# ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DURABILITÉ SOCIALE

Sessions de Travail





## REGLES DE CONCURRENCE

En ce qui concerne les produits et services de votre entreprise et/ou de vos concurrents, il est interdit de :

- Discuter des prix actuels ou futurs ou des conditions d'approvisionnement.
- Discuter de toute augmentation ou diminution des prix ou changement des conditions d'approvisionnement.
- Discuter des procédures de tarification.
- Discuter de la normalisation ou de la stabilisation des prix ou des conditions d'approvisionnement.
- Discuter de la demande actuelle ou future.
- Demander aux concurrents pourquoi une offre précédente était si faible ou décrire la base d'une offre précédente.
- · Discuter des niveaux de profit.
- Discuter de contrôle des ventes ou d'attribution de marchés pour n'importe quel produit.
- Discuter des futures stratégies de conception ou de marketing.
- · Discuter des conditions de crédit.
- Discuter de l'interdiction ou de la restriction de la publicité légitime par les concurrents.
- Discuter de l'allocation des clients.
- · Discuter des volumes.
- Discuter de tout autre sujet susceptible de restreindre la concurrence.

En ce qui concerne la sélection des fournisseurs par votre entreprise et/ou celles de vos concurrents, il est notamment interdit de :

- Divulguer ou discuter de l'identité des fournisseurs si cette identité est une information sensible à la concurrence.
- Discuter de tout boycott d'une entreprise en raison de ses pratiques de tarification ou de distribution.
- Discuter de stratégies ou de plans visant à attribuer des affaires ou à retirer des entreprises d'une entreprise en particulier.
- Discuter des prix, des marges, des modalités de paiement, des volumes, des marchés, des clients ou des stratégies de marketing des fournisseurs avec des concurrents.

En ce qui concerne les secrets commerciaux de votre entreprise et/ou de vos concurrents, il est interdit de :

• Discuter de secrets commerciaux ou d'informations confidentielles de votre entreprise ou de tout autre membre



# RÈGLES DE CHATHAM HOUSE

Veuillez garder à l'esprit les points suivants :

- Les participants à la formation peuvent discuter des détails de la discussion dans le monde extérieur, mais ne peuvent pas discuter des personnes présentes ou identifier ce qu'une personne spécifique a dit
- Les règles protègent l'anonymat des conférenciers mais encouragent le partage d'informations;
- Les règles sont utilisées dans le monde entier;
- Les règles vous autorisent à vous exprimer en tant qu'individu et à exprimer des opinions qui ne sont peutêtre pas celles de votre organisation;
- Les règles encouragent la discussion libre.



# ORDRE DU JOUR : ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DURABILITÉ SOCIALE

## Travailler et approfondir les sujets ensemble

Jour 1		Jour 2		
08:45 - 09:00	Enregistrement & échanges entre les participants	08:45 - 09:00	Enregistrement & échanges entre les participants	
09:00 – 10:00	Introduction générale  • Qu'est ce que la durabilité ?	09:00 - 09:05	Introduction jour 2	
09:00 - 10:00	<ul> <li>Présentation de Drive Sustainability</li> <li>Présentation du contexte local vs context mondial</li> </ul>	Les participants se répartissent en deux groupes		
10:00 – 10:15	200	09:05 - 09:30	Groupe A: Éthique des affaires et durabilité sociale	<b>Groupe B:</b> Environnement, santé et sécurité
Les participar	nts se répartissent en deux groupes		<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les principaux défis locaux, leurs causes et agir</li> <li>Résumé jour 1: principaux défis locaux</li> <li>Méthode d'analyse des causes</li> </ul>	
10:15 – 10:45	Groupe A: Éthique des santé et sécurité			
	<ul> <li>Présentation des sessions de groupe</li> <li>Comprendre le sujet</li> <li>Attentes vis-à-vis de l'industrie</li> </ul>	09:30 - 11:00	<ul> <li>Exercice autour d'un plan causes et agir</li> <li>Exercice de group</li> <li>Etudes de cas et</li> <li>"Check-list" des s</li> </ul>	pe des meilleures pratiques
10:45 – 12:00	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les principaux défis locaux</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Etude des défis à l'echelle mondiale</li> </ul>	11:00 – 11:15	Coffee Break	
		11:15 – 12:15	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Budget, responsabilités et calendrier</li> <li>Meilleures pratiques en matière de plan de progrès</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Présentation finale des travaux de groupe</li> </ul>	
12:00 – 12:15	Clôture du jour 1			

Les participants se reforment en un seul groupe.

12:15 - 12:45

Clôture de la journée

## Introduction

Attentes envers l'industrie : Principes directeurs





## LES PRINCIPES DIRECTEURS

#### **Environnement**

Il est attendu que les entreprises soutiennent une approche proactive de responsabilité environnementale en protégeant l'environnement, en préservant les ressources naturelles et en réduisant l'empreinte environnementale de leur production, de leurs produits et services tout au long de leur cycle de





## LES ORIENTATIONS PRATIQUES

Éthique des affaires - Une approche globale comprend, sans s'y limiter :



Approvisionnement responsable des matériaux



Lutte contre la corruption, responsabilité financière / dossiers exacts, divulgation d'informations



Protection des données personnelles et de l'identité, pas de divulgation



Concurrence loyale/antitrust, conflits d'intérêts, contrôles à l'exportation et sanctions économiques



Pièces contrefaites, propriété intellectuelle



## SONDAGE

Sur quel sujet relatif aux principes directeurs / orientations pratiques souhaitez-vous recevoir le plus d'informations ?

