

## ENGAGEMENT : Maîtriser les enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement

Louise Schreiber & Francesca Suarez  
Analystes ISR



Rédigé le 09 avril 2014

### SYNTHÈSE

En avril dernier, plus d'un millier de personnes ont trouvé la mort à la suite de l'effondrement d'un immeuble à Dacca, la capitale du Bangladesh. La plupart des victimes travaillaient dans des ateliers de confection textile situés dans cet immeuble. Ce drame vient s'ajouter aux nombreux scandales qui ont éclaté ces dernières années (employés du géant taiwanais Foxconn, affaire de la viande de cheval ou *horsegate*, etc.), lesquels ont révélé les mauvaises pratiques des acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Face au mécontentement de la société civile, les entreprises prennent progressivement conscience des risques sociaux et environnementaux associés à leur chaîne d'approvisionnement et de son impact sur leur réputation. Il est donc dans l'intérêt des entreprises comme de la société civile d'accroître la surveillance des fournisseurs afin d'éviter que de tels drames ne se reproduisent.

Nous abordons cette question sous l'angle de l'investissement responsable. Partant de l'analyse des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, nous cherchons à identifier des axes d'amélioration cohérents avec les spécificités de chaque secteur et de chaque entreprise. Nous souhaitons ainsi soutenir l'amélioration des pratiques des sociétés dans lesquelles nous investissons.

### I. Chaîne d'approvisionnement et responsabilité sociale de l'entreprise

#### Pourquoi inclure la chaîne d'approvisionnement dans le périmètre de responsabilité sociale de l'entreprise ?

L'accélération de la mondialisation a complexifié la définition des frontières de l'entreprise ainsi que la délimitation de son périmètre de responsabilité. Dans ses *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales*, l'OCDE rend compte de cette problématique : « Comme leurs homologues nationales, les entreprises multinationales ont évolué et font aujourd'hui appel à un plus large éventail de mécanismes industriels et commerciaux et de formes d'organisation. La conclusion d'alliances stratégiques et le resserrement des liens avec les fournisseurs et les sous-traitants ont tendance à brouiller les frontières de l'entreprise » (2011).

Par conséquent, il est difficile de déterminer le degré de responsabilité de l'entreprise dans la chaîne d'approvisionnement. Les entités impliquées dans la chaîne d'approvisionnement sont des sociétés indépendantes qui mènent leurs activités de façon autonome et échappent au contrôle direct de l'entreprise.

Par le passé, les entreprises étaient uniquement tenues responsables de ce qui se passait dans leurs locaux, dans la mesure où elles contrôlaient alors directement la majorité des opérations nécessaires à leur activité. Cependant, la mondialisation et le recours croissant à l'externalisation ont changé la donne. Les entreprises externalisent de plus en plus les activités qui ne sont pas directement liées à leur cœur de métier. Adidas en est un bon exemple : à l'origine propriétaire d'usines, la société allemande, dans un premier temps spécialisée dans la fabrication de chaussures de sport, s'est progressivement centrée sur la seule activité de promotion de sa marque en externalisant la quasi-totalité de ses activités de manufacture.

“ (...) [Les] alliances stratégiques et le resserrement des liens avec les fournisseurs et les sous-traitants ont tendance à brouiller les frontières de l’entreprise.

- Principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales, 2011

L’externalisation des activités entraîne une dissociation entre l’entreprise et les risques associés à ces activités. Cependant, des problèmes environnementaux et la violation des droits humains ayant été mis au jour chez des fournisseurs, l’opinion publique estime de plus en plus que les pratiques des acteurs de la chaîne d’approvisionnement relèvent de la responsabilité des entreprises commanditaires, qu’elles assurent un contrôle direct ou non. Bien que le degré de responsabilité des entreprises n’ait pas encore été évalué en dehors des activités dont elles assurent le contrôle direct, ce qui constitue une zone grise de leur périmètre de responsabilité, l’impact que ces pratiques peuvent avoir sur leur développement et leur réputation pousse les sociétés à adopter une définition plus large de leur sphère d’influence.

Les *Principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales* sont des recommandations destinées à encourager les entreprises à adopter des pratiques responsables. Ils constituent l’un des quatre piliers de la Déclaration de l’OCDE et des Décisions sur l’investissement international et les entreprises multinationales qui définissent « un engagement politique de la part des pays adhérents à la Déclaration à instituer un environnement transparent et ouvert à l’investissement international, ainsi qu’à favoriser la contribution positive des entreprises multinationales au progrès économique et social ». La promotion et la mise en place des Principes directeurs de l’OCDE sont assurées par les gouvernements adhérents grâce au réseau de Points de contact nationaux (PCN)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Les Principes directeurs de l’OCDE « contiennent des principes et des normes non contraignants destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé. » Cependant, les entreprises doivent rendre compte de leurs actions si les PCN des gouvernements adhérents considèrent qu’elles ne respectent pas les Principes directeurs.

Les Principes directeurs de l’OCDE se basent sur les publications des Nations Unies ainsi que sur celles émanant d’autres organisations supranationales. Les normes minimales concernant les droits de l’homme et les conditions de travail reposent sur la Déclaration universelle des droits de l’homme et sur les conventions fondamentales de l’Organisation internationale du travail (OIT) relatives aux normes du travail. Enfin si les Principes directeurs couvrent plusieurs thématiques, les plus pertinentes pour cette étude concernent les droits de l’homme et l’environnement.

Sur la question de l’environnement, les Principes directeurs encouragent la mise en place de pratiques destinées à aider les entreprises à protéger l’environnement et la santé, et à gérer leurs activités de façon à contribuer au développement durable. L’une des recommandations invite les entreprises à « s’efforcer constamment d’améliorer leurs performances environnementales au niveau de l’entreprise et, le cas échéant, de sa chaîne d’approvisionnement ». L’OCDE considère ainsi la chaîne d’approvisionnement comme faisant partie du domaine de responsabilité de l’entreprise lorsqu’il est question d’environnement.

“ Les entreprises devraient s’efforcer constamment d’améliorer leurs performances environnementales au niveau de l’entreprise et, le cas échéant, de sa chaîne d’approvisionnement.

- Principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales, 2011

Dans le chapitre sur les droits de l’homme, les Principes directeurs de l’OCDE reprennent ceux établis par le professeur John Ruggie. Nommé Représentant spécial pour les droits de l’homme et des entreprises en 2005 par le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, John Ruggie s’est attaché à identifier les responsabilités des entreprises en matière de droits de l’homme. Ses travaux ont permis d’élaborer les *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme*. Le rapport a été présenté devant le Conseil des droits de l’homme (CDH) en 2011, lequel a approuvé les Principes directeurs à l’unanimité. Ce rapport constitue le premier cadre international permettant de définir les responsabilités des entreprises et de veiller au respect des droits de l’homme.

Ces Principes directeurs s'articulent autour de trois piliers : Protéger - Respecter - Réparer. Le premier pilier décrit la responsabilité des États dans la protection des droits de l'homme contre les abus commis par des tiers, y compris par les entreprises. Le second pilier se concentre sur la responsabilité des entreprises en conformité avec le principe de diligence raisonnable pour protéger les droits des personnes et limiter les impacts négatifs. Le troisième pilier associe le rôle de l'État et des entreprises et s'attache à décrire leur responsabilité dans l'application de « mesures de réparations effectives » destinées aux victimes de violation des droits de l'homme par des tiers. Le cadre rappelle que « les entreprises devraient respecter les droits de l'homme », ce qui exige de leur part :

*(a) qu'elles évitent d'avoir des incidences négatives sur les droits de l'homme ou d'y contribuer par leurs activités, qu'elles remédient à ces incidences lorsqu'elles se produisent ;*

*(b) qu'elles s'efforcent de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives sur les droits de l'homme qui sont directement liées à leurs activités, produits, services ou relations commerciales, même si elles n'ont pas contribué à ces incidences.*

Ce dernier point (b) aborde la question de la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme au niveau de leur chaîne d'approvisionnement. Il précise qu'au travers des relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs, les entreprises sont responsables de l'impact négatif de l'ensemble des activités de la chaîne sur les droits de l'homme, quel que soit leur degré d'implication directe.

Les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* comme les *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies* ont intégré la chaîne d'approvisionnement dans le périmètre de responsabilité des entreprises, considérant donc que les activités menées au sein de cette chaîne d'approvisionnement font partie de la responsabilité sociale des entreprises.

