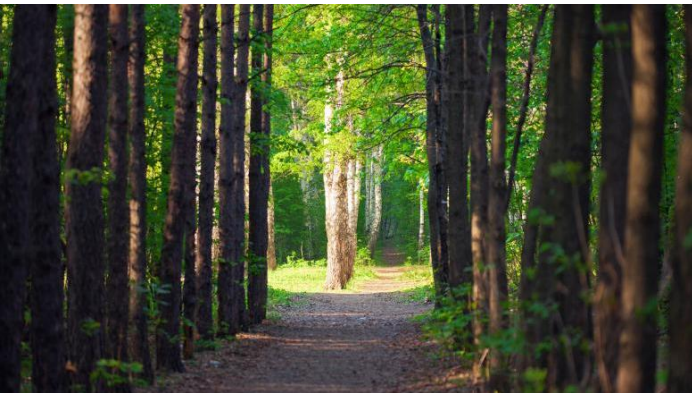


3.

Développer une approche pas à pas



Les enjeux RSE auxquels sont confrontées les entreprises sur leur chaîne de valeur peuvent parfois paraître vastes, et beaucoup d'entreprises expriment des difficultés à les prioriser pour bâtir un plan d'actions impactant et qui leur soit propre.

La cartographie des risques est un outil essentiel pour à la fois identifier et prioriser ses enjeux, mais également pour bâtir un programme RSE pertinent.

Pour illustrer cette démarche, nous avons choisi de vous présenter un cas pratique dans lequel une majorité d'entreprises devraient se retrouver. Le travail de cartographie est par ailleurs détaillé dans la [fiche pratique #1](#).

Cas pratique

Notre entreprise-type est à l'image de la moyenne des répondants à [notre enquête](#).

C'est une PME opérant une marque dans le domaine du prêt-à-porter, offrant des basiques mixtes (prêt-à-porter, lingerie, accessoires textiles), dont certains produits dotés de certifications sociales ou environnementales.

Sa chaîne d'approvisionnement se compose majoritairement de fournisseurs de produits finis dans les grands bassins de sourcing textile. Ces achats se décomposent comme suit, des volumes les plus aux moins élevés :

1. Tee-shirts auprès d'ateliers en Espagne et au Portugal et plus récemment en Inde (petite série brodée)
2. Accessoires textiles iconiques certifiés OFG⁽¹⁾ à 20% et via des importateurs français pour 80%
3. Gamme de lingerie et homewear via plusieurs agents au Vietnam et au Myanmar (20% de produits Oeko-tex)
4. Petits accessoires en provenance d'un fournisseur chinois récemment visité
5. Denim en provenance de Tunisie et plus récemment de Turquie pour un nouveau sourcing en jeans cirés
6. Manteaux en laine à façon auprès d'un partenaire en Roumanie
7. Maroquinerie en provenance d'Italie

Aujourd'hui cette entreprise souhaiterait aller plus loin en matière de RSE en se concentrant dans un premier temps sur les 3 enjeux qui lui semblent les plus prioritaires :

