



Organisation
internationale
du Travail

Les pratiques responsables sur le lieu de travail

Développer des pratiques responsables sur le lieu de travail pour des emplois et des entreprises de meilleure qualité

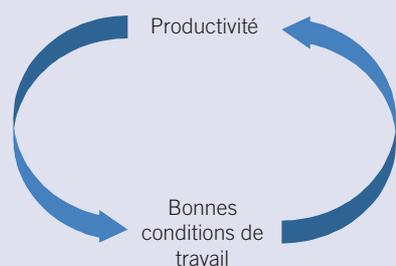
L'OIT fournit une assistance technique aux organisations dans les États membres à travers trois programmes clés, Better Work, SCORE et SIMAPRO, qui s'adressent à des entreprises de différentes tailles dans différents secteurs. Pour en savoir plus sur ces programmes, lire ci-après.

Aujourd'hui, la mondialisation signifie que les chaînes d'approvisionnement industrielles s'étendent dans tous les coins du monde. Dans les économies en développement et les économies émergentes, les chaînes d'approvisionnement mondiales offrent des opportunités sans précédent pour le développement des entreprises et la création d'emplois. Cependant, elles présentent aussi des défis difficiles à relever. Les normes de qualité internationale obligent les fournisseurs à investir dans la technologie, moderniser leurs pratiques de gestion et développer les compétences de leurs travailleurs. La concurrence mondiale et de faibles marges exigent des mises à niveau constantes en termes de productivité. De nombreuses multinationales exigent également des fournisseurs qu'ils se conforment aux codes de conduite afin de protéger les normes internationales du travail et les normes environnementales. Cependant, alors que le respect des normes de qualité et de productivité est une priorité pour les fournisseurs, le respect des normes sociales vient souvent au second plan.

Dans de nombreuses chaînes d'approvisionnement mondiales basées sur la main d'œuvre bon marché, les conditions de travail sont une préoccupation. Le rôle des gouvernements dans la définition, la communication et l'application des normes du travail, et les pratiques d'approvisionnement des entreprises multinationales sont d'importants facteurs. Une façon d'aborder les mauvaises conditions de travail passe par la surveillance et l'application des règlements, mais il y a également un argument économique pour améliorer les conditions de travail.

L'approche de l'OIT en matière de pratiques responsables sur le lieu de travail

La recherche académique et l'expérience pratique dans les projets de l'OIT ont établi l'existence d'une relation positive entre de bonnes conditions de travail et la productivité



L'OIT lutte contre le mythe selon lequel de meilleures conditions de travail reviennent trop cher aux entreprises. Les entreprises qui agissent pour améliorer l'impact social et environnemental de leurs activités gagnent une meilleure réputation, réduisent leurs coûts opérationnels et stimulent la compétitivité.

Tant la recherche académique que l'expérience pratique acquise dans différents projets de l'OIT indiquent que les pratiques responsables sur le lieu de travail, telles que les innovations dans l'organisation du travail, l'apprentissage continu en milieu de travail, de bonnes relations sociales et le respect des droits des travailleurs, sont d'importants facteurs permettant d'augmenter la productivité tout en promouvant le travail décent. La recherche intitulée « *Can better working conditions improve the performance of SMEs?: An international literature review* » (« De meilleures conditions de travail peuvent-elles améliorer les performances des PME? Aperçu de la littérature internationale ») met en évidence les liens entre les bonnes pratiques sur le lieu de travail et les différents types de résultats positifs des entreprises, y compris la diminution du roulement du personnel et l'augmentation de la productivité.

L'OIT en action: promouvoir les pratiques responsables sur le lieu de travail

L'OIT conseille les décideurs politiques, les administrations du travail, les associations professionnelles et les syndicats sur ce qu'ils peuvent faire pour aider les entreprises à bien fonctionner dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, tout en protégeant les droits et les avantages des travailleurs. L'OIT propose:

- Le renforcement des capacités des institutions nationales pour soutenir la productivité des entreprises et des pratiques de travail responsables.
- Une formation pratique et un ensemble de prestations de conseil pour les entreprises.
- Des recherches sur les politiques efficaces, des études de cas et des lieux de travail modèles qui démontrent la relation positive entre la qualité de l'emploi et la productivité de l'entreprise.