### Définir la notion de chaîne d'approvisionnement

Comprendre les problématiques associées à la chaîne d'approvisionnement n'est souvent pas chose aisée. En effet, un ensemble d'entreprises interdépendantes interviennent pour offrir des produits et des services destinés à satisfaire les demandes des clients. Ces entreprises, placées en amont ou en aval de l'entreprise commanditaire, forment ce que l'on appelle la chaîne d'approvisionnement. Celle-ci peut présenter une structure simple et n'impliquer par exemple qu'un seul

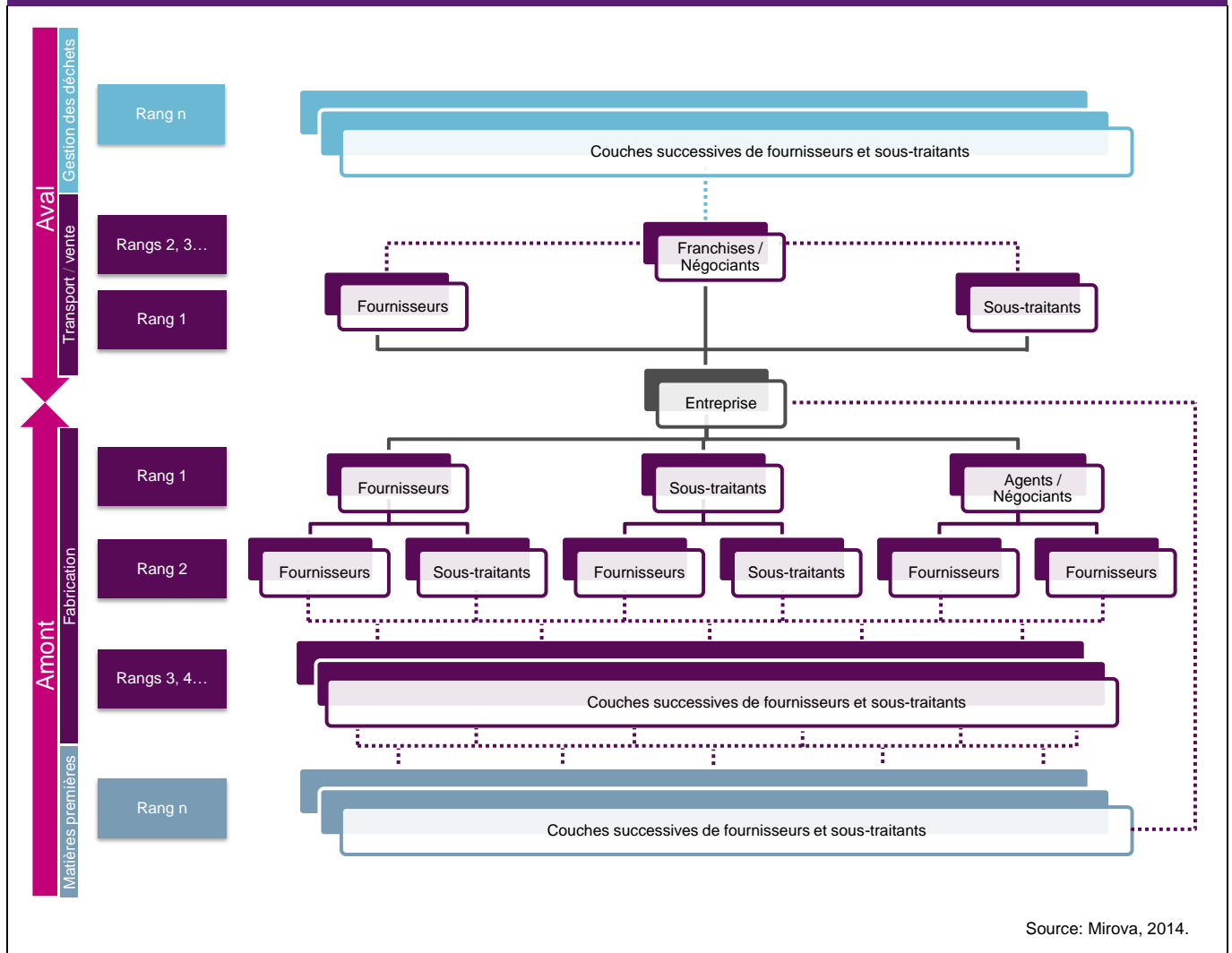
acteur proposant directement ses services au client. Elle peut aussi se révéler complexe et faire intervenir plusieurs entreprises interconnectées et spécialisées dans l'approvisionnement de matières premières, la conception, la fabrication ou l'assemblage des produits, dans des opérations d'entreposage ou de logistique, ou encore dans la distribution et la prestation de services.

Avec l'ère de la mondialisation et de la « spécialisation », la chaîne devient de plus en plus complexe. Les entreprises ont commencé à faire appel à des fournisseurs internationaux. Un grand nombre d'entre elles ont repensé leur modèle de production et se sont recentrées sur leur cœur de métier. L'externalisation, c'est-à-dire le recours à des ressources extérieures pour assurer la gestion d'activités initialement exécutées en interne, a pu être poussée à l'extrême. Certaines sociétés ont ainsi externalisé leur production et leurs activités, et par conséquent les risques qui y sont associés, à des entreprises situées dans différents pays.

“ Avec l'ère de la mondialisation et de la “spécialisation”, les chaînes d'approvisionnement deviennent de plus en plus complexes, ce qui nécessite de renforcer les méthodes de gestion.

La majorité des chaînes d'approvisionnement des entreprises présente une structure complexe qui change en fonction du secteur d'activité auquel appartiennent ces entreprises, mais aussi en fonction de leur modèle économique. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies, nous envisageons la chaîne d'approvisionnement dans un sens large : elle concerne tous les fournisseurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations professionnelles. Elle comprend donc les fournisseurs directs (qui proposent un produit ou service particulier) et des sous-traitants (employés par l'entreprise pour assurer une partie de son activité, ou lié par un engagement contractuel), et s'étend également, comme le montre le schéma 1, aux fournisseurs et aux sous-traitants de ses fournisseurs directs. Elle peut impliquer d'autres acteurs, tels que des agents et des négociants, engagés par l'entreprise pour gérer les relations avec certains de ses fournisseurs.

Schéma 1. La structure complexe de la chaîne d'approvisionnement



Source: Mirova, 2014.

La classification en « rang » de fournisseurs permet d'avoir une approche globale de la chaîne d'approvisionnement. Cette nomenclature a été adoptée par un nombre croissant d'entreprises. En effet, chaque produit ou service issu de la chaîne d'approvisionnement peut être considéré comme le résultat des efforts fournis à chaque niveau (ou « rang ») par les fournisseurs. Selon l'analyse classique, le Rang 1 est constitué des fournisseurs (et autres types de prestataires) avec lesquels l'entreprise est en contact direct. Les fournisseurs de Rang 2 sont les fournisseurs des fournisseurs de Rang 1, etc. La chaîne s'organise ainsi des fournisseurs de matières premières (pour la partie en amont) aux entreprises chargées de la gestion des déchets (pour la partie en aval). Il

s'agit cependant de rester vigilant, car toutes les entreprises n'adoptent pas la même approche, ce qui génère des méthodes de classification très différentes.

## II. Revue des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Aujourd'hui, les chaînes d'approvisionnement font partie intégrante du fonctionnement des entreprises, car elles leur permettent d'accroître leur efficacité globale. Elles sont néanmoins porteuses de risques, car l'entreprise ne peut pas contrôler et gérer toutes les opérations de la chaîne. Le



scandale de la viande de cheval qui a concerné toute l'Europe au cours de l'été 2013 en est un bon exemple. C'est pourquoi l'attention s'est portée, ces dernières années, sur la nécessité pour les entreprises de mettre en place un système capable de gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement.

## Les risques ESG de la chaîne d'approvisionnement

Les premiers risques identifiés par les entreprises concernent les risques opérationnels, comme l'impossibilité de respecter les délais pour certains produits, de respecter les normes de qualité établies par l'entreprise, etc. Des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été mis en place pour limiter ces risques. Cependant, si ces systèmes ont permis de réduire les risques opérationnels, les entreprises sont confrontées à d'autres types de problèmes.

Schéma 2. Risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement

Environnement	Social	Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pollution &amp; gestion des déchets</li> <li>• Efficacité énergétique &amp; changement climatique</li> <li>• Ressources &amp; biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Respect des droits de l'homme</li> <li>• Sécurité &amp; qualité des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éthique des affaires</li> </ul>

Source : Mirova, 2014.

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont liés au comportement de l'entreprise. Les risques ESG concernent par exemple la façon dont les fournisseurs traitent leurs employés ou gèrent leurs déchets. Dans certaines entreprises, les risques ESG se concentrent sur la chaîne d'approvisionnement. Les risques liés aux activités dans la chaîne d'approvisionnement, qui devraient être le souci des fournisseurs, affectent tout autant l'entreprise commanditaire lorsque les fournisseurs ne répondent pas à certaines normes de qualité. Chaque fois qu'un nouveau scandale Foxconn est révélé, c'est par exemple Apple, son client principal, qui est cité. Mirova est consciente de l'impact négatif des risques ESG sur la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme. C'est pourquoi la maîtrise de ces risques dans la chaîne d'approvisionnement est complètement intégrée à la notation générale ESG. Comme l'illustre le schéma 2, nous avons établi un classement des risques ESG présents dans la chaîne d'approvisionnement.

