



# La lettre

de l'Association Ethique et Investissement

Juin 2011  
numéro

31

édito

## Donneurs d'ordre, sous traitants : vers une relation durable ?

De cette journée, je retiendrai surtout la précarité, dans les pays industrialisés, de la situation des salariés des entreprises sous traitantes, conséquence de la fragilité de ces entreprises : trop souvent celles-ci n'ont pas la capacité de conserver leur indépendance et leur liberté d'action face à des donneurs d'ordres qui sont très concentrés et trop enclins à diversifier leur sources d'approvisionnement sur les marchés les plus rentables. Des codes de bonne conduite suffiront-ils à protéger les petites entreprises ? Ce n'est pas sûr mais c'est un premier pas pour une prise de conscience des donneurs d'ordres : leur responsabilité ne s'arrête pas à la porte de leur usine. Elle s'étend à la chaîne des sous traitants qu'ils soient de rang 1, 2, ou plus. Les interventions de cette journée ont bien montré la nécessité de former les acheteurs à une relation avec les sous-traitants respectueuses des salariés qu'ils font travailler.

L'assemblée générale qui a clôturé cette journée a permis de faire le point des nombreuses actions en cours dans l'association : dialogue avec les entreprises, rencontre avec des gérants de fonds, réflexion sur la faisabilité d'un label, volonté de développer l'engagement actionnarial, enquête sur les comportements des entreprises. Nous avons besoin d'être plus nombreux et nous comptons sur chacun de vous pour participer à nos travaux et nous soutenir en incitant des nouveaux adhérents à nous rejoindre.

La période estivale est favorable à de nouvelles rencontres. Je souhaite à chacun de vous un bel été et vous donne rendez-vous à notre prochaine manifestation qui aura lieu au cours de la semaine de l'ISR.

### Dates à retenir :

- **10-15 octobre 2011 :**  
**Semaine de l'ISR**

**Marie-Laure Payen,**  
**Présidente**

## Donneurs d'ordre, sous-traitants : vers une relation durable ?

La sous-traitance est un sujet complexe en raison du grand nombre et de la grande diversité des situations. C'est une pratique très ancienne qui s'est développée dès le Moyen Age, avec les constructions des cathédrales, le développement du commerce .... Depuis l'ère industrielle, nous avançons dans un mode de plus en plus mondialisé, où la sous-traitance marque la division internationale du travail : un entrepreneur chinois peut implanter des ateliers au Bangladesh pour alimenter le marché américain et européen. Dans ce paysage, qu'en est-il des conditions de travail et du respect du droit de l'Homme dans les chaînes de sous-traitance. Comment les entreprises peuvent-elles survivre ?

### I. Aspects généraux de la sous-traitance

Michel CAPRON, Professeur émérite en sciences de gestion de l'Université Paris-8 Saint Denis,

La sous-traitance suppose une situation juridique définie par le code civil napoléonien. En 1973 le conseil économique et social en donne la définition suivante : *La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale* ».

C'est donc une relation contractuelle triangulaire avec le donneur d'ordre ou maître d'œuvre, le destinataire ou maître d'ouvrage et le sous-traitant ou prestataire de service. C'est également une relation de subordination juridique où le sous-traitant est dépendant des directives du donneur d'ordre mais reste indépendant quant aux conditions d'exécution du travail. Les raisons de la sous-traitance sont de plusieurs ordres : sous-traitance de capacité pour répondre à un pic de commandes, sous-traitance de spécialité pour intégrer un savoir faire, sous-traitance d'impartition c'est-à-dire externalisation d'activités pour se recentrer sur un cœur de métier. Dans chaque cas, on peut distinguer la sous-traitance de marché, la sous-traitance industrielle ou encore la sous-traitance de service.

Le donneur d'ordre choisit le sous-traitant sur des critères variés comme le prix, la qualité du produit et les délais, mais il peut aussi inclure dans son choix le respect de normes et/ou de certifications (ISO, SA...). Les contrats à long terme peuvent faire évoluer les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant avec le risque de devenir dépendant l'un de l'autre. En effet, le plus grand

risque pour un sous-traitant est la disparition du donneur d'ordre, d'où sa recherche de diversification.