L'OIT propose en outre toute une gamme de programmes de formation sur la façon d'améliorer la productivité et la qualité des emplois grâce à des pratiques responsables sur le lieu de travail, y compris le cours du Centre International de Formation de l'OIT sur la *Promotion des entreprises durables à travers les bonnes pratiques sur le lieu de travail et la bonne gestion des ressources humaines*. L'OIT fournit une assistance technique aux organisations dans les Etats membres à travers trois programmes clés, Better Work, SCORE et SIMAPRO, qui s'adressent à des entreprises de tailles différentes dans différents secteurs.

SCORE – Améliorer les conditions de travail et la productivité dans les PME

Le programme *Soutenir des entreprises compétitives et responsables* (SCORE) offre une formation pratique et des conseils en usine pour augmenter la productivité des petites et moyennes entreprises (PME). Le programme illustre les bonnes pratiques internationales dans les secteurs manufacturier et des services et aide les PME à participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

SCORE est un programme de formation modulaire axé sur le développement des relations de coopération sur le lieu de travail. Les cinq modules couvrent: la coopération au travail, la gestion de la qualité, la production propre, la gestion des ressources humaines, et la sécurité et santé au travail. Chaque module prévoit une formation de deux jours pour les dirigeants et les travailleurs, suivie par des consultations in situ menées par des experts du secteur afin d'assurer que la formation sur le lieu de travail est mise en oeuvre concrètement.

À travers ce programme, l'OIT aide les agences gouvernementales, les organismes de formation, les associations professionnelles et les syndicats des économies émergentes d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, à offrir une formation SCORE aux entreprises. Cependant, la formation SCORE est aussi parfois le résultat d'une coopération public-privé. La société suisse Coop a été la première entreprise leader à proposer la formation SCORE à ses fournisseurs en Chine en 2013, et d'autres ont suivi son exemple.

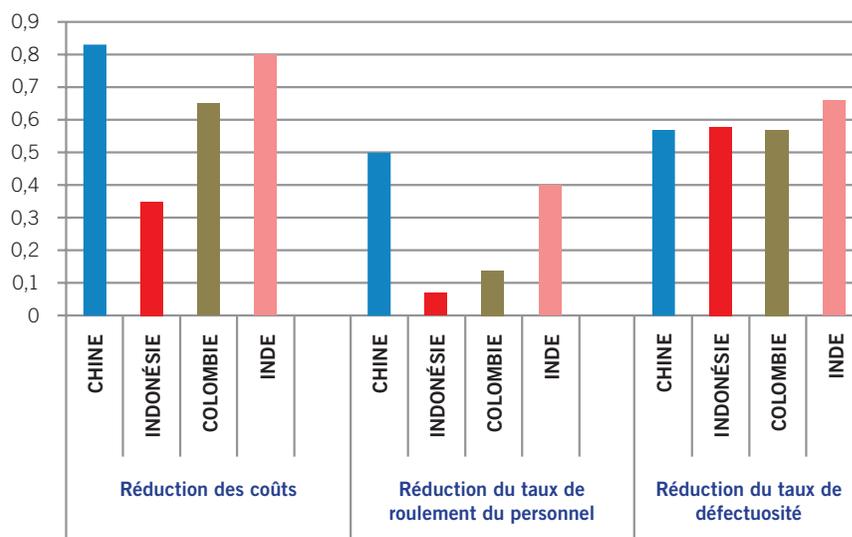
La base de données sur l'impact de SCORE illustre les résultats atteints au niveau des entreprises grâce à la formation. Le graphique ci-dessous donne quelques exemples venus d'Indonésie.



SCORE utilise des photos avant et après le programme pour illustrer les améliorations dans les entreprises

Impacts de SCORE

% d'entreprises formées, dans 4 pays de SCORE, faisant rapport sur des économies de coût, sur une réduction dans le roulement du personnel et sur la baisse de la défectuosité



Lors de la phase I, 2 700 dirigeants et travailleurs de 348 PME ont suivi une formation SCORE, introduisant des améliorations qui ont eu un impact sur 65 000 travailleurs. La phase II a vu SCORE étendre sa portée à neuf pays, de sorte que de nombreuses autres PME deviendront plus compétitive et plus durables et offriront des emplois meilleurs et plus nombreux.

Le projet SCORE est géré par une équipe mondiale basée dans les bureaux de pays de l'OIT et dans son siège de Genève. SCORE bénéficie du soutien des gouvernements suisse, norvégien et canadien, et évidemment de l'OIT.

