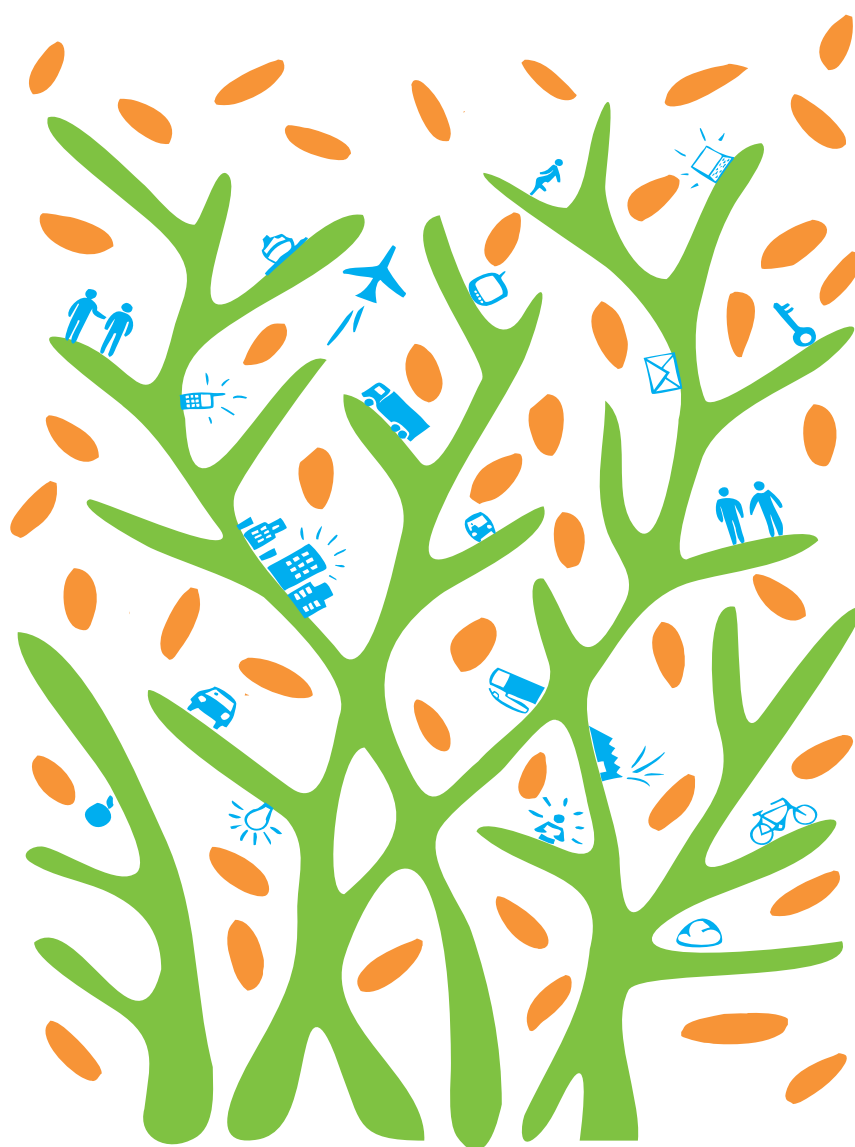


# Améliorer la relation client - fournisseur

15 recommandations pratiques  
pour construire un partenariat gagnant - gagnant



ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Février 2010





AVANT-PROPOS .....	3
INTRODUCTION ET DEFINITION DE LA RSE .....	5
15 RECOMMANDATIONS POUR INTEGRER LA RSE DANS VOS RELATIONS CLIENT - FOURNISSEUR.....	7
1. S'assurer de la pertinence de la programmation des commandes.....	7
2. Souligner l'innovation, les aspects novateurs et la qualité des biens et services proposés.....	8
3. Inclure des clauses de propriété intellectuelle et de savoir-faire dans les contrats.....	9
4. Avoir des délais de paiement raisonnables et conformes avec la LME.....	9
5. Eviter les clauses et les pratiques abusives.....	11
6. Promouvoir le sourcing local.....	13
7. Etre en capacité de détecter et répondre à des appels d'offres importants.....	14
8. Intégrer des critères environnementaux et sociaux.....	14
9. Accompagner la performance et favoriser les échanges entre clients et fournisseurs.....	17
10. Anticiper les évolutions de l'activité et les évolutions technologiques.....	19
11. Refuser les discriminations et respecter les salariés.....	20
12. S'assurer du respect de la santé et de la sécurité des consommateurs.....	20
13. Emettre des alertes entre clients et fournisseurs.....	21
14. Appliquer les mêmes mesures de sécurité et les mêmes avantages aux salariés du client et du fournisseur lorsqu'ils travaillent sur le même site.....	21
15. Favoriser le co-développement à l'international.....	22
SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS.....	23
Répartition des recommandations entre client et fournisseur.....	25
CONCLUSION : LA RSE EST UN FACTEUR DE PROGRES POUR LES FOURNISSEURS COMME POUR LES CLIENTS .....	26
EN SAVOIR PLUS.....	27







Lors du lancement des Etats Généraux de l'Industrie, le 15 octobre 2009, Monsieur Christian ESTROSI, ministre chargé de l'industrie, a notamment appelé les industriels à réussir le pari de relations « gagnant-gagnant » entre grands groupes et PME/PMI en privilégiant une logique d'écosystème et de partenariat. Tout en s'inscrivant dans une stratégie de long terme, cette logique doit favoriser la performance économique immédiate.

Les CCI sont tous les jours au contact des entreprises grandes et petites et ont constaté le besoin d'améliorer la qualité des liens économiques contractuels entre elles. Les CCI ont donc jugé utile d'engager un nouveau travail dans ce sens. D'où ce guide, réalisé à partir des entretiens effectués avec plus d'une centaine d'entreprises, qui a l'ambition d'aider à améliorer une relation essentielle, celle entre les clients ou donneurs d'ordres et les fournisseurs ou sous-traitants. L'enquête sur laquelle ce travail est fondé ne prétend pas fournir des réponses représentatives du tissu des entreprises, mais elle a permis de valider le questionnement proposé. Nous avons donc confiance dans l'utilité de ce guide pour les partenaires soucieux de la responsabilité sociale de leur entreprise.

Bonne mise en œuvre !



**Jean-François Bernardin,**

Président de  
l'Assemblée des Chambres Françaises  
de Commerce et d'Industrie





# INTRODUCTION ET DEFINITION DE LA RSE

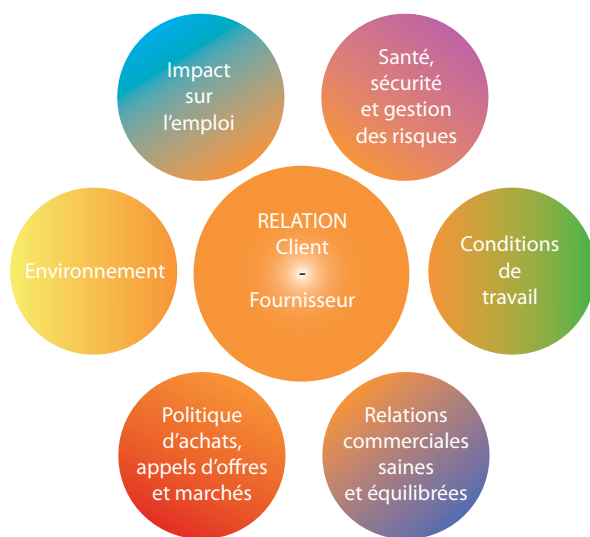


La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) consiste à intégrer des objectifs sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance dans la stratégie de développement de l'entreprise. La conciliation des dimensions économiques, sociales et environnementales lui permet de s'engager ainsi dans une démarche de développement durable, notamment par la prise en considération des points de vue de toutes les parties concernées (les parties prenantes) par la vie de l'entreprise.

Si les grandes entreprises intègrent de plus en plus la RSE dans leurs propres démarches, ce n'est que très récemment qu'elles ont commencé à l'aborder dans leur relation avec leurs fournisseurs et sous-traitants. Dans le contexte économique actuel, un partenariat gagnant-gagnant entre clients et fournisseurs ou sous-traitants est plus fondamental que jamais. C'est pourquoi ce guide aborde les points clés de cette relation client - fournisseur et établit un état des lieux des aspects à améliorer pour chaque entreprise (en position de client acheteur ou donneur d'ordre comme en position de fournisseur ou de sous-traitant) au regard de la RSE.

