



**HAL**  
open science

## Chaînes globales de valeur et audit social

Pauline Barraud de Lagerie

► **To cite this version:**

| Pauline Barraud de Lagerie. Chaînes globales de valeur et audit social. 2016. hal-01368868

**HAL Id: hal-01368868**

**<https://hal.science/hal-01368868>**

Preprint submitted on 21 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

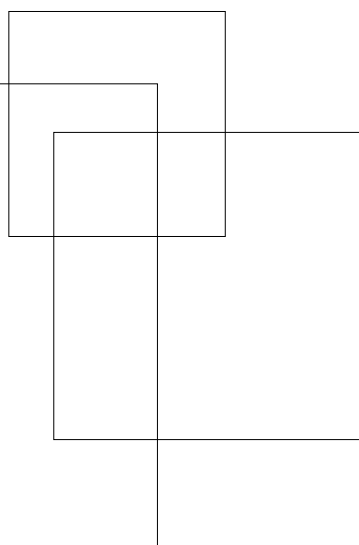


Bureau  
international  
du Travail

DÉPARTEMENT DE LA RECHERCHE ||||| DOCUMENT DE TRAVAIL N° 8 |||||

# Chaînes globales de valeur et audit social

PAULINE BARRAUD DE LAGERIE |||||



|||||

FÉVRIER 2016



Département de la recherche – Document de travail n° 8

## **Chaînes globales de valeur et audit social**

*Pauline Barraud de Lagerie\**

Février 2016  
Bureau international du Travail

\* Maître de conférences à l'Université Paris Dauphine, rattachée à l'Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales.

*Données de catalogage avant publication du BIT*

*Barraud de Lagerie, Pauline*

*Chaînes globales de valeur et audit social / Pauline Barraud de Lagerie ; Bureau international du Travail. - Genève: BIT, 2016  
(Research Department working paper ; No. 8)*

*International Labour Office*

*responsabilité sociale / chaînes de valeur / bilan social / code de conduite / conditions de travail / rôle de l'OIT*

*05.04.1*

## Table des matières

Liste de sigles .....	iv
Remerciements .....	v
Introduction.....	1
<b>1. L'émergence de l'audit social comme dispositif privé de gouvernance .....</b>	<b>3</b>
1.1 L'audit social comme «investissement de forme» pour les donneurs d'ordre.....	3
1.2 Le marché concret des standards d'audit social.....	6
1.3 L'écosystème de l'audit social .....	9
1.4 Conclusion.....	11
<b>2. L'audit social comme instrument de mesure de la conformité sociale .....</b>	<b>13</b>
2.1 L'audit social est une épreuve appliquée aux fournisseurs.....	14
2.2 Le rapport d'audit(s) comme outil de connaissance, de gestion et de communication.....	17
2.3 Conclusion.....	23
<b>3. L'audit social comme instrument normatif.....</b>	<b>24</b>
3.1 La dimension normative des codes de conduite .....	24
3.2 La dimension normative de la <i>check-list</i> .....	31
3.3 Conclusion.....	34
<b>4. L'audit social comme dispositif critiqué.....</b>	<b>36</b>
4.1 La critique des défaillances de l'audit social.....	36
4.2 La mise en cause des usages des audits sociaux.....	41
4.3 Conclusion.....	45
<b>5. L'OIT, au-delà de l'audit social?.....</b>	<b>46</b>
5.1 Genèse et organisation du programme <i>Better Work</i> .....	46
5.2 Une instrumentation adaptée aux critiques faites aux audits sociaux.....	49
5.3 Au-delà de l'audit social.....	53
5.4 Conclusion.....	55
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>60</b>
<b>Tableaux</b>	
Tableau 1: Les conventions de l'OIT dans les codes de conduite BSCI-2004 et BSCI-2009 .....	26
Tableau 2: Les conventions de l'OIT dans le code de conduite BSCI-2014 .....	27
Tableau 3: Un exemple de tableau de scoring pour une initiative concurrente au BSCI-2004.....	33
Tableau 4: <i>Better Work</i> dans les différents pays .....	47
Tableau 5: Comparaison des CAT de <i>Better Work</i> , sur la question des heures de travail, dans les différents pays.....	51
<b>Figures</b>	
Figure 1: L'audit social comme dispositif d'évaluation de performance. D'après Bourguignon et Chiapello (2005).....	13
Figure 2: Extraits du rapport annuel du BSCI 2006-2007, p. 27 .....	19
Figure 3: Les différentes configurations d'articulation d'un code de conduite avec les conventions de l'OIT .....	30
Figure 4: Extrait du <i>Compliance Assessment Tool de Better Work</i> au Viet Nam.....	50
Figure 5: Extrait du <i>Compliance Assessment Tool de Better Work</i> au Cambodge .....	52

## Liste de sigles

AIP	Apparel Industry Partnership
BFC	Better Factories Cambodia
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BSR	Business for Social Responsibility
CAT	Compliance Assessment Tool
CCC	Clean Clothes Campaign
CNUCED	<i>Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement</i>
ETI	<i>Ethical Trading Initiative</i>
FCD	<i>Fédération du commerce et de la distribution</i>
FDHT	<i>Fondation des droits de l'homme au travail</i>
FITTHC	<i>Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir</i>
FLA	<i>Fair Labor Association</i>
FTA	<i>Foreign Trade Association</i>
FWF	<i>Fair Wear Foundation</i>
GRH	Gestion des ressources humaines
IAS	<i>Institut de l'audit social</i>
ICS	<i>Initiative Clause Sociale</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
ITUC	<i>International Trade Union Confederation</i>
IUF	International Union of Food workers
MSI	Multi-Skateholder Initiative
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SAAS	Social Accountability Accreditation Services
SAI	Social Accountability International
TUC	Trade Union Center
USCIB	United States Council for International Business
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production

## Remerciements

Cette étude a été rédigée avec le soutien financier du Bureau international du Travail. Elle n'engage toutefois que l'auteure, et sa publication ne signifie pas que le BIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

L'auteure tient à remercier Cyril Cosme, Guillaume Delautre et l'équipe du Bureau de l'OIT pour la France pour leur soutien dans la réalisation de cette étude, ainsi que Dominique Méda, directrice de l'IRISSO (Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales, Université Paris Dauphine / PSL Research University), qui a rendu possible cette collaboration.





## Introduction

La mondialisation ne se réduit pas à une extension de la sphère des échanges commerciaux à l'échelle de la planète; elle prend aussi la forme d'une internationalisation de la production et de la division du travail. Ainsi, les travailleurs des pays du Sud fabriquent désormais une grande part des produits vendus par des firmes occidentales à des consommateurs occidentaux. Cette configuration des «*global commodity chains*» (Gereffi, 1999) ou «*global value chains*» (Bair, 2010; Palpacuer et Balas, 2010; Gereffi, 2014) pose à nouveaux frais la question qui fut au cœur de la reconnaissance de la relation salariale à ses débuts: celle de l'asymétrie entre les travailleurs et les détenteurs du capital, et de la responsabilité subséquente de ceux-ci envers ceux-là. C'est dans ce contexte que se sont développés, au cours des dernières décennies, deux mouvements étroitement reliés: d'une part, l'essor d'un militantisme anti-*sweatshop* (le terme «*sweatshop*» étant utilisé pour évoquer des lieux de production ne respectant pas les droits fondamentaux des travailleurs); d'autre part, le déploiement de politiques dites «de RSE» (renvoyant à la thématique d'une Responsabilité sociale des entreprises) dans les entreprises, notamment multinationales.

Dès le début des années 1990, les premières organisations militantes ont pointé du doigt les piètres conditions de travail dans les pays du Sud et ont organisé un mouvement de stigmatisation des donneurs d'ordre occidentaux. Depuis lors, un grand nombre d'entreprises ont réagi aux interpellations dont elles faisaient l'objet. Nombreuses sont celles qui ont ainsi cherché à mettre en avant leurs intentions «socialement responsables». C'est ainsi qu'est apparu l'audit social, démarche consistant pour un donneur d'ordre à évaluer ou faire évaluer les conditions de travail chez ses fournisseurs. Tantôt évoquées sous le terme de «*private compliance initiatives*» (BIT, 2013), tantôt associées à l'idée de «*non-state market-driven governance*» (Cashore, 2002; Bernstein et Cashore, 2007), ces démarches de contrôle de la qualité des conditions de travail ont pour caractéristique principale de ne pas être requises par le droit mais de s'être imposées, par des mécanismes réputationnels et marchands, dans les chaînes globales d'approvisionnement.

Depuis leur apparition, les audits sociaux se sont multipliés, avant tout dans le secteur textile et de la distribution, mais aussi dans d'autres secteurs qui se caractérisent généralement à la fois par une production à forte intensité en main-d'œuvre et par une visibilité au regard du grand public (souvent parce que le produit est un bien de consommation). Mais les audits sociaux accusent dans le même temps un nombre croissant de critiques militantes au nom de leur incapacité à résoudre le problème des *sweatshops*. Les militants se sont indignés lorsqu'il est apparu que l'usine Spectrum de Dhaka (Bangladesh) avait été auditée avant de s'effondrer en avril 2005, faisant 64 morts (Barraud de Lagerie, 2011). La Clean Clothes Campaign a mis en évidence que les usines Ali Enterprises de Karachi (Pakistan) et Tazreen de Dhaka (Bangladesh) avaient également fait l'objet d'audits sociaux avant d'être en proie aux flammes en septembre et novembre 2012, faisant respectivement environ 300 et 112 morts. Même le Rana Plaza (Dhaka, Bangladesh), dont l'effondrement a causé la mort de 1138 personnes en avril 2013, abritait semble-t-il quelques usines qui avaient été auditées. Que les audits n'aient pas permis d'éviter ces drames a été retenu comme une preuve de leur inefficacité. Mais, au-delà de leur échec à ce qui se présente comme une obligation implicite de résultat, les audits sociaux sont aussi critiqués du point de vue de leur mise en œuvre, de leur logique et *in fine* de leur capacité à permettre effectivement l'amélioration des conditions de travail.

A l'heure où l'on peut se demander s'il faut sonner le glas de l'audit social, l'objectif de cette étude est de retracer la trajectoire de cet outil de régulation des conditions de travail, depuis son apparition

comme instrument façonné en réponse aux campagnes anti-*sweatshop*, jusqu'aux critiques dont il fait aujourd'hui l'objet de façon particulièrement appuyée. Elle s'inscrit dans un champ de recherches déjà structuré par des orientations disciplinaires que l'on peut ainsi dessiner à grands traits: d'un côté, le droit et la science politique autour de la problématique de la gouvernance; d'un autre côté, les sciences économiques et de gestion et une réflexion en termes d'efficacité. L'étude qui suit s'inscrit dans une approche sociologique dont la première spécificité est de s'attacher à tenir ensemble les dimensions institutionnelles, techniques et normatives de l'audit social. Nous pensons, en effet, que l'on ne peut pas isoler l'une ou l'autre des trois propriétés qui caractérisent l'audit social: un *dispositif privé* de gouvernance, conçu sous la forme d'un *instrument de mesure* de la conformité sociale, et orienté vers le projet d'*améliorer les conditions de travail* dans les pays du Sud. Nous proposons au contraire d'examiner l'articulation entre ces trois propriétés: en quoi le fait que le dispositif soit *privé* permet-il de comprendre qu'il prenne la forme d'un *instrument de mesure*? Dans quelle perspective l'*instrument de mesure* redéfinit-il ce que l'on entend par «*amélioration des conditions de travail*»? Comment penser l'articulation entre l'objectif d'*amélioration des conditions de travail* et les enjeux de légitimité qui entourent ce *dispositif privé* de gouvernance? La deuxième spécificité de cette étude est de rompre avec les approches évaluatives et/ou prescriptives, qui consistent à faire une étude d'impact et/ou à dire comment devrait évoluer l'audit social, et de suivre plutôt une approche descriptive et analytique de la trajectoire effective de l'audit social comme outil de régulation des conditions de travail (genèse, déploiement, mise en cause...). Ainsi, plutôt que de porter un jugement sur l'audit social, nous nous attacherons à rendre compte de la façon dont les acteurs sociaux eux-mêmes formulent des critiques ou, au contraire, répondent à la critique<sup>1</sup>.

