

Commissariat général à la stratégie et à la prospective



Compte rendu de la réunion du GT3 du 03 mars 2014

Introduction d'Hélène Valade

1. Présentation du projet de règles de fonctionnement

Sabine Gagnier et Jean-Christophe Sciberras ont présenté le projet de règles de fonctionnement du GT3. Il détaille le rôle de chacun : animateur, co-rapporteurs et experts ressources.

Les deux co-rapporteurs sont en charge de faire des propositions d'auditions et d'établir le compte-rendu.

Le tableau des auditions est adressé à tous les membres de la plateforme pour permettre à chacun d'assister aux auditions et de poser ses questions.

Il manque un moment important de coopération entre les membres. Il convient aussi de préciser le scope des interventions pour zoomer sur le thème du GT3.

Il est tout à fait essentiel de demander aux intervenants de se focaliser sur le sujet du GT3, à savoir la chaîne de valeur et la responsabilité de l'entreprise. A cet égard, tous les intervenants jusqu'à présent ont été orientés en ce sens par les co-rapporteurs.

2. Audition d'Orange

Auditionné :

Thierry TABOY, Vice-Président RSE, Orange

Les parties prenantes d'Orange sont ses salariés. Le développement du « *digital empowerment* » (=pouvoir d'agir) permet d'apporter un soutien à ces activités de RSE. On se situe donc dans une logique factuelle. Aussi, la question des droits de l'Homme est un élément clé.

Orange est un acteur engagé au travers d'accords pérennes qui sont autant de leviers d'action : le Global Compact (depuis 2001) et l'UNI (depuis 2006).

Le premier axe d'effort est le bien être des salariés et les discriminations associées. La crise de 2008 a permis de se poser la question du lien au salarié. Orange a travaillé sur trois étapes.

La première a été le questionnaire « technologie » pour lequel Orange a reçu 98% de réponse. Ce questionnaire portait sur les risques psycho-sociaux. L'opération s'est construite avec 2700 réunions qui se sont déroulées sur 4 mois. Orange a joué la carte de la subsidiarité. Ceci a permis la rédaction d'un contrat social, le « *People charter* », qui a été

distribué à l'ensemble des salariés. Le « People charter » permet de faire agir sur les discriminations et la part variable des rémunérations des dirigeants.

La deuxième étape fut la relation au sous-traitant, d'où la Joint Audition Cooperation (JAC), afin de mutualiser les auditions des opérateurs téléphoniques. L'audit des fournisseurs permet de pouvoir agir sur eux, notamment dans des domaines tels que le travail des enfants.

L'approche Orange des droits de l'homme est fondée :

- Sur les ressources humaines : notamment au travers des thématiques telles que la non-discrimination.
 - Toutes les filiales connaissent désormais la nécessité de créer des IRP qui peuvent prendre des formes variables mais qui permettent de répondre aux questions des salariés.
 - En matière de discrimination, la forme varie selon les pays. Orange forme le projet de créer des associations qui comptabilisent les remarques internes et externes.
- Sur la sécurité : Orange dispose de 32 filiales dans le monde et 220 pays couverts.
- Sur les achats : notamment au travers de la JAC.
 - Cette politique est adaptée au pays.
 - 50% des achats s'effectuent en achats locaux. Ceci représente une réelle difficulté, notamment en Afrique sub-saharienne où il manque un réseau TPE-PME, d'où la création d'incubateurs pour renforcer le tissu des industries locales et l'employabilité des jeunes. Le soutien au développement d'acteurs est aussi un élément business.

Concernant le droit à la liberté d'expression et d'information, c'est devenu un élément central.

Le travail avec les ONG est un élément crucial en la matière. Les événements accélérateurs furent :

- Le Printemps arabe, en particulier la demande du gouvernement Moubarak d'envoyer massivement des sms afin de contrer les manifestations.
- Le hackage de 3% de la base de données client. Le premier devoir est un devoir de transparence. Il y a eu un appel aux journalistes pour communiquer. Ce hackage pose la question de plus en plus importante de la protection totale des réseaux.

Orange a choisi de rejoindre *l'Industry Dialogue*, piloté par le *Global Network Initiative*, et qui fixe 10 principes d'actions engageants. Les ONG sont des interlocuteurs clés.

