

SEPTEMBRE 2017 LE POINT DE VUE D'IMAGIN'ABLE

décryptage

PLAN DE VIGILANCE, BAISSE DE COMPÉTITIVITÉ OU CRÉATION DE VALEURS ?

► 5 questions

pour élaborer un plan de vigilance pertinent, adapté et créateur de valeurs.



**IMAGIN'
ABLE**

GOOD VALUE FOR ALL !

Le respect des droits de l'homme est de longue date un sujet sur lequel les Directions Développement Durable et RSE travaillent pour sensibiliser et améliorer les pratiques internes. Pourtant selon une étude Vigéo¹ parue en février 2017 moins de 4% des entreprises sondées ont formulé des engagements, une politique et des procédures pour gérer les questions du respect des droits de l'homme. A côté de cela, 20% ont fait l'objet d'au moins une controverse dans ce domaine...

UN SUJET FONDAMENTAL MAIS UN TAUX D'ENGAGEMENT ET D'ACTION TRÈS BAS : POURQUOI ?

Difficile de savoir. Mais il est certain que ce n'est pas le fait d'un manque de référentiels : de nombreux cadres et guides pratiques d'institutions ou d'organisations sectorielles et multisectorielles sont publiés chaque année. De la Charte internationale des droits de l'homme aux conventions de l'OIT, en passant par les principes de John Ruggie et les documents de l'OCDE, Ethical Trading Initiative, Sherpa, ... On peut donc se poser la question de la perception qu'ont les dirigeants de ce sujet. Est-ce une source de coûts et de contraintes supplémentaires qui leur ferait perdre en compétitivité ? Est-ce uniquement un levier pour renforcer la maîtrise des risques réputationnels ?

UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIO-CULTUREL FAVORISANT LES LOIS DE RESPONSABILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

En 2015, plus de 75% des importations² ont concernés des produits manufacturés (dont en majorité des équipements de transports, de communication, de la machinerie, des automobiles, vêtements/textiles, ...). Les pays exportateurs de ces biens sont souvent des pays où les droits fondamentaux, les droits du travail et les droits de l'environnement sont peu (ou

mal) respectés. C'est sans doute pourquoi en 2013, le drame du Rana Plaza a agi comme un détonateur. Depuis, une multitude de mouvements citoyens et d'ONG militant pour des conditions de travail décentes, les libertés fondamentales et le respect de l'environnement, a vu le jour.

Prise de conscience, remise en question de l'éthique des systèmes de production des pays occidentaux et manque de réponse de la part des entreprises ont conduit aujourd'hui à une forte défiance de la part de la société civile envers les multinationales. Celle-ci attend des engagements forts, des plans d'actions et un certain niveau de transparence sur les pratiques mises en oeuvre. C'est dans ce contexte socio-économique qu'est né le projet de loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres en 2013. Texte finalement publié au Journal Officiel du 28 mars 2017³.

Cette loi constitue aujourd'hui sans doute le cadre législatif le plus contraignant en matière d'obligation de vigilance des entreprises sur les impacts sociaux et environnementaux générés. En plus d'impacter la stratégie d'achats et d'approvisionnements, cette loi influence globalement les stratégies de supply chain : la responsabilité de l'entreprise donneuse d'ordres est réputée établie

tout au long de la filière et elle s'applique à l'ensemble des fournisseurs et sous-traitants, toutes activités confondues, avec lesquelles les sociétés entretiennent des « relations commerciales établies ».

Que vous soyez directement concerné par la loi sur le devoir de vigilance, que vous anticipiez une potentielle réforme de la loi ou que vous souhaitiez tout simplement que votre entreprise dispose d'un dispositif de vigilance, les 5 questions et réponses clés suivantes vous apporteront les éclairages nécessaires au respect de ce cadre réglementaire.



« Il nous appartient de dresser des rives pour redonner toute son énergie à la mondialisation et à l'économie »,

DOMINIQUE POTIER

¹ http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2017/02/2202_HRT-DÉTAILÉD-VERSION-finale.pdf

² <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMImportExportPays?codePays=FRA>

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/2017-399/loi/texte>

▶ Q#1 :

QUELLES SONT LES ORGANISATIONS CONCERNÉES ?

