

## **Les entreprises et les risques des chaînes d'approvisionnement**

Un bon approvisionnement en biens et services est basé sur un réseau mondial complexe d'innovateurs, de producteurs, de prestataires logistiques et de consommateurs. Le nombre d'acteurs et de processus impliqués et leur localisation géographique sont de plus en plus intriqués, ce qui représente un défi de gestion pour les entreprises et accroît les risques de faiblesses ou de manquements dans un des maillons primordiaux des chaînes d'approvisionnement. Il est nécessaire d'assurer la flexibilité, la résilience et le suivi permanent de tous les niveaux de la gestion des chaînes d'approvisionnement.

## **Les entreprises et les risques SST dans les chaînes d'approvisionnement**

Les chaînes d'approvisionnement sont sensibles à toute une série d'événements potentiels ; certains sont accompagnés de signes avant-coureurs, d'autres sont imprévisibles. Néanmoins, des failles dans la mise en pratique de la santé et la sécurité au travail (SST) dans la chaîne d'approvisionnement peuvent avoir des conséquences néfastes et visibles sur la réputation d'une entreprise, comme on a pu le constater lors de l'effondrement de l'immeuble Rana Plaza au Bangladesh en avril 2013. Tout manquement SST dans la chaîne d'approvisionnement peut représenter des coûts substantiels pour une entreprise dus à des pertes de commandes, à des problèmes de qualité, à des clients insatisfaits ou à un profil de risque élevé pour les investisseurs. Les entreprises effectuent des audits pour vérifier la capacité de continuité des activités, l'intégrité SST des chaînes d'approvisionnement afin de minimiser les impacts sur leurs propres systèmes. La plupart des entreprises, en particulier les plus grandes, considèrent que la gestion de la chaîne d'approvisionnement est une activité essentielle et mérite l'attention des plus hauts niveaux de direction.

## **Identifier, évaluer et gérer les risques SST**

Une gestion efficace de tous les risques liés à la chaîne d'approvisionnement peut prévenir et minimiser les conséquences de toute perturbation et permet également d'identifier les avantages et les opportunités. Il peut y avoir des événements à faible probabilité mais avec un fort impact, ainsi que des événements à forte probabilité où il faut éliminer ou réduire au maximum les risques. La gestion de la santé et sécurité au travail est une composante essentielle des évaluations générales des risques de l'entreprise et de leur gestion.

Pour les entreprises, les relations avec les fournisseurs sont généralement basées sur des contrats légaux et sur la pratique, mais il y a souvent un chevauchement ou un lien avec d'autres dispositions réglementaires. Les entreprises évaluent la capacité de leurs fournisseurs à fournir un niveau de performance acceptable, ainsi que leur conformité dans ces domaines en examinant l'organisation et les activités des fournisseurs avant de conclure un contrat avec eux, mais aussi pendant et après la durée de l'accord. Cela peut se faire via différentes techniques, dont des questionnaires de sélection avant/après ou des audits physiques. On peut justifier d'un point de vue commercial le recours à une tierce partie pour réaliser les audits. Toutefois, les intermédiaires (publics ou privés) s'impliquent davantage parce que :

- Les entreprises n'ont peut-être pas la capacité ou l'expertise en interne
- On constate un besoin d'indépendance et d'objectivité dans le processus d'évaluation
- Les questionnaires sont de plus en plus complets et standards

- Les fournisseurs, les contractants et les consultants doivent gérer les poids administratifs et pratiques des approches de nombreux acheteurs.

Les questionnaires d'évaluation des compétences des chaînes d'approvisionnement demandent généralement les coordonnées complètes de l'entreprise, des preuves de travail antérieur et s'attardent particulièrement sur les sujets suivants :

- Statut financier
- Statut légal et légitimité
- Qualité
- Santé et sécurité
- Environnement
- Emploi et conditions liées à la diversité.

Cette liste évolue car une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) élargie et les aspects liés aux Droits de l'Homme et aux activités de l'entreprise ont des impacts sur la gestion de la réputation de l'entreprise.