Aller vers

app.klaxoon.com

4YGHZDF

app.klaxoon.com/join/4YGHZDF

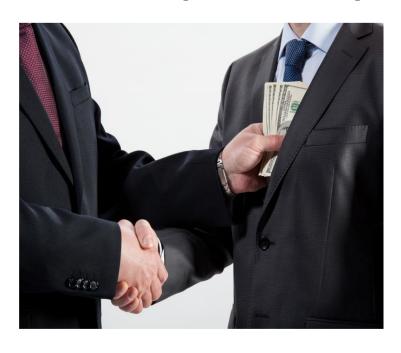






## **LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

## Qu'est-ce que la corruption?



#### La corruption est une infraction pénale!



La corruption est définie comme un abus de pouvoir utlisé à des fins privées



La corruption ne concerne pas seulement les agents publics, mais aussi le fait de donner et de recevoir des potsde-vin lors de pratiques commerciales



La corruption est illégale dans le monde entier



## **LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

La corruption peut apparaître sous différentes formes

Voici quelques-unes de ces formes :

DESOUS-DETABLE

PAIEMENTS
OFFICIEUX
(DESTINES A FACILITER
UNE OPERATION)

REMUNERATION
AU SUCCES

INVITATIONS
AUX REPAS
D'AFFAIRES ET
ÉVÉNEMENTS

CONFLITS D'INTÉRÊT CADEAUX ET DIVERTISSEMENTS

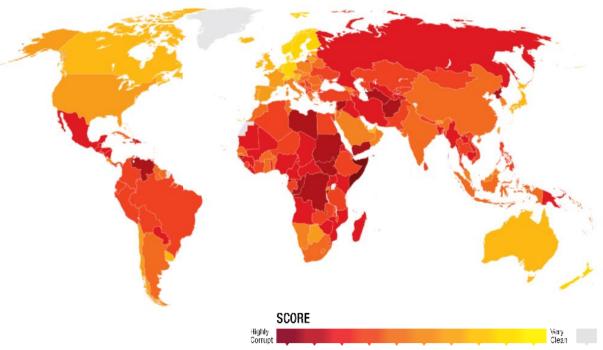
.. ET D'AUTRES

## **LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

# Réaliser des affaires dans certains pays peut présenter des risques accrus de non-conformité

- Plus des 2/3 des pays obtiennent un score IPC inférieur à 50 en 2019.
- En particulier, les marchés en croissance affichent des scores inférieurs à la moyenne
- Ce fait révèle l'incapacité persistante de la plupart des pays à controller les actes de corruption

#### Les entreprises mondiales – risques de corruption dans le monde<sup>1</sup>



Sur une échelle de 0 à 100 (de la plus corrompue à la moins corrompue), **la France** obtient un score de 69.

Elle obtient la place du 23<sup>ème</sup> pays le plus transparent en 2019.

# Lutte contre la corruption

Quels sont les signaux d'avertissement potentiels (« drapeaux rouges ») pour les partenaires d'affaires?



Commissions excessives des agents ou à des consultants



Refus d'accepter les dispositions de mise en conformité dans les contrats



Consultants **sans expérience pertinente** 



Des tiers qui sont des sociétés écrans





Remises excessives aux distributeurs



Comment puis-je mettre en place une politique/un code d'éthique?

#### Préparation

- Tenir compte de la mission, des valeurs et de la vision de l'entreprise
- Définir la place et le rôle du code
- Préparer des critères de référence
- Recherche sur les normes et la législation

#### Rédaction

- Consultations internes avec les départements concernés. Par exemple: les RH, les agentx de conformité, dans certains cas peut être le PDG
- Les retours des parties prenantes
- Contacter la communication pour discuter de la mise en forme du code d'éthique et des stratégies de communication
- Faire remonter ces éléments auprès des bonnes personnes et des décideurs

#### **Application**

- Avec l'approbation du conseil d'administration, créer la politique/le code final
- Commencer à communiquer au sein de l'entreprise. Les formations et les apprentissages en ligne sont des moyens courants pour déployer de tels instruments, sans oublier les formations de remise à niveau.

Exemple: Loi Sapin 2 sur la Transparence et le code d'Éthique



# Code d'éthique de Faurecia avec les fournisseurs

#### Problème à résoudre :

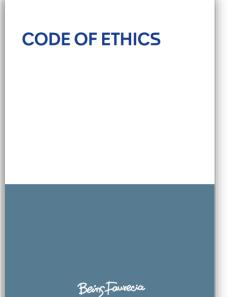
• Faurecia attend de ses fournisseurs qu'ils soutiennent une approche durable dans la conception, le développement et la production de solutions pour le cycle de vie d'un véhicule

#### Solution:

 Certaines exigences du code éthique de Faurecia portent sur des sujets liés aux substances et matériaux interdits (les fournisseurs doivent respecter les procédures européennes REACH ou leur équivalent national/international tel que le Toxic Substances Control Act (TSCA) américain), à la santé et à la sécurité, aux émissions de CO<sub>2</sub>, etc. Il est également proposé aux fournisseurs d'utiliser une procédure spécifique pour signaler les violations graves.

#### Résultats:

 En 2019, Faurecia a remporté le prix "Outstanding Program Leadership", qui récompense la stratégie d'achat durable du groupe et en particulier son programme "Buy Beyond". La stratégie d'achat de Faurecia se concentre sur la création de valeur durable avec son réseau mondial de fournisseurs grâce à une relation mutuellement bénéfique basée sur de solides normes éthiques





## **Codes De Conduite**

#### Comment puis-je mettre en place une politique/un code d'éthique?

#### Problème à résoudre :

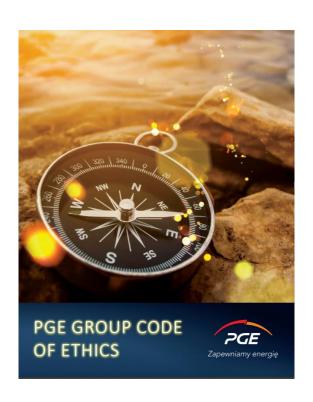
- Une conduite commerciale non éthique est un risque de réputation et de fonctionnement pour le Groupe PGE
- Des actions proactives sont nécessaires pour minimiser les risques liés à la corruption et aux droits de l'homme

#### Solution:

- Ce code d'éthique est un recueil des valeurs et des principes du Groupe PGE.
- Le code définit les valeurs et les normes éthiques fondamentales du Groupe PGE qui sont attendues des employés, y compris de la direction.
- Chaque employé du Groupe PGE est tenu de connaître le Code et de respecter les valeurs et principes qui y sont mentionnés.
- Le Code d'éthique du Groupe PGE régit la manière dont les violations et le non-respect de ces valeurs et principes contraignants doivent être signalés.