Entre 150 et 200 entreprises (les ONG et institutions publiques ne sont pas concernées) sont pour le moment impactées par cette loi sur le devoir de vigilance. « Pour le moment », car il est probable que les seuils soient abaissés dans les années qui viennent (comme ce fut le cas pour les obligations en matière de reporting extra-financier, cf. Art.225 de la loi Grenelle II).

Ainsi, seules sont concernées aujourd’hui les entreprises qui emploient en leur sein et dans leurs filiales directes et indirectes (« détail » fondamental à prendre en compte...) à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés lorsque leur siège social est basé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés lorsque le siège est à l’étranger. Les PME et ETI sont donc exclues du dispositif sauf si elles sont filiales d’une société mère concernée.



▶ Q#2 :



Le plan de vigilance doit contenir :

CONCRÈTEMENT, QUE DOIT FAIRE MON ORGANISATION ?

Les sociétés rentrant dans les seuils définis par la loi ont l’obligation de rendre public un « plan de vigilance ». Comme souvent dans le domaine extra-financier, la loi ne définit aucun référentiel ou norme à suivre. Le plan de vigilance devra cependant contenir un certain nombre d’éléments clés résumés ci-contre.

Cartographie des risques



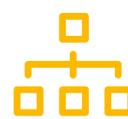
Identifier, analyser et hiérarchiser les risques

Cadre et procédure d’évaluation



Définir les exigences de l’entreprise et évaluer les pratiques des fournisseurs

Plan d’action adapté



Atténuer les risques et remédier aux atteintes de manière appropriée

Mécanisme d’alerte



Prévenir les risques et recueillir les signalements

Dispositif de suivi



Suivre les mesures mises en œuvre et évaluer leur efficacité

► Q#3 :

QUELLES SONT LES RAISONS QUI DEVRAIENT INCITER MON ORGANISATION À METTRE EN PLACE UN PLAN DE VIGILANCE (Y COMPRIS DE FAÇON PROACTIVE ET VOLONTAIRE) ?

Pas de « purpose⁴ » sans exemplarité dans la chaîne de valeur

De nouvelles aspirations, des engagements croissants de la part des employés, un détachement vis-à-vis de la marque, une défiance croissante de la part des consommateurs envers les entreprises amènent les organisations à se positionner clairement et les poussent à définir leur raison d'être pour devenir (ou rester) l'entreprise préférée de leurs clients, de leurs employés et de l'ensemble de leurs parties prenantes. Ainsi, de plus en plus d'entreprises se revendiquent être des « *purpose-driven companies* » ou des entreprises « engagées ». Elles ont en effet le vent en poupe et les liens forts entre performance et *purpose* sont chaque jour un peu plus prouvés (voir par exemple l'étude récente du BGC⁵ sur ce sujet).

Il est donc devenu aujourd'hui inconcevable qu'une entreprise puisse crier haut et fort son impact positif sur la société tout en maintenant une opacité et des pratiques douteuses dans sa chaîne de valeur. Il paraît donc évident qu'au-delà de la maîtrise des risques d'image, c'est la question de la cohérence entre le discours et les actes qu'une démarche de vigilance permet d'assurer. En remettant au centre la question de l'exemplarité pour en faire un « MUST HAVE » de toute activité, quel que soit le territoire d'implantation et les étapes de la chaîne de valeur concernées.

⁴ <http://thinkbrighthouse.com/eleven-best-resources-for-purpose-marketing/>

⁵ <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx?linkId=37658978>

Le plan de vigilance, vecteur d'opportunités pour l'ensemble de la chaîne de valeur

En associant une approche par les risques à une approche stratégique, l'organisation pourra atténuer les menaces et tirer profit des opportunités stratégiques. En effet, le plan de vigilance peut (et doit) aussi être considéré comme un outil de performance permettant de :

- **Mieux maîtriser ses risques fournisseurs** par une connaissance précise de leurs pratiques sociales et environnementales, de leurs habitudes en termes de sous-traitance, etc.
- **Renforcer le management de la qualité globale des produits** car au fond à quoi sert de développer une gamme de vêtements bio par exemple si les conditions de travail dans les champs sont épouvantables ? En rapprochant qualité intrinsèque du produit et qualité des modes de production, la démarche de vigilance permet ainsi de déployer une approche transversale de la qualité.
- **Réduire les coûts.** Bien souvent, la mise en place d'un plan de vigilance permet de rationaliser le portefeuille de fournisseurs et de faire évoluer les pratiques habituelles. Alors certes un audit social n'est pas gratuit, mais quand il s'agit de revoir parfois profondément la gestion des stocks, des modes d'achats, etc, les économies d'échelle peuvent être très importantes. Il en va de même pour le coût de SAV qu'il est souvent intéressant de mettre en perspective avec la qualité sociale et environnementale des fournisseurs, des corrélations pouvant être démontrées.