SCORE aide PT Laksana, un fabricant de pièces automobiles indonésien, à atteindre une croissance plus durable

PT Laksana Teknik Makmur est un fabricant de pièces automobiles situé à Cibubur, en Indonésie. L'entreprise est passée de cinq à 200 employés depuis 1998 et produit aujourd'hui une gamme de plus de 600 accessoires automobiles.

Cette croissance rapide a entraîné de nombreuses difficultés. Une organisation du travail obsolète entravait les flux de travail efficaces et était la cause du taux élevé de produits défectueux. L'entreprise employait de nombreux nouveaux travailleurs, mais ne disposait pas de système pour que les travailleurs et les dirigeants communiquent efficacement. Des pratiques de travail malsaines étaient à l'origine de taux élevés d'absentéisme.

Les changements intervenus chez PT Laksana à la suite de la formation SCORE ont débouché sur des bénéfices concrets et substantiels pour l'entreprise et ses travailleurs. En particulier:

- le taux de produits défectueux a diminué de 5 % à 2 % en trois mois;
- la sécurité et la santé au travail sont devenues la priorité absolue de l'entreprise;
- une signalisation SST est désormais présente dans la zone de travail;
- les espaces de peinture sont clos;
- les équipements de protection personnelle (masques, lunettes, gants) sont disponibles pour tous les travailleurs;
- l'entreprise a étendu les avantages en matière de santé aux familles des travailleurs.

Tous ces résultats ont incité le principal client de PT Laksana à la faire passer au rang A de ses fournisseurs, confirmant ainsi le potentiel de PT Laksana à capitaliser sur ce succès.

Les données de Better Work sur l'impact de montrent que les usines qui se conforment aux normes internationales et à la législation nationale augmentent leurs bénéfices et améliorent la qualité de l'emploi pour leurs travailleurs. Voici quelques exemples tirés de la banque de données sur l'impact du projet Better Work:

- une amélioration de 5 % dans le respect de la législation entraîne une augmentation de 10 % du revenu des salariés, une hausse de 9 % des envois de fonds des travailleurs à leurs familles et une amélioration de 3 % de la santé des travailleurs;
- 62 % des usines participant à Better Work au Vietnam ont augmenté leur capacité de production, et 60 % ont développé l'emploi;
- au Lesotho, Better Work a certifié 100 % des usines qui ont éliminé la discrimination sur la base du VIH/sida;
- en Haïti, la sécurité et la santé au travail ont enregistré une amélioration de 50 %.

Better Work - Améliorer la conformité avec les normes du travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales

Better Work est un projet conjoint de l'OIT et de la Société Financière Internationale (SFI), qui met l'accent sur les changements positifs pour les travailleurs dans les industries du vêtement et de la chaussure, en aidant les grandes entreprises à se conformer aux normes internationales du travail et aux législations sociales nationales. Les programmes par pays associent les évaluations indépendantes d'entreprises et les services de conseil et de formation pour remédier aux domaines de non-conformité. Ces programmes combinent l'expertise en matière de conditions de travail et de droits au travail et l'expertise sur la croissance de l'entreprise.

Le projet est présent dans huit pays et plus de 900 usines employant plus d'un million de travailleurs à travers le monde.

Chiffres enregistrés par Better Work en 2013:

- 727 rapports d'évaluation des conditions de travail dans les usines
- 8 614 travailleurs formés
- 2 484 visites consultatives menées.

À travers le système de Better Work, les usines fournissent des informations sur les conditions de travail à leurs clients. Cela permet à ces derniers de s'engager avec les usines pour trouver des solutions durables aux divers problèmes.

