

Organisation Internationale du Travail - Université Paris Dauphine

Actes de la conférence « Chaines d'approvisionnement mondial et travail décent : quels outils pour évaluer les conditions de travail ? »

19 novembre 2015

En introduction, Cyril Cosme, directeur du bureau de l'OIT pour la France, a rappelé que le sujet des chaines d'approvisionnement mondiales (CAM) était à l'ordre du jour de la Conférence Internationale du Travail de juin 2016. Le changement d'échelle de ces CAM dans les dernières décennies invite les entreprises, les acteurs publics, les partenaires sociaux et la société civile à s'interroger sur leurs capacités à maîtriser les risques inhérents à leur extension. Pour cette conférence qui se situe dans le prolongement des Entretiens France-BIT organisé au Collège de France en janvier 2015, le BIT et l'Université Paris Dauphine ont décidé de privilégier une approche opérationnelle centrée sur la question des instruments mobilisés par les entreprises pour contrôler et évaluer les conditions de travail de leurs fournisseurs.

Première partie : Que retenir des travaux de recherche en cours sur les nouvelles chaines d'approvisionnement mondiales ? (Modération : Dominique Méda, Université Paris Dauphine)

Présentation du rapport du BIT « Emploi et question sociale dans le monde », **Raymond Torres**, OIT, Département de la recherche

Discutants : **Vincent Aussilloux**, France Stratégie, **Jean-Marc Siroën**, Université Paris Dauphine, **Adama Ekberg Coulibaly**, Commission des Nations Unies pour l'Afrique

Les messages clés du chapitre 5 du rapport « Emploi et Questions sociales dans le monde 2015 » consacré aux chaines d'approvisionnement mondiales :

- Une augmentation très rapide des échanges de biens intermédiaires a été observée jusqu'en 2008 avant une quasi-stagnation.
- Cet accroissement a été rendu possible grâce à plusieurs facteurs : la diminution du coût de transport international, les politiques commerciales et d'investissement international et par une plus grande fragmentation des processus de production par l'intermédiaire des nouvelles technologies.
- Il est difficile de prévoir les évolutions futures. Dans certains secteurs, on observe une relocalisation de la production, les entreprises pouvant être à la recherche d'une plus grande stabilité sociale. Cependant, pour la première fois depuis bien longtemps, l'investissement international dans les pays européens dépasse l'investissement international européen vers l'extérieur.
- Un emploi sur cinq dans le monde est connecté aux CAM. Ces emplois sont de plus en plus souvent liés aux services, notamment aux services aux entreprises. Les femmes sont surreprésentées dans les emplois salariés liés aux CAM dans les pays en développement. La tendance est inverse dans les pays développés.
- Les CAM ont globalement un impact positif sur la productivité mais quasiment nul sur les salaires ce qui expliquerait en partie le creusement des inégalités.

Discussion

Parmi les commentaires apportés par les discutants, on retiendra en particulier les points suivants:

- Le développement des CAM a rendu plus pertinente la théorie traditionnelle du commerce s'internationale : la spécialisation est de plus en plus souvent basée sur la différence entre le coût des facteurs.
- Toutes les régions ne sont pas intégrées de façon équivalente dans les CAM. L'Afrique où l'emploi est très majoritairement agricole est ainsi particulièrement peu connectée.
- D'un point de vue technique, les CAM posent un défi statistique important, en particulier de double compte, ce qui amène une surestimation quasi-systématique de la valeur ajoutée produite.
- La question des zones franches n'est pas suffisamment prise en compte dans l'étude. Les études de cas ont montré leurs effets très contrastés. Dans plusieurs cas, elles ont permis de diminuer la pauvreté par l'intermédiaire de l'augmentation de l'emploi féminin.
- Les évolutions futures des CAM sont difficiles à anticiper. Elles dépendront pour beaucoup de la dépréciation de la monnaie des pays émergents et de la baisse du prix du pétrole.
- Une cause possible du ralentissement observé depuis 2008, sur lequel il faut rester toutefois très prudent, est peut-être à chercher dans la multiplication des accords commerciaux bilatéraux ou régionaux. Si ces derniers ont tendance à faciliter le développement des chaînes entre les pays signataires, ils ont aussi un effet négatif pour les pays tiers. Une autre hypothèse possible réside dans le fait qu'on ait peut-être atteint un seuil difficile à dépasser dans la spécialisation.
- Les discutants se sont montrés prudents sur la question de la relocalisation en Europe. Le taux d'investissement et l'emploi manufacturier dans les entreprises de la zone euro ont reculé de façon continue depuis le début des années 2000.

