



Le contrat et les clauses RSE, leviers incontournables de vigilance

Etude croisée 2018 acheteurs-fournisseurs sur les clauses contractuelles RSE

affectio
mutandi

CSR, Legal, Corporate & Public Affairs

ecovadis





SOMMAIRE

Executive Summary	4
Avant-Propos.....	6
Univers de l'Étude.....	12
Qu'est-ce qu'une Clause RSE ?.....	14
POURQUOI AVOIR UNE CLAUSE RSE ?.....	19
La Gestion du Risque par les Contrats.....	20
Un Impact Positif Reconnu par les Fournisseurs	26
COMMENT PROCÉDER ?	29
Introduction.....	30
Une Bonne Négociation pour un Engagement Effectif	32
Bien Contextualiser la Clause pour une Vigilance Effective	38
Bien Contrôler pour un Suivi Efficace.....	44
Bien Coopérer pour Éviter la Rupture	50
POUR UNE CONTRACTUALISATION PLUS EFFICACE DES ENJEUX ESG	59
Le Nouveau Défi	63
Remerciements.....	64
Annexe 1: Méthodologie et Participation au Sondage.....	65
Annexe 2: Le Contrat Durable®.....	66



Executive Summary

Les nouvelles réglementations et une prise de conscience renforcée des consommateurs et des parties prenantes ont fait de la gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) liés aux relations commerciales un enjeu crucial pour les entreprises. Pour ce faire, elles recourent de plus en plus à l'intégration d'exigences liées dans leurs contrats, sous la forme de clauses de Responsabilité Sociale des Entreprises ou "clauses RSE".

Cet impératif de contractualisation a aussi été exacerbé par le drame du Rana Plaza survenu au Bangladesh en avril 2013, dont la plupart des 1133 victimes travaillaient pour des ateliers dits « sauvages ». Le manque de contrôle sur ces sous-traitants, faute de relation contractuelle directe, est apparu comme un biais de vigilance de la part des grandes marques dont les produits ont été retrouvés sous les décombres.

La publication des récents guides de l'OCDE pour le secteur de l'habillement et de la chaussure (2017) et le secteur minier (2016), en mettant l'accent sur les pratiques contractuelles, démontre que les clauses RSE sont un levier privilégié d'amélioration des conditions sociales et environnementales de production, tout au long des chaînes de valeur.

Il y a peu d'études sur les clauses RSE, et les pratiques en la matière sont en évolution constante, spécialement dans ce nouveau contexte de pression légale et sociétale. Notre but, à Affectio Mutandi et EcoVadis, est de donner un aperçu pratique et empirique de l'état de l'art.

Pour être au plus près de la pratique, nous avons conduit une étude parmi tous nos clients, aussi bien acheteurs que fournisseurs, pour avoir leurs points de vue sur l'intégration de la RSE dans les contrats. Cet exercice a démontré que les contrats peuvent réellement favoriser l'amélioration des performances des fournisseurs.

Près de la moitié des fournisseurs nous ayant répondu ont déclaré que le fait d'avoir des engagements RSE dans leurs contrats leur avait fait prendre conscience de difficultés environnementales, sociales et de gouvernance. Pour la majorité de ceux qui ne s'estimaient pas conformes, cela a conduit à mettre en place des actions concrètes. Ces résultats montrent que les contrats sont des outils efficaces pour diffuser le développement durable dans la chaîne de valeur. Ils doivent faire partie de la stratégie RSE.

Il existe des myriades de types de clauses RSE, avec des efficacités variées. Grâce à l'analyse d'un large panel de clauses et à leurs effets sur les fournisseurs, nous pouvons désormais partager certaines des difficultés rencontrées et des bonnes pratiques pour les éviter, ainsi que les futurs défis légaux et opérationnels.



Cette étude sans précédent qui allie des considérations formelles (qu'est-ce qui devrait être inclus dans une clause RSE?) et des considérations opérationnelles (quelles sont les conséquences pratiques des clauses RSE?) nous a permis de mettre au point un outil de diagnostic de performance. Il constitue une grille de lecture efficace pour mesurer l'effectivité d'une clause RSE et aider les entreprises à relever un nouveau défi : démontrer et rendre-compte de mécanismes cohérents de contractualisation de la vigilance ESG.

Cette étude est enfin l'occasion de partager avec vous les Principes du Contrat Durable® développés par Affectio Mutandi. Leur adoption, à l'instar des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), permettrait la généralisation de pratiques assurant une contractualisation efficace des enjeux ESG dans les chaînes d'approvisionnement.

Auteurs

AFFECTIO MUTANDI

Yann Queinnec, *Directeur général*

Sophie Mac Cionnaith, *Juriste*

Pierre-Samuel Guedj, *Président*

ECOVADIS

Sylvain Guyoton, *Senior Vice President*

Apolline Darre, *Conseiller Juridique RSE*

Edition : avril 2018

Etude quantitative réalisée en ligne auprès de 569 entreprises (50 acheteurs et 519 fournisseurs) du 16 novembre 2017 au 12 janvier 2018 complétée par l'interview en profondeur de 20 parties prenantes entre novembre 2017 et janvier 2018.

Référence pour toute publication totale ou partielle : "CONTRAT ET CLAUSES RSE, LEVIERS INCONTOURNABLES DE VIGILANCE / Étude croisée 2018 acheteurs-fournisseurs / Copyright ©EcoVadis and Affectio Mutandi 2018"

A photograph of an industrial facility, likely a refinery or chemical plant, at night. The scene is illuminated by numerous yellow lights, creating a stark contrast against the dark sky. In the foreground, a large, dark, curved structure, possibly a conveyor belt or part of a distillation column, dominates the view. In the background, various industrial buildings, pipes, and towers are visible, some with glowing lights. The overall atmosphere is one of intense industrial activity.

Avant-Propos

Mutations normatives de la soft law vers la hard law

Tout l'environnement normatif lié aux enjeux ESG converge vers la prise en compte des relations d'affaires dans le périmètre du devoir de vigilance des entreprises. A cette fin, le droit souple offre aux entreprises un panel riche et varié de référentiels et d'outils. La liste est infinie depuis les principes directeurs de l'OCDE et de l'OIT publiés dans les années 70 au tout récent guide de l'OCDE pour le secteur de l'habillement et de la chaussure, en passant par une multitude d'outils disponibles tels que les labels FSC, Max Havelaar ou des dispositifs tels que la Roundtable on Sustainable Palm Oil, le Responsible Jewellery Council ou encore la Responsible Beauty Initiative.

Depuis les années 2000, ces enjeux ont progressivement nourri le droit dur, à travers des initiatives judiciaires et réglementaires observées dans de nombreux pays donneurs d'ordres.

Mais ce durcissement normatif se caractérise surtout par l'émergence de nouvelles obligations de transparence assorties de risques juridiques, sociétaux et réputationnels. Elles exigent des entreprises de démontrer les mesures d'identification, de prévention, d'atténuation voire de réparation des impacts ESG de leurs activités, mises en œuvre dans leur chaîne d'approvisionnement. Tous ces dispositifs ont en commun d'imposer aux entreprises de rendre publics les résultats de leur démarche de vigilance.

Parmi les nouvelles obligations les plus représentatives de ce mouvement figure la directive européenne du 22 octobre 2014 dite "directive Barnier" qui exige des entreprises de plus de 500 salariés de publier une déclaration de performance extra-financière intégrée au rapport annuel de gestion.

Plusieurs autres législations nationales ont également adopté des obligations de transparence couvrant les chaînes d'approvisionnement, parmi lesquelles la loi californienne Transparency in Supply Chains Act (2012), le Modern Slavery Act au Royaume-Uni (2014), la loi relative à la diligence en matière de travail des enfants aux Pays-Bas (2017).

Au niveau français, deux lois à fort impact sur la chaîne de valeur viennent d'entrer en vigueur. La loi du 9 décembre 2016, dite "Sapin II" dédiée aux enjeux de corruption et la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre du 27 mars 2017. Elles imposent, en substance, à certaines sociétés d'établir un plan visant à identifier et prévenir les risques de corruption et d'atteintes graves aux droits de l'homme, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement.



Mutations normatives des enjeux ESG

Engagements volontaires (charte éthique, Code de conduite, etc.)



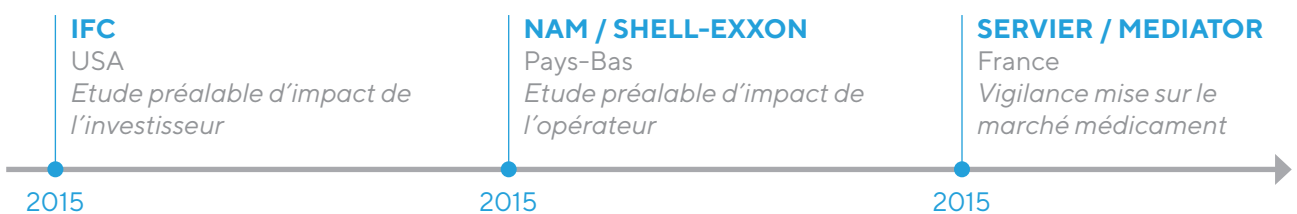
Montée en puissance des Points de Contact Nationaux de l'OCDE



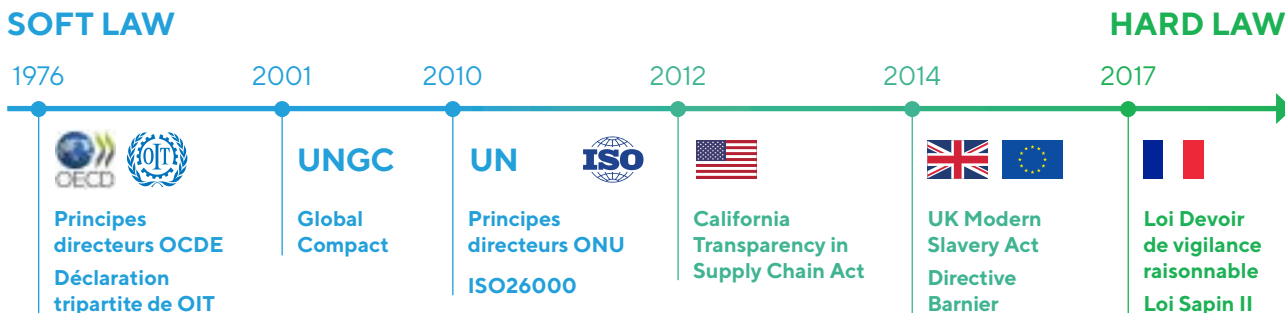
Nouvelle problématique : litiges extra territoriaux droits humains



Nouvelle problématique : devoir de vigilance raisonnable

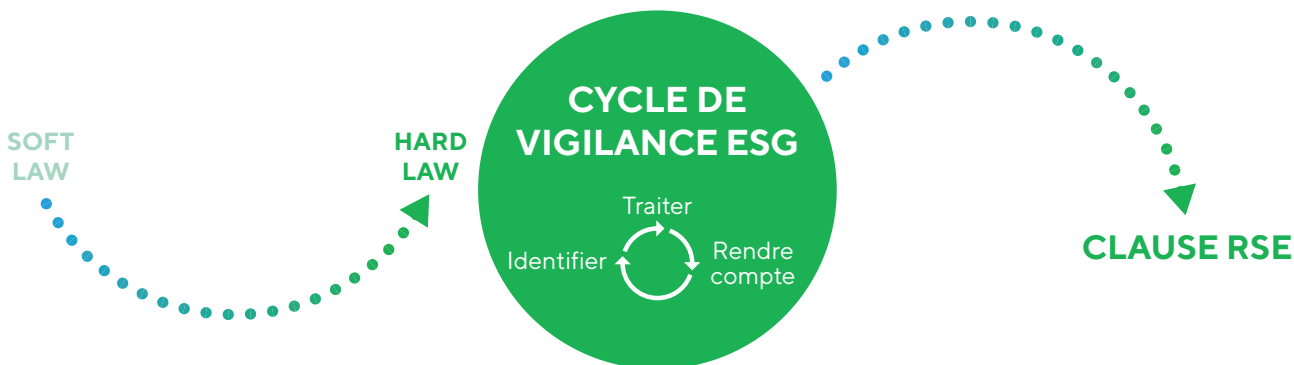


Cet environnement normatif, fruit de 40 années d'évolution peut se résumer ainsi :



©Affectio Mutandi

Cette consécration d'un devoir de vigilance raisonnable qui exige des entreprises d'identifier l'impact ESG de leurs activités, de les traiter et de rendre-compte des résultats, **place le contrat au centre des stratégies RSE.**



©Affectio Mutandi

Le contrat est autant un outil de sécurité juridique du donneur d'ordres, qu'un facteur de performances ESG de plus en plus exigées par le marché.

En organisant les relations d'affaires entre commanditaires et fournisseurs, le contrat apparaît en effet comme un outil privilégié qui répond au besoin de flexibilité et de sur-mesure. A l'instar du principe de *privacy by design*, qui a pour objectif la protection des données personnelles dès la conception des applications technologiques, se profile la *CSR by design* organisée par le contrat. La relation commerciale doit favoriser les performances ESG dès sa conception par le contrat.

Le contrat, outil privilégié de vigilance

“La diligence raisonnable en matière de droits de l’homme doit être mise en oeuvre le plus tôt possible dès le début d’une nouvelle activité ou relation, étant donné que les risques pour les droits de l’homme peuvent être augmentés ou atténués **dès le stade de l’élaboration des contrats** [...].”

Principes directeurs de l’ONU, comm. Principe 17

“[...] les entreprises peuvent aussi influencer leurs fournisseurs **par le biais d’accords contractuels** tels que des contrats de gestion, des obligations de pré-qualification pour les fournisseurs potentiels, des conventions de vote ou encore des accords de licence ou de franchise.”

Principes directeurs de l’OCDE (2011), comm. 21

“Afin d’aider les entreprises à mettre en oeuvre les Principes directeurs, le PCN formule les dix recommandations suivantes :
Recommandation n°1 : **Contractualiser** les engagements éthiques et le respect des normes internationales de l’OCDE et de l’OIT [...].”

Rapport du PCN français sur la mise en oeuvre des principes OCDE dans la filière textile-habillement (2013)

“Les entreprises doivent [...] inclure **dans les contrats** commerciaux [...] conclus avec leurs fournisseurs [le processus de diligence], dans la mesure où ils sont applicables et susceptibles de suivi y compris, si cela apparaît nécessaire, le droit de mener sans avertissement préalable des inspections sur place dans les locaux des fournisseurs et d’avoir accès à leur documentation.”

Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d’approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque, p. 44

“Entre autres méthodes permettant d’exercer une influence, citons : l’établissement de **dispositions contractuelles** [...].”

ISO 26000 (7.3.3.2)

“Ce plan de vigilance devra comporter les mesures raisonnables propres à prévenir les atteintes et risques préalablement identifiés. Ce plan pourra inclure a minima les éléments suivants : cartographie des risques pays par pays, **contractualisation des obligations RSE** [...].”

Exposé des motifs de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d’ordre

Du Rana Plaza à Amazon, les pratiques contractuelles en question

A la suite de l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza, les donneurs d'ordres dont les étiquettes ont été retrouvées sur les lieux du drame ont expliqué avoir été victimes d'une sous-traitance sauvage. Malgré la présence de clauses RSE dans leurs contrats, leurs sous-traitants de rang 1 ont, sans leur consentement préalable, confié tout ou partie de la production à des ateliers du Rana Plaza.

Ce drame a soulevé une question qui porte bien au-delà du secteur textile : pourquoi certains fournisseurs ou sous-traitants de rang 1, dûment agréés et liés par une clause RSE, prennent-ils le risque de violer les termes contractuels qui les lient à leurs donneurs d'ordres ?

“ Il est important de rappeler que l'immeuble du Rana Plaza avait été audité quelques jours avant son effondrement, ce qui a pu questionner la qualité des dispositifs d'audit prévu par les clauses RSE des donneurs d'ordres. ”

Dr. Joseph Wilde-Ramsing, *Maître de recherche à SOMO et coordinateur du réseau OECD Watch*

Les enseignements tirés du drame ont pris deux formes à fort impact sur les pratiques contractuelles :

- La **signature de l'Accord sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments** du 13 mai 2013, qui réunit 200 marques, les syndicats internationaux IndustriALL et UNI et 8 syndicats bengali ainsi que 4 ONG témoins, a pour but de créer une industrie du prêt-à-porter bangladais sûre et saine à travers un vaste plan de contrôle et mise aux normes des usines.

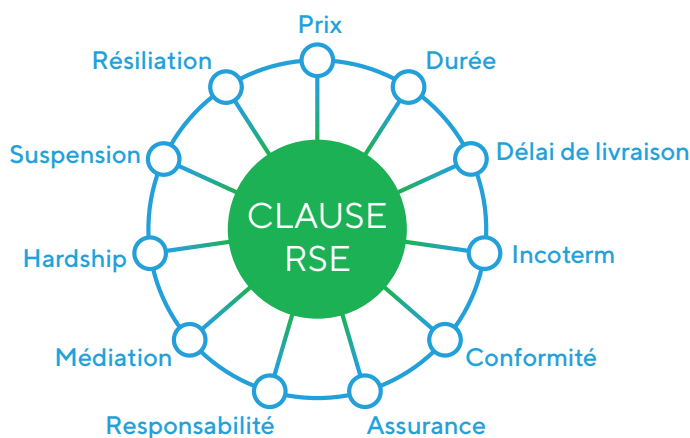
“ L'Accord a en effet amené les donneurs d'ordres à prendre des engagements contractuels inédits consistant à : dévoiler les informations sur leurs fournisseurs et sous-traitants représentant 65% de leur approvisionnement au Bangladesh, assurer leur capacité financière pour qu'ils puissent se mettre aux normes (article 22) et maintenir des relations à long terme (article 23). ”

Joris Oldzendiel, *Coordinateur de l'Accord Bangladesh*

- Les **travaux de l'OCDE**, menés dès 2013 par le PCN français sur l'application des principes directeurs de l'OCDE dans la filière textile-habillement qui ont notamment nourri le récent guide de 2017 de l'OCDE pour ce secteur.