La prochaine étape est la rédaction d'une charte de déontologie du Groupe et un travail avec EDH pour former les managers.

Les échanges avec les membres ont porté sur :

- Les progrès restant à réaliser

Il existe encore deux éléments d'utopies positives à réaliser.

En externe, le premier élément est qu'il est très difficile d'obtenir une parole vraie en local. La question est donc comment faire au plus près du local et au plus près du vrai ?

En interne, le deuxième élément est de mettre les managers en situation de « discrimination ». La compassion doit laisser place à l'accompagnement.

- Le profil des sous-traitants et fournisseurs en France et les actions RSE qui leurs sont destinées

Orange a mise en œuvre des actions à l'attention de ses fournisseurs et sous-traitants.

En matière de paiements et de la trésorerie, Orange essaie de réduire le délai légal de paiement de 60 à 48 jours.

De plus, il y a la facilité de contractualisation. La charte d'achats responsables est un élément déterminant lorsque le prix et la qualité sont équivalents. A l'étranger, 47% des achats se font en local, d'où l'idée d'incubateurs pour développer le tissu local.

- **Management et Audit Technologia**

Il n'y a plus de mobilité forcée dans le Groupe. L'idée de faire bouger le management tous les trois ans n'existe plus.

- **Le rapport aux libertés et l'usage de Firefox**

Pour la zone Afrique, nous développons un téléphone à moins de 25\$ et Orange travaille avec Google A.

- **Le relativisme culturel**

La question du relativisme culturel est complexe puisqu'Orange est aussi à la recherche de culturel. Il faut confronter les parties prenantes monde, les intermédiaires locaux, les acteurs locaux... Ils peuvent amener à un choix véritable pour être un vrai soutien au développement local.

- **L'intégration de la démarche RSE au sein du Groupe Orange**

En France, la moyenne d'âge des salariés est de 47- 48 ans. Donc il y a une véritable fierté à agir de la sorte. De plus, Orange dispose d'une culture de service publique. La question est donc importante pour les salariés. C'est une négociation permanente et il faut être écouté et se faire écouter. Il n'est pas possible d'avoir une vision statique, c'est une discussion d'une gestion de crise.

- **Les coûts des démarches RSE**

Le développement économique dans la durée est une condition clé de l'entreprise. La RSE est rattachée au marketing, pas au secrétariat général, car, dans ce dernier cas, la RSE resterait une fonction satellite. La crise de 2008 a entraîné une perte de confiance. Il s'agit de travailler sur le « trust » et donc d'établir une relation dans la durée, hors contrat.

Orange est un acteur du territoire composé de managers locaux. L'Etat est une des parties prenantes. Il s'agit de faire du commerce de façon responsable.

La Fondation a un rôle de soutien au financement sur les opérations *one shot* sur trois ans. Ces opérations sont dégagées de tout accès au business. Elle sert au développement et l'acculturation numérique.

Le Corporate effectue une œuvre sociétale, et dans le domaine économique et solidaire, il y a des acteurs.

- **La « due diligence »**

La « due diligence », selon Orange, est une négociation sur les interrogations sur les salariés et les éléments de traitement du salarié. Sa méthodologie s'appuie sur les audits effectués sur place par le JAC et le GNI.

- **Le rapprochement avec le secteur des médias**

Il y a des enjeux propres au secteur des télécommunications. La France est le pays le plus technophobe. Il y a donc un axe de travail sur l'acculturation et la transformation sociétale

grâce au numérique. L'acculturation donne à voir ce que le numérique donne à vivre en commun.

3. Audition relative à « L'éthique dans le Groupe GDF Suez »

Auditionnée :

Françoise GUICHARD, EDH, Directeur de l'Ethique, GDF SUEZ

La démarche du Groupe

Les engagements du Groupe s'articulent autour de :

- 4 principes éthiques :
 - agir en conformité avec les lois et réglementations
 - ancrer une culture d'intégrité (lutte contre la corruption)
 - faire preuve de loyauté et d'honnêteté
 - respecter les autres (respect des droits humains)
- Références aux plus hauts standards à destination des opérationnels
 - DUDH et les Pactes additionnels
 - Conventions de l'OIT
 - Principes Directeurs de l'OCDE
 - Convention des NU contre la corruption
- Adhésion à des initiatives volontaires
 - Global Compact
 - Entreprises pour les droits de l'homme (EDH)
 - ITIE : transparence des entreprises extractives
 - Better Coal : association d'électriciens européens.