## Les risques associés à la chaîne d'approvisionnement dans les différents secteurs

Les risques et leur niveau de gravité diffèrent d'une entreprise à l'autre en fonction du secteur d'activité. Le schéma 3 présente une cartographie des risques et de leur niveau d'importance au sein de la chaîne d'approvisionnement, par secteur d'activité.

Ce graphique montre que, de par la nature de leurs activités (des activités de services principalement ou impliquant des biens immatériels), certains secteurs présentent une chaîne d'approvisionnement pratiquement sans risques. De même, le secteur des matières premières possède un niveau de risque faible, puisqu'il est à la base de la chaîne d'approvisionnement. Le tableau fait également apparaître les secteurs qui présentent des risques ESG importants. On observe que le nombre de cases foncées (qui représentent le niveau de risque le plus élevé) varie en fonction des secteurs et des risques. C'est le pilier social qui semble concentrer les risques, les cases foncées étant plus nombreuses sur les colonnes relatives aux conditions de travail et aux violations des droits de l'homme. L'importance de ces risques est par ailleurs largement relayée par les médias et les rapports d'ONG.

“ Les risques associés à la chaîne d'approvisionnement sont principalement sociaux et portent plus particulièrement sur les conditions de travail et les violations des droits de l'homme.

Schéma 3. Les risques associés à la chaîne d'approvisionnement par secteur

	Risques liés à la chaîne d'approvisionnement						
	Environnement			Social		Gouvernance	
	Gestion des déchets	Efficacité énergétique / Changement climatique	Ressources / Biodiversité	Conditions de travail	Respect des droits humains	Qualité et sécurité des produits	Éthique des affaires
<b>Consommation discrétionnaire</b>							
Automobiles et composants	Fort	Fort	Fort	Moyen	Moyen	Fort	Moyen
Biens de consommation durables	Moyen	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Fort	Moyen
Service à la clientèle	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Médias	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Distribution et habillement	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Fort	Moyen	Moyen
<b>Consommation non cyclique</b>							
Distribution alimentaire et pharmacie, produits alimentaires, boisson et tabac	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Fort	Fort	Moyen
Produits domestiques et de soin personnel	Moyen	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Fort	Moyen
<b>Technologies de l'information</b>							
Semi-conducteurs et équipement, matériel et équipement informatique	Moyen	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Moyen	Moyen
Logiciels et services	Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ne sont pas pertinents au regard des enjeux ESG directs						
<b>Matériaux</b>							
Matériaux	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
<b>Énergie</b>							
Énergie (combustibles fossiles)	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Fort	Moyen	Fort
<b>Santé</b>							
Santé	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Fort	Moyen
<b>Services aux collectivités</b>							
Electricité et gaz	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Moyen	Moyen
Gestion des déchets et de l'eau	Moyen	Moyen	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Moyen
<b>Industrie</b>							
Biens d'équipement	Fort	Fort	Fort	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Transports	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Moyen	Fort	Fort
Services commerciaux et professionnels	Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ne sont pas pertinents au regard des enjeux ESG directs						
<b>Finance</b>							
Finance	Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ne sont pas pertinents au regard des enjeux ESG directs						

Légende :  Risques forts  Risques moyens  Risques faibles

Source : Mirova, 2014.

### III. Répondre aux enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement

#### Des risques sociaux majeurs, liés aux droits fondamentaux

Comme le montre le schéma 3, les risques associés à la chaîne d'approvisionnement sont en majorité sociaux et portent en particulier sur les conditions de travail et les violations des droits de l'homme. Les secteurs les plus exposés aux risques sociaux sont les biens de consommation non cyclique, la grande distribution et l'habillement, la distribution alimentaire et la pharmacie, les produits alimentaires avec les boissons et le tabac, les semi-conducteurs avec le matériel et les équipements informatiques, l'énergie, enfin l'électricité et le gaz.

En fonction des risques sociaux que comporte leur chaîne d'approvisionnement, les six secteurs susmentionnés ont été regroupés en trois groupes :

- Groupe 1 : biens de consommation non cyclique, grande distribution et habillement, semi-conducteurs, matériel et équipement informatiques ;
- Groupe 2 : distribution alimentaire et pharmacie, produits alimentaires, boisson et tabac ;
- Groupe 3 : énergie, électricité et gaz.

**GROUPE 1** : les risques sociaux sont présents dans toute la chaîne d'approvisionnement des entreprises qui appartiennent à ces secteurs. À la base de la chaîne, on trouve les fournisseurs en charge de l'approvisionnement en matières premières, en bout de chaîne se situent l'assemblage et la fabrication des produits. Dans le secteur de la grande distribution et de l'habillement, les risques sociaux à la base de la chaîne d'approvisionnement sont liés à la récolte du coton, dans des pays comme l'Inde, qui nécessite une main d'œuvre importante. Pour les autres secteurs, ces risques sont liés à l'approvisionnement en matières premières dans des pays en conflit, comme la République démocratique du Congo. Au niveau de l'assemblage et de la fabrication des produits, tous ces secteurs sont exposés aux risques sociaux liés aux mauvaises conditions de travail et aux éventuelles violations des droits de l'homme.

**GROUPE 2** : les risques sociaux auxquels sont confrontées ces entreprises sont liés à l'activité de récolte des produits. Les méthodes utilisées dans l'agriculture dans les pays émergents n'atteignent pas le niveau d'automatisation que connaissent

les pays développés et requièrent une main d'œuvre importante. D'autre part, les conditions de travail dans l'agriculture sont moins encadrées que celles dans les usines et impliquent donc des risques sociaux plus importants (travail des enfants, problématiques de santé et de sécurité dues à l'exposition aux pesticides).

**GROUPE 3** : les risques sociaux sont plus particulièrement liés à la production et à l'acheminement du charbon et, dans une moindre mesure, du pétrole. Comme pour le secteur agricole, les conditions de travail dans les mines de charbon sont peu encadrées et augmentent mécaniquement le niveau de risque social. Ces produits étant devenus des commodités, leur provenance géographique s'avère difficile à déterminer. Ce manque de traçabilité empêche les entreprises d'avoir une vision d'ensemble des risques.

Parmi ces trois groupes, les populations les plus vulnérables (celles aux plus faibles revenus) sont les plus exposées aux risques, car elles occupent des emplois faiblement qualifiés. Cependant, si les risques sont bien réels, les leviers d'action que possèdent les entreprises pour améliorer la situation s'avèrent peu évidents à utiliser. Bien que les entreprises soient tenues de réduire les risques présents à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement, elles n'en ont pas forcément la capacité. Plus on descend dans la chaîne d'approvisionnement, plus les impacts sociaux sont négatifs et plus la capacité d'influence de l'entreprise se réduit.

“ Plus on descend dans la chaîne d'approvisionnement, plus les impacts sociaux sont négatifs et plus la capacité d'influence de l'entreprise se réduit.

Les sociétés du Groupe 3 (énergie, électricité et gaz) sont celles ayant le moins d'emprise sur les risques. Le charbon, une des principales commodités, passe entre les mains de différents intermédiaires avant de rejoindre les entreprises du secteur de l'énergie. Ces entreprises n'ont pas la possibilité de connaître avec précision l'origine du charbon qu'elles achètent, ce qui limite la mise en place d'actions correctives.

Les entreprises du Groupe 2 ont une meilleure capacité d'identification des risques sociaux dans leur chaîne

d'approvisionnement. Même si certaines des matières premières qu'elles achètent sont également des commodités, les entreprises du secteur alimentaire se doivent de proposer des produits de qualité et ont intérêt à garantir la traçabilité de leurs produits. Malgré cela, leur capacité à insuffler de meilleures pratiques sociales dans le secteur agricole reste limitée en raison du nombre important d'intermédiaires qui interviennent entre les agriculteurs et l'entreprise elle-même.

Enfin, les entreprises du Groupe 1 font face à des risques sociaux à différentes étapes de leur chaîne d'approvisionnement. Elles sont d'une part confrontées, comme les autres groupes, aux risques liés à l'approvisionnement en matières premières et, d'autre part, à des risques intervenant plus en amont dans la chaîne, au niveau de l'assemblage et de la production des produits. Dans la mesure où les fournisseurs impliqués dans l'assemblage et la production sont présents au niveau des fournisseurs de Rang 1, l'entreprise est en contact direct avec ces derniers et bénéficie de larges moyens pour améliorer les pratiques en cours.

À la lumière de tous ces éléments, nous avons décidé de focaliser notre attention sur les entreprises appartenant aux secteurs de la grande distribution et de l'habillement, ainsi que celles relevant du secteur des technologies de l'information (TI).