#### Résultats:

- Un code de conduite clair et convivial publié en 2016
- Une bonne sensibilisation à l'éthique au niveau de la direction et à tous les échelons





Un bon système de gestion de la conformité est essentiel pour lutter contre la corruption!

Comment puis-je mettre en place des systèmes de gestion de la conformité appropriés et axés sur les risques?



Application

- 1 Conformité de l'Organisation
- Conformité à l'Évaluation des risques/Surveillance continue
- 3 Code de conduite
- Conformité à la **Diligence raisonnable des** partenaires d'affaires
- Système de dénonciation, processus d'enquête et de sanction
- **Surveillance du conseil d'administration** des questions de conformité et de risque

Bien que les éléments précédents puissent être pris en considération pour la conception de structures de conformité,

- la conception et le contenu spécifique des éléments de conformité ainsi que
- leur importance individuelle au sein des structures de conformité est déterminée et mise en œuvre par la direction opérationnelle de l'entreprise à travers sa propre responsabilité et sur la base de son analyse individuelle des risques



Comment puis-je mettre en place ma propre Gestion des Partenaires Commerciaux pour assurer la conformité ?

La mise en œuvre des quatre piliers suivants est recommandée :

# Gestion des partenaires d'affaires

#### **Due Diligence**

- Évaluation des risques
- Processus d'intégration
- Antécédents
- Documentation de due diligence
- Processus de renouvellement
- Surveillance des risques

## Clauses contractuelles

- Garanties
- Indemnisation
- Atténuation des risques
- Droits de résiliation
- Droits d'audit
- Fonctions
   d'information

#### **Formation**

- Formations
- Meilleures pratiques
- Ateliers

#### Audit

- Audits fondés sur les risques et ad hoc
- Évaluation régulière des risques
- Atténuation et suivi
- Soutien externe
- Certification

## Liste



Élaborer un code d'éthique incluant la lutte contre la corruption

Formez vos employés à la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent, la protection des données, les pratiques anticoncurentielles, etc.

Nommer une personne responsable pour ses obligations de conformité

Respect des documents juridiques et des lois dans vos transactions

Mettre en place un système de dénonciation efficace

## LES PRINCIPES DIRECTEURS

#### Droits de l'homme et conditions de travail

Les entreprises se doivent de respecter les droits de l'Homme et des travailleurs et de traiter toutes les personnes avec dignité, comme le reconnait la communauté internationale.





## LES ORIENTATIONS PRATIQUES

Droits de l'Homme et conditions de travail - Une approche globale comprend, sans s'y limiter:



Travail des enfants et jeunes travailleurs, travail forcé



Salaires et avantages sociaux, heures de travail



Liberté d'association



Santé et sécurité



Harcèlement, non-discrimination



## SONDAGE

Sur quel sujet relatif aux principes directeurs / orientations pratiques souhaitez-vous recevoir le plus d'informations ?

Aller vers

app.klaxoon.com

4YGHZDF

app.klaxoon.com/join/4YGHZDF







# ORDRE DU JOUR : ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DURABILITÉ SOCIALE

Travailler et approfondir les sujets ensemble

Jour 1						
08:45 - 09:00	Enregistrement & échanges entre les participants					
09:00 – 10:00	<ul> <li>Introduction générale</li> <li>Qu'est ce que la durabilité ?</li> <li>Présentation de Drive Sustainability</li> <li>Présentation du contexte local vs context mondial</li> </ul>					
10:00 – 10:15	Pause café					
Les participants se répartissent en deux groupes						
10:15 –	<b>Groupe A:</b> Éthique des affaires et durabilité sociale	<b>Groupe B:</b> Environnement, santé et sécurité				
10:45	<ul> <li>Présentation des sessions de groupe</li> <li>Comprendre le sujet</li> <li>Attentes vis-à-vis de l'industrie</li> </ul>					
10:45 – 12:00	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les principaux défis locaux</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Etude des défis à l'echelle mondiale</li> </ul>					
12:00 – 12:15	Clôture du jour 1					

# EXERCICE DE PLAN D'AMÉLIORATION

Identifier les principaux défis locaux





## LE PLAN D'AMÉLIORATION

#### Comment faire un plan d'amélioration

 Établir des objectifs, des règlements et des politiques d'entreprise



Identifier

- Identifier les défis
- Analyser les causes profondes
- Identifier et convenir d'actions correctives et préventives réalisables Déterminer les responsabilités

 Établir une stratégie de suivi de, progrès réalisés

 Faire part des progrès aux parties prenantes Suivre

Agir

Mettre en œuvre des actions

- Allouer un budget réaliste
- Fixer un calendrier ambitieux et raisonnable



## **EXERCICE DE GROUPE – 1 H 30**

## Votre tâche de groupe pour la journée

PRINCIPAUX DÉFIS (3	CAUSES PROFONDES	MESURES	Budget	PERSONNE	Chronologie
DEFIS A	(SÉLECTIONNEZ 3	<b>CORRECTIVES ET</b>		RESPONSAB	
SÉLECTIONNER)	CAUSES PAR DÉFI)	<b>PRÉVENTIVES PRÉVUES</b>		<u>LE</u>	
		(SÉLECTIONNEZ 2		_	
		MESURES PAR CAUSE			
		RACINE)			
					_!_:



## **EXERCICE DE GROUPE – 1 H 15**

## **Format**

## 45 min séance de Brainstorming

- Chaque table de brainstorming :
  - Quels sont les plus grands défis auxquels vous êtes confrontés en ce qui concerne l'environnement et la santé et la sécurité ?
  - Sur quoi avez-vous besoin d'aide?
- Chaque table crée les 3 premiers défis qu'ils veulent relever dans le plan d'amélioration

## 30 min Discussion de groupe et analyse

- Chaque table présente 3 grands défis
- Le formateur présente une analyse des données sur les plus grands défis
- Comparaison / discussion



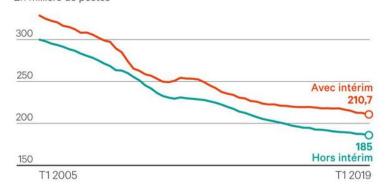
Les plus grands problèmes locaux de durabilité avec des effets directs et à court terme sont les suivants :

#### 1. Un changement quantitatif et qualitatif de la main d'œuvre

Le temps nécessaire à la fabrication d'une voiture électrique est beaucoup moins important que pour une voiture équivalente à essence (encore plus par rapport aux véhicules diesel).

La chute du diesel pourrait impacter 10 000 à 15 000 travailleurs en France.

#### Baisse de l'emploi dans le secteur automobile en France En milliers de postes



Cette transformation implique de nouveaux besoins en termes de formation de la main-d'œuvre et de recrutement.

- Développer la nécessité de recruter des travailleurs spécialisés, capables de manipuler de nouvelles machines et d'exécuter le plan de production.
- Intérêt accru pour le développement et la rétention des talents (augmentation de la concurrence pour les profils qualifiés).

Les acteurs industriels français n'embauchent historiquement pas beaucoup de femmes, en particulier pour les postes techniques.

- La part de femme cadres dans les secteurs industriels : 20 %
- Les femmes ont généralement des salaires inférieurs à ceux des hommes (-17,9%).

Source: Les Echos, 2019



Les plus grands problèmes locaux de durabilité avec des effets directs et à court terme sont les suivants :

#### 2. Exigences en matière de stratégie et de divulgation

En raison des préoccupations croissantes concernant la durabilité, les entreprises ont l'obligation de divulguer des informations internes concernant tout changement de stratégie en la matière.

Il y a une forte augmentation des exigences en matière d'informations extra financières (exigences légales, partenaires commerciaux, clients).





Les entreprises sont de plus en plus contraintes de définir leur mission en lien avec les **17 Objectifs de développement durable.** En s'attaquant aux actions sociales et à la protection de l'environnement dans leur programme et leur stratégie de chaîne de valeur, de nombreuses entreprises commencent à partager ces efforts avec le grand public et les partenaires.

Au sein des entreprises touchées, il y a une augmentation du nombre d'auditeurs internes, ce qui montre que les exigences en matière d'informations extra financières sont effectivement en hausse. Selon l'enquête réalisée en 2009 par l'Institut Français d'audit et de contrôle internes (Ifaci), la Moyenne du nombre d'auditeurs internes était de 3.32/1000 employés en 2009, comparativement à 2,85/1000 en 2005.



Les plus grands problèmes locaux de durabilité avec des effets directs et à long terme sont les suivants :

# 1. Gestion éthique de la chaîne d'approvisionnement

Le Label Relations Fournisseurs Responsables (RFR), créé en 2012, distingue les entreprises ou entités publiques françaises qui ont démontré des relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.

51 entreprises possédent cette étiquette.



La Charte des relations responsables avec les fournisseurs, qui compte aujourd'hui plus de 2 000 signataires





Les plus grands problèmes locaux de durabilité avec des effets directs et à long terme sont les suivants :

# 2. Égalité des chances dans la gestion du capital humain

#### Discrimination culturelle et raciale

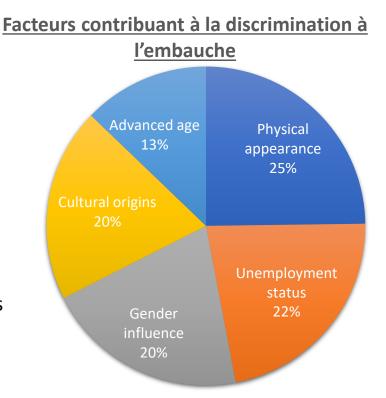
 En France, 4 personnes sur 10 ont déjà été victimes de discrimination à l'embauche.

Source: Eurostat basé sur l'IFOP

#### Discrimination fondée sur le sexe

- Pour la moité des entreprises, il y a seulement une femme parmi les dix plus hauts revenus de l'entreprise (pour des entreprises de 50 employés ou plus).
- En 2018, près d' 1/3 des entreprises n'a pas respecté l'obligation salariale liée au retour du congé de maternité (taille de l'entreprise de 50 employés ou plus).

Source: Ministère du Travail





## **DISCUSSION DE GROUPE**

## Théorie VS Réalité

- Quelle est votre opinion lorsque vous comparez les résultats de votre discussion précédente et les données que nous avons recueillies avant cette formation ?
- Quel est/devrait être votre liste finale des 3 principaux problèmes et des plus grandes non-conformités ?