Zoom sur EDH

L'association vise à renforcer la prise en compte des enjeux relatifs aux droits de l'homme dans les activités des entreprises.

EDH permet :

- Le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les entreprises membres et échanges avec d'autres acteurs ;
- Le développement d'outils, en particulier des activités de formation et de sensibilisation, ainsi que la recherche de solutions pour améliorer les pratiques ;
- La participation aux débats menés en France et au plan international.

C'est une initiative multi- sectorielle d'entreprises, regroupant Casino, BNP Paribas, EDF, Lafarge, Orange, Sanofi, *Life augmented* et GDF Suez.

Zoom sur le référentiel « management des droits humains »

La question des droits de l'Homme n'est pas encore bien défrichée par les entreprises. Le management de la conformité éthique permet de s'assurer que ce qu'on promeut est véritablement mis en œuvre.

Pourquoi un référentiel spécifique ?

- répondre aux nouvelles exigences internationales et en particulier aux Principes Directeurs des Nations unies,
- anticiper les risques croissants, notamment dans les pays où il existe des risques spécifiques,
- intégrer pleinement la dimension des droits humains aux activités du Groupe.

Objectifs du référentiel :

- expliciter les engagements du groupe,
- donner les moyens d'une mise en œuvre opérationnelle à tous les niveaux de l'entreprise, par la mise en place d'un processus de diligence raisonnable.

Le pilotage de l'éthique s'effectue au travers d'une organisation et des structures dédiées à l'éthique. C'est un dispositif structuré et qui part du haut.

Evaluer et maîtriser les risques

L'évaluation des risques au niveau opérationnel s'effectue annuellement et passe au crible :

- l'analyse des risques éthiques,
- le criblage des investissements,
- les outils d'analyse des risques et des pratiques,
 - cartographie pays des risques « droits humains et corruption »,
 - questionnaire d'autoévaluation des pratiques adapté au Quick Check de Danish Institute.

Mettre en place des politiques adaptées

En apportant des réponses aux risques identifiés :

- par des politiques « achats responsables »,
 - avec des critères droits humains dans le processus d'achat,
 - par l'analyse des risques éthiques par pays et nature d'achats
 - avec la formation « éthique dans les achats » adaptées aux métiers.
- par les directives sur le respect des droits humains lors du recours à des forces de sécurité privée
 - les principes d'actions s'inscrivent dans le respect des standards internationaux (DUDH, OIT, OCDE, Principes volontaires sur la sécurité et els droits de l'homme...),
 - La mise en application des principes dès l'évaluation préalable et jusqu'à contractualisation.

Avec des actions locales spécifiques :

- Qui répondent à des situations spécifiques locales,
- Et des actions en faveur de la protection des enfants (Egypte)

Former et sensibiliser

Au travers de formations éthiques :

- Avec des formations en présentiel :
 - Comprendre et prévenir le risque de fraude et de corruption - obligatoire pour les cadres dirigeants
 - Ethique des Affaires présentant les enjeux majeurs de la démarche éthique dans le Groupe – managers
 - Entreprises et droits de l'homme : sensibilisation organisée par EDH
- E-learning :
 - 5 modules « éthique des affaires » de 45 minutes: prendre une décision éthique / règles de concurrence dans l'Union Européenne / démarche éthique dans le cadre des marchés publics / prévenir le risque de corruption / l'éthique dans les relations d'affaires
 - Module de sensibilisation « entreprises et droits de l'homme »

Au travers de la communication et de la diffusion de l'éthique :

- Appropriation de l'éthique par les collaborateurs :
 - Prise en compte de la dimension éthique dans l'appréciation des cadres dirigeants et managers
 - Distribution des documents de référence à tout nouvel embauché et clause dans les contrats d'embauche
- Actions de communication :
 - Site Intranet dédié à l'éthique (documents de référence, politiques, bonnes pratiques, veille...)