## Focus sur les secteurs de la distribution et de l'habillement et des technologies de l'information

Les chaînes d'approvisionnement des entreprises qui appartiennent à ces secteurs ont fait l'objet de nombreuses polémiques ces dernières années. Parmi les affaires les plus médiatisées, rappelons celle des suicides chez Foxconn en 2010 (secteur technologique) et l'effondrement du Rana Plaza en 2013<sup>2</sup> (immeuble qui abritait des ateliers de confection textile). Ces événements soulignent l'urgence des mesures, immédiates et de long terme, que doivent prendre les États, la société civile et les entreprises elles-mêmes.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus sur le drame du Rana Plaza au Bangladesh et sur le positionnement de Mirova, nous vous invitons à consulter le Focus intitulé « Des vêtements bon marché mais à quel prix ? » sur le site [www.mirova.com](http://www.mirova.com).

“ Les drames de Foxconn et du Rana Plaza soulignent l'urgence des mesures, immédiates et de long terme, que doivent prendre les États, la société civile et les entreprises elles-mêmes.

À la suite du drame du Rana Plaza, le Point de contact national (PCN) en France, PCN dont le but est de mettre en œuvre les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, a rendu un rapport sur la manière dont les entreprises du textile peuvent, à la lumière de l'événement, appliquer ces principes. Dans le rapport, le PCN français décrit les deux types de chaînes d'approvisionnement que l'on retrouve dans ce secteur :

- **La production à façon**

Les entreprises qui utilisent cette chaîne d'approvisionnement possèdent un certain savoir-faire en matière de production à forte valeur ajoutée. Ce type de structure est assez bien intégré, car les usines sont souvent géographiquement proches de l'entreprise, ce qui permet une meilleure gestion de la qualité. Ainsi, dans la mesure où l'entreprise privilégie des produits à plus forte valeur ajoutée, les coûts et le prix d'achat ne posent généralement pas de problème. Ces entreprises ont une bonne compréhension de la structure de leur chaîne d'approvisionnement et sont, par conséquent, plus à même de gérer les risques qu'elle comporte.

Les entreprises du secteur du luxe, qui privilégient la qualité des produits, présentent ce type de structure. Elles peuvent ainsi gérer au mieux les étapes de la production.

- **La production de masse**

Ce type de chaîne d'approvisionnement concerne la manufacture de produits destinés à la grande distribution. Le coût de production y est l'élément le plus important. Les autres facteurs, dont celui de la qualité du produit, passent au second plan. Ce type de structure change constamment, car il dépend du prix d'achat du produit. Il peut ainsi atteindre un niveau de complexité important et multiplier les étapes de production dans le but de réduire le plus possible les coûts de production. De plus, ces entreprises doivent proposer des produits à leurs clients





dans un délai assez court, comparé au temps de production nécessaire, ce qui complique encore la structure d'une chaîne d'approvisionnement déjà complexe.

Les entreprises du secteur de la distribution et de l'habillement, qui ciblent un marché à revenus moyens ou faibles, privilégient ce type de structure. C'est également le cas des hypermarchés et des grands magasins qui développent leurs propres marques à moindre coût. Bien que ce type de chaîne d'approvisionnement soit typique du secteur textile, il nous semble similaire à celui observé dans le secteur technologique qui répond au même environnement concurrentiel. Ces entreprises (textile et technologique) doivent en effet proposer régulièrement de nouvelles lignes de produits à des prix accessibles et dans un délai court.

Comme nous pouvons le voir, le second type de chaîne d'approvisionnement présente des risques sociaux plus importants en raison d'un facteur coût déterminant. Pour maintenir des coûts de production faibles, certains acteurs de la chaîne cherchent à faire des économies, souvent au détriment des droits de l'homme. Par conséquent, si des changements doivent s'opérer, c'est avant tout au niveau des fournisseurs.

## Les axes d'amélioration pour une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

### Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

D'après le *Council of professional supply chain management*, « [l]a gestion de la chaîne d'approvisionnement englobe la gestion et la planification de toutes les activités liées à la recherche de fournisseurs, à l'approvisionnement, à la conversion, et de toutes les activités de gestion logistique ». Tandis que la gestion classique de la chaîne d'approvisionnement s'intéresse principalement aux coûts et, dans une certaine mesure, à la qualité des produits, les événements ont montré que la société civile attend des entreprises qu'elles supervisent les opérations au niveau de leurs fournisseurs et qu'elles s'assurent que les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), sont respectées. C'est pour cette raison qu'un nombre croissant d'entreprises a élaboré et appliqué un système de gestion

responsable des activités qui se déroulent au sein de leur chaîne d'approvisionnement.

## “ Les audits doivent être renforcés et complétés par d'autres initiatives.

La Chambre de commerce internationale (CCI) définit la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement comme un engagement volontaire de la part des entreprises qui prennent en compte les facteurs sociaux et environnementaux dans la maîtrise des relations avec leurs fournisseurs. Cette gestion responsable part du principe que les entreprises, si elles ne contrôlent pas directement toutes les activités de leurs fournisseurs, peuvent utiliser leur statut de client pour influencer et contrôler la performance ESG de leur chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises disposent de plusieurs moyens pour s'assurer que la performance de leurs fournisseurs est conforme à certaines normes établies. L'audit est un des moyens les plus utilisés, mais son efficacité dépend de plusieurs facteurs. La manière dont l'audit est effectué constitue l'un d'entre eux : elle conditionne son niveau de précision, son caractère sollicité ou non, la possibilité pour les employés de discuter librement de leurs préoccupations avec les auditeurs, etc. Pour l'heure, les entreprises ne fournissent que peu d'informations sur la façon dont les audits sont menés, ce qui rend difficile l'évaluation des moyens mis en place pour déceler les risques dans les usines. Au-delà du souci de transparence, le développement de normes sectorielles permettrait d'encadrer les audits et de renforcer la capacité des entreprises à mettre en œuvre une méthodologie efficace pour délimiter les risques liés aux pratiques des fournisseurs.

De plus, même si les entreprises attendent de leurs fournisseurs qu'ils respectent certaines normes ESG, elles peuvent également les amener à violer ces normes. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les coûts et les délais sont les deux principaux facteurs qui influencent les décisions d'achat des entreprises. Les fournisseurs en sont conscients et promettent de livrer des produits à un coût et dans un délai qu'ils savent pertinemment ne pas pouvoir respecter, à moins d'enfreindre les normes ESG qui leur sont imposées. Pour la plupart des fournisseurs, l'audit est une simple formalité et peu d'entre eux font le lien entre respect des normes et développement de leurs activités. Par conséquent, l'audit seul

ne suffit pas et doit être complété par d'autres mesures. La plus importante concerne la mise en place d'une politique d'achat responsable. Cela amènerait les acheteurs à prendre en considération d'autres facteurs que les seuls coûts et délais au moment de placer leurs ordres d'achat. Les acheteurs devraient connaître la capacité de production maximale des usines et la faisabilité de leurs demandes en termes de délai au moment de passer leurs commandes. Les fournisseurs peuvent en effet être amenés à enfreindre certaines normes pour répondre aux demandes urgentes de clients, lesquelles entraînent des changements de dernière minute et obligent les fournisseurs à dépasser leurs capacités de production. Le moyen le plus efficace d'obtenir un impact positif durable reste donc le développement d'une collaboration de long terme entre l'entreprise et ses fournisseurs.

En résumé, la prise en compte d'une politique d'approvisionnement responsable dans les pratiques d'achat et l'instauration d'une relation de confiance avec les fournisseurs principaux sont les clés d'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement.

#### **Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement : les meilleures pratiques**

Face à l'intérêt croissant de la société civile pour les pratiques en cours dans les chaînes d'approvisionnement, les entreprises ont mis en place des normes exigeant des fournisseurs qu'ils adhèrent à un code de conduite, et des audits externes pour veiller à leur respect. Cependant, les événements ont montré que ces mesures n'étaient pas suffisantes. Les entreprises ont alors adopté d'autres pratiques destinées à limiter les risques. Nous re prenons, ci-dessous, les meilleures pratiques adoptées à ce jour par les entreprises. Si elle n'est pas exhaustive, cette liste met en lumière les mesures qui ont fait leurs preuves face au risque de controverses autour de la chaîne d'approvisionnement.

- **Cartographie des risques**

Avant toute chose, les entreprises se doivent de comprendre la structure de leur chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les risques à chaque étape. Cela suppose donc de connaître les acteurs qui interviennent à chaque niveau, de déterminer les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres, leur importance pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de déceler les risques propres à chacun de ces fournisseurs ainsi que l'origine de ces risques (géographique ou sectorielle).

La tâche est moins aisée qu'elle en a l'air, car les chaînes d'approvisionnement internationalisées sont de plus en plus complexes (la structure de la chaîne d'approvisionnement illustrée au schéma 1 est plus fréquente qu'on ne le pense). Néanmoins, établir la cartographie de la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour mettre en évidence les zones qui présentent les risques les plus importants et permettre une meilleure gestion du temps et des ressources à mobiliser.

“ Étant donné la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement, l'établissement d'une cartographie des risques est une étape essentielle, quoique complexe elle aussi, de la gestion responsable.

