sujet



22 %

des entreprises ont été confrontées à des cas de corruption au cours des 5 dernières années, et seulement

51 %

d'entre elles ont engagé une procédure disciplinaire pour ces faits (*Diagnostic national sur les dispositifs anticorruption, 2020*).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux de réputation et d'image** : mener une politique anticorruption rigoureuse permet aux entreprises de s'assurer de leur crédibilité et de préserver leur image. Dans le cas contraire, les entreprises s'exposent à des risques de scandale qui dégradent la confiance des consommateurs et pouvoirs publics dans l'entreprise.
- **Enjeux financiers** : en cas de non-conformité, de lourdes amendes peuvent s'appliquer. Les investisseurs et banques sont également à l'affût des risques de corruption pour les limiter au sein de leur portefeuille et pourraient refuser les aléas en cas d'absence de maîtrise de ces risques par les émetteurs.
- **Enjeux de marché** : la mise en place de stratégies anticorruption permet aux entreprises d'accéder à des marchés publics auxquels elles ne pourraient pas prétendre sans ces mesures.

Lexique

Corruption : fait de rémunérer, de faire un don ou une promesse ou d'offrir des avantages à un acteur public ou privé pour influencer sa décision d'effectuer une action ou de s'en abstenir dans le cadre de ses fonctions. La loi distingue :

- **La corruption active** qui fait référence à l'acte intentionnel du corrupteur.
- **La corruption passive** qui désigne le comportement de la personne corrompue qui accepte lesdits avantages ou dons.

Trafic d'influence : défini par le Code pénal comme une situation dans laquelle un intermédiaire reçoit ou sollicite des dons dans le but d'abuser de son influence (réelle ou supposée) sur un tiers pour infléchir sa décision.

Cartographie des risques : outil d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques liés aux activités d'une entreprise ou autre organisation.



Que dit la loi ?

La corruption et le trafic d'influence sont sanctionnés par la législation française, même si les actes de corruption sont commis à l'étranger, si la personne réside ou exerce une partie de son activité économique en France. La présente fiche se concentre sur la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « **loi Sapin 2** », qui a renforcé les obligations des entreprises quant à la **prévention** qu'elles doivent mettre en place vis-à-vis de ces risques.

Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Suivre les recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA) (démarche volontaire).	Toutes les entreprises.	Toutes les entreprises sont enjointes à prendre connaissance et suivre les recommandations de l'AFA. Bien que les TPE, PME et petites ETI ne soient pas assujetties aux nouvelles obligations de la loi Sapin 2, elles ont intérêt à être vigilantes aux risques de corruption. En effet, elles peuvent être évaluées par un partenaire commercial soumis aux obligations de contrôle de l'intégrité des tiers , ou par un partenaire financier.



RISQUE DE CORRUPTION



Pour les PME et ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Mettre en place un dispositif interne comportant des mesures de recueil de signalement.	Entreprise de plus de 50 salariés.	Mettre en place des procédures appropriées de recueil des signalements des membres du personnel ou des collaborateurs extérieurs et occasionnels.

Uniquement pour les ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Mettre en place un dispositif de prévention de la corruption*. * Loi Sapin 2	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises et EPIC d'au moins 500 salariés et réalisant au moins 100 millions d'euros de chiffre d'affaires ; • Société appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France, avec au moins 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé. 	<p>Mettre en place 8 actions pour prévenir et détecter la corruption :</p> <ul style="list-style-type: none"> - intégrer un code de conduite au règlement intérieur, - mettre en place un régime disciplinaire pour sanctionner les salariés en cas de violation, - instaurer un dispositif d'alerte interne, - réaliser une cartographie des risques de corruption, - formaliser des procédures d'évaluation de la situation des clients, des fournisseurs de premiers rangs et des intermédiaires, - contrôler la comptabilité interne et externe pour s'assurer qu'elle ne serve pas à masquer des faits de corruption, - former les cadres et le personnel exposé aux risques, - concevoir un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre. <p>Point de vigilance : en cas de programme défaillant, insuffisant ou inexistant, l'entreprise peut se voir condamnée à de lourdes amendes, même en l'absence de fait de corruption. L'AFA peut enjoindre les entreprises à appliquer des recommandations dans un délai de 3 ans.</p>

Boîte à outils



L'Agence française anticorruption (AFA) est l'acteur de référence chargé du contrôle du respect de la réglementation par les entreprises. En complément, l'AFA propose des services d'accompagnement généraux et sur mesure aux acteurs économiques. Elle a notamment publié des guides portant sur la conformité réglementaire ou la politique des cadeaux dans les entreprises.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr

DEVENIR UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

Enjeux fournisseurs et concurrents

03.



