



UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER

UFR Droit et Sciences Politiques

Mémoire de recherche

Sous la direction de Madame Laurence WEIL

Le rôle des grands groupes dans la participation
d'une mise en place d'une véritable politique de
Responsabilité Sociétale de l'Entreprise pour
leurs sous-traitants.

Année 2014-2015

Alexandre Moroni



Master 2 Sécurité Environnement Qualité



UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER

UFR Droit et Sciences Politiques

Le rôle des grands groupes dans la
participation d'une mise en place
d'une véritable politique RSE pour
leurs sous-traitants.

*Comment les grands groupes peuvent-ils aider
leurs sous-traitants à mettre en place une
véritable politique RSE ?*

Master 2 Sécurité Environnement Qualité

Remerciements

Je remercie dans un premier temps ma tutrice pédagogique et directrice de l'ESEQ, Laurence Weil, pour m'avoir guidé dans l'élaboration du plan de ce mémoire.

Je remercie toute l'équipe pédagogique et l'équipe encadrante de l'ESEQ, qui nous donne les moyens de travailler et de rédiger nos mémoires dans les conditions des plus favorables.

Je remercie les intervenants sur la RSE, que sont M.OGE et M.FERNANDEZ, qui grâce à leurs cours, m'ont donné l'idée de travailler sur le sujet choisi.

Je remercie mes collaborateurs de l'entreprise SNCF, les anciens étudiants de l'ESEQ et mes professeurs de m'avoir fourni de la documentation en lien avec les RSE et l'ISO 26000.

Enfin, je remercie mes proches pour leurs critiques et remarques dans l'optimisation de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Contenu

Partie 1 : Le contexte de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises

Titre 1 : Approche théorique et fondement conceptuels. 10

Section 1 : Du développement durable à l'éthique vers la responsabilité sociétale de l'entreprise 11

Paragraphe 1 : Le développement durable à l'origine de la RSE 11

Paragraphe 2 : Lien entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. 12

Paragraphe 3 : Finalité recherchée par la RSE..... 13

Section 2 : Les enjeux de la RSE..... 14

Paragraphe 1 : L'enjeu social et sociétal 15

Paragraphe 2 : L'enjeu économique..... 16

Section 3 : Les relations donneurs d'ordre / sous-traitants 16

Paragraphe 1 : Définition de la sous-traitance..... 16

Paragraphe 2 : Les enjeux de la relation DOST..... 17

Titre 2 : Le cadre normatif de la RSE appliquée aux relations DOST..... 19

Section 1 : Panorama institutionnel 19

Paragraphe 1 : A l'échelle internationale 19

Paragraphe 2 : A l'échelle européenne. 22

Paragraphe 3 : En France , des outils législatifs approfondis mais pas suffisamment appliqués 24

Section 2 : Les démarches non-étatiques 26

Paragraphe 1 : Les ONG et les associations..... 26

Paragraphe 2 : Les agences de notations extra financières 27

Partie 2: Une dynamique RSE dans les grands groupes, contrasté par un retard dans la sous-traitance

Titre 1 : Le paradoxe des relations entre grands groupes et sous-traitants	30
Section 1 : Certains sous-traitants n'ont pas les moyens de mettre en œuvre une politique RSE...	30
Paragraphe 1 : Différents degrés de relation DOST	30
Paragraphe 2 : La RSE, loin des préoccupations des sous-traitants non stratégiques.....	32
Section 2 :L'implication actuelle des grands groupes.	35
Titre 2 : Les perspectives d'amélioration	38
Section1 : Les relations inter-entreprises, réel levier de compétitivité	38
Paragraphe 1 : Encourager l'innovation.....	39
Paragraphe 2 : Intégrer les «parties prenantes» au niveau stratégique et dans la formalisation des stratégies RSE.....	39
Section 2 : Uniformiser la notion de sous-traitance.....	40
Paragraphe 1 : Réduire les discontinuités juridiques en France	40
Paragraphe 2 : Normaliser et harmoniser la définition de la sous-traitance.....	41
Paragraphe 3 : Définir des indicateurs de référence partagés.....	41

Glossaire

AFNOR : Association Française de Normalisation

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ASTREES : Association Travail Emploi Europe Société

DO : Donneur d'Ordre :

DOST : Donneur d'ordre / Sous-traitant

GP : Grand Groupe

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

ISR : Investissement Socialement Responsable

MEDEF : Mouvement des Entreprises De France

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OIT : Organisation Internationale du Travail

ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

ST : Sous-traitant

PME : Petite et Moyenne Entreprises

PP : Partie Prenante

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

.

Préambule

En intégrant volontairement des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités économiques et commerciales, les entreprises font le choix de recentrer l'Homme au cœur du système.

Certaines entreprises sont convaincues que de traiter l'enjeu économique de la même manière que celui du respect de l'environnement et du bien-être social est un réel levier de compétitivité. Ainsi, la mise en place d'une démarche RSE dans les entreprises ne cesse de croître depuis ces dernières années.

Seulement, la tendance actuelle montre qu'il y a davantage de grands groupes aux bénéfices élevés que de PME aux revenus modestes qui s'engagent dans de telles démarches. Ainsi, un des enjeux actuels pour l'économie française de demain est d'aider les PME à s'approprier ces démarches RSE afin de répondre aux demandes croissantes des marchés publics et privés.

Le concept est simple : c'est l'entreprise qui détient le pouvoir de sortir l'Etat d'une crise et de donner tout son sens au développement durable.

Introduction

Une entreprise se définit comme une organisation dont le but est de produire et de fournir des biens et (ou) des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers. Elle exerce son activité dans le cadre d'un contexte précis auquel elle doit s'adapter. A ce titre, il est fréquent qu'un grand groupe sous-traite une partie de sa production à un réseau de sous-traitants pour s'adapter à la demande d'un marché tout en se focalisant sur son cœur de métier. Dans une telle configuration, le grand groupe nommé comme «donneur d'ordre» (DO) accepte de facto une perte de contrôle sur la qualité du travail sans risque avéré s'il existe une véritable collaboration horizontale entre les différentes entreprises.

Le cumul des abus à la dérèglementation de l'activité économique et les accidents industriels dans un contexte de crise économique impactent l'opinion publique. Des voix s'élèvent et exercent des pressions depuis le début des années 1990 pour que les entreprises deviennent davantage responsables. Actuellement les donneurs d'ordres qui ont les moyens financiers suffisants intègrent la notion de «responsabilité» comme pilier de leur stratégie pour rester compétitif dans le long terme. Elles recherchent la «performance globale» dans les interactions avec leurs partenaires et intègrent des aspects sociaux et environnementaux aux aspects économiques et financiers: c'est la responsabilité sociétale des entreprises. Dans une relation donneurs d'ordres / sous-traitants, le dialogue social permet d'établir des relations stable et durable et de développer des actions pertinentes et pragmatiques qui constituent un levier d'innovation donc de compétitivité.

Sachant qu'à priori, les sous-traitants sont des groupes vulnérables aux moyens financiers limités et que la mise en place d'une stratégie représente un coût élevé, notamment ceux liés aux investissements pour se conformer aux exigences du commanditaire, comment les grands-groupes peuvent-ils aider leurs sous-traitants à mettre en place une véritable politique de responsabilité sociétale?

Nous allons analyser dans une première partie les concepts et les fondements conceptuels de la responsabilité sociale et sociétale des entreprise ainsi que le cadre normatif qui régit les relations donneur d'ordre / sous-traitants (DOST). Nous allons montrer dans une deuxième partie le paradoxe des relations DOST dans la volonté de mettre en place une politique RSE partagée et nous allons donner les axes d'amélioration qui en découlent.

Partie 1 : Le contexte de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Titre 1 : Approche théorique et fondement conceptuels.

En 1970 Milton Friedman¹ écrivait « *le dirigeant d'une entreprise est mandaté par les actionnaires de l'entreprise ; le bien social est de la responsabilité des pouvoirs publics, pas de l'entreprise.* ». Trente ans plus tard, le 21 septembre 2001 l'usine AZF près de Toulouse explose entraînant la plus grande catastrophe industrielle de ces trente dernières années en Europe. Le bilan officiel est de 30 morts et plus de 2200 blessés². Parmi les nombreux rapports d'enquête sur le sujet, la sous-traitance a été montrée du doigt à plusieurs reprises comme facteur aggravant en matière de sécurité. En 2011, quarante ans plus tard, Michaël Porter³ soulignait que « *l'augmentation importante de l'activité économique était une cause majeure des problèmes sociaux, environnementaux et des problèmes économiques* ».

« La responsabilité sociétale des entreprises correspond à la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- prend en compte les attentes des parties prenantes (individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation – exemples : fournisseurs, clients, actionnaires, salariés, collectivités, média, ONG, etc) ;*
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (exemple : normes relatives au travail de l'Organisation Internationale du Travail) ;*
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

Définition norme ISO 26000

¹ Milton Friedman est un économiste américain - The New York Times Magazine, September 13, 1970

² Hedi BEN BRAHIM, Sébastien MICHELIN, ingénieurs des Mines – *Sécurité et sous traitance : d'une logique de confrontation au partenariat* – Septembre 2005

³ Michael Porter : professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard

Section 1 : Du développement durable à l'éthique vers la responsabilité sociétale de l'entreprise

Notre système économique actuel rencontre des limites, qui doivent être dépassées par une nouvelle approche durable. Damien Bazin⁴ (2006) explique alors que « *la philosophie économique doit s'étendre à des réflexions d'éthique sociale* » respectueuses de notre environnement.

Paragraphe 1 : Le développement durable à l'origine de la RSE

Le développement est une conception du bien commun développée depuis la fin du XXe siècle. Considérée à l'échelle de la planète, cette notion vise à prendre en compte, outre l'économie, les aspects environnementaux et sociaux qui sont liés à des enjeux de long terme.