- **Amélioration de la transparence**

L'amélioration de la transparence offre plusieurs avantages à l'entreprise. Elle facilite avant tout la communication entre les entreprises et ses parties prenantes. Elle permet aux acteurs extérieurs de mieux comprendre les risques associés à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise et les efforts nécessaires à l'amélioration de la situation.

Depuis les années 1990, on demande habituellement aux fournisseurs d'adhérer à un code de conduite ou à des normes de travail, et de conduire des missions d'audit pour veiller à ce qu'ils soient respectés. Le code de conduite des entreprises multinationales s'appuie généralement sur les conventions fondamentales de l'OIT et tiennent compte des aspects sociaux suivants :

- Pratiques en matière d'emploi :
  - interdiction du travail forcé, du travail des enfants et des discriminations ;
  - niveau de salaire au moins équivalent au salaire minimum ou au salaire en vigueur dans le secteur, avec des avantages sociaux ;
  - semaine de travail limitée à 60 heures ;

- reconnaissance et respect du droit des employés à s'associer et à se syndiquer ;
  - publication et application d'une politique de protection contre les représailles.
- Des exigences en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail et le lieu d'hébergement (quand il est proposé par l'entreprise) :
- prévention des accidents ;
  - accès à des installations sanitaires propres et adéquates ;
  - formations sur la santé et la sécurité au travail.

Si le code de conduite destiné aux fournisseurs s'est généralisé, le niveau de transparence des missions d'audit visant à assurer le respect du code reste insuffisant, notamment en ce qui concerne la méthodologie employée, les résultats des audits et les améliorations apportées par les fournisseurs à la suite de ces audits.

En résumé, la publication de certains éléments d'information fournit au grand public une meilleure vision d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise et des risques qu'elle comporte. Ces éléments sont les suivants :

1. liste des fournisseurs et de leur situation géographique ;
2. conditions requises de la part des fournisseurs ;
3. Résultats et fréquence des missions d'audit effectuées ;
4. plans d'actions correctives (si nécessaires) ;
5. mesures de sauvegarde contre la sous-traitance illégale.

#### • Renforcement des relations avec les fournisseurs

Les relations entre l'entreprise et les fournisseurs sont un des éléments essentiels d'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement. Dans la plupart des cas, ces relations s'expriment au travers des missions d'audit qui veillent au respect des normes et à la pratique d'échanges réguliers entre les différentes parties concernant les commandes à honorer. D'autre part, les fournisseurs qui interviennent auprès des entreprises du Groupe 1 sont régulièrement confrontés à la même difficulté. Ils ont, d'un côté, l'obligation venant des entreprises de proposer un salaire minimum vital, d'améliorer les conditions de travail et de limiter le nombre d'heures supplémentaires. De l'autre, ils doivent assurer une production à faibles coûts dans des délais courts. Par conséquent, ils enfreignent

régulièrement le code de conduite (salaires faibles, augmentation des heures supplémentaires, sous-traitance illégale...) pour satisfaire à ces demandes.

En instaurant une relation solide avec leurs fournisseurs, les entreprises peuvent mieux appréhender les limites de production et lutter contre la sous-traitance illégale.

Cette relation commence au sein même de l'entreprise. En matière de politique d'entreprise, les critères ESG devraient faire partie du processus de sélection des fournisseurs, ce qui les inciterait à adopter de bonnes pratiques ESG. En outre, les entreprises devraient former et sensibiliser :

- 1) leurs clients, afin de pouvoir proposer aux fournisseurs des délais et des prix raisonnables permettant de respecter les échéances de paiement tout en maintenant un dialogue ouvert et direct ;
- 2) les employés et dirigeants d'usine sur leurs droits, les moyens de faire respecter ces droits par leurs employeurs et les recours possibles en cas de violation.

L'établissement d'une bonne relation est également encouragé dans le cas où les bureaux de fabrication des entreprises sont situés à proximité de leurs fournisseurs. Une politique d'achat ESG intégrée et claire, un dialogue ouvert et une proximité géographique permettent ensemble d'instaurer une relation de confiance entre entreprises et fournisseurs.

“ L'instauration d'une relation durable permet de renforcer la fidélité des fournisseurs et de veiller au respect des normes établies.

#### • Vers une approche sectorielle

Les problèmes relatifs à la chaîne d'approvisionnement sont trop profonds pour pouvoir être résolus seulement par les entreprises. De plus, ces dernières n'ont pas toujours les moyens d'inciter leurs fournisseurs à adopter de meilleures pratiques. En dépit des audits menés dans les usines, on



observe en effet que les problèmes liés aux conditions de travail et aux droits de l'homme persistent.

Seuls des moyens physiques et financiers mobilisés par l'ensemble des entreprises concernées peuvent favoriser l'établissement de normes internationales applicables aux audits de la chaîne d'approvisionnement, l'instauration d'un salaire minimum correct et le respect du droit des employés à s'associer, au niveau d'un secteur entier. Les entreprises évoluant dans un même secteur d'activité devraient donc collaborer les unes avec les autres, ainsi qu'avec leurs différentes parties prenantes, pour s'attaquer à ces problèmes.

Dans le secteur de la grande distribution, les entreprises ont par exemple de plus en plus tendance à travailler ensemble pour gérer les problèmes systémiques auxquels sont confrontés les pays en voie de développement.

Pour répondre aux enjeux liés à la sécurité des bâtiments au Bangladesh, des groupes de travail issus de différentes entreprises de la grande distribution se sont réunis pour concevoir l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments et l'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh. Bien que leurs méthodes soient différentes, ces deux initiatives travaillent avec l'objectif commun d'améliorer la santé et les normes de construction dans les usines des fournisseurs. Nous reviendrons plus en détail sur ces accords dans la partie consacrée au Bangladesh.

“ Une collaboration entre les différents acteurs du secteur pourrait être la solution pour s'attaquer aux problèmes profondément ancrés dans la structure de la chaîne d'approvisionnement.

Dans le secteur des TI, l'*Electronic Industry Citizenship Coalition* (EICC) regroupe plus de 80 grandes entreprises (Apple, Microsoft, Samsung, etc.) qui travaillent ensemble à l'établissement d'un code de conduite couvrant différents sujets, parmi lesquels la protection de l'environnement (principalement l'empreinte carbone et les minerais certifiés *conflict-free*), la mise en place de normes éthiques précises, la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité, et l'application de conditions de travail adéquates.

Chaque membre est tenu d'adopter ce code et de le mettre en place au sein de l'entreprise et dans sa chaîne d'approvisionnement. Pour assurer le suivi du projet, les entreprises doivent faire preuve de transparence à différents niveaux et en fonction de leur statut. Deux phases de mise en œuvre sont prévues : celle nommée « *applicant* » et relative à l'inscription de l'entreprise, celle dite « *full* » et relative à la mise en œuvre complète des mesures.

L'EICC propose un ensemble de moyens et de mesures destiné à mettre en œuvre de façon cohérente le code de conduite EICC au sein de la chaîne d'approvisionnement : évaluation (première évaluation des risques de la part des membres et questionnaire d'auto-évaluation pour les fournisseurs) ; capacités de développement (formation des membres, des fournisseurs et de leurs employés) ; durabilité environnementale ; validation du processus d'audit (modèle commun pour évaluer la conformité avec le code EICC, les lois et les mesures réglementaires) ; rapport. L'EICC rend compte des améliorations apportées par ses membres grâce au développement de nouveaux indicateurs clés de performance (ICP) ou *Key performance indicators* (KPI) exposés dans son rapport annuel.

Les schémas 4 et 5 ci-dessous donnent une vision d'ensemble des différentes initiatives suivies par les plus grandes entreprises de chaque secteur à partir de quatre catégories regroupant les meilleures pratiques. Elles démontrent que des améliorations peuvent encore être apportées.

Certaines bonnes pratiques, comme la publication de la liste complète des fournisseurs et de leur situation géographique, sont encore loin d'être la norme parmi les entreprises. Le chemin vers une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement est encore long.

“ Certaines bonnes pratiques ne font pas encore l'unanimité parmi les entreprises. Le chemin vers une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement est encore long.