Cadre de droit souple

pp 25 - 28



Les étapes d'une démarche RSE

pp 29 - 32



Promouvoir la RSE dans sa
chaîne de valeur

pp 33 - 34



Nouer des relations de qualité
avec ses fournisseurs

pp 35 - 36



Mots-clés

- Norme ISO 26000
- *Global Reporting Initiative* (GRI)
- Objectifs de développement durable (ODD)
- Pacte mondial ou *Global Compact*

1930

« L'expression de « *soft law* » a été employée, dès 1930, en droit international qui apparaît comme un milieu propice à l'émergence du droit souple, en raison des difficultés qu'y rencontre en opportunité le droit dur : les engagements sont parfois difficiles à tenir et le droit souple peut jouer plus aisément un rôle de régulation des relations internationales. » Le droit souple, rapport du Conseil d'État, 2013

Introduction

Le **droit souple** ou « *soft law* » en anglais s'oppose au **droit dur** qui relève de l'**obligation** et se base sur des lois ou des réglementations. Le droit souple prend la forme de **recommandations** ou de **lignes directrices**, et selon le **rapport du Conseil d'État** de 2013 sur le droit souple, celui-ci regroupe les instruments qui :

- « modifient ou orientent les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion » ;
- « ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires » ;
- « présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparentent aux règles de droit ».

En matière de RSE, certaines lois contraignent les entreprises mais il est important d'évoquer le droit souple qui **encadre les pratiques à l'échelle internationale**.

Dans cette fiche, nous aborderons notamment : la **norme ISO 26000**, les **Objectifs de Développement Durable**, le **Pacte mondial** (ou *Global Compact*) et le ***Global Reporting Initiative***.

Il est important de noter que ces initiatives qui font partie du droit souple en matière de RSE ont des finalités différentes :

- Le **Pacte mondial** ou ***Global Compact*** est une **charte** d'engagement internationale volontaire et non contraignante qui regroupe plus de 12 000 signataires dans 160 pays ;
- Le ***Global Reporting Initiative*** (GRI) est un cadre de *reporting* mondial utilisé par plus de 10 000 organisations dans 100 pays pour rendre compte des contributions positives et négatives des organisations aux enjeux de développement durable ;
- Les **Objectifs de Développement Durable** (ODD) sont 17 cibles à atteindre d'ici 2030 pour répondre aux enjeux de développement durable dans tous les pays, qui s'adressent avant tout aux États ;
- L'**ISO 26000** est une norme internationale non certifiable qui donne des lignes directrices opérationnelles aux organisations pour qu'elles répondent aux enjeux de développement durable ; elle reprend et intègre les initiatives citées précédemment.

Lexique

ISO : terme anglais désignant l'« Organisation internationale de normalisation »

Développement durable (DD) : La première définition du développement durable vient du rapport Brundtland de 1987 et le définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». On parle d'un développement durable lorsqu'il se trouve au croisement de trois dimensions : viabilité **économique**, soutenabilité **environnementale**, et équité **sociale**.

Lien entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : la RSE est l'application des principes du développement durable à l'entreprise.



Pacte mondial ou Global Compact

Le Pacte mondial est une initiative des **Nations unies** lancée par l'ancien secrétaire général de l'ONU **Kofi Annan**, lors du Forum économique mondial de **1999**. Ce pacte demande aux entreprises **d'aligner leurs stratégies et leurs opérations sur dix principes** relatifs à quatre thèmes : les **droits de l'Homme**, les **normes internationales du travail**, **l'environnement** et la lutte contre la **corruption**.

Droits de l'homme

Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.

Principe 2 : Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.

Travail

Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

Principe 8 : Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Anti-corruption

Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Source : <https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes>

Le Pacte mondial se présente comme une **charte** que les entreprises signent pour s'engager à mettre en œuvre les 10 principes et à **communiquer annuellement** sur leurs progrès à travers la **communication sur le progrès** ou **COP** qui doit être publiée sur le site du Pacte mondial. Elle doit comporter 3 parties :

1. « **Le renouvellement de l'engagement à respecter et à mettre en œuvre les dix principes** du Pacte mondial, signée par le plus haut responsable de l'entreprise »
2. « Une **description détaillée des actions mises en place sur les 4 thèmes** du Pacte mondial* (ou 2 thèmes au niveau GC Learner) »
3. « Les **résultats chiffrés de ces actions ; obtenus ou attendus.** »

Source : <https://www.globalcompact-france.org/p-91-cop>

Global Reporting Initiative (GRI)