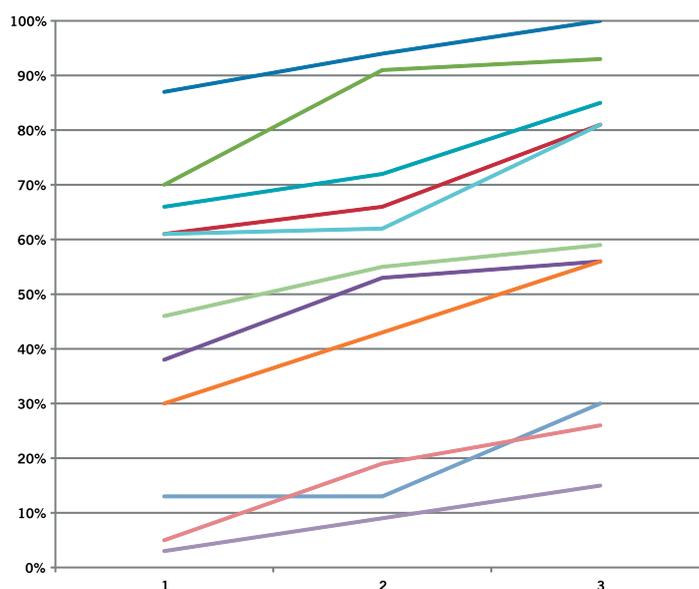
Better Work collecte également des données détaillées sur les conditions de travail dans les entreprises participantes et sur l'impact du projet. Les résultats sont partagés d'une manière qui peut influencer les politiques qui touchent la vie des travailleurs et de leurs familles. Un portefeuille substantiel de recherches a également été établi.

En Jordanie, les usines participant à Better Work depuis plus de deux ans ont réalisé un score de conformité de 100 % au niveau du paiement de salaires minimaux corrects, des congés payés et des prestations de sécurité sociale.

Visites annuelles

- Salaires minimaux/Salaires à la pièce
- Rémunération des heures supplémentaires
- Congés payés
- Information sur les salaires, utilisation et déductions
- Dialogue, discipline et contentieux
- Contrats de travail
- Mesures d'urgence
- Services de santé et de premiers soins
- Systèmes de gestion de la SST
- Protection des travailleurs
- Horaires réguliers

Résultats relevés en Jordanie



SIMAPRO aide un restaurant mexicain à survivre contre tous les pronostics

Anclote est un restaurant familial de la région mexicaine de Nayarit-Vallarta qui emploie 16 personnes. L'affaire souffrait de la crise économique mondiale et les travailleurs étaient soumis à des conditions de travail conduisant à la démotivation. En 2013, Leticia – la propriétaire du restaurant – envisagea sérieusement de fermer. Dans un dernier effort d'assurer la survie de l'entreprise, elle s'adressa à SIMAPRO. SIMAPRO fut mis en œuvre pendant quatre mois et induisit 34 améliorations. Grâce à cela, Anclote enregistra:

- une réduction de 20 % du gaspillage de denrées alimentaires;
- une hausse des ventes de l'ordre 80 % (par rapport à la même période l'année précédente);
- une hausse de son score à l'indice du climat de travail de SIMAPRO.

Les économies et la hausse du chiffre d'affaires rendues possibles par les améliorations ont conféré à l'entreprise la marge financière nécessaire pour une planification à long terme. Leticia s'est attelée à formaliser les travailleurs et, les dettes se réduisant, a pu procéder à des investissements bienvenus dans l'entretien et le réaménagement des locaux, ce qui a à son tour donné une nouvelle impulsion aux affaires. Comme Leticia le dit elle-même: « SIMAPRO nous a apporté une énergie supplémentaire et nous a aidés à sortir du tunnel. »

SIMAPRO - Système de mesure intégrées et d'amélioration de la productivité

SIMAPRO est un outil de gestion qui promeut une approche bottom-up et une approche de communication sur le lieu de travail afin d'améliorer le dialogue social, les conditions de travail et la productivité. La mesure participative et la rétroaction sur les performances du groupe, complétées par une formation basée sur les compétences, sont au cœur du système. Cette méthode crée un climat d'apprentissage durable sur le lieu de travail, qui induit un processus d'amélioration continue des opérations, de la sécurité et santé au travail et des conditions de travail et environnementales.

SIMAPRO fournit les outils permettant de mener des évaluations quantitatives et qualitatives des résultats et de partager les bénéfices réalisés grâce aux efforts de coopération. Le réseautage entre les entreprises est également encouragé parce qu'il favorise le partage et la reproduction des bonnes pratiques.

La conception de SIMAPRO le rend facile à adapter aux différents secteurs et tailles d'entreprises. La phase I s'est focalisée sur l'industrie sucrière au Mexique, à Cuba et en El Salvador, débouchant sur une réduction significative des accidents sur le lieu de travail et sur une augmentation parallèle du dialogue social, brisant le schéma de conflits réguliers. SIMAPRO s'est ensuite étendu à d'autres pays et secteurs, notamment la production de fruits et le tourisme au Chili, et a enregistré des résultats impressionnants, dont quelques-uns sont illustrés plus loin. Globalement, ces améliorations ont apporté aux entreprises participantes un retour sur investissement dans la formation de 258 %.