Schéma 4. Initiatives menées par les entreprises du secteur technologique

	Best practice			Approche systématique	
	Catographie des risques	Amélioration de la transparence	Renforcement de la relation avec les fournisseurs	Initiative	Engagement
APPLE		<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise à disposition de la liste complète des 200 fournisseurs principaux (noms et adresses), représentant 97 % des dépenses ;</li> <li>- membre du FLA et missions d'audit menées par le FLA (Foxconn) ;</li> <li>- transparence sur le nombre d'audits et sur l'évolution du taux de conformité par thème ;</li> <li>- communication des problèmes mis au jour par les audits et des actions correctives entreprises ;</li> <li>- audits menés aux rangs 1 et 2 (393 en 2012) ;</li> <li>- audits ciblés sur des problèmes récurrents : audits surprises, audit de Foxconn mené par le FLA, suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation des entreprises-fournisseurs (employés et dirigeants) sur la non-discrimination, la santé, la sécurité et la résolution des conflits ;</li> <li>- formation des employés des entreprises fournisseurs relative aux droits des employés et des obligations des employeurs (1,3 millions d'employés) ;</li> <li>- actions menées à l'issue des audits, notamment lors d'une interruption d'activité, sous le contrôle de l'entreprise ;</li> <li>- mesures prises pour protéger les droits des employés étrangers (les fournisseurs sont tenus de leur rembourser les frais trop élevés consécutifs à leur installation dans un pays étranger).</li> </ul>	EICC	- adoption de EICC.
ERICSSON		<ul style="list-style-type: none"> <li>- priorité accordée aux audits plutôt qu'à l'évaluation des fournisseurs, car ils s'inscrivent dans une approche plus solide ;</li> <li>- communication transparente sur le nombre d'évaluations, d'audits et d'auditeurs ainsi que sur les problèmes soulevés par les audits (en fonction du degré de non-conformité et du facteur temps).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation des fournisseurs : matériel de formation exigé disponible en ligne et en plusieurs langues.</li> </ul>	Initiative mise en place par l'entreprise	- Ericsson a lancé une Joint Audit Cooperation avec 9 opérateurs de télécommunications européens, clients du groupe.
HEWLETT PACKARD		<ul style="list-style-type: none"> <li>- liste des fournisseurs intervenant dans la phase de production comportant les adresses de toutes les infrastructures utilisées par HP (représentant 95 % des dépenses) ;</li> <li>- fiches internes servant à évaluer les pratiques suivies par les fournisseurs ;</li> <li>- résultats d'audit transmis aux organes de gouvernance de l'entreprise (conseil général, comité du conseil et comité ad hoc relevant du comité exécutif) ;</li> <li>- transparence, résultats et objectifs des audits : mise à disposition de données approfondies par types d'audit et sur le long terme ;</li> <li>- ONG SAI sur les droits du travail chargée d'une évaluation indépendante sur le système de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'HP. Communication sur les problèmes soulevés (étendue possible du champs d'application et exemples récurrents de non-conformité au niveau des heures de travail). Actions adéquates entreprises dans ce sens ;</li> <li>- HP a lancé une étude indépendante sur le niveau des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les fournisseurs sont tenus de définir le calendrier et les modalités de paiement relatifs aux audits externes indépendants et aux actions correctives à mener (renforcement de la responsabilité des fournisseurs) ;</li> <li>- système de notation pour les cinq rangs appliqué aux usines des fournisseurs sur la question des pratiques de travail. Les fournisseurs ayant obtenu les notes les plus élevées seront récompensés, tandis que ceux ayant reçu une mauvaise évaluation verront le nombre de leurs contrats baisser ;</li> <li>- formation des fournisseurs et renforcement de leurs capacités : formation des fournisseurs de rang 1 sur la gestion d'un audit sur les fournisseurs de rang 2 d'HP et participation à la formation des fournisseurs de rang 2 sur la gestion des fournisseurs de rang 3.</li> </ul>	EICC & d'autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HP a rejoint EICC en 2012 et copréside le groupe chargé de la question relative aux heures de travail ;</li> <li>- HP participe à plusieurs projets à l'initiative d'ONG sur la question des droits de l'homme (Institute for Human Rights and Business, Global Business Initiative on Human Rights, UN BSR).</li> </ul>
INGENICO			<ul style="list-style-type: none"> <li>- les clauses relatives à l'environnement, la santé et la sécurité, le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination et la corruption sont inclus dans des contrats "qualité" avec les fournisseurs.</li> </ul>		
MICROSOFT & NOKIA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- auto-évaluation des fournisseurs requise dans le cadre du processus d'intégration qui se base sur le code et l'outil en ligne E-TASC (GeSi) de Nokia. Informations relatives aux zones d'amélioration mises au jour en 2012 ;</li> <li>- Communication sur le nombre et le type d'audits effectués et sélection des fournisseurs cibles. Chaque nouveau fournisseur est évalué ; les fournisseurs présentant des changements d'organisation importants, ceux présentant des risques de non-conformité élevés et les fournisseurs principaux sont évalués tous les deux ans. Des évaluations internes relatives aux questions sociales et environnementales sont également menées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en œuvre des conditions requises au travers d'accords contractuels et d'évaluations ;</li> <li>- Nokia assure la formation de ses entreprises-fournisseurs et les aide à mettre en place des moyens internes pour vérifier la conformité des pratiques suivies.</li> </ul>	GeSi IDH EICC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nokia se sert de l'initiative Global e-Sustainability pour évaluer les risques liés aux pratiques des fournisseurs ;</li> <li>- Nokia travaille avec l'initiative IDH pour le commerce durable (IDH Sustainable Trade Initiative) pour améliorer les conditions de travail et les performance environnementales ;</li> <li>- concernant les questions d'approvisionnement durable (notamment les matériaux qui sont à l'origine de conflits), Nokia se base sur l'EICC et sur son processus d'audit.</li> </ul>
SAMSUNG		<ul style="list-style-type: none"> <li>- auto-évaluation requise des entreprises-fournisseurs concernant la performance ESG (1791 fournisseurs enregistrés en 2012) ;</li> <li>- audit externe en Chine (249 fournisseurs principaux en 2012) qui s'appuie sur le processus de l'EICC (cadre pouvant être étendu).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise propose des formations RSE aux fournisseurs (4380 personnes en 2012) ;</li> <li>- actions menées par l'intermédiaire d'audits pour s'attaquer au problème des violations de droit du travail (processus de recrutement, système de sanction, équipements de sécurité, etc.) ;</li> <li>- mise en place d'un programme spécifique visant à encourager les relations sur le long terme : possibilité pour les PME de devenir fournisseurs, pour les fournisseurs de rang 2 et 3 de passer au rang 1 et directives destinées à mener des actions contre la sous-traitance illégale, la corruption, etc. (5392 contrats signés) ;</li> <li>- formation des employés des entreprises fournisseurs sur leurs droits et sur les recours possibles.</li> </ul>	EICC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoption de l'EICC en 2009 ;</li> <li>- adoption du processus d'audit approuvé de l'EICC en 2012.</li> </ul>

Source : Company Websites/Mirova, 2014.