Ces travaux ont questionné l'impact de certaines pratiques contractuelles liant donneurs d'ordres et sous-traitants. Ils ont en particulier mis en évidence que l'articulation des conditions contractuelles « classiques » (objet, durée, prix, conformité, livraison, pénalités, etc.) avec des dimensions sociétales (reprise d'engagements éthiques, modalités de vérifications, alertes, etc.) n'était pas optimale et pouvait entraîner des arbitrages malheureux de la part des sous-traitants.

Plusieurs clauses commerciales interagissent avec la clause RSE et doivent faire l'objet de vigilance pour éviter des déséquilibres, parmi lesquelles:



©Affectio Mutandi

Garantir la sécurité juridique d'une clause RSE nécessite aussi de s'assurer de son caractère raisonnable, comme le démontre une procédure emblématique visant Amazon en France depuis décembre 2017.

A la suite de signalements de revendeurs utilisant la plateforme de marché Amazon, le Ministère français de l'économie a en effet assigné Amazon, l'accusant d'introduire des clauses abusives dans ses contrats. Parmi celles-ci figure la clause de responsabilité faisant peser toute la charge sur les revendeurs en cas d'insatisfaction des clients (retard de livraison, colis endommagé, etc.).

Cette procédure inédite est un signal sérieux pour les entreprises, qui doivent veiller à ne pas faire peser l'intégralité de la responsabilité de vigilance sur leur fournisseur.

Dans un contexte de montée en puissance des exigences de vigilance qui voit fleurir les clauses RSE, la présente étude montre que l'état des lieux établi après le drame du Rana Plaza demeure d'actualité.

Le challenge consistant à établir des **contrats assurant une répartition raisonnable des nouvelles obligations de vigilance ESG reste entier.**

“ Faire peser contractuellement toute la responsabilité de vigilance sur les fournisseurs devient un facteur de risque juridique pour les donneurs d'ordres.”

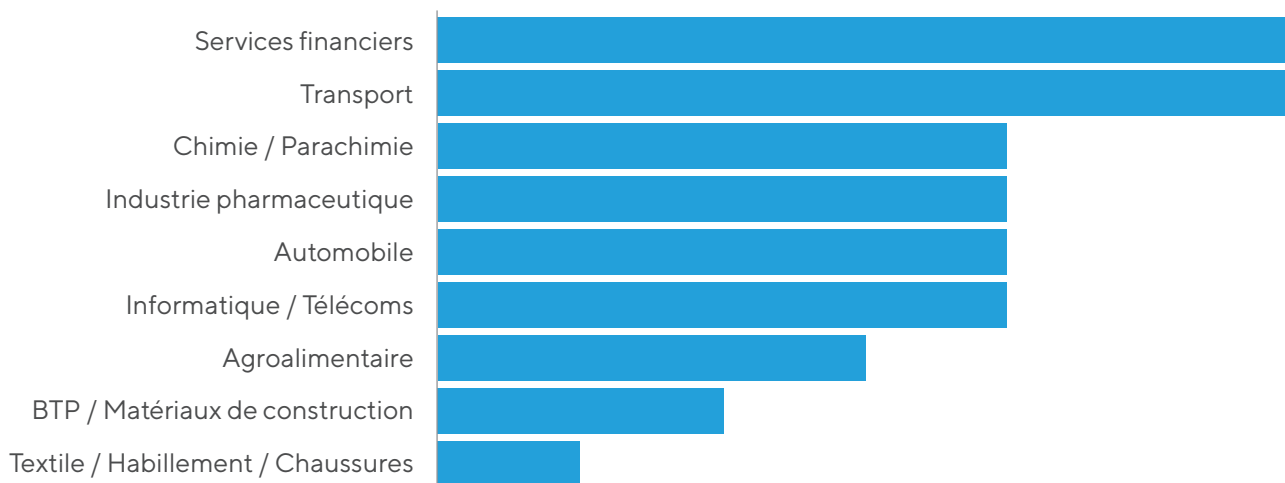
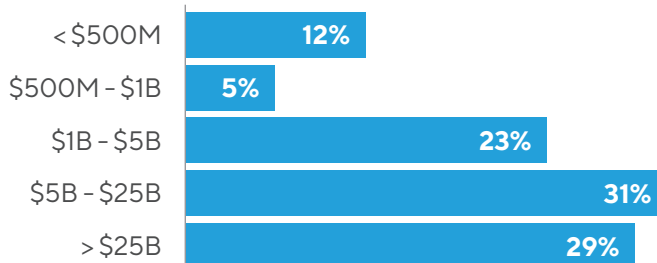
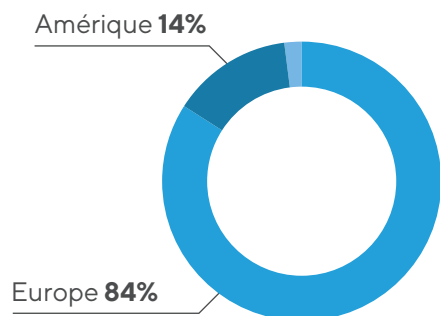
Peter Herbel, Avocat Associé chez Herbel Avocats, ancien directeur juridique du groupe Total

Univers de l'Étude

L'étude se fonde sur deux sondages adressés aux deux parties contractantes de la clause RSE : les grands commanditaires et leurs fournisseurs. 50 entreprises ont décrit leurs pratiques contractuelles RSE, tandis que 519 fournisseurs ont témoigné de leur expérience avec les codes de conduite et les obligations RSE. Les réponses les plus intéressantes ont été suivies d'entretiens approfondis pour collecter les bonnes pratiques et les expériences de valeur.

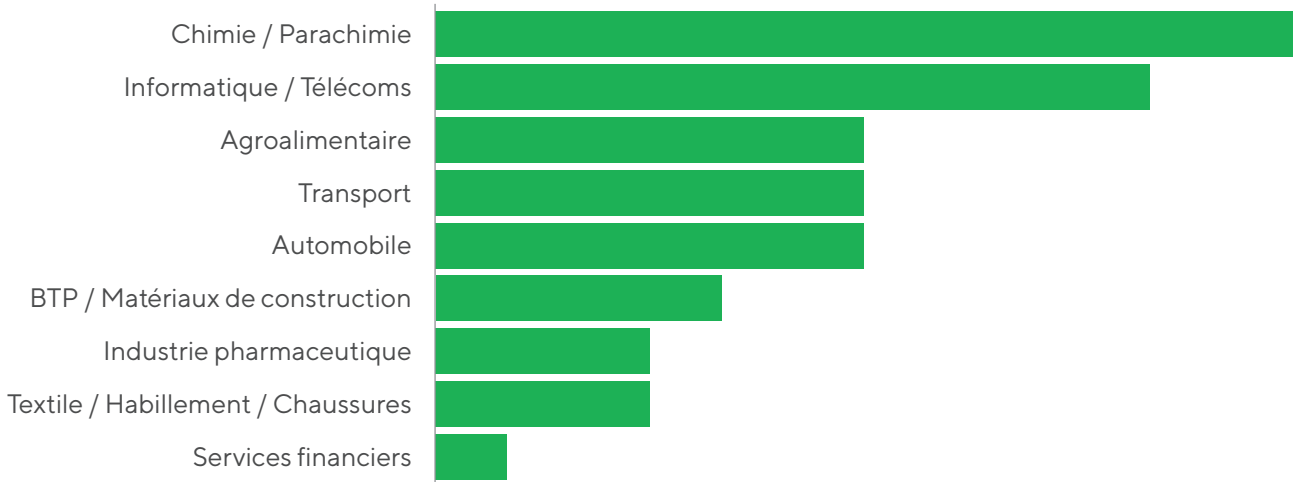
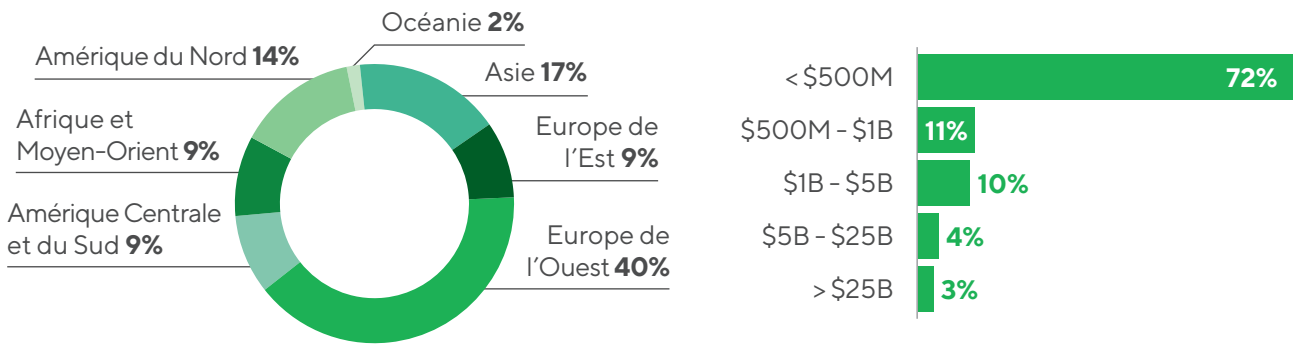
Cette étude fait prendre conscience des deux intérêts, acheteurs et fournisseurs, qu'ils soient mutuels ou contradictoires. Les contrats devraient contenir des exigences environnementales et sociales d'une façon qui soit effective sans pénaliser les fournisseurs.

Profil des acheteurs ayant répondu





🏭 Profil des fournisseurs ayant répondu





Qu'est-ce qu'une Clause RSE ?

Le contrat présente l'intérêt d'associer la liberté contractuelle et la contrainte liée à l'engagement des parties. En somme, il associe les vertus du droit souple et du droit dur qui sont au cœur des récentes mutations normatives liées aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

L'expérience démontre que les contrats sont des outils efficaces pour diffuser les engagements ESG auprès des fournisseurs directs, jusqu'à couvrir toute leur chaîne de valeur, particulièrement à l'égard de ceux opérant dans des pays à risque.

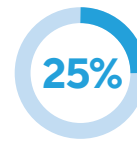
Les chiffres



des entreprises interrogées incluent une clause RSE dans leurs contrats de fourniture*



surveillent les performances sociales et environnementales de leurs fournisseurs*



ne savent pas s'ils peuvent mettre fin au contrat en cas de violation sur ces critères*

*Chiffres fournis par l'International Association of Contract and Commercial Managers (IACCM)

Si le développement de cette pratique est avéré et s'est notamment traduit sur le terrain par une multiplication des mesures d'évaluation fournisseurs, il n'en reste pas moins qu'elle demeure encore immature compte tenu des nombreux obstacles opérationnels et juridiques rencontrés.

On peut toutefois identifier certains fondamentaux dans la contractualisation des enjeux ESG.

Composantes

Les clauses RSE observées reposent sur quatre éléments fondamentaux, largement partagés quel que soit le système de droit du commanditaire.

Ces quatre composantes constituent le socle minimal d'une clause RSE dont les donneurs d'ordres doivent s'assurer.



Composante	Critère de performance
1. Référentiel normatif ESG	PRÉCISION
2. Evaluation	CONTRÔLE
3. Conséquences en cas de manquement	CONTRAİNTE
4. Prise en compte au-delà du Rang 1	COUVERTURE

1. Référentiel normatif ESG

Constat

Au-delà de rappeler que le fournisseur doit respecter le droit applicable, les clauses RSE se réfèrent à deux grandes typologies d'instruments ou « référentiels » : des instruments internes (code de conduite, charte éthique, charte d'achats responsables) et des instruments externes (Pacte Mondial, normes de l'OIT, principes directeurs de l'ONU et l'OCDE, ISO 26000, etc.). Cette intégration de normes extra-contractuelles dans le contrat leur confère une force contraignante.

Enjeu

Ce premier paramètre essentiel d'une clause RSE établit le périmètre matériel (quels enjeux ESG sont visés). En fixant les enjeux ESG qui lui importent dans sa relation d'affaires, le donneur d'ordres exprime des exigences souvent très génériques, ce qui peut questionner l'effectivité opérationnelle et la force contraignante de la clause RSE.

Critère de performance

	BASIQUE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
PRÉCISION	Principes généraux	Politiques attendues	Objectifs fixés

Résultat

L'étude révèle une écrasante majorité (plus de 75%) de clauses formulant des principes généraux, moins de 5% fixant des objectifs précis.

2. Évaluation

Constat

Pour s'assurer du respect des attentes ESG exprimées, le donneur d'ordres équipe la clause RSE d'un dispositif d'évaluation du fournisseur, dont les modalités peuvent être plus ou moins sophistiquées. Elle constitue une obligation de résultat pesant sur le fournisseur qui ne peut en principe s'affranchir d'une inscription sur une plateforme d'évaluation ou d'une visite de contrôle.

Enjeu

Les modalités de mises en œuvre des évaluations et contrôles (objets parfois d'un document séparé précisant les distinctions entre audit initial et audit de suivi, le recours à l'auto-évaluation ou à des tiers vérificateurs indépendants, leur caractère inopiné, les dispositifs mutualisés, etc.) sont déterminantes, de même que la prise en charge de leur coût. La démonstration d'une vigilance raisonnable de la part du donneur d'ordres sera notamment conditionnée par la qualité du dispositif d'audit et du traitement des résultats.

Critère de performance

	BASIQUE	INTERMEDIAIRE	AVANCÉ
CONTRÔLE	Aucun ou auto-évaluation	Evaluation conduite une fois	Évaluations régulièrement conduites

Résultat

L'étude montre que 75% des clauses font peser la prise en charge financière des audits sur le fournisseur, contre près de 25% qui prévoient une répartition des coûts entre fournisseur et client.

3. Conséquences en cas de manquement

Constat

La plupart des clauses étudiées prévoient les conséquences en termes de responsabilité en cas de manquement au respect de la clause RSE. Cette force contraignante a vocation à apporter une plus grande sécurité juridique au donneur d'ordres et à conforter la perception par le fournisseur que la clause RSE est une clause essentielle du contrat, au même titre qu'une clause commerciale.

Enjeu

L'effectivité de cette force contraignante est conditionnée par certains paramètres qui appellent une grande vigilance de la part des commanditaires, parmi lesquels le caractère proportionné du degré de vigilance pesant sur le fournisseur. Faute de quoi la clause peut être remise en cause, y compris les éventuelles limitations de responsabilité qu'elle met en place.

Critère de performance

	BASIQUE	INTERMEDIAIRE	AVANCÉ
CONTRAINTE	Aucune contrainte définie	Possibilité de sanction	Étapes progressives en cas de violation

Résultat

Si 75% des répondants prévoient un mécanisme de sanction en cas de non-respect de la clause RSE, seuls 12% l'ont déjà mis en oeuvre.

4. Prise en compte au-delà du Rang 1**Constat**

Les clauses étudiées sont plus ou moins spécifiques quant au périmètre d'application. Certaines sont très précises visant les sous-traitants, fournisseurs ou filiales des fournisseurs ou toute personne sous leur contrôle, d'autres sont plus vagues précisant que le fournisseur doit veiller à respecter ces principes dans sa chaîne d'approvisionnement.

Enjeu

L'extension du périmètre d'effet de la clause RSE au-delà de la relation commerciale directe, si elle traduit l'exercice par le donneur d'ordres de sa sphère d'influence, génère aussi des points de complexité juridique et opérationnelle quant à son caractère proportionné.

Critère de performance

	BASIQUE	INTERMEDIAIRE	AVANCÉ
COUVERTURE	Couverture partielle des fournisseurs de rang 1	Tous les fournisseurs de rang 1 à risque	+Au-delà du rang 1

Résultat

Une large majorité des répondants prévoient dans leur clause RSE que leur contractant direct doit prévoir des engagements similaires à l'égard de ses propres fournisseurs.

Ce rapide descriptif des fondamentaux observés dans la contractualisation des enjeux de RSE fait apparaître divers facteurs de complexité opérationnels et juridiques qui restent à surmonter. Ces facteurs de complexité seront abordés tout au long de ce rapport.





POURQUOI AVOIR UNE CLAUSE RSE ?

DANS CETTE SECTION

La Gestion du Risque par les Contrats 20

Un Impact Positif Reconnu par les Fournisseurs26



La Gestion du Risque par les Contrats

Questionnés sur les principales motivations les amenant à intégrer une clause RSE, 49% des donneurs d'ordres répondent chercher à atténuer leur impact social et environnemental dans leur chaîne d'approvisionnement et 31% une protection contre les risques juridiques.

Il reste toutefois le défi de démontrer et rendre-compte de l'effectivité de leur dispositif de vigilance, y compris contractuelle. La recherche d'une protection juridique effective pose la question des périmètres couverts par la clause RSE, qu'il s'agisse des enjeux ESG visés, de la quantité de contrats concernés ou de son application au-delà du fournisseur direct.

