

LIVRE BLANC:

COMPRENDRE LES RISQUES ET ENJEUX FINANCIERS LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE



COGNIBOX^{MC}



INTRODUCTION

Si votre entreprise confie des travaux à des sous-traitants, dites-vous qu'elle ne fait pas exception : il s'agit d'une tendance forte observée dans plusieurs industries au Canada et partout dans le monde.

L'entreprise doit-elle gérer elle-même ses sous-traitants ou en confier le mandat à des sociétés spécialisées dans le domaine? Quels sont les risques encourus quand on parle de sous-traitance? En quoi la gestion de la sous-traitance influence-t-elle la performance générale de l'entreprise? Les donneurs d'ordres sont-ils responsables des accidents de leurs sous-traitants? La gestion externe de la conformité des sous-traitants génère-t-elle un bon retour sur l'investissement?

Cognibox s'intéresse à toutes ces questions. Le présent document présente une courte mise en situation de la gestion efficace de la sous-traitance.

CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ

Le contenu de cette publication est destiné à des fins d'orientation générale et d'information seulement. Bien que ce document soit conçu pour fournir des informations fiables et exactes à propos du sujet traité, Cognibox ne garantit pas que ces informations sont sans erreur ou convenables à toute fin. Cette publication n'est pas destinée à être, et ne constitue aucunement, un avis, une recommandation ni une proposition de la part de Cognibox, concernant un plan d'action particulier, à tout lecteur de ce document. Cognibox se dégage de sa responsabilité pour toute perte et tout dommage, qu'ils soient directs ou indirects, découlant de l'utilisation du contenu de cette publication par le lecteur. Avant de s'appuyer sur quelque information ou donnée mentionnées dans ce document ou d'en faire usage, les lecteurs doivent précautionneusement en faire leur propre évaluation quant à leur fiabilité, exactitude, pertinence et état complet, et doivent obtenir tout avis professionnel approprié compte tenu de leur situation particulière. Toute utilisation de toute information ou tout matériel contenus dans cette publication est au risque personnel du lecteur et constitue une acceptation des termes de cette clause de non-responsabilité.

LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE LA SOUS-TRAITANCE

LES AVANTAGES

Une entreprise a plusieurs raisons de confier certains travaux à des sous-traitants. Il s'agit souvent d'un bon raccourci pour tester de nouveaux équipements, expérimenter d'autres méthodes ou encore bénéficier d'une expertise d'appoint.

L'autre avantage, c'est de permettre aux gestionnaires de se concentrer sur la mission principale de l'entreprise, son *core business*, plutôt que de gérer mille et une tâches connexes aux opérations.

Ces activités connexes sont multiples : construire des bâtiments, former ou évaluer la main-d'oeuvre, transporter, loger et nourrir des équipes, entretenir des sites ou en assurer la sécurité, etc. Toutes ces tâches s'avèrent indispensables, mais elles sont souvent loin de la raison d'être de l'entreprise.

Se concentrer sur la raison d'être de l'entreprise, c'est le principal motif pour embaucher des sous-traitants.

LES RISQUES

Chaque fois qu'un sous-traitant met les pieds dans une usine ou entre sur un chantier, la portée de ses actions influence la conduite des affaires du donneur d'ordres.

La réputation de l'entreprise, la sécurité et la santé des personnes ou la protection de l'environnement constituent autant de dimensions sur lesquelles un sous-traitant peut avoir un impact positif ou négatif.



DES DONNEURS D'ORDRES EN MAUVAISE SITUATION

ONTARIO — En mai 2015, Vadim Kazenelson est jugé coupable de négligence criminelle ayant causé des blessures corporelles et la mort de quatre ouvriers dans un accident de travail en 2009. L'accusé a écopé d'une peine de trois ans et demi de prison. Son employeur, l'entreprise Métron, est condamné à une amende de 750 000 dollars pour négligence et violation des lois provinciales du travail.