Deuxième partie : Quels outils les entreprises multinationales utilisent-elles pour évaluer les conditions de travail tout au long de leur chaîne d'approvisionnement, en particulier quel recours à l'audit social privé ? (Modération : M. Gilles Bélier, Avocat, Conseil d'Orientation pour l'emploi)

Présentation d'une étude sur les audits sociaux dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, par **Pauline Barraud de Lagerie**, Université Paris Dauphine

Premier panel de discutants (entreprises) : **Brigitte Dumont**, Directrice Responsabilité sociale d'entreprise Groupe Orange, **Bertrand Swiderski**, Directeur du développement durable, Carrefour, **Tristan Lormeau**, Directeur des Ressources et Compétences Alliance et Directeur des Ressources Humaines Corporate Renault, **Jacques Kheliff**, Directeur du développement durable de Solvay et **Nicole Notat**, Présidente de VIGEO

Second panel de discutants (société civile et OIT) : **Ben Vanpeperstraete**, Supply Chain Coordinator, Uni Global Union, **Pierre-Yves Chanu**, Président de la plateforme RSE, **Merten Sievers**, OIT, Global coordinator - Value chain development, Unité en charge des PME

Les messages clés du rapport « Chaînes globales de valeur et audit social »

Pauline Barraud de Lagerie a rappelé que l'audit social était un instrument privé, adopté volontairement par les entreprises et qui prend la forme d'un outil de mesure ayant vocation à améliorer les conditions de travail dans les pays du sud. Que l'audit social soit un instrument de

nature privée s'explique par l'histoire de l'outil : le mouvement anti-sweatshops dans les années 90 a conduit les entreprises à produire en réaction un certain nombre d'outils (codes de conduites, puis clauses sociales, puis audits sociaux, puis actions correctives). Un véritable marché des référentiels (SA 8000, FLA, ETI, BSCI, ICS¹¹...) et des cabinets d'audit social s'est constitué.

Les codes de conduite définissent les bonnes conditions de travail, la plupart du temps en référence aux conventions (fondamentales ou non) de l'OIT, y compris pour des usines pour lesquelles elles pourraient ne pas être applicables car situées dans un pays qui ne les a pas ratifiées (dans ce cas, le code de conduite devient faiseur de normes). La check-list, de façon moins visible, est également porteuse de choix normatifs importants. Tous les choix techniques (codage binaire, refus de faire une moyenne...) sont en réalité porteurs d'enjeux de valeur.

La double utilisation de l'audit social comme outil de gestion et comme outil d'amélioration des conditions de travail peut être source de tension : comme lorsqu'un trop grand nombre d'usines sont non conformes dans le réseau de fournisseurs, un donneur d'ordre mettrait en danger son approvisionnement s'il rompait systématiquement ses relations avec elles.

Depuis longtemps, les audits sociaux font l'objet de critiques de différentes natures :

- **Des critiques concernant la réalisation des audits** : D'abord, les militants dénoncent les audits annoncés et l'incompétence voire la dépendance des auditeurs. Ensuite, il existe une critique du principe de l'audit social comme « inspection » : des outils plus fins sont proposés par des acteurs pour éviter la check-list et faire émerger les problèmes propres à chaque site de production ; mais ils nécessitent une durée d'audit beaucoup plus long.
- **Des critiques concernant les usages des audits** : Par illusion de conformité, on désigne l'idée que la représentation des résultats d'audit masque le caractère très partiel du nombre de fournisseurs évalués. L'illusion de responsabilité désigne le fait que les donneurs d'ordre se trouvent dédouanés de changer leurs pratiques d'achat. Enfin, les audits sociaux sont critiqués comme mesure experte : le fait de confier à des auditeurs le soin d'évaluer les conditions de travail est contesté au nom du droit des travailleurs à apprécier eux-mêmes leurs conditions.

