



84, rue d'Amsterdam  
75 009 Paris  
tel : 01 43 87 52 52  
fax : 01 43 87 31 31  
[www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)

**LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE DANS LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS DES PAYS  
EN DEVELOPPEMENT : PROBLEMATIQUES, PRATIQUES ET AXES DE PROGRES**

**ÉTUDE EXPLORATOIRE**

---

Olivia VERGER  
Chargée d'Études  
Diagnostic Sociétal  
IMS

Assia KLOUL, Corentin GUEGUEN  
Fabiana PENA, Boris PEIGNOT  
Etudiants DESS Audit Social et Sociétal  
Paris XII – ESA

## TABLE DES MATIERES

---

<b>Avant-propos</b>	<b>p.4</b>
<b>I. Le contexte</b>	<b>p.5</b>
1. Le développement de l'externalisation	p.5
2. Une faible prise en compte des critères RSE dans la relation fournisseur	p.5
3. Un cadre juridique peu contraignant	p.6
<b>II. Les moteurs</b>	<b>p.7</b>
1. De nombreuses initiatives en faveur d'une démarche sociétale vis à vis des fournisseurs	p.7
1.1 Initiatives publiques	p.7
▪ Les <i>Principes Directeurs</i> de l'OCDE	p.7
▪ Le <i>Global Compact</i> (ONU)	p.8
▪ La <i>Global Reporting Initiative</i> (UNEP/CERES)	p.8
▪ Le <i>Livre Vert</i> de la Commission Européenne	p.8
1.2 Initiatives privées	p.9
▪ Initiatives d'ONG	p.9
▪ Initiatives de syndicats	p.13
▪ Initiatives de réseaux d'entreprises	p.14
▪ Initiatives sectorielles (branches)	p.14
2. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise	p.18
<b>III. Les freins</b>	<b>p.20</b>
1. Une éthique des achats difficilement applicable	p.20
2. La question de la fiabilité des audits	p.21
3. La problématique du périmètre des audits	p.21
4. Quid de la conduite des entreprises dans les pays non-démocratiques ?	p.22
5. Divergences idéologiques ONG / entreprises	p.22

<b>IV. Les « bonnes pratiques » des entreprises (typologie)</b>	<b>p.23</b>
<b>1. L'adoption de codes de conduite / chartes éthiques</b>	<b>p.23</b>
<b>2. Les spécifications RSE dans les appels d'offre et contrats de référencement</b>	<b>p.25</b>
<b>3. Les audits « sociaux »</b>	<b>p.26</b>
<b>4. La sensibilisation / formation des acheteurs et fournisseurs</b>	<b>p.28</b>
<b>V. Les facteurs clé de succès et axes de progrès</b>	<b>p.30</b>
<b><i>Annexe</i></b>	<b>p.32</b>
<b><i>Références bibliographiques</i></b>	<b>p.33</b>

## Avant-propos

---

Le thème particulier des relations entre un client/donneur d'ordres et ses fournisseurs/sous-traitants<sup>1</sup> est devenu un sujet capital pour l'entreprise, en raison d'un recours croissant à l'externalisation (recentrage des entreprises sur leur cœur de métier) et de la montée en puissance des exigences de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE). Dans ce contexte, il s'agit pour l'entreprise de pérenniser ses relations avec les fournisseurs, dans une démarche de progrès « gagnant/gagnant », créatrice de valeur pour les deux partenaires.

Dans notre étude, nous avons pris le parti de traiter exclusivement des relations des entreprises avec les fournisseurs des pays émergents, compte tenu de l'acuité des problématiques sociales dans de telles relations, et de leur éclairage pertinent sur les difficultés de mise en œuvre d'une coopération fondée sur la RSE entre les entreprises et leurs fournisseurs. Néanmoins, les relations fournisseurs dans leur ensemble ont nourri notre réflexion, notamment quant aux axes de progrès possibles (certaines pratiques avec les PME dans les pays dits *industrialisés* apparaissent « répliquables » pour un accompagnement réussi des fournisseurs dans les pays émergents).

En présentant le contexte de ces relations, les enjeux qui les sous-tendent, les initiatives volontaires menées par les entreprises et leurs diverses parties prenantes, cette étude a pour vocation de pointer les différentes problématiques soulevées par les relations fournisseurs dans le cadre d'une démarche sociétale. Elle vise également à mettre en lumière les principes clés d'une telle démarche, ainsi que les défis et les freins à sa mise en œuvre.

Cette étude se fonde sur le recueil et l'analyse de nombreux documents relatifs à la dimension sociale, économique et sociétale des relations fournisseurs (ouvrages, presse, rapports d'experts, référentiels de reporting ou de management de la RSE, grilles de notation sociale, rapports annuels et développement durable de grandes entreprises...), ainsi que sur des échanges avec des entreprises, des ONG, des syndicats, et d'autres acteurs investis directement ou indirectement dans l'accompagnement des fournisseurs (cf. annexe p.32).

---

<sup>1</sup> Dans un souci de concision, nous avons regroupé les problématiques client/donneur d'ordre et fournisseur/sous-traitant sous le vocable « relation fournisseur ». Il sera utilisé indifféremment pour les problématiques liées aux fournisseurs ou aux sous-traitants, considérant que les enjeux y sont sensiblement les mêmes.

## I. LE CONTEXTE

### 1. Le développement de l'externalisation

Le développement de l'externalisation est étroitement lié à la mondialisation économique. Celle-ci a entraîné de nombreuses évolutions, dont l'une des plus importantes est la dissociation des processus de production et leur répartition à travers le monde.

Ces modifications organisationnelles se sont traduites par un vaste phénomène de délocalisations, mais également d'**externalisations**, permettant aux entreprises de bénéficier de coûts de production moindres et de concentrer leurs ressources sur leur cœur de métier.

Cette tendance existe depuis de nombreuses années, notamment **en direction des pays en développement (PED)**. Elle semble s'accroître et s'élargir au-delà du secteur manufacturier pour englober des services et des activités à plus forte valeur ajoutée.

### 2. Une faible prise en compte des critères RSE dans la relation fournisseur

Du fait du recours des entreprises à l'externalisation, leur engagement dans une démarche RSE est en grande partie liée à l'engagement de leurs fournisseurs en la matière : pour que l'application d'une politique de responsabilité sociétale soit totale, elle doit porter sur **l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement** de l'entreprise.

Or, il existe des lacunes importantes en la matière, notamment chez les fournisseurs des PED, où la question des conditions de travail et du respect des droits de l'homme est particulièrement sensible.

Le renforcement de l'externalisation suscite des préoccupations de plus en plus vives parmi les consommateurs, les syndicats, les ONG, mais également les actionnaires et investisseurs, car il pose de nombreux défis quant à l'application de la RSE.

De nombreuses multinationales ont été pointées du doigt par leurs parties prenantes, accusées de se soustraire à leurs responsabilités quant aux conditions de travail chez leurs fournisseurs des PED, où les règles juridiques, environnementales et sociales sont bien moins exigeantes que celles pratiquées dans les pays *industrialisés*.

Les entorses les plus fréquentes portent sur des questions d'hygiène, de sécurité, de rémunération des heures supplémentaires, des temps de travail, de dialogue social et de discrimination.

Comme le soulignait Geneviève Féron (ex-directrice de l'agence Core Ratings), le fournisseur reste « le parent pauvre des stakeholders »<sup>2</sup>.

Témoin de cette situation : la faiblesse des informations publiées dans les rapports annuels et RSE concernant les relations avec les fournisseurs. Selon différentes études, la sous-traitance est l'une des **thématiques les moins bien renseignées** par les entreprises. D'après l'Observatoire des pratiques de reporting social et environnemental, l'évaluation des droits de

---

<sup>2</sup> « Sous-traitant, le maillon faible de la RSE », *Entreprise et Carrières*, n° 683, septembre 2003

l'homme chez les sous-traitants et fournisseurs fait partie des indicateurs les moins abordés dans les rapports développement durable 2002<sup>3</sup>.

### **3. La relation fournisseur soumise a un cadre juridique peu contraignant**

Il n'existe pas à proprement parler de cadre juridique international encadrant la relation fournisseur en matière de RSE. On constate aujourd'hui une volonté limitée de la part des Etats à créer un cadre réglementaire international dans ce domaine, et ce pour deux raisons : le respect de la souveraineté des Etats, et le lobbying exercé par les multinationales auprès des gouvernements, dans le sens d'une démarche volontaire de leur part.

Les institutions internationales, au travers des déclarations (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Déclaration OIT de principes tripartite sur les entreprises multinationales,...), conventions (Conventions OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail, Convention ONU relative aux Droits de l'enfant, Convention européenne des Droits de l'Homme...), chartes (Charte internationale des Droits de l'Homme, Charte des droits fondamentaux de l'Union Européen), abordent indirectement les questions relatives à l'établissement d'un cadre plus équitable encadrant les relations avec les fournisseurs, mais sans réel poids juridique international.

En France, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (article 116) datant du 15 mai 2001 (loi n° 2001-420) fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées de rendre compte dans leur rapport annuel de leur prise en compte de la RSE. Parmi les champs à renseigner, figure celui des relations avec les fournisseurs. Le rapport doit exposer la manière dont l'entreprise promeut auprès de ses sous-traitants les dispositions des conventions fondamentales de l'OIT, et contrôle le respect par ses fournisseurs des droits humains fondamentaux. Néanmoins, la loi ne prévoit pas de sanctions en cas de non-respect de l'obligation de reporting et laisse à l'entreprise la possibilité de définir les indicateurs susceptibles de donner de la pertinence à sa réponse.