COLOMBIE-BRITANNIQUE — La compagnie Stave Lake Quarries est reconnue coupable, en avril 2015, de négligence criminelle ayant causé la mort. La victime, Kelsey Anne Kristian, est morte au terme de deux journées de travail seulement comme conductrice de camion après que son véhicule se soit renversé dans une carrière. L'insuffisance de supervision et de formation a été mise en cause dans le jugement.

Sans vouloir dramatiser la réalité, certains donneurs d'ordres apprennent à la dure les conséquences d'engager des sous-traitants plus ou moins compétents, non conformes, mal encadrés ou incapables de respecter les standards de l'entreprise.

Les sous-traitants que vous engagez ont-ils les attributs requis pour vous prémunir contre d'éventuelles erreurs coûteuses qui pourraient même amener certains de vos dirigeants à des peines d'emprisonnement?

S'il arrivait un grave accident causé par un sous-traitant, votre entreprise pourrait-elle démontrer, documents à l'appui, qu'elle avait tout mis en œuvre pour prévenir un tel accident? Quel serait l'impact sur la réputation de votre entreprise?

Plusieurs entreprises n'ont pas nécessairement le temps ou l'expertise pour bien évaluer les risques liés aux travaux qui sont impartis.

Au Canada, en vertu des législations provinciales et de la réglementation fédérale, les donneurs d'ordres ont les mêmes responsabilités légales envers les sous-traitants qu'ils embauchent qu'envers leurs propres employés. La responsabilité du risque n'incombe pas seulement au sous-traitant, mais également au donneur d'ordres.

Dans ce contexte, l'acheteur de services contractuels doit faire preuve de diligence raisonnable pour prévenir les risques. Cette « diligence raisonnable signifie que les employeurs doivent prendre toutes les précautions raisonnables dans les circonstances particulières, pour prévenir les blessures ou les accidents en milieu de travail¹ ».

Votre entreprise prend-elle les bons moyens pour bénéficier pleinement des avantages liés à la sous-traitance? De quelle façon s'assure-t-elle de travailler avec des prestataires de service compétents pour bien réaliser les travaux tout en diminuant les risques?

LES SOLUTIONS DE PRÉVENTION DES RISQUES

Toutes les entreprises qui font appel à des sous-traitants font face à ces problématiques. Les plus vigilantes ont recours à des solutions qui s'inspirent des meilleures pratiques dans le domaine. L'objectif de ces pratiques est simple : protéger le donneur d'ordres et ses dirigeants contre les risques provenant des activités de sous-traitance.

« LE **RISQUE** EST UNE RESPONSABILITÉ QUE VOUS NE POUVEZ SOUS-TRAITER. »

1. Canadian Centre for Occupational Health and Safety. (2015). OH&S Legislation in Canada – Due Diligence. Tiré de <http://www.ccohs.ca/oshanswers/legisl/diligence.html>.





LES RISQUES FINANCIERS ET D'ATTEINTE À LA RÉPUTATION

LES COÛTS ET LES CONSÉQUENCES DES RISQUES

Les risques associés à la sous-traitance ne sont ni virtuels ni théoriques et les accidents impliquant des sous-traitants n'arrivent pas qu'aux autres.

Les coûts reliés à un incident/accident peuvent annuler d'un seul trait les avantages d'une année associés à l'emploi de la sous-traitance. Il est cependant ardu d'en faire la démonstration jusqu'au jour où survient l'impensable : un accident grave, un arrêt de production de quelques heures à plusieurs jours, ou encore, la faillite imprévue d'un fournisseur important.

Les entreprises investissent massivement dans leurs programmes reliés à la santé/sécurité au travail et à l'environnement. Mais bien qu'ils soient critiques, les risques associés à la sous-traitance et les coûts d'éventuels incidents/accidents ne sont pas toujours pris en considération.



LES PRINCIPAUX RISQUES

La santé et la sécurité

Plusieurs entreprises consacrent beaucoup d'énergie et de ressources à bâtir une culture de la sécurité dans leur organisation. Or, il n'est pas rare de rencontrer des sous-traitants incapables de comprendre les politiques et les exigences des donneurs d'ordres à cet égard, ou encore d'atteindre les standards de l'entreprise.