Principaux résultats dans l'industrie sucrière:

- réduction de plus de 50 % de la gravité des accidents dans les moulins
- en moyenne, chaque entreprise a connu 40 améliorations, dont 63 % en matière sociale et 19 % en matière environnementale.

Quelques résultats dans le secteur du tourisme:

- formalisation de 50 % des travailleurs informels des PME;
- réduction de 32 % du gaspillage;
- 434 améliorations relevées en 2012-13, dont 32 % concernaient le bien-être sur le lieu de travail et 14 % les salaires et autres avantages rendus possibles par la hausse de la productivité. Dans une entreprise, la productivité a presque triplé en trois ans, et les salaires doublé.

Après avoir touché 291 entreprises de six secteurs lors de la phase I, SIMAPRO est entré dans sa phase II en 2013 et espère apporter de l'aide à 600 entreprises dans huit pays.

Aperçu des programmes d'assistance technique de l'OIT promouvant les pratiques responsables sur le lieu de travail

Programme	Entreprises cibles	Services	Pays couverts
Better Work	<ul style="list-style-type: none"> Moyens et grands fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement mondial de l'habillement 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluations de la conformité aux normes fondamentales du travail et au droit national du travail Formation et services de conseil aux entreprises en mettant l'accent sur le dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> Bangladesh Cambodge Haïti Indonésie Jordanie Lesotho Nicaragua Vietnam
SIMAPRO	<ul style="list-style-type: none"> Moyennes et grandes entreprises PME 	<ul style="list-style-type: none"> Formation des formateurs à la méthodologie SIMAPRO Constitution de réseaux pour les formateurs et les institutions Systèmes de mesure individualisés et formation basée sur les compétences au niveau de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Chili Cuba République dominicaine Mexique El Salvador Honduras
SCORE	<ul style="list-style-type: none"> PME qui sont les fournisseurs au plus bas niveau des chaînes d'approvisionnement nationales et internationales 	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de pratiques responsables sur le lieu de travail à travers des campagnes de marketing social et les services publics (y compris les services d'inspection du travail) Renforcement des compétences des organisations nationales pour la fourniture de services de conseil et de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Afrique du Sud Chine Colombie Ghana Inde Indonésie Vietnam

L'OIT et les entreprises durables

Le Programme des Entreprises Durables de l'OIT contribue à créer plus d'emplois et de meilleure qualité par le développement des entreprises. Il relie la croissance de l'entreprise et la compétitivité aux besoins des hommes et des femmes d'obtenir un revenu décent dans un environnement sain – aujourd'hui et à l'avenir. Ancré dans la mission de l'OIT qui vise à créer du travail décent pour tous les hommes et les femmes, ce programme est fondé sur trois piliers:

- Un environnement favorable aux entreprises - créer un cadre propice permettant aux entreprises de démarrer, de se développer et de créer des emplois décents;
- L'entrepreneuriat et le développement des affaires - aider les entrepreneurs, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes marginalisés, à créer et à développer des entreprises prospères;
- Des lieux de travail durables et responsables - démontrer le lien entre les gains de productivité et l'amélioration des conditions de travail, les bonnes relations professionnelles et les bonnes pratiques environnementales.

Le programme combine l'élaboration de politiques fondées sur des éléments concrets avec le renforcement des capacités et les services d'appui aux entreprises, aux niveaux international et national, à travers des services de conseil et un large portefeuille de coopération technique. Il travaille avec les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies, des institutions financières et universitaires, des donateurs et d'autres encore.

Pour en savoir plus

Pour plus d'informations sur Better Work - www.betterwork.org

Pour plus d'informations sur SCORE - www.ilo.org/score

Pour plus d'informations sur SIMAPRO en Amérique latine - www.oitcinterfor.org

Contact

Unité des Petites et Moyennes Entreprises

Département des entreprises

Organisation internationale du Travail

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tel: +41 22 799 6862

Fax: +41 22 799 7978

Courriel: sme@ilo.org

www.ilo.org/sme

Michael Elkin Conseiller technique principal

SCORE

elkinm@ilo.org