Pour aborder l'ensemble des aspects de la RSE, le guide fait référence au projet de norme ISO 26000<sup>1</sup>, norme internationale en cours d'élaboration en matière de RSE. Ce projet de norme pose clairement le principe selon lequel "il convient qu'une organisation envisage d'apporter son appui aux petites et moyennes organisations, y compris de les aider à mieux prendre conscience des questions de responsabilité sociétale et participe activement à leur sensibilisation"<sup>2</sup>. D'autres questions spécifiques à la relation donneur d'ordres - fournisseur ont été ajoutées, lorsque ces aspects ne sont pas suffisamment traités par le projet de norme ISO 26000. Les thèmes abordés au cours de cette étude présentent de nombreuses similitudes avec le projet de norme.

## Thèmes abordés par le guide :



Dans la suite du présent document, nous définirons par le terme « client » le donneur d'ordres, commanditaire, acheteur, tant privé que public qui a un impact important sur le chiffre d'affaires du fournisseur ou sous-traitant. De même, le terme « fournisseur » qualifiera l'entreprise fournissant une prestation ou un produit, ou un ensemble de services et de biens. Il doit être noté que, dans ce guide, nous nous intéressons aux acteurs de la chaîne de valeur et non pas à l'ensemble des parties prenantes.

L'objectif de ce guide est d'encourager le dialogue entre les clients et leurs fournisseurs ou sous-traitants. Il met en exergue les points sur lesquels les sous-traitants ou fournisseurs pourront exprimer leurs préoccupations et tenter d'améliorer leur relation avec leurs clients pour intégrer les enjeux de la RSE dans cette relation au quotidien et la rendre plus pérenne et plus profitable aux deux parties.

<sup>1</sup> "Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale", version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008  
<sup>2</sup> P. 52 du projet de norme ISO 26000



Ce guide s'est appuyé sur la réponse d'une centaine d'entreprises à un questionnaire relatif à la « relation client - fournisseur au regard de la RSE ». Cette enquête a été réalisée par l'ACFCI avec le soutien de l'ensemble des CCI et CRCI, de l'Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise (ORSE) et du Centre des jeunes dirigeants (CJD). Entre septembre et octobre 2009, les conseillers industrie, commerce et développement durable des CCI ont interviewé des entreprises s'inscrivant dans une position de fournisseur par rapport à des clients importants en termes de chiffres d'affaires<sup>3</sup>.

Cette enquête a permis d'évaluer et d'analyser certains points clefs de la relation client - fournisseur en matière de RSE en identifiant les sujets sensibles, les aspects inhérents à la relation à améliorer, les pratiques mises en œuvre, les difficultés rencontrées et les bénéfices réels ou attendus. 128 entreprises ont participé à cette enquête<sup>4</sup>. Les entreprises interrogées en position de fournisseurs ou de sous-traitants, ont donné leur avis concernant ceux de leurs clients contribuant à plus de 10 % de leur chiffre d'affaires. 96% des entreprises interrogées ont moins de 250 salariés et 70% sont des entreprises indépendantes. 66% des clients sont des entreprises de plus de 250 salariés. 66% des entreprises interrogées travaillent avec leurs clients depuis plus de 5 ans. On peut noter que, dans cette enquête, les fournisseurs affichent une dépendance certaine vis-à-vis de leurs clients : près de 1 entreprise interrogée sur 2 s'est exprimée sur un client représentant plus de 20% de son chiffre d'affaires.

La synthèse ainsi que l'intégralité des résultats de l'enquête sont téléchargeables à l'adresse suivante : [www.acfci.cci.fr/environnement](http://www.acfci.cci.fr/environnement).

---

<sup>3</sup> Il doit être noté que cette enquête a été majoritairement relayée auprès d'entreprises déjà sensibilisées au développement durable.

<sup>4</sup> Sur les 128 entreprises ayant participé au questionnaire, 71 entreprises ont répondu en totalité au questionnaire.





# 15 RECOMMANDATIONS POUR INTEGRER LA RSE DANS VOS RELATIONS CLIENT - FOURNISSEUR



## 1. S'assurer de la pertinence de la programmation des commandes

La justesse et la précision de l'anticipation des commandes permettent une certaine marge de manœuvre et une meilleure gestion des stocks pour le fournisseur. Ses performances et sa capacité de production seront d'autant améliorées que l'anticipation des commandes sera correcte.

### Constat

**Dans notre enquête, pour 55% des fournisseurs, leurs clients font preuve d'anticipation dans leurs commandes et fixent des délais raisonnables à leurs fournisseurs. Il existe donc encore une marge de progrès dans ce domaine.**

*“Le client met en place une campagne annuelle de commandes et applique les mêmes délais depuis des années.”*

Une PME spécialisée dans l'impression numérique

Toutefois, nombre de clients n'anticipent pas encore suffisamment leurs commandes :

*“ Des besoins prévisionnels sont annoncés, sans engagement d'indemnisation dans le cas de modifications techniques ou quantitatives ultérieures. Il n'est pas tenu compte des flux d'approvisionnement et des profondeurs de process. Dans l'environnement économique actuel, complètement bouleversé, les sous-traitants sont pénalisés par des valeurs de stocks importantes. Cette situation n'est pas propre à un client mais à la majorité de nos clients.”*

Une PME industrielle, dans le secteur des composants mécano-soudés

Certains secteurs ont mis en place des codes de bonne conduite, tel que le secteur automobile, avec le “Code de performance et de bonnes pratiques relatif aux relations client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile”<sup>5</sup>. Ce code stipule notamment que dans le cas d'une commande ouverte, le client s'engage à donner à son fournisseur dans les meilleurs délais une information complète sur les volumes prévisionnels de livraison.

### Conseil pratique

La mise en place d'outils de gestion communs au fournisseur et au client peut améliorer la justesse et la précision de l'anticipation des commandes :

- une annualisation des commandes avec un engagement sur les quantités peut permettre au fournisseur de mieux appréhender les besoins de son client ;
- la planification stratégique et la prospective économique doivent être intégrées dans les outils communs (tableaux de bords, business plans, indicateurs de performance).

Pour les fournisseurs, il s'agit de régulièrement débattre avec leurs clients de la pertinence des commandes. Par exemple, pour l'achat de matières premières, il s'agit d'avoir bien en tête la planification des commandes pour acheter ses matières premières dans les meilleures conditions et non dans l'urgence. Par ailleurs, il ne faut pas prendre le plan de commande de ses clients pour acquis. Il convient de se faire confirmer chaque production avant de la lancer pour s'assurer qu'elle est encore d'actualité. Il faut aussi vérifier à chaque fois le délai dans lequel la commande sera enlevée.

<sup>5</sup> Issu des Etats Généraux de l'Automobile tenus le 20 janvier 2009, ce code a été signé le 9 février 2009 par le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) et le Comité de liaison des fournisseurs de l'automobile (CLIFA). Il définit les nouvelles relations de partenariat au sein de la filière : [www.ccfa.fr/IMG/pdf/code\\_de\\_performance\\_et\\_de\\_bonnes\\_pratiques\\_du\\_09.02.09.pdf](http://www.ccfa.fr/IMG/pdf/code_de_performance_et_de_bonnes_pratiques_du_09.02.09.pdf)



## 2. Souligner l'innovation, les aspects novateurs et la qualité des biens et services proposés

Lorsque le client choisit ses fournisseurs, l'innovation technologique, les aspects novateurs et la qualité des biens et services produits constituent un avantage compétitif pour chaque fournisseur, dans le cadre des marchés privés comme publics. La créativité et l'innovation peuvent contribuer à justifier la politique de prix du fournisseur.

### Constat

**Pour 74% des entreprises enquêtées, leurs clients sont sensibles à leurs efforts en matière d'innovation, de création ou de qualité au regard du bien ou du service fourni.**

“ Notre client nous demande souvent des conseils (expertise) en amont de ses études. ”

Entreprise dans le domaine des laboratoires d'essai en environnement.

Les aspects de l'innovation, de la création et de la qualité ne sont cependant pas toujours reconnus à leur juste valeur. La fonction “achat” occupe une place trop importante chez certaines entreprises clientes par rapport aux fonctions recherche et développement par exemple. Les exigences de gestion peuvent primer sur les compétences techniques, et les fournisseurs ont quelques difficultés à faire reconnaître la part de l'innovation et de la création dans les biens et services qu'ils proposent à leurs clients.

“ Notre activité de constructeur d'équipements clé en main (exemple : machine spéciale) est très gourmande en énergie créatrice, les mises au point sont difficiles. La valeur ajoutée, les gains de compétitivités que nous apportons sont de moins en moins reconnus par des gens qui n'ont plus les compétences techniques pour en apprécier la mesure : acheteurs, chargés d'affaires, responsables de production. ”

Une PME du secteur de la construction mécanique dans les domaines de l'automobile, l'aéronautique, la sidérurgie.

A contrario, les propositions techniques faites par le fournisseur auprès du client peuvent même entraîner une baisse des prix des biens et services.