L'OIT propose des programmes qui tranchent de façon plus ou moins importante avec la logique de l'audit social. Better Work s'inscrit dans la lignée de l'audit social mais a incorporé des évolutions dans son fonctionnement : les audits ne sont pas annoncés ; le code de conduite est différencié selon les pays ; il n'y a pas de score pour éviter que ce soit un outil de gestion ; il intègre une dimension de formation et d'accompagnement des usines de façon à permettre une réelle action syndicale et laisser l'usine améliorer ses pratiques de manière endogène. Autre modèle, le programme Score : il ne s'agit pas d'une démarche disciplinaire mais de régulation. Le principe est de convaincre les sites de production que l'amélioration des conditions de travail entraîne une amélioration de la productivité.

D'autres initiatives existent comme le projet de loi débattu en France sur le devoir de vigilance votée en première lecture à l'Assemblée nationale ou le recours à la négociation collective à

¹¹ SA 8000 a été conçue à la fin des années 1990 par le *Social Accountability International* (SAI) qui le développe et supervise. FLA : Fair Labor Association, ETI : Ethical Trading Initiative, BSCI : Business Social Compliance Initiative et ICS : Initiative Clause Sociale. Pour plus de détails, cf. Barraud de Lagerie, P., 2016, *Chaînes globales de valeur et audit social*, ILO, Research papers (à venir)

l'échelle internationale et sur les sites de production. Dans ce cadre, l'acteur syndical redevient alors essentiel.

Chaque outil est porteur d'avantages et d'inconvénients. Ce sont des arbitrages politiques qui sont en jeu :

- Toucher le plus grand nombre avec des mesures sommaires ou toucher moins de sites mais avec une évaluation plus complète ?
- Continuer la menace de défection/sanction ou avoir une démarche plus positive en montrant que productivité et amélioration des conditions de travail vont de pair ?
- Promouvoir des droits universels ou laisser aux travailleurs le soin de définir les droits qu'ils veulent défendre ?

Discussion

Les intervenants ont tous souligné l'importance des audits sociaux dans le contrôle de la chaîne de sous-traitance et la place centrale des normes du travail. Ils ont toutefois proposé quelques points d'approfondissement afin d'améliorer les conditions de travail sur :

- **La mutualisation des audits** : La mutualisation des audits sociaux (codes de conduites, échange de bonnes pratiques) pourrait être une pratique à systématiser comme le montre les expériences entre les grands opérateurs mondiaux de télécom (*Joint Audit Corporation* cf. encadré) ou entre les grands acteurs de la chimie (*Together for Sustainability*). Sur ce point d'ailleurs, le représentant de Carrefour invite à une harmonisation internationale des standards d'audits. Selon lui, l'OIT devrait porter une telle initiative.
- **L'instauration d'une relation de confiance avec le fournisseur** : Plusieurs intervenants ont insisté sur le fait qu'il ne suffisait pas d'édicter des règles au niveau des donneurs d'ordre. Il est nécessaire que celui-ci s'implique de façon active dans un dialogue et dans l'accompagnement de ses fournisseurs. Cela permet d'instaurer une relation de confiance dans la durée et parfois de lever des incompréhensions sur l'objectif de respect des normes.
- **L'achat responsable** : La question du rôle des acheteurs est cruciale dans la démarche de RSE. Il convient de veiller à éviter les injonctions paradoxales pour ce maillon essentiel de la chaîne (arbitrage à faire entre le coût le plus bas et le coût le plus juste). Ainsi des dispositifs d'intéressement à destination des acheteurs et prenant en compte l'atteinte des normes fondamentales du travail par les fournisseurs sont possibles et devraient être systématisés.
- **La diligence raisonnable dans la chaîne de sous-traitance** : Un des problèmes des audits décidés par les donneurs d'ordre est souvent qu'ils se limitent aux fournisseurs de rang 1 (ou 2 maximum) alors que la chaîne d'approvisionnement peut-être beaucoup plus longue que cela. C'est pour cette raison que Renault a intégré dans son référentiel des items sur l'approvisionnement du fournisseur. Le principe d'une cartographie des risques pourrait également être systématisé. Toutefois, c'est souvent dans les rangs les plus éloignés du donneur d'ordre que les conditions de travail sont les plus mauvaises. C'est pour tenter de répondre à ce type de problème que le BIT a développé un programme (*Value Chain Development*) adressé aux petites entreprises visant à libérer le potentiel de création d'emplois de qualité. Ce programme fonctionne en coopération avec les gouvernements, les partenaires sociaux et le secteur privé et cherche à améliorer l'environnement des affaires, l'accès à des formations à l'entrepreneuriat et les pratiques en milieu de travail.
- **Le dialogue social international** : Devant la difficulté de faire respecter les normes fondamentales chez leurs sous-traitants, en particulier celles relatives au dialogue