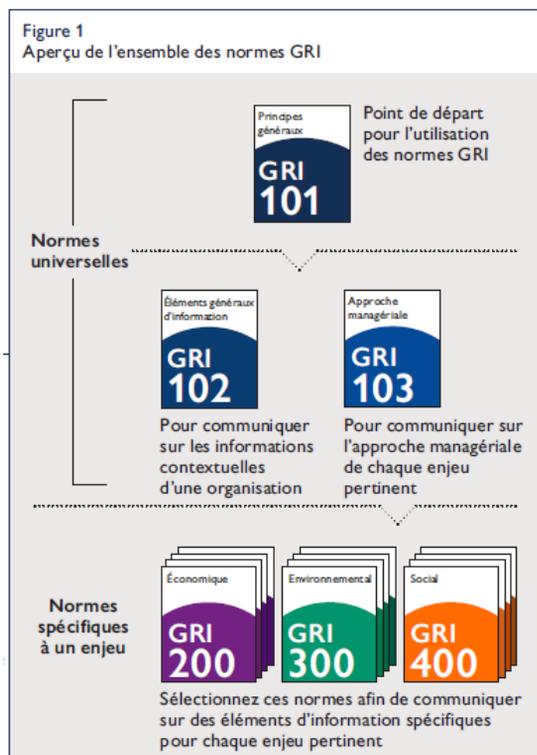
Le GRI a été fondé en 1997 à l'initiative du *Tellus Institute* (Programme des Nations unies pour l'environnement) et du CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) à Boston, suite à la marée noire causée par le tanker Exxon Valdez en Alaska en 1989. C'est une organisation indépendante et à but non lucratif depuis 2001.

À l'origine, le GRI souhaitait établir un **système pour que les entreprises du monde entier puissent rendre compte de leurs engagements environnementaux**. Depuis, son périmètre s'est étendu aux sujets **sociaux**, **économiques** et de **gouvernance** non seulement pour les entreprises mais également pour les organisations.

En 2000, le GRI a publié le premier cadre de reporting en matière de développement durable, les **GRI Guidelines** (G1). Ce référentiel a ensuite été étendu et mis à jour jusqu'à la version **G4** en 2013.



Global Reporting Initiative (GRI) (suite)



Source : GRI

Depuis 2016, le GRI ne fournit plus de lignes directrices (« *guidelines* ») mais bien des **normes** (« *standards* ») en matière de *reporting* de développement durable. Ces normes rassemblent les **bonnes pratiques mondiales de reporting** au sujet des impacts économiques, environnementaux et sociaux des entreprises.

Les normes GRI servent aux entreprises et aux organisations qui souhaitent publier un **rapport de développement durable**.

Elles sont structurées (cf. schéma ci-contre) en fonction des normes :

- **universelles**, qui définissent les principes de *reporting*
- **spécifiques** à un enjeu (environnemental, économique ou social), qui permettent de communiquer sur l'**impact** de l'entreprise par rapport à cet enjeu.

Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les ODD ont été adoptés par l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans le cadre de l'**Agenda 2030** et ils remplacent les huit objectifs du millénaire pour le développement qui se sont terminés en 2015.

Ces **17 objectifs**, auxquels ont été associés **169 cibles**, ont pour ambition de **couvrir tous les enjeux de développement dans tous les pays**.

Ils portent la vision que **l'ensemble des parties prenantes** locales, entrepreneuriales, syndicales, citoyennes, administratives **sont liées dans la réussite de leur mise en œuvre**.



Ces objectifs **s'adressent principalement aux États** qui sont invités, sur une base volontaire, à rendre compte de leurs progrès annuellement. Cependant, **de plus en plus d'entreprises se saisissent de ces objectifs**.

Les ODD forment un cadre très **visible** et **compréhensible par les non-initiés**, ce qui en fait un outil de communication intéressant pour les entreprises. Cependant, les 17 ODD ne concernent pas toutes les organisations et il reste difficile de les appréhender de manière opérationnelle.



Norme ISO 26000

- L'ISO 26000 est la **norme de la responsabilité sociétale (RS)** à l'échelle internationale.
- Élaborée via une **approche multi-parties prenantes**, avec la participation **d'experts** de plus de 99 pays et de 42 **organisations** internationales couvrant divers aspects de la responsabilité sociétale.
- Applicable en France depuis **novembre 2010** et en cours de mise à jour.
- Elle fournit les **lignes directrices** de la RS pour **toutes les organisations** (entreprises, associations, entités publiques...) dans **tous les secteurs d'activité** et définit les **modalités de son intégration**.
- Elle met en avant **deux pratiques fondamentales** pour une démarche de responsabilité sociétale :
 - **L'identification et le dialogue avec les parties prenantes.**
 - **L'identification et la hiérarchisation des enjeux de responsabilité sociétale.**



Graphique 1 : Les sept questions centrales de l'ISO 26000

- La norme identifie **sept questions centrales** de la responsabilité sociétale (cf. graphique ci-dessus). L'ISO 26000 place la **gouvernance au cœur** de ces sujets et elle souligne **l'interdépendance marquée entre eux**. Chacune de ces questions centrales est découpée en **domaines d'action** (36 au total).
- **La norme ISO 26000 n'est pas certifiable** puisqu'elle donne des lignes directrices, et non des exigences ou des obligations. Il n'est donc pas possible d'être « certifié ISO 26000 » ou même « labellisé ISO 26000 ». Cependant, des labels qui s'appuient sur le référentiel de l'ISO 26000 existent et permettent d'attester qu'une entreprise déploie une démarche RSE qui s'appuie sur les recommandations de l'ISO 26000.
- L'ISO 26000 intègre **le Pacte mondial** et le **GRI** et reprend tous leurs principes à la mesure de l'entreprise.
- L'ISO 26000 permet de dessiner une **trajectoire** pour parvenir à atteindre la cible des **ODD**.