“ L'intérêt des clients est d'obtenir des baisses de prix par le biais des propositions techniques que nous pouvons faire. Certains clients peuvent utiliser ces améliorations pour négocier avec des concurrents dont les coûts main-d'œuvre sont moins élevés. ”

Une PME du secteur des composants mécano-soudés.

### Conseil pratique

Il peut être pertinent de proposer des outils stratégiques (plates-formes d'échange, business reviews) pour donner les moyens au fournisseur de faire reconnaître l'innovation, la création et la qualité des biens et services fournis. La mise en place de fiches techniques abordables et claires pour une fonction achat pas toujours sensibilisée aux aspects techniques peut constituer un moyen efficace de souligner les avantages des produits et services des fournisseurs.



### 3. Inclure des clauses de propriété intellectuelle et de savoir-faire dans les contrats

#### Constat

**50% des fournisseurs interrogés sont d'accord ou plutôt d'accord pour dire que les clauses de propriété intellectuelle et de savoir-faire sont abordées de façon explicite dans les contrats.**

Les questions de propriété intellectuelle et de savoir-faire sont plus ou moins abordées dans les contrats en fonction des secteurs d'activité. Par exemple dans les secteurs aéronautique et nucléaire, les clauses de propriété intellectuelle font partie intégrante des contrats, alors que ces questions sont souvent abordées de façon moins précise dans d'autres secteurs d'activité.

Certains clients réalisent des audits pour évaluer le savoir-faire technique ou technologique du fournisseur.

#### Conseil pratique

Inclure des clauses de propriété intellectuelle dans les contrats est une nécessité pour qu'un partenariat client - fournisseur soit vraiment gagnant - gagnant. Le site du ministère de l'industrie propose des fiches pratiques pour aborder la propriété intellectuelle dans les contrats. Ces fiches sont accessibles avec le lien suivant :

[www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/fiches\\_pratiques/index.htm](http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/fiches_pratiques/index.htm)

### 4. Avoir des délais de paiement raisonnables et conformes à la LME

Les délais de paiement sont un enjeu important dans la responsabilité sociale de l'entreprise cliente. En effet, la trésorerie des fournisseurs et sous-traitants est fortement dépendante des délais de paiements de leurs clients. La loi de modernisation de l'économie (LME)<sup>6</sup> prévoit que pour tous les contrats conclus à compter du 1er janvier 2009, le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne pourra dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture, sauf dérogations temporaires. Cette réduction des délais de paiement vise à favoriser le développement des PME, en desserrant la contrainte financière et donc en réduisant leurs besoins en fonds de roulement.

#### Constat

**Pour 72% des entreprises interrogées, les délais de paiement sont acceptables et conformes à la législation en vigueur.**

Si la LME semble avoir amélioré la situation d'un certain nombre de PME, plusieurs entreprises dénoncent cependant la persistance de pratiques ayant pour conséquence d'allonger les délais. Certaines regrettent aussi une relation commerciale plus tendue.

*“ Les délais de paiement ramenés à 60 jours se traduisent dans la réalité en 60 jours fin de mois donc 75-80j. Cette réduction des délais de paiement à permis aux fournisseurs et sous-traitants d'obtenir une amélioration de leur situation financière. Cependant, cet avantage a immédiatement fait l'objet d'une demande de contrepartie dans la négociation des prix.*

*Cet encours représente encore pour le donneur d'ordres un moyen de pression sur le fournisseur car cette somme importante est essentielle pour la trésorerie d'une PME / TPE. ”*

Une PME industrielle du secteur de l'usinage de pièces mécaniques pour l'automobile.

<sup>6</sup> Loi n° 2008-776 du 4 août 2008, JO du 5 août 2008.



Par ailleurs, la LME a prévu la possibilité de dérogations jusqu'en 2012 pour certains secteurs ou cas particuliers. Les filières professionnelles suivantes ont ainsi négocié des dérogations : le BTP, le textile, le jouet, les métiers du livre, le bricolage, la papeterie fourniture et bureautique, la conserve alimentaire, les pneumatiques, les animaux de compagnie et les deux-roues. Lorsque le secteur d'activité du client bénéficie d'une dérogation mais pas celui du fournisseur, il y a « effet ciseau » : le fournisseur ne peut pas bénéficier de la part de son client du même délai de paiement que celui qu'il doit respecter envers ses propres fournisseurs. De tels effets se produisent également dès lors qu'il y a des fournisseurs et des clients non français. En effet, le fournisseur français est tenu de respecter les délais de paiement fixés par la LME y compris vis-à-vis de ses fournisseurs étrangers. En revanche il ne peut pas se prévaloir de ces délais maximaux auprès de ses clients étrangers, qui ne sont pas assujettis à la LME.

### Conseil pratique

Il faut bien connaître la loi et ne pas hésiter à alerter votre organisation professionnelle si les délais de paiement légaux ne sont pas respectés.

Par ailleurs, la loi impose aux commissaires aux comptes de faire une analyse des délais de paiement des entreprises à la fois en tant que clients et en tant que fournisseurs. S'ils constatent des manquements répétés, ils doivent en aviser la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF).

Certains secteurs ont mis en place des chartes ou des codes de bonne conduite, tel que le secteur automobile, avec le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif aux relations client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile ». Ce code définit précisément les conditions de règlement des fournisseurs dans la filière, et une procédure de médiation a été mise en place. Des médiateurs peuvent ainsi être saisis en cas de différends, notamment sur les délais de paiement.

### Plus d'information sur la mise en œuvre de la LME :

- [www.modernisationeconomie.fr/entreprises/lme\\_entreprise.html](http://www.modernisationeconomie.fr/entreprises/lme_entreprise.html)
- [www.dgccrf.bercy.gouv.fr/documentation/lme](http://www.dgccrf.bercy.gouv.fr/documentation/lme)

Sur ce site vous trouverez notamment l'ensemble des accords sectoriels dérogatoires aux délais de paiement.

### Maîtriser les procédures de traitements administratifs

Les traitements administratifs, comme les délais de paiement, sont un enjeu important surtout pour les PME/PMI fournisseurs des administrations et établissements publics. Les délais d'encaissement ou de libérations des cautions sont fortement dépendants des procédures de traitements administratifs par les clients.

### Constat

**Pour 72% des fournisseurs, les traitements administratifs (hors délais de paiement) de leur client sont effectués dans un délai raisonnable.**

Toutefois, quelques exemples qui complexifient et alourdissent les traitements administratifs ont été cités par les entreprises interrogées : absentéisme ou turnover des interlocuteurs, usages de « normes » ralentissant les procédures urgentes, procédures de réception lourdes réclamant de nombreux contrôles et signatures, cloisonnement et perte des documents entre les services et retards volontaires pour lisser la trésorerie de la part de services comptables.

### Conseil pratique

Pour alléger les procédures administratives, clients et fournisseurs ont intérêt à dématérialiser leurs procédures au maximum. Des dispositifs de signature et de certificats électroniques tels que ChamberSign ([www.chambersign.tm.fr](http://www.chambersign.tm.fr)) permettent d'assurer la sécurisation de ces procédures, notamment pour la réponse en ligne à des appels d'offres ou pour la transmission de factures.

<sup>7</sup>Voir note n°9 page 11



## 5. Eviter les clauses et les pratiques abusives

La négociation commerciale est un enjeu crucial dans le cadre d'une relation saine et équilibrée entre client et fournisseur. Une telle relation implique que le client qui se trouve souvent en position de force ne cherche pas à imposer des clauses abusives à son fournisseur.

L'article L 442-6 du Code du commerce liste des pratiques abusives, qui sont par conséquent interdites dans le cadre de ces négociations commerciales et engageant la responsabilité de leur auteur. Ainsi, tout producteur, commerçant, industriel, ou toute personne immatriculée au répertoire des métiers doit réparer le préjudice causé par le fait :

- d'obtenir ou de tenter d'obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu ;
- de soumettre ou de tenter de soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties ;
- d'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage, condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné et, le cas échéant, d'un service demandé par le fournisseur et ayant fait l'objet d'un accord écrit ;
- d'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale totale ou partielle des relations commerciales, des conditions manifestement 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 ;
- de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par des accords interprofessionnels.

Toujours en vertu de l'article L 442-6 du Code de commerce, sont nuls les clauses ou contrats prévoyant pour un producteur, un commerçant, un industriel ou une personne immatriculée au répertoire des métiers, la possibilité :

- de bénéficier rétroactivement de remises, de ristournes ou d'accords de coopération commerciale ;
- d'obtenir le paiement d'un droit d'accès au référencement préalablement à la passation de toute commande ;
- d'interdire au cocontractant la cession à des tiers des créances qu'il détient sur lui ;
- de bénéficier automatiquement des conditions plus favorables consenties aux entreprises concurrentes par le cocontractant ;

La Fédération de la Plasturgie<sup>8</sup> a mené en 2009 une enquête sur les pratiques abusives dans la plasturgie, pratiques qui sont listées ci-dessous. Alors que certaines pratiques sont clairement interdites par le Code du commerce, d'autres ne le sont pas. Clients et fournisseurs doivent donc être vigilants et éviter de telles pratiques, même lorsqu'elles ne sont pas interdites par la loi.