« The world is changing very fast. Big will not beat Small anymore. It will be the Fast beating the Slow »,

RUPERT MURDOCH

Il ne serait sans doute pas très compliqué de transférer une partie de la charge de cette nouvelle loi sur les épaules des fournisseurs en en faisant un impératif supplémentaire à la relation commerciale existante. Il nous semble que ce serait passer à côté de l'essentiel : la possibilité de générer de la valeur à partir d'une approche plus partenariale de la relation fournisseurs et sous-traitants.

En effet, il nous semble que l'implémentation d'un plan de vigilance doit s'accompagner quasi systématiquement de la mise en place d'une approche partenariale avec les fournisseurs. Les évolutions de pratiques demandées à ces derniers peuvent parfois être très lourdes. Il est donc primordial de les accompagner et de leur laisser le temps de mettre en œuvre ces changements. Cette évolution de posture s'accompagne bien souvent du développement d'une approche plus participative et ouverte : co-développement de produit, partage de compétences, contrats pluriannuels, mise en place de modalités de paiement particulières, soutien à l'investissement, etc. C'est ainsi souvent la capacité à innover (dans l'organisation, les produits, les processus industriels, etc) et à être flexible qui croît significativement. Des atouts qui sont de plus en plus importants dans un contexte de forte instabilité et de réduction constante de la visibilité.

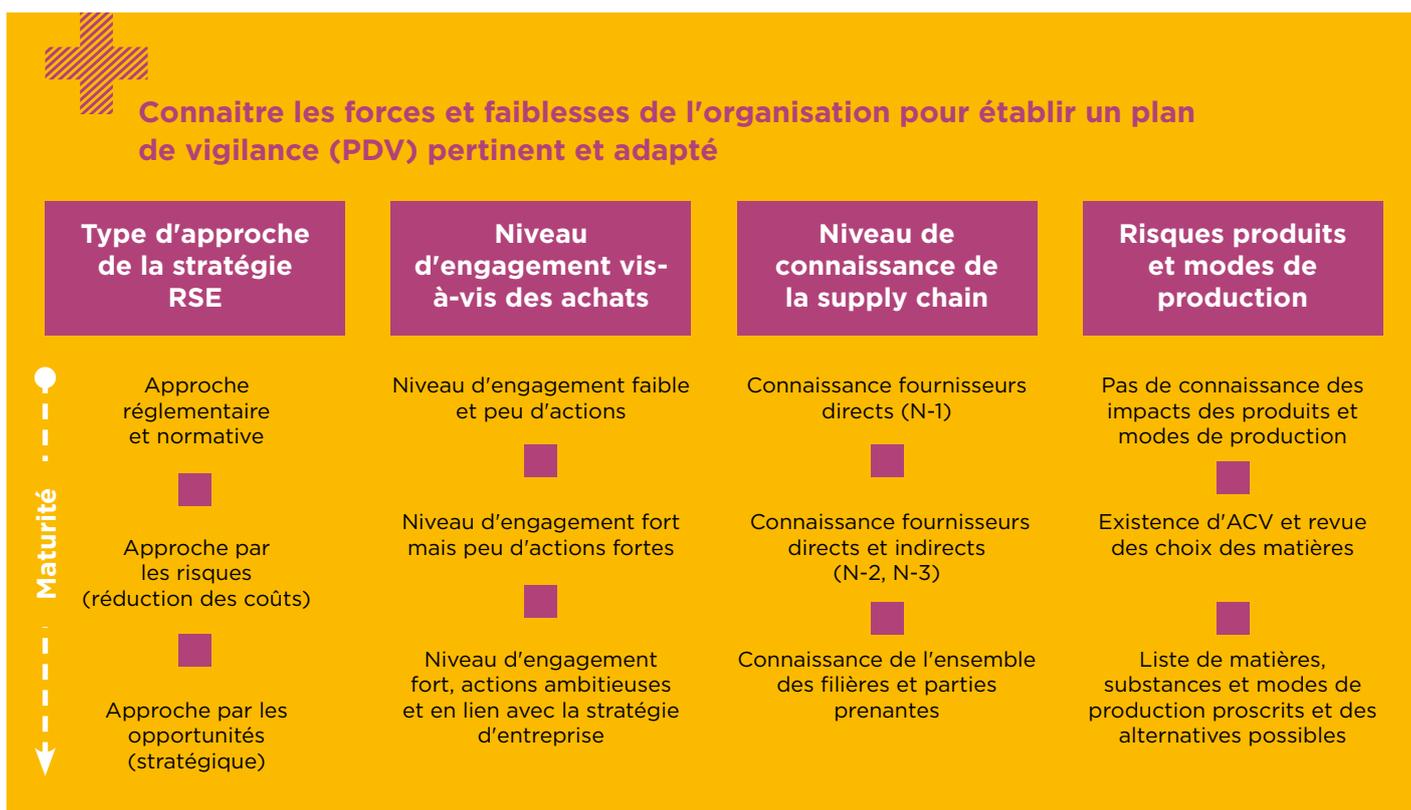
▶ Q#4 :