Résultats du sondage : la couverture des clauses RSE

Couverture des enjeux RSE

Les résultats montrent qu'une majorité des clauses RSE rencontrées couvrent les principaux domaines de vigilance ESG.

ACHETEURS

Quelles thématiques sont mentionnées dans votre clause RSE ?



“ L'allocation de ressources différenciées peut être justifiée en fonction des risques pays cartographiés. Les ressources dédiées à la vigilance doivent notamment être proportionnelles aux risques de violations des droits humains.”

Kathia Martin-Chenut, Chercheur au CNRS, UMR ISJPS (CNRS/Université Paris1 Panthéon-Sorbonne), membre de la CNCDH



“ Les entreprises doivent éviter les clauses “fourre-tout” allant des sujets de corruption aux droits humains. Ces dispositions doivent être envisagées individuellement.”

Débats OCDE, *Forum sur les questions de diligence dans l'industrie du vêtement et de la chaussure (Janv. 2018)*

Tendre vers la couverture des six domaines clés en matière de RSE est d'évidence une bonne pratique qui démontre la prise de conscience de l'importance de ces enjeux.

Toutefois, il n'apparaît pas raisonnable de prétendre, dans tous les cas, couvrir l'ensemble de ces domaines avec le même degré de vigilance. Cette pratique peut alimenter la perception que la clause RSE se réduit à une démarche de *compliance*.

L'efficacité d'un référentiel normatif ambitieux sera conditionnée par plusieurs paramètres du contrat qui démontreront son adaptation au contexte de la transaction (pays, secteur, taille du fournisseur, etc.).

L'imprécision facteur de risques

Les réponses obtenues révèlent que la clause RSE, de même que les chartes ou codes de conduite qui l'accompagnent recourent souvent à des **termes très génériques qui manquent de précision**.

Cette pratique est facteur de risques pour le donneur d'ordres, à deux titres : **il ne peut attendre une exonération de responsabilité absolue en cas de dommage ESG et dans le même temps son fournisseur, en acceptant ces exigences, peut légitimement attendre des conditions contractuelles adaptées**. Autant de sources de conflits d'interprétation et donc d'insécurité juridique.

“ Quand le droit allemand s'applique, les clauses peuvent être jugées invalides si elles ne sont pas rédigées correctement. Une clause qui se contente de se référer à des principes généraux de la RSE est souvent trop vague pour être applicable.”

Birgit Spiesshofer, *Maître de conférence en Droit international et RSE, Université libre de Berlin et Université de Brême*

“ L’article 1166 du Code civil consacre la théorie des attentes légitimes, appréciée de manière objective pour tout type de contrat (vente, services...). Cette référence à la qualité “conforme aux attentes légitimes des parties” [...] révèle l’importance des attentes de celui envers lequel on s’engage. A l’avenir, elle pourra devenir un outil de création et de transmission d’obligations dont les standards auront été définis par la pratique et les instruments de droit souple. Ainsi par exemple, dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE), on dénonce souvent le peu d’efficacité des engagements pris par les entreprises en faveur de l’environnement et de la lutte contre le changement climatique. L’article 1166 pourrait contribuer à les rendre obligatoires, en tenant compte de l’élévation générale des exigences et des standards qui permettent de définir la qualité moyenne du produit.”

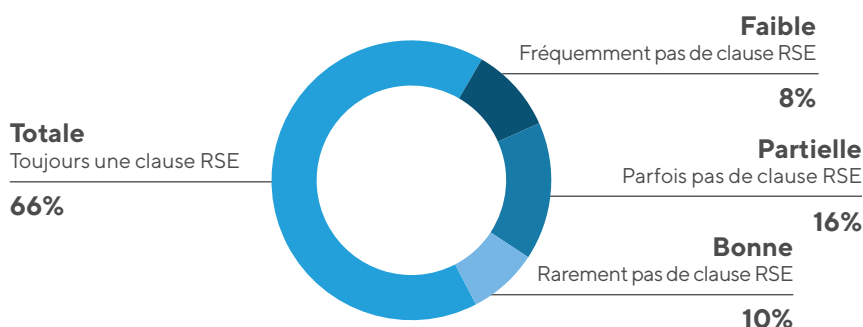
✓
Bénédicte Fauvarque-Cosso, Enseignant chercheur à l’Université Paris 2 Panthéon-Assas

Couverture des fournisseurs

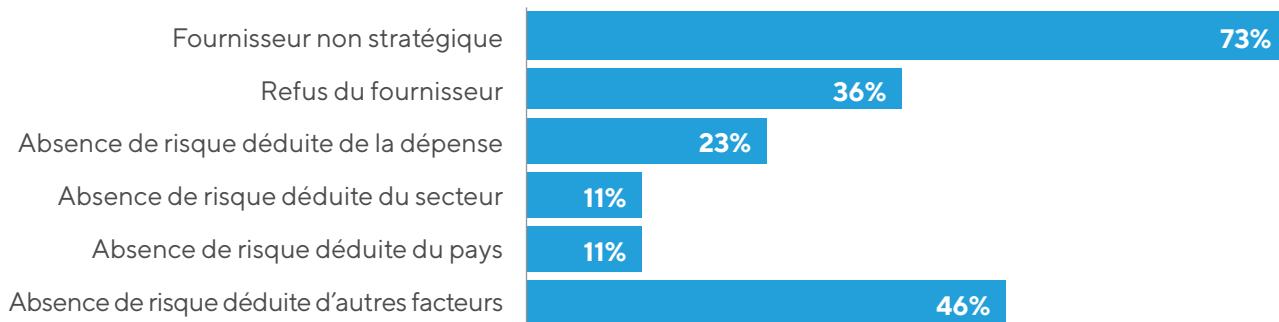
Il apparaît qu’une majorité des donneurs d’ordres choisit d’inclure systématiquement une clause RSE, tandis que d’autres procèdent par une analyse de risque en prenant plusieurs aspects en compte : le secteur, le niveau de dépense, le pays. Il arrive aussi que les acheteurs renoncent à insérer une clause à la suite du refus du fournisseur (ce point fera l’objet de la partie “Une bonne négociation pour un engagement effectif”).

ACHETEURS

Quelle part de vos fournisseurs est couverte par votre clause RSE ?

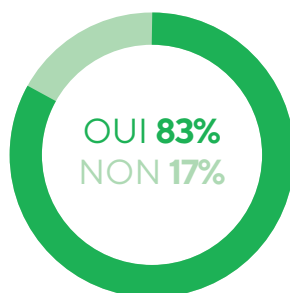


Quelles sont les raisons pour ne pas inclure de clause RSE ?



FOURNISSEURS

Vous a-t-on déjà demandé de signer une clause RSE ?



Les nouvelles exigences normatives reposent sur une première étape de cartographie des risques dans la chaîne d’approvisionnement.

Cet exercice de cartographie doit permettre aux commanditaires de prioriser leurs enjeux de vigilance et ainsi identifier les typologies de fournisseurs ou catégories d’achat les plus à risque.

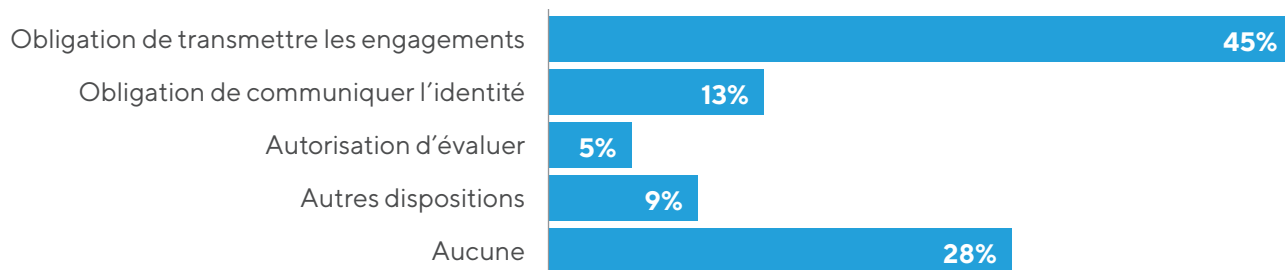
S’il est souhaitable d’arriver à terme à une couverture totale des contrats, cartographier les risques permet de prioriser la vigilance contractuelle. Ainsi, la clause RSE peut être insérée en premier lieu dans les contrats présentant le plus haut risque, ce qui implique un exercice de justification robuste.

Couverture de la chaîne d’approvisionnement

Afin de mieux maîtriser leur chaîne de valeur, 72% des donneurs d’ordres intègrent dans leur clause RSE des éléments permettant de couvrir le rang 2 voire au-delà.

ACHETEURS

Votre clause RSE inclut-elle des dispositions visant les fournisseurs de rang 2 (et suivants) ?



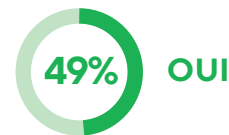
FOURNISSEURS

Est-ce que les clauses RSE incluent des dispositions visant vos fournisseurs ?

Vous est-il déjà arrivé qu'un client demande des informations à propos de vos fournisseurs ?



A-t-on déjà requis que vous répercutiez les mêmes exigences dans vos contrats ?



Ces dispositions peuvent prendre plusieurs formes, utilisant différents mécanismes légaux. Trois d'entre eux ont été appréhendés dans l'étude : l'obligation pour le fournisseur d'inclure des exigences similaires dans ses propres contrats (45% des clauses), l'obligation de déclarer les noms de ses fournisseurs et sous-traitants impliqués dans la chaîne d'approvisionnement (13%) ou la possibilité d'évaluer les fournisseurs et sous-traitants de rang 2 (5%).

“ Nous imposons à nos fournisseurs de relayer nos valeurs en substance à leurs propres fournisseurs, mais pas forcément notre code de conduite. C'est mieux de rester flexible parce que cela peut être mal perçu de signer le code de conduite d'une organisation distante. De plus, cela suppose une charge énorme pour les fournisseurs.”

Commentaire extrait des entretiens approfondis avec les acheteurs

⚠ Une délégation de responsabilité strictement conditionnée

L'un des objectifs recherché par la prise en compte des rangs 2 voire au-delà, consiste pour le donneur d'ordres à déléguer la responsabilité en cas de survenance de dommages ESG. Il convient de préciser combien l'efficacité et la validité juridique de cette délégation sont strictement conditionnées et qu'**en aucun cas le donneur d'ordres ne peut attendre de ce dispositif un effet exonératoire de responsabilité absolu.**

D'autre part, **cette pratique est facteur de risque pour le donneur d'ordre car son fournisseur, en acceptant ces exigences, peut légitimement attendre des conditions contractuelles adaptées.** Autant de sources de conflits d'interprétation et donc d'insécurité juridique.

“ Une clause qui reprend la conception élargie de responsabilité des Principes directeurs de l'ONU pour des tiers “directement liés” peut être nulle car elle contredit le concept de responsabilité fondée sur la faute en droit allemand.”

Birgit Spiesshofer, Maître de conférence en Droit international et RSE, Université libre de Berlin et Université de Brême

“ Il existe d'ores et déjà des outils juridiques pour rendre le donneur d'ordres responsable s'il ne met pas son cocontractant en mesure d'exercer dans des conditions raisonnables sa vigilance auprès de ses propres relations d'affaires.”

Muriel Fabre-Magnan, Professeure à l'Université de Paris 1 (Panthéon-Sorbonne)

Vers une responsabilité conjointe des acteurs de la chaîne de valeur ?

Même si la grande majorité des entreprises donneuses d'ordre interrogées se limitent à exiger de leur rang 1 de relayer leurs exigences ESG, on observe qu'une proportion significative est en mesure d'accéder à l'identité, voire aux performances ESG du rang 2 (et même au-delà).

Quelles que soient les modalités de transmission de ses engagements, le donneur d'ordres entraîne une répartition des responsabilités tout au long de la chaîne de valeur. Cet effet en cascade génère une difficulté opérationnelle et juridique de taille pour le commanditaire : **comment s'assurer que chaque acteur de la chaîne est en mesure d'assumer sa responsabilité?**

“ Ces relations d'affaires de plus en plus nourries de la prise en compte des risques ESG établissent progressivement une responsabilité conjointe des différentes parties liées par une chaîne contractuelle. Une responsabilité qu'il convient d'organiser. ”

Mustapha Mekki, *Professeur, Agrégé des Facultés de droit Université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité*

L'accès à ces informations mettent les donneurs d'ordres en mesure de répondre à l'exigence grandissante de traçabilité des chaînes de valeurs complexes. **Ces pratiques illustrent le passage progressif du principe de Know your supplier à Know your supply chain.**

“ Il s'agit typiquement d'un “effet de ruissellement” (*trickle-down effect*). Nous avons vu ces clauses RSE imposées par les grandes multinationales dans leurs contrats standards, spécialement lorsque ces multinationales ont pris des engagements volontaires RSE qu'elles ont l'intention de transmettre dans leur chaîne d'approvisionnement. Cela a pour effet sur la partie contractante de vouloir à son tour transmettre des obligations similaires à sa propre chaîne d'approvisionnement. ”

Latham & Watkins (*by London partners, Paul Davies and Sophie Lamb*)



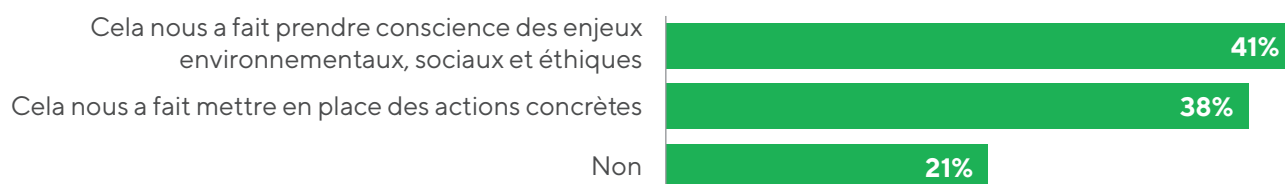
Un Impact Positif Reconnu par les Fournisseurs

Résultats du sondage: l'impact positif des clauses RSE sur les pratiques des fournisseurs

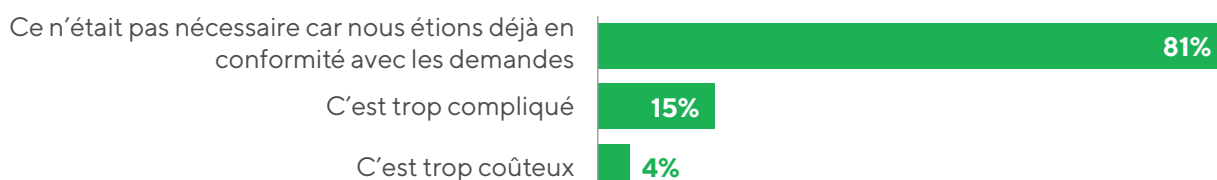
Le sondage mené auprès des fournisseurs a révélé l'effet des contrats sur leurs pratiques en matière de développement durable.

FOURNISSEURS

Vos engagements contractuels vous ont-ils fait changé vos pratiques ?



Sinon, pourquoi ?



Pour 79% d'entre eux, avoir des conditions RSE dans leurs contrats a eu un effet positif, que cela ait déclenché une prise de conscience (41%) ou leur ait fait mettre en place des actions concrètes (38%). Être confrontés à ces nouvelles exigences de la part d'un ou plusieurs clients leur a donné une volonté de changer, que cela soit par conviction ou par intérêt commercial.

“ Les clauses RSE doivent avoir pour objet de garantir le respect des normes, parfois volontaires, du donneur d'ordre dans un souci partagé pour la santé/sécurité des employés du fournisseur, mais aussi dans un souci de fournir des produits sans risque pour celle du consommateur.”

Peter Herbel, Avocat Associé chez Herbel Avocats, ancien directeur juridique du groupe Total



“ Nous imposons à nos fournisseurs de relayer nos valeurs en substance à leurs propres fournisseurs, mais pas forcément notre code de conduite. C’est mieux de rester flexible parce que cela peut être mal perçu de signer le code de conduite d’une organisation distante. De plus, cela suppose une charge énorme pour les fournisseurs.”

Commentaire extrait du sondage fournisseurs

Quant à ceux qui n’ont pas été impactés par ces clauses, essentiellement en Europe et Amérique du Nord, c’est avant tout parce qu’ils avaient déjà mis en place une politique RSE d’eux-mêmes. 81% ont justifié leur réponse en disant qu’il n’avaient pas eu besoin de changer leurs pratiques parce qu’ils étaient déjà conformes.

“ Lorsque les entreprises respectent les droits de l’homme dans leurs propres activités et dans leurs chaînes de valeur mondiales, elles produisent un impact positif à grande échelle sans précédent sur la vie des personnes qui ont le plus besoin des avantages du développement durable.”

John Ruggie, Ancien Représentant spécial du Secrétaire général des Nations unies pour la question des droits de l’homme, des sociétés transnationales et autres entreprises.

L’essentiel à retenir

✓ **Bien cartographier sa supply chain**

Ceci afin de répondre aux exigences grandissantes de traçabilité et au passage progressif du principe de Know Your Supplier à celui de Know Your Supply Chain

✓ **Fixer des objectifs atteignables pour les fournisseurs**

La validité et l’effectivité d’une clause dépendent en grande partie de son caractère raisonnable





COMMENT PROCÉDER ?

DANS CETTE SECTION

Introduction	30
Une Bonne Négociation pour un Engagement Effectif	32
Bien Contextualiser la Clause pour une Vigilance Effective.....	38
Bien Contrôler pour un Suivi Efficace	44
Bien Coopérer pour Éviter la Rupture.....	50



Introduction

Les défis spécifiques à la clause RSE sont autant juridiques qu'opérationnels. Il s'agit notamment de garantir l'efficacité des dispositifs d'évaluation du fournisseur et la sécurité juridique d'une rupture contractuelle en cas de manquement.