Toutefois, si le cadre strictement juridique de la relation fournisseur est faible, de nombreuses initiatives basées sur le volontariat ont été récemment mises en place. Elles constituent un levier important pour la prise en compte de la RSE dans la relation grandes entreprises / fournisseurs.

---

<sup>3</sup> *Etude des rapports annuels 2002 des entreprises du SBF 120 à l'aide des lignes directrices de la Global Reporting Initiative*, Rapport de synthèse, 4 novembre 2003

## II. LES MOTEURS

Les initiatives qui s'intéressent aux relations entre entreprises et fournisseurs sont de plus en plus nombreuses, et notamment en ce qui concerne les conditions de travail dans les entreprises des PED. Elles énoncent des principes non contraignants, à observer sur une base volontaire, mais auxquels l'entreprise doit être particulièrement attentive compte tenu des forts enjeux stratégiques qui sous-tendent l'intégration de la RSE dans la relation fournisseur.

### 1. De nombreuses initiatives en faveur d'une démarche sociétale vis à vis des fournisseurs

Cette partie présente les initiatives d'organisations inter-gouvernementales, d'ONG, de syndicats, de réseaux d'entreprises, et de branches sectorielles qui ont été jugées les plus significatives et pertinentes pour illustrer ces nouvelles incitations à s'engager dans une démarche sociétale avec les fournisseurs.

#### 1.1 Les initiatives publiques

- **Les *Principes Directeurs* de l'OCDE**

Depuis 1976, date de leur première parution, les principes directeurs de l'OCDE élaborés à l'intention des entreprises multinationales par les gouvernements des pays membres de l'OCDE, ainsi que ceux de l'Argentine, du Brésil et du Chili, visent à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises multinationales et les pays dans lesquels elles opèrent.

Les principes établissent des principes et des normes non contraignantes sur toute une série de questions se rapportant à l'éthique des entreprises, notamment sur l'emploi et les relations professionnelles, les droits de l'homme, l'environnement, la publication d'informations, la concurrence, la fiscalité, la science et la technologie.

En juin 2000, une 4<sup>ème</sup> version révisée des principes directeurs met l'accent sur la RSE et apporte des chapitres nouveaux sur la suppression du travail des enfants et du travail forcé, ainsi que sur la lutte contre la corruption et la protection des intérêts des consommateurs.

Dans ce cadre, les entreprises sont invitées à **encourager leurs fournisseurs à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux principes directeurs.**

En dépit du caractère non contraignant des principes directeurs, les gouvernements des pays de l'OCDE (33 gouvernements) se sont engagés à en promouvoir le respect, à travers la mise en place des « Points de Contact Nationaux », qui peuvent fournir des « avis » si les principes directeurs sont enfreints.

- **Le *Global Compact* (ONU)**

Depuis janvier 1999, le secteur privé est invité à adhérer au Pacte pour promouvoir, aux côtés des Nations Unies, des organisations syndicales et des ONG, 9 principes qui s'appliquent aux droits de l'homme, aux conditions de travail et à la protection de l'environnement.

Le Principe n°1 du Pacte évoque de manière indirecte les responsabilités des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs, en précisant que les entreprises sont invitées à **promouvoir et à respecter les principes du droit international relatifs aux droits de l'homme dans leur « sphère d'influence »**.

A ce jour, 1629 entreprises ont signé le Pacte Mondial, dont 331 entreprises françaises.

- **La *Global Reporting Initiative* (initiative mixte : UNEP / CERES<sup>4</sup>)**

La GRI a publié en 1999 des lignes directrices pour la production volontaire de rapports sur la prise en compte de la RSE. Parmi les indicateurs recommandés, figurent des mentions relatives aux fournisseurs, telles que :

- la preuve de la prise en compte des **impacts en matière de droits de l'homme dans les décisions d'investissement et d'achat**, y compris la sélection des fournisseurs / sous-traitants (HR2) ;
- la description des règles et procédures d'évaluation et de **traitement de la performance relative aux droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement** et chez les sous-traitants, avec mention des systèmes de suivi et de leurs résultats (HR3).

- **Le *Livre Vert* de la Commission Européenne**

En juillet 2001, la Commission a présenté le Livre Vert, destiné à définir un cadre européen (non contraignant) pour la promotion du concept RSE.

Dans ce cadre, l'UE recommande aux entreprises de faire la preuve et d'informer l'opinion publique de leur adhésion aux Principes Directeurs de l'OCDE (cf.p.7) dans leur **action de promotion de la RSE auprès des PED**.

Un sous-chapitre du Livre est consacré aux relations de l'entreprise avec ses partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs. Il y est notamment précisé que « les entreprises devraient être conscientes que **leurs performances sociales peuvent pâtir des pratiques de leurs partenaires et fournisseurs** tout au long de la chaîne de production ».

Dans une autre partie dédiée à la problématique des droits de l'homme, la Commission préconise aux entreprises de fonder leurs codes de conduite sur les Conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE, et de

---

<sup>4</sup> *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

prévoir la collaboration des partenaires sociaux et des parties concernées dans les PED.

## 1.2 Les initiatives privées

Les ONG, les associations, les syndicats, les instances normalisatrices, ainsi que les regroupements d'entreprises sont de plus en plus nombreux à se prononcer en faveur de l'intégration de critères RSE dans la relation fournisseur.

### ▪ Les initiatives des ONG

Les ONG sont les plus actives en la matière, car les relations avec les fournisseurs constituent pour eux un levier important de promotion et de défense des Droits de l'Homme.

Les ONG sont devenues aujourd'hui des interlocuteurs légitimes et incontournables des organisations internationales et des entreprises transnationales. Certaines s'orientent vers un dialogue constructif et une position d'observateur externe par rapport aux entreprises, afin d'aider celles-ci à faire des choix plus respectueux des droits de l'Homme, notamment dans leurs relations avec les fournisseurs, ce dont témoignent les partenariats entre Casino et Amnesty, ou entre Carrefour et la FIDH. Dans ces cas, ONG et entreprises s'associent pour mettre en commun leurs réseaux, leur savoir-faire et leurs moyens, dans le but d'améliorer la transparence des relations avec les fournisseurs.

Les 3 premières marques mondiales d'articles de sport, Nike, Reebok et Adidas, ont également établi des collaborations avec des ONG, pour veiller au respect des normes sociales au sein de leurs sites de production dans les pays émergents.

Différents référentiels, sur lesquels les entreprises peuvent appuyer leur démarche RSE auprès des fournisseurs, ont été élaborés à l'initiative d'ONG. On peut notamment citer :

#### ➤ La norme SA 8000

La SA 8000, créée par la SAI<sup>5</sup> en 1997 (en concertation avec des syndicats, des entreprises et des ONG), est une norme sociale auditable axée sur les **conditions de travail**. Elle a été élaborée à partir des exigences formulées dans les Conventions de l'OIT, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et la Convention de l'ONU sur les Droits des Enfants.

La norme vise à garantir de bonnes conditions de travail dans l'entreprise qui l'adopte, mais aussi **chez ses fournisseurs**.

---

<sup>5</sup> *Social Accountability International (ex-Council on Economic Priorities)*

La norme couvre 9 domaines de la performance sociale :

- le travail des enfants
- le travail forcé
- l'hygiène et la sécurité
- la liberté syndicale et le droit à la négociation collective
- la discrimination
- les pratiques disciplinaires
- le temps de travail
- le niveau des rémunérations
- le système de management de l'entreprise, le suivi et le contrôle indépendant de l'application de la norme

La SAI assure le contrôle de l'application de cette norme en vue de la certification des entreprises qui s'y conforment.

Cette certification est délivrée pour une période de 3 ans sous contrainte d'un **audit semestriel**.

En principe, **toute la chaîne des fournisseurs et sous-traitants doit être auditée** pour vérifier la conformité à la norme, à partir des exigences des chapitres 9.6, 9.7, 9.8, 9.9 citées ci-dessous :

**9.6** L'entreprise établira et tiendra à jour des procédures appropriées en vue d'évaluer et de choisir ses fournisseurs et sous-traitants, en fonction de leur capacité à répondre aux exigences de la présente norme.

**9.7** L'entreprise conservera de façon appropriée l'engagement des fournisseurs et des sous-traitants envers la responsabilité sociale, incluant, sans être exhaustif, l'engagement écrit des fournisseurs à :

- a) se conformer à toutes les exigences de la présente norme (y compris cette clause) ;
- b) participer, sur demande, aux activités de surveillance de l'entreprise ;
- c) corriger rapidement toute non-conformité identifiée par rapport aux exigences de la présente norme ;
- d) informer rapidement et sans réserve l'entreprise de toutes les relations commerciales pertinentes entretenues avec d'autres fournisseurs, sous-traitants et fournisseurs de ceux-ci.

**9.8** L'entreprise devra présenter des preuves raisonnables du respect satisfaisant des exigences de la présente norme par ses fournisseurs et sous-traitants.