La pression sur les prix et les délais agissent sur la force de travail et certains donneurs d'ordre cherchent à contourner les lois sociales en délocalisant les entreprises vers les pays, parfois très lointains, à faible coût de main d'œuvre et moins regardants sur les conditions de travail. C'est pourquoi des recommandations internationales ont été définies :

- Les principes directeurs de l'OCDE (adopté le 25 mai dernier) à l'intention des entreprises multinationales où donneurs d'ordre et fournisseurs s'engagent à prévenir et réduire les impacts défavorables de leurs activités en matière de droit humain, d'emploi, de relation du travail, de corruption et d'environnement.

- Les lignes directrices ISO 26 000 adoptées en novembre 2010 avec notamment la recommandation d'exercer un devoir de vigilance (« due diligence » en anglais) dans la sphère d'influence, sur les impacts sociaux, environnementaux et économiques.

- Le conseil des droits de l'homme de l'ONU a adopté le 16 juin dernier le rapport Ruggie « Protéger, Respecter et Réparer », qui demande aux Etats de protéger les droits de l'homme et aux entreprises de les respecter.

En conclusion, la sous-traitance est un sujet très présent dans les discussions internationales et peut donc être un levier pour faire respecter les conditions de travail, car comme le rappelle Michel Capron, toute personne est une ressource à valoriser et non un coût à diminuer.

### II. Audits et achat responsables : perspectives et limites

Martine COMBEMALE, consultante achat responsable pour Vigeo et directrice de Ressources Humaines Sans Frontières.

L'audit consiste à mener des observations afin de vérifier qu'une entreprise a réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle est capable de faire ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle maîtrise ses risques et qu'elle agit selon des règles. L'audit de la politique d'achat du donneur d'ordre s'appelle audit d'efficacité et doit comporter un diagnostic permettant de remonter aux causes des symptômes observés. L'audit effectué chez les sous-traitants s'appelle audit de conformité et analyse sa capacité à répondre aux attentes sociales des donneurs d'ordre, tout en améliorant les conditions économiques de sa production ; mais parfois déplore Martine Combemale, cet audit se limite à une simple inspection... Les auditeurs travaillent avec des référentiels, ils raisonnent par comparaison de manière interactive à travers des observations, des constats avérés et des conclusions. Le référentiel générique sur lequel ils se basent est la conformité à l'ISO 26 000.

Malgré cela les audits des chaînes de sous-traitances dans les pays hors OCDE restent problématiques, faute de loi ou de volonté d'application de loi et faute d'inspecteur du travail. En effet, on constate de nombreuses lacunes dans les systèmes d'information des ressources humaines et les contrôles internes ainsi que des falsifications de documents. Tous ces manquements entraînent la perte de confiance, comme en Chine, où les documents présentés aux auditeurs sont la plupart du temps des faux. A toutes ces limites s'ajoute le trop grand nombre de codes de conduite et d'auditeurs pas toujours bien formés pour comprendre et interpréter leurs observations. Quid de la visibilité économique, de l'information sur les délais de productions ? Les sites des fournisseurs n'étant généralement pas mentionnés, jusqu'à quel niveau peut-on remonter dans la chaîne de sous-traitance ?

En conclusion, l'audit des sous-traitants, se réfère souvent à des inspections éphémères dont les résultats ne reflètent pas la réalité du terrain. Comment faire alors pour que l'audit social soit un facteur de progrès ? Il faut évaluer la politique d'achat des donneurs d'ordres, ce qui signifie vérifier les engagements au plus haut niveau, l'implication de toutes les parties prenantes, l'intégration du développement durable à chaque étape de processus, une cartographie des risques où l'on positionne les familles d'achats, une législation locale et une inspection du travail fiable dans les pays hors OCDE, une compétence en gestion des ressources humaines, un partenariat social représentatif et formé et enfin des donneurs d'ordre respectueux de leur fournisseur dans les délais de paiement, de fabrication et de qualité.

### III. Le cas de Casino

Bruno COLOMBANI, responsable développement éthique sociale du groupe Casino.

C'est en 2002 que le Groupe Casino, par l'intermédiaire de sa centrale d'achats EMC Distribution, s'est doté d'une Charte d'éthique qui se réfère à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'ONU, la Convention des droits de l'enfant de l'UNICEF, et la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT. Ces principes et les valeurs qui les sous-tendent ainsi qu'une liste de critères d'exigence spécifiques, sont intégrés dans tous ses contrats fournisseurs, la Charte précisant en outre qu'une rupture de contrat est possible en cas de non-respect de tout ou partie des critères.