L'étude montre combien la clause RSE doit encore trouver sa place dans les transactions commerciales pour gagner en efficacité. Organiser la cohabitation des clauses RSE avec celles dédiées aux dimensions commerciales de la transaction apparaît comme le défi majeur pour passer des « simples » clauses RSE à des contrats durables.

“ Dans l'analyse de mesures de diligence raisonnable mises en œuvre par les entreprises de la filière textile-habillement dans le cadre de la réalisation du Rapport « Rana Plaza », le PCN français a porté une attention particulière aux conditions contractuelles dédiées à la RSE. Cela a d'ailleurs donné lieu à la première des 10 recommandations du PCN « Contractualiser les engagements éthiques et le respect des normes ».

Maylis Souque, *Secrétaire générale du Point de Contact National français de l'OCDE*

Les témoignages recueillis confirment combien l'efficacité contractuelle attendue de la clause RSE dépend de plusieurs facteurs complexes. Parmi ces facteurs, l'influence dont dispose le donneur d'ordres sur ses relations d'affaires se révèle stratégique.

Focus sur l'influence

Lorsqu'une entreprise envisage "comment" élaborer et mettre en œuvre une clause RSE de manière effective, savoir déterminer son influence à l'égard de son fournisseur est crucial à toutes les étapes de la vie du contrat :

- au moment de la **négociation** de la clause afin d'assurer son **adaptation** au contexte ;
- lors de la phase d'**évaluation** de sa bonne mise en œuvre ;
- pour établir un esprit de **coopération** propice à la réalisation des objectifs ESG du contrat ;
- en cas de "manquements" constatés susceptibles d'entraîner la **rupture** de la relation.

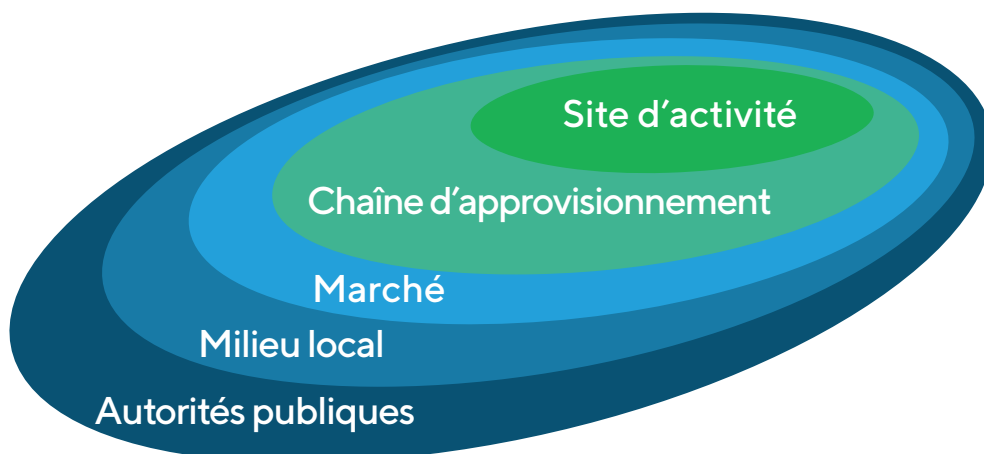


Rappelons que si les principes directeurs de l'OCDE et de l'ONU requièrent des entreprises d'exercer leur influence, c'est l'ISO 26 000 qui précise les contours de la sphère d'influence en ces termes :

“portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations”.

Ce rappel montre la variété des paramètres à prendre en compte. Le volume d'achat, l'historique de la relation, la taille du fournisseur, sa position dans la chaîne de valeur ou encore la qualité de la gouvernance du pays d'approvisionnement sont susceptibles d'impacter le degré d'influence dont dispose le commanditaire. La taille ou la notoriété du donneur d'ordres, de même que la perception qu'en ont les parties prenantes sont aussi des facteurs d'influence à considérer.

Sphère d'influence (source : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme)





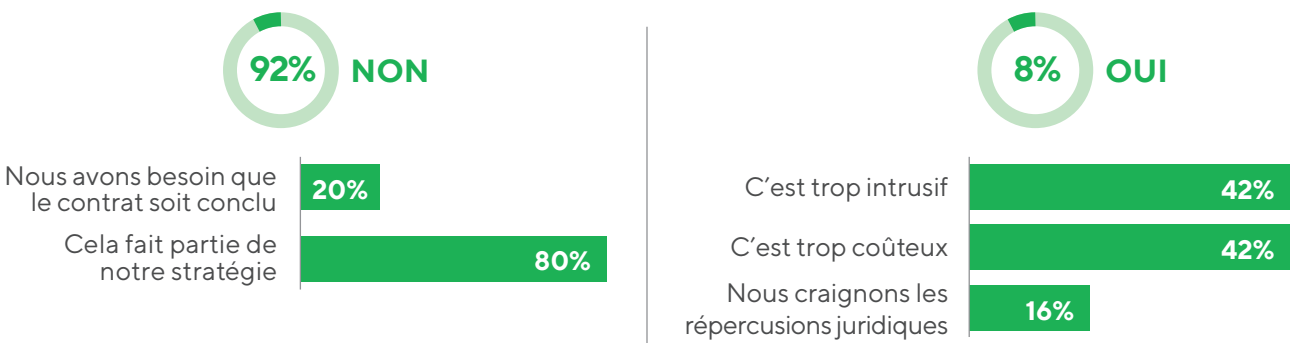
Une Bonne Négociation pour un Engagement Effectif

Résultats du sondage : une pression contractuelle source de réticences

La négociation est une étape clé dans la contractualisation de la RSE. Elle conditionne l'implication des fournisseurs et l'effectivité des dispositifs de vigilance mis en oeuvre.

FOURNISSEURS

Ces clauses vous ont-elles dissuadé de contracter ? Pourquoi ?



Il apparaît au premier abord que les clauses RSE sont globalement acceptées : seuls 8% des fournisseurs sont dissuadés de conclure un contrat à cause de leur inclusion. Les principaux motifs de réticence sont liés aux coûts inhérents à l'exécution de ces clauses et à l'intrusion qu'elle représente dans le système interne du fournisseur.

Il convient néanmoins d'apporter une nuance : parmi les 92% de ceux qui acceptent les clauses RSE, seuls 80% le font volontairement, les 20% restant n'ayant en fait pas d'autres options. Ils disent accepter les engagements RSE uniquement parce qu'ils ont besoin que le contrat soit conclu.

FOURNISSEURS

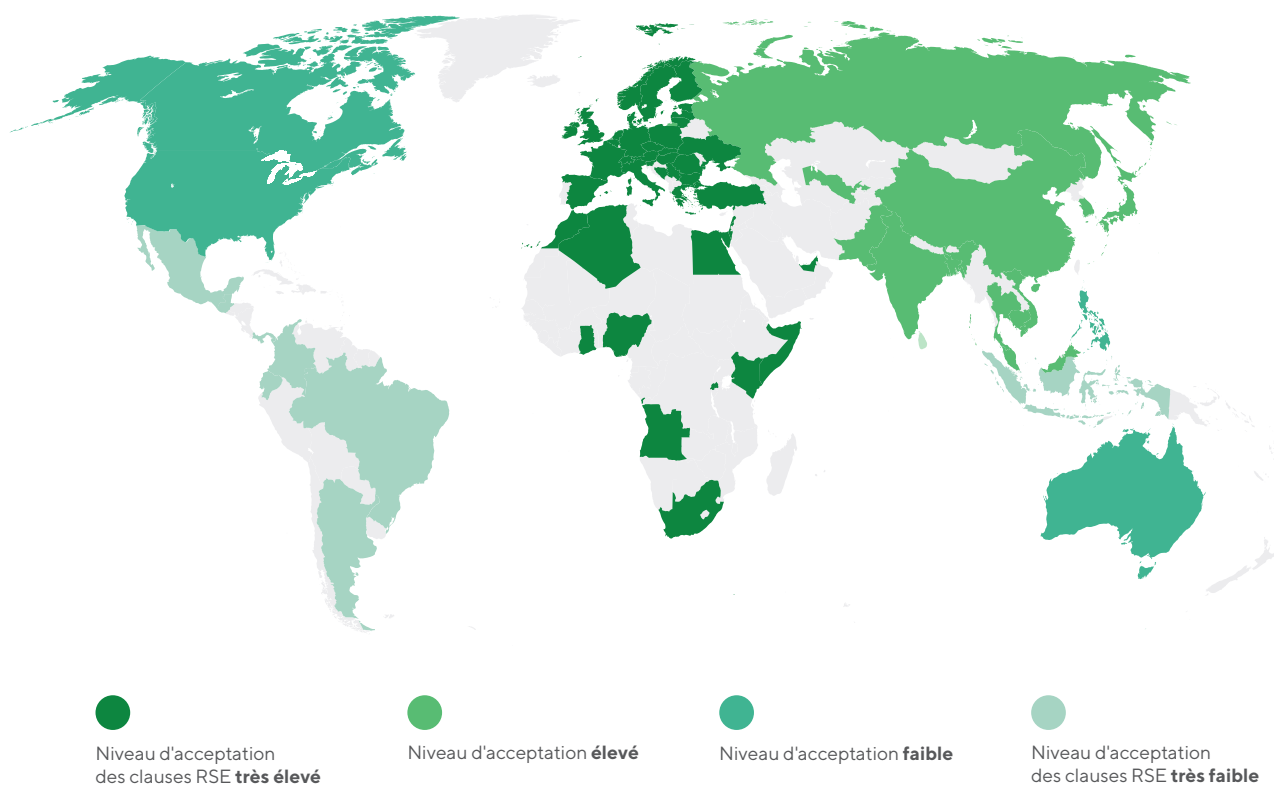
Comment percevez-vous généralement les exigences RSE ?



Le nombre élevé de fournisseurs qui trouvent généralement les objectifs des clauses raisonnables (80%) doit être nuancé, puisqu'il s'agit en grande partie de fournisseurs situés en Europe, lesquels sont plus représentés dans l'étude. Or, c'est principalement de ces pays qu'émanent les exigences RSE et c'est là qu'elles sont les mieux comprises.

Grâce au panel varié de fournisseurs ayant répondu à l'enquête, il est possible de distinguer l'acceptation des clauses et les motifs de réticence par région. Cet "indice d'acceptation" se fonde sur les réponses positives et négatives au sondage, tenant à la fois à la perception des clauses RSE et aux difficultés rencontrées dans leur mise en oeuvre. Il montre que les critiques proviennent plus d'Amérique latine et d'Amérique du Nord, tandis que le reste du monde accepte globalement les clauses RSE.

Distinctions géographiques : acceptation des clauses RSE à travers le monde



Si le niveau de satisfaction est comparable en Amérique du Nord et du Sud, les reproches adressés aux clauses RSE diffèrent totalement. Aux Etats-Unis et au Canada, il semblerait que le problème provienne essentiellement du manque de pertinence des clauses. Interrogés sur leur perception des demandes RSE, 26% des fournisseurs Nord-Américains ont répondu qu'elles étaient généralement en décalage avec leur activité, contre 14% en Europe et 19% en moyenne. Des résultats du sondage et des témoignages rassemblés durant l'étude, il ressort qu'il y a en Amérique du Nord le sentiment que ces clauses sont conçues pour des secteurs et pays à risque et ne leur sont pas applicables.

En Amérique latine, la principale difficulté ne résulte pas d'une mauvaise perception des objectifs RSE, mais du manque de ressources et d'expertise allouées à ces sujets (34%).

En Asie et en Europe, le point de blocage est tout autre : il s'agit essentiellement de la difficulté de concilier le respect des standards RSE et les autres impératifs de production (33% contre 9% en Amérique latine).

Ces résultats traduisent un décalage géographique dans la perception des enjeux RSE : peu de moyens y sont encore accordés en Amérique latine, tandis qu'en Europe et en Asie, la prise de conscience est réelle mais le nouveau défi est de faire face aux difficultés opérationnelles.

Recommandations : comment surmonter les réticences

Les réticences exprimées par les fournisseurs ont un point commun. Elles indiquent un manque de dialogue des parties sur le traitement des enjeux ESG de leur relation contractuelle.

Or l'étude montre qu'un fournisseur qui veut négocier la clause RSE est bon signe ! Cela indique qu'il comprend les exigences, y attache de l'importance et souhaite y apporter des réponses.

“ Si une entreprise est capable de fixer ses attentes minimales et de faire preuve de flexibilité sur la manière dont ses objectifs sont atteints, elle a de plus fortes chances de réussir à influencer sa chaîne d'approvisionnement et le comportement des parties avec lesquelles elle contracte.”

Latham & Watkin, Londres (Paul Davies et Sophie Lamb)

Reste toutefois à créer les conditions de ce dialogue qui reposent sur une **formation adaptée des acheteurs** afin de leur permettre d'apporter des **réponses aux motifs de réticence** observés...

Former ses acheteurs

L'entreprise doit veiller à sensibiliser et former ses acheteurs en matière d'achats responsables, afin de valoriser la prise en compte de critères sociaux et non seulement le prix et la qualité des produits.

“ La réputation est un atout critique pour les entreprises et les Achats sont en première ligne pour sa protection. Le développement de connaissances et de compétences en matière de RSE n'est plus une option, c'est un essentiel de la formation des acheteurs.”

Tim Cummins, *Président de l'International Association for Contract & Commercial Management*

“ On voit la différence entre les acheteurs formés et ceux qui ne le sont pas. C'est une vraie souffrance, pour nous comme pour eux. Ils ne peuvent pas négocier, car on leur a dit “mettez cette clause dans tous les contrats” sans leur expliquer pourquoi.”

Commentaire extrait d'une conversation approfondie avec un fournisseur

Si recourir à une clause standard peut à première vue paraître utile pour contrôler ce que négocient les acheteurs, l'étude révèle les limites de cette technique qui nuit à l'implication des parties sur les sujets soulevés et peut réduire la force contraignante de la clause.

“ Nos acheteurs sont formés pour communiquer avec les fournisseurs sur notre clause RSE. Nous ne voulons pas que ça se résume pour eux à “cocher une case.”

Marleen Van Mensel, *Juriste Senior, Solvay*

Pour maîtriser ces facteurs de risques commerciaux, juridiques et réputationnels, la formation des acheteurs doit leur fournir les outils permettant une véritable négociation de la clause RSE.

Afin d'éviter les refus catégoriques de toute modification de la clause qui ont pu être observés, il convient de doter les acheteurs d'éléments de réponses aux réticences exprimées par les fournisseurs.

Tableau de négociation

Ce tableau répertorie les principaux motifs de réticences identifiés au cours de l'étude et y associe des pistes de solutions "gagnant-gagnant" qui seront détaillées par la suite :

Motif de réticence	Solution	Références et exemples
<p>Inadaptation</p> <p>Une critique importante de la part des fournisseurs tient au fait que les clauses ne sont pas adaptées à leur contexte d'opération.</p>	<p>Adapter la clause au contexte</p> <p>L'acheteur doit pouvoir faire des ajustements pour s'adapter aux éléments contextuels (gravité et localisation des risques dans la chaîne de valeur, taille du fournisseur, historique de la relation, etc.).</p>	<p>Bien contextualiser la clause pour une vigilance effective.</p> <p>P.38</p>
<p>Intrusion</p> <p>Les fournisseurs sont souvent réticents à la perspective de se faire évaluer en raison de l'intrusion que cela représente au sein de leur entreprise.</p>	<p>Être spécifique sur les évaluations</p> <p>Pour l'acheteur, établir un dialogue précis sur les modalités et conséquences de l'évaluation peut rassurer son interlocuteur et lever les réticences observées.</p>	<p>Bien Contrôler pour un Suivi Efficace</p> <p>P.44</p>
<p>Contrainte légale</p> <p>La contrainte légale engendrée par ces clauses et le risque de rupture de la relation commerciale représentent un facteur dissuasif.</p>	<p>Partage équitable des responsabilités "Sanctions" graduelles</p> <p>La clause ne doit pas être un fardeau excessif pour les fournisseurs, ce qu'il faut éviter en mettant en place des mesures graduelles en cas de manquement et en répartissant les responsabilités équitablement.</p>	<p>Bien coopérer pour éviter la rupture.</p> <p>P.50</p>
<p>Coût</p> <p>Le coût engendré par la mise aux standards RSE et les frais des évaluations est considérable pour les fournisseurs.</p>	<p>Partage des coûts, mesures incitatives</p> <p>Des aides ou incitations de l'acheteur bien paramétrées mettent les parties dans de bonnes conditions de performances ESG.</p>	<p>Bien coopérer pour éviter la rupture</p> <p>P.50</p>

⚠️ L'absence de contrepartie et de réciprocité facteur de risques

L'absence de négociation peut entraîner des déséquilibres dont les indices se traduisent notamment par : l'absence de contrepartie, l'absence de réciprocité, pouvoir unilatéral potestatif, etc. Ces éléments sont susceptibles d'entraîner la nullité de la clause.

“ Le risque d'une clause RSE non-négociée est celui inhérent aux contrats d'adhésion : un déséquilibre dans les relations contractuelles.”