### Organisation de l'étude

L'étude est organisée en cinq parties.

Dans la première partie («L'émergence de l'audit social comme dispositif privé de gouvernance»), nous revenons sur la genèse et l'essor de l'audit social. Nous montrons comment la lutte anti-*sweatshop*, commencée au début des années 1990, a pris la forme d'une injonction des entreprises donneuses d'ordre à se comporter de façon «socialement responsable» en adoptant une série de quatre dispositifs (code de conduite, clause sociale, audit social et action corrective). Ensuite, nous examinons comment ce mouvement s'est traduit par l'émergence d'une pluralité d'initiatives différant entre elles par leur logique organisationnelle, les caractéristiques de leurs concepteurs et utilisateurs, ou encore le service proposé.

Dans la deuxième partie («L'audit social comme instrument de mesure de la conformité sociale»), nous décrivons le déroulement et l'utilisation des audits sociaux à partir du cas du référentiel BSCI-2004. Nous montrons que l'audit social est une évaluation de la conformité sociale des usines dont le résultat, sous forme de rapport d'audit incluant un score, est destiné aux donneurs d'ordre pour connaître la performance sociale de leurs fournisseurs et surtout pour gérer leur parc de fournisseurs et pour communiquer sur leurs engagements. C'est ce qui permet de comprendre à la fois le format extrêmement standardisé, et même quantifié, de la démarche et des résultats produits, mais aussi les tensions inhérentes à l'assignation d'objectifs variés à un même instrument.

Dans la troisième partie («L'audit social comme instrument normatif»), nous mettons en évidence les fondements normatifs de l'audit social. Dès lors que l'on sait que les auditeurs s'appuient sur un code de

---

<sup>1</sup> Cette étude porte notamment sur des données collectées entre 2005 et 2010 dans le cadre d'une thèse de doctorat de sociologie à l'Institut d'études politiques de Paris (Barraud de Lagerie, 2010).

conduite et une liste de questions pour évaluer les usines, ces deux documents s'avèrent déterminants dans la définition de ce que l'on entend par «conformité sociale». D'abord, à quoi renvoie l'idée de conformité «sociale», ou plus exactement que sont les «bonnes conditions de travail»? Ensuite, qu'entend-on par «conformité»? C'est ce que nous mettons en lumière en examinant, d'une part, les référents normatifs choisis et explicitement mobilisés dans les codes de conduite et, d'autre part, les choix techniques (à conséquence normative) inscrits dans les instruments d'évaluation (BSCI-2004) des usines.

Dans la quatrième partie («L'audit social comme dispositif critiqué»), nous recensons les critiques adressées à l'audit social. Celles-ci prennent deux formes: d'abord, des critiques concernant la façon dont sont réalisés les audits (sur la façon dont les auditeurs travaillent; sur la façon dont les donneurs d'ordre utilisent les audits); ensuite, des critiques relatives à l'utilisation qui est faite des audits (sur le fait que les audits suivent une logique d'inspection; sur le fait que la défense des droits des travailleurs soit confiée à des tiers). Et, pour chacun de ces deux aspects, nous mettons en évidence deux types de critiques: d'une part, des critiques d'ordre technique, pouvant théoriquement donner lieu à un travail d'amélioration de la démarche; d'autre part, des critiques concernant le principe même de cet instrument de régulation, et appelant plus radicalement à un changement de paradigme.

Dans la dernière partie («L'OIT, au-delà de l'audit social?»), nous examinons le programme *Better Work* pour analyser l'évolution contemporaine du modèle des audits sociaux. Sans prétendre que les autres systèmes ne se sont pas, eux-mêmes, adaptés aux critiques dont ils ont fait l'objet, nous utilisons le cas de *Better Work* pour interroger les formes que prend cette alternative au modèle d'audit évoqué dans les parties 2 et 3 et dont nous avons recensé les critiques dans la partie 4.

Nous concluons en esquisant plusieurs pistes de devenir de la régulation des conditions de travail.

## 1. L'émergence de l'audit social comme dispositif privé de gouvernance

Dans une première partie, nous proposons un état des lieux du paysage de l'audit social. Cet état des lieux peut être synthétisé en deux constats. D'abord, nous montrerons comment la lutte anti-*sweatshop*, commencée au début des années 1990, a pris la forme d'une injonction des entreprises donneuses d'ordre à se comporter de façon «socialement responsable» en adoptant une série de quatre dispositifs (code de conduite, clause sociale, audit social et action corrective). Ensuite, nous examinerons comment ce mouvement s'est traduit par l'émergence d'une pluralité d'initiatives différant entre elles par leur logique organisationnelle, les caractéristiques de leurs concepteurs et utilisateurs, ou encore le service proposé. Nous finirons la partie en évoquant les acteurs qui gravitent autour de l'audit social, ce que nous appelons l'écosystème de l'audit social.

### 1.1 L'audit social comme «investissement de forme» pour les donneurs d'ordre

#### *La responsabilisation des donneurs d'ordre, levier de la lutte anti-sweatshop*

Dans une approche généalogique, on peut situer l'origine des systèmes d'audit social au début des années 1990, lorsque les premières organisations militantes ont pointé du doigt les piètres conditions de travail dans les pays du Sud et ont organisé un mouvement de stigmatisation des donneurs d'ordre occidentaux, dit «mouvement anti-*sweatshop*» (Ross, 1997; Klein, 2004; Fung, O'Rourke et Sabel, 2001; Bender et Greenwald, 2003; Esbenschade, 2004; Micheletti et Stolle, 2007). Les récits convergent pour dire que le problème des *sweatshops* a été un enjeu si important aux Etats-Unis que l'année 1995-1996 y a même parfois été qualifiée d'«année du *sweatshop*». De très nombreuses marques (Gap,

Mattel, Disney, Nike...) furent épinglées pour leur indifférence envers la condition des employés de leurs fournisseurs. Et un mouvement similaire se développa en Europe, où la Clean Clothes Campaign fut le pendant européen du groupe de pression américain National Labor Committee. La forme prise par le mouvement anti-*sweatshop* a largement contribué au design des actions menées pour lutter contre les mauvaises conditions de travail, d'abord en fondant la lutte anti-*sweatshop* sur la responsabilisation «sociale» des donneurs d'ordre, ensuite en faisant évoluer les contours d'une gestion «responsable» du parc de fournisseurs.

En premier lieu, que le mouvement prenne la forme d'une mobilisation de «consommateurs-citoyens» est allé de pair avec une focalisation quasi exclusive sur la responsabilisation des marques et des enseignes de distribution. Cela n'allait pas de soi et l'on aurait pu imaginer que la prise en charge du problème des mauvaises conditions de travail dans les pays du Sud soit le fait des Etats, ou d'organisations intergouvernementales. Comme nous l'avons montré par ailleurs (Barraud de Lagerie, 2012), le problème du *sweating-system* au XIX<sup>e</sup> siècle avait été réglé par l'encadrement très strict du travail à domicile pour empêcher la production en appartements, tandis que ce que l'on a appelé «le retour des *sweatshops*» dans un certain nombre de grandes villes à la fin des années 1970 avait suscité l'accentuation des activités de «police» pour éradiquer les ateliers clandestins. Mais les *sweatshops* de la fin du XX<sup>e</sup> étaient des usines nullement clandestines. Et elles évoluaient dans un contexte légal nullement inexistant. Dans les années 1990, le constat des organisations militantes a donc avant tout été celui du faible intérêt et/ou de l'incapacité des Etats du Sud à faire respecter le droit en vigueur.

Une option alors envisagée consistait à introduire des clauses sociales dans les accords commerciaux internationaux et d'utiliser les débouchés des marchés occidentaux comme levier pour pousser les gouvernements des pays en développement à faire appliquer leurs lois et améliorer les conditions de travail dans leurs usines (Compa et Vogt, 2001; Elliott et Freeman, 2003; Polaski, 2004; Bartley, 2007). Ces efforts n'ont pas réussi car les pays en développement y ont vu une forme de protectionnisme déguisé. Et à la conférence ministérielle de Singapour, en 1996, les membres de l'OMC ont très clairement rejeté toute possibilité de représailles économiques contre des pays ne garantissant pas les droits fondamentaux de leurs travailleurs, en confinant au rôle de l'OIT la charge de faire respecter les normes du travail<sup>2</sup>.

Pour œuvrer à l'amélioration des conditions de travail, les militants anti-*sweatshops* ont donc choisi de faire pression sur les entreprises donneuses d'ordre pour les pousser à s'engager volontairement dans des actions en faveur des travailleurs de leurs fournisseurs. Et c'est bien pour répondre à la dénonciation dont elles faisaient l'objet que les entreprises ont mis en place une véritable communication sur leur engagement en faveur du travail décent. Le premier type d'action dans lequel les entreprises se sont engagées a été la reconnaissance publique de leur souci des conditions de travail chez leurs fournisseurs. Ce fut le développement des «codes de conduite», définis par l'OIT comme des «document(s) écrit(s) exposant la politique ou les principes que l'entreprise s'engage à suivre» (BIT, 1998, p. 9) et par l'OCDE comme «les engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités, qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché» (OCDE, 2000, p. 5). Les premiers codes de conduite ont été introduits dès le début des années

---

<sup>2</sup> Il y a toutefois un vide dans la charte de l'OMC. En invoquant l'article XXIV de la charte, certains pays établissant des accords commerciaux préférentiels ont estimé qu'ils pouvaient exiger que les partenaires commerciaux respectent les normes du travail. C'est ainsi que les Etats-Unis ont introduit le respect des normes de l'OIT comme clause de leur accord bilatéral de 1999 avec le Cambodge sur le textile. Pour autant, même si des clauses sociales ont pu être inscrites dans certains accords bilatéraux (Polaski, 2004, 2006; Dombia-Henry et Gravel, 2006; Peels, 2011), le projet d'ensemble a échoué.

1990 – par Levi's en 1991, puis par Nike (Locke, 2003; Locke et Romis, 2007; Locke, Qin et Brause, 2007) et Reebok en 1992 (Kolk et van Tulder, 2001). Il ne s'agissait là que de la première étape et l'évolution des dispositifs de «responsabilité sociale» atteste d'une réactivité des entreprises aux injonctions et critiques des mouvements anti-*sweatshops*.

### *Les quatre outils de la responsabilisation des entreprises*

Les codes de conduite devaient permettre la reconnaissance volontaire, par les donneurs d'ordre, de leur devoir de promouvoir le respect des droits fondamentaux des travailleurs de leurs fournisseurs. Rapidement toutefois, les codes de conduite ont été contestés pour leur dimension strictement déclarative. L'idée a donc émergé qu'il fallait introduire, dans les contrats avec les fournisseurs, des clauses exigeant qu'ils soient (ou se mettent) en conformité avec les exigences du code. C'est ce qu'Isabelle Daugareilh (2009) appelle des «petites clauses sociales» pour les distinguer de celles qui ont été envisagées dans le cadre des accords commerciaux internationaux. Par l'établissement de ces clauses sociales, les entreprises ne contraignent pas seulement leurs fournisseurs, elles s'engagent elles-mêmes à n'introduire dans leur parc de fournisseurs que des usines respectueuses de leurs travailleurs. Le dispositif réduit ainsi le champ des fournisseurs vers lesquels elles pourraient se mouvoir aux seuls fournisseurs «socialement conformes». Le fournisseur moins-disant socialement ne peut plus faire de son moindre prix un argument de vente, et les entreprises s'engagent à ne pas céder aux sirènes de la médiocrité. Modifier la structure d'opportunité de la tête de réseau pour réduire son intérêt à contracter avec des fournisseurs non conformes doit permettre ainsi de mettre fin à ce que certains observateurs anglo-saxons appellent «*race to the bottom*» (course à l'abîme) (Hepple, 1999; Spar et Yoffie, 2000; Bartley et Child, 2007; Rivoli, 2003; Everett, Neu et Martinez, 2008; Micheletti et Stolle, 2007; Vogel, 2008).