Le dérèglement climatique, avec le phénomène naturel de l'effet de serre perturbé par l'activité humaine, engendre des conséquences avérées d'un réchauffement de deux à six degrés Celsius. La fonte des glaces, l'élévation du niveau de la mer, les événements climatiques, le déplacement des barrières climatiques et la dégradation des sols sont les causes d'épidémies, de réfugiés climatiques, de conflits frontaliers et de coûts élevés. Nicholas Stern, ancien économiste en chef de la Banque mondiale publie en Octobre 2006, à la demande du gouvernement du Royaume-Uni, un compte rendu sur l'évaluation économique des conséquences des effets du changement climatique et du réchauffement global de la planète. Il souligne qu'une action internationale immédiate pour stabiliser les émissions de gaz à effet de serre aurait des retombées économiques bien supérieures au coût des mesures prises en ce sens.

L'accroissement de la population humaine qui voit en 2050 entre neuf et dix milliards d'habitants, les enjeux de santé des populations, les atteintes aux droits fondamentaux, la persistance des discriminations, les dérives financières, la forte dépendance au pétrole et les limites du modèle de croissance critiqué notamment au travers du rapport Stiglitz⁵ sont autant d'arguments qui incitent la recherche d'un nouvel équilibre et d'une nouvelle vision visant à répondre aux besoins du présent sans compromettre le développement des générations futures.

« Nous ne pouvons résoudre les problèmes en ayant recours à la même façon de penser que celle qui les a générés »

Albert Einstein

⁴ Damien Bazin : docteur en science économique – université Marne-la-Vallée – *L'éthique économique* – Juin 2006

⁵ Le rapport Stiglitz lance le débat sur les limites du PIB en tant qu'indicateur des performances économiques et du progrès social.

C'est bien au travers d'une nouvelle approche de modes de consommation (commerce équitable), de modes de production (réduction des déchets à la source, éco conception, amélioration de l'efficacité énergétique) et de processus décisionnel (intégration de critères en lien avec le développement durable) que l'avenir des générations futures sera pérenne.

Paragraphe 2 : Lien entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Le développement durable est une façon de rendre possible la cohabitation entre la croissance économique et le respect de l'environnement au nom de l'intérêt général de l'Homme. En partant de l'hypothèse que la capacité de régénération de la Terre pourrait être le facteur limitant pour l'économie humaine si l'humanité continue à surexploiter ce que la biosphère est capable de renouveler, il faut que les entreprises réduisent leurs empreintes écologiques. Autrement dit, l'Homme doit diminuer les pressions qu'il exerce sur la nature notamment au travers d'une diminution des consommations, d'une diminution de la production de déchets et d'une augmentation de l'utilisation d'énergie renouvelable.

Qui plus est, le travail est un levier qui permet à l'homme de s'accomplir et aux cultures humaines de se développer. Cependant, il est nécessaire que les activités humaines ne dépassent pas les limites de la complexité écologique. En ce sens, l'entreprise assume une responsabilité sociétale par le respect de l'Environnement, le respect des Droits de l'Homme et l'amélioration des conditions de travail. En 2010, le Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement Durable emploie le terme de « responsabilité sociétale », jugé plus large et plus pertinent que celui de « responsabilité sociale ». La notion de « social » renvoie à la dimension sociale de l'entreprise (relations salariés), tandis que le concept de « sociétal » correspond aux enjeux globaux de société, qui certes, peuvent être sociaux, mais également environnementaux et économiques.⁶

Formalisée par la norme ISO 26000⁷, la responsabilité sociétale est une intégration volontaire par les organisations de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes, qui, selon l'Union Européenne, permet non seulement de répondre pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

A titre d'exemple, en 2010, la société Heineken a pris l'engagement de mener un travail collaboratif avec ses fournisseurs pour développer des emballages avec une empreinte carbone

⁶ Ce passage est issu de l'ouvrage de Damien Bazin – « *L'éthique économique* » p137, 2006 inspiré de « Responsibility of Firms : the Natural Environment as a Stakeholder ? » *International Journal of Sustainable Development*, 2004.

⁷ La norme ISO 26000 est la première norme internationale définissant le concept de responsabilité sociétale.

réduite tout en préservant les ressources naturelles. Cette année-là, la marque Heineken a développé une nouvelle bouteille adaptée à ses principaux formats (25cl, 33cl et 65cl) qui permet l'économie d'environ 7 000 tonnes de verre chaque année. En 2012, Heineken a poursuivi son effort de réduction à la source sur la deuxième marque stratégique en France : Desperados. Ainsi, la nouvelle bouteille, qui est allégée de 20% par rapport à l'ancien format a été déployée en 2013, et a permis l'économie d'environ 5 000 tonnes de verre et de plus de 5 000 tonnes d'équivalent CO2 par an. L'objectif d'Heineken est de devenir le brasseur-distributeur le plus « vert » de France en agissant sur quatre champs clefs que sont la consommation responsable, l'eau, le dioxyde de carbone et l'approvisionnement.

Paragraphe 3 : Finalité recherchée par la RSE

Intégrer et considérer la gestion économe de l'environnement et l'équité sociale de la même manière que l'efficacité économique est une stratégie politique qui s'inscrit dans le long terme. Frédéric Tigerghain, ancien président de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises⁸, expliquait en 2004 qu' *« avec la RSE, c'est un changement de culture et de mentalité à l'égard de l'entreprise qui se profile : l'entreprise ne sera plus l'ennemie qu'il faut combattre, mais un acteur avec qui travailler pour atteindre des objectifs d'intérêt commun »*.

La notion d'engagement par les entreprises est déterminante pour la recherche d'efficacité et de prospérité. L'engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Avec cette démarche, il ne s'agit plus de penser de manière isolée mais de se regrouper et former des réseaux pour favoriser l'émergence d'autres offres plus adaptées aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui. Il ne s'agit plus de produire vite pour faire consommer immédiatement, mais de penser durable pour consommer raisonnablement.

Les conséquences positives de la RSE au sein de l'entreprise sont nombreuses. Par la maîtrise des coûts, la satisfaction du client, le bien-être social et l'innovation respectueuse de l'environnement, l'entreprise génère une création de valeurs qui se traduit par une performance économique notable. Selon Vigeo⁹, agence de mesure de responsabilité sociale dans le monde, les intérêts d'une entreprise à mettre en place une démarche RSE sont de développer le capital immatériel (conjuguer management et responsabilité, fédérer et mobiliser salariés et collaborateurs)

⁸ ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est une association loi 1901, créé en Juin 2000, à l'initiative de différents acteurs (grandes entreprises du monde de l'industrie, de la finance, des services, des associations...) qui assurent une veille permanente sur les questions RSE

⁹ Vigeo : Fondée en 2002 par Nicole Notat, est l'agence leader en Europe de l'évaluation de la responsabilité sociale des organisations au regard de six domaines : environnement, droits humains, ressources humaines, engagement sociétal, comportement sur les marchés et gouvernance d'entreprise

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants

et de soutenir le potentiel de croissance durable et responsable (capter de nouveaux marchés et de nouveaux capitaux, se différencier des autres, consolider l'image et la réputation de l'entreprise).

Section 2 : Les enjeux de la RSE

« Le Gouvernement a fait du développement durable un point cardinal de son action. Toutes les entreprises de France sont concernées par cet objectif fixé collectivement, car il n'est plus de développement économique possible sans prendre en compte l'impact environnemental et sociétal.

Les entreprises sont donc invitées à adopter des stratégies de responsabilité sociétale. En effet, au-delà des considérations écologiques, il est aujourd'hui incontestable que le développement social et environnemental constitue une opportunité d'amélioration de leur performance économique, au bénéfice de l'emploi »

Extrait d'une lettre du Ministre du travail de l'emploi et de la Santé,
Xavier Bertrand à Sophie de Menthon, présidente d'ETHIC¹⁰, le 13 Avril
2011

La stratégie du gouvernement actuel continue de suivre la politique RSE de développement engagée depuis 2012. En effet, la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale adoptée le 24 juin 2014 souhaite développer la culture de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans les échanges entre les multinationales françaises et les pays étrangers.

En France, la RSE est perçue comme un réel levier de compétitivité et de performance globale qui fait émerger de nouveaux marchés (les technologies vertes, l'écoconception) et est source d'innovation, qui permet également de développer l'image de marque des entreprises grâce à leurs attitudes citoyennes, respectueuses de l'environnement.

¹⁰ ETHIC : Entreprise de Taille Humaine Interdépendantes et de Croissance – Fondé en 1976 par Yvon Gattaz, le mouvement ETHIC rassemble des entreprises qui prônent l'éthique et la valorisation des relations humaines. Il promeut l'entreprise dotée d'une stratégie de croissance durable, intégrant une ambition entrepreneuriale, capitalistique et humaine

Paragraphe 1 : L'enjeu social et sociétal

«Une partie prenante dans une entreprise est tout groupe ou individu, qui peut affecter ou être affecté par les objectifs de l'entreprise »

Ed Freeman¹¹ (1984)

On distingue les parties prenantes internes de l'entreprise (dirigeants, les salariés et les actionnaires) des parties prenantes externes (les ONG¹², associations, riverains, sous-traitants, fournisseurs et concurrents).

Les parties prenantes externes à l'entreprise exercent de plus en plus de pressions sur les entreprises. En effet, les ONG¹³ et les associations ont pris une place prépondérante. Elles sont capables de boycotter et de porter atteinte à l'image de l'entreprise. Les conditions de travail des salariés occupent une place importante avec la médiatisation des « *burn-out* » et les scandales liés aux vagues de suicides au travail (France télécom 2009). En France, la législation devient de plus en plus contraignante pour l'employeur avec l'entrée en vigueur de l'obligation de résultats pour la protection de la santé physique et mentale des travailleurs (article L. 4121-1 du Code du travail). La satisfaction du client devient, elle aussi, incontournable avec le regroupement des consommateurs en association qui s'attachent de plus en plus à prendre en compte l'impact de leurs achats sur le monde qui les entoure.