Casino se donne pour objectif de veiller à ce que les produits (alimentaires et non) vendus dans ses magasins soient élaborés dans le respect des valeurs du groupe et de la réglementation locale. Cette démarche ne concerne pas les marques nationales qui ont leur propre politique. L'évaluation de la conformité des usines à la réglementation sociale locale et à la Charte d'éthique est réalisée par des audits sociaux annoncés, semi annoncés ou inopinés. Au cours de leurs missions, les auditeurs du groupe commencent par une revue documentaire, une visite de l'usine, des entretiens avec les employés, en s'intéressant en particulier à l'organisation de l'entreprise, aux rémunérations, au temps de travail et à l'hygiène et sécurité. A l'issue de ces observations, l'auditeur remet un plan d'actions correctives, puis dans un second temps, engage un audit de suivi en vue d'évaluer les actions mises en place.

Bruno Colombani reconnaît que selon les pays, les temps d'écoute et de discussion peuvent varier pour créer les conditions nécessaires à une collaboration efficace et constructive. Par ailleurs, il confirme les propos de Martine Combemale sur la nécessité de former les auditeurs, en particulier sur les enjeux techniques, culturels et éthiques.

Aujourd'hui, le Groupe Casino répond aux exigences réglementaires que lui impose son statut de société cotée ainsi que son engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies. Casino est également membre de l'ICS, Initiative Clause Sociale, destinée à inciter ses fournisseurs à respecter les droits humains et les réglementations sociales locales dans leurs unités de productions. Par ailleurs, dans le cadre de son engagement éthique, le Groupe doit régulièrement répondre à différents questionnements émanant de la société civile et qui peuvent concerner toutes sortes de problématiques parmi lesquelles les jouets fabriqués par des enfants en Chine, les meubles en bois tropicaux issus de déforestations sauvages, les « diamants du sang », ou encore le sablage manuel des jeans.

### IV. Exemple d'engagements dans la distribution

Jacques PULH, délégué par le CCFD-Terre Solidaire au Collectif de l'Éthique sur Etiquette.

Créé en 1994, aujourd'hui relayé par Artisan du Monde, ce collectif est la branche française du réseau européen Clean Clothes Campaign (CCC) né 1990 aux Pays Bas à la suite d'appels à la solidarité lancés par des syndicats et ONG des pays du Sud dénonçant les violations graves des droits de l'homme au travail.

Le Collectif de l'éthique sur l'étiquette se conforme aux principes de l'Organisation Internationale du Travail et de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Il regroupe des associations de solidarité internationales notamment le CCFD-Terre Solidaire, des syndicats (CFDT), des associations de consommateurs, des associations d'éducation populaire, des chercheurs et des personnes ressources. Le collectif intervient dans les pays du Sud, dans les secteurs à forte concentration de main d'œuvre non qualifiée (textile, jouets et articles de sport) ainsi qu'en France et en Europe à travers les réseaux de distribution et de vente : marques et enseignes de la grande distribution. Le collectif a pour objectif de mondialiser le progrès social, en garantissant le respect des droits humains au travail, promouvant la responsabilité sociale des entreprises et des pouvoirs publics. Ses moyens d'action sont de sensibiliser et mobiliser les consommateurs, de relayer les campagnes de la CCC et d'agir auprès des pouvoirs publics en lien avec le Forum Citoyen et les groupes de travail institutionnels sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Vis-à-vis du pouvoir public, la CCC a interpellé dès 1999 le Parlement européen aboutissant à la résolution HOWITT sur les normes communautaires applicables aux entreprises européennes qui opèrent dans les pays en développement.

En France le collectif a participé à la mise en place de la Loi Texier sur le respect des droits par l'insertion d'une clause sociale dans le nouveau code des marchés publics. En cas de violation avérée d'atteinte aux droits de l'homme au travail, le collectif, sous l'égide d'un de ses membres, Peuples Solidaires lance des « Appels Urgents » proposant l'envoi de lettres aux décideurs (firmes, gouvernements) afin de faire cesser au plus vite ces atteintes. En ce sens il a récemment recueilli, via la CCC, des témoignages de travailleurs victimes de la silicose provoquée par le sablage des Jeans, notamment en Turquie. Depuis mars dernier, une campagne contre ces techniques manuelles de sablage est menée avec le slogan ; « il est mortel ton jean ». Déjà des enseignes françaises ont pris des mesures pour que cessent ses pratiques chez leurs sous-traitants. Quant au gouvernement turc il a interdit cette technique de sablage ; pour autant, le combat continue car outre l'installation d'ateliers clandestins, les producteurs ont déplacé leurs pratiques mortelles vers d'autres pays...