Les chercheurs Underhill et Quinlan¹ ont démontré que les bilans de sécurité de plusieurs sous-traitants sont moins performants que les bilans des organisations qui les embauchent. Les causes sont multiples, mais l'absence ou l'insuffisance de formation adéquate, la faible supervision des équipes ou l'application laxiste des normes de sécurité expliquent ces écarts inquiétants.

La couverture d'assurance

Dans le cas d'un accident grave causé par un sous-traitant – un décès, un désastre environnemental, etc. – votre entreprise est-elle en mesure de démontrer qu'elle a fait preuve de diligence raisonnable dans la qualification de son fournisseur, notamment en matière de couverture d'assurance?

Aucune entreprise ne peut se permettre de faire affaire avec un sous-traitant qui n'a pas une couverture suffisante d'assurance en fonction des mandats qu'il exécute, ou pire, dont l'assurance est expirée... depuis hier!

1. Underhill, E., & Quinlan, M. (2011). How Precarious Employment Affects Health and Safety at Work. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66(3), 397-421.

Le dépassement des coûts

C'est connu, l'intégration de contractuels dans tout milieu de travail peut facilement entraîner une perte de contrôle et un dépassement des coûts. La probabilité de vivre une telle situation augmente avec le nombre de sous-traitants.

La solution à ce problème est simple, mais exigeante : les sous-traitants doivent faire l'objet d'une gestion souvent plus rigoureuse que celle réservée aux employés réguliers d'un donneur d'ordres.



La non-conformité

Nous évoluons dans des sociétés où plusieurs activités économiques et industrielles sont soumises à des lois et des réglementations souvent complexes. La non-conformité à ces règlements peut engendrer des coûts pour l'entreprise et porter atteinte à sa réputation. Nous y reviendrons quelques fois dans cet exposé.

À titre d'exemple, dans certains cas, un sous-traitant en défaut de payer ses cotisations auprès de la Workplace Safety and Insurance Board (WSIB) en Ontario ou de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, anciennement CSST) peut rendre responsable le donneur d'ordres des sommes dues en totalité ou partiellement.

La capacité financière

Dans le choix d'un sous-traitant, le donneur d'ordres devrait toujours prendre en compte la taille du sous-traitant, l'ampleur des mandats qu'il réalise ainsi que sa solidité financière.

Plusieurs multinationales, par exemple, imposent à leurs fournisseurs des conditions de paiement de 90 à 120 jours alors que les petites entreprises adoptent davantage des cycles de 30 jours pour honorer leurs factures. Il est facile d'imaginer qu'un petit entrepreneur appelé à jouer dans la cour des grands, même s'il est pleinement qualifié, pourrait connaître des problèmes liés à ses flux de trésorerie s'il n'est pas suffisamment solide financièrement.

Les conséquences d'avoir négligé ce genre d'information dans le choix d'un sous-traitant peuvent être catastrophiques. Il n'y a rien de pire que de faire face à un fournisseur en difficulté financière!

La qualité et la satisfaction de la clientèle

Des délais dans l'exécution de travaux peuvent être occasionnés par un fournisseur inadéquat. En effet, lorsqu'une tâche est sous-traitée, ce risque augmente et peut avoir des répercussions sur la qualité du service ou du produit offerts, minant du coup la satisfaction des clients.



Dans ce contexte, les entreprises doivent soigneusement sélectionner, qualifier et gérer chaque partenaire pour éviter de compromettre ses standards de qualité.

LES COÛTS DIRECTS

Les dommages causés par des sous-traitants

Il arrive que des sous-traitants causent directement des accidents de travail. Les recours existent, mais ils entraînent souvent des délais considérables, ce qui oblige le donneur d'ordres à faire rapidement les réparations qui s'imposent à la suite d'un incident/accident. Ces coûts peuvent atteindre des sommes considérables notamment dans les cas de blessures graves ou de décès.

Entre 2009 et 2013, on a dénombré au Canada² près de 800 000 réclamations de travailleurs pour blessures auprès des commissions des accidents du travail des diverses provinces. Le phénomène implique nécessairement plusieurs sous-traitants.