Boîte à outils



- ✓ La [bibliothèque documentaire du Pacte mondial](#)
- ✓ Le [référentiel d'indicateurs du GRI](#)
- ✓ Les [17 ODD et leurs cibles](#)
- ✓ Les [indicateurs pour le suivi national des Objectifs de Développement Durable en France](#)
- ✓ Le [référentiel ISO 26000](#)



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Rendez-vous sur le site www.bpifrance.fr



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Parties prenantes
- Priorisation des enjeux
- Gestion de projet RSE

Outils

- Cartographie des parties prenantes
- Matrice de matérialité
- Tableau de bord

+ 13 %

de gain de performance en moyenne pour les entreprises responsables selon une étude de France Stratégie (2016) sur 8 500 entreprises.

Quel intérêt ?

Mettre en place une démarche de RSE a de nombreux bénéfices pour l'entreprise : **amélioration de la marque employeur, fidélisation des clients, renforcement de la chaîne de fournisseurs, réduction des coûts, anticipation des évolutions réglementaires, meilleure maîtrise des risques...**

Pour s'engager en RSE, il existe un large panel d'actions mais **toutes ne sont pas pertinentes** au regard du cœur du métier de l'entreprise et des attentes particulières de ses parties prenantes. C'est pourquoi il est important de suivre une démarche **structurée** et **coconstruite**.

Enfin, les attentes en matière de RSE étant croissantes, tant de la part des clients, des banquiers, des assureurs, des pouvoirs publics, des salariés que du grand public, il est essentiel que la démarche soit **transparente** et qu'elle **implique les parties prenantes les plus importantes** pour l'entreprise.

Comment procéder ?

Afin de construire une démarche pérenne et pour répondre à ces enjeux de transparence et de co-construction, plusieurs étapes sont nécessaires :



En continu : dialogue avec les parties prenantes

Cette méthode simple en quatre étapes permet de se poser les bonnes questions :

1. Quelles parties prenantes sont concernées par les activités de l'entreprise et ont une influence sur celles-ci ?
2. Quelle est la maturité de l'entreprise sur le plan de la RSE ?
3. Quels sont les enjeux prioritaires pour l'activité de l'entreprise ? Pour ses parties prenantes ?
4. Quelles actions mettre en œuvre ? Quels moyens y dédier ? Et quels indicateurs suivre ?



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



1. IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER SES PARTIES PRENANTES

2. FAIRE UN DIAGNOSTIC

3. IDENTIFIER LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES

4. RÉALISER UN PLAN D'ENGAGEMENT

En continu : dialogue avec les parties prenantes

1. IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER SES PARTIES PRENANTES (PP)

Objectif : identifier les parties prenantes qui sont le plus touchées et qui influencent le plus l'entreprise, c'est-à-dire les PP les plus pertinentes pour l'entreprise afin d'établir un dialogue avec elles.

Étapes :

a. Identifier toutes les PP de l'entreprise

- Chercher l'exhaustivité et prendre en compte le fait que certaines relations « entreprise – partie prenante » ne sont pas formelles.
- Cette étape permet à l'entreprise de se rendre compte de la multitude des acteurs affectés par son activité et d'identifier les risques et opportunités qui leur sont liés.

Questionnement type

Envers qui l'entreprise a-t-elle des obligations légales ?

Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les activités et décisions de l'entreprise ?

b. Hiérarchiser les parties prenantes

L'entreprise **définit ensuite le niveau d'importance stratégique de ses PP** afin de pouvoir les prioriser. Pour cela, elle détermine pour chaque PP le niveau d'impact de l'entreprise sur cette PP et le niveau d'influence qu'elle exerce sur l'entreprise. Cet exercice est spécifique à chaque entreprise, à son secteur et à la réalité de son activité.

Par exemple, une entreprise du secteur du conseil considérerait que ses salariés ont une importance stratégique forte, tandis que ses fournisseurs n'ont qu'une importance stratégique moyenne, voire faible :

Partie prenante	Comment l'entreprise affecte la PP ?	Niveau d'impact (faible, moyen, fort)	Comment la PP influence l'entreprise ?	Niveau d'influence (faible, moyen, fort)	Niveau d'importance stratégique (faible, moyen, fort)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires et rémunérations • Sécurité de l'emploi • Qualité de vie au travail • Organisation du travail 	Fort	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation • Force de travail • Relations clients 	Fort	Fort
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Appels d'offres • Délais de paiement • Cahier des charges 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation de produit 	Faible	Moyen / Faible

L'objectif de cette étape étant d'établir un dialogue avec les PP les plus pertinentes, il convient ensuite **d'identifier l'intensité du dialogue actuel avec ses PP**. L'entreprise doit alors se demander pour chaque partie prenante : à quelle fréquence la PP est-elle sollicitée ? Le dialogue est-il établi ? Est-il structuré ?

c. Cartographie des parties prenantes

Suite à ces analyses, l'entreprise peut ensuite cartographier ses PP par niveau de dialogue, d'impact et d'influence. Cette matrice permet de **prioriser le dialogue à établir avec les PP**.