### V. Témoignage

Monique PALLORDET – Petite Sœur de l'Ouvrier,

*Sur mes 40 années de travail, j'ai vécu différentes formes de sous-traitance allant du travail à la pièce, au rendement, à la chaîne, et en flux tendu, en atelier et avec une cadence insoutenable sous surveillance. Les femmes y sont toujours sous qualifiées et sous-payées par rapport aux hommes. Ensuite la sous-traitance, frappée par l'évolution technologique et les crises amenant les baisses du travail, était en péril et variait au gré des marchés conclus. Il y a eu des périodes creuses, d'autres chargées quand les commandes arrivaient avec des délais d'exécution très brefs. Il fallait être rapide et s'adapter rapidement. J'ai souvent travaillé avec les moyens du bord et dans des conditions difficiles lorsque, quand il s'agissait d'études, les cahiers de charges changeaient tous les jours, rendant les délais de plus en plus courts et sous peine de pénalité. Répercussions de ces conditions de travail destructeur : grande tension, paralysie très contre productive. Aujourd'hui, je ne sais plus travailler par petits morceaux, il me faut du temps devant moi...*

## VI. La sous-traitance dans l'industrie

D'après **Abdénour Aïn-Seba**, Président du Centre des Jeunes Dirigeants Rhône-Alpes, la sous-traitance s'est développée car il y a eu un réel besoin d'externaliser, en dehors de l'entreprise des compétences, notamment dans le secteur automobile. Aujourd'hui, l'industrie est mondialisée : l'Europe représente 11% de l'exportation de la Chine qui a signé 62 accords avec l'Organisation Mondiale du Commerce et qui n'en a observé aucun. Or, avant d'être un acteur économique, l'entreprise est un acteur social et sociétal ; c'est le 1<sup>er</sup> lieu d'intégration et d'évolution. C'est donc la responsabilité de l'entrepreneur que de faire évoluer ses collaborateurs. Pour y parvenir les sous-traitants doivent sortir du lien de dépendance d'avec leurs donneurs d'ordres, et partager leur valeur ajoutée avec les collaborateurs mais aussi avec le territoire local. En guise d'illustration, **Abdenour Aïn-Seba** cite le cas d'une entreprise de production de la vallée de l'Arve qui, malgré la pression de fonds étrangers est parvenue à garder son indépendance et à maintenir son activité in situ.

Pour **Henri CATZ**, en charge de la politique industrielle et de la sous-traitance à la CFDT, la sous-traitance est une réalité de fonctionnement de l'industrie parfaitement justifiée dans certaines circonstances et motivée originellement par la recherche d'économie. Mais le constat est sans appel : cette pratique a entraîné une désindustrialisation de l'économie Française. En effet, en 20 ans, la production du secteur industriel est passée de 23% à 13% du PIB avec une montée en puissance des activités de services et l'externalisation des activités industrielles à l'étranger ; à titre de comparaison l'Allemagne a quant à elle augmenté sa production de 20%. Pour tenter de comprendre ces situations, plusieurs rapports ont été rendus, dont celui de Jean-Claude Volot en 2010 qui décrit les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants du secteur industriel : l'auteur critique vigoureusement les protagonistes et leurs pratiques qu'il qualifie de mafieuses comme le prêt illicite de main d'œuvres, la spoliation ou le détournement de propriété intellectuelle au profit du donneur d'ordre etc. Les solutions proposées par JC Volot sont de plusieurs ordres : amélioration du dialogue social et transparence vis-à-vis des représentants du personnel pour éviter les abus et les dérives ; il suggère également l'implication du Fonds Stratégique d'Investissement (fond souverain français) dans les secteurs stratégiques de l'industrie française et un fond d'Investissement Socialement Responsable pour limiter les délocalisations.