### Schéma 5. Initiatives menées par les entreprises du secteur de la distribution et de l'habillement

	Cartographie des risques	Amélioration de la transparence	Renforcement de la relation avec les fournisseurs	Initiative	Engagement
ADIDAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cinq catégories de fournisseurs : fournisseurs principaux, sous-traitants, fournisseurs de matières premières, prestataires de service, titulaires &amp; agents ;</li> <li>- trois relations d'approvisionnement : un modèle d'approvisionnement direct (relations contractuelles directes avec des fournisseurs clés sous la supervision des Opérations internationales (Global Operations), un modèle indirect (production moins importante gérée par des agents ou réalisée sous licence), et production relative à un marché local (approvisionnement assuré par les filiales et non par les Opérations internationales, fournisseurs qui n'ont pas reçu d'autorisation de la part de l'Équipe des affaires sociales et environnementales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise à disposition des listes suivantes : liste des usines du groupe au niveau mondial ; des usines agréées et des usines sollicitées lors d'événements particuliers (notamment les Jeux olympiques de Londres et la Coupe du monde de la FIFA en Afrique du Sud) ;</li> <li>- principes de base sur la manière dont les missions d'audit sont menées auprès des fournisseurs directs : code de conduite, six points de conformité fondamentaux, système de notation C allant de 1, note la plus basse, à 5, et groupes de fournisseurs déterminés en fonction des résultats (gestion des risques, partenariats, autogouvernance) ;</li> <li>- explication des procédures en cas de non-conformité de la part des fournisseurs et présentation des 10 principaux points de non-conformité relatifs au droit du travail relevés lors d'évaluations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les résultats de l'évaluation de conformité sont pris en compte dans le processus de décision des fournisseurs ;</li> <li>- formation du personnel sur les questions fondamentales (normes relatives au lieu de travail, processus d'approbation d'une nouvelle usine, règles de fonctionnement), la performance (méthodes d'évaluation et de contrôle et questions spécifiques liées au travail, à la santé et à la sécurité) et la durabilité (outils d'évaluation KPI, plan pour un respect des normes durables, méthodes d'auto-évaluation des fournisseurs) ;</li> <li>- formation des fournisseurs portant sur la façon d'améliorer la performance environnementale et sociale ainsi que celle relative à la santé et à la sécurité, à travers plusieurs initiatives telles que le programme Better Work.</li> </ul>	Sûreté des bâtiments au Bangladesh	- signature de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh en 2013.
FAST RETAILING	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- principes de base concernant le programme d'audit : code de conduite, système d'évaluation des audits (de A, aucune violation relevée, à E, pratiques contraires à l'éthique et infractions graves) et mise en place d'un cadre de surveillance appliqué au lieu de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directives destinées à empêcher l'abus du pouvoir supérieur de négociation au sein des départements Achats ;</li> <li>- enquête menée auprès des fournisseurs pour identifier les questions monétaires non résolues.</li> </ul>	Sûreté des bâtiments au Bangladesh	- signature de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh en 2013.
H&M	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identification des fournisseurs considérés comme des partenaires stratégiques de long terme (20 % de l'ensemble des fournisseurs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communication des noms et des adresses des fournisseurs représentant 95 % du volume de production ;</li> <li>- principe de base de leur programme d'audit complet (<i>Full Audit Program</i>) et de leur méthode d'évaluation interne, code de conduite Index (<i>Index Code of Conduct</i>) : exigences minimales, performance des audits principaux et des audits de suivi, et attention portée aux systèmes de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possède 15 bureaux de production à travers le monde, ce qui lui permet d'entretenir des relations étroites avec les fournisseurs ;</li> <li>- enquête anonyme menée auprès des fournisseurs pour connaître leur avis sur le travail avec H&amp;M ;</li> <li>- formation régulière des équipes internes dédiées à la commercialisation et à l'achat sur les questions de durabilité ;</li> <li>- renforcement des moyens mis à la disposition des fournisseurs pour mieux comprendre les enjeux de durabilité et pour sensibiliser les employés à leurs droits ;</li> <li>- rétribution des fournisseurs qui ont fortement amélioré leur performance opérationnelle et le code de conduite Index de l'entreprise.</li> </ul>	<p>Sûreté des bâtiments au Bangladesh</p> <p>«Sumangali scheme» dans l'industrie textile en Inde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- signature de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh en 2013 ;</li> <li>- collaboration avec 18 autres marques et associations d'employeurs, la BGMEA et la BKMEA, pour la diffusion de deux films destinés à sensibiliser les employés à la sécurité incendie.</li> <li>- participation pendant trois ans à un projet multipartite mené par l'initiative Ethical Trading pour.</li> </ul>
INDITEX	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- principes de base du programme d'audit : code de conduite, système d'évaluation (A-D), six étapes distinctes (prise de conscience, auto-évaluation des fournisseurs, audit social, attribution d'une notation, mise en place de plans d'actions correctives, programmes de surveillance) ;</li> <li>- 50 % du processus de fabrication assurés par des fournisseurs locaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation interne proposée aux équipes Achats et à tous les fournisseurs sur le code de conduite et ses mises à jour régulières ;</li> <li>- préférence marquée pour les fournisseurs possédant une meilleure performance en matière de gestion du personnel.</li> </ul>	Sûreté des bâtiments au Bangladesh	- signature de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh en 2013. (membre du comité directeur).
PUMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définition des 4 rangs de la chaîne d'approvisionnement : rang 1 (fabrication), rang 2 (externalisation), rang 3 (transformation) et rang 4 (matières premières) ;</li> <li>- identification de 47 usines au niveau du rang 1 en tant que partenaires stratégiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présentation de la liste des fournisseurs ;</li> <li>- les rapports de durabilité des fournisseurs sont disponibles sur le site de l'entreprise ;</li> <li>- principes de base du programme d'audit : code de conduite, système de notation, zones de défaillance dans le processus d'audit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rétribution des fournisseurs qui respectent les normes de base et assurent un système de gestion adéquat et un développement plus stable des activités.</li> </ul>	Sûreté des bâtiments au Bangladesh	- signature de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh en 2013.
WAL-MART	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présentation d'une liste d'usines non agréées au Bangladesh ;</li> <li>- principes de base du programme d'audit : code de conduite, système de notation (code couleur, vert, jaune, orange et rouge), note minimale pour travailler avec l'entreprise (jaune), étapes du processus d'audit (séance d'ouverture, visite de l'usine, interviews des employés, documentation et rapport, séance de clôture).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plusieurs programmes de formation : renforcement des capacités de la chaîne d'approvisionnement, politique d'audit de l'usine, actions correctives par le biais de formations en cas de violations, programme scolaire orange, programme de développement des fournisseurs, table ronde avec les fournisseurs et programme de formation pour les femmes travaillant dans les usines ;</li> <li>- préférence marquée pour les fournisseurs présentant une meilleure performance en matière de gestion du personnel.</li> </ul>	Sûreté des bâtiments au Bangladesh	- fondateur et signataire de l'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh en 2013 (membre du comité directeur).

Source : Company Websites/Mirova, 2014.

## IV. Focus : les conséquences du Rana Plaza

### Rappel des événements

Au matin du 24 avril 2013, le Rana Plaza, un bâtiment de huit étages situé à Savar, dans la banlieue de Dacca au Bangladesh, s'effondre. Il abritait cinq fabriques de vêtements employées par des marques occidentales et dans lesquelles travaillaient environ 3.500 personnes. Plus de 1.100 personnes ont trouvé la mort. Ce n'était pas le premier accident survenu dans les usines de textile du pays (notamment un feu dans une usine quelques mois plus tôt), mais il s'avère être le plus grave.

L'industrie textile constitue une part importante de l'économie du Bangladesh. En 2012, elle représentait 17 % du PIB du pays et 77 % des exportations totale, selon la BGMEA (*Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association*). Au cours des trente dernières années, le montant des exportations s'est fortement accru, passant de 131 millions de dollars en 1985 à 19 milliards de dollars en 2012. Ce secteur a ainsi offert des opportunités d'emploi aux populations à faible revenu. Cependant, cette croissance conditionnée à des coûts de production faibles a pu amener de nombreux propriétaires d'usines à contourner certaines normes relatives à la sécurité des bâtiments.

À la suite de l'effondrement du Rana Plaza, les entreprises du secteur de la distribution et de l'habillement, qui ont soutenu financièrement les victimes et leurs familles, se sont également engagées à améliorer les normes de sécurité incendie et la sécurité des bâtiments abritant les usines de textile du pays par le biais de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments et l'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh.

“ Des initiatives lancées par deux secteurs différents à la suite du drame du Rana Plaza.

### Accord vs. Alliance

L'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments et l'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh se

ressemblent sur plusieurs points et partagent un objectif commun : veiller à ce que les usines dont les produits sont fabriqués au Bangladesh répondent aux normes de sécurité incendie et de sécurité des bâtiments. Ils visent, par ailleurs, à s'assurer que les fournisseurs des entreprises qui ont signé l'une des deux initiatives se soumettent également à ces normes. Pour y parvenir, l'Accord et l'Alliance ont décidé de collaborer pour permettre une meilleure répartition des ressources entre fournisseurs et entreprises.

- **Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh**

L'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh, à l'initiative de l'*IndustriALL Global Union* et de la *UNI Global Union*, est un accord dans lequel les signataires acceptent de mettre en place un programme de sécurité incendie et de sécurité des bâtiments pour une durée de cinq ans, obligeant ainsi les entreprises à rester au Bangladesh et à faire appel à des fournisseurs locaux durant cette période. De plus, les entreprises sont tenues de maintenir les mêmes volumes de commandes avec certaines usines pendant au moins deux ans. Cet accord, légalement contraignant, engage les entreprises signataires à financer et à mettre en œuvre un programme destiné à inspecter et à corriger les pratiques des fournisseurs dans le pays. Parmi les entreprises signataires les plus importantes, on peut citer l'entreprise suédoise H&M et l'espagnole Inditex. La gouvernance du programme est assurée par un comité directeur composé d'un nombre égal de syndicats et d'entreprises signataires, ainsi que d'un représentant de l'OIT. La participation des employés et des représentants du personnel a pour but d'enrichir les discussions. Les inspections doivent être menées par un inspecteur de la sécurité compétent et indépendant nommé par le comité directeur, et les actions correctives suivies par les fournisseurs, en conformité avec les exigences du calendrier. Un coordinateur de formation également choisi par le comité directeur est chargé de mettre en place et d'assurer le programme de formation sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments. Enfin, le programme met l'accent sur le principe de transparence et prévoit la mise à disposition des rapports d'inspection une fois que les mesures correctives ont été mises en place et que la situation ne présente plus de dangers immédiats.

- **Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh**

L'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh a été créée par plusieurs entreprises nord-américaines du secteur de l'habillement. Les entreprises signataires s'engagent à appliquer, pendant cinq ans, des mesures transparentes, axées sur les résultats, qui pourront être évaluées et vérifiées. La gouvernance de l'Alliance sera assurée par un conseil d'administration composé de quatre représentants d'entreprise (Gap, Wal-Mart, VF Brands et Target) et de quatre représentants des parties prenantes (l'ancien ambassadeur américain au Bangladesh, un représentant du BGMEA et du Comité du Bangladesh pour le progrès rural – *Bangladesh Rural Advancement Committee*, BRAC – et d'un expert pour la protection et la sécurité incendie). Les initiatives de l'Alliance concerneront donc :

- 1) l'autonomie des employés, avec l'établissement d'une assistance téléphonique permettant de signaler anonymement tout problème lié à la sécurité ;
- 2) la gestion de la formation des employés de l'usine sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments, par un comité de formation chargé d'élaborer le programme et les normes pédagogiques ;
- 3) la conception et l'application de normes d'inspection communes par un comité d'experts en sécurité incendie et en sécurité des bâtiments. Les fonds réunis par l'intermédiaire de l'Alliance serviront à financer la mise en place de ces mesures et à permettre aux entreprises de bénéficier de capitaux à moindre coût. En matière de transparence, l'Alliance développe une plateforme pour le partage des informations grâce à la *Fair Factories Clearinghouse*, déjà en place, pour favoriser le partage des informations sur les usines fournies par les entreprises.