**9.9** En plus des exigences des chapitres 9.6 et 9.7 ci-dessus, si l'entreprise reçoit, manipule ou fait la promotion de biens et/ou de services de la part de fournisseurs, sous-traitants et fournisseurs de ceux-ci qui sont classés comme utilisateurs de travailleurs à domicile, l'entreprise devra spécialement s'assurer que ces travailleurs à domicile sont soumis à des niveaux de protection sociale similaires aux personnels directement employés sous les

exigences de la présente norme. La procédure spéciale de contrôle de ce point s'attachera à, sans que ce soit exhaustif :

- e) établir des liens légaux, des contrats d'achats écrits demandant la mise en conformité avec les minima exigés par la présente norme ;
- f) s'assurer que les exigences des contrats d'achats écrits sont comprises et mises en application par les travailleurs à domicile et toute autre partie impliquée dans le contrat d'achat ;
- g) maintenir, dans les locaux de l'entreprise, de façon claire, les archives détaillant les identités des travailleurs à domicile ; les quantités de biens produits, des services fournis et/ou le nombre d'heures travaillées par chaque travailleur à domicile ;
- h) mener de fréquents contrôles annoncés ou à l'improviste de l'activité fournie pour vérifier la conformité avec les termes du contrat d'achat.

Si la norme est encore peu répandue, elle inspire de nombreux codes de conduite relatifs au respect des principes de RSE chez les fournisseurs.

➤ Le code de conduite du Collectif de l'Ethique sur l'Etiquette (et de la *Clean Clothes Campaign*, réseau européen du Collectif)

Le Collectif, qui regroupe 53 organisations (associations de solidarité internationale, syndicats et associations de consommateurs), a lancé fin 1995 la campagne « De l'éthique sur l'étiquette », dont l'objectif est de créer un label social garantissant le respect des droits fondamentaux et la **promotion du progrès social par la Grande Distribution vis-à-vis de ses filières d'approvisionnement** dans le monde.

Dans ce sens, le Collectif demande aux marques et aux distributeurs d'adopter et de mettre en œuvre un code de conduite, conforme aux normes fondamentales de l'OIT et couvrant les 9 champs de la norme SA 8000 (cf.p.9).

Les entreprises doivent s'assurer que ces principes sociaux sont respectés chez leurs sous-traitants et fournisseurs, via la conduite d'audits sociaux par un **organisme indépendant**, dans le cadre d'un processus de **consultation multipartite** (entreprises, syndicats, associations, pouvoirs publics). Le cas échéant, des **actions correctives** doivent être définies et réalisées avec la direction de l'entreprise concernée et les travailleurs.

➤ Le Workplace Code of Conduct de la Fair Labour Association (FLA)<sup>6</sup>

La FLA propose aux multinationales un **code de conduite** et un **dispositif de contrôle indépendant** quant aux **conditions de travail** sur les sites de production de leurs sous-traitants dans le monde entier. Inspiré en grande partie par les principes de l'OIT, le code de conduite de la FLA porte sur :

- le travail forcé
- le travail des enfants
- le harcèlement ou les mauvais traitements
- la non-discrimination
- la santé et la sécurité
- la liberté d'association et de négociation collective
- les salaires et avantages
- le volume des heures de travail
- le paiement des heures supplémentaires

La FLA accrédite des cabinets d'audits qui vont, en **collaboration avec des ONG locales et/ou des syndicats locaux**, mener une vérification sur les sites de production selon ces critères.

Les rapports sont transmis aux entreprises et à la FLA, qui conseille les entreprises pour la mise en place d'**actions correctives**.

Nike, Adidas et Reebok sont membres de la FLA depuis 2001 et se sont engagées sur 3 ans (2001 à 2004) à la mise en place de projets concrets auprès de leur chaîne d'approvisionnement. Puma a rejoint l'organisation en janvier 2004.

➤ Les principes relatifs aux droits humains élaborés par Amnesty International à l'intention des entreprises

En janvier 1998, Amnesty International a établi une liste des principes relatifs aux droits humains pour guider les entreprises multinationales dans leur politique de responsabilité sociale. Cette liste repose principalement sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les deux pactes internationaux et les conventions de l'OIT, et aborde de façon indirecte la question de la RSE dans les relations fournisseurs, en mettant l'accent sur les aspects suivants :

- Ligne de conduite de l'entreprise concernant les droits humains
- Sécurité
- Engagement vis-à-vis de la communauté
- Non-discrimination
- Droit de ne pas être tenu en esclavage
- Santé et sécurité
- Liberté d'association et droit de négociation collective
- Conditions de travail équitables
- Surveillance de la situation des droits humains

---

<sup>6</sup> Organisation internationale à but non lucratif composée d'ONG, d'universités et d'entreprises

Notons qu'Amnesty International a mis en place une « commission entreprises » pour instituer des dialogues bilatéraux avec les entreprises (dans le cadre de rencontres « Club Affaires ») et sensibiliser le management quant au respect des principes relatifs aux droits humains. L'ONG est également présente aux boards de plusieurs organisations internationales impliquées sur ce sujet (ONU, UE, OIT, SAI,...).

#### ▪ **Les initiatives des syndicats**

Quant aux syndicats, on notera un passage à l'acte encore timide dans la relation fournisseur, mais un intérêt et une volonté de s'impliquer croissants.

Les organisations syndicales sont en effet de plus en plus attentives aux conditions dans lesquelles les salariés des pays émergents exercent leur travail, comme en témoigne notamment l'implication active de la CFDT dans le projet du Collectif de l'éthique sur l'étiquette, ou encore l'exemple de l'Italie, où, après 4 ans de négociations avec les syndicats nationaux, la multinationale Artsana qui fabrique les jouets Chicco a dû verser, après un incendie dans une usine de ses sous-traitants en Chine, des indemnités aux familles des victimes. Cet intérêt pour la relation fournisseur se manifeste aussi dans l'importante initiative syndicale suivante :

##### ➤ Le code modèle de conduite du CISL/SPI (Confédération Internationale des syndicats libres / Secrétariats Professionnels Internationaux)

La Confédération Internationale des syndicats libres, créée en 1949, compte 233 organisations affiliées dans 152 pays. En décembre 1998, le Comité Exécutif de la CISL et les secrétariats professionnels internationaux (fédérations syndicales internationales par branche d'activité) ont adopté un **code de conduite couvrant les conditions générales de travail**.

Le code demande en préambule que l'entreprise multinationale reconnaisse sa responsabilité envers tous les travailleurs et travailleuses impliqués dans la production de sa marque, qu'ils soient **directement employés par elle ou qu'ils travaillent pour des sous-traitants ou des fournisseurs**.

Le code inclut ensuite une série de normes minimales basées sur les conventions de l'OIT, et portant sur :

- le droit des travailleurs de former ou d'adhérer à des syndicats
- le droit pour ces syndicats de négocier librement les conditions de travail et les salaires
- la prohibition du travail forcé et du travail des enfants
- l'interdiction de la discrimination dans l'emploi.

La CISL propose d'inclure des dispositions portant sur des **contrôles inopinés** sur les sites de production des fournisseurs, qui soient assurés par un organisme extérieur (notamment un partenaire local). La CISL souhaite que le non-respect du code soit sanctionné par la **rupture du contrat commercial**.

Notons que la CISL coopère étroitement avec l'OIT et jouit d'un statut consultatif auprès du Conseil Economique et Social des Nations Unies et des institutions spécialisées telles que l'UNESCO et la FAO.

On observe une adhésion croissante des opinions aux différents mouvements que nous venons de décrire.

Les consommateurs, sensibilisés par les ONG et les débats médiatiques récurrents, se préoccupent de plus en plus des conditions de fabrication des produits, notamment chez les fournisseurs implantés dans les PED.

De même, la sphère financière commence à relayer l'opinion publique sur ces problématiques, dans un souci d'anticipation et de maîtrise des risques. Les critères RSE deviennent en effet peu à peu des paramètres discriminants de l'appréciation des entreprises par les gestionnaires de fonds et les investisseurs, qui font appel à des agences de notation « extra-financière ». Parmi ces critères, les relations avec les fournisseurs tiennent une place importante ; Vigeo, notamment, y consacre un chapitre entier (« relations clients – fournisseurs »).

#### ▪ **Les initiatives de réseaux d'entreprises**

Une initiative intéressante est ici à noter :

##### ➤ Les *Principles for Business* du Caux Round Table

Fondé en 1986, le Caux Round Table, qui réunit des chefs d'entreprises venant d'Europe, du Japon et des Etats-Unis, a élaboré les *Principles for Business* en 1994 afin de proposer un standard mondial auquel les entreprises puissent se référer dans la conduite de leurs affaires.

La section 3 de ces principes concerne la **conduite des entreprises envers leurs partenaires**. Y est souligné notamment la nécessité de fonder les relations avec les fournisseurs sur un « respect mutuel », et de « **rechercher, encourager, choisir des fournisseurs ou sous-traitants dont les pratiques de gestion du personnel respectent la dignité humaine** ».

#### ▪ **Les initiatives sectorielles (branches)**

Nous finirons ce panorama d'initiatives par des démarches sectorielles touchant en particulier à des filières très exposées médiatiquement, où la relation fournisseur est sujette à de fortes problématiques sociales, comme la grande distribution, l'industrie du jouet et le textile.

➤ L'Initiative Clause Sociale de la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution)

Lancée en 1998 par la FCD, l'Initiative Clause Sociale se fonde sur un engagement commun des entreprises du commerce et de la distribution dans une démarche pragmatique et progressive, destinée à **inciter leurs fournisseurs à respecter les principes universels des droits de l'homme et la réglementation sociale locale** dans les unités de production.