Par les clauses sociales, les entreprises ont fait du respect des droits des travailleurs une condition inscrite dans les contrats commerciaux. Mais une nouvelle préoccupation s'est alors fait jour: dans quelle mesure la signature d'un contrat incluant une clause sociale dépassait-elle l'apposition d'un nom sur un bout de papier? Les entreprises pouvaient signer des codes de conduite et introduire des clauses sociales dans leurs contrats avec leurs fournisseurs sans se soucier pour autant du respect de cette clause par leurs fournisseurs. En somme le contrat pouvait servir moins d'engagement véritable entre les parties (ou au moins d'une partie envers l'autre) que comme signal pour l'extérieur, un peu à la manière d'un mariage blanc où les époux se jurent fidélité et vie commune, non pas pour se contraindre mutuellement mais pour permettre à l'un des deux partenaires de bénéficier de certains avantages associés au contrat de mariage. Pour éviter que les donneurs d'ordre ne ferment les yeux sur les pratiques effectives de leurs fournisseurs, ils ont été sommés de les (faire) contrôler. Les entreprises ont alors commencé à (faire) réaliser des «audits sociaux» chez leurs fournisseurs. Notons que, si les premiers audits étaient souvent réalisés en interne par les équipes du donneur d'ordre, la logique a ensuite été celle de l'externalisation vers des cabinets spécialisés. Nous y reviendrons.

Enfin, si le projet de l'audit social était de limiter la mobilité des donneurs d'ordre vers des fournisseurs toujours plus médiocres sur le plan des droits des travailleurs, c'est paradoxalement la course vers l'excellence sociale qui, dans un second temps, a fait l'objet de vives critiques. En établissant un tableau de bord de la conformité sociale, l'audit social permettait en effet aux donneurs d'ordre de sélectionner leurs fournisseurs en fonction du critère de la qualité sociale. Pour fuir les risques de scandale, certains donneurs d'ordre ont donc décidé de rompre leurs relations commerciales avec les fournisseurs «à risques». Et s'ils pouvaient s'attendre à ce qu'un tel procédé satisfasse les défenseurs des droits des travailleurs – en rompant leurs relations avec les mauvaises usines, ils abandonnaient toute complicité avec l'exploitation des travailleurs – les donneurs d'ordre ont fait l'objet d'une nouvelle critique. La



formule retenue pour décrire ce type de comportement, «*cut and run*», traduit bien le sentiment que ces donneurs d'ordre se comportent comme des fuyards<sup>3</sup>. Accusées de peu s'investir dans l'accompagnement des fournisseurs, les entreprises occidentales ont donc mis en avant leur engagement dans la mise en place d'«actions correctives».

Un code de conduite, des clauses sociales, des audits sociaux et des actions correctives, voilà les quatre dispositifs constitutifs de ce qui, depuis les années 1990, tend à s'établir comme un comportement socialement responsable de la part des donneurs d'ordre vis-à-vis des salariés de leurs fournisseurs. La mise en place de ces instruments correspond à un «investissement de forme». Ce concept a été élaboré au début des années 1980 par Laurent Thévenot (1986). Partant de l'étude de la qualification de la main-d'œuvre, l'auteur a cherché à mettre en parallèle les immobilisations en capital désignées habituellement sous le terme d'investissement, avec les autres modes de «mise en forme», dont le coût n'est pas uniquement évaluable monétairement mais qui permettent d'obtenir un gain. La notion d'investissement, ainsi revue, permet de désigner de façon plus générique «l'établissement, coûteux, d'une relation stable, pour une certaine durée» (p. 26). Et, dans cette perspective, c'est précisément la «stabilité» (et, ce faisant, la prévisibilité) qui produit le retour sur investissement des «coûts» initiaux. Dans le cas des systèmes d'audit, les coûts ne sont pas seulement ceux de la construction et de l'adoption des outils, ce sont aussi ceux de la réduction du champ des possibles dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs. Pour les entreprises, l'un des retours sur investissement attendus est celui de la reconnaissance, par les tiers (associations militantes, agences de notation extra-financière, éventuellement consommateurs), de leur engagement dans une politique d'approvisionnement socialement responsable. Cela étant posé, il apparaît que se sont développés de multiples instruments destinés à accompagner les entreprises dans la mise en place de leur politique de responsabilité sociale. Dit autrement, les entreprises ont la possibilité d'investir dans une grande variété de «formes». Essayons d'en repérer les plus importantes.

## 1.2 Le marché concret des standards d'audit social

Si les premières réponses des entreprises aux interpellations militantes étaient relativement artisanales – prenant souvent la forme de la signature d'un code de conduite maison, ou de l'organisation d'audits réalisés par des équipes en interne –, les années 1990 ont été marquées par une standardisation des démarches d'entreprises, avec l'apparition de standards et de systèmes communs de gestion de la qualité sociale. L'on peut essayer de cartographier ces initiatives suivant plusieurs caractéristiques.

### *Les instruments d'audit au prisme de leur logique organisationnelle*

D'abord, les démarches d'audit social forment un continuum. A une extrémité, les codes de conduite maison: les entreprises les adoptent et les appliquent en contrôlant la conformité de leurs fournisseurs. Le code de conduite et la méthodologie d'audit sont véritablement propres à l'enseigne ou marque qui les a produits (que les audits soient ou non confiés à un cabinet indépendant). Un certain nombre d'entreprises s'inscrivent encore dans ce modèle, à l'image de Gap Inc. qui, sur son site Internet, indique avoir audité, en 2012, 96,4 pour cent des usines produisant annuellement ses produits (soit

---

<sup>3</sup> L'illustration des conséquences dramatiques de la rupture des contrats, qui revient invariablement dans les discours de critique du «*cut and run*», est issue de l'exemple de la région de Sialkot, au Pakistan, qui a été désertée dans les années 1990 par un certain nombre de marques à la suite du scandale des ballons de football fabriqués par des enfants. La dégradation brutale des conditions de vie dans la région et l'orientation des enfants vers de nouvelles sources de revenu (trafic de drogue, prostitution, etc.) constituent pour un bon nombre d'observateurs un résultat pervers de la démarche initiale de contrôle des conditions de travail.

923 usines dans 32 pays du monde) en se référant à son propre Code of Vendor Conduct (COVC). Pourtant, O'Rourke (2006) souligne que l'analyse de la presse tend plutôt à montrer que ni les activistes ni le grand public n'accordent beaucoup de crédibilité à ces systèmes d'autoévaluation. La tendance est d'ailleurs davantage à l'émergence de «standards», qui prennent la forme de «standards ouverts» ou de «systèmes communs d'audit social».

Dans le cas des standards ouverts, les entreprises commandent une procédure de contrôle et de certification pour elles-mêmes ou pour un fournisseur. Le code de conduite et la méthodologie sont «standard», au sens propre du terme, de telle sorte qu'ils peuvent pratiquement servir tels quels pour n'importe quelle usine. Deux «standards ouverts» dominent le marché: SA8000 (créé en 1997) et Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) (lancé en 1998). Dans les deux cas, le principe de fonctionnement est celui de l'achat d'un audit (certifiant) pour une entreprise ou une usine (dans le cas de WRAP, seul le secteur textile est couvert). Les entreprises n'adhèrent pas, à proprement parler, à SA8000 ni à WRAP. Les donneurs d'ordre peuvent certes exiger de leurs fournisseurs qu'ils se soumettent à un audit. Mais le standard n'est rien de plus qu'un référentiel normatif permettant d'évaluer la conformité<sup>4</sup> (la validité de l'audit étant conditionnée au recours à un cabinet d'audit accrédité). Au total, en mars 2015, 3490 usines étaient certifiées SA8000. En septembre 2015, on comptait 2305 usines certifiées WRAP<sup>5</sup>.

Entre les deux pôles (le système d'audit construit par une entreprise singulière vs le système d'audit vendu à toutes les entreprises, modulo les restrictions sectorielles comme dans le cas de WRAP), les systèmes communs d'audit social constituent des initiatives que, dans la lignée de Brunsson et Jacobsson (2000), nous pouvons qualifier de «*standard-based organisations*» (voire, dans ce cas précis, de «*standard-based meta-organisations*»). Cette forme organisationnelle est à mi-chemin entre une logique purement marchande et une logique purement organisationnelle. Dans la «*standard-based organisation*», l'adoption du standard est volontaire (conformément au «standard ouvert»), mais requiert l'adhésion à une organisation (à la différence du «standard ouvert») dont les membres doivent par conséquent respecter l'ensemble des règles. C'est bien le mode de fonctionnement d'un certain nombre d'initiatives. Qu'il s'agisse, entre autres, de la Fair Labor Association américaine (créée en 1998), de l'Ethical Trading Initiative britannique (créée en 1998), de l'Initiative Clause Sociale française (créée en 1998) ou de la Business Social Compliance Initiative européenne (créée en 2003), elles ont en commun de proposer à leurs membres un code de conduite et des modalités d'audit de leurs fournisseurs.

### *Les standards d'audit au prisme du type de service proposé*

Les systèmes communs d'audit ont un même mode de fonctionnement, fondé sur l'adhésion des marques et enseignes donneuses d'ordre qui s'engagent à réaliser des audits chez leurs fournisseurs. Ensuite, les initiatives ont toutes des spécificités, liées notamment à leur histoire.

La Fair Labor Association (FLA) (Gillen, 2000; O'Rourke, 2006; Bartley, 2007) est généralement attachée à l'engagement de l'administration Clinton. Héritière de l'Apparel Industry Partnership (AIP)

---

<sup>4</sup> Si SA8000 fonctionne sur le mode binaire du succès ou de l'échec à l'audit social, dans le cas de WRAP il y a en revanche trois certificats: le certificat «argent» (six mois, renouvelables deux fois) lorsque l'audit met au jour une conformité «substantielle» aux principes WRAP et quelques non-conformités mineures; le certificat «or» (un an) pour les usines pleinement conformes aux douze principes WRAP; le certificat «platine» pour les usines ayant eu trois certificats «or» consécutifs.

<sup>5</sup> Les chiffres concernant la quantité d'audits réalisés et/ou le taux de succès ne sont pas disponibles.



créé en 1996, la FLA était d'abord centrée uniquement sur les industries du textile et de la chaussure. Elle s'est ensuite étendue à d'autres industries produisant des «goodies» d'universités, puis ouverte à tous types d'industries. Le modèle de la FLA a fait l'objet de nombreuses critiques, contraignant ses concepteurs à s'adapter. Aujourd'hui, l'engagement des membres dépend de leur chiffre d'affaires<sup>6</sup>. Les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 50 millions de dollars acceptent d'être auditées à hauteur de 5 pour cent de leurs fournisseurs, sauf si elles ont un «*social compliance program*» accrédité par la FLA, auquel cas elles sont auditées pour seulement 1 pour cent de leurs usines. Toutes les entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 2,5 millions de dollars doivent, par ailleurs, rendre un rapport documenté à la FLA sur leurs efforts dans le domaine de la conformité sociale. Enfin, toutes les entreprises doivent rendre publique la localisation de leurs usines et se soumettre aux enquêtes de la FLA si un travailleur, syndicat ou autre organisation de protection des travailleurs met au jour des violations du code et porte plainte.