Intensité du dialogue actuel	Fort	Dialogue à pérenniser (long terme)		
	Moyen	Dialogue à rétablir ou développer (moyen terme)		
	Faible	Dialogue à établir très rapidement	PP à contacter d'urgence	
		Faible	Moyen	Fort

Degré d'impact sur la PP



d. Choisir les modalités de dialogue

Nous identifions trois modalités de dialogue différentes:

1. **L'information** qui consiste à transmettre des messages ou des données.
2. La **consultation** qui permet de recueillir l'avis des PP. L'entreprise est donc en attente d'informations.
3. La **concertation** qui consiste à agir de concert avec ses PP pour établir une vision et des objectifs communs.

Le niveau d'importance stratégique de la partie prenante définit la modalité de dialogue la plus appropriée.



2. FAIRE UN DIAGNOSTIC

Objectifs :

- Faire un état des lieux des initiatives déjà existantes
- Positionner les pratiques de l'entreprise par rapport à un référentiel ou un secteur
- Prendre connaissance de l'ensemble des enjeux de RSE qui peuvent être abordés

Étapes:

Sélectionner un référentiel RSE pertinent et reconnu, par ex. l'ISO 26000, le GRI ou un référentiel sectorialisé

1. Pour chaque thème du référentiel, déterminer le niveau de maturité de l'entreprise :
 - L'entreprise a-t-elle une politique formalisée en la matière? Est-elle partagée en interne ? Que contient cette politique ?
 - Quels sont les moyens alloués à la mise en œuvre des projets sur ce sujet ? Quels sont les usages de l'entreprise en la matière ?
 - Quels sont les résultats obtenus par les pratiques de l'entreprise?

Ces questions permettent ainsi de déterminer si l'entreprise a un **niveau de maturité faible** (simple respect de la réglementation), un **niveau de maturité partiel** (marge de progression) ou un **niveau de maturité raisonnable** (démarche sérieuse, documentée, exigeante et atteignant des résultats satisfaisants).



3. IDENTIFIER LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES

Les enjeux de RSE potentiels sont très nombreux, mais l'entreprise ne peut agir sur tous en même temps. Il faut donc les **prioriser** pour définir une stratégie RSE cohérente. L'outil généralement utilisé pour cette priorisation est la **matrice de matérialité**.

Outil : La matrice de matérialité (MdM)

- Objectif : **hiérarchiser les enjeux RSE** au regard des priorités de l'entreprise et des attentes de ses PP.
- Méthode : doit être **opposable, rigoureuse, transparente et répliquable** afin de pouvoir renouveler l'exercice.



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



• Les **étapes d'élaboration d'une MdM** sont les suivantes :

1. Identifier préalablement ses PP internes et externes clés (cf. Étape 1)
2. Identifier un univers d'enjeux environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance plus ou moins pertinents pour l'entreprise (cf. Étape 2)
3. Évaluer le degré d'importance apporté à chaque enjeu par les PP (via des interviews, enquêtes, etc.)
4. Évaluer le degré d'importance de chaque enjeu pour l'entreprise (en interrogeant la direction)
5. Croiser ces deux dernières informations pour chaque enjeu afin d'établir la matrice de matérialité :



4. RÉALISER UN PLAN D'ENGAGEMENT

Objectif : traduire en **actions opérationnelles** les enjeux RSE priorisés dans les étapes précédentes.

Outil : Le plan d'engagement se compose de **fiches actions** qui répondent au format suivant :

- | | |
|---|---|
| 1. Descriptif précis de l'action (quoi ?) | 5. Les objectifs à atteindre à 1 an, 2 ans et 3 ans |
| 2. Mode de mise en œuvre (comment ?) | 6. Les moyens à mobiliser (combien ?) |
| 3. Les acteurs à mobiliser (qui ?) | 7. Les indicateurs de suivi (résultat ?) |
| 4. L'échéancier (quand ?) | |

Ce plan d'engagement doit ensuite être piloté par un responsable RSE qui consigne tous les indicateurs dans un **tableau de bord**. Il existe plusieurs indicateurs de suivi de projets qu'une entreprise peut suivre :

- **Indicateurs de moyens** humains, financiers, physiques (mise à disposition gratuite de matériel, locaux, moyens logistiques, moyens de promotions, etc.)
- **Indicateurs de résultats** qualitatifs ou quantitatifs
- **Indicateurs d'impact pour** mesurer le changement apporté par un projet.