Le temps et les revenus perdus

Il n'est pas rare qu'un incident/accident en milieu de travail occasionne l'interruption d'un processus de production. La situation exige parfois de remplacer les travailleurs qui ont été blessés ou déplacés vers d'autres postes, de procéder à des formations d'urgence, etc. De telles situations exigent aussi des heures supplémentaires pour les effectifs en place.

En conclusion, il faut parfois du temps pour rétablir les opérations et revenir aux cadences normales, ce qui représente un autre coût direct pour le donneur d'ordres.

Une usine type de pâtes et papiers en Amérique du Nord peut facilement perdre jusqu'à 600 000 dollars de revenus par jour à la suite d'un arrêt complet de ses opérations.

LE CAS DEEPWATER HORIZON³

En août 2010, dans le golfe du Mexique, la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon explose et cause la mort de 11 personnes en plus d'entraîner le plus grand déversement pétrolier de l'histoire des États-Unis.

Dans les deux mois qui ont suivi, la valeur des actions de BP chutait de 55 %. De 2010 à 2014, l'action s'est transignée à une valeur de 27 % inférieure à son prix avant l'accident.

2. Association des commissions des accidents du travail du Canada. Tiré de http://awcbc.org/?page_id=9759

3. Chamberlin, A. (2014, September 10). BP Lost 55% Shareholder Value After the Deepwater Horizon Incident. Tiré de <http://marketrealist.com/2014/09/bp-lost-55-shareholder-value-deepwater-horizon-incident/>.

Les amendes et les pénalités

Certaines pénalités imposées par des organismes locaux et internationaux de réglementation, dans des cas prouvés de non-conformité, peuvent s'avérer très coûteuses pour les entreprises fautives.

En avril 2014, dans les cas d'accident grave ou de décès découlant d'une non-conformité à une loi ou à un règlement, la Saskatchewan⁴ a adopté une loi prévoyant des amendes pouvant atteindre 500 000 dollars pour les employeurs individuels et 1,5 million de dollars pour les grandes entreprises. Dans d'autres circonstances, les pénalités pour une blessure grave ou un décès résultant d'une non-conformité sont passées de 420 000 dollars à 2,1 millions de dollars.



Les frais d'enquêtes et de poursuites

Les incidents/accidents graves suscitent presque toujours des enquêtes internes et externes qui peuvent s'avérer coûteuses. Une simple enquête de mortalité effectuée par un professionnel externe peut représenter de 30 000 à 50 000 dollars et plus d'honoraires.

Tout accident sérieux peut aussi occasionner une poursuite, mener à un procès et entraîner d'imposantes réclamations en dommages civils ou en vertu du Code criminel. Lorsqu'on considère que les honoraires d'avocats engagés dans une cause peuvent atteindre plusieurs centaines de dollars de l'heure, il est facile d'imaginer qu'aucun donneur d'ordres ne veut se retrouver un jour devant un juge pour avoir négligé de bien encadrer un sous-traitant.

Les coûts d'assurance et les taux de cotisations

La tarification des assurances est basée sur la sinistralité. C'est dire qu'après un incident/accident important, l'entreprise risque de voir ses coûts d'assurance augmenter.

Il en est de même des taux de cotisations aux organismes d'indemnisation des travailleurs. Par exemple, une bonne performance de l'entreprise en santé et sécurité, par rapport à son secteur de référence, verra ses cotisations diminuer ou demeurer stables, alors qu'un mauvais dossier entraînera une hausse substantielle de ses cotisations.

En Alberta, par exemple, les entreprises inscrites au programme Industry Custom Pricing du Workers' Compensation Board bénéficient de réductions lorsque les accidents diminuent, mais dans le cas contraire, elles peuvent obtenir le classement Poor Performance Surcharge avec une hausse des cotisations qui peut atteindre 200 % en sus des contributions normales⁵.

Deux consommateurs canadiens sur trois placent la réputation de l'entreprise parmi les critères d'achat les plus importants⁶.

