



ETHOS ENGAGEMENT PAPER

Responsabilité
environnementale et sociale
dans la gestion de la chaîne
d'approvisionnement

Octobre 2013

La **Fondation Ethos** regroupe plus de 140 caisses de pension et fondations d'utilité publique suisses. Créée en 1997, elle a pour but de promouvoir l'investissement socialement responsable et de favoriser un environnement socio-économique stable et prospère.

La Fondation est propriétaire de la **société Ethos Services SA** qui assure des mandats de gestion et de conseil dans le domaine des investissements socialement responsables. Ethos Services propose aux investisseurs institutionnels des fonds de placement socialement responsables, des analyses d'assemblées générales d'actionnaires avec recommandations de vote, un programme de dialogue avec les entreprises, ainsi que des ratings et analyses environnementales, sociales et de gouvernance des sociétés.

Finalement, la Fondation a lancé en 2012 l'**association Ethos Académie**, ouverte aux personnes privées qui souhaitent prendre part aux activités d'Ethos. Cette association sans but lucratif et exonérée fiscalement compte actuellement près de 200 membres. Elle réalise des activités de sensibilisation dans le domaine de l'investissement socialement responsable, notamment à travers la publication de news électroniques, l'organisation de conférences et débats, le soutien à l'exercice des droits de vote d'actionnaires, ainsi que le financement d'études.

www.ethosfund.ch
www.ethosacademie.ch

Signatory of:



Contact :

Dr. Yola Biedermann, Head of
Corporate Governance and
Sustainability

Christophe Diederich,
Sustainability Analyst

© Ethos, octobre 2013.
Toute reproduction intégrale ou
partielle doit faire l'objet du
consentement d'Ethos. Toute
citation doit s'effectuer avec
l'indication de la source.

Imprimé sur « RecyStar », 100%
à base de vieux papiers sans
azurant optique. Photos:
Keystone, Gettyimages, Heiner H.
Schmitt.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	3
ENJEUX ET RISQUES LIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	4
ATTENTES DES INVESTISSEURS	5
1. Evaluation de l'exposition aux risques liés à la chaîne d'approvisionnement	5
2. Intégration de la chaîne d'approvisionnement dans la stratégie de durabilité	5
3. Adoption d'une politique de gestion des fournisseurs	6
4. Mise en œuvre de la politique de gestion des fournisseurs	6
5. Contrôle de conformité et mesure de la performance environnementale et sociale des fournisseurs	7
6. Communication d'informations relatives à la chaîne d'approvisionnement.	8
DOCUMENTS ET SOURCES UTILES	9

RÉSUMÉ

La notion de responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise ne se rapporte pas uniquement à ses propres activités de production, mais à toute la chaîne de création de valeur. Il est ainsi de la responsabilité d'une entreprise de considérer également les enjeux liés aux relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs. Cette phase de la chaîne de création de valeur est particulièrement exposée à d'importants risques environnementaux et sociaux qui,

s'ils ne sont pas gérés de manière appropriée, peuvent engendrer des coûts élevés pour une entreprise et ses investisseurs.

En matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, les attentes des investisseurs guidés par le concept d'investissement socialement responsable portent sur les six éléments suivants :

1. Evaluation de l'exposition aux risques liés à la chaîne d'approvisionnement

2. Intégration de la chaîne d'approvisionnement dans la stratégie de durabilité

3. Adoption d'une politique de gestion des fournisseurs

4. Mise en œuvre de la politique de gestion des fournisseurs

5. Contrôle de conformité et mesure de la performance environnementale et sociale des fournisseurs

6. Communication d'informations relatives à la chaîne d'approvisionnement

ENJEUX ET RISQUES LIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La responsabilité environnementale et sociale d'une entreprise ne se limite pas à la gestion des impacts qu'elle génère dans le cadre de ses propres activités de production de biens et services. Dans un contexte d'externalisation des activités et de recours croissant à la sous-traitance de certaines activités, la chaîne d'approvisionnement soulève un grand nombre d'enjeux environnementaux et sociaux. Cela est souvent le cas dans les pays en développement où la main d'œuvre est moins chère et les exigences environnementales plus souples.

Ainsi, une société est fréquemment exposée à des risques environnementaux et sociaux significatifs et particulièrement dommageables pour son développement : enfreintes aux droits du travail et aux droits de l'homme, pollutions environnementales, violations des principes de bonne gouvernance, corruption, etc. Ces enjeux de développement durable, s'ils ne sont pas gérés efficacement, peuvent entraîner de lourdes conséquences aussi bien pour l'entreprise que pour ses investisseurs.