Une entreprise socialement responsable doit se positionner comme une entreprise éthique, citoyenne, responsable, qui véhicule des valeurs partagées avec ses parties prenantes. En ce sens, l'entreprise doit respecter plusieurs principes comme les Droits de l'Homme et l'interdiction du travail des enfants dans le cadre de fournisseurs et sous-traitants implantés dans des pays émergents ou en voie de développement. A l'instar du stress au travail qui devient un réel problème de santé publique, la démarche RSE vise à favoriser les relations et les ambiances sereines au travail par l'ouverture d'un dialogue entre les salariés et l'employeur, une stabilité de l'emploi, une rémunération juste, un principe de non-discrimination et une démarche d'amélioration continue des conditions de travail.

Pour améliorer le dialogue social de son entreprise, la société BERNARD CONTROLS CHINA filiale chinoise du groupe industriel français BERNARD CONTROLS (spécialiste dans la fabrication des

¹¹ Ed Freeman est un philosophe, considéré comme le fondateur du concept de *stakeholders* (parties prenantes)

¹² ONG : Organisation Non Gouvernementale : ce sont des associations à but non lucratif, d'intérêt public, qui ne relèvent ni de l'État, ni d'institutions internationales.

¹³ ONG : Organisation Non Gouvernementale

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants

servomoteurs électriques) met en place une stratégie innovante. Effectivement, en 2013, Etienne Bernard PDG du groupe confie à Alessandro Rolandi, artiste italien, le département en recherche et développement (R&D) dans la «*sensibilité sociale*». L'idée est de développer la sensibilité des équipes et donc l'intelligence relationnelle vers une communication constructive.

Paragraphe 2 : L'enjeu économique

La RSE ne doit pas être séparée de la stratégie commerciale, puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans une optique de gain de productivité et de compétitivité.

Le dialogue avec les parties prenantes permet, par la confrontation des points de vue, de développer des actions pertinentes et pragmatiques et constitue un levier d'innovation pour des solutions concrètes et acceptables. L'échange et le partage doivent, au-delà du consensus, permettre de mieux connaître l'impact de l'activité de l'entreprise sur la société dans son ensemble et ainsi mieux prévenir les risques.

A titre d'exemple, le CERN est un laboratoire de recherche en physique situé à la frontière franco-suisse qui travaille avec plusieurs sous-traitants. Le milieu ionisant oblige toutes les personnes intervenant dans les locaux à être formés. Or, sous-traitants et donneur d'ordre se rejettent depuis plusieurs mois la responsabilité du financement de la formation. Pour résoudre ce conflit, les organisations de salariés et d'employeurs d'une dizaine de sous-traitants se sont réunies en 2009 et ont débattu sur la question de la santé-sécurité des salariés. Au final, un référentiel sécurité applicable à tous les sous-traitants a été élaboré et le CERN a également accepté d'inclure le surcoût de la sécurité dans les appels d'offre.

Section 3 : Les relations donneurs d'ordre / sous-traitants

Le contexte de concurrence accrue, conjugué à la mondialisation des échanges, a incité les grandes entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier et à réduire leurs coûts en confiant à des sous-traitants une partie de leurs productions.

Paragraphe 1 : Définition de la sous-traitance

Au sens large et économique du terme, la sous-traitance correspond à « *une 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 de services dont elle conserve la responsabilité économique finale* »¹⁴

¹⁴ *Journal officiel, avis et rapports*, 26 Avril 1973, p. 305.

La norme AFNOR X-50-300 de 1987 définit la sous-traitance comme « *les opérations concourant pour un cycle de production déterminé à l'une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitante ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordre* »

Enfin, la loi n°75-1334 du 31 Décembre 1975 relative à la sous-traitance la définit comme « *l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* ».

Au sens juridique, la sous-traitance est un contrat commercial par lequel un donneur d'ordres (commanditaire), demande à un ou plusieurs preneur d'ordres (sous-traitants), de réaliser une partie de sa production selon un cahier des charges précis et détaillé qui répond à la demande d'une entreprise cliente (maître d'ouvrage). Aussi, le sous-traitant est à différencier d'un fournisseur car le sous-traitant contribue à fabriquer un produit qui ne lui appartient pas.

L'ensemble des sous-traitants forme une « structure réseaux » qui gravite autour des grands groupes internationaux pour générer davantage de souplesse et de flexibilité. En effet, l'intérêt de collaborer avec un réseau de sous-traitants permet aux GP¹⁵ de réduire les coûts salariaux, de s'adapter à une demande volatile et d'acquérir un produit au travers de compétences complémentaires à leur savoir-faire. C'est par exemple le cas dans le milieu du textile où les sous-traitants doivent confectionner un vêtement avec un certain savoir-faire, durant une courte période, en fonction de la mode et des saisons.

Paragraphe 2 : Les enjeux de la relation DOST

Jean-Bastide Obéniche, Directeur de l'ANACT, explique lors d'une conférence européenne¹⁶ sur l'amélioration des relations DOST dans le milieu industriel, que celles-ci ont jusqu'à présent été traitées sous l'angle commercial, économique, juridique mais plus rarement du point de vue des conditions de travail et de l'emploi.

Fernando Vasquez, directeur général de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion à la Commission Européenne souligne une absence de définition commune de la sous-traitance

¹⁵ GP : Grands groupes

¹⁶ Conférence européenne « améliorer les relations donneurs d'ordre/sous-traitants dans le secteur industriel »
- Lyon 8 février 2012

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants

industrielle et une rareté des données statistiques en Europe. Il est par conséquent difficile d'objectiver le phénomène de la sous-traitance en Europe et d'en maîtriser le système.

Cependant, l'ANACT et l'INSEE estiment que l'appel à la sous-traitance industrielle a triplé¹⁷ en 25 ans, devenue un facteur de flexibilité privilégié en période de crise. L'augmentation des appels à la sous-traitance génère un phénomène en cascade qui instaure une sous-traitance de spécialisation : le preneur d'ordres de premier niveau sous-traite lui-même une partie de la production que lui a confiée son commanditaire à une autre entreprise, considérée dans ce cas comme un sous-traitant de second niveau. D'après une enquête de la Dares¹⁸, « les salariés des sous-traitants ont en moyenne davantage de contraintes que ceux des donneurs d'ordres en ce qui concerne les horaires et les rythmes de travail. Ils ont un travail plus prescrit et plus contrôlé et déclarent un peu plus souvent que l'ambiance de travail dans l'entreprise n'est pas bonne »

Julien Pelletier responsable de la veille et la prospective internationale de l'Anact note que *« l'enjeu est bien de repenser la chaîne de valeur et l'efficacité inter-entreprises en sortant du périmètre de l'entreprise pour retrouver une vision globale du système »*¹⁸.

¹⁷ Evolution de 100 points en 1982 à 349,3 points en 2007 – source Daniel Coué - INSEE

¹⁸ Rapport Anact – *Travail & changement, Les condition de travail dans la sous-traitance* – Juin 2012

Titre 2 : Le cadre normatif de la RSE appliquée aux relations DOST

Section 1 : Panorama institutionnel

Paragraphe 1 : A l'échelle internationale

« La norme ISO 26000 n'est pas un document amené à faire l'objet de certifications, c'est un document qui tiendra compte de la diversité des situations (...). C'est un outil de progrès dans une logique de responsabilité sociétale et de progrès permanent et participatif, respectueux de l'environnement, respectueux des agents, et des hommes et des femmes à l'extérieur, tout en assurant la pérennité économique. Nous sommes dans une logique d'ouverture et d'évolution de culture »

Didier Gauthier, président de la commission Responsabilité sociétale à l'AFNOR.

La norme internationale ISO 26 000 est un outil qui permet, sur la base du volontariat, aux entreprises d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. En liaison avec l'ISO 9001 (système de management qualité), l'ISO 14 001 (système management environnemental), l'OH SAS 18 001 (système de management sécurité) et ISO 50 001 (système de management énergétique), l'ISO 26 000 permet d'étudier « l'écosystème entrepreneurial¹⁹ » de manière à prendre en considération la réponse aux besoins des générations futures sans pour autant compromettre notre capacité à répondre aux besoins présents. Edictée le 1^{er} Novembre 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes du monde entier (des représentants des gouvernements, des ONG, des industriels, des groupes de consommateurs), la norme ISO 26000 représente donc un consensus international qui donne aux entreprises, les lignes directrices pour agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société. Elle repose sur 7 questions centrales que sont – la gouvernance de l'organisation – les Droits de l'Homme – les relations et conditions de travail – l'environnement – la loyauté des pratiques – les questions relatives aux consommateurs - les communautés et le développement local.

¹⁹ Ecosystème entrepreneurial : les entreprises coopèrent entre elles et avec les différentes parties prenantes de manière à générer de l'innovation en lien avec les principes RSE.

« Choisissons d'unir les pouvoirs des marchés avec la puissance des valeurs universelles.

Choisissons de concilier les forces créatrices des entrepreneurs privés avec les besoins des plus démunis et les nécessités des générations futures »

Kofi Annam, secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, 1999.

Créé en 1999, à la suite des manifestations pour les mouvements altermondialiste ²⁰ à Seattle contre l'Organisation Mondiale du Commerce, le Pacte Mondial (*Global Compact*) est une initiative des Nations Unies qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leurs sphères d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement, et de lutte contre la corruption. Dans le cadre de la sous-traitance, le donneur d'ordre doit par exemple s'assurer que le preneur d'ordre n'est pas complice de violation des Droits de l'Homme.

Fondée en 1919, à la suite de la Première Guerre mondiale, dans le but de « *poursuivre une vision basée sur le principe qu'il ne saurait y avoir une paix universelle et durable sans un traitement décent des travailleurs* », l'Organisation Internationale du Travail devient en 1946, la première agence spécialisée des Nations Unies. L'OIT vise à rassembler gouvernements, employeurs et travailleurs de ses États membres dans le cadre d'une institution tripartite pour promouvoir les droits au travail, encourager la création d'emplois décents, développer la protection sociale et renforcer le dialogue social dans le domaine du travail. L'OIT joue un rôle important dans la RSE car elle traduit des principes issus d'une démarche volontaire tels que le respect des normes de travail ou le dialogue social en obligations réglementaires. En effet, les conventions de l'OIT ratifiées au niveau national par les 183 pays membres doivent faire l'objet d'une législation pour les mettre en application. Transcrits dans le cadre de la sous-traitance, les donneurs d'ordres qui adhèrent aux principes de l'OIT doivent travailler avec des sous-traitants qui respectent eux aussi ces principes de manière à ce que ces derniers soient partagés tout au long de la chaîne de valeur. Daniel Vaughan-Whitehead est un économiste qui estime que dans une politique RSE, les donneurs d'ordres ont encore plus de responsabilités et doivent « *aider les fournisseurs [sous-traitants] à améliorer leurs conditions de travail et leurs politiques de salaires et de ressources humaines, pour en faire une pièce maîtresse de leur stratégie de développement durable* ». A titre d'exemple encourageant, H&M annonce en Décembre 2013²¹ augmenter le prix de ses produits pour augmenter le salaire des salariés sous-traitants travaillant dans les usines au Bangladesh. Cette politique de « *salaire équitable* » s'inscrit dans une démarche RSE qui améliore les relations DOST.