Certains secteurs ont mis en place des codes de bonne conduite, tel que le secteur automobile, avec le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif aux relations client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile<sup>9</sup> ». Ce code stipule notamment que le client s'interdit d'exiger qu'une part minimale des productions du fournisseur, ou de ses achats, soit réalisée dans des pays à bas coût sans justification économique objective fondée sur le prix rendu.

<sup>8</sup> [www.laplasturgie.fr](http://www.laplasturgie.fr)

<sup>9</sup> Issu des Etats Généraux de l'Automobile tenus le 20 janvier 2009, ce code a été signé le 9 février 2009 par le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) et le Comité de liaison des fournisseurs de l'automobile (CLIFA). Il définit les nouvelles relations de partenariat au sein de la filière : [www.ccfa.fr/IMG/pdf/code\\_de\\_performance\\_et\\_de\\_bonnes\\_pratiques\\_du\\_09.02.09.pdf](http://www.ccfa.fr/IMG/pdf/code_de_performance_et_de_bonnes_pratiques_du_09.02.09.pdf)



## Rejet des conditions générales de vente (CGV) du fournisseur et obligation d'accepter les « conditions générales d'achat » des clients sans réserve

Une pratique qui peut être considérée comme abusive consiste pour le client à rejeter les conditions générales de vente (CGV) du fournisseur. Cependant, la loi de modernisation de l'économie (LME)<sup>10</sup> a introduit la liberté de négociation entre clients et fournisseurs. Tout producteur, prestataire de services, grossiste ou importateur peut ainsi convenir avec un acheteur de produits ou de prestations de conditions particulières de vente qui ne sont pas soumises à l'obligation de communication à laquelle sont soumises les CGV.

*« Il arrive que des clients tentent d'introduire des conditions non préalablement acceptées lors de la négociation, qui contredisent les conditions générales de vente, avec par exemple des changements dans la quantité commandée ; dans ce cas on vous dit « une autre commande ultérieure vous sera adressée en temps voulu », ce qui permet de passer une commande (engageante pour le fournisseur) sur la base de seulement 30 ou 40% de l'engagement quantitatif du client. »*

Une PME industrielle du secteur des composants mécano-soudés.

Certains clients tentent également d'imposer systématiquement ce qu'ils appellent abusivement leurs « conditions générales d'achat » à leurs fournisseurs. Le terme même de « conditions générales d'achat » n'a contrairement aux CGV aucune existence légale.

### Autres pratiques abusives fréquentes<sup>11</sup>

- Obligation de détailler les coûts de production
- Refus des clauses de révision de prix
- Note de débit pour non-conformité ou incidents techniques non prouvés ou manquements supposés à des clauses imprécises
- Transfert de responsabilité abusif vers le sous-traitant
- Stocks de consignation ayant pour but de contourner les règles en matière de délais de paiement
- Non-paiement des études et expertises réalisées par le fournisseur
- Modification unilatérale du contrat visant à accroître la responsabilité du fournisseur, à baisser les prix et modifier les quantités
- Demande de compensation pour l'application de délais de paiement
- Rupture brutale de la relation commerciale
- Demande de cautions bancaires excessives
- Facturation par des filières étrangères pour allonger les délais de paiement
- Pratique imposée de l'auto-facturation
- Imposition d'un quota de production dans les pays « low-cost » (pratique proscrite par le code de performance et de bonnes pratiques du secteur automobile - voir p. 12)
- Non-respect et/ou transfert forcé de la propriété intellectuelle
- Pression pour commencer un projet sans avoir de lettre de nomination ni de commande

<sup>10</sup> Loi n° 2008-776 du 4 août 2008, JO du 5 août 2008.

<sup>11</sup> Source : Fédération de la Plasturgie, Enquête sur les pratiques abusives dans la plasturgie, 2009



## Conseil pratique

En l'absence d'un code de bonnes pratiques du type de celui du secteur automobile, pour se prémunir contre ces clauses ou ces pratiques abusives, vous pouvez vous prévaloir des « usages professionnels ». Ces documents existent pour la majorité des secteurs d'activité. Ils définissent les pratiques usuelles du secteur et constituent donc sa référence professionnelle. Vous pouvez contacter votre organisation professionnelle pour obtenir une synthèse des usages professionnels de votre secteur. Les documents définissant ces usages professionnels sont par ailleurs disponibles auprès du Bureau des usages professionnels du greffe du Tribunal de commerce de Paris.

## 6. Promouvoir le sourcing local

Donner une préférence à des fournisseurs locaux dans le cadre des marchés privés peut être intéressant par rapport à deux aspects de la RSE. D'une part, le client réduit son impact sur l'environnement (réduction des émissions de GES) grâce à une diminution du transport. Cela représente un certain avantage économique pour le client lui-même. D'autre part, le choix d'un fournisseur local permet de développer le tissu local, multiplier les contacts entre les acteurs et les parties-prenantes d'une même zone et dynamiser l'emploi local. Il doit cependant être rappelé que la préférence locale n'est pas autorisée dans le cadre des marchés publics.

### Constat

**Pour 46% des entreprises interrogées, les clients donnent une préférence à des fournisseurs locaux.**

*« Air France soutient des réseaux de PME implantées autour de Roissy tel que le réseau PLATO Roissy-CDG qui regroupe 60 PME locales. Air France soutient également des réseaux de Pays de Roissy-CDG fédérant 12 PME du secteur de la sûreté et de la sécurité. La moitié des achats de la compagnie est réalisée en Île-de-France (2 milliards €). »*

Rapport DD Air France KLM 2008

*« Pour ses produits alimentaires à marques propres, Carrefour privilégie l'approvisionnement local, ce qui lui permet d'associer à sa croissance les PME et les producteurs agricoles. Cette politique se traduit par le développement des Filières Qualité Carrefour (418 en 2008) et de gammes dédiées aux produits des terroirs en France, en Espagne, en Belgique, en Italie et en Colombie. Le Groupe participe ainsi au développement des pays où il est implanté tout en évitant les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport de produits importés. »*

Rapport DD Carrefour 2008

Le critère de proximité n'est pas toujours une priorité dans les choix des fournisseurs. Sept entreprises interrogées ont rappelé que les clients ont tendance à donner la priorité au ratio « prix/qualité/délai » le plus attractif.

## Conseil pratique

La proximité du fournisseur peut être un réel avantage, en particulier lorsque la relation entre le client et le fournisseur est fondée sur des biens ou services nécessitant un service après-vente performant et une très grande réactivité du fournisseur. On constate alors un regain d'intérêt pour le critère de localisation. En effet, le SAV sera d'autant plus efficace qu'il sera à proximité du client. Cet avantage doit donc être clairement mis en avant vis-à-vis de vos clients privés.

Si la préférence locale n'est pas autorisée dans le cadre des marchés publics, certaines collectivités incitent les entreprises locales à intégrer des exigences de RSE qui seront déterminantes dans le cadre de l'attribution de leurs marchés. L'intégration de tels critères doit donc également être clairement mise en avant dans votre réponse à des appels d'offres publics.

Pour que des fournisseurs locaux puissent être retenus, il faut qu'ils soient en mesure de répondre aux appels d'offres même lorsqu'ils sont de taille importante.



## 7. Etre en capacité de détecter et répondre à des appels d'offres importants

Certains marchés sont difficilement accessibles aux PME-PMI pour différentes raisons. Les PME-PMI peuvent ne pas avoir les capacités de production nécessaires pour répondre au marché notamment dans un contexte de crise débouchant sur une rationalisation et une diminution du nombre de fournisseurs par les grandes entreprises. Dans d'autres cas, la PME-PMI peut ne pas avoir la capacité de répondre aux différentes démarches administratives souvent lourdes dans le cas des marchés publics.

### Constat

**Pour 91% des entreprises interrogées, le marché mis en place par leur client est adapté aux PME-PMI<sup>12</sup>.**

### Conseil pratique

Pour rendre leurs marchés plus accessibles aux PME, les clients privés ou publics peuvent dimensionner ces marchés en lots d'une taille plus accessible pour des petits prestataires. Une autre façon de faciliter l'accès des PME au marché est de ménager des délais avec des livraisons fractionnées.