Le référentiel commun utilisé s'inspire de la norme SA 8000 et prend en compte les recommandations de l'OIT, ainsi que les réglementations locales de chaque pays. Il est structuré en 9 sections :

- travail des enfants
- travail forcé
- discrimination
- liberté d'association
- temps de travail
- salaires
- conditions de travail générales dans l'usine
- conditions de travail/santé
- conditions de travail/sécurité

L'Initiative Clause Sociale est suivie par Auchan, Camif, Carrefour, Casino, Cora, Galeries Lafayette, Leclerc, Monoprix, Okaïdi, Groupe PPR (Redacts, Rexel, Fnac, Printemps, Conforama) et Système U.

Les enseignes se sont toutes dotées, à titre individuel, d'une Charte Ethique Fournisseurs (ou Code), qui reprend les principes du référentiel commun. Les chartes (ou codes) sont transmises à tous leurs fournisseurs.

Mentionné dans les conditions générales de vente avant 1998, l'engagement des fournisseurs à respecter les normes sociales fait aujourd'hui l'objet de **vérifications sur place** par les enseignes, dans le cadre d'une démarche d'accompagnement social et économique de leurs fournisseurs.

Des audits sociaux, confiés à des cabinets d'audits externes indépendants spécialisés et implantés localement (ITS, CSCC, SGS<sup>7</sup>, Veritas, ...), sont mis en place sur la base du référentiel commun.

A noter que le fournisseur est prévenu à l'avance de la visite sur le terrain d'une équipe de contrôle qui vérifie 122 points précis, et que ces audits ne sont réalisés qu'auprès des sourcing directs des distributeurs. Selon Jérôme Bédier, Président de la FCD, « la distribution n'a pas à faire pression sur les marques pour leur demander de respecter les conventions de l'OIT. Elles sont responsables de leurs centrales d'achats et de leurs fournisseurs, dont elles doivent garantir la qualité sociale »<sup>8</sup>.

Une fois le rapport d'audit reçu, l'enseigne propose un **plan d'actions correctives** au fournisseur. Celui-ci a entre 3 et 6 mois pour se mettre en conformité en fonction de la gravité des problématiques constatées. Après ces

---

<sup>7</sup> Intertek Testing Services, Cal Safety Compliance Corporation, Société Générale de Surveillance

<sup>8</sup> « La grande distribution fait pression sur ses fournisseurs », Véronique Smée, 15/03/2004, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

délais, un **audit de suivi** est lancé afin de vérifier si la mise en conformité a été réalisée.

Chaque membre partage les informations sur les fournisseurs déjà audités pour la constitution d'une **base de données collective** et confidentielle.

Depuis la création de l'initiative, 1062 audits ont été menés dans 27 PED (878 audits initiaux et 184 audits de suivi). 716 sont prévus en 2004. Ils couvrent entre 10 et 25% des fournisseurs directs de ces enseignes, soit environ 50% des volumes achetés.

Le suivi des actions correctives demandées aux responsables d'usines est maintenant un des grands chantiers de ce programme. En 2004, 200 audits de suivi devraient être menés sur les 700 prévus.

➤ Le Care Process de l'ICTI (International Council of Toy Industry)

En 1995, l'ICTI adopte le Care Process, invitant les entreprises membres de l'organisation à s'engager dans un programme continu visant à **améliorer les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement mondiale de l'industrie du jouet**.

Le programme s'appuie sur un code de conduite qui s'inspire des principes de l'OIT et porte sur les problématiques suivantes :

- Les horaires de travail, les salaires et heures supplémentaires (le code stipule qu'ils doivent être conformes à la législation locale) ;
- Le travail des enfants ;
- Le travail forcé et le travail des prisonniers ;
- Le droit aux allocations maladie et maternité ;
- Le droit d'association et de représentation syndical ;
- L'interdiction de pratiques disciplinaires physiques.

Pour adhérer au programme, les entreprises doivent auditer leurs sites ainsi que ceux de leurs **fournisseurs et sous-traitants** sur la base de ce code.

Un rapport annuel de conformité doit être signé pour chaque usine et chaque contractant.

6 sociétés d'audit sont accréditées pour inspecter les usines et leur conformité au standard *Care Process* : la Société Générale de Surveillance, Benchmarks Company Limited, Bureau Veritas Consumer Product Services, Cal Safety Compliance Corporation, Hong Kong Quality Assurance Agency et Intertek Testing Services HK.

Au-delà des contrôles, les contrats de sous-traitance doivent prendre en compte le contenu du code et prévoir une **clause de rupture** en cas de non respect des conditions précédemment citées.

Les entreprises qui se sont engagées dans l'application du Care Process sont : Mattel, Hasbro et Leapfrog. Les 3 marques de jouets se sont engagées à ne plus acheter, à terme, que des produits certifiés par ce programme.

Notons que l'ICTI cherche à étendre ce programme à d'autres organisations du secteur.

Toys 'R' Us est le premier distributeur à avoir rejoint le programme, suivi par AVE (une association allemande de distributeurs), la China Toy Association et le Hong Kong Toys Council représentant 3500 usines de jouets.

➤ Le programme de certification WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production)

L'objectif du Programme WRAP, lancé en janvier 2000 par l'*American Apparel Manufacturers Association* (AAMA), est de **promouvoir des pratiques socialement responsables dans le monde entier pour le secteur du textile**.

Les entreprises qui participent volontairement à ce programme s'engagent à respecter des principes basiques portant sur les **conditions de travail** dans les ateliers de confection.

La conformité de l'entreprise aux principes est évaluée par un **contrôleur indépendant**, qui remet son rapport à un Comité du WRAP, en vue de la certification de l'entreprise.

La **démarche de certification** comprend les étapes suivantes :

1. Avant le contrôle indépendant, l'unité effectue une **auto-évaluation** démontrant la conformité de ses pratiques avec les normes du programme, sur une période d'au moins 45 jours.
2. L'unité choisit un contrôleur indépendant dans la liste de contrôleurs agréés du pays dans lequel l'établissement est situé. L'unité s'engage par contrat auprès du contrôleur indépendant qu'elle rémunère. Une date est déterminée d'un commun accord pour une **visite d'évaluation de conformité initiale** sur place.
3. Après cette visite, le contrôleur indépendant transmet à WRAP les résultats du rapport de contrôle de l'unité indiquant qu'une **recommandation de certification favorable ou qu'un plan de mesures correctives** a été envoyé à l'établissement. Après analyse du rapport, le Comité de certification WRAP accorde une certification aux unités participantes qualifiées. La certification est valable pendant un an, période au cours de laquelle ils pourront recevoir une **visite inopinée**.

## 2. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise

L'ensemble de ces initiatives fait écho à des enjeux stratégiques majeurs pour les entreprises dans leurs relations avec les fournisseurs.

Aujourd'hui, les entreprises qui prennent en compte les principes RSE dans leurs relations avec les fournisseurs sont motivées principalement par **un souci d'anticipation et de maîtrise des risques d'image**.

En effet, les possibles dérives de l'externalisation sont multiples et soumettent les entreprises à de fortes menaces sur leur réputation. Les parties prenantes de l'entreprise sont particulièrement vigilantes quant à la conduite des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs. Le moindre écart en la matière (notamment recourir à des fournisseurs qui ne respectent pas les droits de l'Homme) expose l'entreprise à des jugements critiques à forte résonance médiatique, voire à la sanction et au boycott de ses clients. En cultivant à l'inverse des relations durables fondées sur le respect des principes RSE avec ses fournisseurs, l'entreprise est en capacité de préserver, voire augmenter son capital image.

S'il est certain qu'adopter une politique RSE tournée vers ses fournisseurs est porteur d'une amélioration notable et durable de la réputation de l'entreprise, il convient de souligner les autres avantages attendus d'une telle démarche qui impacte plus directement la performance globale de l'entreprise.

Notons d'abord que développer une démarche de développement durable auprès de ses fournisseurs peut être considéré comme un élément clé de la gestion stratégique des Achats, en ce qu'elle constitue un levier pour **l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement**.

En effet, une telle démarche permet d'entretenir sur le long terme des relations stables avec les fournisseurs, ce qui favorise l'établissement d'un rapport de confiance avec les différents partenaires, et des relations sereines et coopératives.

De telles relations contribuent à développer une connaissance suffisante de sa chaîne de fournisseurs, voire à pouvoir agir sur ses rouages, ce qui est déterminant pour les groupes ayant plusieurs centaines de sites de production et davantage encore de fournisseurs.

Ces relations favorisent également l'amélioration du service rendu par le fournisseur en matière de fiabilité, de respect des délais de livraison et des normes de qualité. Tous ces facteurs sont décisifs pour la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise auprès des clients de plus en plus exigeants quant aux prix, à la qualité et à la réactivité en matière de livraison.

Plus largement, l'entreprise alimente ainsi sa capacité à anticiper les futurs risques menaçant son activité, liés non seulement à la réputation, mais également à la **conformité réglementaire** de ses activités.

Par ailleurs, l'entreprise qui intègre des critères éthiques dans ses relations avec les fournisseurs apporte une valeur ajoutée à son positionnement marketing, gage d'une vraie **différenciation sur le marché**, et répond aux attentes croissantes des consommateurs soucieux des conditions de travail dans lesquelles sont fabriqués les produits.

Enfin, notons que de telles démarches peuvent susciter une **attractivité** plus grande auprès des investisseurs « socialement impliqués », compte tenu du succès croissant de l'Investissement Socialement Responsable, pour lequel la qualité des relations avec les fournisseurs est un critère clé d'appréciation.