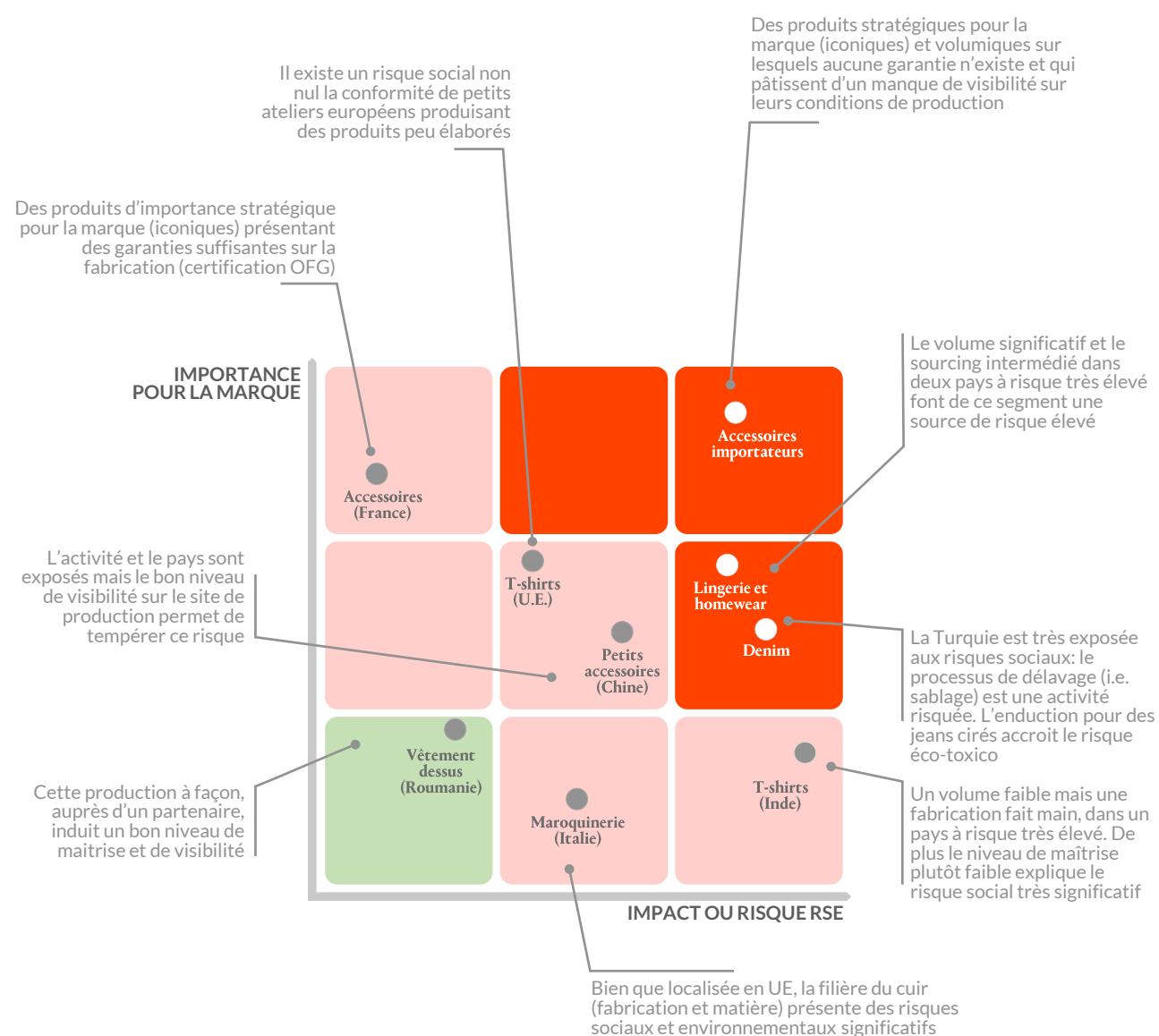
- Droits humains : ne pas nuire, éviter les risques sociaux les plus critiques
- Gestion des substances chimiques : éliminer les substances les plus dangereuses de ses produits, au bénéfice du consommateur, de l'environnement et des travailleurs
- Traçabilité : être exigeant dans le développement de ses produits et gagner en visibilité sur les enjeux potentiels

(1) Origine France Garantie

Evaluation des risques⁽¹⁾

Les grands segments d’approvisionnement sont placés sur une matrice de risque présentant :

- en abscisse : le degré de risque social ou environnemental présenté pour la marque ou ses fournisseurs (dont les travailleurs). Les facteurs de risque clés à prendre en compte sont détaillés dans la fiche pratique #1.
- en ordonnée : l’importance relative des approvisionnements concernés. Cette évaluation est basée à la fois sur le volume d’achats, mais aussi sur la criticité de certains approvisionnements pour la marque.