L'Ethical Trading Initiative (ETI) (Barrientos, 2000, 2008; O'Rourke, 2006; Barrientos et Smith, 2006, 2007) a été lancée en Angleterre en 1998 sous la forme d'une alliance d'entreprises, d'ONG, de syndicats, avec la participation du gouvernement britannique. Elle a été explicitement créée dans un but expérimental, le projet étant d'identifier les moyens permettant d'améliorer les conditions de travail dans les pays du Sud. L'ETI a ainsi conduit un certain nombre de projets pilotes pour déterminer comment évaluer le travail des enfants, comment apprécier la qualité d'un audit d'une journée, comment mettre en place des systèmes de plaintes dans les usines... En ce qui concerne les entreprises membres, elles s'engagent à contribuer à l'amélioration des conditions de travail en faisant la promotion d'un code de conduite commun. Cela passe par la commande d'audits des fournisseurs. Mais l'engagement n'est guère plus précis. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est difficile d'obtenir des chiffres sur le nombre d'audits conduits suivant ce référentiel.

L'Initiative Clause Sociale (ICS) et la Business Social Compliance Initiative (BSCI) (Barraud de Lagerie, 2009, 2010) ont des fonctionnements relativement comparables. L'ICS a été créée en France en 1998 sous l'égide de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). La logique est véritablement celle d'un consortium d'entreprises définissant ensemble un *modus operandi* pour organiser une gestion «socialement responsable» de leurs parcs de fournisseurs. Il n'en va pas différemment du BSCI, lancé en 2003 au sein de la Foreign Trade Association (FTA) (association européenne regroupant des entreprises et des associations nationales de commerce). A la différence de la FLA et de l'ETI, l'accès au BSCI ou à l'ICS est restreint ou au moins privilégié, pour le premier aux membres de la FTA et pour la seconde aux membres de la FCD. De telle sorte que les membres de ces deux initiatives partagent une caractéristique géographique (Europe pour le BSCI, France et Belgique pour l'ICS) et une caractéristique sectorielle (la FTA et la FCD regroupent exclusivement des marques et des enseignes de distribution)<sup>7</sup>. Ensuite, le fonctionnement est identique: les membres s'engagent assez précisément à faire auditer leurs fournisseurs sur la base du référentiel (ils s'engagent par ailleurs à partager le résultat de leurs audits avec les autres membres de l'initiative). Par un communiqué de

---

<sup>6</sup> En effet, la FLA recense trois catégories d'entreprises: les entreprises de catégorie B, qui ont un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 millions de dollars (62 dans le programme en 2014), les entreprises de catégorie C qui ont un chiffre d'affaires entre 2,5 et 50 millions de dollars (plus de 700 dans le programme) et les entreprises de catégorie D qui ont un chiffre d'affaires annuel de moins de 2,5 millions de dollars (plus de 1450 dans le programme).

<sup>7</sup> La FLA et l'ETI sont des systèmes communs beaucoup plus ouverts mais qui, par le jeu de l'établissement institutionnel de ces initiatives, comportent de fait une dimension géographique (la FLA réunissant principalement des entreprises américaines, l'ETI des entreprises britanniques) et une dimension sectorielle (le secteur de la distribution et les marques textiles occupant une place prépondérante, quoique non exclusive, dans ces initiatives).

presse du 2 avril 2015, l'ICS et le BSCI ont annoncé la signature d'un accord de coopération visant à fusionner leurs efforts d'ici à 2016, sous l'égide de la FLA.

#### Encadré 1: Les caractéristiques des initiatives

**FLA:** 62 marques et usines d'un chiffre d'affaires de plus de 50 millions de dollars (secteurs représentés: commerce et distribution, textile, électronique, secteur agricole...). Parmi celles-ci, 20 entreprises ont leur programme de conformité sociale «accrédité» par la FLA. Plus de 2000 membres ayant un chiffre d'affaires inférieur à 2,5 millions de dollars (chiffres de 2014). L'initiative déclare 6 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour 1500 audits réalisés par ses équipes depuis 2002 (129 en 2014).

**ETI:** 84 membres (secteurs représentés: commerce et distribution, textile..., un dans les soins de santé et un dans le service de fret), représentant un chiffre d'affaires consolidé de 213 milliards d'euros (157 milliards de livres sterling). L'initiative affiche 2,4 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nombre d'audits non communiqué (chiffres de 2014).

**ICS:** 20 marques (de 16 groupes) appartenant à la Fédération du commerce et de la distribution, et représentant 243 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé (chiffres de 2014). L'initiative indique que 2880 audits (1583 audits initiaux et 1297 ré-audits) ont été réalisés sur la base de son référentiel en 2014.

**BSCI:** 1587 entreprises (d'un chiffre d'affaires de plus de 500 000 euros) appartenant à la Foreign Trade Association (chiffre de 2015). L'initiative déclare 6,8 millions d'euros de chiffre d'affaires et 9345 audits (6177 audits initiaux et 3168 ré-audits) réalisés sur la base de son référentiel en 2013.

On le voit, les quatre initiatives diffèrent donc par le sens de l'adhésion comme membre. Dans le cas de l'ETI, les membres ne sont contraints ni par un quota d'audits à conduire, ni par l'obligation de recourir à tel ou tel cabinet d'audit partenaire. L'ETI est avant tout une initiative visant à accompagner les entreprises dans le progrès social, mais avec une focalisation finalement réduite sur les modalités concrètes des audits sociaux. Dans le cas de la FLA, c'est l'organisation qui conduit les audits ou qui, plus précisément, les fait conduire par des auditeurs externes indépendants. Entre les deux, l'ICS et le BSCI prévoient que les audits doivent être réalisés par des auditeurs externes indépendants, accrédités par l'organisation (à la différence de l'ETI), mais sur commande et financement du donneur d'ordre (à la différence de la FLA).

### 1.3 L'écosystème de l'audit social

#### *Qui participe à la conception de ces standards?*

L'ICS et le BSCI sont des initiatives émanant de consortiums d'entreprises, et à ce titre elles sont totalement pilotées par des entreprises. Dans le cas du BSCI, un comité consultatif permet toutefois au comité de pilotage d'entendre la voix de parties prenantes (neuf voix, en 2015, aussi variées que celles, entre autres, de la PDG de SAI, d'un chercheur en sciences de gestion, d'un représentant de Save the Children, d'un représentant de l'UNICEF, d'un représentant de la CNUCED ou encore d'un représentant de l'association Test-Achats).

La FLA se présente comme une organisation multipartite composée d'universités (la création de l'initiative trouve en effet son origine dans la mobilisation anti-*sweatshops* sur les campus américains), d'entreprises et d'organisations de la société civile (Educators for Socially Responsible Apparel Business, la Global Fairness Initiative, Human Rights First et la National Consumers League).

L'ETI est une initiative qui se veut multipartite en associant dans son comité de direction des représentants des entreprises, des représentants des syndicats (IndustriALL, ITUC, TUC et IUF/unite) et des représentants d'ONG (Anti-Slavery International, CARE international, Dalit Solidarity Network UK, Oxfam GB).

### *Ceux qui font les audits*

Au cours des années 1990, lorsque les codes de conduite se multipliaient et que l'audit social prenait son essor, il n'était pas rare que les audits sociaux soient réalisés par le personnel du donneur d'ordre. Les militants, soupçonnant avant tout des risques de *sweatwashing*, se sont rapidement opposés à ce que les donneurs d'ordre réalisent eux-mêmes les audits. Lorsque les entreprises adoptent un code de conduite «maison», il arrive encore qu'elles organisent des audits avec leurs propres équipes, mais c'est de plus en plus rare. L'externalisation des audits est devenue la règle, a fortiori dans tous les systèmes communs. De sorte que la pratique de l'audit social est, également, devenue un marché.

Si les auteurs américains évoquent fréquemment les cabinets d'audit financier et de commissariat aux comptes, comme PricewaterhouseCoopers ou Ernst & Young (O'Rourke, 1997, 2000; Rivoli, 2003; Wells, 2007), l'offre d'audit social semble aujourd'hui largement émaner de cabinets d'audit qualité, notamment le suisse SGS, le français Bureau Veritas, le britannique Intertek, l'italien RINA, l'allemand TÜV et le germano-norvégien DNV GL<sup>8</sup>.

Dans cette perspective, la filiation de l'audit social n'est pas tant l'audit financier que l'audit qualité, sous ses deux volets du «contrôle qualité» in situ (contrôle de la qualité des produits en cours de fabrication) et de «l'audit du management de la qualité» (contrôle du système de management, en particulier suivant le référentiel ISO 9000). Au sein de ces cabinets, la plupart de ceux qui officient en tant qu'auditeurs sociaux sont d'anciens auditeurs qualité: à l'origine, ils faisaient du contrôle produit, du contrôle en ligne; du contrôle en ligne, ils basculent à de l'audit qualité; et de l'audit qualité, ils basculent à de l'audit social. Ces auditeurs suivent des formations spécialisées sur l'audit social. Le plus souvent, il s'agit de courtes sessions organisées au sein des cabinets d'audit ou prises en charge par des prestataires de services, et sanctionnées par un examen dont le succès donne droit à un certificat d'aptitude.

Pour saisir le profil des auditeurs sociaux, prenons l'exemple des règles fixées par SAAS (Social Accountability Accreditation Services)<sup>9</sup> pour la réalisation des audits SA8000 ou BSCI. D'abord, toute équipe d'audit doit être composée d'auditeurs «qualifiés» et d'au minimum un «*lead auditor*». La qualification d'«auditeur S.A.» peut être obtenue par toute personne enregistrée comme auditeur social ou auditeur de système de qualité auprès d'un organisme accrédité au niveau international, ou en mesure de prouver une expérience dans la réalisation d'audits de systèmes sociaux basés sur des codes de conduite d'entreprise. Elle s'obtient par le succès à un examen à l'issue d'une formation de vingt-huit heures, réalisée par des organismes spécialisés. L'accréditation comme auditeur confirmé («*lead auditor*») requiert, en plus, une expérience de terrain issue de la réalisation d'au moins trois audits SA8000.

---

<sup>8</sup> Nous n'avons pas les statistiques relatives aux audits menés mais, en ce qui concerne les 3490 entreprises certifiées SA8000, 19 pour cent l'ont été par SGS, 18 pour cent par Bureau Veritas Certification, 13,5 pour cent par TÜV Nord/Rheinland/South Asia confondus, 11,3 pour cent par RINA, 9 pour cent par DNV et seulement 1,6 pour cent par Intertek.

<sup>9</sup> SAAS est une agence d'accréditation créée en 1997 sous la forme d'un service interne à SAI et qui en a finalement été détachée en 2007 pour devenir une organisation indépendante à but non lucratif.

**Encadré 2: Les cabinets d'audit accrédités par (ou partenaires) des initiatives ou partenaires**

**BSI:** cabinets «accrédités» par SAI (SA8000): ABS Quality Evaluations, Inc., ALGI, APCER, BSI, Bureau Veritas Certification, Centre Testing International (CTI), CISE (Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico), DNV (Det Norske Veritas AS), EUROCERT S.A., GlobalGROUP of Companies Limited, HKQAA (Hong Kong Quality Assurance Agency), Institute of Quality & Control Limited (IQC), Intertek, IQNet Ltd., Level Works Certification Services, LRQA, LSQA S.A., RINA Services S.p.A., SGS Italia S.p.A., TÜV NORD CERT GmbH, TÜV Rheinland, TÜV SÜD Group (TÜV SÜD South Asia), UL-Registrar, LLC.

**ICS:** cabinets «partenaires» de l'ICS: Acte International, API Audit, Bureau Veritas, Intertek, SGS, TÜV Rheinland et UL; Arche Advisors et AQM sont désormais également partenaires (en 2015).