En somme, la prise en compte des exigences de RSE dans les relations fournisseurs permet aux entreprises de prévenir l'apparition de crises potentielles, d'inscrire la relation partenariale dans la durée, d'améliorer la qualité des produits sous-traités, et d'ouvrir des perspectives nouvelles en terme de marché. De telles relations deviennent désormais stratégiques pour les entreprises qui y trouvent un grand bénéfice en terme d'image bien sûr, mais également un réel avantage concurrentiel.

### III. LES FREINS

#### 1. Une éthique des achats difficilement applicable

L'obstacle majeur le plus évident apparaît dans la difficile conciliation des pratiques RSE avec les **exigences auxquelles est soumise la fonction Achats** dans l'entreprise, fonction qui est devenue un maillon essentiel de la chaîne de valeur de l'entreprise<sup>9</sup>, et sur laquelle pèse donc une importante pression. En particulier, il est demandé à la fonction Achats de réduire les coûts d'approvisionnements, et d'exiger la livraison de leurs commandes dans les délais les plus courts. Ces contraintes tendent indirectement à soumettre le fournisseur à la dépendance et à la pression, et à dégrader le niveau économique et social de ses salariés. Il est extrêmement difficile dans ce contexte de mener des initiatives en faveur de l'amélioration de leurs conditions de travail.

Par ailleurs, le **coût des audits** sociaux peut poser problème : selon les entreprises membres de l'Initiative Clause Sociale, ce coût est d'environ 1500 à 2000 dollars par journée, et à cela, il convient d'ajouter tout le travail de suivi sur le terrain (rapports d'audits, frais de déplacement, salaires du personnel dédié et local, frais de formation....).

Les entreprises, comme les ONG, auditeurs et syndicats que nous avons pu interroger<sup>10</sup>, mettent en exergue cette contradiction difficilement surmontable entre les exigences d'achats responsables et les contraintes économiques des entreprises qui doivent être de plus en plus compétitives.

Ces difficultés expliquent que l'application des principes de RSE aux politiques d'achats, par ailleurs extrêmement récente, soit encore très marginale.

Néanmoins, la mise en place de codes de conduite, chartes et autres initiatives formalisant les valeurs et principes RSE pour la fonction achat se développent, ainsi que l'intégration de critères environnementaux, sociaux et sociétaux dans les processus d'achats et de suivi de la relation avec le fournisseur. Ces nombreuses initiatives témoignent de l'intérêt croissant des entreprises à prendre en compte les problèmes sociaux et environnementaux chez les fournisseurs. Mais la difficulté aujourd'hui pour l'entreprise consiste à **intégrer ces questions dans la stratégie globale de l'entreprise** et à dégager un **plan d'actions applicable**, dans un souci bien compris de l'intérêt de chacun des partenaires, afin que la démarche soit efficace sur le long terme.

---

<sup>9</sup> La part Achats dans l'entreprise est comprise entre 50 et 75% du Chiffre d'Affaires. Cette valeur est en constante augmentation sous l'effet du recours accru à l'externalisation.

<sup>10</sup> Voir annexe p.32

## 2. La question de la fiabilité des audits

Un autre frein à ces démarches est lié à la question de la fiabilité et de l'efficacité des audits menés. En effet, les outils de contrôle demeurent faibles et l'autorité des organismes chargés de certifier les données est parfois contestée, car ces activités d'audit sont encore émergentes et non régulées.

Cette question rejoint en fait le problème de **l'absence de critères uniques et unanimement reconnus** sur lesquels fonder ces audits. Il n'existe pas de référentiel qui fasse l'objet d'un consensus en la matière, ce qui pose des problèmes de légitimité et d'opérationnalité pour la démarche d'audit auprès des fournisseurs.

**L'insuffisance des systèmes de traçabilité sociale** et de registre documentaire sur les sites audités est une autre difficulté qui nuit à l'efficacité des audits. Les fournisseurs manquent en effet souvent de ressources pour collecter les informations demandées par l'entreprise cliente.

## 3. La problématique du périmètre des audits

Les audits fournisseurs portent très majoritairement sur les achats qui sont sous la responsabilité directe des entreprises. Pour les membres de l'Initiative Clause Sociale par exemple, les enseignes contrôlent exclusivement les sites de leurs fournisseurs de **sourcing direct**.

Or, le volume des achats « indirects » est très important (ils représentent par exemple, pour les enseignes de l'Initiative Clause Sociale, 80 à 95 % de leur parc fournisseurs total).

Quelle démarche adopter vis-à-vis des fournisseurs qui ne dépendent pas de la responsabilité directe de l'entreprise ?

Il est extrêmement complexe pour les entreprises d'apporter une réponse à cette question.

Dans ce contexte, on voit apparaître aujourd'hui la notion de « fournisseurs stratégiques », renvoyant à la question des enjeux et à la définition des zones à risques pour l'entreprise dans ses relations avec les fournisseurs.

#### **4. Quid de la conduite des entreprises dans les pays non-démocratiques ?**

Quelle démarche adopter également avec les fournisseurs implantés dans des pays où les exigences de la RSE sont niées ?

En Chine notamment, certains droits fondamentaux énoncés par l'OIT, comme la liberté de créer un syndicat, ne sont pas reconnus localement.

Selon Bruno Colombani, responsable éthique et social du Groupe Casino, « il n'appartient pas aux entreprises d'imposer ces normes aux autorités du pays », au risque de faire de l'ingérence. Par ailleurs, les membres de la Clause Sociale dénoncent les dangers de l'exclusion des fournisseurs telle que la recommande l'OIT, dans le cas d'entreprises implantées dans des régimes non-démocratiques (risque d'aggravation de la situation économique et sociale locale). Okaïdi justifie sa présence au Myanmar par la nécessité de ne pas laisser les salariés des usines de ces pays s'enfoncer dans l'isolement.

Ici se pose toute la question des limites de la démarche RSE vis-à-vis des fournisseurs liées aux facteurs exogènes (structures politiques et sociales locales, pression concurrentielle,...).

#### **5. Divergences idéologiques entre les ONG et les entreprises**

Quelques fortes oppositions demeurent en particulier sur la réalisation des audits sociaux chez les fournisseurs, mais également sur la mise en place d'actions correctives, comme en témoigne la difficile collaboration de Auchan avec le Collectif de l'Éthique sur l'Étiquette. L'ONG a refusé d'adhérer à la démarche d'accompagnement des fournisseurs de Auchan, qui, pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité d'un site audité en Chine, avait proposé de former les dirigeants et les cadres de l'usine en vue d'une démultiplication auprès des ouvriers. Il n'était en effet pas acceptable selon le Collectif que l'ensemble du personnel ne soit pas impliqué directement.

Malgré tous ces freins, des progrès notables sont réalisés par les entreprises à l'égard de leurs fournisseurs afin de contrôler ou du moins d'influencer leurs pratiques en matière de RSE, en collaboration notamment avec des ONG et des syndicats.

Les nombreuses démarches décrites ci-après en témoignent.

#### IV. LES « BONNES PRATIQUES » DES ENTREPRISES

Nous avons ici tenté de dresser une typologie d'initiatives mises en place par les entreprises, en distinguant, cas pratiques à l'appui, différentes modalités de prise en compte des problématiques de RSE dans les relations avec les fournisseurs, de la révision des pratiques d'achats à des démarches d'accompagnement des fournisseurs (mise en œuvre d'actions correctives, sensibilisation et formation des fournisseurs).

##### 1. L'adoption de codes de conduite ou chartes éthiques

Depuis quelques années, de leur propre initiative ou en s'appuyant sur les chartes existantes au niveau sectoriel, les multinationales sont de plus en plus nombreuses à adopter des codes de conduite volontaires avec l'intention de les appliquer sur le plan des échanges internationaux, en interne, mais aussi dans la chaîne d'approvisionnement. Ces codes de conduite visent le plus souvent à réguler les conditions sociales chez les fournisseurs implantés dans les pays émergents. La plupart de ces codes posent des principes généraux de respect des droits de l'Homme, issus des Conventions de l'OIT et de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

La promotion de ces principes auprès des fournisseurs peut être assurée à travers l'envoi de la charte auprès des fournisseurs, ou d'une simple lettre adressée aux fournisseurs pour leur signaler le comportement que l'on attend d'eux en matière de RSE. Elle fait aussi parfois l'objet d'une annexe au contrat commercial.

###### ➤ Accor

En 2002, la direction des Achats Accor a mis au point une charte « Achats Durables », fondée sur l'engagement réciproque, le partage des bonnes pratiques et la transparence entre Accor et ses fournisseurs. Elle a vocation à promouvoir et à contrôler un certain nombre de bonnes pratiques sociales et environnementales chez les fournisseurs.

La démarche doit être **déployée, à terme, dans les 190 pays** où le Groupe est présent, même si aujourd'hui elle ne peut être déployée que dans les 15 pays où le Groupe dispose d'une structure « Achats ».

En France, la charte a été envoyée à l'ensemble des fournisseurs référencés -soit 160 entreprises-, avec une lettre présentant l'état d'esprit dans lequel elle a été conçue par Accor.

Un questionnaire très détaillé correspondant aux principes édictés dans la charte a également été adressé aux 137 premiers fournisseurs du Groupe (représentant 80% en valeur du montant total des achats référencés).

Le questionnaire est auto-administré et déclaratif. Il est cependant demandé aux fournisseurs de joindre tout document ou élément de mesure pouvant justifier leurs déclarations.