Boîte à outils



L'étude sur les labels RSE de Goodwill-management analysant les labels généralistes (« Engagé RSE », « Bcorp » ou « Lucie 26000 ») et sectoriels ou thématiques. Les labels permettent d'être accompagné dans sa démarche RSE ou de la faire valider par un tiers.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Rendez-vous sur le site www.bpifrance.fr



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Évaluation
- Achats responsables

Outils

- Matrice de matérialité
- Charte fournisseur
- Audit
- Questionnaire
- Plan d'amélioration

66 %

des entreprises interrogées considèrent la conformité comme « tout à fait importante » dans les achats, contre 27 % en 2017 (EcoVadis, *Baromètre achats responsables*, 2019)

58 %

des entreprises interrogées déclarent mieux anticiper les risques via leur politique d'approvisionnement durable et 30 % affirment qu'elle a permis une réduction des coûts (EcoVadis, 2019)

De quoi parle-t-on ?

La mise en place et le pilotage d'une politique RSE au sein de l'activité d'une structure ne suffisent pas à garantir l'intégrité de ses pratiques.

Dans un système économique mondialisé et décentralisé, il est important de s'interroger sur les **politiques sociales et environnementales de l'ensemble de la chaîne de valeur** (fournisseurs, sous-traitants, etc.).

Les entreprises doivent ainsi porter leur attention sur les pratiques de leurs **fournisseurs directs**, et potentiellement indirects (fournisseurs de rangs 2 et au-delà). Cela permettra de **détecter toute mauvaise pratique et d'encourager leurs partenaires** à mettre en place une politique RSE et de meilleures pratiques de fonctionnement.

Lexique

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : selon la Commission Européenne, il s'agit de « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. ». Ainsi, ces entreprises cherchent à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viables ([source](#)). N.B. : en France, la loi Pacte de 2019 a modifié l'article 1833 du Code civil afin que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux.

Matrice de matérialité : tableau reliant l'importance d'un enjeu pour les parties prenantes d'une entreprise à son effet sur ses affaires. Généralement issue d'une consultation interne et externe, elle permet de prioriser les enjeux de RSE d'une entreprise au regard des attentes de ses parties prenantes et de leur effet sur son activité.

Achat responsable : selon l'AFNOR, « achat de bien ou service auprès d'un fournisseur ou prestataire sélectionné pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains ».

Quels intérêts ?

- **Renforcer sa stratégie RSE** : la promotion de la RSE dans la chaîne de valeur des entreprises les incite à analyser leur processus de production et les étapes présentant le plus de risques sociaux et environnementaux. En connaissant mieux leur chaîne de production, les entreprises peuvent ainsi anticiper les risques potentiels et les intégrer dans leur politique RSE interne.
- **Renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement** en identifiant les risques et les facteurs de vulnérabilité de sa chaîne de valeur. Mieux connaître ses fournisseurs et sous-traitants peut aussi permettre aux entreprises de réduire leurs coûts (Baromètre des achats responsables, EcoVadis, 2019).
- **Protéger son image** : les consommateurs sont attentifs aux pratiques des entreprises et de leurs sous-traitants. De nombreux scandales (effondrement du Rana Plaza en 2013, sous-traitants du secteur électronique, exploitation cacaoïère, etc.) ont entaché la réputation de plusieurs entreprises, allant parfois jusqu'au boycott. Analyser les pratiques de sa chaîne de valeur permet de se prémunir de ce risque et de porter des valeurs de transparence et d'excellence.
- **Promouvoir des relations durables avec les fournisseurs** : analyser les pratiques de sa chaîne de valeur et promouvoir une approche partagée avec ses fournisseurs et sous-traitants est synonyme d'un partenariat fort et durable entre tous les acteurs de la chaîne de valeur.
- **Anticiper les évolutions réglementaires** : la France est l'un des premiers pays à avoir légiféré sur la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur chaîne de valeur, avec la loi sur le devoir de vigilance. Transposée au niveau européen, cette obligation ne concerne que les grandes entreprises mais celles-ci font pression sur leurs fournisseurs. De plus, la pression de la société civile étant croissante, une évolution réglementaire progressive n'est pas à exclure.



Comment se saisir du sujet ?

1. Identifier les enjeux et risques RSE prioritaires dans la chaîne de valeur

Les thématiques à traiter en priorité ne sont pas les mêmes en fonction du secteur et de l'entreprise concernée ; aussi il est important d'identifier les enjeux **prioritaires pour une entreprise donnée** et auxquels elle doit être particulièrement vigilante lors de son choix de fournisseur et l'évaluation de ce dernier.