- Actions de sensibilisation des déontologues (2013 : séminaires sur les droits humains, la corruption, le harcèlement et la discrimination)
- Interventions dans les CODIRS de Branches

S'assurer de la mise en œuvre

Par un suivi et un contrôle, au travers :

- D'un programme de contrôle interne,
- D'audits de conformité et d'investigations
- De procédure de conformité annuelle,
- D'un tableau de bord Ethique et Compliance

Par des remontées d'incidents et de dispositifs d'alerte :

- Le dispositif INFORM'ethics : système informatique managérial
 - Dispositif de reporting managérial en temps réel des incidents éthiques : information des managers, traitement des incidents et mise en place de mesures de prévention
 - Déployé sur tout le groupe (Branches et directions fonctionnelles)
 - 6 domaines : intégrité comptable et financière / conflits d'intérêts / responsabilité sociale et droits humains / Ethique des affaires / information confidentielle / protection du patrimoine immatériel
 - Vient en complément des autres mécanismes de détection (canal RH, canal hiérarchique, canal des partenaires sociaux, etc.)
- Le dispositif d'alerte éthique ouvert au plan mondial et dont l'utilisation varie selon les pays.
- Les autres dispositifs spécifiques : ex Allo Discrim

Reporting et communication externe s'effectuent

Via le rapport RSE annuel (utilisation des indicateurs de la GRI) et le document de référence, A l'occasion de la communication annuelle sur le progrès du Pacte Mondial (niveau advanced)

Via les réponses aux agences de notation.

Les échanges avec les membres ont porté sur :

- Les indicateurs en matière de droits de l'Homme

Concernant les droits de l'Homme, il va y avoir une réelle prise de conscience qu'il y a des problèmes à régler, notamment dans les pays où l'Etat est déficient. Le *Danish Institute* publie des choses intéressantes qui permettent de travailler sur l'analyse des risques en matière de droits de l'Homme mais cela reste balbutiant.

Concernant la formation aux droits de l'Homme, il y a une marge de progrès sur des thématiques comme la corruption où il y a eu des évolutions. Les 45 minutes de formation correspondent à la formation de base et à une sensibilisation. Ce sont des modules généralistes. Concernant les autres modules de formation, parfois présentiels, ils entrent plus dans le détail de la législation. Ils permettent de confronter la théorie à des cas pratiques.

- La cible des actions RSE

Concernant le ciblage des populations, il faut sensibiliser les managers de filiales, surtout dans les pays à risque et les business développeurs (managers de projet). Pour obtenir de réels progrès, il faut cibler davantage les formations aux populations les plus à risques.

Les actions RSE permettent de préserver la *licence to operate*. Elles peuvent donc être tout azimut. Il existe 6 thématiques majeures (en référence au *Danish Institute*). Il faut que l'action mise en place réponde aux enjeux les plus forts de l'entreprise.

- La BLIRH

Sur BLIRH, dont la création remonte à 2003, comment au-delà de 12 entreprises, on est représentation des autres ? L'intelligence des travaux de J. Ruggie fut de définir le rôle des Etat et de faire un important nombre de consultations et concertations. En tant qu'entreprise, BLIRH et EDH étaient dans une dynamique de progrès continu (*learning by doing* et *learning by sharing*).

Aujourd'hui, le soutien des principes Ruggie est mis en place dans chacune des entreprises. La logique est différente de celle de la BLIRH. Le processus est lent dans les entreprises. Quand un groupe veut entrer dans un pays nouveau, une analyse de risque est présentée au conseil d'administration, avec des indicateurs composites inventés par la division financière. Mais cela laisse apparent des risques (ex : corruption et DH).

Le Groupe a choisi de se retirer de certains pays. Des alertes ont été émises sur le Mexique (problèmes de fraude, de corruption, de DH, de sécurité avec la perte de contrôle par l'Etat de certaines provinces). Les solutions ne sont donc pas évidentes.

- Les choix en matière de terminologie éthique

Il n'y a pas de choix. Il y a deux dimensions : éthique droits de l'Homme et RSE. Ce sont deux directions différentes avec des sujets communs, notamment sous l'angle sociétal.

- L'existence d'un comité d'entreprise européen

Il existe une structure d'échange mais qui n'est pas informée sur les incidents.