A l'opposé, une gestion proactive des risques liés à la chaîne de création de valeur permet à une société de mieux protéger sa réputation tout en améliorant son efficacité. Une chaîne d'approvisionnement gérée de manière responsable peut en effet conduire à une réduction des coûts grâce à des approches innovatrices et déboucher sur de nouvelles opportunités commerciales.

Risques commerciaux

Une mauvaise gestion de la chaîne d'approvisionnement a souvent des conséquences en termes de rentabilité. Par exemple, l'absence de conditions de travail décentes augmente le taux de rotation du personnel, réduit la loyauté des employés et leurs compétences. La sécurité de l'approvisionnement est aussi menacée : la violation des droits humains et du travail peut, notamment dans les pays en développement, entraîner une interruption totale de l'approvisionnement, ce qui constitue aussi un risque commercial pour l'entreprise.

Au niveau environnemental, de plus en plus de sociétés effectuent des analyses du « cycle de vie » afin d'évaluer les impacts environnementaux globaux de leurs produits et services. La réduction des impacts d'un produit ou service qui en découle, conduit souvent à une réduction des coûts grâce à une utilisation plus efficace des ressources naturelles et énergétiques.

Risques légaux

Des lois relatives au respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement sont adoptées progressivement. De telles réglementations ont pour but de pénaliser les entreprises complices d'actes contraires aux droits humains en limitant leurs accès aux marchés, même si elles ne sont pas directement responsables de tels actes.

Risques d'image

En termes de réputation et d'image, les dommages sont considérables pour une entreprise qui se trouverait confrontée, à travers ses fournisseurs, par exemple au travail forcé ou au travail des enfants, à la pollution de l'environnement ou à des atteintes à la biodiversité. De tels agissements, dénoncés par des organisations issues de la société civile, peuvent contribuer à éroder significativement et durablement la loyauté et la confiance des consommateurs et des investisseurs. En outre, une mauvaise image de l'entreprise a également une répercussion négative sur l'attrait qu'elle exerce auprès de ses employés existants ou potentiels.

ATTENTES DES INVESTISSEURS

L'approche de l'investissement socialement responsable adoptée par un nombre de plus en plus important d'investisseurs prend pleinement la mesure des enjeux environnementaux et sociaux liés à la chaîne d'approvisionnement. Ces enjeux sont intégrés dans l'analyse de la performance durable des entreprises concernées. En effet, les impacts environnementaux et sociaux négatifs générés par les fournisseurs d'une entreprise portent atteinte à la valeur de la société, en même temps qu'ils vont à l'encontre des principes du développement durable.

Afin de protéger la valeur de leur investissement, les investisseurs institutionnels sont de plus en plus nombreux à exprimer des attentes précises en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Celles-ci portent sur les six éléments suivants.

1. EVALUATION DE L'EXPOSITION AUX RISQUES LIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Pour pouvoir mettre en place une politique spécifique en matière de chaîne d'approvisionnement, les sociétés devraient en premier lieu recenser leurs fournisseurs et procéder à une évaluation approfondie de leur exposition aux risques. Cette étape est particulièrement importante pour les entreprises qui ont largement recours à la sous-traitance dans des régions du monde où le respect des standards environnementaux et sociaux n'est pas toujours assuré.

Il est essentiel que les entreprises connaissent les caractéristiques de leurs principaux fournisseurs, le nombre de leurs employés, les adresses des sites de production, ainsi que l'exacte nature et quantité des approvisionnements (produits industriels ou matières premières).

2. INTÉGRATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LA STRATÉGIE DE DURABILITÉ

La gestion durable de la chaîne d'approvisionnement est une condition clé pour une stratégie globale de durabilité de l'entreprise. Ceci exige notamment l'engagement des instances dirigeantes, l'identification des risques et opportunités, la description de programmes et la publication d'objectifs.

Ces éléments sont une condition majeure de la réussite à long terme de la stratégie de durabilité de l'entreprise. Pour y parvenir, l'entreprise devrait définir des responsabilités en matière de relations avec les fournisseurs à plusieurs niveaux hiérarchiques de l'entreprise : au sein du conseil d'administration, de la direction, mais aussi des différents départements concernés comme par exemple les départements achat et développement durable.

En matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, les attentes des investisseurs, guidés par le concept d'investissement socialement responsable, portent sur les six éléments suivants :

1. Evaluation de l'exposition aux risques liés à la chaîne d'approvisionnement
2. Intégration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans la stratégie de durabilité
3. Adoption d'une politique de gestion des fournisseurs
4. Mise en œuvre de la politique de gestion des fournisseurs
5. Contrôle de conformité et mesure de la performance environnementale et sociale des fournisseurs
6. Communication d'informations relatives à la chaîne d'approvisionnement

3. ADOPTION D'UNE POLITIQUE DE GESTION DES FOURNISSEURS

L'entreprise devrait élaborer une politique qui formalise aussi bien la manière dont elle gère les relations avec ses fournisseurs, que les exigences environnementales et sociales auxquelles ses fournisseurs doivent eux-mêmes se soumettre.