—
Mustapha Mekki, *Professeur, Agrégé des Facultés de droit Université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité*

“ Une clause qui n'a pas été l'objet d'une négociation individuelle peut être annulée par une partie si, contrairement aux exigences de la bonne foi, elle crée à son détriment un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties découlant du contrat, eu égard à la nature de la prestation à procurer, de toutes les autres clauses du contrat et des circonstances qui ont entouré sa conclusion.”

—
Principes du droit européen des contrats, Article 4:110: *Clauses abusives qui n'ont pas été l'objet d'une négociation individuelle*

Les discussions précontractuelles doivent servir de fondement pour rédiger une clause RSE adaptée au fournisseur.

Bien Contextualiser la Clause pour une Vigilance Effective

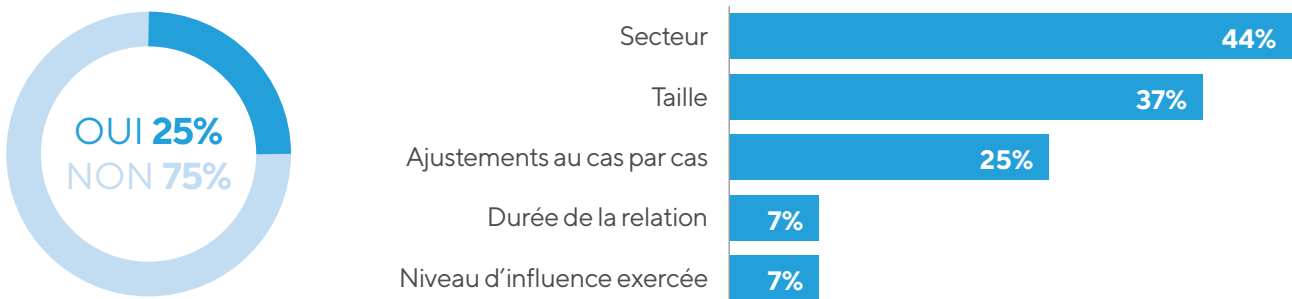
Résultats du sondage : des clauses "standard" déconnectées du contexte

Les clauses sont rarement ajustées

Seuls 25% des commanditaires interrogés adaptent leur clause à leur fournisseur, l'adaptation se faisant surtout sur la base de la taille (37%) et/ou du secteur (44%). Un quart d'entre eux, sans disposer d'une gamme de clauses contextualisées en fonction de paramètres établis, accepte néanmoins des ajustements de leur clause type au cas par cas quand ils rencontrent une démarche collaborative chez le fournisseur.

ACHETEURS

Adaptez-vous votre clause à vos fournisseurs ?



Les clauses sont perçues comme non pertinentes

Cette standardisation peut affecter la perception des exigences RSE par les fournisseurs. 18% d'entre eux perçoivent les objectifs comme étant inadapés à leur situation et plusieurs témoignages pointent les absurdités qui résultent de ce décalage.

“Beaucoup de gros clients ont des exigences très générales pour leur chaîne d'approvisionnement. Notre société développe des *software*, donc les critères concernant l'industrie minière dans les pays du tiers-monde ne sont pas applicables à nous.”

“Il nous est arrivé plusieurs fois d'être sous-notés simplement parce que les critères ne s'appliquaient pas à notre industrie. Par exemple, pour un de nos clients, une large part du score était basée sur le design écologique. Parce que nous ne concevons pas nos produits, notre score était bas.”

Commentaire extrait du sondage fournisseurs



Les clauses ne sont pas lues

La volonté de couvrir d'une traite tous les risques de tous les profils de fournisseurs mène les organisations à adopter des clauses RSE aux termes englobants qui réfèrent à des codes de conduite à rallonge. Cela a une conséquence néfaste : ils ne sont pas lus. 100% des fournisseurs avec lesquels nous avons eu des entretiens affirment ne pas lire les codes de conduite de tous leurs clients par manque de temps.

“ Les clients demandent à ce que chaque employé impliqué dans leur commande soit au courant de leurs exigences RSE longues de 40 pages. Ce n'est pas jouable, dans une entreprise de taille moyenne, que les employés lisent et appliquent autant de textes, particulièrement quand l'entreprise a plusieurs de ces clients.”

“Nous avons arrêté de lire les listes d'exigences RSE de chaque client [...]. Le temps nécessaire pour lire et vérifier ces critères longs et spécifiques à chacun d'entre eux impacte négativement nos ressources internes, augmentant nos coûts, étendant nos délais de réponse aux appels d'offres et diminuant notre service de réponse au client.”

Commentaire extrait du sondage fournisseurs

Recommandations : contextualiser la clause

Un socle commun à tous les contextes d'approvisionnement est possible et se manifeste le plus souvent par un renvoi aux engagements ESG du donneur d'ordres et aux référentiels internationaux.

“ Le référentiel normatif de la clause RSE doit être considéré comme fixant l'esprit et la ligne de conduite des deux parties plutôt qu'un champ d'obligations contractuelles pesant uniquement sur le fournisseur.”

Nicolas Cuzacq, *Maître de conférences HDR en droit privé, Université Paris-Est Créteil*

Il apparaît toutefois que cette pratique de clause « fourre-tout » pesant sur le fournisseur peut nuire à l'effectivité des dispositifs de vigilance et exposer l'entreprise donneuse d'ordre à des risques de violation.

L'exercice d'une vigilance raisonnable et effective impose aux entreprises d'adapter leurs exigences contractuelles et de justifier les options retenues.

Adaptation aux ressources

Le commanditaire doit prendre en considération les ressources de son fournisseur, qu'elles soient financières ou humaines.

Il apparaît que la standardisation des exigences RSE confronte les petites et moyennes entreprises à des obligations disproportionnées au regard de leur taille (mise en place de comités, de postes à plein temps dédiés à la RSE, etc.) qui peuvent nuire à leur implication.

“ En tant que petite entreprise fabricant des composants aux Etats-Unis, nous sommes engagés à avoir une conduite responsable et éthique, mais nous n'avons pas les ressources internes pour passer en revue et réagir à toute la masse d'exigences diverses et souvent non applicables nous étant déversée d'une base client hétérogène et internationale.”

“Il est fréquent d'avoir une semaine pour répondre à un appel d'offres et un code de conduite de 40 pages à signer. Personne n'a le temps de lire ceci, encore moins les vendeurs. Nous sommes une petite société, les critères s'appliquant à nous pourraient être contenus dans quatre pages.”

Commentaire extrait du sondage et d'une conversation approfondie avec un fournisseur

Afin d'engager ces fournisseurs, il est crucial d'avoir des clauses adaptées à leur taille et d'organiser une coopération contractuelle tenant compte de leurs moyens et de leurs besoins.

Parmi les requêtes des petites entreprises, figure une plus grande concision des termes des codes de conduite visant en particulier à écarter les exigences non pertinentes. Les parties peuvent ainsi convenir d'un code succinct, lisible et fixant des objectifs adaptés aux ressources limitées d'un fournisseur de petite taille.

Adaptation au secteur

“ Le caractère raisonnable des exigences pesant sur le fournisseur sera mesuré à l'aune de l'adaptation au contexte et réalités de son secteur.”

Jean-Claude Javillier, *professeur émérite de droit, ancien directeur du département des normes de l'OIT*

Les risques ESG peuvent varier considérablement selon les secteurs et la prise en compte de ces spécificités permet à l'entreprise donneuse d'ordre de démontrer l'exercice pertinent de sa vigilance.

“ Les marges des entreprises de logistique sont très réduites, mais les exigences sont les mêmes que pour les producteurs. Même si je comprend l'importance de ces codes de conduite, certains contiennent des exigences qui ne s'appliquent pas à nous de la même manière qu'aux producteurs. Les codes de conduite devraient plus prendre en compte les industries. Une approche standard n'est pas toujours effective.”

“Nous devons passer des simples “cases à cocher” à une prise en compte des activités et des programmes individuels.

Commentaire extrait du sondage fournisseurs

Pour ce faire, il faut préalablement identifier les risques particuliers liés aux catégories d'achat, ce qui exige du donneur d'ordres un travail important de documentation. Cette cartographie des risques doit être mise à jour régulièrement en tenant compte des initiatives sectorielles, des nouvelles régulations propres aux secteurs et des rapports gouvernementaux et extra gouvernementaux pertinents.

“ Nos rapports sur les impacts droits humains de certaines filières ont vocation à interpeller les entreprises donneuses d'ordre. Nous sommes attentifs à l'adaptation de leurs stratégies d'achat.”

Dr. Joseph Wilde-Ramsing, *Maître de recherche à SOMO et coordinateur du réseau OECD Watch*


Adaptation au pays

“ L'allocation de ressources différenciées peut être justifiée en fonction des risques pays cartographiés. Les ressources dédiées à la vigilance doivent notamment être proportionnelles aux risques de violations des droits humains.”

Kathia Martin-Chenut, *Chercheur au CNRS, UMR ISJPS (CNRS/Université Paris1 Panthéon-Sorbonne), membre de la CNCDH*

Deux grandes typologies de situations se présentent : les pays disposant d'une réglementation en phase avec les grands référentiels internationaux et ceux dont la réglementation ou la gouvernance perfectibles imposent une plus grande vigilance contractuelle et une priorisation plus fine des enjeux ESG à traiter.

Dans la première hypothèse, un simple rappel du respect du droit local sera adapté, tandis que dans la seconde hypothèse, l'insertion d'une clause RSE plus complète prend tout son sens.

“ Ici et sur nos autres sites, beaucoup de clauses RSE sont déjà légalement obligatoires.  Le travail d'enfant par exemple est strictement réglementé, et les travailleurs sont libres de rejoindre n'importe quel syndicat. Nous sommes obligés d'avoir une politique égalitaire et les gens connaissent leurs droits, donc je prends ces clauses pour des évidences plutôt que pour de véritables lignes directrices.”

Commentaire extrait du sondage fournisseurs

Adaptation en fonction de la capacité d'influence dans la chaîne de valeur

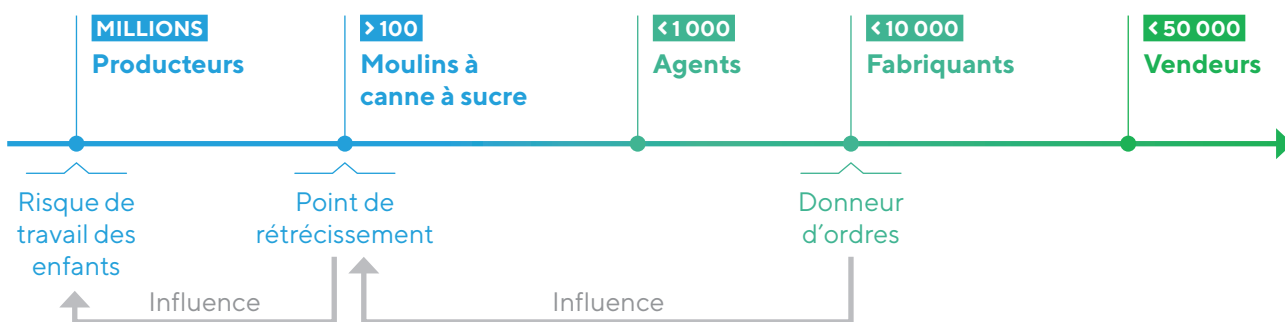
“ Bien déterminer sa position dans la chaîne de valeur et sa proximité avec les risques ESG majeurs permet d'adapter la clause RSE en conséquence.”

Dr. Joseph Wilde-Ramsing, *Maître de recherche à SOMO et coordinateur du réseau OECD Watch*

Certaines entreprises interviennent à un point de la chaîne de valeur qui leur confère une position d'influence et de visibilité sur les autres acteurs. Ces points de rétrécissement ("*choke point*") représentent des étapes dans la chaîne de valeur qui concentrent les principales opérations de transformation ou disposent d'une visibilité et d'un contrôle sur l'amont de la production ou en aval sur la commercialisation du produit.

Un point de rétrécissement de la chaîne qui rassemble un nombre relativement faible d'acteurs signale un fort potentiel d'influence sur les pratiques de la filière.

Un exemple issu de l'Outil d'orientation destiné aux entreprises publié par le BIT et l'OIE sur le travail des enfants dans la filière de la canne à sucre :



L'étude de la chaîne de valeur de la canne à sucre montre que le point de rétrécissement se situe au niveau des moulins qui collectent et traitent la matière première. Ces acteurs sont au plus près des enjeux de travail des enfants, ce qui les met en mesure d'obtenir les informations pertinentes et d'exercer leur influence.

Pour les entreprises situées en aval de la chaîne de valeur de la canne à sucre, l'attention doit se porter sur cette étape de la chaîne en établissant un dialogue direct avec les moulins lorsque c'est possible, ou en rejoignant des initiatives en mesure d'exercer une influence positive sur eux.

“ Pour concevoir des approches réalisables visant les effets [...] qui sont éloignés des activités de l'entreprise, il faut comprendre le fonctionnement de la chaîne de valeur, [...] et les sections de la chaîne où l'influence d'une entreprise peut être la plus forte, seule ou en collaboration avec d'autres acteurs.”

Outil d'orientation du BIT et l'OIE sur le travail des enfants à destination des entreprises, p. 45

Cette notion de point de rétrécissement est transposable sur toutes les chaînes de valeur. L'acheteur doit ainsi considérer sa position dans la chaîne de valeur et celle de son fournisseur afin d'adapter la clause.

S'il est illusoire d'établir un diagnostic de chaque situation d'approvisionnement, il est en revanche possible de dresser des typologies de profils de fournisseurs (producteur, coopérative, trader) et de créer un modèle de clause en fonction de ces typologies qu'il conviendra d'ajuster, au cas par cas, le cas échéant. Parmi les paramètres contractuels impactés figurent le degré d'exigence d'information sur les rangs inférieurs de la chaîne, les dispositifs d'alerte ou d'implication de parties prenantes externes de terrains, etc.

Les défis à venir

	Niveau 1 BASIQUE	Niveau 2 INTERMEDIAIRE	Niveau 3 AVANCÉ	PROCHAINS DEFIS
CONTEXTUALISATION	Aucune	Par taille/ secteur/pays	+Selon une analyse de risque	+Ajustements au cas par cas, avec un calendrier de progression individualisé selon une priorisation des enjeux convenue

- ✓ **Elaborer un guide « contractualisation RSE » à disposition des acheteurs**
 Pour faciliter la pédagogie à travers des principes communs directeurs (définitions clés, modalités de contrôle et sanction, clausier, etc.).
- ✓ **Etablir avec le fournisseur un calendrier individuel de priorités RSE**
 Pour rendre visible et mesurable le suivi des performances ESG prioritaires selon le contexte d’approvisionnement.

Bien Contrôler pour un Suivi Efficace

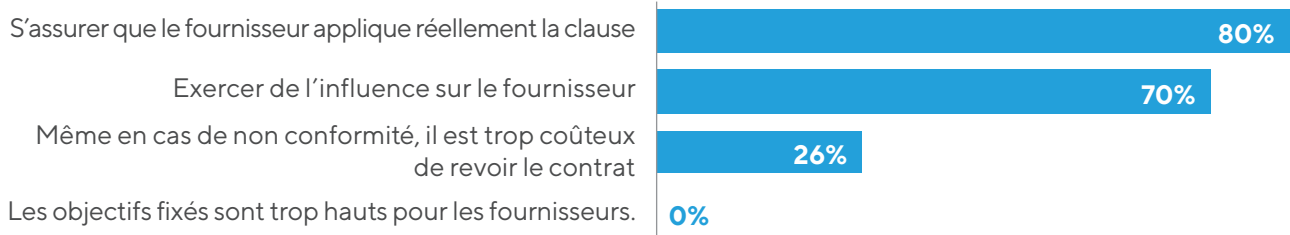
Résultats du sondage : les risques d'une approche de stricte compliance

Le contrôle : un défi pour les donneurs d'ordres

Pour 89% des donneurs d'ordres, le plus grand défi est de s'assurer que la clause est respectée, le second consiste à exercer une influence sur son fournisseur.

ACHETEURS

Quels sont les principaux défis concernant les clauses RSE ?



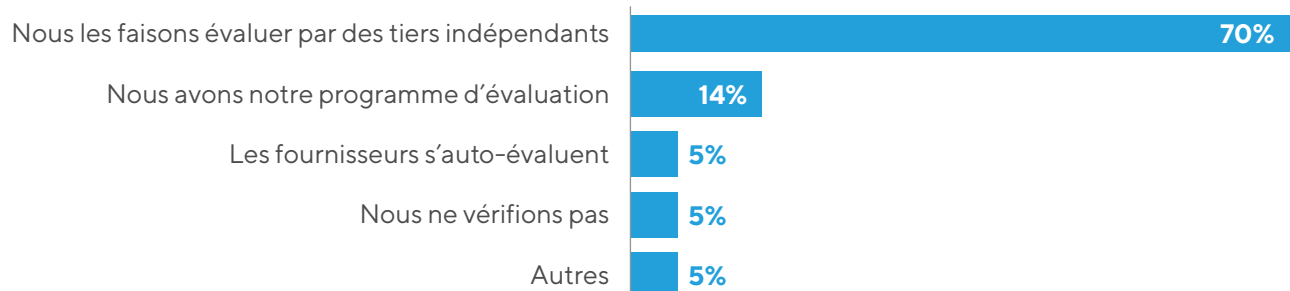
Contrôler le respect des exigences ESG par les fournisseurs est une tâche difficile tant les paramètres à concilier sont multiples. Plus difficile sans doute que de s'assurer que la bonne quantité sera livrée en temps voulu ou du respect des conditions techniques, logistiques ou financières prévues au contrat.