## **Fermeture**

Veuillez vous regrouper avec l'autre session





# ORDRE DU JOUR : ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DURABILITÉ SOCIALE

## Travailler et approfondir les sujets ensemble

Jour 2					
08:45 - 09:00	Enregistrement & échanges entre les participants				
09:00 - 09:05	Introduction jour 2				
Les participants se répa	artissent en deux groupes				
09:05 - 09:30	<b>Groupe A:</b> Éthique des affaires et durabilité sociale	<b>Groupe B:</b> Environnement, santé et sécurité			
<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les principaux défis locaux, leurs cau agir</li> <li>Résumé jour 1: principaux défis locaux</li> <li>Méthode d'analyse des causes</li> </ul>					
09:30 – 11:00	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les causes et agir</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Etudes de cas et des meilleures pratiques</li> <li>"Check-list" des solutions</li> </ul>				
11:00 – 11:15	Coffee Break				
11:15 – 12:15	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Budget, responsabilités et calendrier</li> <li>Meilleures pratiques en matière de plan de progrès</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Présentation finale des travaux de groupe</li> </ul>				
Les participants se refo	rment en un seul groupe.				
12:15 – 12:45	Clôture de la journée				

# Rappel

## Conclusion de la session d'hier

- Top 3 des défis, des enjeux, des non-conformités
- Sur quoi avez-vous besoin d'aide ?
- Méthodologie d'analyse des causes profondes



# EXERCICE DE PLAN D'AMÉLIORATION

Causes et actions profondes





## ANALYSE DE LA CAUSE RACINE

Les causes profondes sont...

- Les raisons fondamentales de la récurrence des problèmes ou de l'échec d'un processus.
- Une fois qu'ils sont résolus, des problèmes similaires ne se reproduiront plus.

Les symptômes des problèmes sont visibles et évidents

Les causes sous-jacentes sont souterraines et obscures



## Méthodologie: ANALYSE DE LA CAUSE RACINE

Les 5 Pourquoi

La méthodologie Fishbone

Diagrammes d'affinité









## ANALYSE DE LA CAUSE RACINE

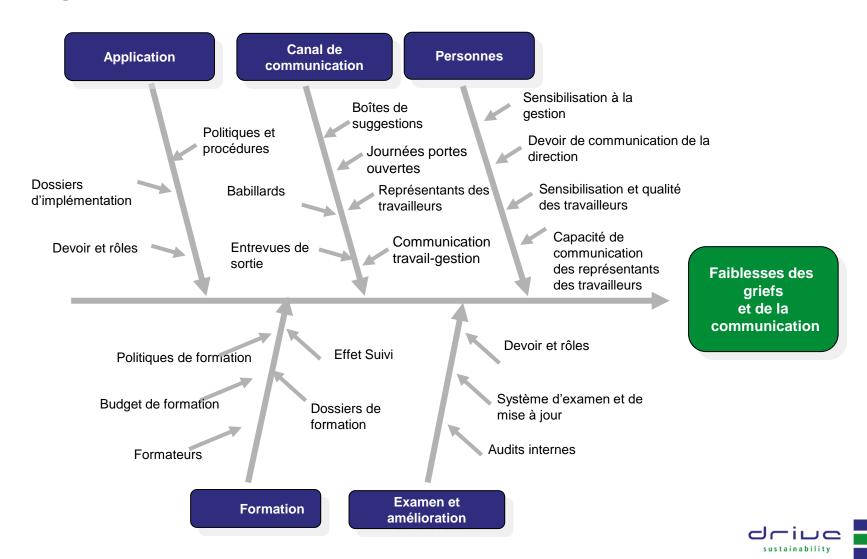
### 5 Pourquoi

### Étude de cas : Les travailleurs ne sont pas satisfaits

- Q1 : Pourquoi les travailleurs sont-ils insatisfaits ?
  - Parce que leurs préoccupations ne sont pas entendues et traitées par la direction, par exemple des pressions non officielles pour faire des heures supplémentaires non rémunérées.
- Q2 : Pourquoi les préoccupations ne sont-elles pas entendues et traitées par la direction ?
  - → Parce que la communication entre les travailleurs et la direction est généralement moins directe et que soulever de telles préoccupations auprès de la direction ne fait pas partie de la culture d'entreprise.
- Q3 : Pourquoi la culture d'entreprise locale ne change-t-elle pas ?
  - → Parce qu'il n'y a pas de programme et de cible pour conduire un tel changement culturel.
- Q4 : Pourquoi un programme et un objectif n'ont-ils pas été fixés ?
  - → Parce que la satisfaction et la communication des travailleurs ne sont pas définies comme des indicateurs de rendement clés et ne sont donc pas priorisés par la direction
- Q5 : Pourquoi la direction n'est-elle pas en train de définir de tels indicateurs de rendement clés ?
  - → Parce qu'ils n'étaient pas conscients du problème avant que l'enquête sur la satisfaction des employés ne révèle que ce canal de communication leur échappe.

## ANALYSE DE LA CAUSE RACINE

### Diagramme en arêtes



## ANALYSE DE LA CAUSE RACINE

Diagrammes d'affinité : classification de la cause racine

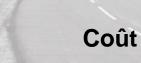
... générer, organiser et consolider l'information

Manque de sensibilisation

Manque d'engagement de la direction

Absence de procédure de politique

Cause externe



Manque de communication interne et d'intégration des travailleurs



## **ACTIONS PLANIFIÉES**

Mesures correctives et préventives

Correctives

Action préventive





- Rattrapage immédiat pour supprimer / remédier aux nonconformités
- Résoudre le problème à la racine
- S'assurer que le problème ne se reproduise pas
- Mise en œuvre à long terme
- Axé sur les systèmes de gestion



## EXERCICE DE PLAN D'AMÉLIORATION

Causes et actions profondes (Suite)





## **EXERCICE DE GROUPE – 1 H 45**

### Plan d'amélioration colonne 2 + 3

PRINCIPAUX DÉFIS (3  DEFIS A  SÉLECTIONNER)	CAUSES PROFONDES (SÉLECTIONNEZ 3 CAUSES PAR DÉFI)	MESURES CORRECTIVES ET PRÉVENTIVES PRÉVUES (SÉLECTIONNEZ 2 MESURES PAR CAUSE RACINE)	Budget	PERSONNE RESPONSAB LE	Chronologie
					<b>dribe</b>