²⁰ Mouvement altermondialiste : en opposition de la mondialisation actuelle, ces mouvements revendiquent davantage de solidaire et d'équité.

²¹ Journaux : *Libération économie* le 9 Décembre 2013 – *Le Figaro économie* 21 Décembre 2013- *Les échos* 16 Janvier 2014

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est une organisation internationale d'études économiques qui regroupe une trentaine de pays²² riches et qui publie des recommandations de politique économique. Ainsi, les pays membres de l'OCDE favorisent par le biais des gouvernements, une conduite raisonnable des entreprises multinationales dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence.

« La reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde. »

Préambule de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH)

En adoptant la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en 1948, les Nations Unies fixent une norme commune: tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Si la Déclaration ne fait pas partie du droit international dit « contraignant » (c'est-à-dire d'application obligatoire), elle a une autorité morale considérable en raison du nombre élevé de pays²³ qui l'ont acceptée. Une charte internationale des droits de l'homme engage les entreprises des pays adhérents à supprimer par exemple la corruption, les conditions de travail injustes et les commandes discriminatoires. Dans un contexte de RSE appliqué aux relations DOST, le donneur d'ordre doit s'assurer que les sous-traitants respectent les principes de la DUDH.

²² Pays membre de l'OCDE : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Islande, Israël, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Royaume-Unis, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie

²³ 58 pays ont signés la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme

Paragraphe 2 : A l'échelle européenne.

« La crise économique est un signal d'alarme. Elle nous fait prendre conscience que s'en tenir à une logique de continuité nous fera progressivement décliner jusqu'à nous reléguer au second rang du nouvel ordre mondial [...]. L'objectif d'Europe 2020: davantage d'emplois et une meilleure qualité de vie. [...] l'Europe est capable de générer une croissance durable, intelligente et accessible à tous, de trouver le moyen de créer de nouveaux emplois et d'imprimer une orientation claire à nos sociétés »

José Manuel Barroso , président de la Commission européenne entre le 22 novembre 2004 et le 3 novembre 2014

La stratégie « Europe 2020 », définie par la commission européenne souhaite développer une économie sociale de marché hautement compétitive en s'inspirant des concepts RSE pour sortir de la crise économique et créer les conditions favorables à la croissance durable. L'objectif de l'Europe est d'atteindre un taux de 75% d'emploi pour les hommes et femmes de 24 à 64 ans d'ici 2020. Depuis 2010, la commission européenne adopte une stratégie fondée sur trois priorités : une croissance intelligente (développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation), une croissance durable (promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive) et une croissance inclusive (encourager une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion économique, sociale et territoriale).

Le Secrétariat Général Des Affaires Européennes (SGAE) explique dans un rapport paru en Novembre 2014 en réponse à la consultation publique relative à la Stratégie Europe 2020 que la RSE soutient une croissance inclusive. Les petites entreprises représentent la plupart des emplois dans l'économie moderne. Il est donc nécessaire de renforcer les liens entre les donneurs d'ordres (grandes entreprises) et les sous-traitants (petites entreprises) par des pratiques loyales en matière de sous-traitance pour préserver les emplois. La loyauté des pratiques concerne la conduite éthique des transactions entre plusieurs organisations. Les domaines d'action touchant la loyauté des pratiques sont la lutte contre la corruption, l'implication responsable dans le domaine public, la concurrence loyale, le comportement responsable, les relations avec les autres organisations et le respect des droits de propriété.

De plus, le rapport de Richard Howitt²⁴, député européen, souligne que la RSE doit valoir à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement mondiale, y compris au niveau de sous-traitance et qu'en ce sens, il doit y avoir des dispositions visant à étendre la protection des travailleurs migrants, temporaires ou détachés et offrir une rémunération juste avec des conditions de travail décentes. Il préconise notamment la suppression du critère du prix le plus bas et une plus grande responsabilisation tout au long de la chaîne de sous-traitance.

Soulignons à ce titre, la politique d'achat responsable de la SNCF, qui a choisi en 2014, la PME bretonne Armor Lux pour habiller ses agents. En effet, en choisissant Armor Lux basé à Quimper le groupe ferroviaire permet de créer de la valeur en développant l'économie locale, de réduire les coûts de transport, de valoriser son image et de limiter les risques grâce notamment à la réglementation et le savoir-faire français. *«La SNCF a été très sensible au fait qu'une partie importante des emplois soit maintenue en France»*, souligne Jean-Guy Le Floch, le PDG d'Armor Lux. Dès la conception du cahier des charges, la direction des achats de la SNCF a fait part de ses exigences pour garantir que les tissus ne soient sans produits nocifs pour la santé et l'environnement. *«Cela a poussé les candidats à aller plus loin dans la responsabilité de leurs pratiques»*, assure Stefan Bürkle, directeur des achats du groupe.

Pour l'Union Européenne, une entreprise est considérée comme socialement responsable lorsqu'elle se donne, dans le cadre de ses activités quotidiennes, des objectifs sociaux et environnementaux plus ambitieux que ceux prévus par la loi.

²⁴ Richard Howitt : rapport parlement européen du 6 février 2013 sur la responsabilité sociale des entreprises: promouvoir les intérêts de la société et ouvrir la voie à une reprise durable et inclusive.

Paragraphe 3 : En France, outils législatifs approfondis mais pas suffisamment appliqués

La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE Mai 2001), exige depuis le 1^{er} Janvier 2003 que les sociétés françaises²⁵ cotées sur le marché présentent les conséquences environnementales et sociales de leurs activités dans un rapport annuel.

« Il [le rapport annuel] comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. »

Article 116 loi NRE - Légifrance

La loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, amendé par la loi « Warsmann 4 » de mars 2012 renforce la réglementation française en matière de publication et d'informations RSE en modifiant l'article 116 de la loi NRE de 2001. Désormais toutes les sociétés cotées ainsi que celles qui ont plus de de cinq cents salariés doivent rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités sur des thématiques RSE bien définies. De plus, les informations doivent être vérifiées par un organisme tiers indépendant accrédité par le comité français d'accréditation (COFRAC).

Enfin, cette loi élargit le recueil des informations RSE et présente, par exemple, un article qui demande de rendre compte sur la manière dont est gérée la sous-traitance :

Article 225

« Art. 148-2. Figurent en application du quatrième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations sociales suivantes : [...]

9° L'importance de la sous-traitance.[...]

Il indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales»

Article L. 225-102-1 du code du commerce – Légifrance

²⁵ En 2003, 200 entreprises se sont soumises à la loi NRE, sur les 700 concernées

En 2010, la France élabore un dispositif gouvernemental d'aide aux entreprises pour résoudre les conflits et réduire les procédures juridiques aux coûts élevés. Il s'agit de la médiation inter-entreprises. Les quatre cents dix grandes entreprises et organismes publics signataires²⁶ qui se sont engagés dans une démarche de médiation inter-entreprises ont signé « *la charte des relations inter-entreprises* ». Elles ont par conséquent désigné un médiateur inter-entreprises chargé de construire une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie. Il s'agit de ré-humaniser les relations entre donneurs d'ordres et preneurs d'ordres et de lutter contre les mauvaises pratiques assez généralisées dénoncées par Jean Claude Volot²⁷, médiateur inter-entreprise pour le compte du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi en 2010. Parmi les plus courantes, on retrouve le non-respect des délais de paiement, la rupture brutale de contrat, le détournement de la propriété intellectuelle, les pénalités de retard abusives, les contrats à prix ferme sans prise en compte des fluctuations des matières premières, les activités non rémunérées (frais de R&D, études, logiciels...) et les modifications unilatérales de contrat.

Malgré le fait que la France développe des outils législatifs pour agréments la volonté des grands groupes à devenir exemplaire en terme de RSE, nous pouvons remarquer que ces derniers ne sont pas systématiquement applicables.

Le rapport final des Etats Généraux de l'industrie²⁸ de Février 2010 souligne que les acteurs des relations DOST ont des difficultés à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies partenariales « gagnant-gagnant ». En effet, « *les grands donneurs d'ordres restent encore souvent guidés par des objectifs de court terme de réduction des coûts d'achat et de prix bas et/ou de réduction du nombre de leurs sous-traitants* ».

De plus, on constate des limites dans le cadre juridique français qui peuvent accroître le déséquilibre des relations DOST et influencer des valeurs contraires aux principes de la RSE. En effet, à défaut de droit du travail, le droit commercial qui régit la relation de sous-traitance ne couvre pas les aspects liés aux conditions d'emploi et de travail. Certains donneurs d'ordres s'exonèrent de leurs responsabilités lorsque le sous-traitant se situe à l'étranger et plus particulièrement dans un pays en voie de développement. A titre d'exemple, le rapport d'information, Eric Bocquet²⁹, au sujet du

²⁶ Site officiel de la médiation inter-entreprise: <http://www.economie.gouv.fr/mediation-interentreprises>

²⁷ Jean Claude Volot : médiateur national des relations inter-entreprises et de la sous-traitance 2010 - , « Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance »

²⁸ Les Etats Généraux de l'industrie : rattaché au Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, les Etats Généraux de l'industrie élaborent la « nouvelle politique industrielle » de la France.