**FLA:** cabinets et auditeurs «accrédités»: Association for Stimulating Know-How (ASK) pour le Bangladesh, l'Inde et le Sri Lanka, ELEVATE Global Ltd. pour le Bangladesh et l'Inde, Global Standards pour le Viet Nam et la Thaïlande, One Step Viet pour le Viet Nam, Openview Services Ltd. pour la Chine, Miriam Rodriguez pour le Canada et les Etats-Unis, SMT-Global pour la Chine, SCSA pour le Cambodge et la Chine, T-Group Solutions pour le Bangladesh, l'Inde, le Pakistan et le Sri Lanka, Donny Triwandhani pour l'Indonésie, la Malaisie et les Philippines.

**ETI:** pas de cabinets spécifiés.

Ensuite, il est intéressant de noter que l'ancrage local des auditeurs est une qualité valorisée. SAAS rappelle ainsi que les équipes d'audit doivent comporter un membre au moins qui parle la langue des salariés de l'usine et qui soit familier de la législation locale sur les droits des travailleurs. Dans une démarche qui se veut universaliste et qui vise à évacuer toute considération morale culturellement située (la conception qu'ont les auditeurs marocains de la discrimination n'est probablement pas la même que celle des auditeurs américains, mais l'épreuve doit toujours être faite suivant le référentiel), cette exigence pourrait paraître surprenante. Mais la proximité culturelle n'est pas souhaitée au titre de compétence morale, elle l'est au titre de compétence technique. Pour mener à bien l'audit, il faut être capable de lire les documents et de dialoguer avec le personnel de l'usine, il faut également maîtriser parfaitement la réglementation locale qui, encore une fois, est bien souvent le premier référent pour apprécier la conformité des sites. La maîtrise du droit local n'est pas chose aisée, comme l'illustre un auditeur social marocain avec l'exemple du Smic net qui, de 9,66 dirhams de l'heure sur l'essentiel du territoire, est plus important dans la zone sud du pays parce que c'est une zone exonérée d'impôts.

Enfin, les auditeurs doivent eux-mêmes signer un code de conduite dans lequel ils s'engagent à respecter certains principes professionnels, tels que l'honnêteté, l'indépendance et le respect du secret professionnel.

## 1.4 Conclusion

A l'issue de cette partie nous pouvons conclure que l'audit social s'est imposé comme l'instrument pivot pour répondre au problème des mauvaises conditions de travail. Il s'agit là d'un changement majeur par rapport aux instruments de régulation traditionnels. Comme nous l'avons rappelé, le modèle traditionnel était le recours à l'Etat, ou plus exactement à un arsenal législatif spécifique (le code du travail) et à un corps de fonctionnaires dédiés (les inspecteurs du travail) pour sanctionner les comportements défectueux. Dans le nouveau modèle, celui des initiatives de régulation non gouvernementale, le levier d'action est la chaîne de valeur: les donneurs d'ordre, pour répondre aux critiques des militants, évaluent, font évaluer ou exigent une certification de leurs fournisseurs. L'adoption d'un code de conduite n'est nullement obligatoire, de telle sorte que le dispositif est très

clairement un dispositif de «*soft law*»<sup>10</sup> (Abbott et Snidal, 2000; Abbott *et al.*, 2000). Et, au bout du compte, la régulation des conditions de travail passe aujourd’hui par un système quadruplement privé: c’est pour se prémunir contre les sanctions des citoyens-consommateurs (privés) que les donneurs d’ordre (privés) sollicitent des auditeurs privés pour évaluer la conformité des usines à l’aune de référentiels privés. Une autre observation importante est qu’on est toutefois passé d’actions privées et individuelles (systèmes «maison») à des actions privées mais collectives sous la forme de standards ouverts ou de standards partagés.

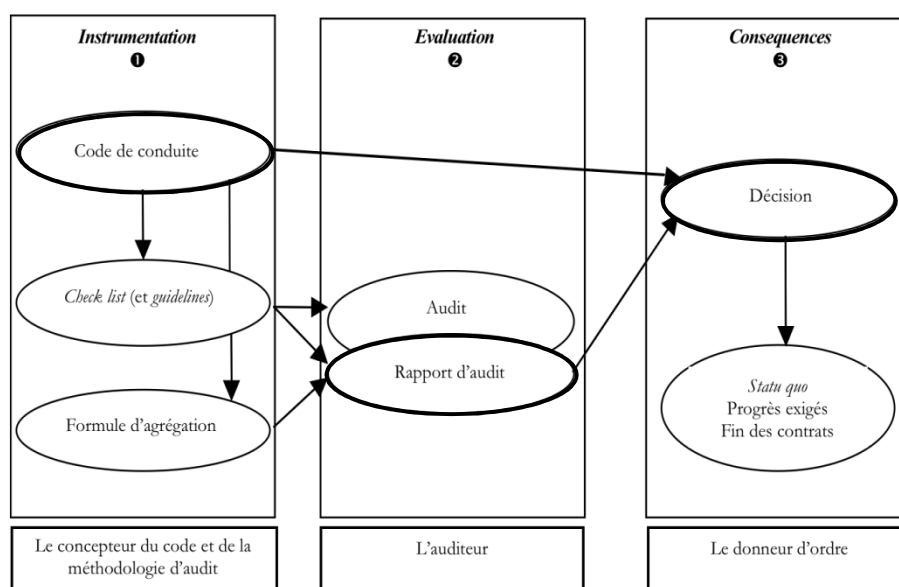
---

<sup>10</sup> D’après Abbott et ses collègues, la «*hard law*» renvoie à des obligations (légal)es qui sont précises (ou peuvent le devenir) et dont la charge de la mise en œuvre est déléguée à un tiers. Le domaine de la «*soft law*» commence dès lors que les arrangements légaux sont affaiblis sur une ou plusieurs des dimensions d’obligation, de précision et de délégation.

## 2. L'audit social comme instrument de mesure de la conformité sociale

Dans cette deuxième partie, nous proposons de décrire le déroulement et l'utilisation des audits sociaux. Nous avançons ici que l'audit social est un dispositif d'évaluation de la conformité sociale des usines, dont le résultat est destiné aux donneurs d'ordre pour connaître la performance sociale de leurs fournisseurs et surtout pour gérer leur parc de fournisseurs et pour communiquer sur leurs engagements. Reprenant un schéma élaboré par Bourguignon et Chiapello (2005) pour décrire les démarches d'évaluation de performance, nous proposons d'examiner ici trois facettes de l'audit social: l'instrumentation, c'est-à-dire la forme des outils qui serviront à l'évaluation de la conformité (code de conduite, *check-list* et *guidelines*, formule d'agrégation); l'évaluation, c'est-à-dire le travail des auditeurs pour évaluer la conformité des usines et produire un rapport; les conséquences, c'est-à-dire l'utilisation par les donneurs d'ordre des résultats d'audit.

Figure 1: L'audit social comme dispositif d'évaluation de performance. D'après Bourguignon et Chiapello (2005)



Pour étudier conjointement l'instrumentation, l'évaluation et les conséquences<sup>11</sup>, nous nous appuyerons sur l'étude approfondie de la méthodologie du BSCI, dont nous étudions la version de 2004. Aussi, les informations n'ont-elles pas vocation à refléter le fonctionnement du BSCI aujourd'hui, puisque l'initiative s'est profondément transformée au cours des années et en particulier avec sa refonte complète en 2014. Ici, BSCI-2004 joue le rôle de cas, examiné pour construire un mode de raisonnement et une grille de lecture applicables à toute méthodologie d'audit social.

Nous mettrons ainsi en évidence deux conclusions principales. Nous verrons d'abord que l'instrumentation et l'évaluation sont entièrement tournées vers la production d'un résultat standardisé,

<sup>11</sup> Le choix de s'intéresser à un dispositif complet de gestion socialement responsable est relativement inédit par rapport aux études existantes. La plupart des études s'intéressent au contenu des codes de conduite ou à la formalisation des systèmes d'audit, mais peu se sont penchées sur la pratique des audits et leur utilisation par les donneurs d'ordre. Pour un exemple d'enquête similaire sur les trois composantes de l'audit social (instrumentation, évaluation, conséquences), voir Mamic (2004).

et même quantifié, censé permettre une parfaite comparabilité des usines. Nous montrerons ensuite que le format standardisé rend possible un usage cognitif, gestionnaire et communicationnel des résultats d'audits, mais au prix de tensions inhérentes à l'assignation d'objectifs variés à un même instrument.

## 2.1 L'audit social est une épreuve appliquée aux fournisseurs

Dans une politique de Responsabilité sociale des entreprises, le code de conduite est la déclaration phare, mais elle n'est guère opérationnelle. Dans le cas du BSCI-2004, le code de conduite tient en deux pages et demie, agencées en onze points. Après avoir rappelé que cette initiative d'entreprises n'a pas vocation à court-circuiter d'autres initiatives, notamment multipartites, le code de conduite affirme clairement la reconnaissance de la responsabilité des donneurs d'ordre: «Les membres du BSCI se considèrent responsables de toutes les activités réalisées en leur nom à travers le monde. Ils se sentent une responsabilité particulière à assurer des conditions de travail décentes pour les employés fabriquant leurs produits». Ensuite, le texte rappelle explicitement que tous les fournisseurs des membres du BSCI (et leurs sous-traitants) doivent eux-mêmes s'engager à se conformer au code de conduite; ils doivent pour cela signer un document qui fait office de petite clause sociale. Enfin, le code spécifie un certain nombre de principes auxquels les entreprises et leurs fournisseurs s'engagent à se conformer: conformité réglementaire, liberté d'association et droit à la négociation collective, prohibition de la discrimination, salaires, temps de travail, sécurité du lieu de travail, prohibition du travail infantile, prohibition du travail forcé, problèmes d'environnement et de sécurité. Il s'agit de grands chapitres pour lesquels le code du BSCI pose comme exigence la conformité avec tous les textes applicables, qu'il s'agisse de lois nationales, de standards industriels, de conventions de l'OIT et de l'ONU, ou de tout autre texte à valeur légale, quel que soit le texte le plus exigeant.

Le texte du code de conduite n'est pas un instrument opératoire pour évaluer la «conformité» des usines. En revanche, la «méthodologie» du BSCI-2004 comporte toute une série de documents, dont huit sont spécifiquement dédiés au cadrage de la préparation et de la réalisation de l'audit<sup>12</sup>. Le volume imposant de consignes suffit à prendre la mesure d'une caractéristique du BSCI-2004: l'extrême standardisation de sa procédure d'audit. Cette standardisation concerne le déroulement général de l'audit, mais aussi les conditions d'enregistrement d'une non-conformité, et enfin les modalités d'attribution d'un score final à l'usine.

### *Le déroulement général de l'audit*

Pour la réalisation de ses audits sociaux, le BSCI-2004 recommande une durée de deux jours-hommes (un auditeur pendant deux jours ou deux auditeurs pendant une journée). A l'exception de certains audits organisés ponctuellement pour constater des non-conformités flagrantes (comme du travail de nuit), les audits sont toujours annoncés. Ils sont ensuite organisés autour de quatre points de passage obligés.

Tout d'abord, l'auditeur doit organiser une réunion d'ouverture avec le management de l'usine auditée, non seulement pour présenter le déroulement de l'audit, mais aussi pour solliciter la présentation d'un certain nombre de documents qui seront la base d'un premier travail d'investigation: c'est la revue documentaire. Les documents examinés sont variés: licences de l'entreprise, documents exposant la

---

<sup>12</sup> La description du système (6 pages), le manuel du management (84 pages, pour les fournisseurs), la grille d'autoévaluation (26 pages, pour les fournisseurs), le questionnaire d'audit (60 pages, pour les auditeurs), la trame du rapport d'audit (11 pages, pour les auditeurs), la trame du rapport de ré-audit (17 pages, pour les auditeurs), la liste des auditeurs accrédités (27 pages), le guide de l'audit (44 pages, pour les auditeurs).



politique de l'entreprise sur les conditions d'emploi, de travail et de négociation, archives relatives à la gestion financière et à la gestion du personnel (bulletin de paie, fiche de pointage...), et toutes les autres traces produites par l'entreprise en fonctionnement (compte rendu de réunions, de formation, de plaintes, de sanctions disciplinaires, etc.).