social particulièrement difficile à évaluer au travers des audits sociaux, certaines entreprises ont choisi d'adopter un accord cadre mondial (Renault, Carrefour et Solvay). Chez Renault, le suivi de l'accord est ainsi effectué conjointement par la direction, les membres du comité de Groupe et IndustriAll Global Union. Un système d'alerte a été mis en place dans ce cadre.

- **La communication** : Pour Vigéo, il est fondamental de savoir si les engagements qui sont formalisés, sont portés au niveau central et suivis d'effet. C'est pourquoi dans ses procédures de notation, l'agence a intégré la question de la qualité du contrôle exercé par le donneur d'ordre sur ses sous-traitants, en particulier sur sa capacité à rendre public les résultats des audits. Vigéo observe qu'il n'y a pour le moment qu'une fraction très minoritaire des multinationales qui sont en mesure de rendre des comptes sur les mesures correctrices imposées par ces résultats.
- **L'intérêt d'un accord global à l'échelle d'un pays** : plusieurs intervenants ont souligné les bienfaits de l'Accord sur la sécurité des bâtiments signé au Bangladesh sous le contrôle du BIT à la suite de l'effondrement du Rana Plaza. Ils ont souhaité qu'une telle démarche puisse être transposée dans d'autres pays en l'adaptant au contexte local.

Encadré - L'initiative *Joint Audit Corporation* dans le secteur des Télécoms

En 2010, Orange a lancé en commun avec Deutsch Telecom et Telecom Italia, une initiative sectorielle, la JAC (*Joint Audit Corporation*) qui regroupe désormais dix membres. Dans ce cadre, les fournisseurs doivent appliquer des normes et conditions sociales, environnementales et éthiques conformes aux ambitions des opérateurs. La plupart des produits étant fabriqués en Asie du Sud-Est, la grande majorité des audits est effectuée dans cette zone.

Un code de conduite et des lignes directrices communes à l'ensemble des opérateurs ont été adoptés. Une grille de 142 items a été constituée : 25 concernant l'éthique (corruption, RSE des fournisseurs, minéraux issus des zones de conflits), 17 sur l'environnement (émissions CO2, prévention de la pollution, matériaux chimiques et dangereux), 50 sur la santé et la sécurité des collaborateurs (préparation, formation à la sécurité, hygiène et sécurité autour des machines ; conditions de vie – hébergement, cantine et restauration) et 50 sur le social (lutte contre discriminations, heures supplémentaires, travail des enfants, rémunération...).

Des audits sont effectués sur le terrain et des actions correctrices sont prises et suivies par l'opérateur qui a décidé de l'audit. Depuis 2010, 178 audits ont été menés et ont concerné 600 000 salariés. Chaque année, un forum est organisé avec les ONGs pour partager les résultats et les ambitions des opérateurs.