²⁹ Eric Bocquet : Sénateur du Nord – rapport d'information fait au nom de la commission européennes sur les normes européennes en matière de détachement des travailleurs – 18 avril 2013

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants

travail détaché signale le cas de la société Eiffage qui "a acheté les services d'une entreprise portugaise, ASTP, qui a elle-même recouru à une agence de travail temporaire lusitanienne", pour la construction des travaux du centre commercial Grand Carré de Jaude à Clermont-Ferrand. A cela s'ajoute le commentaire d'un représentant délégué des instances représentatives du personnel qui dénonce qu'au bout de la chaîne de sous-traitance, certains ouvriers du chantier ont été rémunérés 2,86 euros de l'heure. Guinéens, polonais et portugais, "étaient logés dans des bungalows pour 80 euros par mois, travaillaient jusqu'à 55 heures par semaine et la convention collective n'était pas respectée, notamment sur les primes de précarité et d'intempérie".

Section 2 : Les démarches non-étatiques

Georges Hénault, professeur, directeur de l'I.F.A.G (école de management) à Sofia (Bulgarie) affirme que « *la responsabilité sociale des entreprises représente un mode de gestion incontournable, [que] le développement durable en est l'essence et les parties prenantes en sont moteurs* »³⁰

Les acteurs non étatiques ont toujours joué un rôle essentiel dans les régulations mondiales mais leur rôle est appelé à croître de façon considérable en ce début de 21^{ème} siècle.

Les acteurs non étatiques -composés de parties prenantes organisées telles que les associations ou les agences de notations- interagissent dans la chaîne de relation client en tant que garants des bonnes pratiques sociales à tels points qu'elles constituent une réelle menace pour les entreprises qui font usage de mauvaises pratiques. Les démarches d'évaluation non-étatiques permettent d'évaluer la performance qu'atteignent les entreprises sur les trois piliers du développement durable. Par la diffusion des bonnes pratiques, une reconnaissance est donnée aux sociétés responsables.

Paragraphe 1 : Les ONG et les associations

Les démarches reposant sur des labels privés ne sanctionnent pas une démarche RSE stricto sensu mais sanctionnent les actions contradictoires aux principes mêmes de la RSE. Elles assurent auprès du grand public le respect des engagements des grands groupes dans leur démarche RSE.

Créé en 2008, à l'initiative de Qualité France Association ³¹pour répondre aux attentes des associations de consommateurs, le label LUCIE identifie et communique sur les entreprises qui s'engagent dans le développement durable et dans une politique sociale et sociétale. Fort de leur

³⁰ *Responsabilité éthique et logique marchande*, Jean-François Trinqucoste, Juin 2008 p65

³¹ Qualité France Association : c'est une fédération d'association de consommateurs créatrice de labels et de certificats de qualité depuis 1947.

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants

notoriété, c'est en partenariat avec Vigeo, leader européen de l'évaluation du développement durable et AFNOR Certification, leader historique dans le domaine, qu'ils évaluent l'engagement des entreprises face aux 7 questions centrales de l'ISO 26000. La démarche de labellisation LUCIE permet ainsi aux entreprises de valoriser leurs actions en matière de RSE. LUCIE a par exemple reconnu la Société Chimex, appartenant au Groupe l'Oréal, active dans les domaines de la chimie et des biotechnologies comme étant une entreprise qui s'engage dans le développement durable grâce à un procédé de fabrication écoresponsable qui a contribué à réduire de moitié son empreinte écologique entre 2005 et 2015. En effet, « depuis 2014, Chimex a mis en place une solution de géothermie qui faisait du campus du Thillay un site carbone neutre³² ». Karine Melloul, Directeur Général de Chimex explique que « l'obtention du Label Lucie constitue une étape et un encouragement à aller encore plus loin dans un modèle d'économie sociétale pour notre entreprise ! »

L'association française « Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises » (ORSE) a été créée en 2008 à l'initiative d'un groupe réunissant des investisseurs, des ONG et de grandes entreprises du monde de l'industrie, des services et de la finance. Ces acteurs impulsent une dynamique RSE en France en exerçant une veille permanente sur la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, sur le développement durable et sur l'investissement Socialement Responsable (ISR) en France, en Europe et à l'international.

Les nombreuses ONG et associations qui rayonnent à différentes échelles (locale, nationale, internationale) s'accordent toutes à dynamiser une visibilité positive des entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE. A contrario, elles dénoncent les faux engagements et les mauvaises pratiques des grands groupes dans les principes RSE.

Paragraphe 2 : Les agences de notations extra financières

A la demande des investisseurs socialement responsables, des agences spécialisées se proposent d'évaluer et de classer les entreprises en fonction de leurs performances environnementale, sociale et de gouvernance. Il en existe une vingtaine dans le monde dont Vigeo en France, OEKOM en Allemagne, The good Bankers au Japon, Greeneye en Israël, CAER en Australie ou MSCI aux Etats-Unis. Elles synthétisent et évaluent de manières différentes, en fonction de leur méthode de collecte (informations publiques, questionnaires, entretiens) et de leurs domaines d'étude, la validité des informations fournies ou publiées par les entreprises.

Des observateurs voient d'ores et déjà une généralisation de l'analyse extra financière car dans un contexte de marchés financiers en forte crise, l'Investissement Socialement Responsable

³² <http://www.labellucie.com>

(ISR) peut être considéré comme une sorte d'investissement refuge. Pour conforter ces horizons, Novethic estime les encours³³ ISR à 222,9 milliards d'euros en 2014 soit une augmentation de plus de 30% par rapport en 2013.

La RSE est au cœur d'un nouveau modèle économique et stratégique. Les outils et lignes directrices émanant d'instances internationales et européennes comme l'ISO, le Global Pact, l'OIT ou l'OCDE souhaitent recentrer l'Homme au cœur des préoccupations et réduire les écarts d'inégalités. Les Investissements Socialement Responsables et la pression des parties prenantes dans la volonté d'obtenir un maximum de transparence renforcent la RSE. Convaincue que la RSE peut-être un réel levier de compétitivité, la France se positionne comme l'un des pays les plus avancés dans ce concept. En témoigne les grandes écoles et les universités qui, depuis quatre ou cinq ans, voient leurs étudiants rechercher des stages et emplois dans ce domaine.

Cependant, contraintes par leur manque de ressources, absorbées par la gestion des urgences quotidiennes et peu outillées en raison du manque de mobilisation sur les enjeux de développement durable, les sous-traitants (PME) n'ont pas toujours les moyens de s'impliquer dans des démarches visant le développement durable et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) dont les concepts demeurent encore pour les dirigeants encore trop abstraits.

³³ Encours : un encours est un solde comptable d'un plan d'épargne. Cela correspond donc à de l'argent mobilisé qui n'a pas encore été récupéré.

Partie 2 : Une dynamique RSE dans les grands groupes contrastée par un retard dans la sous-traitance

Titre 1 : Le paradoxe des relations entre grands groupes et sous-traitants

L'intégration de la RSE dans les relations DOST présente de nombreux avantages : établissement de relations stables, développement de la confiance, amélioration simultanée des performances économiques, amélioration de la qualité des produits, développement d'un potentiel d'innovation et diminution des risques de réputation. Cependant Sophie de Menthon, présidente de sociétés et membre du conseil économique social et environnemental depuis 2010 révèle dans un rapport remis à Xavier Bertrand en Septembre 2011 alors ministre du travail, de l'emploi et de la santé que « *les entreprises à taille humaine ressentent la RSE comme une contrainte réglementaire* » et « *se sentent littéralement garrottées par leurs donneurs d'ordre qui ne respectent ni la RSE, ni même les règles légales posées par exemple par la loi LME de 2008 (délais de paiement)* »

Section 1 : Certains sous-traitants n'ont pas les moyens de mettre en œuvre une politique RSE

Les coûts liés aux investissements pour développer une stratégie RSE conforme aux exigences du donneur d'ordres (changement des méthodes de travail, audits, formations, conseils) sont autant d'arguments qui freinent les sous-traitants ayant un chiffre d'affaires modeste. Un des leviers qui contribue à résoudre ce problème réside dans le type de relation DOST, défi majeur pour les années à venir.

Paragraphe 1 : Différents degrés de relation DOST

A partir des conférences et ouvrages scientifiques de Gwenaëlle Nogatchewsky³⁴, Françoise Quairel³⁵ et Bernard Baudry³⁶, Dominique Casin, doctorante en Science de gestion et membre du laboratoire CREFIGE à l'Université de Nancy-Metz a dégagé dans le cadre d'une thèse au sujet de la « sous-traitance responsable » quatre types de sous-traitants dans une relation DOST :

³⁴ Gwenaëlle Nogatchewsky : maître de conférence –« Seigneurie, vassalité, partenariat et marché dans les relations client-fournisseur » *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers 2005

³⁵ Françoise Quairel : maître de conférences, Dauphine recherche en management CNRS – « La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *Communication au 1^{er} congrès de RIODD*, décembre 2006, Paris

« Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels » *28^{ème} Congrès de l'AFC « comptabilité et environnement* », Poitiers, mai 2007

³⁶ Bernard Baudry : maître de conférences –

« Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, « *L'économie des relations interentreprises* », La découverte, Paris, 1995

Un premier type caractérise les sous-traitants comme « substituables », « non stratégique » pour lesquels la démarche RSE mise en place par le donneur d'ordre est purement symbolique : les sous-traitants vont se conformer au code de conduite de manière minimale sans chercher à faire évoluer leurs pratiques dans le domaine social et le DO s'abstiendra de tous contrôles. C'est notamment le cas lorsque le DO fait appel à un sous-traitant situé dans des pays en développement à la législation faible et aux conditions de travail difficiles. Cette relation s'inscrit dans du court-terme et ne permet pas d'établir une relation « gagnant-gagnant » créatrice de valeur.