Ensuite, l'auditeur doit procéder au contrôle de l'usine: il doit circuler sur l'ensemble du site pour observer les employés au travail, inspecter les équipements de sécurité, évaluer la qualité des conditions d'hygiène, repérer les infrastructures prévues pour le personnel, etc.

Dans un troisième temps, l'auditeur doit organiser des interviews avec les employés («autant que nécessaire»). L'objectif est de vérifier les informations recueillies pendant les premières phases de l'audit: montant de la rémunération, temps de travail, congés, etc. Il s'agit aussi d'aborder certains aspects pour lesquels la parole des auditeurs est déterminante: pratiques de discrimination, de harcèlement, mesures disciplinaires, etc. Le BSCI-2004 attire l'attention des auditeurs sur la nécessité d'organiser les interviews dans un cadre qui permette la parole la plus libre des salariés, c'est-à-dire en ne faisant pas intervenir la direction de l'entreprise dans le choix des interviewés, en adaptant les questions à la situation, et en s'assurant que les interviewés ne puissent pas faire l'objet de pressions ou de sanctions.

L'audit doit se terminer par une réunion de clôture au cours de laquelle les auditeurs présentent au management de l'usine un premier bilan de leur inspection. L'objectif est de fixer des délais pour la mise en conformité de l'usine sur les points non conformes. Pendant toutes les phases, depuis la réunion d'ouverture jusqu'à la réunion de clôture, l'auditeur doit interroger les dirigeants du site pour obtenir les précisions nécessaires à l'appréciation de chaque situation. Il s'agit là du quatrième mode de recueil d'informations: l'interview du management.

### *Le relevé des «non-conformités»*

Un code de conduite énonce des principes généraux de comportement, mais il est difficilement utilisable tel quel pour réaliser l'évaluation d'un site. L'instrumentation va préciser quels aspects doivent être examinés et comment doit se faire l'appréciation. Dans le cas du BSCI-2004, l'objectif majeur était de faire en sorte que le jugement des sites soit le plus possible détaché de la personne de l'auditeur, de sa conception de la qualité sociale, de l'appréciation d'une situation, du sentiment de gravité qu'il pourrait reconnaître à l'un ou l'autre aspect. C'est pourquoi la définition de la conformité sociale des usines a été développée avec précision dans deux documents: une *check-list* qui dit ce qui doit être inspecté et codé (décomposition en une série de variables discrètes) et des *guidelines* qui indiquent comment doit être réalisé le codage (instructions visant à mettre en place une technique objective de renseignement des critères).

Le premier instrument de guidage de l'activité des auditeurs est le questionnaire. Il comporte une liste de points à inspecter et à coder, organisés par chapitre (treize pour la partie B<sup>13</sup>, celle des chapitres «obligatoires» entrant dans l'évaluation finale). Par exemple, le chapitre «B.10 Health and Social Facilities» est composé de dix questions, parmi lesquelles: «B.10.1 Y a-t-il une salle d'infirmier correctement propre? Merci de joindre une photo. / B.10.4 Y a-t-il un nombre suffisant de toilettes propres pour tous les employés, pouvant être fermées et séparées entre sexes? Le cas échéant, combien

---

<sup>13</sup> Système de management, documentation, temps de travail, rémunération, travail des enfants, travail forcé et mesures disciplinaires, liberté d'association, discrimination, conditions de travail, infrastructures sanitaires et sociales, sécurité et santé au travail, dortoirs, environnement.



pour les femmes? Combien pour les hommes? / B.10.8 Du matériel de premiers secours est-il fourni? / B.10.9 Y a-t-il une personne chargée de stocker et de dispenser le matériel de premier secours? Merci d'indiquer le nom et le poste». Le regard de l'auditeur est donc totalement cadré par la liste des éléments constitutifs de la «conformité sociale». Avec ses 259 questions, le questionnaire du BSCI-2004 a d'ailleurs la réputation d'être très détaillé, bien plus que d'autres référentiels qui proposent seulement des questions générales comme «l'entreprise assure-t-elle de bonnes conditions d'hygiène à ses travailleurs?». Non seulement la liste cadre l'auditeur en lui indiquant ce qu'il doit regarder (impérativement et uniquement), mais par ailleurs le codage des questions est réduit à deux modalités: hormis pour quelques points spécifiques (salaires et temps de travail par exemple), les questions sont fermées et les réponses binaires: «oui» ou «non». Bien que le questionnaire prévoie une case pour les commentaires, le format de renseignement de chaque question («oui»/«non») vise à éviter que l'auditeur ne s'empêtre dans une description littéraire de la situation. C'est ce qui rendra possible le calcul conduisant au résultat final.

Ensuite, même si les questions sont formulées de telle sorte à pouvoir être renseignées facilement (observation des postes de travail, consultation de la documentation, etc.), l'établissement du jugement en conformité n'est pas forcément évident. C'est la raison pour laquelle le BSCI-2004 oriente le travail de codage des auditeurs à travers ses «*audit guidelines*» qui, pour chaque question, indiquent les critères (type de mesure et référent) permettant de dire la conformité ou la non-conformité. La première fonction de ces indications est de rappeler quel est le référent valide pour traiter chacune des questions (la réglementation locale ou une autre référence). La deuxième fonction des *guidelines* est de donner des indications sur les critères nécessaires à l'évaluation de la conformité. Les indications peuvent aller jusqu'à préciser la liste des objets que doit contenir une trousse de premiers secours. Les lignes directrices peuvent s'avérer particulièrement utiles lorsque les questions sont formulées en des termes trop généraux pour que la réponse ne soit univoque. L'un des exemples paradigmatiques est la question «B.9.1 La tenue d'ensemble (*overall*) des ateliers et du bâtiment est-elle acceptable (*acceptable*)?» Qu'est-ce que «d'ensemble», qu'est-ce qu'«acceptable»? Le manuel donne quelques exemples de conditions «inacceptables»: «l'absence de matériel, le fait de travailler par terre (à moins que ce ne soit pour des raisons culturelles, et explicitement désiré par les employés), la disposition de machines de façon inadaptée au flux de production, l'imposition d'efforts physiques inutiles pour les travailleurs, etc.»<sup>14</sup>.

C'est à l'aide de la *check-list* et des *guidelines* que l'auditeur doit renseigner chacune des questions. Et la consigne est claire: tout relevé d'une non-conformité doit être précisément documenté. S'il veut pouvoir introduire les résultats de son enquête dans le rapport d'audit, l'auditeur doit mettre en avant ce que le jargon appelle des «preuves objectives». A cet égard, le travail de l'auditeur est véritablement celui d'un enquêteur. Sa mission est de renseigner avec le plus de précision les résultats d'une enquête qui, par ailleurs, sera d'autant meilleure qu'elle aura permis de dénicher des preuves de non-conformités qui auraient échappé à l'œil profane. Cette mission transparaît bien dans les entretiens avec les auditeurs, lorsqu'ils s'attachent à montrer avec quelle habileté ils parviennent parfois à mettre en défaut des usines qui veulent leur cacher des non-conformités, mais aussi lorsqu'ils déplorent la difficulté qu'il peut y avoir à constituer des preuves objectives de non-conformité sur certains chapitres (la discrimination par exemple).

---

<sup>14</sup> «*Audit guidelines*», p. 31, traduction personnelle.

### *L'élaboration d'un «score»*

Dans le dispositif BSCI-2004, une fois que chaque question a été codée, le passage du codage à la note agrégée est complètement automatisé. Non pas qu'un instrument technique vienne concrètement prendre le relais de l'auditeur mais celui-ci est supposé agir comme un ordinateur appliquant la formule prescrite par le dispositif.

Les questions étant codées en «oui» ou «non», les chapitres, eux, sont ensuite catégorisés en «good», «improvements needed» ou «critical» («not applicable» dans des cas très particuliers). Dans les lignes directrices de l'audit, un tableau précise: un chapitre sera noté «good» s'il comprend moins de deux non-conformités mineures, «improvements needed» s'il comprend moins de la moitié de non-conformités mineures, «critical» s'il comprend plus de la moitié de non-conformités mineures ou un écart sur un point crucial. Notons que, contrairement à d'autres référentiels, dans le cas du BSCI-2004 il ne revient nullement à l'auditeur d'apprécier la gravité des non-conformités. Qu'une non-conformité soit «mineure» ou «cruciale» est pré-décidé par les concepteurs de la *check-list* et indiqué sous la forme d'un encadrement en gras. Autrement dit, l'auditeur doit renseigner toutes les questions de la même façon, par le seul codage binaire «oui» ou «non» en réponse à une question factuelle. C'est seulement pour attribuer une note au chapitre que l'auditeur attribuera un statut différent aux questions. Le repérage des questions cruciales (encadrées en gras) intervient dans un second temps, pour le calcul du résultat final.

Ensuite, le résultat global de l'usine est attribué sur la base du résultat du plus mauvais chapitre (pour être «good», une usine doit avoir «good» pour tous ces chapitres; une usine sera «improvements needed» si elle compte un ou plusieurs chapitres «improvements needed» mais aucun chapitre «critical»; au moindre chapitre «critical», l'usine sera «critical»).

La réalisation d'un audit se traduit par la rédaction d'un rapport d'audit. Dans ce dossier figurent d'abord le résultat final de l'usine et un tableau faisant office de «carte d'identité» de l'usine auditée (type d'activité, nombre d'employés, nombre de clients, etc.). Ensuite, la deuxième partie est composée d'un tableau récapitulatif le résultat et le détail des non-conformités de l'usine, d'un espace pour les remarques rédigées et d'un espace pour les photos prises lors de l'inspection. Juste après, le CAP («corrective action plan») recense les engagements (type et délai) pris par les dirigeants pour améliorer les chapitres non conformes. Enfin, quelques annexes complètent les données du rapport (la liste des interviews, celle des unités de production, celle des clients sont obligatoires; la liste des enfants trouvés dans l'usine est à joindre le cas échéant).

## **2.2 Le rapport d'audit(s) comme outil de connaissance, de gestion et de communication**

Le rapport d'audit social est, pour le donneur d'ordre, un outil de *représentation* de la conformité sociale de ses fournisseurs dont il peut se servir pour *connaître* le fonctionnement des usines qui produisent pour lui, pour *gérer* son parc de fournisseurs, ou encore pour *communiquer* sur ses engagements en matière de «responsabilité sociale». Comme nous allons le voir, cette richesse de l'objet fait aussi sa faiblesse, car on n'attend pas la même chose d'un outil de connaissance, d'un outil de gestion et d'un outil de communication, de telle sorte que chaque choix situé dans une finalité peut être contesté à l'aune d'une autre finalité.

### *Le rapport d'audit(s) comme outil de représentation de la conformité sociale*

Les rapports d'audit donnent plusieurs types d'informations à leur destinataire, suivant la lecture que celui-ci décide d'en faire. Tout d'abord, le donneur d'ordre peut consulter trois types d'informations: la liste des non-conformités, le résultat de l'usine par chapitre, le résultat d'ensemble de l'usine. Et il peut regarder ces résultats de deux façons différentes: en se focalisant sur une seule usine dont il consulte le rapport ou en procédant à la comparaison des résultats de différentes usines de son parc de fournisseurs (produisant ce que nous appelons ici un rapport d'audits au pluriel).