**Claude CHAM**, Président de la Plate Forme Automobile et de la Fédération des Industries des Equipements des Véhicules suggère quant à lui de faire en sorte que les relations de business soient équilibrées. Il estime que la relation adéquate est l'alliance et non la sous-traitance car une alliance est plus objective, et s'oriente vers le long terme. Pour lui, le fournisseur doit garder son indépendance en diversifiant ses donneurs d'ordre et en se rendant incontournable. Mais pour cela, il faut du temps qui fait souvent défaut. Pour les aider, les pouvoirs publics ont incité les équipementiers du secteur automobile et les fournisseurs à signer des codes de bonne conduite pour le respect de certaines règles de déontologie et leur ont fourni des lieux de rencontre que sont les plates-formes.

En conclusion, pour développer et pérenniser son entreprise il faut lui donner un cadre général, législatif, éthique qui lui permet de prendre en main sa destinée et conquérir à terme son indépendance.

## VII. III- Point de vue d'un gérant de fonds

**Aurélié Baudhuin**, analyste ISR chez Meeschaert

Avant d'investir dans une entreprise, un gérant se doit, de vérifier toute une série de paramètres non seulement financiers mais également extra-financiers. Cette nécessité est d'autant plus prégnante dans le cas des fonds ISR.

Les analyses sont faites en grande partie par des agences de notation sociale, mais chaque gérant peut faire un complément d'évaluation en rencontrant les entreprises ou en leur envoyant des questionnaires ciblés. Parmi les critères analysés, les relations entre les différentes parties prenantes occupent une place importante, car cela permet d'identifier les stratégies de l'entreprise. La mise en place d'une politique d'achat responsable et de relations avec les sous-traitants, sont un levier majeur dans la cartographie des risques de l'entreprise ; Parmi ces risques, on distingue : les risques sociaux, en particulier en cas d'implantation dans les pays où le droit du travail est limité avec un focus sur les conditions de travail, la santé, la sécurité, les salaires, la liberté d'association, le droit syndical, le travail des enfants... Les risques environnementaux : les déchets, la pollution, l'énergie, le recours excessif à certaines matières premières... D'où l'importance d'avoir accès à la traçabilité des produits à chaque étape de leur fabrication et d'identifier la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Au niveau de la gouvernance, l'analyste ISR doit avoir des informations sur l'existence et la nature des chartes, des codes de bonne conduite, des cahiers des charges dans le cadre d'appels d'offre, des certifications, des formations, de la participation de l'entreprise à des initiatives communes favorisant les bonnes pratiques...

Intégrer toutes ces problématiques dans la grille d'un Investissement Socialement Responsable suppose des indicateurs référentiels comme dans les conventions internationales, les principes de l'OCDE ou le Pacte Mondial des Nations Unies.

Aurélié Baudhuin conclut en reconnaissant que la sous-traitance est un objet d'étude croissant dans l'analyse ISR, mais en regrettant que les informations disponibles soient encore lacunaires par un manque évident de standardisation des données de base et encore trop peu de communication sur l'organisation interne des entreprises.

**L'assemblée générale** de l'association Ethique et Investissement a eu lieu 16 mai 2011. Après la lecture du rapport moral et l'analyse des tableaux financiers, s'est instauré un débat sur la situation financière de l'association et sur ses moyens de communication. Au cours du vote qui a succédé, toutes les résolutions présentées ont été adoptées. En particulier, l'assemblée générale a renouvelé pour 3 ans les mandats d'administrateur de Michelle Barrot et François Rossignol. Le rapport moral est disponible sur le site de l'association : [www.ethinvest.asso.fr](http://www.ethinvest.asso.fr).

Les versions papier du rapport moral et des tableaux financiers seront adressées aux adhérents sur demande.

Lors du conseil d'administration du 14 juin 2011, le bureau de l'association a été reconduit à l'identique.

PRESIDENTE : Marie-Laure PAYEN

TRESORIERE : Thérèse VAN DE WEGHE

SECRETARE : Jacques TERRAY

CHARGE DE MISSION : Murielle HERMELLIN

ASSOCIATION ETHIQUE et INVESTISSEMENT : 93 Rue de Sèvres, 75006 PARIS - tel : 01 45 49 84 41 - [info@ethinvest.asso.fr](mailto:info@ethinvest.asso.fr) - [www.ethinvest.asso.fr](http://www.ethinvest.asso.fr)