L'objectif 2004 est d'établir un état des lieux finalisé pour l'ensemble des fournisseurs France et de déterminer avec eux des axes de progrès. A plus long terme, une démarche d'accompagnement est également prévue. Accor souhaite également intégrer dans chaque appel d'offre des critères DD et introduire dans tout nouveau contrat une clause d'intention, en s'appuyant notamment sur la sensibilisation et la formation des acheteurs.

Notons que Accor a édité en septembre 2003 une brochure (« Les repères du manager »), distribué à tous les managers et traduits en 7 langues, qui porte sur les principes, valeurs et usages du Groupe. Le but est de diffuser les exigences que le Groupe a par rapport à ses collaborateurs, notamment concernant la sous-traitance.

➤ Casino

Depuis 2000, la Centrale d'Achats du Groupe développe auprès de ses fournisseurs implantés dans les PED un programme de promotion et de contrôle du respect des droits de l'homme au travail. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place une Charte Ethique qui énonce les principes généraux que Casino défend et qu'il demande à ses partenaires d'adopter, concernant :

- L'interdiction de faire travailler des enfants en dessous d'un âge minimum de 14 ans
- L'interdiction du travail forcé
- L'interdiction de toute discrimination
- La liberté d'association, droit à la négociation collective et liberté syndicale
- L'interdiction de pratiques disciplinaires
- La limitation des heures de travail hebdomadaires
- Le respect du salaire minimum légal de référence
- Les conditions d'hygiène, santé et sécurité décentes
- Le respect de l'environnement.

➤ IKEA

L'entreprise a mis en place un code de conduite -« Politique de IKEA en matière d'achat de produits pour l'aménagement de la maison »- qui énumère les exigences minimales imposées aux fournisseurs de IKEA en matière de conditions sociales et professionnelles, de travail des enfants, d'environnement et de gestion des forêts. Le code de conduite s'appuie sur la Déclaration des Droits de l'Homme des Nations Unies de 1948, sur les Principes et Droits fondamentaux du Travail de l'OIT de 1998, et sur la Déclaration de Rio sur le Développement durable de 1992.

Dans un autre document -« la politique d'Ikea en matière de prévention du travail des enfants »-, Ikea affirme son ambition de garantir qu'aucun enfant ne participe à la fabrication de produits destinés à Ikea. Ces principes concernent tous ses fournisseurs, y compris leurs sous-traitants.

➤ PPR

Le Groupe a édité en 2002 une Charte Fournisseurs détaillant les exigences de PPR à l'égard de ses fournisseurs, notamment en ce qui concerne le travail des enfants, le travail forcé, les conditions de sécurité et d'hygiène et le droit d'audit et de visite.

Les principales dispositions de la Charte s'inspirent des conventions de l'OIT et portent sur :

- L'interdiction du travail des enfants de moins de 15 ans (sauf clause dérogatoire de l'OIT autorisant le travail à partir de 14 ans)
- La prohibition du travail forcé
- Le respect des règles d'hygiène et de sécurité
- Le respect de conditions de travail dignes

- L'interdiction de toute forme de discrimination
- Le respect des lois et réglementations sociales et environnementales

Un questionnaire d'auto-évaluation accompagne l'envoi de la Charte à tous les fournisseurs, portant sur chacun des principes de la Charte, et demandant aux fournisseurs de s'engager à les respecter.

Les relations fournisseurs sont également abordées dans le code de conduite des affaires de PPR, réalisé en 2003.

Afin de s'assurer du respect par les fournisseurs de la Charte, Redcats, Conforama et Rexel ont établi des bureaux dédiés dans des pays où sont développés leurs achats.

➤ Suez

Le Groupe a édité un Guide de l'Éthique et des Achats dans lequel sont déclinées les Règles d'Or des acheteurs de Suez.

Une de 4 grandes règles se réfère à la RSE : « Etre en ligne avec les engagements du Groupe en matière de développement durable : intégrer les préoccupations environnementales et sociétales comme critère dans la sélection des fournisseurs et produits. »

Ces règles d'or sont diffusées sur les sites internet et intranet du Groupe, en 3 langues.

## 2. Les spécifications RSE dans les appels d'offre et contrats de référencement

Certaines entreprises sélectionnent leurs fournisseurs sur la base de critères sociaux, sociétaux et/ou environnementaux, en insérant des spécifications RSE dans leurs appels d'offre et/ou dans leurs contrats de référencement. L'inscription de ces exigences dans un contrat a une forte valeur juridique : toute transgression pourra être invoquée par l'entreprise pour rompre légitimement le contrat avec son fournisseur.

➤ AGF

La direction des achats d'AGF intègre le développement durable dans sa politique fournisseur à travers l'introduction dans les appels d'offres d'un questionnaire relatif à l'engagement des fournisseurs dans le développement durable. Les réponses sont prises en compte dans une grille de choix final de fournisseurs.

Le Groupe intègre également une clause «Éthique et développement durable » dans les conditions générales des nouveaux contrats. Cette clause rappelle les engagements et obligations des fournisseurs en matière de respect des législations sociales et environnementales.

➤ BNP

Le respect par les fournisseurs d'exigences sociales et environnementales fait l'objet de clauses spécifiques dans les contrats types utilisés. Plus précisément, dans ces contrats,

les fournisseurs s'engagent à respecter les conventions de l'OIT et à mettre en place une gestion rigoureuse de l'environnement qui intègre notamment le cycle de vie du produit, de sa conception à son emballage. Dans chacun de leurs sites, les fournisseurs doivent s'engager sur des plans d'actions qui concernent :

- la réduction du nombre d'accidents
- la réduction des consommations d'eau et d'énergie
- la gestion des déchets
- la limitation du bruit et des odeurs
- l'intégration des sites dans l'environnement.

➤ Casino

La Charte Ethique (décrite plus haut p.24) est intégrée à tous les contrats de référencement des fournisseurs. Un diagnostic est établi à partir des critères d'exigence que cette charte énumère, et conduit ou non au référencement du fournisseur:

➤ Schneider Electric

Le Groupe s'engage à référencer en priorité des fournisseurs faisant le choix de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Schneider Electric intègre des critères sociaux et environnementaux dans ses cahiers des charges et dans ses critères de sélection des fournisseurs. Dans l'article 10 de ses conditions générales d'achat, le Groupe rappelle son engagement à respecter les principes directeurs de l'OCDE et les règles définies dans la norme ISO 14001 relatives à la protection de l'environnement. Ses fournisseurs s'engagent à respecter ces principes et à en justifier la mise en œuvre lorsque le requiert Schneider Electric.

18 % du CA est aujourd'hui couvert par cette démarche.

### **3. Les audits « sociaux »**

Les entreprises décidant de mettre en place une politique RSE à travers l'ensemble de leur filière d'approvisionnement recourent de plus en plus souvent à des audits pour contrôler sur place l'application de leur code de conduite chez les fournisseurs.

Différentes solutions s'offrent aux entreprises pour vérifier la réalité des pratiques de leurs fournisseurs en matière de RSE : un contrôle réalisé en partenariat avec des ONG et/ou des syndicats locaux, un contrôle extérieur et indépendant ou encore un contrôle « interne ».

La volonté d'améliorer la maîtrise du processus engagé a conduit certaines de ces entreprises à mettre en place une véritable démarche d'accompagnement de leurs fournisseurs, en menant des actions correctives et en assurant un encadrement régulier des pratiques des fournisseurs.

➤ Casino

Le Groupe mène des programmes d'audits sociaux -réalisés par un cabinet extérieur indépendant- sur les sites de production du Groupe à marque propre implantés dans les PED : 50 audits ont été réalisés en 2003.

Les différentes phases de l'audit social sont les suivantes :

- réunion d'ouverture, présentation des objectifs et déroulement de la mission
- tour de l'usine
- revue documentaire,
- entretien avec les employés et le management
- réunion de pré-clôture pour dresser la liste des non-conformités révélées lors de l'audit
- réunion de clôture présentant les points de non conformité et les actions correctives à mettre en place
- audits de suivi

Ces phases s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue, avec un plan d'actions correctrices à l'issue de l'audit et, plus tard, des audits de contrôle.

Le référentiel utilisé pour les audits sociaux prend en compte la Charte Ethique du Groupe et le référentiel élaboré par le groupe Initiative Clause Sociale (ICS) de la FCD, réparti en 9 chapitres et 122 points de contrôle. A terme, il devrait intégrer l'expertise d'Amnesty International.

#### ➤ Danone

Parmi les 9 pratiques sur les relations fournisseurs que comprend le *Danone Way*, une de ces pratiques porte sur la politique d'achat responsable « qui vise à faire prendre en compte par les fournisseurs le respect des principes sociaux fondamentaux, des règles environnementales et de bonne gouvernance »<sup>11</sup>.

Les résultats consolidés de Danone Way 2001 ayant fait apparaître que les entités n'étaient pas suffisamment sensibilisées à la nécessité de s'assurer du respect des principes sociaux fondamentaux par les fournisseurs, la direction des Achats a réactualisé et rediffusé fin 2002 les Conditions générales d'Achat du Groupe, avec un article précisant l'engagement demandé aux fournisseurs.

C'est dans ce cadre qu'a été lancé le projet RESPECT, placé sous la responsabilité de la direction du DD et de la RSE, et rassemblant des membres de la Direction de la Qualité et de celle des Achats. Ce groupe de travail a pour but d'examiner la manière dont peut être abordée la problématique du respect des droits fondamentaux chez les transformateurs industriels<sup>12</sup>, et d'apporter des réponses concrètes pour en assurer le contrôle.