L'engagement de l'entreprise devrait prévoir des standards minimaux en ce qui concerne les fournisseurs. Une référence particulière peut être faite à des normes existantes fondamentales comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail ou les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

Adopter un code de conduite fournisseurs

Toute entreprise devrait adopter une politique de gestion des fournisseurs à laquelle il est fait référence dans son code de conduite. Les règles de meilleure pratique préconisent en plus l'élaboration d'un « code de conduite fournisseurs » qui est non seulement appliqué par l'entreprise, mais également soumis pour approbation par chacun des fournisseurs.

Le code de conduite fournisseurs devrait décrire le comportement qu'une entreprise s'engage à appliquer vis-à-vis de ses fournisseurs et que ceux-ci doivent eux-mêmes imposer à leur propres fournisseurs. Il s'agit d'exigences environnementales et sociales qui recouvrent par exemple la mise

en place d'un système de management environnemental, l'application des normes de santé et de sécurité au travail, l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, la liberté syndicale, le versement de salaires décents et la lutte contre la corruption.

Adhérer à des initiatives sectorielles

Il existe déjà de nombreuses initiatives conjointes en matière de gestion des fournisseurs. Elles rassemblent des entreprises autour d'un engagement conjoint qui peut se concrétiser sous la forme d'un code de conduite ou de standards communs. Elles partagent des informations, des ressources, de l'expérience, des bonnes pratiques et du savoir-faire.

Ces initiatives permettent de contribuer à la résolution de problématiques complexes et spécifiques à certains secteurs, tel que par exemple le travail des enfants dans les plantations agricoles, qui ne peuvent pas être résolues de manière individuelle par les entreprises. On peut notamment mentionner les initiatives suivantes : Fair Labor Association (agriculture et industrie de l'habillement), Sustainable Apparel Coalition (industrie de l'habillement), Forest Stewardship Council (industrie du bois), Electronics Industry Citizenship Coalition (industrie électronique), Extractive Industries Transparency Initiative (industrie minière), 4C Association (culture du café), Responsible Jewellery Council (industrie de la joaillerie).

4. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE GESTION DES FOURNISSEURS

L'adoption d'une politique en matière de gestion des fournisseurs doit s'accompagner d'une stratégie de mise en œuvre. En effet, l'efficacité et la crédibilité d'une stratégie se reflètent non seulement dans ses intentions, mais surtout dans sa mise en œuvre.

Information systématique

La politique de l'entreprise en matière de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les standards choisis, doivent être connus de ses employés et de ses fournisseurs. Cela implique que les documents qui présentent cette politique soient distribués de manière systématique à tous les employés et les fournisseurs concernés. Les standards environnementaux et sociaux doivent être acceptés par toutes les parties prenantes concernées.

La diffusion de la politique de gestion des fournisseurs doit s'accompagner d'un effort de communication. Les exigences et les standards doivent être explicités de manière claire et précise, au regard des enjeux qu'ils posent à l'entreprise, et devraient être illustrés par des exemples concrets. Les textes doivent être traduits dans les langues locales. Des lignes directrices complémentaires peuvent être élaborées et des outils de communication adéquats (Intranet ou Internet) doivent être utilisés pour la mise à jour régulière des standards et autres références.

Formation des fournisseurs

L'entreprise devrait organiser des formations sur les sites des fournisseurs visant à promouvoir le respect des standards environnementaux et sociaux. Elle est également appelée à transmettre régulièrement des connaissances en matière de programmes de durabilité (en faveur des employés, de la protection de l'environnement, des populations locales, de lutte anti-corruption, etc.). Des organisations non-gouvernementales spécialisées peuvent être intégrées à ce processus. Ces formations doivent en particulier être assurées auprès des fonctions directement concernées par les relations avec les fournisseurs, en particulier les responsables des achats.

5. CONTRÔLE DE CONFORMITÉ ET MESURE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DES FOURNISSEURS

Les relations avec les fournisseurs devraient régulièrement faire l'objet d'un contrôle de conformité et d'une mesure de la performance environnementale et sociale.

Contrôle de conformité

Un contrôle de conformité peut prendre différentes formes. L'approche la plus simple est d'adresser un questionnaire d'auto-évaluation aux fournisseurs ou d'effectuer soi-même des visites de sites avec interviews des travailleurs. Toutefois, les règles de meilleure pratique recommandent plutôt d'effectuer les contrôles de conformité à l'aide d'audits conduits par des vérificateurs externes et indépendants qui font des visites de sites non annoncées.