### **Action des entreprises si des défis SST sont identifiés dans les chaînes d'approvisionnement**

Les actions de l'entreprise dans la gestion des risques des chaînes d'approvisionnement peuvent mettre l'accent sur les processus propres à l'entreprise, les inventaires et les finances, mais aussi sur une collaboration accrue et une planification prévisionnelle avec d'autres acteurs des chaînes d'approvisionnement. La difficulté repose sur le fait de décider quelle action doit être menée à bien quand on a identifié une menace importante pour les activités dans la performance en SST ou dans l'intégrité d'un fournisseur. Une évaluation plus détaillée des causes fondamentales des défauts et de l'impact sur les autres activités peut permettre d'identifier d'autres parties intéressées, des partenariats potentiels et de nouvelles opportunités pour mettre en œuvre une action concertée. Les options sont limitées et elles devraient toutes être évaluées, étant données les menaces et les opportunités pour l'entreprise et le niveau d'influence ou la capacité de levier que celle-ci peut avoir vis-à-vis d'un fournisseur. Quelques exemples d'options à prendre en compte :

- Mettre un terme au contrat
- Résoudre les failles pour atteindre un niveau acceptable en négociant avec le fournisseur sur la façon de financer
- Impliquer d'autres entreprises et organisations pour relever ces défis si elles sont aussi concernées.

### **Influencer et renforcer l'intérêt des organisations vis-à-vis de la chaîne d'approvisionnement**

Etant donnée la nature mondiale de nombreuses chaînes d'approvisionnement, on a souvent recours à des instruments internationaux tels que les normes internationales du travail, les règles de l'Organisation mondiale du commerce, les lois environnementales internationales, les normes et directives ISO, les Normes internationales d'informations financières, les principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les Droits de l'Homme pour évaluer la large gamme des pratiques acceptables dans les rapports commerciaux.

Les autorités d'application et d'influence aux niveaux national et international doivent de plus en plus gérer leurs propres contraintes en matière de ressources, produire plus d'effets et atteindre leurs objectifs plus rapidement – et c'est ce qu'elles font, en partie en coopérant avec des entreprises, surtout des multinationales, soit directement, soit via leurs chaînes d'approvisionnement. Cela peut se faire dans le cadre d'accords formels ou informels ou en ayant recours à des intermédiaires tels que des instances de certification. D'autres organisations, comme les ONG, les syndicats, les investisseurs

ou d'autres groupes de parties prenantes extérieurs n'ont pas nécessairement un pouvoir formel de conformité, mais ont, néanmoins, une grande influence sur les entreprises qui veulent démontrer qu'elles gèrent leur réputation et leur résilience.

### **Initiatives publiques et privées de conformité aux normes professionnelles et de SST**

De nombreux modèles d'audits privés ou d'initiatives de conformité aux normes professionnelles ont proliféré depuis les années 1990 et sont souvent liés à l'examen du bon respect des engagements volontaires de RSE. La sécurité au travail et les normes sanitaires y occupent une place prépondérante. Ces initiatives sont à présent soutenues par des parties prenantes publiques et privées, dont des organisations intergouvernementales comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) et plusieurs de ses agences spécialisées en tant que mécanismes de volontaires et privés de contrôle de la conformité à des normes publiques (lois et réglementations) ou privées (codes de déontologie, etc.) bien établies. Il en existe différents types, comme les auto-évaluations (systèmes de gestion), les audits (internes et externes), les certifications et les labels et les rapports publics. Les entreprises considèrent que cela fait partie de leur diligence due pour identifier les risques potentiels, mais aussi pour faire preuve de transparence. Dans ce cadre, les entreprises utilisent généralement des normes professionnelles internationales et des lois nationales sur le travail et la SST comme étant des bases de références, mais elles n'ont pas l'intention de se substituer aux inspections du travail ou de certifier leur conformité aux lois.

Les normes de l'OIT définissent l'inspection du travail en tant que fonction publique. Cependant, l'OIT et les inspections du travail reconnaissent les efforts des institutions privées et des entreprises qui se sont engagées dans des activités semblables et constatent qu'il existe des opportunités pour promouvoir une coopération efficace et efficiente avec ces institutions.

### **La position des employeurs sur les initiatives publiques et privées de conformité**

Les employeurs sont d'accord sur le fait qu'assurer la conformité avec la législation nationale relève de la fonction publique et souhaitent essentiellement qu'il y ait une autorité gouvernementale indépendante, efficace et efficiente et avec les ressources suffisantes, pour faire appliquer des normes professionnelles acceptables dans toutes les entreprises.

Les employeurs reconnaissent qu'il existe des opportunités pour améliorer les conditions de travail en élargissant les coopérations ciblées entre les initiatives sectorielles publiques et privées.

### **Pour plus d'informations et pour trouver des réponses à vos questions**

Visitez notre site web, [www.ioe-emp.org/fr/](http://www.ioe-emp.org/fr/), notamment les sections sur les Normes internationales du travail, la Sécurité et Santé au travail et la Conduite responsable des entreprises. Si vous ne trouvez pas ce que vous recherchez, n'hésitez pas à contacter notre Conseiller de l'OIE, Pierre Vincensini : [vincensini@ioe-emp.com](mailto:vincensini@ioe-emp.com) ou +41 22 929 00 15.

(©OIE novembre 2018)