Le deuxième type de sous-traitant réalise une production significative pour le donneur d'ordre. L'enjeu financier que représente la délégation d'une partie de la production incite le DO à mettre à œuvre un dispositif de surveillance (audits, *reporting* sur les performances environnementales et sociétales) pour s'assurer que le sous-traitant soit bien conforme aux codes de bonnes conduites. Malgré le fait que cette relation affiche un climat de confiance par de la coopération et de la transparence, Françoise Quairel dénonce que certains DO exercent des pressions pour réduire les coûts de production : « *les fournisseurs [sous-traitants] sont alors placés dans une injonction contradictoire entre une pression pour un prix le plus bas possible et des contraintes de stricte conformité à des procédures et à des codes de conduite* ». Si les contrôles des DO ne sont pas réguliers et superflus, les sous-traitants privilégieront la production intensive au dépend du strict respect des codes de bonne conduite.

Le troisième type de sous-traitant est qualifié de « partenaire » : le sous-traitant se positionne dans une situation d'interdépendance saine avec le DO qui lui confie une grande partie de sa production tout en s'assurant qu'il puisse respecter les règles de bonnes pratiques et de bon développement d'une culture RSE. En contrepartie de cette considération et par la certitude d'un contrat s'inscrivant dans le long terme, le sous-traitant est incité à moderniser ses équipements pour améliorer la qualité de ses produits. Cette relation DOST fondée sur un concept « gagnant-gagnant » développe un savoir-faire et de l'innovation qui profitent aussi à d'autres parties prenantes comme les consommateurs. Ici, l'accompagnement d'une démarche RSE du DO vers les sous-traitants génère de la valeur.

Le quatrième et dernier type de sous-traitant est dit « stratégique » : le DO est dépendant du sous-traitant car ce dernier a l'entière possession des compétences techniques. Dans cette relation déséquilibrée, le DO est dans l'incapacité de pouvoir fixer des objectifs RSE et d'en assurer le contrôle. La démarche RSE se développe au bon vouloir des sous-traitants.

Paragraphe 2 : La RSE, loin des préoccupations des sous-traitants non stratégiques

Le drame de Rana Plaza survenu le 24 Avril 2013 n'est pas sans rappeler que les donneurs d'ordre ont une part de responsabilité dans l'effondrement du bâtiment qui abritait plusieurs ateliers de confection travaillant pour différentes marques internationales de vêtements. Il a causé la mort de plus de 1000 personnes. C'est l'accident industriel le plus meurtrier qu'ait connu le Bangladesh. Fortement médiatisé, une enquête ³⁷révèle que des étiquettes de vêtements Carrefour (marque Tex), Auchan (marque In Extenso) et Camaïeu ont été retrouvées dans les décombres d'un bâtiment qui n'était pas conforme aux codes de constructions (fissures) et aux conditions de travail précaires. Ce drame a eu le mérite de développer des revendications portées par les syndicats du textile :

« Les marques occidentales doivent prendre leurs responsabilités en indemnisant les ouvriers qui travaillaient pour elles au Rana Plaza, en assurant leur prise en charge médicale et l'éducation de leurs enfants. Car ce sont elles qui ont le plus profité du très faible coût de la main d'œuvre »

Bangladesh National Garments Workers Federation

Et même si effectivement des grands groupes comme Camaïeu, El Corte Ingles, H&M, ou Mango ont fait un don au fond d'indemnisation des victimes, il n'en reste pas moins que des associations ont porté plainte contre des grands groupes qui revendiquent de faux engagements éthiques dans leur chaîne de valeur.

Fanny Gallois, chargée de mission pour l'ONG « Peuples solidaires » dénonce « *qu'après le maquillage vert* » (greenwashing) apparaît « *le maquillage de la justice sociale* » (fairwashing) dont le concept est finalement d'embellir l'image de marque au travers de campagnes publicitaires qui véhiculent des valeurs RSE décalées par rapport à la réalité des pratiques afin de séduire les consommateurs.

A cause de ces évènements tragiques et sous la pression des Etats, les conseils d'administration des grandes entreprises internationales ont mis en place des codes éthiques ou de bonne conduite, qu'elles imposent à leurs sous-traitants : *“Notre code comporte des exigences concernant : l'environnement de travail, l'interdiction du travail des enfants, la sécurité incendie, les heures de travail, les salaires, la liberté d'association”*, déclare Helena Helmersson, manager RSE H&M. Mais, les concepts éthiques imposés par la maison mère européenne ou nord-américaine ne sont pas toujours partagés par leurs sous-traitants étrangers: *“en Chine, la gestion des ressources*

³⁷ Bangladesh : après la recherche des cadavres, celle des étiquettes », Rue89, 14 mai 2013

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants humaines n'existe pas : le personnel représente un coût, et non une ressource”, indique Martine Combemale, experte en “Achats responsables” pour l'agence de notation extra-financière Vigeo. L'incompréhension entre les deux parties empêche l'application des codes de conduite: *“les chartes imposent de payer des heures supplémentaires. Une règle difficilement applicable dans le textile car les sous-traitants paient à la tâche”*, poursuit Martine Combemale. On se rend donc bien compte qu'il existe un fossé d'incompréhension dans ces relations DOST.

Si les DO peuvent réduire les écarts d'incompréhension au travers d'audits sociaux et environnementaux, Maryse Balada, analyste à l'agence de notation extra-financière BMJ explique qu'« *une société qui comporte 5 000 fournisseurs et sous-traitants à travers le monde ne récolte pas des informations sur chacun d'eux par souci d'économie* » et que ce ne sont par conséquent qu'un petit nombre de sous-traitants stratégiques qui bénéficiera de ces contrôles. De plus Fanny Gallois critique la manière dont les sous-traitants préparent l'arrivée d'un audit : *“sur certains sites, les employés sont formés pour répondre aux questions des auditeurs. On leur impose de mentir sur leur durée réelle du travail. Ils reçoivent des bonus s'ils respectent les prescriptions. Dans le cas contraire, ils s'exposent à des amendes, voire à des menaces de licenciement”*. » . Par exemple les grandes marques occidentales telles que Carrefour, Les 3 Suisses ou Décathlon n'ont détecté aucun écart de mauvaise pratique sociale chez leurs sous-traitants KPR, usine de coton basée en Inde alors qu'un reportage intitulé *«Dans les usines prisons du made in India³⁸»* dénonce les conditions de travail des femmes où la majorité des filles recrutées ont entre 14 et 18 ans et sont *«enfermées dans l'usine»*: *«si une fille veut rentrer chez elle parce que ses parents sont malades on les appelle pour vérifier, et si ce n'est pas vrai, on ne la laisse pas partir.»* explique A. Sekar, l'un des dirigeants de KPR. Comme les donneurs d'ordres se contentent parfois de valider les codes de conduite de leurs sous-traitants par une seule visite, on peut se demander si les audits ne s'apparentent pas à un coup d'épée dans l'eau. Selon Véronique Discours-Buhot, ancienne directrice du développement durable chez Carrefour, *« les vérificateurs doivent être plus impliqués, notamment dans leur capacité à déceler s'il y a un contournement et une manœuvre de mise en scène pendant l'audit »* et rajoute *« La vraie question n'est pas de savoir si on doit faire un audit mais plutôt quand et surtout où ? Sur quelles usines ? »*

A cela s'ajoute une autre réalité, celle du changement des modes organisationnels de la sous-traitance qui évolue depuis 2010 d'un système en étoile avec le DO interagissant directement avec ses sous-traitants vers une sous-traitance en cascade où l'information se diffuse verticalement par le biais des sous-traitants de rang N+1. Ces strates de sous-traitants complexifient le contrôle des bonnes pratiques du DO dans la chaîne de production.

³⁸ « Dans les usines prisons du made in India » reportage réalisé par Julia pascual, paru le 18 Septembre 2010 dans le journal Libération

De plus, sur le plan réglementaire, « *si vous [le donneur d'ordres] n'êtes pas en porte-à-faux avec les règles juridiques régionales, vous n'êtes pas attaquant* », précise Maryse Balaya. Et comme: « *en l'absence de législation dans le pays de référence, il revient à l'entreprise de choisir son périmètre de reporting social* » rajoute le cabinet Deloitte, spécialiste RSE, on peut alors s'interroger sur la qualité de l'information communiquée et c'est dans ce contexte que des associations et des ONG vont mener des enquêtes dans un devoir de transparence pour dénoncer les mauvaises pratiques et inciter les grands groupes à mener des actions. A titre d'exemple, la médiatisation d'une image montrant un enfant indonésien entrain de coudre un ballon durant la période de la coupe du monde 1998 a suscité une vague d'indignation planétaire et des boycotts des consommateurs autour de la firme Nike. Accusé de faire travailler des enfants, principes contraires aux codes éthiques des grandes instances internationales comme le *Global Pact* ou les Droits de l'Homme, Phil Knight PDG fondateur de Nike réagit rapidement et crée la fonction de vice-président chargé de l'éthique confiée à Maria Eitel pour mettre l'accent sur les outils de contrôle de ses sous-traitants indonésiens.

En fait le degré d'avancement d'une politique RSE dans une relation DOST varie en fonction de plusieurs paramètres: la nature de l'activité, la localisation géographique du sous-traitant et la position stratégique de ce dernier. Néanmoins, si la RSE est perçue comme un facteur de performance globale pour l'ensemble des collaborateurs alors comment les grands-groupes soucieux de l'environnement de leurs sous-traitants, peuvent-ils participer au développement du capital humain ?

Section 2 :L'implication actuelle des grands groupes.

La volonté de véhiculer une politique RSE dans la chaîne d'approvisionnement varie d'un grand groupe à l'autre. Un certain nombre de grandes entreprises se conforment passivement à l'obligation légale perçue comme une contrainte tandis que d'autres optent pour une approche proactive en recherchant les moyens d'en tirer le meilleur parti. C'est selon la manière avec laquelle le DO va présenter les intérêts et les opportunités de la RSE à ses sous-traitants que ces derniers vont s'investir ou pas dans une telle démarche.

Paragraphe 1 : Les grandes entreprises qui se limitent aux obligations légales

La France est précurseur dans le domaine RSE et ses lois incitent les grands groupes à développer une telle démarche. Cependant, des entreprises aux ressources limitées n'impulsent pas une réelle dynamique RSE par manque de visibilité du retour d'investissement des actions menées.