- Le bilan de l'accord cadre mondial sur les droits humains

Concernant l'accord cadre, il existe un reporting a minima annuel sur l'avancement de la mise en œuvre de l'accord.

- Le respect des Principes Directeurs de l'ONU (1^{er} et 3^e pilier)

Ceci constitue un vrai sujet de débat. Il y a une prise de conscience que l'entreprise est confrontée à l'action de l'Etat de contrevenir aux droits de l'Homme.

Les Etats s'engagent eux-mêmes (France, et Grande Bretagne) et font converger Etats et entreprises sur les droits de l'Homme. Cependant, il y a peu d'initiatives sectorielles dans lesquelles l'Etat soit engagé.

4. Audition du GSCP

Auditionnés :

Didier BERGERET, Senior Manager, GSCP

Carole de MONTGOLFIER, Responsable Projet Développement Durable, Carrefour

Armel YVER, Responsable projet RSE, Lacoste

Geneviève PAUL, FIDH

Le GSCP a pour vocation d'améliorer les conditions de travail et la protection de l'environnement sur les chaînes d'approvisionnement. La question est la conformité sociale et environnementale des fournisseurs. L'objectif du GSCP est de créer un code de conduite distinct puis d'harmoniser les systèmes de management. Le GSCP compte environ 40 membres répartis sur environ 12 secteurs d'activité.

• Carole de MONTGOLFIER, Carrefour

Les débuts du GSCP remontent à 2006-2007. Carrefour voulait travailler sur un sujet non concurrentiel et échanger avec les concurrents en termes de conformité. Il y a des divergences des approches suivies et des acteurs. Le problème est qu'il y avait trop d'audits, de qualité inégale, avec des coûts énormes, créant de la confusion auprès des fournisseurs. Certaines usines étaient auditées jusque 50 fois par an, sur les aspects sociaux, avec des recommandations parfois contradictoire et incompatible (ex : emplacement de l'extincteur). La création du GSCP permet une approche harmonisée.

- **Geneviève Paul, FIDH**

FIDH a un rôle de conseil consultatif, challengeant.

L'intérêt pour FIDH est de participer à un dialogue de coopération, de rencontrer des membres qui s'expriment sur un sujet non concurrentiel, d'éviter le dumping social et donc un nivellement vers le haut, et de dépasser la multiplication des audits et se concentrer sur la prévention et la correction.

Le conseil consultatif représente donc un challenge dans la recherche d'un consensus.

- **Armel YVER, Lacoste**

Lacoste représente 10 000 collaborateurs dans le monde et 8 usines de production. L'objectif est l'élégance dans les produits et leur fabrication. Lacoste a mis en place un code de conduite avec ses partenaires, qui recouvre 100% de ses fournisseurs.

Les principales difficultés sont :

- Le suivi et l'anticipation des législations mondiales,
- Les difficultés de compréhension auprès de certains partenaires, et notamment faire comprendre les attentes,
- Les exigences communes donneurs d'ordre/ marque,
- Aller à la rencontre des locaux pour remédier aux problèmes.

- **Les objectifs du GSCP**

1- S'entendre/ se comprendre : d'où un référentiel commun

Deux codes (environnemental et social) accompagnées d'un guide de méthodologie d'audit et d'un référentiel de compétence et de gestion des audits sont venus compléter les outils de système de management acheteurs et fournisseurs.

Les objectifs poursuivis du référentiel commun sont les suivants :

- Doit être applicable par toutes les entreprises,
- Doit définir les critères de base en lien avec les textes internationaux et s'appuyer sur les meilleures pratiques existantes.

Le référentiel commun permet d'obtenir un socle d'exigences communes. Les outils de références permettent, quant à eux, une approche collaborative.

2- S'aligner et se faire confiance

L'auto-évaluation s'effectue en ligne et est validée par un OTI.

Cet outil en ligne s'effectue pour l'alignement et le partage des pratiques des entreprises / standards.

3- S'entre-aider et s'inspirer

Les objectifs sont de :

- Développer les partenariats avec institutionnels et parties prenantes
- Co-construire les outils pour atteindre des objectifs partagés

L'UNIDO s'appuie sur des initiatives environnementales du GSCP.