Par ailleurs, plusieurs petits fournisseurs peuvent s'associer entre eux pour fournir les quantités ou les prestations demandées et respecter les délais imposés.

Une cinquantaine de très grandes entreprises françaises ont signé le « Pacte PME », initiative du Comité Richelieu<sup>13</sup>, association française des PME innovantes, pour renforcer les relations entre grands comptes et PME innovantes ou à fort contenu technologique. Le pacte implique notamment l'accès à des dispositifs de soutien permettant un gain de temps et d'argent dans les actions d'identification et de qualification de nouveaux fournisseurs innovants, puis de renforcement de ces entreprises une fois qu'elles sont devenues des partenaires stratégiques. Créez votre compte « Pacte PME » pour que votre entreprise puisse être sélectionnée pour des marchés stratégiques : [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)

Enfin, il faut être réactif pour détecter de nouveaux appels d'offres. Il existe des plateformes Internet de veille sur les appels d'offres publiés, notamment en ce qui concerne les marchés publics :

- [www.reseaucommandepublique.fr](http://www.reseaucommandepublique.fr)
- [www.boamp.fr](http://www.boamp.fr)
- <http://e-marchespublics.com>

## 8. Intégrer des critères environnementaux et sociaux

La RSE implique l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans l'activité des entreprises et la réduction concrète de leur impact environnemental. Cette prise en compte de l'impact environnemental vise une réduction des gaz à effet de serre, une diminution des déchets, la mise en place d'actions concrètes concernant la réduction de consommation d'eau et d'énergie et l'utilisation de ressources renouvelables, notamment dans la politique d'achats.

Le projet de norme ISO 26000 pose ainsi clairement les principes selon lequel « *il convient qu'une organisation mesure, enregistre et consigne dans un rapport ses émissions importantes de GES [et] mette en œuvre des mesures de réduction progressive des émissions directes et indirectes de GES [...] Pour améliorer les performances de son activité, produit et service en matière de prévention de la pollution il convient qu'une organisation [...] prenne des mesures visant à prévenir la pollution et les déchets.*<sup>14</sup> »

La démarche d'intégration de critères environnementaux et sociaux implique pour une entreprise de s'intéresser à ses propres impacts directs, mais aussi à ceux de ses fournisseurs. En effet, les impacts environnementaux peuvent survenir dans l'ensemble du cycle de vie d'un produit, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa fin de vie, en passant par toutes les étapes de la chaîne de valeur.

<sup>12</sup> Le panel d'entreprises interrogé (dont 97% des entreprises sont des PME) a répondu au questionnaire concernant un client particulier. Les enquêtés étaient donc déjà inscrits dans une relation commerciale avec ce client. Il semble donc difficile de dire que ce dernier proposait des marchés inadaptés aux PME-PMI.

<sup>13</sup> [www.comite-richelieu.org](http://www.comite-richelieu.org)

<sup>14</sup> P. 45 du projet de norme ISO 26000.





Une façon pour les clients de s'assurer de l'intégration de critères RSE par ses fournisseurs est d'exiger qu'ils aient un système de management certifié du type ISO 14001 sur l'environnement ou ILO OHSAS 18000 sur la sécurité au travail.

## Constat

**36% des entreprises interrogées ont constaté des exigences de système de management de leurs clients visant à maîtriser les impacts sociaux et environnementaux.**

Les systèmes de management les plus cités sont les référentiels ISO, particulièrement l'ISO 14001 et l'ISO 9001, bien que ce dernier concerne la qualité et donc pas directement les impacts sociaux et environnementaux.

## Conseil pratique

Pour une présentation et un comparatif des systèmes de management en matière de RSE, vous pouvez consulter les sites suivants :

- [www.afnor.org](http://www.afnor.org)
- [www.bpms.info](http://www.bpms.info) > rubrique Concepts > articles métiers > Système de Management Intégré : vers un référentiel simple et élargi

Il existe des dispositifs facilitant l'accès à la certification environnementale et en matière de santé-sécurité au travail :

- I.2.3 Environnement : un dispositif porté par les CCI, qui s'appuie sur le guide AFNOR FD X30-205 pour proposer aux PME d'accéder à la certification ISO 14001 en trois étapes en obtenant des reconnaissances intermédiaires : [www.l23environnement.fr](http://www.l23environnement.fr)
- I.2.3 Sécurité : démarche pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail conforme au référentiel ILO-OSH 2001 : [www.acfci.cci.fr/environnement/documents/Guide\\_l23securite.pdf](http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/Guide_l23securite.pdf)

En dehors de la certification, le client peut avoir des exigences spécifiques à son secteur d'activité ou celui de son fournisseur.

## Constat

**Hormis la certification, 44% des entreprises interrogées constatent des exigences sociales et environnementales de la part de leurs clients.**

Dans les exemples cités par les entreprises interrogées, on retrouve notamment :

- attention particulière à fournir des équipements non polluants : filtration de particules, prise en compte de l'éco-conception,
- emballage de façon à éviter le traitement des déchets sur les sites clients, remplacement du plastique par le carton.

*“ En 2007, L’Oreal a adhéré au projet Supply Chain Leadership Collaboration (SCLC) du Carbone Disclosure Project (CDP<sup>15</sup>) pour encourager les fournisseurs à mesurer et à gérer leurs émissions de carbone. ”*

Rapport DD L’Oreal 2007

<sup>15</sup> [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)



## Conseil pratique

Pour intégrer des critères environnementaux dans votre démarche, vous pouvez recourir aux outils suivant :

- Guide DIESE (Démarche Intégrée Environnement Sécurité dans les Entreprises) et outil Clic'ADEME SSE (santé-sécurité environnement) de l'ADEME : [www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12584#theme3](http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12584#theme3)
- Guide pratique "Gestion de l'environnement pour les PME/PMI" de l'ACFCI : [www.acfci.cci.fr/environnement/ressources.htm](http://www.acfci.cci.fr/environnement/ressources.htm)

Pour engager une démarche de RSE, vous pouvez recourir aux outils suivant :

- Guide ACFCI « Développement Durable : quelle approche pour les PME ? » : [www.acfci.cci.fr/environnement/documents/guideDDPME\\_ACFCIAfnor.pdf](http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/guideDDPME_ACFCIAfnor.pdf)
- Méthode de prise en compte de la RSE par les PME « FAR/RS » : [http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/kit\\_far-rs\\_v3.zip](http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/kit_far-rs_v3.zip)

Vous pouvez également contacter le conseiller environnement de votre CCI, qui pourra vous accompagner dans la mise en place d'une démarche environnementale : [www.acfci.cci.fr/environnement/conseillers.htm](http://www.acfci.cci.fr/environnement/conseillers.htm)

## Visites, questionnaires et audits du fournisseur par le client

Les visites et les questionnaires du client sont des points importants pour s'assurer de la mise en œuvre de l'engagement sociétal des fournisseurs.

Certaines entreprises interrogées estiment qu'il existe une marge non négligeable entre la politique de communication et les actions réellement mises en œuvre en termes de RSE :

*« En effet, les clients ne sont pas toujours à même de vérifier la véracité des informations communiquées.*

*Par conséquent, une entreprise qui communique bien sur un sujet qu'elle n'applique pas sur le terrain sera privilégiée par rapport à une entreprise qui fait beaucoup mais qui ne communique pas assez dans son dossier de réponse à la consultation.*

*Cela ne serait pas très grave s'il y avait une vérification par le client des engagements pris par son prestataire mais malheureusement une fois les marchés emportés plus personne ne se penche sur ce qui avait été promis en dehors du cahier des charges (formation, respect de l'environnement, comportement avec le personnel mis en place et donc taux de satisfaction de celui-ci, ...).*

*Cela conduit un grand nombre de commerciaux à mettre l'accent au maximum sur la « littérature » dans leurs dossiers, quelles que soient les actions de terrain de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. »*

Une PME dans le secteur du nettoyage industriel

## Constat

**17% des entreprises interrogées ont été soumises par leurs clients à des questionnaires pour s'assurer de leur engagement sociétal.**

*« En 2007, L'Oréal a réalisé 585 audits indépendants sur les normes de travail et environnementales appliquées chez les fournisseurs et sous-traitants et envoyé 600 questionnaires de satisfaction aux fournisseurs audités pour aider le groupe à améliorer le processus d'audit. »*

Rapport DD L'Oréal 2007



## Constat

**43% des entreprises interrogées ont reçu une visite de vérification de la part de leur client.**

Les clients ont donc plus tendance à organiser des visites de vérification que de soumettre des questionnaires aux fournisseurs.

## Intégrer la totalité de la chaîne de valeur

La sous-traitance et les fournisseurs des fournisseurs s'intègrent dans une chaîne de valeur et existent à plusieurs niveaux. Nous avons cherché à analyser si le client s'intéresse à tous les rangs de sous-traitance concernés par ses commandes de bien et services. La prise en compte de la totalité de la chaîne de valeur par les clients pour analyser leurs impacts environnementaux et sociaux est très peu développée.