## **EXERCICE DE GROUPE – 1 H 45**

### **Format**

### 45 min Séance de Brainstorming

- Chaque table de brainstorming :
  - Causes profondes et actions/contre-mesures pour chaque défi
  - Les participants partagent une expérience pratique sur la façon de traiter les questions, ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, etc
- Chaque table crée le top 3 des causes profondes relatives à chaque défi
- Chaque table identifie deux actions par cause racine

## 60 min Discussion de groupe

- Chaque table présente des causes et des défis fondamentaux
- Le formateur présente les meilleures pratiques, les études de cas et la liste de solutions pour relever les défis
- Comparaison / discussion



## Études de cas





## Étude de cas 1 : Valéo



## Sujet d'intérêt : Intégration de la durabilité dans l'énoncé de mission de l'entreprise

### **Question:**

• Pression croissante pour que les fabricants incluent une action durable dans la mission et les activités de l'entreprise

### **Mesures correctives:**

- Valeo présente un exemple de la façon dont les entreprises peuvent se réinventer continuellement :
  - Investissement dans les activités de R&D (ex: Lancement de la technologie Stop-Start).
  - Changement de stratégie pour se concentrer sur la **croissance responsable et la creation de valeur** (1.Innovation, et 2. Expansion géographique).
  - En 2018, Valeo est devenu un **leader mondial de l'électrification**, en intervenant sur un tiers de tous les véhicules dans le monde grâce à ses systèmes électriques.
  - Valeo a également défini un compte rendu de mission conformément au cadre global des objectifs de développement durable : la raison d'être (but) et l'adhésion de haut niveau des cadres pour le réaliser
  - Alignement avec d'autres cadres internationaux, par exemple, le Pacte mondial des Nations Unies
  - Collaborer avec les analystes de la durabilité pour cartographier les lacunes et élaborer un plan de mise en œuvre

### **Actions préventives**

- Mise en place necessaire d'une structure de gouvernance pour permettre la mise en œuvre et le suivi
   p. ex. comité au niveau du conseil d'administration, systèmes de rapports/vérifications internes
- Mettre en place un système d'évaluation de la performance des employés : KPIs stratégiques, évaluation de la performance, etc.
- Développer la gestion des risques pour renforcer la résilience



## Étude de cas 1 : Valéo



Sujet d'intérêt : Intégration de la durabilité dans l'énoncé de mission de l'entreprise

### Résultats

- Valeo figure dans l'annuaire du développement durable de RobecoSAM "The Sustainability Yearbook", considéré comme la publication la plus complète consacrée aux performances des entreprises en matière de développement durable.
- Le groupe a également reçu le prix "Gold Class and Industry Mover" pour ses excellentes performances en matière de développement durable.

### **Enseignements:**

• En intégrant la durabilité dans leur énoncé de mission, leur gouvernance et leur cadre de gestion des performances et en communiquant à ce sujet, Valeo se positionne comme le leader de la gestion responsable dans l'industrie automobile.



## Étude de cas 2 : Renault



## Sujet d'intérêt : Gestion de la chaîne d'approvisionnement

#### Problème:

 Les chaînes d'approvisionnement doivent suivre une structure efficace et respecter les préoccupations en matière de durabilité

#### Cause:

- La durabilité de la chaîne d'approvisionnement est au centre des préoccupations des législateurs, des investisseurs et d'autres parties prenantes
- L'approvisionnement durable en minéraux est une question stratégique où Renault-Nissan a dû s'améliorer
- Renault et Nissan ont cherché des moyens de mettre en place un approvisionnement responsable tout au long de leur chaîne d'approvisionnement afin de continuer à utiliser des matériaux stratégiques.

#### **Mesures correctives**

 Renault a mis en place une « Politique d'achats responsables « (Alliance Purchasing Way, Green Purchasing Guidelines, etc.) et une cartographie des risques/fournisseurs/achats.

### **Actions préventives**

- Les directives d'achat RSE pour les fournisseurs sont régulièrement mises à jour afin de communiquer aux fournisseurs les exigences et les attentes en matière de durabilité.
  - Par exemple, Renault demande à ses fournisseurs de prioriser les matériaux recyclés par rapport aux nouveaux matériaux
- Depuis 2018, le Groupe Renault réalise des audits sur certains fournisseurs, en faisant appel à des cabinets d'audit externes indépendants
  - Ces audits portent sur les droits sociaux fondamentaux, les conditions de travail, l'environnement, les pratiques commerciales, etc. Ils visent à évaluer les risques et à prévenir toute infraction grave dans ces domaines tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.
- A partir de 2019, le Groupe Renault a mis en place un système de suivi des plans d'actions correctives suivis par les fournisseurs les moins bien classés, avec un pré-audit obligatoire.

Source: https://group.renault.com/nos-engagements/pour-une-ethique-partagee/achats-responsables/#piliers

## Étude de cas 2 : Renault

# RENAULT

# Sujet d'intérêt : Gestion de la chaîne d'approvisionnement

#### Résultats

- Renault a pris des mesures concrètes en faveur de l'achat responsable, en décernant des prix d'achat responsable à des fournisseurs exceptionnels.
- La norme Renault (00-10-415, Production et fourniture de produits Exigences générales) dédiée à la fourniture de pièces et de matériaux POE souligne les attentes suivantes des fournisseurs..
  - 1. Signer les documents contractuels tels que les lignes directrices RSE, les réponses aux appels d'offres, etc.
  - 2. Garantir au groupe Renault que les pièces fournies sont conformes à la réglementation, que toute modification est traçable et que les documents pertinents sont archivés
  - 3. Répondre aux exigences du groupe Renault dans le cadre de la production et de la livraison des produits.
- Chaque année, depuis 2018, Renault-Nissan partage les résultats de ses audits de la chaîne d'approvisionnement de Cobalt.
- Tous les grands sites industriels et commerciaux et centres logistiques du groupe Renault sont certifiés ISO 14001.