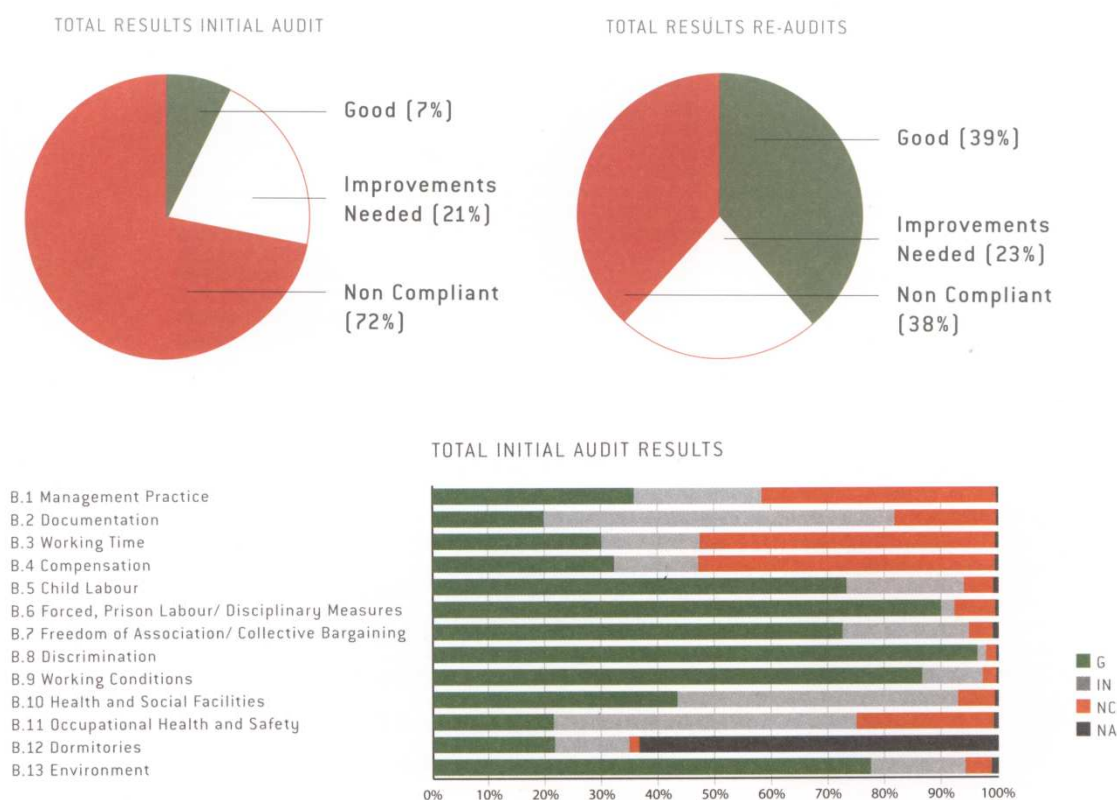
La première chose que voit le donneur d'ordre lorsqu'il reçoit un rapport d'audit (en général c'est le responsable «conformité sociale» de l'entreprise qui en est le destinataire), c'est le résultat d'ensemble de l'usine audité, indiqué en toute première page du rapport. Lorsqu'il s'agit d'un ré-audit, le résultat de l'usine à l'audit précédent est rappelé un peu plus loin, de telle sorte qu'il est possible de voir si l'usine a amélioré ou dégradé son score. Les professionnels de l'audit déplorent souvent la tendance des donneurs d'ordre à ne regarder que la première page du rapport, celle où est donné le résultat final du site inspecté. Pourtant, le responsable «conformité sociale» a la possibilité de regarder les résultats par chapitre, et même d'examiner, dans le détail, les non-conformités trouvées chez ses fournisseurs. C'est ce qui lui permet de connaître les problèmes spécifiques de l'une ou l'autre usine, mais aussi de repérer des points de non-conformité partagés par ses fournisseurs et qui lui paraissent nécessiter une attention particulière. C'est ainsi qu'en mars 2006 le responsable «conformité sociale» d'un membre de BSCI fit établir une note destinée à tous les fournisseurs bangladais pour leur demander une vigilance particulière en matière d'issues de secours: «Les fournisseurs doivent comprendre que si des auditeurs sociaux ou le personnel de Textik trouvent des issues de secours fermées à l'occasion d'un audit ou d'une visite, nous n'aurons pas d'autre choix que de prendre des mesures immédiates et drastiques concernant notre relation avec le fournisseur en question» (archives personnelles du responsable «conformité sociale» d'une entreprise que nous appellerons Textik). Dans ce cas, le niveau de lecture des rapports d'audit était celui de la non-conformité.

Pour autant, la forme standardisée des audits sociaux est aussi ce qui doit permettre une comparaison systématique des usines. C'est pourquoi les résultats des audits peuvent être utilisés pour procéder à un diagnostic de la conformité sociale d'un groupe d'usines. La forme graphique est alors particulièrement usitée, car elle permet de saisir en un regard la synthèse des heures d'observation réalisées par les auditeurs. Un premier type de représentation est celui du «camembert» qui indique la répartition d'un ensemble d'usines dans les trois catégories «good», «improvements needed» et «non compliant». C'est ce que fait le BSCI lorsque, dans son rapport annuel de 2006-2007, il propose la représentation des résultats de 1613 audits et 375 ré-audits (conduits au 1<sup>er</sup> avril 2007). Une autre représentation graphique couramment utilisée est celle des résultats de l'ensemble des usines pour chaque chapitre (dans la figure 2, les 1613 audits réalisés au 1<sup>er</sup> avril 2007).

Quelle connaissance la figure 2 donne-t-elle? Permet-elle de conclure que les plus gros problèmes des usines des pays du Sud sont ceux du temps de travail, des salaires et des conditions de travail, tandis que sur les questions de travail des enfants, de discrimination et de liberté d'association la plupart des usines seraient parfaitement conformes? On le sait, les auditeurs peinent à établir des «preuves objectives» pour certains sujets comme la discrimination ou la violation de la liberté syndicale. Mais il nous semble par ailleurs que, bien qu'ayant fait l'objet d'une réflexion relativement approfondie, le référentiel BSCI-2004 échoue à rendre possible une comparaison inter-chapitres sans biais. Le mode de *scoring* par décompte du nombre de points conformes/non conformes s'applique en effet à des chapitres comportant un nombre différent de questions, ce qui joue sur la probabilité d'obtenir l'un ou l'autre score. Par exemple, du fait qu'il compte 6 questions dont une cruciale, le chapitre «*working conditions*» n'a

quasiment aucune chance d'être scorié «*improvements needed*». Par ailleurs, si l'on compte les sous-questions, il sera certainement plus aisé d'obtenir un «*good*» dans le chapitre «*working conditions*» (aucune sous-question) que dans le chapitre «*occupational health and safety*» (62 sous-questions) car, questions cruciales mises à part (une dans chacun des chapitres, très similaires l'une de l'autre), il est statistiquement plus aisé de satisfaire 3 exigences que 39.

Figure 2: Extraits du rapport annuel du BSCI 2006-2007, p. 27



### Le rapport d'audit(s) comme instrument de gestion

La production de rapport d'audit(s) n'a pas seulement un objectif de type informatif. Si les donneurs d'ordre font procéder à des audits sociaux de leurs fournisseurs, c'est aussi (et peut-être surtout) à des fins gestionnaires. Il s'agit bel et bien d'utiliser les résultats d'audit pour décider de l'instauration ou non d'une relation commerciale avec un nouveau fournisseur, et du maintien ou de la rupture de cette relation avec un fournisseur déjà présent dans le parc d'approvisionnement des donneurs d'ordre. L'affaire n'a pourtant rien d'aisé car la définition d'une gestion «socialement responsable» est sujette à caution: d'un côté, plus une entreprise aura de fournisseurs conformes plus elle sera reconnue socialement responsable; d'un autre côté, une entreprise rompant ses relations commerciales avec les fournisseurs non conformes sera parfois considérée comme pratiquant le «*cut and run*» et, à ce titre, socialement irresponsable.

Que dit BSCI à ce sujet? Comme nous l'avons suggéré dans la première partie du rapport, le BSCI n'est pas seulement un concepteur d'instruments à destination des entreprises; il est une organisation dont les membres doivent s'engager à respecter certaines règles. Ainsi, chaque entreprise choisissant d'adhérer

au BSCI-2004 doit s'engager à faire auditer ses fournisseurs, à partager le résultat des audits sur une base de données, et à prendre des mesures lorsque l'un de ses fournisseurs n'est pas conforme. Le BSCI-2004 indique: «La rupture des relations contractuelles entre un membre du BSCI et un fournisseur doit être considérée comme un dernier recours, mais elle est inévitable si le fournisseur n'accède pas à l'obligation de se conformer à la partie B de l'audit dans un délai raisonnable négocié».

Le cas de Textik, une entreprise membre du BSCI-2004, permet d'illustrer l'usage des rapports d'audit comme instrument de gestion. En sus de la règle assez souple du BSCI, cette entreprise avait, de son propre chef, établi deux règles strictes pour la gestion de son parc de fournisseurs: la première consistait en une liste de chapitres ou de questions sur lesquels une usine devait impérativement être conforme pour être intégrée au parc de fournisseurs (six impératifs: travail des enfants, discrimination, liberté d'association, travail forcé, salaire minimum, sorties de secours); la seconde énonçait les conditions de rupture de contrat avec un fournisseur non conforme: «après trois audits échoués, informer le fournisseur qu'il doit être en conformité dans les six mois et commander lui-même le quatrième audit. Sinon, commencer à diminuer le volume des commandes pour arriver à un arrêt total dans les six mois» (extraits d'une présentation Powerpoint sur la politique de «conformité sociale» de Textik, traduction personnelle). La fixation de telles règles constitue une puissante ressource pour appuyer les demandes adressées aux fournisseurs; mais elle génère de sérieuses contraintes puisque, pour être crédible, elle doit s'accompagner de la preuve que celui qui les édicte s'est vraiment lié les mains et qu'il tient ses engagements. L'application de la première règle est peu problématique, générant au pire un manque à gagner par l'impossibilité de contracter avec un nouveau fournisseur qui serait intéressant sur d'autres aspects; la seconde règle est nettement plus engageante, qui peut obliger le donneur d'ordre à se lancer dans un renouvellement complet de son parc de fournisseurs.

L'entreprise Textik ne s'en cachait pas: il est dans son intérêt que ses fournisseurs «réussissent» les audits et restent dans le parc de fournisseurs. Et l'observation du cas de Textik atteste du fait que l'exclusion n'a rien d'automatique, parfois parce que le responsable «conformité sociale» ne la souhaite pas, souvent parce que les acheteurs la refusent. En 2008, deux ruptures de contrat avaient eu lieu avec des usines ayant échoué au quatrième audit: dans le premier cas, l'usine était un petit fournisseur avec des non-conformités jugées graves et une direction considérée peu disposée à faire des efforts; dans le deuxième cas, l'usine était un petit fournisseur qui était jugé médiocre non seulement du point de vue social, mais également au regard des exigences traditionnelles de qualité, délais, fiabilité, etc. Dans ces deux cas, l'application de la règle de rupture fut peu coûteuse pour Textik. L'affaire est nettement plus compliquée lorsqu'il s'agit d'appliquer la règle à des fournisseurs de plus grande envergure dont la production apporte une pleine satisfaction au donneur d'ordre, a fortiori si les non-conformités sociales sont par ailleurs jugées «acceptables». C'est ce qu'illustre l'indulgence relative de Textik vis-à-vis de certains gros fournisseurs qui, en dépit de leur échec au quatrième audit, furent maintenus dans le parc de fournisseurs au nom de leur «bonne volonté» et de leur tendance à l'amélioration. Jusqu'à présent, cette démarche a été tenable pour deux raisons: tout d'abord, l'entreprise comprend peu de fournisseurs, ce qui lui permet ce traitement personnalisé des différents cas d'usines; ensuite, l'entreprise est parvenue à apporter des justifications à ses mesures d'exception de telle sorte à ne pas mettre en péril la règle établie.