## Constat

**Seulement 18% des entreprises interrogées ont été questionnées par leur client sur leurs propres fournisseurs.**

Les impacts environnementaux et sociaux de l'intégralité de la chaîne de valeur de leurs fournisseurs n'apparaissent pas comme une priorité pour les clients. Pour que l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux d'une activité ou d'une production soit pris en compte, il faut que les fournisseurs des fournisseurs soient eux aussi progressivement intégrés dans la démarche RSE.

## 9. Accompagner la performance et favoriser les échanges entre clients et fournisseurs

### a. Performances économiques

## Constat

**30% des clients aident leurs fournisseurs à développer leurs performances économiques.**

Les exemples proposés lors de l'enquête étaient : le client diffuse des process ou des connaissances, le client propose des formations pour répondre à ses attentes.

Certains clients sont donc sensibles aux performances économiques de leurs fournisseurs. Cette constatation est à rapprocher du nombre d'années qui lie le client et le fournisseur : la moitié des fournisseurs aidés par leurs clients pour développer leurs performances économiques travaille avec ce même client depuis plus de 10 ans.

## Conseil pratique

Une cinquantaine de très grandes entreprises françaises ont signé le « Pacte PME », initiative du Comité Richelieu<sup>16</sup>, association française des PME innovantes, pour renforcer les relations entre grands comptes et PME innovantes ou à fort contenu technologique. Le pacte implique notamment l'accès à des dispositifs de soutien permettant un gain de temps et d'argent dans les actions d'identification et de qualification de nouveaux fournisseurs innovants, puis de renforcement de ces entreprises une fois qu'elles sont devenues des partenaires stratégiques.

Créez votre compte « Pacte PME » pour que votre entreprise puisse être sélectionnée pour des marchés stratégiques : [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)

<sup>16</sup> [www.comite-richelieu.org](http://www.comite-richelieu.org)



## b. Démarche de développement durable

### Constat

---

**Seulement 5% des clients ont accompagné leurs fournisseurs dans la mise en place d'une démarche de développement durable.**

---

Les démarches de développement durable et de RSE sont donc des décisions propres aux fournisseurs ; les clients ne les accompagnent pas ou peu dans leurs démarches.

En revanche, lorsque les fournisseurs mettent en place des démarches de développement durable, elles sont plutôt bien accueillies par leurs clients :

*« Nos donneurs d'ordre ne s'inquiètent que très peu du respect des engagements en matière de développement durable. Nous venons à eux et lorsque nous leur présentons les solutions en terme de développement durable qui leur ont été proposées ils communiquent volontiers dessus en interne. »*

Une entreprise de service dans le secteur du nettoyage industriel

Les référentiels et lignes directrices établis (Global compact, GRI, SD 21000, future ISO 26000...) peuvent faciliter la mise en place et l'harmonisation des démarches dans l'intégralité de la chaîne de valeur.

### c. Systèmes d'échanges collectifs

La performance d'une société tient beaucoup à la performance de son réseau de fournisseurs. La structuration de la « supply chain » peut bénéficier de la mise en place de plates-formes d'échanges électroniques. De telles plates-formes permettent d'échanger sur les programmes d'approvisionnements et les ordres d'achats de l'entreprise cliente, ainsi que de réduire les coûts administratifs. Ces plateformes permettent en effet d'élargir le périmètre des échanges du client avec son réseau de fournisseurs et de sous-traitants, sur l'ensemble de la chaîne administrative des commandes et approvisionnements, en incluant par exemple, les activités d'expéditions et de réceptions (usage de codes barres, puces RFID, ...), la chaîne de facturation et de règlement.

### Constat

---

**29% des entreprises interrogées sont associées à des systèmes d'échanges collectifs par leurs clients.**

---

Par exemple, Air France soutient le réseau PLATO<sup>17</sup> Roissy-CDG qui regroupe 60 PME locales.

Cependant, les plates-formes mises en place par le client ne sont pas toujours des éléments qui facilitent le travail des fournisseurs:

*« Il existe une plateforme avec une entreprise du secteur automobile ou plutôt un portail mais ce sont des moyens pour proposer puis imposer des normes aux fournisseurs et non un lieu où les fournisseurs ont une aide pour leur métier. »*

Une PME dans l'usinage de pièces mécaniques pour l'automobile

De plus, certaines entreprises interrogées estiment que les clients cherchent à regrouper leurs fournisseurs, dans une logique de réduction des coûts des services achats :

*« Dans le cadre des politiques visant à diminuer le nombre des fournisseurs, certains clients incitent les sous-traitants à se regrouper. »*

---

<sup>17</sup> Les réseaux PLATO sont des réseaux d'accompagnement de dirigeants d'entreprises créés dans des zones géographiques délimitées. Ils visent le partage d'expérience entre dirigeants de PME-PMI et de cadres de grandes entreprises.



*Le problème posé pour tous est de savoir si le niveau de rentabilité précédent peut être maintenu. Au fond, ce que les clients espèrent, c'est l'émergence d'un leader, financièrement plus solide que les autres membres du groupe qui à terme, deviendrait l'actionnaire principal de l'ensemble. »*

Une PME dans les composants mécano-soudés.

### Conseil pratique

Les CCI vous proposent des plates-formes collaboratives et d'échange, comme les plates-formes Ecobiz et ProForum. Contactez votre CCI pour adhérer à votre plate-forme locale.

Exemples :

- [www.grenoble-ecobiz.biz](http://www.grenoble-ecobiz.biz)
- [www.proforum.fr](http://www.proforum.fr)

## 10. Anticiper les évolutions de l'activité et les évolutions technologiques

La prospective opérationnelle, la stratégie et l'intelligence économique sont des éléments clés dans l'anticipation des évolutions d'activité. L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques permet de dégager des facteurs de changement non négligeables pour une meilleure adaptation du fournisseur.

Ces éléments clés permettent l'anticipation des investissements, du développement opérationnel des nouvelles technologies et de l'emploi comme le rappelle le projet de norme ISO 26000 : « *il convient qu'une organisation [...] reconnaisse l'importance de la stabilité de l'emploi tant pour l'employé que pour la société, procède à une planification active de ses effectifs pour éviter tout travail accidentel ou temporaire.*<sup>18</sup> » Par ailleurs, « la contribution d'une organisation peut prendre [la forme d'une] étude de l'impact de ses décisions d'investissements sur la création d'emplois.<sup>19</sup> »

### Constat

**35% des fournisseurs sont aidés par leurs clients pour anticiper les fluctuations de volume des commandes à moyen terme.**

Exemples proposés lors de l'enquête : simple information sur les évolutions de ses commandes, lissage de l'impact de ces fluctuations par annualisation des dépenses, aide à la diversification...

### Constat

**18,5% des clients aident leurs fournisseurs à anticiper les évolutions technologiques.**

### Recommandation :

Il s'agit pour le fournisseur de toujours rester en éveil et d'être force de proposition auprès de son client sur les améliorations qui peuvent être apportées à un produit.

Pour assurer leur sécurité à terme, le guide de la sous-traitance industrielle du Centre national de la sous-traitance (CENAST)<sup>20</sup> recommande que les fournisseurs :

- ne consacrent pas plus de 25% de leur activité à un seul et même client ;
- diversifient leurs clients en profession et en répartition géographique (risques de crises sectorielles ou géographiques) ;
- équilibrent leurs commandes « conjoncturelles » et « structurelles ».

<sup>18</sup> P. 36 du projet de norme ISO 26000.

<sup>19</sup> P. 67 du projet de norme ISO 26000.

<sup>20</sup> Guide de la sous-traitance industrielle, CENAST, 1997 : <http://ccinet.cci.fr/ressourcesweb/public/r.aspx?ressid=14672>



## 11. Refuser les discriminations et respecter les salariés

Dans la relation client - fournisseur, il est nécessaire de s'assurer que le client n'exerce aucune discrimination et n'impose aucun critère de discrimination dans les missions proposées aux fournisseurs.

Le Code du travail interdit toute discrimination au travail, le principe de non-discrimination étant consacré par la Constitution française elle-même. Ce principe est également rappelé par le projet de norme ISO 26000 : « *il convient que l'organisation veille à garantir qu'elle n'exerce aucune discrimination à l'encontre de ses employés, partenaires, clients, parties prenantes, membres et de quiconque avec lequel elle est en contact ou peut toucher* ».