Fin 2003, le groupe RESPECT a permis la mise en place d'une méthodologie de travail et une première approche des situations locales. Une carte des pays dits « sensibles », croisée à la typologie des achats effectués par le groupe, a conduit à la réalisation de 5 premiers audits sociaux.

Ces audits ont été réalisés par des cabinets d'audits sociaux choisis par le Groupe Danone en fonction de leur expertise dans le domaine de l'inspection sociale et de leur implantation internationale dans les zones d'intervention du Groupe

---

<sup>11</sup> Rapport RSE 2003

<sup>12</sup> Le Groupe distingue 2 types de fournisseurs : les transformateurs industriels et les producteurs agricoles.

Notons que la démarche d'audit s'appuie sur une revue documentaire et des entretiens. Lors de la visite du site, les auditeurs sélectionnent eux-mêmes certains salariés, pour des entretiens individuels ou en groupe, afin d'approfondir certains aspects sociaux de la vie au travail. Une réunion de clôture avec le management du site permet de faire une synthèse générale des observations des auditeurs et, le cas échéant, de déboucher sur un plan d'actions correctrices.

➤ PPR

Dans le cadre de la politique Qualité du Groupe, un programme d'audits sur le respect de la Charte Fournisseurs<sup>13</sup> a été mis en place.

Les audits sont réalisés par des bureaux de contrôle indépendants.

Chaque audit donne lieu à un rapport détaillé listant les principaux points de conformité et de divergence. Ces rapports sont suivis de plans d'actions correctives et d'un calendrier, élaborés en concertation entre les enseignes et leurs fournisseurs.

En 2003, 8 des principaux fournisseurs de PPR ont été audités.

En tout, le Groupe a réalisé 123 audits externes de ses fournisseurs, dont 75 chez Redcats.

Pour 2004, PPR prévoit de doubler le nombre de ses audits sociaux avec 200 à 250 audits programmés. Cet objectif permettra à Redcats d'avoir un taux de couverture d'environ 20% de ses fournisseurs et de 80 % de son chiffre d'affaires.

➤ Reebok et Adidas

Les 2 entreprises ont fait appel à la FLA pour mener un audit indépendant dans leurs usines sous-traitante du Salvador en 2002 sur les thèmes du harcèlement, de l'hygiène et sécurité, de la liberté d'association et de la négociation collective.

#### **4. La sensibilisation / formation des acheteurs et fournisseurs**

Parallèlement à ces démarches d'évaluation, certaines entreprises mènent aujourd'hui des actions de sensibilisation et de formation à la RSE auprès de leur management et de leurs fournisseurs, afin d'engager une véritable démarche de progrès avec leurs fournisseurs.

➤ Casino

Le Groupe organise des sessions de sensibilisation à la RSE et à l'éthique sociale, à la fois en interne (4 journées pour les fonctions Qualité et Achats, et 1 journée pour les membres du comité de développement durable) et en externe. Ainsi, 3 sessions de formation ont été organisées pour 5 PDG de PME marocaines et 50 hauts fonctionnaires français, dans le cadre d'un colloque « l'éthique dans les entreprises »- organisé par HEC. Par ailleurs, Casino a organisé des rencontres sur « la place de l'éthique dans les achats du Groupe », avec le Collectif de l'Ethique sur l'Etiquette, des directeurs de magasins, et des représentants de la société civile.

---

<sup>13</sup> Cf.p.24

➤ Danone

Les prochaines étapes de sa démarche RESPECT (décrite p.27) consiste en la mise en place d'un ensemble de dispositifs qui aident à identifier et mettre sous contrôle les situations de risques de non-conformité, au travers d'une démarche d'amélioration continue portant notamment sur :

- La création d'outils concrets d'accompagnement pour les managers de Danone en relation avec les fournisseurs, les acheteurs, et les responsables Qualité
- Le renforcement des formations de managers sur ce sujet.

➤ Nike et Adidas

En Chine, en 2001 et 2002, dans le cadre d'une collaboration avec 3 ONG de défense des droits humains, une confédération syndicale et des universitaires, les 2 entreprises ont participé à la formation des salariés de leurs fournisseurs aux principes d'hygiène et de sécurité du travail et ont permis la création de comités Hygiène et Sécurité dans les usines, s'appuyant sur la participation active des travailleurs concernés.

La mise en place de ces comités a également permis la création de systèmes de gestion des plaintes et de système de participation des travailleurs.

Cette démarche a contribué à formaliser le dialogue entre la direction des usines, les entreprises et les ONG.

## V. FACTEURS CLES DE SUCCES ET AXES DE PROGRES POUR LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE DANS LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Les principales conditions de réussite qui émergent des initiatives recensées dans notre étude sont les suivantes :

- L'adoption d'une **démarche d'amélioration progressive**, et non d'un cadre trop rigide, afin que la démarche puisse être partagée par le plus grand nombre dans l'entreprise et chez le fournisseur, et que soit pris en compte le *temps long* que suppose l'intégration des problématiques de RSE dans les process de la fonction Achats et du fournisseur ;
- La **formalisation de la politique**, des valeurs et des principes directeurs guidant les relations avec les fournisseurs dans une charte ou un code de conduite ;
- La **large diffusion des principes** de la démarche (management, syndicats, salariés...) tant en interne qu'auprès des fournisseurs, pour que la démarche soit effective.  
Dans le cadre de l'Initiative Clause Sociale par exemple, les fournisseurs et leurs salariés sont informés des démarches des enseignes par voie d'affichage des codes éthiques dans les usines. Par ailleurs, les chartes fournisseurs peuvent être traduites dans la langue locale afin d'informer les personnels des engagements pris par le management de leurs usines. Enfin, le processus d'information des travailleurs peut être effectué avec l'appui des bureaux locaux, responsables nationaux, cabinets d'audits et ONG locales ;
- La **conduite régulière d'audits sociaux** (internes et externes) afin de garantir l'authenticité de la démarche ;
- La **planification d'actions correctives**, en accord avec le fournisseur concerné, **impliquant le personnel** (via, le cas échéant, leurs représentants) : la collaboration des entreprises et des organisations de travailleurs permet d'assurer le respect des principes d'équité dans les mesures prises en faveur du fournisseur. Il s'agit par ailleurs d'une demande forte des organisations syndicales et des ONG ;
- La **souplesse de la démarche**, afin de tenir compte des situations particulières à chaque pays (les auditeurs de la SA 8000 rappellent qu'il faut être particulièrement attentif à la prise en compte des spécificités locales), à l'instar de Casino qui appuie sa démarche d'audit et d'accompagnement de ses fournisseurs sur un référentiel composé de critères « absolus » (non négociables) basés sur les Conventions de l'OIT et de critères « relatifs », eu égard aux spécificités des situations économiques et réglementaires variables.

A la lumière des résultats de notre étude et des échanges avec des acteurs clé de la relation fournisseur, plusieurs axes de progrès ont pu être identifiés. Ils portent sur différentes actions permettant d'aller vers une réelle stratégie gagnant-gagnant avec ses fournisseurs :

- La mise en place de démarches de **concertation entre l'entreprise et ses fournisseurs** pour l'élaboration des codes de conduite : l'implication des fournisseurs dans l'élaboration de la démarche RSE de l'entreprise favorise l'émergence d'une co-responsabilité, garante de la pérennité de la démarche.
- Le développement des **actions de sensibilisation et de formation** auprès :
  - des acheteurs, afin que ces derniers développent une meilleure connaissance des problématiques RSE sous-tendues dans leurs actes d'achats (les enseignes membres de l'Initiative Clause Sociale consacrent chaque année une part de leur budget de formation interne à la formation des acheteurs, responsables Qualité et relais locaux sur les questions d'éthique sociale via des sessions d'information) ;
  - de l'ensemble du personnel des fournisseurs, principalement aujourd'hui en matière de santé et sécurité, et plus largement de conditions de travail.
- La poursuite des réflexions sur les **instruments encadrant ces questions de RSE** dans les relations avec les fournisseurs (méthode d'audits, indicateurs de performance, etc.).
- La **collaboration sur ces sujets avec les fédérations internationales de branche**, à même d'apprécier les réalités de leurs secteurs, comme le suggèrent notamment les auditeurs de la SA 8000. Cette implication des branches sectorielles permet par ailleurs aux entreprises de peser davantage sur les fournisseurs pour l'application des principes RSE. Enfin, elles permettent aux entreprises du même secteur d'assurer un suivi et un échange entre elles, et de démultiplier la portée d'un audit en partageant les résultats entre elles, pour mieux piloter leur démarche de RSE auprès de leurs fournisseurs.
- La recherche de **partenariats durables avec les ONG, associations et syndicats locaux**, afin de garantir l'indépendance des audits et d'optimiser le suivi des actions correctives. Des démarches telles que celles menées par les enseignes membres de l'Initiative Clause Sociale, engagées dans des espaces de concertation multipartite, où elles rencontrent ONG locales, ouvriers, autorités et syndicats locaux, sont à développer pour mesurer la pertinence des actions menées en faveur des fournisseurs.
- La mise en place de **mesures incitatives** afin que les fournisseurs améliorent leurs performances en matière de RSE : opportunités d'extension de contrats, de priorité dans le portefeuille des fournisseurs de l'entreprise, ou, en matière de communication, valorisation des bénéfices attendus d'une telle démarche, et, éventuellement, des résultats obtenus, afin de motiver le personnel des fournisseurs.
- Le **partage des meilleures pratiques** et des difficultés rencontrées dans leur mise en oeuvre entre les entreprises, mais également entre les fournisseurs.