4. MacMillan-Brown, H. (2014, September 19). Penalties for Workplace Accident and Fatalities in Saskatchewan: The Landscape Has Changed, Miller Thomson Canadian Labour and Employment Law Blog. Tiré de <http://www.millerthomson.com/en/blog/canadian-labour-employment-law-blog/2014-archives/penalties-for-workplace-accidents>.

5. WCB-Alberta. (2015). Employer Handbook. Retrieved from http://www.wcb.ab.ca/pdfs/employers/employer_handbook_2015.pdf.

6. Marcellis-Warin, N.d., & Teodoresco, S. (2010, April). Burgundy Report – Corporate Reputation: Is Your Most Strategic Asset at Risk. CIRANO. Tiré de <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2012RB-01.pdf>.

LES COÛTS INDIRECTS

L'atteinte à la réputation

Les incidents/accidents du travail ont le potentiel d'influencer très négativement la façon dont le public perçoit une entreprise, un lieu de travail ou même toute une industrie.



De plus, même lorsque c'est un sous-traitant qui est en cause, ce n'est pas nécessairement son nom qui apparaîtra au bulletin de nouvelles de fin de soirée. Dans bien des cas, on mentionnera plutôt le nom de l'entreprise où les travaux étaient effectués.

De nos jours, les réseaux sociaux peuvent anéantir la renommée d'une organisation en quelques heures seulement, et ce, sans égard à sa notoriété. Or, la réputation est l'actif le plus précieux d'une entreprise.

Dans ce contexte, le choix, l'encadrement, la surveillance et la qualité des relations d'un donneur d'ordres avec ses sous-traitants prennent des dimensions stratégiques vitales pour la santé et la pérennité de l'entreprise.

Les répercussions psychologiques

Les incidents/accidents graves ont toujours des effets psychologiques sur les ressources et leur entourage. Les conséquences de ces chocs ont des répercussions non seulement sur les individus, mais sur les familles et les amis des personnes impliquées dans ces situations.

Autre impact : les employeurs victimes d'incidents/accidents peuvent éprouver de la difficulté à embaucher de nouveaux employés. Nous sommes à une époque où les informations circulent rapidement et en grande abondance. Toute entreprise doit en tenir compte.

En Ontario, en 2007, le coût moyen d'un accident du travail selon le Workplace Safety and Insurance Board (WSIB) atteignait 106 500 dollars.

Les coûts indirects associés à la perte de productivité, les coûts de mise en conformité et les coûts de ressources humaines représentaient plus de 80 % de ce montant⁷.

« LA **GESTION INADÉQUATE** DES SOUS-TRAITANTS
PEUT NUIRE À LA RENTABILITÉ COMME À LA RÉPUTATION
DE L'ENTREPRISE. »

7. Workers Health & Safety Centre Federation of Ontario. (2012, December). Hazard Prevention : A sound Investment for Business and Society
Tiré de <https://www.whsc.on.ca/Files/Resources/Training-Compliance-Audit/Economic-Cost-of-Inaction-Fact-Sheet.aspx>.



GUIDE COMPLET:

Comment faire une gestion efficace de la sous-traitance

OBTENEZ VOTRE EXEMPLAIRE



À PROPOS DE COGNIBOX

Leader canadien de la gestion du risque et de la conformité des sous-traitants, Cognibox propose l'une des solutions les plus complètes et flexibles sur le marché. Plus de 125 clients en Amérique du Nord incluant Agropur, ArcelorMittal, Bell, Cargill, Produits Forestiers Résolu et Rio Tinto utilisent Cognibox afin de gérer les risques liés à la sous-traitance spécifique à leur secteur d'activité. Sa solution combine à la fois l'expertise, le logiciel, la formation et un service complet d'impartition, incluant le soutien administratif.

La communauté Cognibox compte aujourd'hui plus de 200 000 membres — sous-traitants et employés de sous-traitants — ce qui permet aux donneurs d'ordres de travailler avec les sous-traitants et fournisseurs les plus performants de l'industrie dans les domaines de la santé et sécurité au travail, de l'environnement, du développement durable, de la qualité et de la conformité réglementaire. Pour en savoir plus, visitez www.cognibox.com.

COGNIBOX

1 (877) 746-5653

info@cognibox.com
cognibox.com