Le but de ces audits est de vérifier la conformité des fournisseurs aux standards environnementaux et sociaux de l'entreprise, mais aussi d'assurer le suivi de mesures de correction, préalablement établies entre l'entreprise et le fournisseur, afin de remédier aux éventuels manquements constatés précédemment.

Mesure de la performance

En complément à la vérification de la conformité, la performance des fournisseurs doit être mesurée. Cela permet d'évaluer le degré d'initiative et d'engagement des fournisseurs en matière de gestion durable de leur entreprise. A cet effet, des objectifs environnementaux et sociaux, qui vont au-delà du simple respect des standards, peuvent être fixés d'entente avec les fournisseurs.

En cas de problèmes, il est important que les entreprises prennent des mesures pour améliorer la performance des fournisseurs concernés, plutôt que de simplement rompre la relation contractuelle. Si les difficultés devaient persister malgré les mesures prises, la société pourrait alors cesser sa collaboration avec le fournisseur.

Les contrôles de conformité et les mesures de performance facilitent le choix du fournisseur, spécialement s'ils sont effectués de manière systématique. Un grand nombre d'organisations non gouvernementales sont spécialisées dans l'audit et la certification des standards en matière de droits du travail dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement. A titre d'exemple, on peut mentionner Social Accountability International qui a développé le standard SA8000 ou Fair Labor Association.

6. COMMUNICATION D'INFORMATIONS RELATIVES À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les investisseurs à long terme intègrent de plus en plus dans leurs décisions d'investissement les informations publiées par les entreprises relatives à la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises exposées de manière significative aux enjeux posés par la gestion de leurs fournisseurs doivent adopter dorénavant une communication transparente dans ce domaine. En particulier, les entreprises devraient publier des informations relatives aux impacts environnementaux et sociaux significatifs, tant positifs que négatifs, qui surviennent dans le cadre de leur chaîne d'approvisionnement.

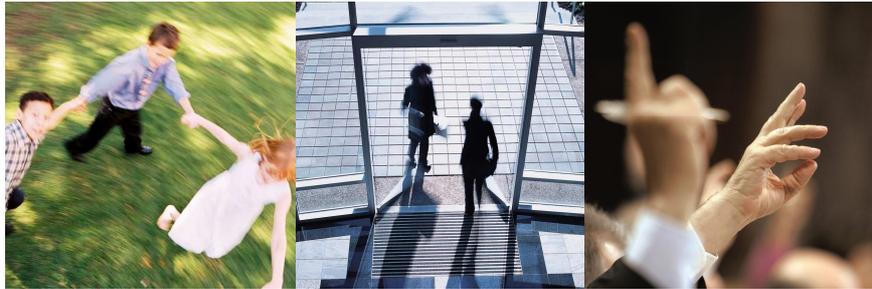
Il est attendu des sociétés qu'elles décrivent les systèmes de gestion environnementale et sociale de leur chaîne d'approvisionnement. Ceci inclut l'analyse des risques encourus, les principes, la stratégie, les politiques, les objectifs et les résultats des audits. A cet égard, il est recommandé de suivre les indicateurs de performance développés par le Global Reporting Initiative (GRI) et consacrés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Les investisseurs sont également intéressés par la conformité des fournisseurs aux standards environnementaux et sociaux : taux de conformité, explications sur les cas récurrents de non-conformité, mise en avant des mesures correctrices et des sanctions prises.

Finalement, les entreprises sont appelées à communiquer, dans le rapport de durabilité, sur les défis auxquels elles font face auprès de leurs fournisseurs et sur les problèmes rencontrés qui soulèvent des critiques parmi les parties prenantes. Ceci recouvre, par exemple, les relations avec les syndicats et les populations locales, ainsi que les violations des droits humains des travailleurs migrants.

DOCUMENTS ET SOURCES UTILES

- « Supply Chain Sustainability: A Practical Guide to Continuous Improvement »
United Nations Global Compact Office & BSR, 2010.
- « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales »
Organisation de Coopération et de Développement Economiques, 2011.
- « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies »
Conseil des droits de l'homme, 2011.
- « Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale »
Bureau International du Travail, 2006.
- « Supply Chain Sustainability »
section: « guidance material »
United Nations Global Compact website



info@ethosfund.ch
www.ethosfund.ch

Ethos
Place Cornavin 2
Case postale
CH-1211 Genève 1
T +41 (0)22 716 15 55
F +41 (0)22 716 15 56

Bureau à Zurich :
Gessnerallee 32
CH-8001 Zurich
T +41 (0)44 421 41 11
F +41 (0)44 421 41 12