Cette étape fait partie intégrante de la construction de la stratégie RSE d'une entreprise, dont les étapes sont explicitées dans la fiche « **Les étapes d'une démarche RSE** » de ce guide. La fiche aborde également la **matrice de matérialité**, qui est l'outil principal pour identifier les enjeux prioritaires, les hiérarchiser, et qu'il faut construire en consultant les parties prenantes.

2. Inclure des critères RSE dans le choix de fournisseurs

Cette étape doit être articulée avec la **stratégie d'achats responsables**. À partir des thématiques et enjeux prioritaires identifiés précédemment, l'entreprise définit les critères RSE les plus importants qu'elle souhaite prendre en compte dans son choix de fournisseurs.

Ces critères RSE pourront être inclus dans les **appels d'offre et clauses de marché** pour s'assurer qu'ils soient pris en compte par les futurs partenaires. À ce stade du processus, il est important de **pondérer** l'importance des différents critères et de les classer pour pouvoir départager facilement entre plusieurs offres et communiquer les priorités identifiées de manière transparente aux partenaires.

Les autres outils à mobiliser pour cette étape sont la **formation du personnel d'achat aux enjeux RSE** et aux achats responsables, ainsi que la mise en place d'un **Code de conduite ou d'une charte RSE** à destination des sous-traitants et fournisseurs pour afficher de manière transparente les thématiques à prendre en compte, les **réglementations** à respecter et les **valeurs** portées par la structure référente. Ce document peut être annexé au contrat.

3. Évaluer les fournisseurs et sous-traitants

C'est une étape essentielle pour **analyser la performance des fournisseurs**. Il est possible d'inclure cette exigence dans le contrat en précisant la **périodicité** de l'évaluation, et ses modalités d'exécution (périmètre d'analyse, frais à charge du donneur d'ordre ou du fournisseur, etc.).

Cette évaluation peut être conduite par l'entreprise référente par le biais d'un questionnaire, ou par un **prestataire externe** qui conduira un audit ou une évaluation.

4. Analyser la performance de la chaîne de valeur et accompagner les partenaires

Suite à ce recueil de données, il est important **d'analyser la performance RSE des partenaires** en fonction de l'ordre de priorité des critères sélectionnés au début de la démarche. Cette étape est à réaliser au moins pour les principaux partenaires ou ceux les plus à risque, mais idéalement pour l'ensemble de la chaîne de valeur.

Pour les acteurs qui ne remplissent pas certains critères ou obtiennent un score en dessous d'un seuil préalablement défini, il est possible d'établir un **plan de progrès** pour les accompagner. Ce plan fixe les **actions correctives** à entreprendre, les **objectifs à atteindre** et les **échéances** correspondantes. En cas de non-conformité majeure, des sanctions peuvent s'appliquer, allant jusqu'à la rupture de contrat.

Boîte à outils



- ✓ [La norme ISO 20400](#) définit les bonnes pratiques d'une démarche d'achats responsables.
- ✓ [Résultats de l'enquête](#) « RSE : la parole aux fournisseurs ! » de Bpifrance, PwC et l'ORSE



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



NOUER DES RELATIONS DE QUALITÉ AVEC SES FOURNISSEURS



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Dépendance fournisseur
- Délai de paiement
- Contractualisation

Outils

- Diagnostic de dépendance

2 124

acteurs publics et privés composent la communauté des signataires de la charte Relations fournisseurs responsables, représentant ainsi

600

milliards d'euros en volume d'achat en 2020.

(Médiateur des entreprises, *Rapport d'évaluation pour le développement du Label « Relations fournisseurs et achats responsables »*, 2021).

De quoi parle-t-on ?

Les fournisseurs sont des partenaires privilégiés pour la bonne réalisation de l'activité des entreprises.

Nouer des relations durables avec ses fournisseurs repose sur une **confiance** mutuelle et une **transparence** à toutes les étapes de la relation, de la contractualisation jusqu'au paiement et la fin de la relation.

Les relations entre donneur d'ordre ou acheteur et fournisseurs sont encadrées par la législation, mais la mise en place d'une politique **volontariste** dans ce domaine est propice à des **relations pérennes et équilibrées** dans la chaîne de valeur.

Quels intérêts ?

- **Sécuriser les opérations** : accorder de l'importance à ses relations fournisseurs permet de pérenniser les collaborations entre ces derniers et les donneurs d'ordre. En instaurant une relation de confiance et en mettant en place un dialogue continu, les probabilités de défaut des fournisseurs et de dysfonctionnements diminuent.
- **Réaliser des économies** : mettre en place des relations de long terme avec ses fournisseurs limite les ressources à engager pour mener des appels d'offres et pour rechercher de nouveaux prestataires. En réalisant régulièrement des achats chez leurs fournisseurs, les entreprises augmentent également leurs chances de profiter d'économies d'échelle.

Comment se saisir du sujet ?