Si les deux initiatives suivent le même objectif, les méthodes diffèrent. Nous pensons que l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh pourrait s'avérer plus efficace, grâce à son caractère légalement contraignant et à l'accent mis sur la participation des employés dans la mise en place des mesures (présence des syndicats dans le comité directeur et participation des employés et des représentants du personnel aux discussions). Cependant, indépendamment du type d'accord signé par les entreprises, ce sont les résultats, leur évaluation et leur prise en compte, qui importent.

Il convient de noter que ces deux initiatives ne s'attaquent qu'au problème de la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments dans les usines du Bangladesh. Aucune mesure n'est prévue pour répondre à la question de fond de la sous-traitance illégale.

“ Les initiatives lancées par l'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh mettent l'accent sur l'autonomie des employés, la formation sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments, et les normes d'inspection.

### La sous-traitance illégale : un sujet de fond

Dans son rapport, le PCN français considère la sous-traitance illégale comme étant à l'origine des risques les plus importants de la chaîne d'approvisionnement. On parle de sous-traitance illégale quand des fournisseurs sous-traitent une partie de leurs activités à d'autres usines sans demander l'approbation de leurs clients.

Comme nous l'avons vu précédemment, le coût est l'élément qui influence généralement le plus fortement la décision d'achat. Le temps est le deuxième élément le plus important. Par conséquent, les fournisseurs subissent des pressions toujours plus lourdes pour réduire les coûts de production et respecter les délais. Pour remplir ces objectifs, ils recourent à la sous-traitance illégale. La fabrication des produits est donc réalisée à l'insu des entreprises commanditaires dans des usines qui n'ont pas reçu d'autorisation. Ces usines, qui ne respectent pas les normes minimales établies, présentent donc un risque majeur.

Conscientes de cette situation, les entreprises du secteur de la distribution et de l'habillement tentent de mettre en place des mesures pour limiter cette pratique. Parmi les mesures possibles, celle concernant l'élaboration d'un espace de dialogue ouvert entre l'entreprise et les fournisseurs peut aider





ses derniers à exprimer leurs besoins de façon plus transparente pour être mieux à même d'exécuter les commandes dans le temps imparti.

## V. Conclusion : vers une approche plus intégrée

Les nombreux exemples de violation des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement montrent qu'en dépit des efforts actuels, les entreprises mondiales du secteur de l'habillement, du textile et des technologies, ne sont pas encore capables de proposer des conditions de travail satisfaisantes et d'éliminer les impacts négatifs sur les droits de l'homme dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et, plus particulièrement, au niveau de l'assemblage et de la production. Même si des changements positifs ont été amorcés par les entreprises, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

“ Même si des changements positifs ont été amorcés par les entreprises, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

En tant qu'investisseur responsable et signataire des PRI, nous pensons qu'il est nécessaire d'encourager les entreprises appartenant aux secteurs de l'habillement, du textile et des technologies, à améliorer leurs méthodes pour parvenir à une gestion responsable de leur chaîne d'approvisionnement.

Dans cette optique, nous discuterons avec ces entreprises des pratiques de gestion suivantes :

- évaluation des risques sociaux à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement ;
- amélioration de la transparence concernant la méthodologie d'évaluation des fournisseurs, le type et les résultats des audits, et les mesures correctives à mettre en place ;
- instauration de relations sur le long terme avec les principaux fournisseurs par la mise en place d'une politique d'achat qui prenne en compte les critères ESG dans le processus de décision et par l'ouverture

de lignes de communication entre l'entreprise et ses fournisseurs ;

- lancement d'initiatives multipartites visant à changer les pratiques au niveau sectoriel, notamment par l'élaboration de normes d'audit acceptées à l'échelle globale.

D'autre part, les points suivants seront également abordés avec les entreprises qui entretiennent des relations professionnelles avec le Bangladesh :

- signature de l'Accord sur les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh ;
- mise en place de mesures pour lutter contre la soustraction illégale (notamment par l'amélioration des relations entreprises-fournisseurs).

Bien que les entreprises aient déjà adopté certaines pratiques, elles se focalisent encore sur la communication. Pour qu'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement existe au niveau international, les entreprises devront s'engager et œuvrer activement à l'amélioration des conditions de travail dans les usines.

## Bibliographie

**BGMEA**, 2011 – *Comparative Statement on Export of RMG and Total Export of Bangladesh*.

**Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP Supply Chain Management** (dernière consultation le 4 mars 2014)

<http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>,

**OECD**, 2011 – *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Éditions OCDE.

**Point de Contact National Français**, 2013 – *Rapport du PCN sur la mise en œuvre des principes directeurs de l'OCDE dans la filière textile-habillement*.



**Ruggie, John**, 2011 – *Guiding Principles on Business and Human Rights : Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework*, United Nations Publishing.



## AVERTISSEMENT

Ce document d'information à caractère non contractuel est destiné à des clients professionnels/non professionnels au sens de la Directive MIF.

Il ne peut pas être utilisé dans un but autre que celui pour lequel il a été conçu et ne peut pas être reproduit, distribué ou publié, en totalité ou en partie, sans autorisation préalable et écrite de Mirova.

Ce document est produit à titre purement indicatif. Aucune information contenue dans ce document ne saurait être interprétée comme possédant une quelconque valeur contractuelle. Mirova se réserve la possibilité de modifier les informations présentées dans ce document à tout moment et sans préavis.

Le contenu de ce document est issu de sources considérées comme fiables par Mirova. Néanmoins, Mirova ne saurait garantir la parfaite fiabilité, exhaustivité et exactitude des informations provenant notamment de sources extérieures et figurant dans ce document.

Les simulations/hypothèses sont réalisées/indiquées à titre d'exemple, elles ne constituent pas un engagement contractuel de la part de Mirova et ne sauraient engager sa responsabilité

Les chiffres cités ont trait aux années écoulées. Les performances passées et les simulations de performances passées ou futures ne sont pas un indicateur fiable des performances futures. Les références à un classement, un prix ou à une notation d'un fonds ne préjugent pas des résultats futurs de ce dernier.

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale et conformément aux conventions signées par la France, Mirova exclut des fonds qu'elle gère directement, toute entreprise impliquée dans la fabrication, le commerce et le stockage de mines anti-personnel et de bombes à sous munitions

### Mentions complémentaires :

Les analyses et les opinions mentionnées dans le présent document représentent le point de vue de l'auteur référencé, sont à la date indiquée et sont susceptibles de changer. Il n'y a aucune garantie que les développements futurs correspondront à ceux prévus dans le présent document.

Lorsque la réglementation locale l'exige, ce document est fourni uniquement sur demande écrite.

**Aux pays francophones de l'UE**, le présent document est fourni aux Clients Professionnels par NGAM S.A. ou sa succursale sous-mentionnée. NGAM S.A. est une société de gestion luxembourgeoise qui est autorisée par la Commission de Surveillance du Secteur Financier, constituée conformément à la loi luxembourgeoise et immatriculée sous le numéro B 115843. Siège social de NGAM S.A. : 2, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg.

France : NGAM Distribution (n.509 471 173 RCS Paris). Siège social : 21 quai d'Austerlitz, 75013 Paris.  
**En Suisse**, le présent document est fourni aux Investisseurs Qualifiés (Qualified Investors) par NGAM, Switzerland Sàrl.

Les entités susmentionnées sont des unités de développement commercial de Natixis Global Asset Management, la holding d'un ensemble divers d'entités de gestion et de distribution de placements spécialisés présentes dans le monde entier. Bien que Natixis Global Asset Management considère les informations fournies dans le présent document comme fiables, elle ne garantit pas l'exactitude, l'adéquation ou le caractère complet de ces informations.

### Mirova. Responsible investing\*

#### MIROVA

Mirova est une filiale de Natixis Asset Management  
Société anonyme au capital de 7 461 327,50 €  
Agrément AMF n° GP 02-014 - RCS Paris 394 648 216  
21 quai d'Austerlitz - 75013 Paris

#### NATIXIS ASSET MANAGEMENT

Société de gestion de portefeuille  
Société anonyme au capital de 50 434 604,76 €  
Agrément AMF n°GP 90-009 - RCS Paris 329450738  
21, quai d'Austerlitz - 75013 Paris

 **Plus d'info :**  
[www.mirova.com](http://www.mirova.com)

**Suivez-nous :**  
 @Mirova\_RI  Profil Mirova

\* Responsible investing : investir responsable