### Constat

**8% des fournisseurs ont déjà été confrontés à des commandes et missions de leur client qui soulevaient des questions relatives au respect des droits de l'homme et/ou du droit du travail.**

### Conseil pratique

Les personnes victimes de discriminations à l'emploi peuvent saisir la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE). Sur le site Internet de la HALDE vous trouverez une description des différents types de discriminations à l'emploi ainsi que la législation applicable : [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

## 12. S'assurer du respect de la santé et de la sécurité des consommateurs

Le projet de norme ISO 26000 souligne le fait qu'« *il convient qu'une organisation analyse et maîtrise les risques engendrés par son activité pour la santé et la sécurité.* »

### Constat

**Pour 68% des entreprises interrogées, leurs clients vérifient que la santé et la sécurité des consommateurs sont respectées dans les biens et services qu'ils leur commandent.**

A notamment été cité comme exemple la mise en œuvre de la réglementation REACH<sup>21</sup> sur l'évaluation des risques liés aux substances chimiques.

« *En 2007, la réglementation européenne Reach sur les substances chimiques a introduit de nouvelles obligations pour les acteurs économiques. Directement impacté en tant que distributeur, Carrefour a mis en place une organisation dédiée et de nombreux outils permettant d'identifier toutes les substances contenues dans ses produits et emballages. De nombreuses formations ont ainsi été dispensées aux collaborateurs de la centrale d'achat du Groupe, et un réseau international comptant 12 coordinateurs a été créé. Parallèlement, le Groupe a mis en place un dispositif de formation pour plus de 650 fournisseurs de produits à marques propres dans le monde, afin d'aider ces derniers à comprendre leurs obligations et de les accompagner dans leur démarche de mise en conformité.* »

Rapport DD Carrefour 2008

<sup>21</sup> L'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des produits chimiques. Référence réglementaire : règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006.



## 13. Emettre des alertes entre clients et fournisseurs

### Constat

**Pour 56% des entreprises interrogées, leurs clients tiennent compte des messages d’alerte émis quant à un risque lié à l’activité du client ou du fournisseur.**

Exemple : suite à votre demande, votre client accepte de remplacer un produit chimique nocif par un produit moins dangereux.

Le dialogue et la prise en compte des messages d’alerte peuvent permettre d’éviter des accidents ou des problèmes de maladie pour les salariés du fournisseur, ou du client, ou pour les consommateurs. C’est également la meilleure façon de se protéger des risques de contentieux et de mise en cause de la responsabilité pénale de l’entreprise cliente et/ou fournisseur.

L’échange ne circule pas que dans un seul sens. Ainsi, maintenir de bonnes relations avec le personnel technique de son client peut s’avérer rentable, car les techniciens sont plus à même de formuler des améliorations que le service achats. Par ailleurs, ils peuvent être en contact avec d’autres fournisseurs et avoir capté des informations utiles.

## 14. Appliquer les mêmes mesures de sécurité et les mêmes avantages aux salariés du client et du fournisseur lorsqu’ils travaillent sur le même site

### Constat

**Pour 46% des entreprises interrogées, leurs clients appliquent les mêmes mesures et procédures de sécurité et/ou les mêmes avantages à leurs salariés travaillant sur le même site que ceux de leur client.**

“ Nous veillons à ce que nos fournisseurs et sous-traitants :

- partagent notre vision et nos valeurs ;
- soient en accord avec les clauses de sécurité et d’hygiène industrielles de nos contrats ;
- respectent au minimum la totalité des lois et normes locales ;
- consacrent le temps et les ressources nécessaires à la formation des employés concernant la sécurité ;
- s’assurent que chaque employé connaît, comprend et respecte les règles et procédures opérationnelles des standards de sécurité lorsqu’il travaille pour, avec ou dans le cadre des activités de Lafarge ;
- soient honnêtes quant à l’auto-évaluation des pratiques de santé et sécurité comme dans toutes les informations communiquées à Lafarge. ”

Traduit du document « supplier safety and sustainable development », Lafarge 2008

### Conseil pratique

Il est important que les conditions de travail des sous-traitants présents sur le site du client soient clairement spécifiées. Si les salariés du client ont accès à des services tels qu’une cantine ou une crèche, lorsque cela est possible au regard de la durée de la présence des salariés sous-traitants, il est souhaitable que ces derniers aient également accès à ces services.

En matière de sécurité, il est indispensable de s’assurer que les salariés sous-traitants disposent des équipements de sécurité requis pour intervenir sur le site du client. L’article L4142-3 du code du travail dispose que dans les établissements soumis à autorisation et à servitude au titre de la législation des installations classées pour la protection de l’environnement (sites Seveso seuil haut), l’employeur doit définir et mettre en œuvre une formation aux risques des chefs d’entreprises extérieures et de leurs salariés ainsi que des travailleurs indépendants qu’il accueille.



## 15. Favoriser le co-développement à l'international

Pour faire bénéficier la PME sous-traitante de la capacité de croissance à l'international de son grand client, il est souhaitable que des réflexions conjointes entre client et fournisseur soient organisées afin d'élaborer une stratégie commune de développement hors de France, accompagnée si nécessaire d'une assistance ou aide (technique, juridique, ...) à l'implantation locale pour le fournisseur.

Des exemples de ce type de collaboration, qui renforcent les liens de confiance entre deux partenaires, sont mis en avant par Pacte PME International : [www.pactepme.org/international](http://www.pactepme.org/international).

Pacte PME International fait partie de l'initiative « Pacte PME » du Comité Richelieu<sup>23</sup>, association française des PME innovantes ou à fort contenu technologique, pour renforcer les relations entre grands comptes et PME innovantes. Ce pacte a été signé par une cinquantaine de très grandes entreprises françaises ([www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)).

Avec Pacte PME International, les grandes entreprises signataires se sont engagées à renforcer l'internationalisation des PME françaises, en particulier de celles avec lesquelles elles sont déjà en relation en France.

### Conseil pratique

Si vous êtes déjà fournisseur ou client de l'une des grandes entreprises signataires du Pacte PME International et que vous souhaitez développer une synergie à l'international avec elle, vous pouvez adresser une demande ciblée à Pacte PME International par un formulaire en ligne :

[www.pactepme.org/international/accompagnement/strategique](http://www.pactepme.org/international/accompagnement/strategique)

Si ce n'est pas le cas, vous pouvez vous inscrire sur [www.pactepme.org/inscription](http://www.pactepme.org/inscription), pour que le Pacte PME en France vous aide à entrer en relation avec les grandes entreprises qui en sont signataires.

Les grands comptes membres de Pacte PME International peuvent héberger à l'étranger un volontaire international en entreprise (VIE) ou un salarié de votre entreprise. Dans le cas d'un VIE, votre demande doit d'abord être faite auprès de votre CCI ou d'Ubifrance ([www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)). Dans le cas d'un salarié expatrié ou local, vous pouvez adresser votre demande à Pacte PME International en utilisant le formulaire suivant : [www.pactepme.org/international/accompagnement/abri](http://www.pactepme.org/international/accompagnement/abri).

Les grands groupes membres de Pacte PME International peuvent vous apporter des conseils sur les pratiques en vigueur dans les zones où vous souhaitez exporter. Votre demande de conseil doit d'abord être faite auprès d'un des organismes du dispositif de soutien à l'export - Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France (CNCCEF), Ubifrance ou l'Union des CCI françaises à l'étranger (UCCIFE) - qui contactera le Pacte PME s'il a besoin d'un appui.

<sup>22</sup> [www.comite-richelieu.org](http://www.comite-richelieu.org)





# SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS



Ces recommandations ont pu être élaborées sur la base des rapports de développement durable de grandes entreprises et sur les attentes des PME recensées lors de l'enquête réalisée par l'ACFCI.

La première des tâches à effectuer par le client comme par le fournisseur est d'identifier l'ensemble de ses parties prenantes et des acteurs de sa supply chain. Selon le projet de norme ISO 26000, les parties prenantes sont les individus ou les groupes ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation. Les acteurs de la chaîne de valeur en font partie : fournisseurs, fournisseurs des fournisseurs, sous-traitants, clients, clients finaux...

## 1. Favoriser la communication entre les acteurs de la supply chain :

### a. Domaines d'application<sup>23</sup> :

- Assurer des délais de paiement raisonnables et conformes à la LME (*recommandation n° 4*) ;
- Souligner l'innovation, les aspects novateurs et la qualité des biens et services proposés (*recommandation n° 2*) ;
- Mettre en avant les avantages économiques des fournisseurs locaux (*recommandation n° 6*) ;
- Anticiper les évolutions de l'activité et les évolutions technologiques (*recommandation n° 10*) ;
- Emettre des alertes entre client et fournisseur (*recommandation n° 13*).