Compte tenu des obligations légales, les grands groupes s'assurent du respect des codes de bonnes pratiques dans leur chaîne d'approvisionnement en choisissant un sous-traitant qui réponde aux exigences RSE présentées dans le cahier des charges d'un appel d'offre. Un directeur anonyme d'une PME nous explique que « *cela [la RSE] ne nous aide pas à nous différencier mais à rester dans le jeu. Ceux qui ne jouent pas, sortent du jeu* ». Les exigences légales excluent donc les sous-traitants qui, malgré leurs volontés, n'ont pas les ressources nécessaires pour mettre en place une démarche RSE.

L'image de marque est un facteur qui influe sur la réputation d'une entreprise. Lorsqu'elle est positive, cela permet de générer de la confiance et d'accroître le marché en attirant des clients. Dans son rapport «*La régulation sociale entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans le secteur industriel en période de restructuration* » remis à la commission européenne en Décembre 2011, l'ASTREES³⁹ dénonce que des grands groupes utilisent la RSE comme un outil de « *marketing* » qui permet de soigner leurs images de marque. Par exemple, si la société Schneider Electric sélectionne ses sous-traitants en fonction de leurs adhésions aux principes du Pacte Mondial et au respect des critères du développement durable, la-société exige aussi que ses sous-traitants ouvrent des usines à bas coût à l'étranger. L'argument étant de produire en pays low cost pour alimenter d'autres parties du monde. «*Un refus peut donner lieu à une éviction de la liste des sous-traitants*» rapporte un dirigeant d'une PME sous-traitante.

³⁹ ASTREES : association travail emploi Europe société, est une plate-forme indépendante qui conduit des missions de conseil, d'étude et de formation.

On peut être septique sur la crédibilité d'une volonté de mener une politique RSE lorsqu'un grand groupe exige à ses sous-traitants de se délocaliser dans des pays low-cost où la protection sociale est moins élevée.

De plus, les sous-traitants *« affirment que les critères de sélection sont exclusivement le prix, la qualité et le délai de réalisation »* et que par conséquent *« la négociation devient de plus en plus difficile »* car *« ils [les sous-traitants] ne bénéficient d'aucune aide »* et *« [qu']ils n'ont vraiment aucune visibilité dans la stratégie à long terme de Schneider »*. David Vogel, professeur au département de sciences politiques à l'université de Berkeley (Californie) souligne que ce phénomène se généralise : *« les grandes entreprises tendent à faire porter le coût de la RSE sur leurs sous-traitants, en leur demandant de respecter certaines normes sans faire baisser la pression sur le prix »*.

Par ailleurs, quand bien même la confiance n'exclut pas le contrôle, une PME dans le secteur du nettoyage industriel témoigne dans le cadre d'une étude⁴⁰ que :

« les donneurs d'ordres ne sont pas toujours à même de vérifier la véracité des informations communiquées. Par conséquent, une entreprise qui communique bien sur un sujet qu'elle n'applique pas sur le terrain sera privilégiée par rapport à une entreprise qui fait beaucoup mais qui ne communique pas assez dans son dossier de réponse à consultation. Cela ne serait pas très grave s'il y avait une vérification par le client des engagements pris par son prestataire mais malheureusement une fois les marchés emportés plus personne ne se penche sur ce qui avait été promis en dehors du cahier des charges (formation, respect de l'environnement, comportement avec le personnel). Cela conduit un grand nombre de commerciaux à mettre l'accent à maximum sur la littérature dans leurs dossiers ».

En matière de RSE, s'engager est une chose, rendre compte de ses actions en est une autre. Les rapports de développement durable avec les déclarations de bonnes pratiques et de « belles histoires » dont les agences de communication se sont fait une spécialité ne suffisent plus. Elles exigent désormais des informations fiables et cohérentes, renvoyant à des faits précis et concrets. Sans maîtriser leurs impacts dans la chaîne de production, les grands groupes ne peuvent pas s'engager dans un processus de construction de la RSE.

⁴⁰ Etude menée par l'ACFCI en collaboration avec les CCI de France et l'ORSE pour évaluer le dialogue social au sein d'une relation DOST.

Paragraphe 2 : Les grandes entreprises qui vont « au-delà de la loi »

« Il convient qu'une organisation envisage d'apporter son appui aux petites et moyennes organisations, y compris de les aider à mieux prendre conscience des questions de responsabilité sociétale et participe activement à leur sensibilisation »

Norme ISO 26000

En France, le pôle de l'aéronautique a des enjeux stratégiques et financiers majeurs qui nécessitent de la technique et des compétences. Les sous-traitants participent à la conception technique en regard des besoins du DO, ce qui exige un dialogue social constructif pour une coopération et une communication sans faille. Le domaine de l'aviation démontre un certain niveau de maturité dans la volonté de développer une réelle politique RSE avec ses sous-traitants.

Airbus, par exemple, a été l'un des premiers signataires de la charte des bonnes pratiques de 2010 visant à équilibrer les relations DOST avec la nomination d'un médiateur chargé de recevoir les doléances de ses partenaires industriels. Airbus comprend alors que ses sous-traitants développent un sentiment d'inquiétude quant à leurs considérations dans la stratégie du géant de l'aéronautique. En réponse, Albert Varenne, médiateur des relations inter-entreprises et de la sous-traitance pour Airbus EADS nous indique qu'« au titre d'une opération pilote, nous avons proposé à tous nos fournisseurs de rang 1 six mois de visibilité sur les commandes. Avec engagement de leur part de transmettre ces informations à leurs propres sous-traitants ». Toujours dans cette volonté de développer une « cotraitance », Airbus a mis en place des évaluations inversées : ce sont les sous-traitants qui apprécient les performances du DO. Cette approche permet au DO d'identifier les manques et les attentes de ses collaborateurs, qui s'est notamment traduit chez Airbus, par une adhésion du grand groupe au « Pacte PME » visant à favoriser le développement des entreprises de taille intermédiaire (ETI) en France. C'est ainsi et compte tenu de l'exigence des compétences de ses sous-traitants que ce grand groupe cultive le « *sourcing local* » en choisissant ses fournisseurs en fonction de la proximité géographique. En plus de réduire l'empreinte écologique par une réduction des transports et émission de gaz à effets de serre (GES), cette stratégie accroît le tissu social, favorise le dialogue social et dynamise les régions par la création d'emplois.

La qualité de la sous-traitance est tout aussi stratégiquement importante dans le domaine de l'aéronautique que dans celui de l'automobile. L'exigence de la coopération entre les protagonistes de la production est un élément de réussite qui se traduit chez Renault par un nouveau système organisationnel qui centralise les fournisseurs et sous-traitants sur un même site. La proximité géographique entre les sous-traitants et le donneur d'ordres optimise les flux d'informations et de

Le rôle des grands-groupes dans la participation d'une mise en place d'une véritable politique RSE pour leurs sous-traitants production pour aboutir à un projet industriel compris et partagé. C'est notamment le cas de la « plate-forme Dacia [en Roumanie] qui comprend l'usine proprement dite dans une zone industrielle où se situent ses fournisseurs, [ce qui implique] la coordination d'acteurs dans un espace géographique restreint »⁴¹

En renforçant la réglementation, la France incite les grands-groupes à adopter un nouveau mode de comportement en terme de RSE mais la maturité des donneurs d'ordre sur le sujet dépend en majeure partie des enjeux financiers qu'ils entretiennent avec leurs sous-traitants. Quels sont les arguments et pistes de progrès qui peuvent encourager les entreprises à déployer une stratégie intégrée de performance durable ?

Titre 2 : Les perspectives d'amélioration

La tendance à la désindustrialisation en Europe s'est accompagnée d'un renforcement de l'appel à la sous-traitance. Si cette dernière apparaît comme un outil performant sur le court terme, elle soulève des questions quant au développement des capacités d'innovation et d'adaptation des entreprises sur le long terme.

Section1 : Les relations inter-entreprises, réel levier de compétitivité

La performance des organisations ne dépend plus principalement de la gestion interne de l'entreprise mais surtout de la qualité de l'organisation inter-entreprises et des relations DOST qui nécessitent de coordonner des actions de production.

⁴¹ In Michèle Descolonges, Des travailleurs à protéger – Hermann, 2011, p77

Paragraphe 1 : Encourager l'innovation

Les grands groupes doivent avoir une nouvelle approche de leurs sous-traitants et les considérer comme « filières ». En ce sens, le sous-traitant représente une source de richesse intégrée dans l'environnement du DO qui peut se manifester auprès du donneur d'ordres par sa capacité d'innovation. Le donneur d'ordres pourrait par exemple accompagner le sous-traitant à innover avec une aide financière, technique ou intellectuelle (transfert de compétences et d'informations).

« L'enjeu est d'autant plus crucial que le facteur de compétitivité premier est l'innovation – pas seulement technique mais aussi organisationnelle – et que les gains d'efficacité sont à chercher désormais au niveau du fonctionnement des chaînes de valeur plutôt qu'au niveau de l'entreprise »

Julien Pelletier, responsable de la veille et du prospective
international de l'ANACT

Cette approche pourrait être mise en œuvre dans *les clusters* (grappe industrielle) qui désigne selon Michael Porter⁴² « *un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires* ». C'est le cas notamment en France avec les régions de Paris-Saclay et de Toulouse (aéronautique) C'est également le cas aux Etats Unis dans la Silicon Valley qui regroupe des universités (Stanford, Berkeley, Santa Clara), des entreprises technologiques (l'une des premières fut Hewlett-Packard) et des fonds de capital risque (apport de capital pour les premières phases de développement d'entreprises innovantes comme ce fût le cas de Skype en Europe)

Paragraphe 2 : Intégrer les «parties prenantes» au niveau stratégique et dans la formalisation des stratégies RSE

Une démarche de responsabilité sociétale ne peut s'inscrire dans la durée que si les critères environnementaux et sociaux sont partagés. Les DO et sous-traitants peuvent par exemple se concerter pour définir une politique RSE pragmatique. Il s'agit alors de faire évoluer la relation client-fournisseur d'un rapport « donneur d'ordres – sous-traitant » à une culture de « coopération performante », de « co-traitance ».