Le GSCP apporte son soutien à des objectifs gouvernementaux et travaille en collaboration avec l'ITC, qui cherche à aider les acteurs des chaînes d'approvisionnement à exploiter les standards et les codes.

Les échanges avec les membres ont porté sur

- **L'absence juridique de responsabilité juridique dans la chaîne de responsabilité**

Cela pose une question très politique du changement de modèle. Le CGSP cherche à identifier les problèmes, notamment le problème de multiplication d'audits. Aujourd'hui, la problématique vient des entreprises et des gouvernements où il y a une production. Le GSCP n'as pas de réponses mais un cadre à porter car il existe toujours des entreprises et des Etats défaillants. Le GSCP peut apporter une réponse structurelle sur la *supply chain*. En employant le même référentiel, il y a une possibilité de faire travailler ensemble. Le GSCP souhaite maximiser le rôle positif dans l'impact des entreprises et des chaînes de distribution. Il n'a pas la prétention de tout gérer.

- **Les démarches d'audit sur les fournisseurs**

L'audit 360 est très compliqué à mettre en œuvre. Le GSCP ne dispose pas d'auditeurs parmi ses membres. Le format d'auto-évaluation pour les acheteurs est disponible sur le net. Dès le début, l'auto-évaluation doit être objective avec elle-même. Concernant la régulation des prix, le GSCP interdit de parler prix. En ce qui concerne le commerce équitable (qui est soutenu par la grande distribution), il doit être capable de s'autoévaluer pour vérifier sa certification. Il y a une interaction positive entre le commerce équitable et les grandes chaînes de distribution.

- **L'évaluation de l'impact des formes équilibrées de commerce**

Ce n'est pas une question qui est traitée par le GSCP. Cela ne fait pas partie de sa vocation/de ses missions.

- **L'organisation du GCSP**

Le GSCP est une association loi 1901. Les entreprises paient une contribution et financent les programmes. Les salaires sont pris en charge par le *Consumer Good Forum*.

Il existe un critère celui de « la grande consommation de la distribution et de l'approvisionnement ». Les membres contribuent à la cause et s'appuient sur les autres membres pour former leurs fournisseurs. Lors de son entrée au GSCP, Lacoste a dû fournir le nom de ses fournisseurs.

Le GSCP propose un référentiel commun. L'idée est de fédérer tout le monde autour d'un référentiel partagé. Ce référentiel sur les droits de l'Homme prend en compte les Principes Directeurs des Nations Unies, ceux de l'OCDE et les principes Ruggie.

Quant aux parties prenantes, le GSCP compte parmi ses membres le FGTA-FO et l'UNI Global France. Le conseil consultatif décide de qui participe.

- **La collaboration entre entreprises**

A la création du GSCP, il y avait la volonté de travailler avec Walmart. Après débat avec la FIDH et l'Uni, le GSCP est parvenu à un consensus d'accompagner Walmart dans sa démarche de progrès. Les progrès sont lents mais ils sont là. Le GSCP préfère les inclure et constater leurs progrès plutôt que de les exclure et ne pas dialoguer. L'objectif est le respect du droit syndical mais s'il y a un minimum de volonté pour progresser, alors l'adhésion au GSCP est une évidence.

- **La prise en compte des rangs 2 et 3**

La prise en compte s'effectue dans le design des codes qui descendent en cascade sur le fournisseur de rangs 1 et 2 des membres qui sont eux-mêmes acheteurs. Ils doivent s'interroger sur leur position en tant qu'acheteurs.

- **La participation aux travaux de normalisation**

Les membres du GSCP n'ont pas participé aux travaux de normalisation.

- **Les indicateurs de progrès**

Les indicateurs de performance sont repris dans le code ou les travaux du GSCP. La collaboration est une voie d'amélioration et non une menace. Les entreprises travaillent ensemble et valident les référentiels nationaux. Avec l'ONU, il y a une mise face à face des fournisseurs.

5. Discussion des membres

Le livrable sera disponible le 25 mars. Des synthèses de chacune des séances vont être effectuées par les co-rapporteurs. Une nouvelle réunion de travail, sur la base des synthèses, sans audition, aura lieu le lundi 24 mars de 9h à 12h.