Ces paramètres (humains, environnementaux, éthiques, culturels, etc.), génèrent une complexité opérationnelle nouvelle qui doit encore faire sa place au milieu des autres dimensions d'une transaction commerciale.

Benchmark des pratiques de contrôle

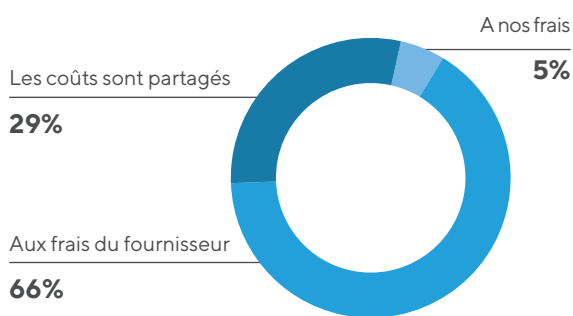
ACHETEURS

Comment vérifiez-vous la conformité à votre clause ?

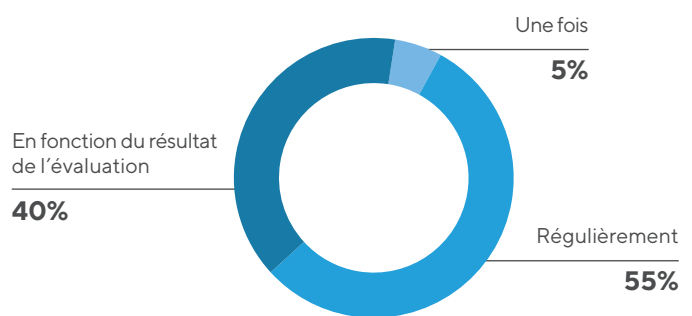




Pratiques acheteurs sur le coût du contrôle



Pratiques acheteurs sur la fréquence du contrôle



L'évaluation : un défi pour les fournisseurs

De leur côté, les fournisseurs soulignent l'effet de saturation provoqué par des demandes multiples et croissantes d'évaluations. Les ressources mobilisées pour répondre aux questionnaires ou accueillir les auditeurs figurent parmi les premiers motifs de démobilisation réduisant l'efficacité des clauses RSE.

“ De plus en plus de clients ont des exigences RSE dans leurs contrats. Ce n'est pas un problème lorsque les clauses contractuelles sont alignées avec les standards internationaux, mais cela peut poser problème lorsque les clients ont leur propre liste de standards à appliquer.”

“Il y a beaucoup trop de duplication des requêtes RSE. Chaque entreprise devrait avoir son propre pack d'informations livrable au client, sans avoir à remplir un nombre infini de questionnaires différents.”

Commentaire extrait du sondage fournisseurs

Recommandations : des pistes pour un suivi efficace

Si toute clause RSE se doit d'être dotée d'un dispositif de contrôle, son effectivité dépend de nombreux paramètres contextuels. L'audit d'un fournisseur en Chine dans l'industrie électronique ne sera pas mené de la même manière que celui d'un producteur de légumes au Mexique ou de pièces automobiles en Allemagne.

“ Les donneurs d'ordres doivent faire preuve de vigilance aussi dans la détermination du périmètre et des modalités de contrôle confié aux tiers vérificateurs indépendants.”

Peter Herbel, *Avocat Associé chez Herbel Avocats, ancien directeur juridique du groupe Total*

Choisir ses priorités de contrôle

Pour des entreprises disposant souvent de plusieurs milliers de fournisseurs la tâche est immense et le même degré de contrôle est illusoire. A ce titre, la cartographie des risques fournisseurs permet d'identifier les plus exposés et d'adapter en conséquence le degré de contrôle.

“ Nous n'attendons pas une perfection immédiate de la part des entreprises. Nous voulons être convaincus de la cohérence et pertinence de leurs dispositifs de vigilance ESG.”

Philippe Lévêque, *directeur général de CARE France*

Au-delà de mentionner l'existence d'un processus de contrôle, la clause RSE doit ainsi mettre les parties en mesure d'adapter le degré de contrôle et de répondre à des questions opérationnelles sensibles telles que : “Quand et comment se déroulent les évaluations ? Quelles parties prenantes sont impliquées ?”

Si la clause RSE elle-même ne peut rentrer dans un tel degré de détail, cette gradation du contrôle doit se retrouver dans la documentation à laquelle elle renvoie.

Partager le coût des évaluations et/ou audits

Répercuter le coût des audits sur le client final n'est pas envisageable dans de nombreux secteurs, en particulier dans les activités B to C. La répartition de ces coûts de conformité ESG peut devenir un enjeu conditionnant l'effectivité de la clause RSE.

Il est ainsi fortement recommandé de ne pas faire peser l'intégralité du coût des évaluations ou audits préalables et de suivi sur le fournisseur. Cette pratique peut générer un déséquilibre contractuel facteur de démobilité du partenaire commercial.

Il apparaît que la prise en charge d'au moins une partie des coûts par le donneur d'ordres démontre l'importance qu'il attache au sujet et son attention à mettre les fournisseurs dans les meilleures conditions pour appliquer la clause.

Mutualiser les évaluations et/ou audits

La mutualisation des évaluations et/ou audits présente un triple avantage : elle permet d'éviter la multiplication des audits qui peuvent perturber l'activité des fournisseurs, d'aligner par le haut les exigences et de mieux répartir les coûts des procédures entre donneurs d'ordres.

“ La mutualisation des audits entre donneurs d'ordres constitue une solution pertinente autant pour améliorer leur efficacité opérationnelle que pour optimiser les coûts. Cela fait d'ailleurs partie des recommandations du Rapport « Rana Plaza » du PCN français avec notamment le renforcement des audits sur les aspects sociaux, environnementaux et de sécurité et la mutualisation des audits (recommandation n°6) et l'encouragement à « s'associer aux initiatives pluripartites » (proposition n°2). ”

Maylis Souque, *Secrétaire général du Point de Contact National français de l'OCDE*

+ FOCUS : la question de l'évaluation au-delà du rang 1

Il peut être délicat de négocier avec le fournisseur de rang 1 la possibilité d'aller évaluer ou auditer ses propres fournisseurs. La question de la prise en charge du coût des vérifications peut être cruciale ici pour surmonter la difficulté.

La mutualisation des audits, en répartissant les coûts, mais également en partageant les résultats à l'ensemble des membres du système d'évaluation conjointe, permet d'atteindre des rangs éloignés du donneur d'ordre (rangs 3, voire 4).

Les critères de succès des audits et évaluations reposent notamment sur leur caractère inopiné et sur la validité automatique des conclusions pour tous les commanditaires impliqués.

“ Le consensus entre les entreprises donneuses d'ordres autour des clauses RSE ne saurait être considéré comme un sujet de compétition. Car c'est l'intérêt bien compris des entreprises au plan mondial de développer une mutualisation des bonnes pratiques normatives et singulièrement contractuelles. ”

Jean-Claude Javillier, *professeur émérite de droit, ancien directeur du département des normes de l'OIT*

“ Les *smart contracts*, supports de la technologie blockchain permettent d'automatiser certaines tâches clés de vigilance contractuelle ESG : remise de rapport de contrôle, alerte, relance et ou sanction automatique, etc. ”

Mustapha Mekki, *Professeur, Agrégé des Facultés de droit Université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité*

Les défis à venir

	Niveau 1 BASIQUE	Niveau 2 INTERMEDIAIRE	Niveau 3 AVANCÉ	PROCHAINS DEFIS
CONTRÔLE	Aucun ou auto-évaluation	Évaluation conduite une fois	Évaluations régulièrement conduites	Évaluations mutualisées intégrant multiples parties prenantes Mobilisation des Technologies <i>BlockChain</i> et <i>smart contracts</i> pour fiabiliser la traçabilité

- ✓ **Établir des indicateurs de vigilance contractuelle (KPI) partagés avec les parties prenantes**
Pour optimiser l'effet des clauses RSE à l'échelle d'un territoire, d'une catégorie d'achat ou d'un enjeu ESG précis.
- ✓ **Mutualiser l'effort de contrôle**
Pour réduire les coûts et transformer l'audit en outil de mobilisation des fournisseurs.
- ✓ **Impliquer des parties prenantes de terrain**
Pour disposer d'une image plus fine de la réalité de terrain et construire des réponses adaptées.
- ✓ **Mobiliser les nouvelles technologies blockchain**
Pour fiabiliser la traçabilité ESG, informer les clients finaux et garantir la protection des données personnelles.

Au-delà d'organiser les incontournables phases d'évaluation ou de contrôle, l'efficacité des clauses RSE repose aussi sur la qualité de la relation contractuelle entre acheteur et fournisseur. Privilégier une approche coopérative à une approche punitive devient un facteur de sécurité juridique et d'efficacité opérationnelle que la clause RSE doit organiser.



Bien Coopérer pour Éviter la Rupture

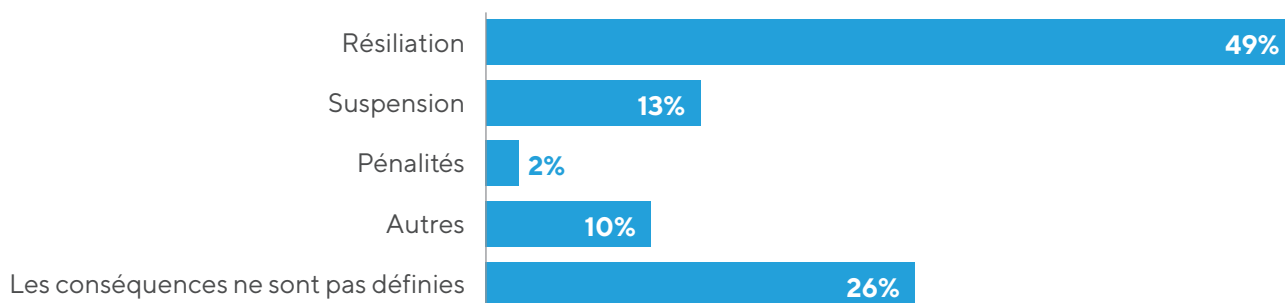
Résultats de sondage : coopération & sanction, un paradoxe apparent

Des sanctions contractuelles peu mises en oeuvre

Il ressort des résultats de l'étude que près de 75% des clauses précisent les conséquences contractuelles en cas de manquement à la clause RSE. Ainsi, 45% des clauses prévoient qu'un manquement pourra entraîner la résiliation du contrat, 10% prévoient une suspension du contrat et, marginalement, certaines prévoient des pénalités.

ACHETEURS

Quelles sont les conséquences en cas de violation de la clause RSE ?



Si les sanctions sont très fréquemment prévues dans les clauses RSE, elles sont en revanche peu mises en oeuvre, puisque seuls 16% des clients ont déjà dû mettre en oeuvre ces mécanismes.

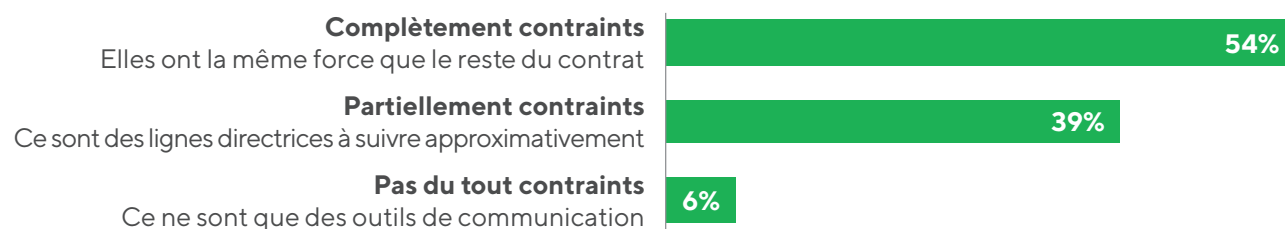
Cela tient sûrement au caractère extrême de la résiliation, pour toutes les parties. En effet, 30% des donneurs d'ordres trouvent que le principal défi tient au fait qu'il est trop coûteux de remettre en cause le contrat, même si les engagements ne sont pas respectés.

Toutefois, insérer des possibilités de sanctions, allant jusqu'à la rupture de la relation commerciale, participe à renforcer la perception que la clause RSE est contraignante. En effet, les fournisseurs ne prêtent pas toujours à ces clauses la même force obligatoire qu'au reste du contrat.



🏭 FOURNISSEURS

À quel point vous sentez-vous obligés de respecter ces clauses ?



Le sondage a révélé que seulement 54% des fournisseurs percevaient les clauses RSE comme obligatoires. 39% ont répondu se sentir partiellement obligés, considérant que ces clauses sont des “lignes directrices à suivre approximativement”. Une faible part d’entre eux considère que ces clauses sont totalement dépourvues de force obligatoire et ne sont que des outils de communication (6%).

Après avoir eu des conversations approfondies avec les fournisseurs ayant répondu se sentir partiellement ou non obligés, plusieurs raisons pouvant expliquer leur réponses sont apparues. Pour certains, cette perception résulte des trop grandes ambitions que le commanditaire fait peser sur eux. Ils observent un décalage entre leurs obligations ESG et les moyens mis à leur disposition, qu’ils associent à une pratique de “green washing” ou “fair washing”.

“ Les acheteurs veulent seulement mettre la clause dans tous leurs contrats pour leur démarche de *green washing*. La réalité ne leur importe pas, ils ne se soucient pas des progrès que nous faisons ou des difficultés que nous rencontrons. C’est pour cela que ça ne semble pas vraiment obligatoire.”

Commentaire extrait du sondage fournisseur

Pour d’autres, le sentiment de ne pas être lié légalement provient du caractère évident des exigences. Lorsque le contrat ne fait que reprendre les obligations déjà imposées par la loi, le partenaire n’y accorde pas tant d’importance.

“ Je prend ces clauses pour des évidences plutôt que pour de véritables lignes directrices. Je dis que je me sens partiellement lié parce que je n’y fais pas vraiment attention, je ne fais que les parcourir rapidement.”

Commentaire extrait du sondage fournisseur

Des mécanismes de coopération progressivement mobilisés

Deux bonnes pratiques de coopération sont à souligner : plus de 80% des donneurs d'ordres encouragent des relations de longue durée avec leurs fournisseurs et plus de 70% incluent des plans d'actions correctives à la suite des évaluations menées sur leurs fournisseurs.

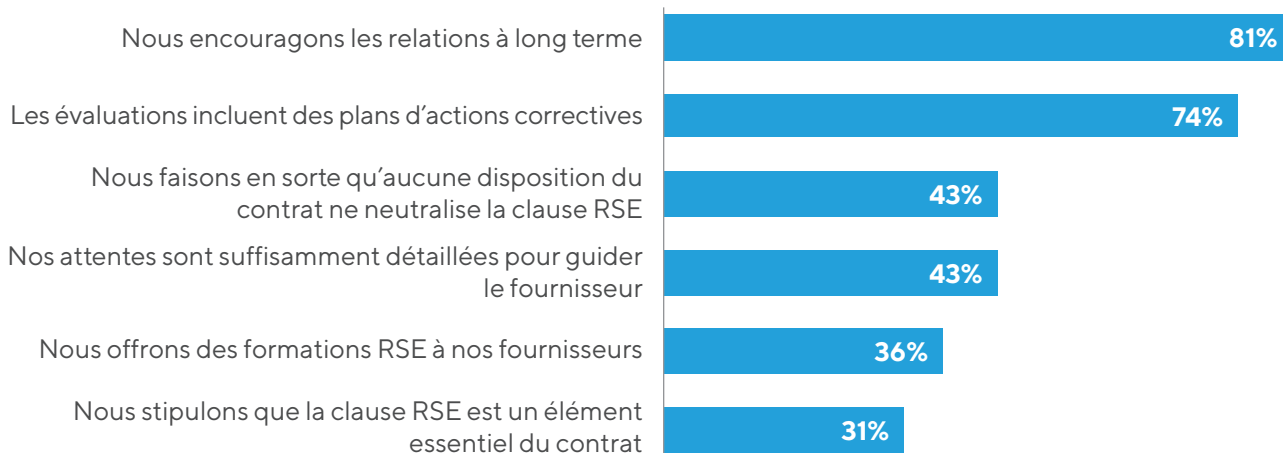
“ Les fournisseurs ont besoin de contrats de longue durée pour pouvoir mettre des moyens dans le développement durable.”

Débats OCDE, *Forum sur les questions de diligence dans l'industrie du vêtement et de la chaussure (Janv. 2018)*

Pour le reste des mesures de coopération sur lesquelles les donneurs d'ordres ont été interrogés, les bonnes pratiques sont moins répandues. 31% s'assurent que l'équilibre entre les clauses commerciales et RSE est respecté en stipulant que la clause RSE est un élément fondamental du contrat et 43% vérifient qu'aucune disposition contractuelle ne vient neutraliser l'effet de la clause RSE. Seulement un tiers d'entre eux déclarent offrir des formations aux fournisseurs pour les sensibiliser.

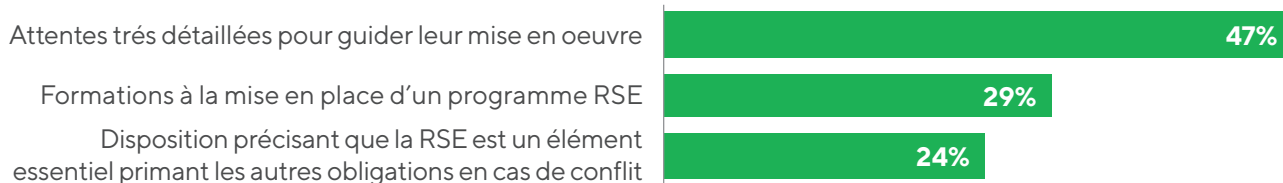
ACHETEURS

Mettez-vous en place les bonnes pratiques suivantes ?