⁴² Michael Porter est un professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

Certaines grandes entreprises se sont résolument engagées dans cette voie en expérimentant de nouvelles formes de dialogue avec les instances représentatives du personnel des deux parties pour formaliser un engagement RSE.

Couvrant plus de 200 000 employés dans le monde, l'accord mondial signé le 21 décembre 2006 entre la multinationale française France Télécom, l' *Union Network International* (syndicat mondial) et des syndicats de télécommunications à travers toute la planète impose les normes fondamentales de l'OIT dans l'ensemble du groupe, y compris le droit de se syndiquer, la négociation collective, l'absence de discrimination au travail, l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants.

Section 2 : Uniformiser la notion de sous-traitance

La notion de sous-traitance correspond à des approches différentes dans la réglementation française et dans d'autres pays.

Paragraphe 1 : Réduire les discontinuités juridiques en France

Gunther Teubner, professeur de droit privé et de sociologie, définit la justice comme un «*équilibre juridique entre la cohérence interne du droit et les différentes rationalités de la société*»⁴³ et le droit comme « [une] *réponse que l'ordre public doit apporter à l'émergence des nouvelles formes d'organisation* »⁴⁴.

En théorie très protectrice des intérêts des sous-traitants, la loi de 1975 est régie par le code du commerce et ne traite fondamentalement que d'un sujet: le paiement du sous-traitant. Cette loi ne couvre pas le devoir de vigilance en matière de conditions de travail, régi par le code du travail.

Ainsi des études réalisées par l'ANACT⁴⁵, des colloques⁴⁶ et des thèses,⁴⁷ proposent de réduire la discontinuité juridique du code du travail et du code du commerce pour s'orienter vers un «*droit de l'entreprise*», qui, par le biais du concept de «*communauté de travail*»⁴⁸ responsabiliserait les donneurs d'ordres sur la question de l'emploi et du travail dans un système intégré qui prend en compte les sous-traitants au-delà d'un simple aspect commercial.

⁴³ Gunther Teubner : *Droit et réflexivité, l'auto-référence en droit et dans l'organisation*. L.G.D.J. 1994.

⁴⁴ Gunther Teubner, *Nouvelles formes d'organisation et droit*. *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 1993, p.58.

⁴⁵ Rapport provisoire : améliorer la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans l'industrie

⁴⁶ 1 juillet 2015 : colloque un nouveau droit des entreprises en difficulté, plus efficace et plus équilibré – Paris Descartes.

⁴⁷ [Theses.univ-lyon2.fr](http://theses.univ-lyon2.fr)

⁴⁸ Communauté de travail : les juges ont retenu l'idée que les personnes soumises à des conditions de travail identiques forment une communauté parce que, par définition, elles partagent des intérêts communs – cour de cassation – innovation technologique et droit de travail

Paragraphe 2 : Normaliser et harmoniser la définition de la sous-traitance

Plusieurs définitions de la sous-traitance plus ou moins complémentaires coexistent pour mettre l'accent sur l'aspect juridique avec les responsabilités de chacun, sur l'aspect technique avec la rédaction du cahier des charges et sur l'aspect économique avec le degré de dépendance. On constate alors des variabilités dans la définition de la sous-traitance selon les pays et usages (cultures, coutumes). Les acteurs ont donc besoin de redéfinir le concept de sous-traitance qui intègre une vision harmonisée des dimensions économiques et sociales le long de la chaîne de valeur tout en bénéficiant d'un cadre juridique compétitif.

Les outils internationaux qui permettraient d'harmoniser la définition de la sous-traitance sont les normes ISO. Jean Claude Volot, alors médiateur inter-entreprises pour le compte du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi en 2010⁴⁹, préconise que l'AFNOR participe à compléter la norme ISO 9001 en élargissant le concept de relation client jusqu'à la relation fournisseur. En outre, l'ISO 26000 au travers de la notion «d'achats responsables» peut également développer un travail sur les procédures de coopération.

Paragraphe 3 : Définir des indicateurs de référence partagés

« Qui ne mesure pas, n'avance pas ». L'enjeu est de constituer une base de données informationnelles à l'échelle mondiale, utile à tous les acteurs de façon à permettre la concertation en vue de définir des indicateurs de référence puis des procédures d'action de suivi sur les phénomènes et les effets de la gestion de la sous-traitance dans une démarche RSE. La rencontre des différentes agences de notations pourrait participer à développer ce projet.

⁴⁹ Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance – 30 Juillet 2010 p 33

Conclusion

De nombreux chefs d'entreprise, salariés, politiques, philosophes scientifiques et autres citoyens capable de donner une opinion sur le monde qui nous entoure s'accordent à dire que la RSE est une stratégie d'entreprise d'avenir qui redéfinit le rapport de l'Homme dans son environnement de travail.

Les grands groupes aux moyens financiers importants sont des acteurs majeurs, qui par leurs comportements responsables, contribuent aux déploiements d'un nouvel état d'esprit au sein de leurs sphères d'influences. C'est avec davantage d'écoute, de dialogue social et de prise en considération dans leurs chaînes de valeurs que les grands groupes réussiront à développer une stratégie économique compétitive durable matérialisée par une innovation-production-travail collaboratif. L'enjeu est bien de repenser la chaîne de valeur et l'efficacité inter-entreprises en sortant du périmètre de l'entreprise pour trouver une vision globale du système.

Dans un contexte où les ONG n'ont jamais eu autant d'envergure avec les exigences de transparence, et une diffusion de l'information rapide, les grands groupes sont encouragés à étendre leurs politique RSE vers des entreprises partenaires à taille humaine.

Sans la volonté d'harmoniser une pensée RSE aux bonnes pratiques partagées à l'échelle nationale puis mondiale, la RSE ne sera qu'un discours d'images sans fondement. Pour que la RSE ne devienne pas une utopie mais qu'elle soit une réelle évolution de notre société, il faudra améliorer la législation mondiale et exiger une mise en place généralisée tant au niveau des donneurs d'ordres qu'au niveau des sous-traitants.

Bibliographie

Ouvrages

David Vogel – *The Market of Virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, -
Brookings Institution Press – 2005

Bernard Blanc – *La responsabilité sociétale des entreprises* – L'aube – Paris – 2014 – 265 pages

Damien Bazin – *L'éthique économique 2006* – Armand Colin – Paris – 188 pages

Freeman – *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, – 1984 - Boston (1984) – 292 pages

Jean François Trinquécoste – *Responsabilité éthique et logique marchande* – 2008 – EMS
Management & Société – Paris – 202 pages

Jean Moussé – *Ethique des affaires : liberté, responsabilité* – Dunod – Paris – 2001 – 174 pages

Quairel Françoise, Capron Michel (2007) – *Responsabilité sociale d'entreprise* – 2007 La Découverte –
Paris – 109 pages

Milton Friedman – *The New York Times Magazine* – 1970

Articles et rapports

Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi, Joseph Stiglitz *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social* – Paris 2009 – 324 pages

Claude Emmanuel Triomphe – *L'entreprise face à ses « banlieues » pour une sous-traitance plus responsable* – ASTREES – Paris – 2012 – 4 pages

Dominique Casin – *Sous-traitance responsable et création de valeur* – Thèse Doctorat Science de Gestion et PRCE Université Verlaine-Metz – 2009 – 17 pages

Extrait d'une lettre du Ministre du travail de l'emploi et de la Santé, Xavier Bertrand à Sophie de Menthon, présidente d'ETHIC – 2011 – Paris

Frédéric Ogé – *Cours RSE* – Université Montpellier – Montpellier – 2014 – 58 heures

Iker Pagoaga – *Le rôle de la performance humaine dans la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise* – Mémoire Master Ecole Sécurité Environnement Qualité Université Montpellier – 2014 – 53 pages

Jean Claude Volot – *Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance* – 2010 - Paris – 53 pages

Julia Pascual – *Dans les usines prisons du made in India* – Libération – 2010

Julien Pelletier – *Rapport provisoire 10 propositions pour améliorer la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans l'industrie* – ANACT – 2012 – 39 pages

L'observatoire de la métallurgie – *Etat des lieux des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants* – Paris 2015 – 142 pages

Lydia Brovelli, Eric Molinié, Xavier Drago – *Rapport public au Gouvernement 20 propositions pour renforcer la démarche la responsabilité sociétale des entreprises* – Paris – 2013 – 51 pages

Martial Bourquin – *Rapport sur les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans le domaine de l'industrie* – Sénat – Mai 2013 – 100 pages

Noémie Chevalier-Delaunay – *Comment dialoguer avec les parties prenantes ?* – MEDEF – Paris – 2013 – 6 pages

Patrick Widloecher, Isabelle Querne, Robert Durdilly, Michel Laviale – *Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance* – MEDEF – Paris – 2012 – 88 pages

Vincent Prod'homme – *Après la recherche des cadavres, celle des étiquettes* – Rue 89 – 2013

Site internet

<http://anact.fr/>

<http://www.strategie.gouv.fr/>

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>

<http://www.economie.gouv.fr/>

<https://www.pactepme.org/>

<http://www.cci.fr/>

<http://www.semaine-isr.fr/>

<http://www.pactemondial.org/>

<http://www.developpementdurable.heinekenfrance.fr>

<http://www.senat.fr>

<http://www.iso.org/>

<http://www.oecd.org/fr/>

<http://www.un.org/fr/>

<http://lemonde.fr/>

<http://www.insee.fr>

<http://www.ladocumentationfrançaise.fr/>

<http://www.medef.com/>

Résumé

Dans un contexte de crise économique et industrielle sévère, les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants se sont dégradées.

La responsabilité sociétale est un argument vers lequel se sont tournées de nombreuses entreprises pour relancer un plan de compétitivité. Il s'agit d'encourager le développement de relations industrielles socialement et économiquement plus satisfaisantes dans une démarche volontaire d'amélioration continue.

La responsabilité sociétale de l'entreprise véhicule des valeurs partagées qui orientent le rapport donneur d'ordre / sous-traitants vers un progrès commun. La connaissance stratégique mutuelle est alors approfondie, la prise de risque concertée (innovation, investissement) et l'environnement contractuel accepté et respectueux.