## ANNEXE

---

Dans notre démarche d'investigation, nous avons souhaité obtenir l'éclairage et recueillir les témoignages des différents acteurs investis directement ou indirectement dans l'accompagnement des fournisseurs en matière de RSE, à savoir les entreprises, les ONG, les syndicats, les cabinets d'audit et de conseil.

Nous leur avons adressé un questionnaire, portant sur les points suivants :

- Les actions menées en matière de RSE dans la relation fournisseur
- Les obstacles à l'intégration de critères RSE dans la relation fournisseur
- Les opportunités générées par une telle démarche avec les fournisseurs
- Les solutions préconisées pour introduire une relation « gagnant/gagnant » dans le rapport avec les fournisseurs

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir bien voulu nous accorder de leur temps pour cette enquête :

- Marc Bazinet, Délégué Qualité/Environnement - Direction des achats, EDF
- M. Benchetton et Mme Combenale, auditeurs SA 8000
- Eric Boespflug, Cabinet de conseil Boespflug et associés
- Pierre Bonthoux, Direction des Achats, SCHNEIDER ELECTRIC
- Thierry Dedieu, secrétaire confédéral, CFDT
- Jacques-Noël Leclercq, Responsable Commission Entreprises, Amnesty International
- Marc Weibel, Responsable Marketing, CORA

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

### □ **Rapports Développement Durable (ou documents relatifs)**

**ABB**, Rapport Développement Durable 2001

**ABB**, Rapport Développement Durable 2002

**Accor**, Rapport Développement Durable 2001

**Accor**, Rapport Annuel 2002

**Accor**, Rapport Annuel 2003

**Accor**, Les repères du manager, « Ensemble, plus responsables », septembre 2003

**Areva**, Rapport Développement Durable 2002

**Aventis**, Rapport Développement Durable 2002

**Axa**, Rapport annuel 2002

**Axa**, « Les engagements d'Axa », 2002

**BNP**, Rapport Développement Durable 2002

**Carrefour**, Rapport Développement Durable : Déploiement et performances 2002

**Carrefour**, Rapport Développement Durable 2003

**Casino**, Rapport annuel 2002

**Casino**, Rapport Développement Durable 2002

**Casino**, Rapport Développement Durable 2003

**Danone**, Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale – La démarche Danone, 2001

**Danone**, Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale – La démarche Danone, 2002

**Danone**, Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale – La démarche Danone, 2003

**Dexia**, Rapport Développement Durable 2002

**ExxonMobil**, Rapport Développement Durable 2002

**France Telecom**, Rapport Annuel 2002

**IBM**, « L'engagement social d'IBM en 2001 : un modèle »

**IBM**, « Innovation économique, technologique, sociale : l'engagement d'IBM en France pour le futur », 2002

**IBM**, « Environnement et mieux-être », Rapport d'activité 2001

**Johnson&Johnson**, Sustainability Report 2002 : Environmental, Health and Safety

**Lafarge**, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale, 2001

**Lafarge**, Rapport Développement Durable 2002

**Lafarge**, Rapport Développement Durable 2003

**Lafarge**, Rapport annuel 2003

**Monoprix**, Rapport d'activités 2001 pour un développement durable

**Orange**, Notre parole, Responsabilité sociale d'entreprise, 2002

**Poste (La)**, Rapport annuel 2002

**PPR**, Notre responsabilité sociale, premier rapport 2003

**PPR**, Rapport annuel 2003

**Procter & Gamble**, Rapport Développement Durable 2002

**Procter & Gamble**, « Au-delà de nos marques : contribution française à la politique de développement durable de P&G », 2002

**Renault**, Rapport développement durable 2001

**Rhodia**, Rapport Développement Durable 2001

**Rhodia**, Rapport Développement Durable 2002

**Sanofi-Synthelabo**, Rapport de Développement Durable 2002

**Schneider Electric**, Rapport annuel 2002

**Schneider Electric**, « Nos Principes de Responsabilité », 2002

**Schneider Electric**, Rapport Développement Durable 2003

**Shell**, People, planet and profits –The Shell Report, 2000

**Shell**, People, planet and profits –The Shell Report, 2001

**Suez**, Rapport d'activité et développement durable 2001

**Suez**, Rapport d'activité et développement durable 2002

**Suez**, Rapport d'activité et développement durable 2003

**TotalFinaElf**, Environnement et Sécurité : notre responsabilité d'industriel, rapport 2001

**TotalFinaElf**, « Le développement durable : feuilles de route », 2001

**Veolia Environnement**, Rapport Développement Durable 2002

**Veolia Environnement**, « Données sociales 2002 »

## □ Publications et lettres d'information des acteurs de la RSE

**Alpha Etudes**, *Les informations sociales dans les rapports annuels : quelle application de la loi NRE ? Une étude sur les sociétés du SBF 120*, 2003.

**Commission des communautés européennes**, *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 18 juillet 2001.

**FCD**, *Initiative Clause Sociale, Réponse écrite au Collectif de l'Ethique sur l'Etiquette : enquête sur le management de la responsabilité sociale de votre entreprise vis-à-vis de ses filières d'approvisionnement*, 12 décembre 2003

**Global Reporting Initiative**, *Lignes directrices pour le reporting Développement Durable*, juillet 2002

**Novethic**, *La supply chain : un enjeu déterminant*, numéro spécial FEDERE 2004, mars 2004

**Observatoire des pratiques de reporting social et environnemental des entreprises cotées en France**, *Etude des rapports annuels 2002 des entreprises du SBF 120 à l'aide des lignes directrices de la Global Reporting Initiative*, Rapport de synthèse, 4 novembre 2003

**OCDE**, *Managing Working Conditions in the Supply Chain, A fact-finding study of Corporate Practices*, Juin 2002

**OCDE**, *Chaînes de valeur, externalisation et emploi à l'échelle mondiale*, Les questions clés, 2004

**OIT**, *Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissements ?*, Revue Internationale du Travail, 1999.

**ORSE**, *L'accompagnement des PME par les Très Grandes Entreprises dans une logique de développement durable*, Mise en valeur de bonnes pratiques de RSE notamment dans le cadre des relations clients/fournisseurs, septembre 2003

## □ Conférences

**AMNESTY**, Club Affaires, *Achats et Sous-traitance en liaison avec les droits humains*, 1<sup>er</sup> juin 2004, Paris

## □ Articles de presse

« Casino sensibilise ses équipes aux droits de l'homme », *Les Echos*, 12/11/03

« Chartes de management : de biens grands mots », *Enjeux Les Echos*, 11/03

« Comment être éthique tout en pressurant ses fournisseurs », *L'entreprise Ethique*, 10/02

« Délocalisation, les usines du sud sous surveillance », *L'Express*, 16/10/03

« Des freins aux achats "responsables" », *La Tribune*, 29/12/03

« Echange et achat, brèves réflexions éthiques », *L'Entreprise Ethique*, 10/02

« L'achat, levier de la création de valeur », *L'Expansion*, 27/08/03

« La FLA pousse les multinationales à la vertu sociale », *Entreprise & Carrières*, n°722, 22/06

- « La grande distribution redécouvre les PME », *Enjeux Les Echos*, 11/03
- « La montée des contestataires convertit peu à peu les entreprises au développement durable », *Enjeux les Echos*, 04/02
- « Le commerce équitable : vers une éthique des relations commerciales Nord-Sud ? », *L'entreprise Ethique*, 10/02
- « L'exigence éthique confrontée à la diversité des codes culturels », *L'entreprise Ethique*, 10/02
- « Le défi croissant de la division internationale du travail », *Alternatives Economiques*, n° 220, 11/03
- « Le grand bazar de la gouvernance », *Alternatives Economiques*, hors série n° 59, 1er trimestre 2004
- « Les entreprises n'hésitent plus à délocaliser et externaliser des fonctions vitales », *Enjeux Les Echos*, 04/02
- « Les risques et les conséquences de l'impartition sur la gestion des Ressources humaines », *L'Entreprise Ethique*, 10/02
- « Mauvaises performances pour le sport », *Alternatives Economiques*, n°244, 04/04
- « Project brings diversity issues into supply chain », *CSR magazine*, 03/03
- « Quelle éthique pour la fonction achat ? », éditorial, *L'Entreprise Ethique*, 10/02
- « Quelle transparence de l'information pour un commerce responsable ? Le projet ecoscreen », *L'entreprise Ethique*, 10/02
- « Sous-traitants, le maillon faible de la RSE », *Entreprise & Carrières*, n° 683, 09/03
- « Travail des enfants : sortir du piège », *Les Echos*, 16/02/04
- « Une éthique de la réciprocité pour la fonction achat », *L'Entreprise Ethique*, 10/02
- « Un peu d'éthique pour les JO », *Alternatives Economiques*, 04/04
- « Une multitude d'acteurs », *Alternatives Economiques*, hors série n°59, 1er trimestre 2004
- « Une spécialisation sur fond d'inégalités », *Alternatives Economiques*, n° 220, 11/03

#### □ **Ouvrages**

***Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ?***, Roger Perrotin et Jean-Michel Loubère, Les Editions d'Organisation, 1997.