FURNISSEURS

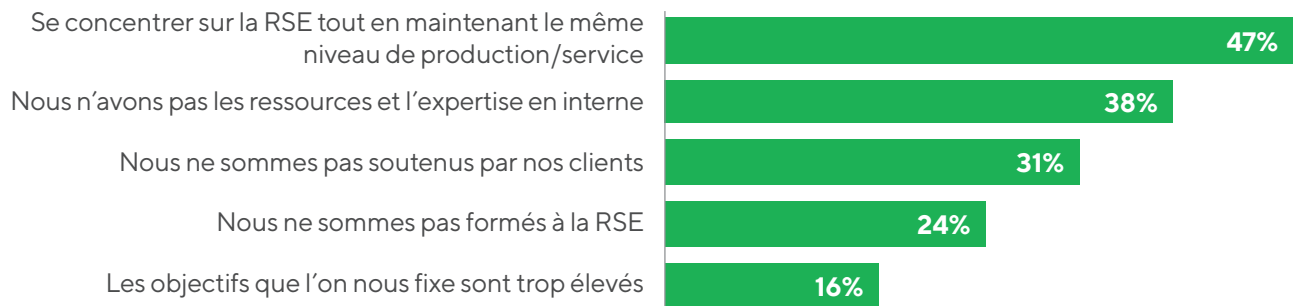
Est-il déjà arrivé que vos clients aient mis en place les bonnes pratiques suivantes ?



Ces résultats positifs (la moitié des fournisseurs a déjà reçu des instructions suffisamment détaillées pour les guider) sont à relativiser compte tenu des réponses des fournisseurs qui déplorent un manque de coopération de la part de certains donneurs d'ordres. Plus de la moitié des fournisseurs se sont ainsi trouvés confrontés à des injonctions contradictoires entre une grande exigence de conformité RSE et le maintien des mêmes niveaux de service ou production.

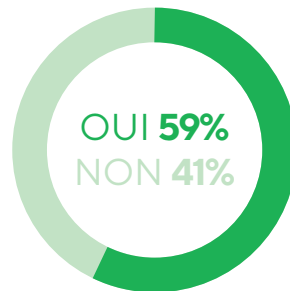
🏭 FOURNISSEURS

Quels sont les principaux défis pour mettre en oeuvre les clauses RSE ?



🏭 FOURNISSEURS

Est-il déjà arrivé qu'un acheteur ait des attentes élevées en matière de RSE, tout en exigeant un prix, une quantité et un délai impossibles à concilier ?



“ Nous trouvons qu'un nombre croissant de clients ont des exigences RSE dans leurs contrats, pourtant très peu sont prêts à les prendre en compte dans la négociation des prix.”

Commentaire extrait du sondage fournisseur

Recommandations : organiser la coopération contractuelle pour éviter la rupture

Les donneurs d'ordres les plus matures annoncent privilégier l'établissement de relations contractuelles dans la durée, gage de meilleures performances ESG. Miser ainsi sur la progression dans le temps des performances ESG des fournisseurs implique une organisation contractuelle adaptée, plaçant les parties dans les meilleures conditions pour atteindre leurs objectifs.

Rappelons que le degré de détail des éléments essentiels de la clause RSE (standards à respecter, modalités d'évaluation et conséquences de la violation) facilite sa bonne compréhension et mise en oeuvre par le fournisseur, tout en sécurisant le commanditaire qui sera en mesure d'imposer une stricte conformité à la clause RSE.

Mais au-delà de sa dimension contraignante, l'effectivité opérationnelle de la clause RSE requiert une ingénierie contractuelle et sociétale afin d'organiser quatre paramètres fondamentaux :

- ✓ **Le partage cohérent des responsabilités ESG**
- ✓ **Des conditions contractuelles incitatives**
- ✓ **La gestion amiable des litiges**
- ✓ **Le traitement gradué des manquements constatés**

Organiser le partage cohérent des responsabilités ESG

Organiser la coopération contractuelle exige de s'intéresser à la manière dont est répartie la responsabilité des performances ESG entre les parties.

“ La clause RSE devient un facteur de démonstration de la vigilance raisonnable des donneurs d'ordres qui impose de reconsidérer certains usages contractuels très installés. Particulièrement sur l'allocation des responsabilités respectives des parties.”

Mustapha Mekki, *Professeur, Agrégé des Facultés de droit Université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité*

Parmi les clauses susceptibles d'entraîner un déséquilibre défavorable à l'amélioration des performances ESG figurent toutes celles dénuées de contrepartie ou réciprocité et en particulier celles :

- libellées ainsi : “le fournisseur s'engage à (...)”, sans aucun engagement réciproque de l'autre partie ;
- faisant peser exclusivement sur le fournisseur la responsabilité en cas d'atteinte à la réputation du donneur d'ordres ou en cas de dommage causé aux tiers ;
- autorisant la rupture unilatérale sans préavis quelle que soit la nature du manquement.

Établir des conditions contractuelles incitatives réciproques

La coopération entre fournisseur et client doit se faire tout au long de la relation contractuelle. Il est crucial que chacune des parties y contribue sur les dimensions qu'elle maîtrise le mieux.

Du côté du commanditaire, il est essentiel de donner les moyens aux fournisseurs de satisfaire ses exigences RSE.

Afin de créer les conditions adaptées, le donneur d'ordres peut jouer sur plusieurs paramètres commerciaux : la durée du contrat, le prix d'achat, la fréquence ou le volume de commande.

Pour favoriser l'amélioration des performances ESG, il est possible d'envisager des incitations financières et commerciales liées aux performances ESG du fournisseur. Il peut même être recommandé d'aider le fournisseur à mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en conformité. La mise à disposition d'expertise, l'identification de parties prenantes de terrain pertinentes, les facilités de trésorerie, voire même la contribution directe au financement des coûts de mise en conformité peuvent être envisagés.

“ La plupart des clients négocient un contrat et ajoutent les critères RSE ensuite, ce qui fait qu’ils ne sont pas comptés dans le prix du contrat.”



Commentaire extrait du sondage fournisseur

“ L’Accord bangladesh requiert des marques qu’elles s’assurent que leurs fournisseurs ont la capacité financière de respecter les normes de l’Accord et qu’elles maintiennent avec ceux-ci des relations de longue durée.

Joris Oldzendiel, *Coordinateur de l’Accord Bangladesh*

Du côté du fournisseur, au-delà d’ouvrir l’accès à ses sites de production, la connaissance de sa propre chaîne d’approvisionnement doit être mise à contribution. Ainsi, par exemple, sa coopération se traduira par une plus grande transparence sur ses propres fournisseurs et sous-traitants afin de permettre au donneur d’ordres d’avoir une visibilité au-delà de son rang 1.

Attention !

Le succès de cette logique de coopération contractuelle pose aussi la question plus générale de la cohabitation de la clause RSE avec les autres exigences contractuelles. **Il convient de s’assurer qu’aucune autre disposition contractuelle ne vienne neutraliser les effets attendus de la clause RSE.**

Au-delà des conditions commerciales (ex. prix, volume, délais de livraison et de paiement), parmi les clauses présentant un risque potentiel de neutralisation de la clause RSE figurent : l’Incoterm utilisé (Delivery Duty Paid), la clause de conformité, de responsabilité ou encore le périmètre de la couverture d’assurance incombant au fournisseur...

A noter que si la clause RSE entre en conflit avec une autre obligation, c’est elle qui sera le plus souvent neutralisée faute d’être considérée comme un élément essentiel du contrat.

Organiser la gestion amiable des litiges

En cas de difficulté lors de l’exécution de la clause RSE ou dans son interprétation, il est recommandé d’organiser une **gestion amiable des litiges**. Plusieurs phases de la vie du contrat sont en effet susceptibles d’entraîner des divergences entre les parties pouvant nuire à l’atteinte des objectifs de la clause RSE et plus généralement à la poursuite de la relation commerciale (à l’occasion d’une alerte interne, d’un audit externe de non-compliance, d’une renégociation des conditions commerciales, etc.).

Le recours à des dispositifs de **médiation** permet de gérer ces situations dans un délai fixé contractuellement ou en amont de la médiation. La médiation, qui sera gouvernée par le principe de bonne foi, doit fixer par avance ses modalités, les objectifs poursuivis et enfin prévoir les conséquences en cas de non-respect de la décision. Les parties disposent d’une large gamme de clauses permettant d’organiser la médiation à différents moments de la relation : clause de rencontre, de conciliation préalable, clause de hardship, etc.

Conduite par un tiers indépendant, désigné conjointement par le fournisseur et le donneur d'ordres, la médiation contribue aussi à l'implication d'un tiers au contrat en mesure d'optimiser le traitement du sujet litigieux. Selon la nature du litige il pourra s'agir d'une partie prenante de terrain (ONG, syndicat, etc.), d'une personne disposant d'une expertise spécifique adaptée à l'enjeu ESG soulevé ou encore d'une institution telle l'OCDE à travers ses Points de Contact Nationaux (PCN).

“ En cas de difficulté d'interprétation ou de mise en œuvre d'une clause RSE, notamment lorsque le dialogue entre l'acheteur et le fournisseur est rompu, et/ou qu'un désaccord persiste, nous recommandons aux parties de privilégier la médiation. A la Médiation des entreprises, un dispositif est mis à disposition gracieusement, qui permet de trouver des solutions ensemble. Ceci d'autant plus lorsqu'il est saisi très tôt, avant que la situation ne devienne critique.”

Françoise Odolant, responsable du pôle Achats, chartes et label à la médiation inter entreprises

Organiser le traitement gradué des manquements constatés

Dans le sillage d'une culture de la médiation qui doit irriguer la relation contractuelle, l'enjeu ici est d'inscrire les exigences ESG dans une relation contractuelle collaborative et non punitive, afin d'accompagner le fournisseur dans sa démarche de conformité. Cela passe par l'organisation d'une gradation du traitement des manquements constatés, qui peut aller de la mise en place d'un **plan d'action correctif**, jusqu'à la résiliation du contrat.

“ Les ONG de terrain constituent des parties prenantes pertinentes à mobiliser pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions correctives. ”

Dr. Joseph Wilde-Ramsing, Maître de recherche à SOMO et coordinateur du réseau OECD Watch

La mise en place de **pénalités** graduelles en fonction de la gravité des manquements constatés, de même que la **suspension** du contrat peuvent être prévues avant l'étape ultime de **résiliation** du contrat.

“ Le suspension du contrat en cas de violation devrait être privilégiée à la résiliation.”

Débats OCDE, Forum sur les questions de diligence dans l'industrie du vêtement et de la chaussure (Janv. 2018)

Observons d'ailleurs que si le donneur d'ordres doit prendre le soin de prévoir la possibilité de résiliation du contrat en dernier recours, elle doit faire l'objet d'un préavis adapté et ouvrir aux parties un espace de médiation leur permettant de faire valoir leurs arguments. Ainsi la **résiliation unilatérale, sans préavis doit-elle constituer une extrémité limitée aux situations de violations les plus graves.**

“ Un de nos fournisseurs n’était pas conforme, mais en l’absence de termes spécifiques dans le contrat, nous avons dû négocier la résiliation. Dorénavant, nous spécifions qu’une violation importante peut conduire à une résiliation anticipée.”

Marleen Van Mensel, *Juriste Senior, Solvay*

“ La résiliation d’un contrat pour manquement aux clauses RSE peut entraîner de graves répercussions sur tout le tissu économique local, si le fournisseur est contraint de licencier ses salariés du fait de la perte d’un contrat important avec son client.”

Débats OCDE, *Forum sur les questions de diligence dans l’industrie du vêtement et de la chaussure (Janv. 2018)*

Les défis à venir

	Niveau 1 BASIQUE	Niveau 2 INTERMEDIAIRE	Niveau 3 AVANCÉ	PROCHAINS DEFIS
CONTRAINTE	Aucune contrainte définie	Possibilité de sanction	Étapes progressives en cas de violation	Répartition des responsabilités entre les parties prenantes Politiques d’assurance dédiées
COHÉRENCE	Clause RSE isolée	Cohérence formelle entre les exigences RSE et le reste du contrat	Cohérence opérationnelle	Traitement opérationnel des enjeux RSE dans un document séparé Articulation optimale de la clause RSE avec les annexes opérationnelles

- ✓ **Parvenir à une répartition cohérente des responsabilités**
Pour générer une relation acheteur / fournisseur gagnant-gagnant.
- ✓ **Optimiser la cohabitation de la clause RSE avec les clauses commerciales**
Pour une force contraignante gage de sécurité juridique et réputationnelle.
- ✓ **Organiser une médiation à tous les stades de la relation contractuelle**
Pour favoriser l’adhésion des parties et la mobilisation des parties prenantes pertinentes.
- ✓ **Développer des produits d’assurance dédiés aux enjeux de vigilance ESG**
Pour un financement effectif des dispositifs de prévention, d’atténuation, voire de réparation des dommages.
- ✓ **Assurer l’articulation optimale de la clause RSE et ses annexes opérationnelles**
Pour minimiser les litiges d’interprétation et assurer une mise en oeuvre efficace.





POUR UNE
CONTRACTUALISATION
PLUS EFFICACE DES
ENJEUX ESG



L'analyse d'un large panel de clauses combinée à l'étude croisée Acheteurs Fournisseurs nous a permis de définir six critères, trois niveaux de performance associés -de Basique à Avancé- et les défis à venir. S'il est possible d'appréhender chacun de ces critères séparément, en réalité ils sont tous intrinsèquement liés pour mesurer l'efficacité et la maturité d'une clause RSE.

Outil de diagnostic de performance des clauses RSE

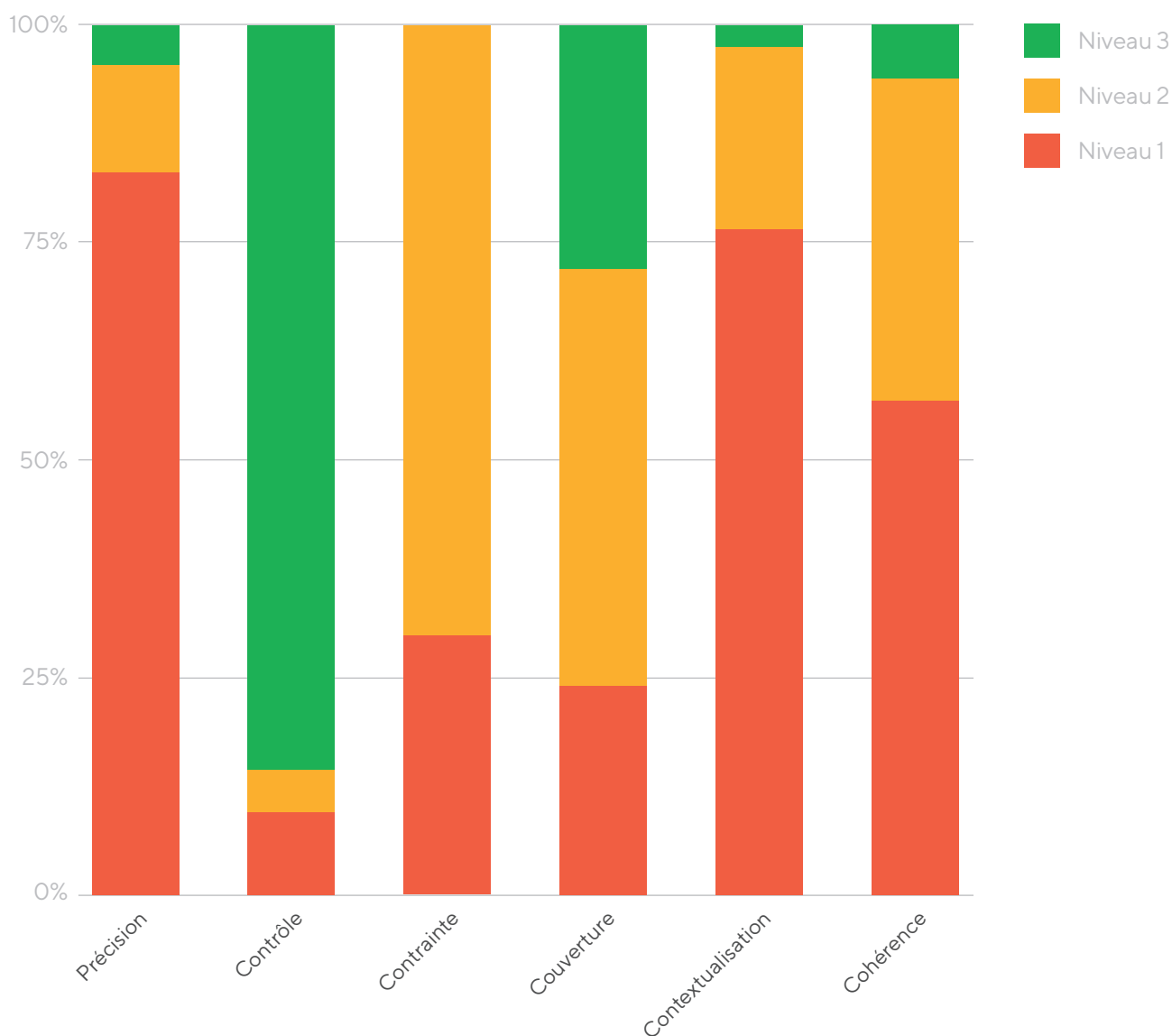
	Niveau 1 BASIQUE	Niveau 2 INTERMEDIAIRE	Niveau 3 AVANCÉ	PROCHAINS DEFIS
PRÉCISION	Principes généraux	Politiques attendues	Objectifs fixés	Elaboration de dispositifs dédiés aux enjeux ESG pays et/ou sectoriels
CONTRÔLE	Aucun ou auto-évaluation	Evaluation conduite une fois	Évaluations régulièrement conduites	Évaluations mutualisées intégrant multiples parties prenantes Mobilisation des Technologies <i>BlockChain</i> et <i>smart contracts</i> pour fiabiliser la traçabilité
CONTRAINTE	Aucune contrainte définie	Possibilité de sanction	Étapes progressives en cas de violation	Répartition des responsabilités entre les parties prenantes Politiques d'assurance dédiées
COUVERTURE	Couverture partielle des fournisseurs de rang 1	Tous les fournisseurs de rang 1 à risque	+Au-delà du rang 1	Couverture totale de la "sphère d'influence"
CONTEXTUALISATION	Aucune	Par taille/ secteur/pays	+Selon une analyse de risque	+Ajustements au cas par cas, avec un calendrier de progression individualisé selon une priorisation des enjeux convenue
COHÉRENCE	Clause RSE isolée	Cohérence formelle entre les exigences RSE et le reste du contrat	Cohérence opérationnelle	Traitement opérationnel des enjeux RSE dans un document séparé Articulation optimale de la clause RSE avec les annexes opérationnelles



Aujourd'hui, quel niveau de performance de la clause RSE observé ?