Troisième partie : Quel rôle pour l'OIT dans la promotion du Travail décent dans les chaînes d'approvisionnement ? (Modération : Marie-Ange Moreau, Université Lumière Lyon 2)

Allocution d'ouverture, **David Seligson**, OIT, Unité « Secteur manufacturier, énergie et mines », Département des politiques sectorielles

Discutants : **Bernard Thibault**, Membre du Conseil d'administration du BIT, **Jørgen Rønne**, Vice-président employeur du Conseil d'administration du BIT, **Emmanuel Julien**, OIT, Département Entreprises et **Claude Jeannerot**, délégué du Gouvernement français au Conseil d'administration du BIT.

En ouverture, **David Seligson** (Secteur) a présenté l'état des réflexions en vue de la prochaine Conférence Internationale du Travail. Il a précisé le champ des relations qui seront prises en compte dans la discussion: à la fois les investissements directs étrangers, dans lesquels l'entreprise mère a une responsabilité directe sur ses employés des filiales, et l'externalisation auprès de sous-traitants et fournisseurs locaux. Il a rappelé que les CAM posent un défi important de gouvernance puisque les législations existantes ont été conçues pour des marchés nationaux et ne permettent pas d'agir sur des activités transfrontalières. Les questions à examiner durant la discussion seront : 1) les grandes tendances et leur rôle dans l'emploi et les conditions de travail, 2) le repérage des politiques et les bonnes pratiques permettant l'amélioration des conditions de travail et 3) le rôle des normes internationales du travail, des multinationales et des gouvernements dans l'application des lois.

Bernard Thibault du collège des travailleurs a observé qu'il existait une certaine résistance à évoquer les questions de contrôle et de devoir de vigilance des entreprises. D'après lui, ce ne sont pas seulement les Etats qui doivent être tenus responsables du respect des normes du travail. Il faut également s'interroger sur les responsabilités relevant des entreprises car la recherche du coût le plus bas et du standard social le moins contraignant est souvent le moteur des délocalisations. Il s'est dit conscient des réalités différentes selon les secteurs et selon les pays. Mais personne ne peut ignorer les conditions sociales et la manière dans lesquelles s'exerce aujourd'hui une partie du commerce international. La solution réside dans le dialogue social et dans la bonne articulation entre les différents niveaux de responsabilité. Il est ainsi nécessaire de réviser les accords commerciaux afin de renforcer le suivi et l'application des clauses relatives aux normes fondamentales. L'OIT devrait d'ailleurs avoir un rôle dans ces accords.

Pour **Jorgen Ronnest**, représentant des employeurs, les CAM stimulent la productivité et ont un effet positif sur les conditions de travail (salaires, formation et sécurité). Au niveau international, l'enjeu n'est pas d'ordre normatif. Le problème réside plutôt dans la mise en œuvre au niveau national des normes du travail. Il n'y a donc pas de raison de transférer la responsabilité des Etats vers les entreprises. Le BIT doit adopter une démarche pragmatique afin de connaître et de diffuser les bonnes pratiques sur le travail décent dans les CAM. Le BIT doit cibler les sujets sur lesquels les mandants peuvent tomber d'accord, sans que la question de la souveraineté nationale ne soit bloquante.

Emmanuel Julien, du département des Entreprises, a rappelé le rôle du BIT vis-à-vis de ses mandants. D'après lui, le BIT a de plus en plus un rôle d'opérateur qui lui permet d'intervenir afin de favoriser le dialogue entre les parties dans la chaîne d'approvisionnement, l'émergence d'un environnement propice à la création d'emploi ou encore le renforcement des institutions. Il a également fait le point sur les différents programmes du BIT en place : Better work, SCORE etc. L'action du bureau doit être déployée de façon à avoir l'impact sur les populations le plus important possible, en choisissant finement les pays ou les régions et les secteurs d'intervention. Emmanuel Julien souligne également que le BIT devrait chercher à avoir une connaissance encore plus approfondie des initiatives en lien avec la RSE et d'en vérifier la cohérence avec les normes internationales du travail. Il a souligné que l'objectif exprimé par Carrefour de réduire le nombre de fournisseurs était partagé par des nombreux donneurs d'ordre au niveau mondiale et que cela pourrait entraîner davantage de progrès social. Enfin, il a salué la mise en place du Vision zero fund qui permettra d'améliorer la sécurité des bâtiments, un levier non négligeable pour l'amélioration des conditions de travail et de la productivité.