### b. Moyens :

- Organiser des réunions et des groupes de travail, mettre en place des plates-formes collaboratives visant à favoriser les échanges entre client et fournisseur (*recommandation n° 9*) ;
- Encourager les échanges de qualité et partager son expertise pour surmonter les difficultés (évaluation régulière de l'activité qualité, logistique, développement, emballages et innovation) (*recommandation n° 9*).

## 2. Mettre en place des outils stratégiques :

### a. Domaines d'application :

- S'assurer de la pertinence de la programmation des commandes (*recommandation n° 1*) ;
- Souligner l'innovation, les aspects novateurs et la qualité des biens et services proposés (*recommandation n° 2*) ;
- Inclure des clauses de propriété intellectuelle et de savoir-faire dans les contrats (*recommandation n° 3*) ;
- Développer les performances économiques des fournisseurs (*recommandation n° 9*) ;
- Anticiper les évolutions de l'activité et les évolutions technologiques (*recommandation n° 10*) ;
- Mettre en place des démarches de développement durable (*recommandation n° 8*) ;
- Accompagner le client à l'étranger (*recommandation n° 15*)

<sup>23</sup> Pour chaque domaine d'application, les numéros de recommandation en italique correspondent aux numéros des chapitres du guide dans lesquels vous trouverez de plus amples informations.



#### **b. Moyens :**

- En concertation entre le client et le fournisseur (business-reviews par exemple), mettre en place des indicateurs de performance et les prévisions d'anticipation des commandes permettant à l'ensemble des fournisseurs de s'adapter à la demande (*recommandation n° 1*) ;
- Rendre les besoins aussi visibles que possible, en diffusant par exemple des rapports d'information mensuels (*recommandation n° 1*) ;
- Mettre en place des systèmes d'échanges collectifs (*recommandation n° 9*).

### **3. Encourager, accompagner et harmoniser les démarches de RSE de sa supply chain :**

#### **a. Domaines d'application :**

- Mettre en place un système de management visant à maîtriser les impacts environnementaux et sociaux (*recommandation n° 8*) ;
- Se conformer aux exigences sociales et environnementales des parties prenantes (*recommandation n° 8*) ;
- Prendre en compte la totalité de la chaîne de valeur (*recommandation n° 8*).

#### **b. Moyens :**

- S'aligner sur les référentiels et lignes directrices établis (Global compact, GRI, SD 21000, future norme ISO 26000...) (*recommandation n° 8*) ;
- Mettre en place des visites, questionnaires ou audits du fournisseur par le client. Etendre les démarches de développement durable à l'ensemble de ses fournisseurs ou clients (*recommandation n° 8*) ;
- Accompagner les acteurs de sa chaîne de valeur lorsqu'ils s'inscrivent dans des démarches de RSE (*recommandation n° 8*).

### **4. S'engager pour la transparence et le respect de ses parties prenantes :**

#### **a. Domaines d'application :**

- Clarifier les procédures de traitements administratifs du client (*recommandation n° 4*) ;
- Refuser les discriminations et respecter les salariés (*recommandation n° 11*) ;
- S'assurer du respect de la santé et de la sécurité des consommateurs (*recommandation n° 12*) ;
- Favoriser la cohésion entre vos salariés et les salariés de vos clients lorsqu'ils travaillent sur le même site (*recommandation n° 14*).

#### **b. Moyens :**

- Respecter les droits de l'homme et le droit du travail et assurer la transparence dans le processus de sélection des fournisseurs (*recommandation n° 11*) ;
- Eviter les pratiques et clauses commerciales abusives (*recommandation n° 5*).



## Répartition des recommandations entre client et fournisseur

	Client	Fournisseur
1	Anticipation des commandes et délai raisonnable	
2	Ecoute	← Innovation et qualité des produits ou services
3	Respect de la propriété intellectuelle	→ Vigilance
4	Respect des délais de paiement	
5	Eviter les clauses et pratiques abusives	→ Vigilance
6	Recourir à un sourcing local	→ Mettre en avant ses avantages en termes de réactivité, SAV... Bien se positionner au regard de la taille des marchés
7	Pertinence des exigences sociales et environnementale et des systèmes de vérification	
8	Exigence de systèmes de management pertinents et accompagnement	→ Mise en place de systèmes de management pertinent
9	Mise en place d'outils favorisant les échanges collectifs	↔ Participation aux dispositifs d'échange collectif
10	Accompagnement dans les évolutions technologiques	
11	Respect du code du travail et absence de discriminations à l'emploi	
12	Santé et sécurité des consommateurs	↔ Santé et sécurité des consommateurs
13	Prise en compte des alertes	← Emission d'alertes en cas de risque
14	Egalité de traitement pour les salariés sous-traitants sur site	
15	Accompagner ses fournisseurs à l'international	↔ Expression des besoins sur pays cibles



## CONCLUSION : La RSE est facteur de progrès pour les fournisseurs comme pour les clients



### Constat

---

**Si 52% des entreprises interrogées pensent que la thématique de la RSE dans les relations clients - fournisseurs est appelée à devenir de plus en plus prégnante, 33% des fournisseurs pensent avoir déjà une capacité de sensibilisation auprès de leurs clients en termes de RSE.**

---

Ceci est encourageant pour le bon usage de ce guide. En effet, ce document n'a pour vocation de représenter une "norme" qui s'imposerait strictement. Il n'est qu'un recueil de quelques recommandations issues d'une observation du terrain, avec un objectif de favoriser de meilleures relations clients - fournisseurs. Ces relations ne doivent pas se construire autour d'un rapport de force, entre un acheteur tout puissant et un fournisseur aux abois.

Une analyse objective montre que des relations construites sur le long terme, fondées sur une confiance réciproque et une bonne compréhension des contraintes de chaque partenaire permet au couple client-fournisseur d'être plus efficace, et donc de partager les avantages économiques ainsi acquis.



## EN SAVOIR PLUS

La synthèse ainsi que l'intégralité des résultats de l'enquête RSE sur la relation client - fournisseur sont téléchargeables à l'adresse suivante :

- [www.acfci.cci.fr/environnement](http://www.acfci.cci.fr/environnement)

### En savoir plus sur la future norme ISO 26000 :

- <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/developpement-durable>

### Approfondir :

- Observatoire de la responsabilité sociétale : [www.orse.org](http://www.orse.org)
  - ✓ Benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables, janvier 2010
  - ✓ Regard critique des fournisseurs sur les politiques achats des grands groupes, septembre 2007 : [www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/4\\_pages\\_regard\\_critique.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/4_pages_regard_critique.pdf)
  - ✓ Répertoire Achats et développement durable - Fiches retour d'expérience et fiches pratiques - Comment intégrer le levier de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans la relation Fournisseurs, avril 2007 : [www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/repertoire\\_achats\\_et\\_dd\\_ss\\_fiches.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/repertoire_achats_et_dd_ss_fiches.pdf)
  - ✓ L'accompagnement des PME par les Très Grandes Entreprises, septembre 2003 : [www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_reference/Etude\\_ORSE\\_PME\\_2003.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_reference/Etude_ORSE_PME_2003.pdf)
- IMS entreprendre : [www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)
- Novethic : [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)
- Guide de l'association Orée, « Environnement : Le Guide de la relation clients fournisseurs » : bon de commande disponible sur [www.oree.org](http://www.oree.org)
- « Code de performance et de bonnes pratiques relatif aux relations client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile », février 2009, CCFA : [www.cdfa.fr/IMG/pdf/code\\_de\\_performance\\_et\\_de\\_bonnes\\_pratiques\\_du\\_09.02.09.pdf](http://www.cdfa.fr/IMG/pdf/code_de_performance_et_de_bonnes_pratiques_du_09.02.09.pdf)
- Pacte PME : initiative du Comité Richelieu, association française des PME innovantes, pour renforcer les relations entre grands comptes et PME innovantes : [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)
- Centre national de la sous-traitance (CENAST) : 39-41, Rue Louis Blanc - 92400 Courbevoie. Tél. 01 43 34 76 56
  - ✓ Guide de la sous-traitance industrielle, 1997 : <http://ccinet.cci.fr/ressourcesweb/public/r.aspx?ressid=14672>





## **Remerciements**

L'ACFCI remercie Thomas SEGOUIN, diplômé du Master Financement de projet - Financements structurés, master commun de l'Université Paris X et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, pour la qualité de son travail dans la réalisation de ce guide. L'ACFCI tient également à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la relecture de ce guide, en particulier François FATOUX, délégué général de l'ORSE. Enfin, l'ACFCI remercie l'ensemble des CCI ainsi que le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD), qui ont diffusé l'enquête sur la relation client - fournisseur à leur ressortissants et adhérents.

Téléchargez l'intégralité des résultats de l'enquête  
et le guide "Améliorer la relation client - fournisseur"  
sur [www.acfci.cci.fr/environnement](http://www.acfci.cci.fr/environnement)