### **Enseignements**

- En bref, Renault-Nissan a développé un guide complet pour un achat éthique et vert, et en rendant leur norme obligatoire pour toute leur chaîne d'approvisionnement.
- Cette approche signifie que la gestion responsable de l'approvisionnement nécessite une démarche systématique et stratégique afin de produire des résultats, notamment en termes de traçabilité des minéraux



## Étude de cas 3 : Faurecia



## Sujet d'intérêt : Éthique des affaires

**Problème:** Problème d'éthique chez les fournisseurs qui peut avoir un impact négatif sur l'image de Faurecia et provoquer des perturbations sur sa chaîne d'approvisionnement

**Analyse des causes profondes :** L'absence d'un code de conduite a entraîné des comportements perturbateurs.

#### **Mesures correctives:**

- Faurecia a mis à jour son code d'éthique pour y inclure également des sujets liés: aux substances et matériaux interdits (les fournisseurs doivent se conformer aux procédures européennes REACH ou à leur équivalent national / international, comme le Toxic Substances Control Act (TSCA) américain), à la santé et à la sécurité, aux émissions de CO2, etc.
- Un système de dénonciation et une ligne d'assistance téléphonique anonyme ont été mis en place pour permettre de signaler les violations graves.

### **Actions préventives :**

- Mécanismes de contrôle interne et externe, audits, etc. Les infractions au code d'éthique peuvent par exemple être signalées en interne (par l'intermédiaire du supérieur ou du responsable des ressources humaines) ou en externe (par l'intermédiaire d'une autre organisation) pour les cas les plus graves
- · Remise à niveau des formations en ligne chaque année
- Communication de la direction sur le respect de l'éthique aux fournisseurs

#### Résultats

 En 2019, Faurecia a remporté le prix "Outstanding Program Leadership", qui récompense la stratégie d'achat durable du groupe et en particulier son programme "Buy Beyond". La stratégie d'achat de Faurecia se concentre sur la création de valeur durable avec son réseau mondial de fournisseurs grâce à une relation mutuellement bénéfique basée sur de solides normes éthiques

### **Enseignements:**

 Il est important d'établir un code au sein de la chaîne d'approvisionnement et parmi les fournisseurs afin d'avoir les mêmes normes éthiques. Cela permettra une meilleure cohésion entre les fournisseurs

## **Check-list des solutions**





# Éthique des affaires : des solutions pour répondre aux attentes

- ✓ Faire preuve de diligence raisonnable pour comprendre la source des matières premières, ne pas fournir sciemment des produits contenant des matières premières qui contribuent à des violations des droits de l'homme et de l'éthique
- ✓ Utiliser des fonderies et des raffineries validées et exemptes de conflits pour l'approvisionnement en étain, tungstène, tantale et or - un approvisionnement responsable en minéraux
- ✓ Élaborer des politiques et des procédures visant à interdire explicitement les pratiques de corruption
- ✓ Former les employés à identifier les signes avant-coureurs et à mettre en place des contrôles pour réduire la probabilité de pratiques de corruption et de conflits d'intérêts
- ✓ Enregistrer de manière claire et précise les transactions financières dans les livres et registres
- ✓ Respecter les lois sur la protection des données personnelles (consommateurs et employés)
- ✓ S'abstenir de tout type de pratique commerciale anticoncurrentielle, y compris les ententes et l'abus de dépendance économique

### Le travail des enfants et les jeunes travailleurs

- ✓ Utiliser des systèmes de vérification de l'âge, exiger une documentation appropriée lors de l'embauche
- ✓ Respecter scrupuleusement les restrictions spéciales lorsque de jeunes travailleurs sont employés : par exemple, ne pas autoriser de jeunes travailleurs à effectuer un travail dangereux ou de nuit

### Travail forcé

- ✓ Aucune restriction pour les travailleurs de mettre volontairement fin à leur emploi, telle que des délais de préavis excessifs
- ✓ La sécurité ne doit pas être autorisée à intimider ou à restreindre la circulation des travailleurs
- ✓ Les heures supplémentaires doivent être strictement volontaires
- ✓ L'usine ne doit pas conserver les documents personnels originaux des travailleurs (y compris les travailleurs migrants) ou sommes d'argent mise en dépôt

### Salaires et avantages sociaux

- ✓ Payer les salaires convenus par contrat, dans les délais impartis
- ✓ Utiliser les guichets automatiques bancaires de l'usine pour payer les salaires.
- ✓ Ne pas réduire les salaires pour des raisons disciplinaires
- ✓ Veiller à ce que les travailleurs sous-traitants reçoivent les salaires/avantages légalement requis
- √ Veiller à ce que des prestations de maternité adéquates soient fournies

### Heures de travail

- ✓ Utiliser un système de chronométrage et de jours de congé de mandat
- ✓ Respecter les lois applicables en matière de temps de travail et de compensation des heures supplémentaires
- ✓ Indiquer les procédures relatives aux heures supplémentaires des travailleurs
- √ Veiller à ce que toutes les heures supplémentaires soient volontaires



### Liberté d'association

- ✓ Établir des méthodes pour échanger sur les points de préoccupations des salariés : directes et anonymes (par exemple, boîtes à suggestions)
- ✓ Utiliser les cascades de communication
- ✓ Promouvoir des comités de santé et de sécurité élus de manière indépendante
- ✓ Assurez-vous que les employés reçoivent des copies des conventions collectives signées

### Harcèlement et non-discrimination

- ✓ Interdire les tests de grossesse
- ✓ Faites attention aux activités spécifiques pour lesquelles la discrimination doit être interdite : Embauche, salaire, avancement, discipline, licenciement
- √ Maintenir des politiques spécifiques interdisant le harcèlement



### Généralités

- ✓ Établir des canaux de communication bidirectionnels entre la direction et les employés afin d'identifier les risques, les points de douleur et les insatisfactions naissantes
- ✓ Quelques solutions possibles :
  - ✓ Enquête sur la satisfaction des employés
  - ✓ Innovation interne / collecte d'idées (type Kaizen)
  - ✓ Outre la représentation formelle des travailleurs, établir un réseau d'ambassadeurs qui peuvent aider à résoudre des problèmes spécifiques, informer et motiver le personnel
  - ✓ Créer des occasions où les employés peuvent rencontrer la direction pour discuter de leurs problèmes
  - ✓ Récompenser les succès
  - ✓ Montrer l'exemple : la direction doit montrer qu'elle respecte également les règles



## **DISCUSSION DE GROUPE**

Remplissez votre liste d'actions : Quelles nouvelles actions pouvez-vous ajouter à votre liste ?