PAR QUOI COMMENCER ?

Nombre d'entreprises visées par cette loi sur le devoir de vigilance l'appréhendent avec inquiétude à cause d'une mauvaise vision de ce qui leur est imposé mais aussi, sans doute, à cause d'une mauvaise connaissance des pratiques qui sont les leurs.

Avant de commencer, il est donc primordial que l'organisation fasse un état des lieux des forces et faiblesses de ses pratiques. C'est ce qui permettra à l'organisation de mettre en place le plan de vigilance le plus adapté à ses caractéristiques (taille, nombre de fournisseurs, volumes d'achats, stratégie de réapprovisionnement, etc) et à son niveau de maturité sur les questions « éthiques ».

La figure ci-dessous montre comment effectuer un premier état des lieux du niveau de connaissance, d'engagement et d'avancement et d'évaluer le niveau de maturité globale.



Une fois ce premier état des lieux réalisé, il conviendra de formaliser le plan de vigilance en tant que tel.

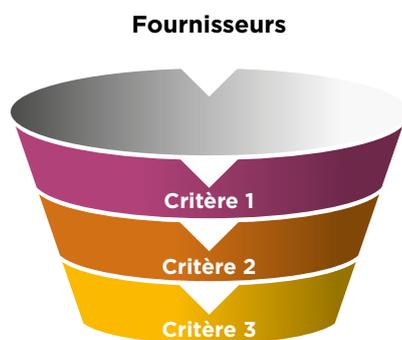
La création d'un groupe de travail chargé de l'élaboration du plan peut alors être une option pertinente. En effet, la complexité des sujets que le devoir de vigilance soulève demande de pouvoir combiner les compétences, fluidifier la communication et faire émerger des consensus. Une vision systémique

favorisera ainsi le bon déploiement et l'intégration du plan de vigilance au sein des fonctions de l'entreprise concernées (achats, marketing, audit interne, finance, DRH, immobilier, ...). Une telle démarche permettra également de renforcer la transversalité dans des entreprises multinationales souvent très

verticales et silotées. Pour aller encore plus loin, il est conseillé d'inclure les parties prenantes pertinentes dans les discussions afin de favoriser la collaboration et faciliter la gestion du changement.



Critères de sélection des fournisseurs à risques



Classification et sélection des fournisseurs

► Q#5 :

ET APRÈS ? QUELS SONT LES PREMIERS LIVRABLES À FORMALISER ?

Une cartographie des risques qui se base sur des critères de classification et de sélection pertinents

Le premier livrable à produire est une cartographie des risques fournisseurs. Celle-ci, en s'appuyant sur une approche stratégique et « par les risques » permettra de sélectionner les fournisseurs en fonction du niveau de vigilance à exercer (le niveau de risque fournisseur) et de la capacité d'influence que peut avoir l'entreprise vis-à-vis de ces derniers (souvent relative au niveau de dépendance et au rang auquel se situe le fournisseur).