Les résultats permettent de dresser un état de l'art des pratiques de contractualisation des enjeux ESG d'entreprises avancées en terme de RSE. Ils ne reflètent pas un niveau général des contrats pratiqués.

Analyse des clauses RSE selon les 6 critères et niveaux de performance



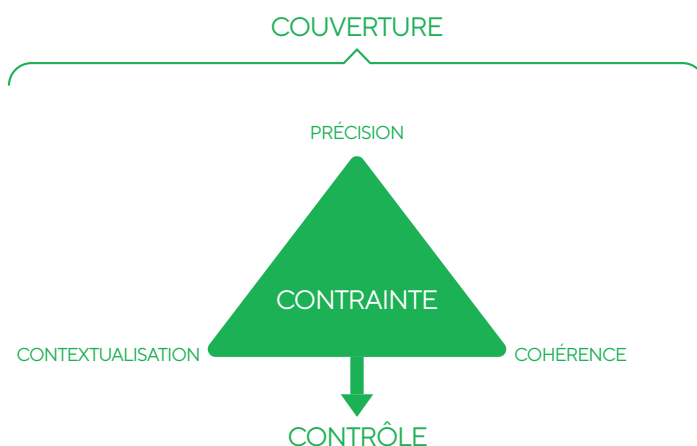
Sur le panel observé, **la clause RSE présente un faible niveau de PRECISION** - Elle se contente de référer à des principes généraux. Ceci a tendance à être compensé par un **CONTRÔLE régulier** de l'exécution de la clause, caractéristique d'une approche centrée sur le risque pour le donneur d'ordres.

Le niveau de COUVERTURE est contrasté - Alors que certains ne couvrent pas encore tous leurs fournisseurs directs à risque, d'autres s'adressent aux fournisseurs de rang 2, voire au-delà. Ce faisant, ils sont en mesure de visualiser l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur sur lesquels ils peuvent exercer leur influence.

La clause RSE type présente un défaut de CONTRAINTE légale - Même si elle prévoit une possibilité de résiliation, il est nécessaire de s'assurer de sa validité et de prévoir des mécanismes graduels propices à l'instauration d'un esprit de coopération entre les parties.

La standardisation de la clause nuit à son intégration optimale dans l'ensemble contractuel. **La CONTEXTUALISATION** et la **COHÉRENCE** sont des nouvelles variables décisives, présentant le plus important potentiel de progrès et d'innovations en matière de contractualisation des enjeux de RSE.

Les six critères d'analyse sont intrinsèquement liés



Le Nouveau Défi

La généralisation de pratiques assurant une contractualisation toujours plus efficace des enjeux RSE

- ✓ Le Contrat est susceptible de devenir **le facteur le plus tangible de démonstration de la vigilance raisonnable**.
- ✓ La **force contraignante** de la clause RSE ne garantit plus la **sécurité juridique** du donneur d'ordres.
- ✓ Avant tout, la clause RSE doit être **négociée** et **comprise** par le fournisseur.
- ✓ Son **adaptation au contexte** est le point de départ de la **coopération** nécessaire au traitement efficace des enjeux ESG du contrat.
- ✓ Concilier la clause RSE avec les dimensions économiques du contrat est devenu **stratégique pour réduire les risques juridiques, sociétaux et réputationnels**.
- ✓ L'efficacité opérationnelle de la clause RSE repose sur **l'articulation d'une ingénierie sociétale et normative**.



Remerciements

Les auteurs voudraient remercier les experts suivants pour leurs témoignages :

Stéphan Alamowitch, Avocat Associé et Directeur du département banque et finance, UGCC Avocats

Nicolas Cuzacq, Maître de conférences HDR en droit privé, Université Paris-Est Créteil

Paul Davies et Sophie Lamb, Avocats Associés, Latham & Watkins

Muriel Fabre-Magnan, Professeure à l'Université de Paris 1 (Panthéon-Sorbonne)

Bénédicte Fauvarque-Cosson, Enseignant chercheur à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas

Peter Herbel, Avocat Associé chez Herbel Avocats, ancien Directeur juridique du groupe Total

Jean-Claude Javillier, Professeur émérite de droit, ancien directeur du département des normes de l'OIT

Philippe Lévêque, Directeur Général de CARE France

Kathia Martin-Chenut, Chercheur au CNRS, UMR ISJPS (CNRS/Université Paris1 Panthéon-Sorbonne), membre de la CNCDH

Mustapha Mekki, Professeur, Agrégé des Facultés de droit Université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité

Françoise Odolant, Responsable du pôle Achats, chartes et label à la médiation inter entreprises

Joris Oldzendiel, Coordinateur de l'Accord Bangladesh

Maylis Souque, Secrétaire Général du Point de Contact National français de l'OCDE

Birgit Spiesshofer, Maître de conférence en Droit international et RSE, Université libre de Berlin et Université de Brême

Marleen Van Mensel, Juriste Senior, Solvay

Dr. Joseph Wilde-Ramsing, Maître de recherche à SOMO et coordinateur du réseau OECD Watch

Olivier De Schutter, Professeur à l'université de Louvain (UCL) et membre du Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU

Ainsi que les personnes suivantes pour leur précieuse contribution à cette étude : Amaya London, consultante *Affectio Mutandi*; Alejandra Miranda, *Customer Success Manager*, EcoVadis ; Arnault Berger, *Business Analyst*, et Carlos Gomez, *Marketing Program Manager*, EcoVadis pour l'analyse des données ; Anna Kapica-Harward, *Senior Research and Content Lead*, David McClintock, *Marketing Director* et Véronique Seel, *Marketing Officer*, EcoVadis Sofia Faddaoui et Gabrielle Lataste, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne pour la rédaction ; Agata Roszkowska, *Graphic & Web Designer* et Stéphane Laderriere, pour le graphisme et la mise en page.

Auteurs

Yann Queinnec, Directeur Général, *Affectio Mutandi*

Sophie Mac Cionnaith, Juriste, *Affectio Mutandi*

Pierre-Samuel Guedj, Président, *Affectio Mutandi*

Sylvain Guyoton, Senior Vice President Research, EcoVadis

Apolline Darré, Conseiller Juridique RSE, EcoVadis

ANNEXE 1

Méthodologie et Participation au Sondage

L'étude quantitative réalisée en ligne auprès de 569 entreprises entre le 16 novembre 2017 et le 12 janvier 2018 a été enrichie de 20 entretiens en profondeur menés de novembre 2017 à janvier 2018.

Deux sondages

Deux sondages ont été réalisés auprès de deux audiences différentes, afin d'avoir le point de vue des grands donneurs d'ordres à l'origine des clauses RSE et celui des fournisseurs auxquels elles sont destinées. Nous tenons à les remercier chaleureusement pour leur participation et leur accueil lors des entretiens.

Sondage "acheteur"

Le sondage acheteur a été conduit auprès des clients EcoVadis les plus avancés en matière de RSE, afin de collecter les pratiques de ceux qui ont contractualisé leur politique dans leurs contrats avec leurs fournisseurs.

50 d'entre eux ont complété un questionnaire détaillé sur leurs clauses RSE. Leur origine est majoritairement européenne, avec également une part d'Amérique du Nord et d'Australie. Ce sont de grandes entreprises, 60% d'entre elles ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 milliards de dollar.

Sondage "fournisseur"

Le sondage parmi les fournisseurs a reçu une large participation, avec plus de 500 réponses à travers le monde. Tous les secteurs sont représentés, avec toutefois une moindre proportion du service financier et du textile. Ce large panel, varié géographiquement et sectoriellement, a permis d'identifier des tendances par critères.

Les résultats ont vraisemblablement été influencés par le biais lié à la participation volontaire (les acheteurs ayant des clauses abouties et les fournisseurs ayant des programmes avancés étant plus motivés pour participer). Ce biais minime a toujours été attendu et observé.

L'Outil de Diagnostic de Performance

Cette étude sans précédent nous a permis de mettre au point un outil de diagnostic de performance des clauses RSE. L'Outil de Diagnostic de Performance est conçu pour donner une orientation générale sur la performance de six composantes du contrat, depuis le niveau "basique" jusqu'au niveau "avancé". Il ne s'agit en aucun cas d'un modèle exhaustif ou universel.

ANNEXE 2

Le Contrat Durable^{®*}

Cette étude qui révèle les lacunes des clauses RSE et les défis à relever est aussi l'occasion de proposer des solutions innovantes. EcoVadis veut partager ici les principes du Contrat Durable développés et portés par Affectio Mutandi.

Vers des Principes du Contrat Durable partagés ?

 **Qu'est ce qu'un Contrat Durable[®]**

Tout contrat qui dans son objet et ses modalités d'exécution concilie les aspects économiques, sociaux et environnementaux en vue de favoriser la protection des droits fondamentaux et de l'environnement.

“ Le droit général des contrats pourrait comporter un droit à un contrat durable.”

Muriel Fabre-Magnan, *Professeure à l'Université de Paris 1 (Panthéon-Sorbonne)*

“ L'insertion de clauses relatives à la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance dans les contrats de fourniture de biens ou de services risque par essence de déboucher sur une injonction paradoxale : l'entreprise donneuse d'ordre attend à la fois que le fournisseur accepte un prix bas, et qu'il accepte d'assumer cette responsabilité. Dans ce contexte ambigu, caractérisé par des rapports souvent déséquilibrés entre les parties, les Principes du Contrat Durable aident les partenaires commerciaux à nouer des rapports équitables, fondés sur l'idée de co-responsabilité et de partage des risques.”

Olivier De Schutter, *Professeur à l'université de Louvain (UCL) et membre du Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU*

“ Ces principes du contrat durable pourraient permettre aux entreprises de mieux satisfaire leurs exigences ESG, notamment dans les partenariats public-privé en Afrique, qui est un sujet important pour nous.”

Stéphan Alamowitch, *Avocat Associé et Directeur du département banque et finance, UGCC Avocats*

* Contrat durable est une marque déposée - tous droits réservés Affectio Mutandi

La prise en compte effective des enjeux de RSE dans les relations commerciales est devenu un défi incontournable résultant de nouvelles attentes normatives et sociétales exprimées par tous les standards de soft-law, repris dans les législations nationales. Elles mobilisent l'attention de multiples parties prenantes, des institutions aux ONG en passant par les acteurs de l'investissement.

Ce contexte exige des entreprises donneuses d'ordre et leurs fournisseurs de démontrer l'exercice d'une vigilance contractuelle permettant d'identifier les risques ESG liés à une transaction commerciale, les traiter et rendre-compte des résultats.

A ce jour, si l'usage de la clause RSE s'est répandu, les entreprises ne disposent pas d'un tronc commun de principes sur lesquels étalonner leurs pratiques. Le moment est venu d'établir des principes partagés qui, à l'instar des principes pour l'investissement responsable (PRI), permettraient la généralisation de pratiques assurant une contractualisation efficace des enjeux ESG.

C'est l'objectif des Principes du Contrat Durable qui tirent les enseignements des pratiques actuelles et ont vocation à s'appliquer quelle que soit l'origine des donneurs d'ordre et leurs fournisseurs.

Ces principes ont vocation à engager les parties au contrat mais aussi toute autre partie prenante pertinente : un syndicat ou une ONG, un organisme d'évaluation ou une association de riverains, susceptible d'optimiser les impacts ESG positifs.

Les Principes du Contrat Durable

Les principes du contrat durable (PCD) sont un moyen pour les cocontractants et toute partie prenante intéressée d'exercer une influence positive sur le traitement des enjeux ESG liés à un contrat commercial.

Est considérée comme partie prenante intéressée toute entité prenant part à la bonne exécution des engagements ESG contractuels des parties au contrat.

Les PCD visent tout type de relation commerciale, qu'il s'agisse d'achat ou vente de biens ou prestations de services, d'opérations de sous-traitance ou de partenariats public privé.

En signant les PCD les cocontractants et parties prenantes intéressées poursuivent l'objectif d'identifier, prévenir, remédier et rendre compte de toute incidence négative grave en matière environnementale, sociale ou de gouvernance (ESG) survenant au sein de la chaîne de valeur concernée.

Pour ce faire les cocontractants et parties prenantes intéressées s'engagent à respecter notamment les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, les principes directeurs de l'ONU ainsi que les conventions sur les droits humains sur lesquels ils sont basés, la Déclaration Tripartite et les conventions fondamentales de l'OIT, ainsi que la norme ISO 26 000.

En adhérant aux Principes du Contrat Durable les cocontractants et parties prenantes intéressées :

1. Déclarent mettre en oeuvre et mobiliser les moyens raisonnables et effectifs pour :

- identifier tout risque ESG grave, notamment au sein de la chaîne de valeur, résultant du contrat
- mettre en oeuvre des systèmes d'alerte et de contrôle adaptés aux risques identifiés
- organiser l'interaction effective de toutes les parties prenantes intéressées
- adapter la relation contractuelle en cas d'incidence ESG grave
- prévoir des mécanismes de résolution des litiges multi-parties prenantes

2. S'engagent à ne pas :

- exclure toute forme de responsabilité personnelle en cas de dommage de nature ESG
- faire peser l'intégralité de la charge financière des dispositifs de vigilance ESG sur un seul des cocontractants
- diminuer directement ou indirectement la capacité du cocontractant à satisfaire ses objectifs ESG
- rompre unilatéralement le contrat, sans préavis, en cas de manquement aux engagements ESG, sauf cas de violation d'une particulière gravité

3. S'engagent à :

- agir en toutes circonstances de bonne foi et dans un esprit de collaboration
- répartir de manière raisonnable les responsabilités en matière de risques ESG
- contribuer au financement d'outils de vigilance ESG raisonnables et effectifs
- mutualiser les outils de vigilance avec les parties prenantes pertinentes
- rendre compte aux parties prenantes intéressées des performances ESG du contrat

Pour plus d'information sur le contrat durable

Yann Queinnec

☎ + 33 6 13 30 36 57

✉ y.queinnec@affectionmutandi.com

Pierre-Samuel Guedj

☎ + 33 6 80 45 18 86

✉ ps.guedj@affectionmutandi.com



Affectio Mutandi

Affectio Mutandi est la première agence de conseil en stratégies sociétale, normative et réputationnelle sur les enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

Dans un monde globalisé en perpétuelle évolution et face à la mutation des enjeux sociétaux et à l'activisme normatif et digital auxquels les organisations sont confrontées, Affectio Mutandi offre une nouvelle approche hybride et experte.

A la confluence des parties prenantes, elle articule RSE, Communication corporate & de Crise, Affaires publiques, Compréhension des enjeux juridiques et Relations avec les ONG.

**affectio
mutandi**

CSR, Legal, Corporate & Public Affairs

Yann Queinnec

y.queinnec@affectiomutandi.com

+33 6 13 30 36 57

www.affectiomutandi.com

EcoVadis

EcoVadis opère la 1ère plateforme collaborative permettant aux grandes entreprises d'évaluer la performance environnementale et sociale de leurs fournisseurs, de couvrir les exigences de prévention anti-corruption et de devoir de vigilance. EcoVadis combine un système d'information et un réseau d'experts pour mettre à disposition des acheteurs des informations simples et fiables couvrant 180 catégories d'achat et 21 indicateurs (des « émissions de CO2 » au « travail des enfants »). Aujourd'hui, plus de 200 Grands Groupes internationaux et plus de 50% des entreprises du CAC40 utilisent EcoVadis pour l'évaluation RSE de leurs fournisseurs incluant Akzo-Nobel, Axa, Bayer, BASF, Coca Cola European Partners, Deutsche Telekom, Henkel, Heineken, Johnson & Johnson, L'Oréal, Nestlé, Nokia Corporation, Orange, Renault-Nissan, Sanofi et Schneider Electric.

ecovadis

Nicolas Dussert

Senior Sales Manager

infofrance@ecovadis.com

+33 1 82 28 88 88

www.ecovadis.com/fr