Correctives

Action préventive





 Mesures correctives immédiates pour supprimer/régler les nonconformités

- S'attaquer au problème de la cause première
- Veiller à ce que le problème ne se reproduise pas
- Mise en œuvre à long terme
- Axé sur les systèmes de gestion



## Pause café

15 min



## 

		1				
Jour 2						
08:45 - 09:00	Enregistrement & échanges entre les participants					
09:00 - 09:05	Introduction jour 2					
Les participants se répa	artissent en deux groupes					
09:05 - 09:30	<b>Groupe A:</b> Éthique des affaires et durabilité sociale	<b>Groupe B:</b> Environnement, santé et sécurité				
	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les principaux défis locaux, leurs causes et agir</li> <li>Résumé jour 1: principaux défis locaux</li> <li>Méthode d'analyse des causes</li> </ul>					
09:30 – 11:00	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Identifier les causes et agir</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Etudes de cas et des meilleures pratiques</li> <li>"Check-list" des solutions</li> </ul>					
11:00 – 11:15	Coffee Break					
11:15 – 12:15	<ul> <li>Exercice autour d'un plan de progrès: Budget, responsabilités et calendrier</li> <li>Meilleures pratiques en matière de plan de progrès</li> <li>Exercice de groupe</li> <li>Présentation finale des travaux de groupe</li> </ul>					
Les participants se refo	rment en un seul groupe.					
12:15 - 12:45	Clôture de la journée					

## EXERCICE DE PLAN D'AMÉLIORATION

Budget, responsabilités et échéancier





## **EXERCICE DE GROUPE – 45 mn**

### Plan d'amélioration colonne 4 - 6

PRINCIPAUX DÉFIS (3  DEFIS A  SÉLECTIONNER)	CAUSES PROFONDES (SÉLECTIONNEZ 3 CAUSES PAR DÉFI)	MESURES CORRECTIVES ET PRÉVENTIVES PRÉVUES (SÉLECTIONNEZ 2 MESURES PAR CAUSE RACINE)	<u>Budget</u>	PERSONNE RESPONSAB LE	Chronologie
					drive sustainability



## **EXERCICE DE GROUPE – 45 mn**

**Format** 

### 20 min Les meilleures pratiques du plan d'amélioration

Le formateur présente un plan d'amélioration des meilleures pratiques

### 20 min Séance de brainstorming

- Chaque table de brainstorming :
  - Budget, responsable, calendrier pour chaque action

### 5 min Discussion de groupe

- Chaque table sélectionne un défi et présente un plan d'amélioration complet pour celui-ci
- Formateur donne des commentaires
- Clôture et conclusion



Cas: Women @Renault: une politique proactive en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

### Problème:

 Les femmes étaient sous-représentées dans l'ensemble de l'entreprise

### Analyse des causes profondes :

- Les emplois dans le secteur automobile sont souvent, à tort, considérés comme des "emplois réservés aux hommes".
- Les femmes n'ont pas bénéficié des mêmes opportunités que les hommes





Cas: Women @Renault: une politique proactive en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

### **Mesures correctives:**

- Renault a lancé son plan Women@Renault en 2010 dans le but d'augmenter la proportion de femmes travaillant à tous les niveaux de l'entreprise. Ce plan s'appuie sur un plan de ressources humaines
- Le plan comprend également un réseau social interne portant le même nom.
   Ouvert à tous les salariés depuis son lancement, ce réseau international mixte vise à faire évoluer les mentalités.

### Analyse de la solution :

 Le changement a été impulsé de manière proactive au sein de l'entreprise : il n'a pas été freiné par la pression des parties prenantes externes ou des législations



Cas: Women @Renault: une politique proactive en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

### Plan de mise en œuvre :

- Personne responsable: Ressources humaines et RSE Ministères
- Chronologie: TII programme a été lancé pour la première fois en 2010 en France.
- Budget: N.a.
  - Une partie du budget du département RSE est consacrée à l'animation du réseau interne. Les membres locaux ont souvent leur propre budget. Parfois, le groupe peut soutenir financièrement une initiative locale

### Mesure du succès / KPIs:

- Nombre de femmes dans le personnel total du Groupe
- Nombre de postes clés occupés par des femmes
- Nombre de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe



Cas: Women @Renault: une politique proactive en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

### Résultats:

- En 2016, le réseau Women@Renault compte plus de 4 500 membres dans 13 pays
- Des objectifs de recrutement proactifs : 30 % de femmes pour les postes techniques (ingénierie et fabrication) et 50 % de femmes pour les postes dans les services de vente et d'assistance.
- Depuis 2010, environ 670 femmes ont bénéficié d'au moins une des mesures spécifiées dans le plan Women@Renault : formation au leadership (530) et mentorat (140).
- Six des 19 administrateurs qui siègent au conseil d'administration de Renault en 2016 sont des femmes.

### **Enseignements:**

• Un changement proactif et culturel a contribué à faire évoluer l'entreprise vers ses objectifs de diversité

## **DISCUSSION DE GROUPE**

- Quel est votre feedback après avoir fait l'exercice?
- Avez-vous rencontré des difficultés ?
- Quels sont les 3 mots qui résument la discussion à votre table?



## **Fermeture**

Veuillez vous regrouper avec l'autre session