Pour sélectionner et classer les fournisseurs, l'entreprise ne devra pas hésiter à croiser plusieurs indicateurs permettant de prendre en compte différentes dimensions. Bien souvent, 3 critères sont utilisés : le risque pays, le risque site et le risque lié aux matières premières et aux processus industriels nécessaires à la fabrication du produit fini. Cette cartographie permettra dans un second temps de sélectionner les fournisseurs les plus à risques qu'il faudra auditer et suivre prioritairement dans le temps.

Un corpus de documents à élaborer et mettre en place

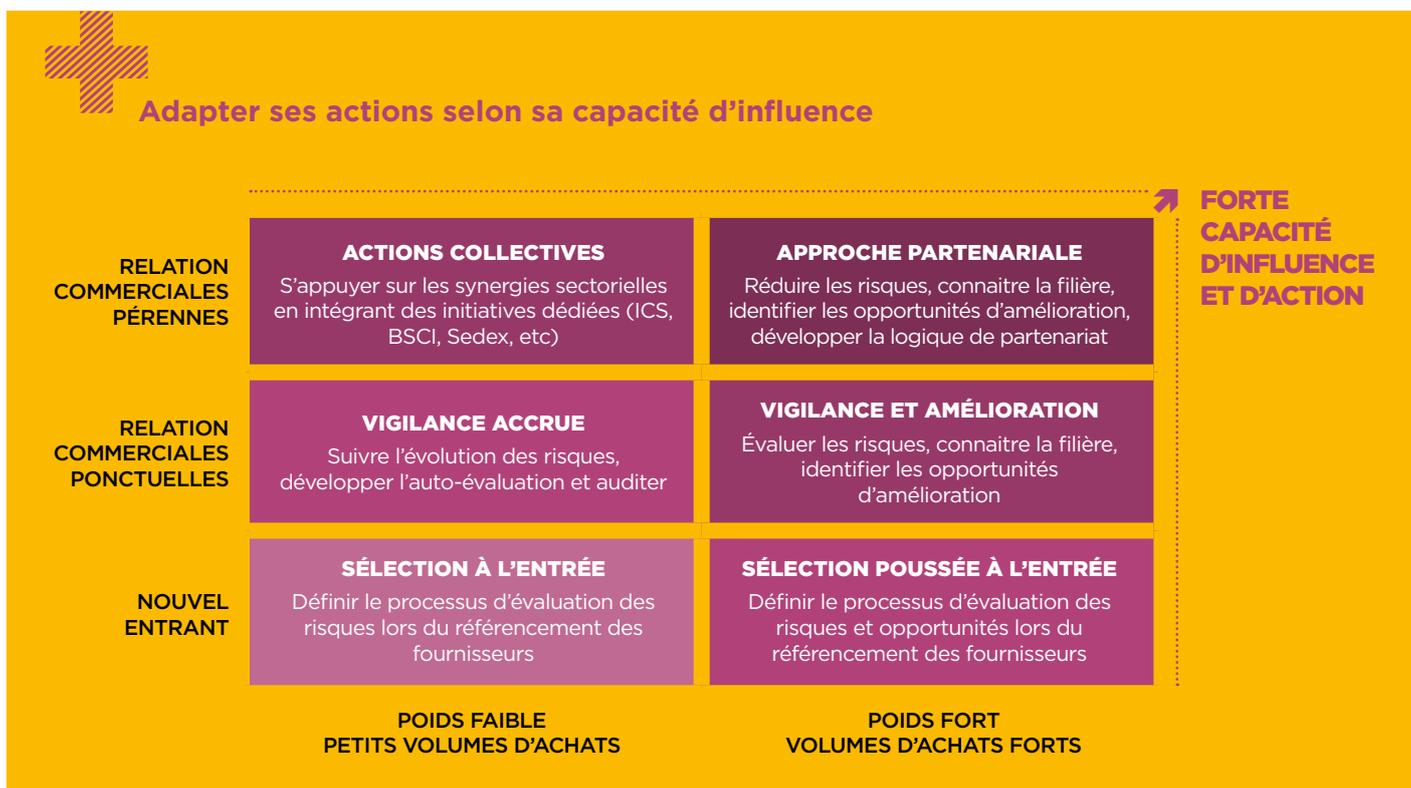
L'entreprise devra également élaborer un ensemble de documents qui vont constituer le cadre de la politique en matière de vigilance dans la supply chain. Il s'agit principalement :