Les États généraux de l'industrie (EGI), ont fait ressortir une particularité française par rapport à ses contreparties européennes dans le **déséquilibre des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants**. Ce travers a pour conséquence une moindre compétitivité de l'économie française. Nouer des relations pérennes avec ses fournisseurs implique des efforts à réaliser vis-à-vis de plusieurs thématiques dans la relation, à savoir :

- **Contractualiser de manière transparente**

Le moment de la contractualisation est l'occasion d'instaurer d'emblée un dialogue et une relation d'égal à égal avec ses partenaires. **Communiquer les attentes** de l'entreprise vis-à-vis des prestataires retenus (délais, qualité, respect de la réglementation, éthique et déontologie, etc.) est le premier pas vers une collaboration de longue durée.

Lexique

Dépendance économique : selon la Cour de cassation, « la situation de dépendance est la situation d'une entreprise qui ne dispose pas de la possibilité de substituer à son ou ses fournisseurs un ou plusieurs autres fournisseurs répondant à sa demande d'approvisionnement dans des conditions techniques et économiques comparables. »

Donneur d'ordre : dans une relation entre client et fournisseur, le donneur d'ordre est la personne physique ou morale qui engage un prestataire pour réaliser un projet.

Chaîne d'approvisionnement (supply chain) : réseau des entreprises, prestataires, activités et ressources mobilisées dans la production et vente d'un produit. Elle couvre l'ensemble du processus de production, des matières premières jusqu'au consommateur ou utilisateur final.



NOUER DES RELATIONS DE QUALITÉ AVEC SES FOURNISSEURS



Comment se saisir du sujet ? (suite)

Dans un souci de **transparence et d'équité dans les relations**, les contrats devraient intégrer des clauses claires (délai de préavis, conditions de négociation, etc.) sur les processus de **modification** des commandes, leur **annulation** ou les **sanctions** qui peuvent s'appliquer (produit défectueux, retard de livraison, etc.).

● S'assurer de l'équité financière dans les relations

De nombreuses entreprises rencontrent des difficultés dans la gestion de leur trésorerie, qui peuvent aller jusqu'à leur faillite; elles découlent de pratiques de paiement les mettant en risque. Pour remédier à ce phénomène, la loi pour la modernisation de l'économie a **encadré les pratiques de paiement pour limiter les retards excessifs**, qui mettent en danger la santé budgétaire des entreprises. À ce titre, les donneurs d'ordre doivent viser une **conduite exemplaire** dans le paiement des factures reçues pour éviter de placer leurs partenaires dans l'embarras.

Dans le cadre de relations de longue durée, et lorsque cela est possible, une bonne pratique peut être **d'anticiper le paiement**, en mettant en place des virements récurrents par exemple. La **simplification de la gestion des factures** est également un levier à activer à cet égard, en demandant au fournisseur l'émission rapide de la facture, et le format numérique, ainsi que l'envoi direct ou une information directe du dépôt sur une plateforme ou auprès d'un intermédiaire éventuel.

● Réduire les risques de dépendance

Des relations **asymétriques** entre donneur d'ordre et fournisseur peuvent aboutir à une situation de **dépendance économique**, dans laquelle une entreprise ne peut substituer à son donneur d'ordre un ou plusieurs autres donneurs d'ordre qui permettent à l'entreprise de fonctionner de façon équivalente. Le poids excessif d'un donneur d'ordre dans l'activité d'un fournisseur peut représenter un risque en cas de modification subite des volumes de commandes.

Des actions qu'une entreprise peut déployer pour gérer les risques de dépendance de ses fournisseurs et vis-à-vis d'eux sont :

- **Détecter** les situations de dépendance : en étant vigilante quant aux volumes de commande par rapport à l'activité du fournisseur ;
- **Analyser** les situations et facteurs de dépendance : en envoyant un questionnaire au fournisseur concerné pour cerner sa propre évaluation de la situation et identifier ses attentes ;
- Intégrer la situation de dépendance dans l'**analyse des risques** et sensibiliser le personnel d'achat ;
- Soutenir les fournisseurs pour **sortir de la dépendance** économique (diversification, marchés internationaux) ;
- **Anticiper la fin de la relation commerciale** : le désengagement en cas de dépendance doit être planifié en accord avec le fournisseur pour lui permettre de s'adapter.

Boîte à outils



Fiches complémentaires : « **Relations fournisseurs** »



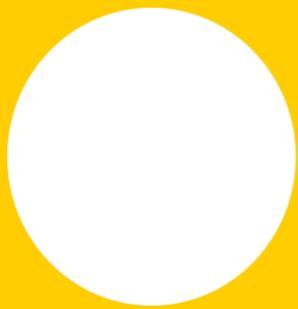
La charte Relations fournisseurs responsables promeut et encadre la mise en place de relations « gagnant-gagnant » entre les entreprises et leurs fournisseurs.



Le Conseil national des achats représente la fonction achats en France. Il gère le label relations fournisseurs et achats responsables et a publié des accords de bonnes pratiques sectorielles pour inspiration.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



**SERVIR
L'AVENIR**