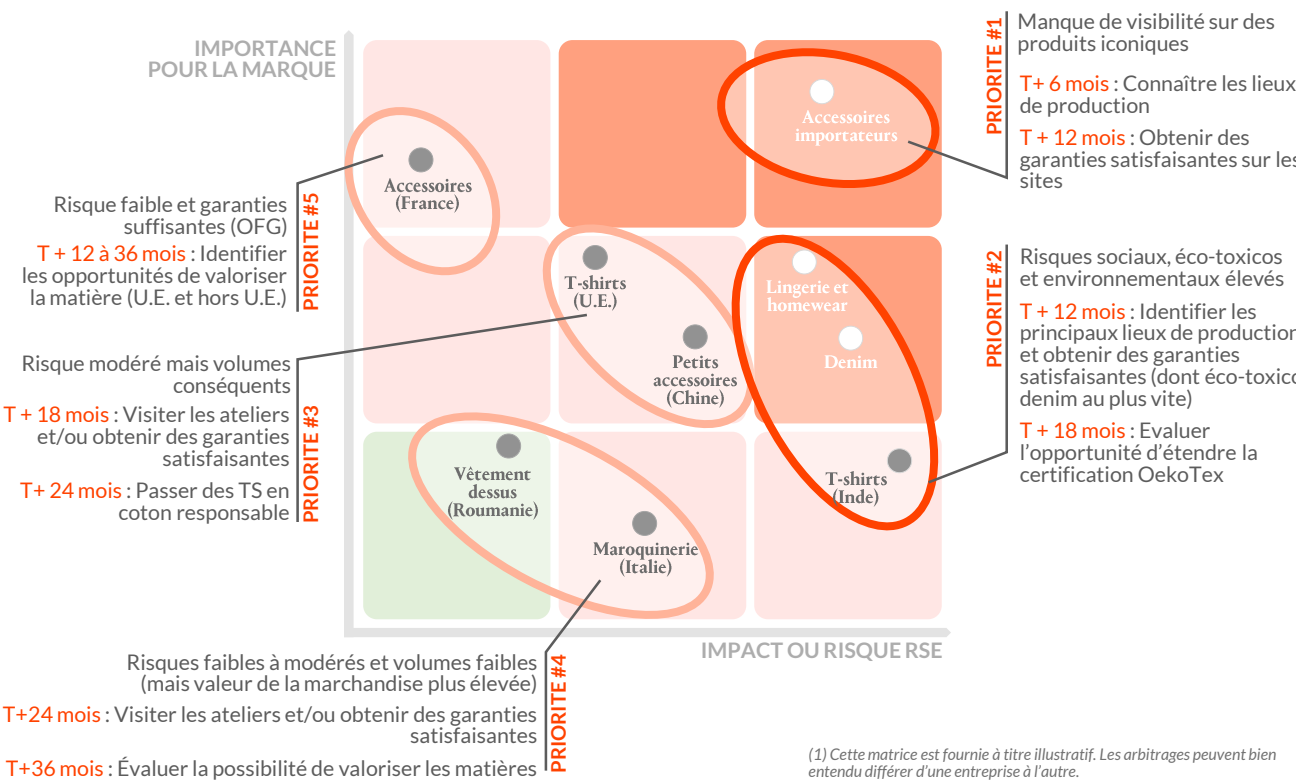
(1) Cette matrice est fournie à titre illustratif. Les arbitrages peuvent bien entendu différer d'une entreprise à l'autre.

Priorisation et traitement des enjeux sociaux et environnementaux⁽¹⁾

Les segments critiques pour la marque et faisant l'objet des risques les plus élevés (zone orange) doivent être traités en priorité. Les enjeux de criticité intermédiaire peuvent faire l'objet d'un arbitrage selon le degré d'influence de la marque ou sa capacité à agir. Le plan d'actions à mettre en œuvre est détaillé dans les fiches actions présentées ci-après.

Quoi qu'il en soit, il existe 4 grandes stratégies de gestion des risques à mettre en œuvre :

- Réduire : le risque RSE est significatif et l'entreprise doit y remédier. Souvent une meilleure visibilité sur les conditions de production permet de lever les présomptions de risques. S'ils sont confirmés, identifier les causes sources est le meilleur moyen d'y remédier.
 - Éviter : il peut s'agir de ne pas acheter dans une zone ou un pays à risque, qui représente, qui plus est, un faible intérêt sourcing, de relocaliser ou de rompre ses relations avec un fournisseur ponctuel qui ne se conforme pas aux standards de l'entreprise.
- Accepter : quand le risque est faible ou modéré l'entreprise peut décider de ne pas agir ou de laisser temporairement ce risque de côté.
 - Transférer : il peut s'agir de confier à ses partenaires le soin de gérer les risques modérés, par exemple imposer aux intermédiaires qu'ils audient leurs sites de production utilisés pour l'entreprise.



(1) Cette matrice est fournie à titre illustratif. Les arbitrages peuvent bien entendu différer d'une entreprise à l'autre.