- D'une **Charte fournisseurs** ou de tout autre document pouvant être adossé au contrat commercial pour définir les attentes et engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. Cette Charte s'appuiera sur les principaux référentiels existants, à commencer par les 8 conventions majeures de l'OIT.
- Un **référentiel d'évaluation** qui servira de base à un questionnaire d'auto-évaluation ainsi qu'à une trame d'audit. Il reprendra bien entendu les différents points de la Charte.
- Une **politique de vigilance** en tant que telle, intégrant des objectifs de progrès s'inscrivant dans le temps.

Des actions adaptées à chaque situation

Une fois les fournisseurs classifiés par niveau de risques et le corpus de documents formalisé, des plans d'actions pourront être élaborés de manière adaptée à chaque typologie de situation. Dans ce cadre, il est intéressant de croiser le profil de relation commerciale au poids que représente le fournisseur pour définir le type d'action à mettre en œuvre (voir schéma ci-contre).

Dans ce contexte, l'audit (ou l'auto-évaluation en cas de référencement d'un nouveau fournisseur par exemple) est un outil central pour entrer dans une démarche d'amélioration continue. Et ses résultats orienteront clairement le type d'action à mettre en œuvre. Ainsi,



en fonction de la criticité des non-conformités rencontrées lors des audits (écarts acceptables car ne remettant pas en cause la sécurité des personnes ou la préservation de l'environnement, atteintes critiques aux droits de l'homme (ex. travail d'enfants ou forcé)), il sera souhaitable d'ajuster les pratiques de l'entreprise, celle-ci pouvant choisir d'exclure certains fournisseurs en définissant des cas de « Tolérance zéro » par exemple.

Quoi qu'il en soit, même si des règles doivent être définies pour l'ensemble des fournisseurs, il est aussi important de garder à l'esprit que l'entreprise doit accompagner ses partenaires dans les nouvelles demandes qu'elle leur impose et veiller à prendre en compte tous les éléments de contexte (historique relationnel et contractuel, etc) qui pourraient induire des difficultés trop fortes pour les fournisseurs.

Des outils d'alerte et de suivi...et de la transparence !

Bien entendu, une politique n'est rien si elle n'est pas revue et ajustée périodiquement. Il est donc important de veiller à la mise en place d'un outil de reporting et de suivi. Celui-ci doit compléter le suivi existant déjà réalisé dans le cadre de la politique d'achats car c'est par une intégration globale du sujet de la vigilance que les entreprises pourront être à la fois efficaces en interne et pertinentes et impactantes en externe.

Autre dispositif clé à mettre en oeuvre : le système d'alerte interne et externe. Celui-ci pourra être utilisé par les parties prenantes ou des salariés pour déclarer une atteinte aux droits de l'homme ou à l'environnement. C'est une des nouveautés importantes de la loi en particulier pour la France, pays peu habitué à ce type d'obligation réglementaire même si des choses

similaires sont demandées par la loi Sapin II sur le sujet de la corruption. Les entreprises pourront d'ailleurs se poser la question de l'intérêt de fusionner dispositif d'alerte sur l'anti-corruption et dispositif d'alerte lié au devoir de vigilance.

Enfin, et l'ensemble de la loi repose sur ce principe (les sanctions financières en cas de manquement ayant été supprimées par le Conseil d'Etat), les entreprises soumises devront publier leur plan de vigilance pour assurer la transparence sur les dispositifs mis en oeuvre. C'est à travers ces publications que l'on pourra finalement observer le sens que prendra la loi : soit une simple (et ennuyeuse) mise en conformité, soit si l'approche est pragmatique, pertinente et adaptée, un vecteur de création de valeur globale à la fois économique, sociale et environnementale et ce pour l'ensemble des parties prenantes de la supply chain.

SEPTEMBRE 2017 LE POINT DE VUE D'IMAGIN'ABLE

décryptage



Imagin'able

24, cour des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 06 19 21 24 23

contact@imaginableforgood.com

imaginableforgood.com