Claude Jeannerot, délégué du gouvernement français, a rappelé les trois initiatives actuelles qui engagent le gouvernement français. Tout d'abord, le G7 qui a exprimé l'ambition que les droits humains puissent être portés avec les entreprises au-delà des frontières nationales et la création du Vision Zero Fund. Ensuite, l'adoption prochaine d'une loi obligeant les entreprises d'au moins 5000 salariés à adopter un plan de vigilance pour identifier et prévenir les risques d'atteinte aux

droits de l'homme, à l'environnement, à la sécurité humaine. Enfin la directive européenne relative à l'obligation de reporting extra-financier qui prévoit l'obligation de publication d'informations relatives au respect des Droits de l'Homme, à la lutte contre la corruption. S'agissant des attentes du gouvernement, le délégué a souligné l'importance pour le BIT de renforcer sa fonction de centre de ressources et de recherche, de soutenir le dialogue social à tous les niveaux et d'accompagner et de conseiller les entreprises dans leur démarche de responsabilisation.

Enrico Cairola (BIT/ACTRAV) et **Adam B. Greene** (BIT/ACTEMP) étaient chargés de synthétiser et de conclure les travaux de la journée.

Dans sa synthèse, **E.Cairola** a mis en évidence quelques points saillants des discussions et des éléments qui ressortent des premières discussions avec le collègue des travailleurs. D'abord, il a souhaité que le BIT approfondisse ses connaissances sur les chaînes de valeur et leurs impacts, par exemple en développant un outil permettant de mesurer les déficits de travail décent tout au long de ces chaînes, mais aussi par exemple en développant des recherches sur le rôle des zones franches. Ensuite, il a insisté sur le rôle du dialogue social tel qu'il a été mis en évidence par les entreprises présentes, en particulier des accords-cadres internationaux, dans la mise en œuvre de la RSE. La promotion du dialogue social à tous les niveaux devrait rester un élément d'intervention majeur pour le BIT. Enfin, il a invité les participants et les mandants à réfléchir aux étapes qui suivront la discussion de juin et la prochaine révision de la Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales, par exemple à l'idée d'élaborer une convention spécifique sur les chaînes d'approvisionnement.

Adam B. Greene a de son côté souhaité préciser la vision de la communauté des employeurs sur le sujet. Selon lui, il est impératif de rester dans la logique et les limites des principes directeurs des Nations Unies pour les Entreprises et les Droits de l'Homme qui définissent précisément les responsabilités des différents acteurs. Sur la base de ces principes, il n'est pas possible de transférer la responsabilité des Etats quand ils sont défaillants, sur les entreprises. Or d'après A.Greene, dans une immense majorité des cas, les problèmes proviennent d'une non-application des lois nationales. Pour faire face à ce problème, les entreprises ont développé des outils privés comme les audits sociaux ou les codes de conduite mais ces outils ne remplaceront jamais l'action de l'Etat. Leur seule arme disponible serait donc de changer de fournisseur. Selon A.Greene, les dispositions relatives au travail intégrées dans les accords commerciaux sont une excellente manière de contraindre les gouvernements à améliorer ses normes du travail en citant l'exemple du partenariat Transpacifique ou l'accord US-Vietnam. Le programme Better work a lui aussi eu impact indirect positif sur la législation dans le cas du Viet Nam. Il a enfin lui aussi appelé le Bureau à approfondir ses connaissances et la recherche sur les outils et les initiatives privés et sur les conditions de travail dans les entreprises exportatrices.