L'accommodement avec la règle peut s'avérer plus compliqué lorsque le parc de fournisseurs est plus important, comme en atteste le cas d'une grande enseigne de distribution d'articles de sport, dont l'ancienne responsable des audits sociaux nous avait précisément exposé les dilemmes. Cette enseigne n'était pas membre du BSCI, mais elle avait établi son propre code de conduite, son propre référentiel d'audit et sa propre règle de gestion des fournisseurs. Le référentiel était basé sur une double qualification des non-conformités, selon la *nature* du point inspecté et l'*ampleur* de l'écart relevé. Cela



étant posé, la règle du donneur d'ordre était la suivante: une situation «critique» sur un point «crucial» doit entraîner la rupture du contrat. Le récit de l'interviewée illustre fort bien la complexité de la situation à laquelle une telle entreprise peut avoir à faire face, et les ajustements auxquels elle peut avoir recours pour que son système d'évaluation reste en phase avec ses règles de décision.

Aujourd'hui, la plus grosse problématique elle va se trouver sur les heures de travail, notamment en Asie, et en particulier dans le cas de la Chine, c'est un problème rencontré par véritablement 100 pour cent des enseignes, et sur ce problème le droit international prescrit 60 heures<sup>15</sup>, la législation chinoise prescrit 48 heures, les médecins disent «l'extrême limite pour la santé humaine c'est 72 heures», de toute façon ils font 80 heures. Qu'est-ce que vous faites quand 100 pour cent de vos fournisseurs travaillent plus de 60 heures? Vous les fermez tous? Si vous l'avez mis en point critique, un point critique c'est un point où vous fermez, est-ce que vous vous dites «demain j'arrête de travailler avec la Chine parce que 100 pour cent de nos fournisseurs sont pas OK»? Quand vous faites 40 pour cent de votre prod' en Chine par exemple... (PBL: Du coup vous ne l'avez pas mis en point critique?) Ça y était, et après ça a été réévalué en point critique au-delà de 72 heures. C'est-à-dire qu'on part du principe qu'entre 60 heures et 72 heures ils sont dans une marge de manœuvre où ils vont pouvoir atteindre les 60 heures donc on leur laisse du temps. Là c'est de l'adaptation au terrain, ça fait plaisir à personne mais aujourd'hui quand je vois, maintenant que je suis de l'autre côté de la barrière, il y a une problématique énorme du côté de la Chine c'est les faux documents, le *coaching* des employés, sur cette question des heures de travail ça devient pratiquement impossible, pas de connaître les non-conformités parce qu'on s'aperçoit..., mais de connaître la situation exacte du nombre d'heures réalisées. Et donc là je suis en train de me demander s'il ne faudrait pas carrément le faire sortir de manière générale des points critiques et que le seul point critique ça devrait pas être d'avoir une comptabilité parfaitement transparente. Et là ça veut dire, est-ce que quelque part implicitement on est prêt à accepter que les gars, ok, le point critique c'est d'être transparent mais après qu'est-ce qu'on fait si on voit qu'ils font 85 heures, ce qu'ils font pratiquement tous? C'est au-delà du droit international, c'est au-delà de ce qui est prescrit par les médecins, c'est au-delà de tout. [...] Donc vous voyez, il y a de vrais problèmes. Aujourd'hui j'ai tendance à me dire qu'il faudrait peut-être les sortir des points critiques, mais ça voudrait dire quelque part accepter la situation. [...] (PBL: Mais dans le cas des heures supplémentaires, à l'époque où c'était critique à 60 heures, les gens mettaient «critique» et...) Oui, après il y a eu un travail de compilation et effectivement c'est remonté au comité éthique: en gros 80 pour cent des fournisseurs chinois sont en situation critique... Quand j'étais au comité éthique je disais «qu'est-ce qu'on fait? On arrête tout le monde?». J'ai proposé ça, après je savais très bien que compte tenu de l'importance d'un pays comme la Chine c'était pas la solution qui allait être choisie. Et puis c'est toujours pareil; après, le problème c'est qu'aujourd'hui la Chine, (notre entreprise) peut se barrer sous prétexte qu'ils font plus que 60 heures, ça dérangera personne. Je veux dire, ils vont pas pour autant se mettre à travailler à 60 heures. [...] C'est vrai que le fait de dire «on arrête la Chine parce qu'ils sont tous critiques», ça ne changerait rien au problème. On quitterait la Chine, on ferait tout ici, ça coûterait plus cher et la situation perdurerait en Chine. Donc je pense qu'effectivement ce sont de super outils mais par contre je pense qu'il ne faut pas du tout rester enfermé dans ces critères (ancienne responsable des audits sociaux dans une enseigne de distribution d'articles de sport, devenue responsable technique des audits sociaux dans un cabinet d'audits indépendant).

La dernière phrase de cet extrait d'entretien est tout à fait éloquente: la mesure de la conformité sociale est tout aussi utile que problématique pour quiconque cherche à s'en saisir comme d'un support à la décision. L'établissement d'une règle sur la base d'une évaluation standardisée rend en effet possible une prise de décision automatisée: l'affectation d'une entité à telle classe plutôt qu'à telle autre est supposée engendrer mécaniquement tel type de comportement à son égard. Cependant, la situation devient plus complexe dès lors que les cas ne sont pas traités indépendamment les uns des autres mais qu'un «travail de compilation» est mis en œuvre et qu'est ainsi questionnée la soutenabilité de l'application de la règle au regard de la répartition effective des entités dans les classes. Ici,

<sup>15</sup> Il s'agit, en réalité, de 48 heures hebdomadaires, plus 12 heures supplémentaires à titre exceptionnel.

l'interviewée mentionne que la quasi-totalité des fournisseurs chinois (représentant 40 pour cent du parc de fournisseurs de l'entreprise) sont non conformes. Ce constat introduit une redéfinition du problème: la règle fixée sur la base de principes normatifs est-elle tenable en pratique? L'interviewée déroule les arguments. D'un point de vue organisationnel et économique pour le donneur d'ordre, l'application de la règle de la rupture n'est pas soutenable. Du point de vue de l'objectif d'amélioration des conditions de travail, la rupture des contrats ne produirait rien (ou rien de bon) puisque les usines trouveraient d'autres donneurs d'ordre.

Compte tenu de toutes ces entraves à l'application de la règle fixée a priori, l'enseigne a donc décidé de modifier non pas la règle elle-même mais le critère de mesure<sup>16</sup>: au lieu de prendre comme référent du point critique la durée de travail fixée réglementairement (60 heures), il est alors décidé de mobiliser un autre seuil, celui des médecins (72 heures). La justification de la modification du critère ne se limite pas au constat d'inapplicabilité pratique de la règle, mais s'accompagne d'un discours de valorisation (relative) du nouveau seuil. L'interviewée souligne ainsi qu'un seuil fixé à 72 heures est plus utile qu'un seuil à 60 heures pour discerner parmi tous les fournisseurs non conformes à la loi ceux qui le sont le moins. Cette logique, comme celle qui consiste à exclure du *scoring* les points sur lesquels les entreprises sont toutes également non conformes (comme c'est parfois fait pour la liberté syndicale en Chine), donne un autre sens à l'audit: l'évaluation des sites ne se fait plus au regard d'une «norme» fondée sur le droit (ou d'autres définitions du bien-être des travailleurs) mais avec pour base le fonctionnement «normal» d'une entreprise dans un certain contexte.

### *Le rapport d'audit(s) comme support de communication*

Une fois mis en place les audits sociaux et une fois obtenus les premiers résultats, l'entreprise est en mesure de communiquer sur la conformité sociale de ses fournisseurs. Quelques-unes d'entre elles le font dans leur rapport d'activités destiné au grand public.

Une première façon de faire consiste à mettre en avant la pratique d'audits, en ne communiquant pas les résultats ou en les communiquant de façon trop compliquée ou confuse pour qu'ils aient véritablement vocation à éclairer les lecteurs. Hors du BSCI, le rapport d'activité de Wal-Mart (2006) donne une belle illustration de l'usage strictement formel des représentations graphiques dans un rapport. Dans son rapport de 2006, l'enseigne américaine présentait trois séries de «camemberts» (2004 à 2006) avant de préciser, dans une partie «commentaire et biais des données»: «pour comparer les résultats de 2004 avec ceux de 2005 et 2006, il est nécessaire de combiner les évaluations 'orange foncé' avec les 'rouges' pour 2005 et 2006 (en 2004 les rouges représentaient 0,8 pour cent, en 2005 1 pour cent et en 2006 0,6 pour cent). Les évaluations 'rouges' de 2004 sont depuis 2005 en orange». L'enseigne précise encore: «le plus faible nombre d'usines rejetées en 2005 et en 2006 peut être attribué aux changements apportés au programme en 2005. La période de sursis a été étendue de 90 jours à une année». Enfin, «le turnover des usines a aussi un effet sur les résultats d'audit parce que les résultats ne concernent pas la même base d'usines d'année en année». En somme, pour comprendre les résultats publiés par Wal-Mart, il faut un sérieux travail interprétatif sur les graphiques! On peut alors avancer que le principal souci de Wal-Mart est de présenter le plus honnêtement possible les scores de ses usines, quitte à ce que la *précision* de l'explicitation de ses constructions catégorielles ne l'emporte sur la *lisibilité* des résultats. On peut aussi avancer que la *lisibilité* des résultats se révèle secondaire par rapport à la seule *existence* d'un graphique.

---

<sup>16</sup> Cela était rendu possible par le fait qu'il s'agissait d'un référentiel d'audit «maison». Un membre du BSCI ne peut en aucun cas changer de son propre chef les critères d'évaluation des usines.

Une deuxième façon de faire consiste à mettre en avant les résultats des audits. Lindex<sup>17</sup>, qui fut membre fondateur du BSCI, en offre un bon exemple. Dans son rapport de responsabilité sociale de 2007, l'entreprise, qui disait compter un peu plus de 300 fournisseurs (et 400 usines) mentionnait qu'elle avait fait réaliser, en 2007, 502 audits et ré-audits BSCI dont 137 réalisés par des auditeurs accrédités (les 365 autres ayant été réalisés par des auditeurs internes). Suivait une représentation des résultats de ses «fournisseurs actifs» «au 31 décembre 2007»; elle soulignait l'augmentation de la proportion des fournisseurs «good» et «improvements needed», et la diminution de la proportion des fournisseurs «critical». Si les informations étaient partielles (qui sont les «fournisseurs actifs»? s'agissait-il d'audits ou de ré-audits?), la communication portait bien sur la performance sociale relevée du parc de fournisseurs.

Une troisième façon de faire pourrait consister à communiquer sur les choix de gestion du parc de fournisseurs. Dans ce cas, les résultats compteraient moins que les décisions qui auraient été prises. Si beaucoup d'entreprises prennent le temps de rappeler, dans leur rapport, que le «cut and run» est condamnable et que le donneur d'ordre responsable est celui qui met en place des actions correctives dans les usines non conformes, l'on voit tout ce qu'il y a de potentiellement contradictoire entre ces déclarations et la présentation graphique des résultats d'audits.

### 2.3 Conclusion

Au terme de cette partie, on comprend le format standardisé des audits sociaux par l'objectif de se servir des rapports d'audit(s) pour représenter la performance sociale des usines et des parcs de fournisseurs. Mais l'on perçoit également les tensions inhérentes à la pluralité des fonctions remplies par le travail de représentation de la conformité des usines: fonction cognitive, fonction gestionnaire et fonction communicationnelle.

La fonction cognitive prévaut dans l'effort pour construire un tableau synthétique et fidèle de faits et d'événements qui sont hétérogènes et situés à l'autre bout du monde. Cependant, loin de n'être que des opérations de connaissance, la collecte et la mise en relation des données de l'audit social sont d'emblée traversées et informées par la visée évaluative du repérage des non-conformités. Dans sa fonction gestionnaire, la représentation sanctionne la mise en ordre des entités évaluées, et vient ainsi équiper et justifier des prises de décisions réglées. Cela implique que les règles fixées soient effectivement «tenables» et ne mettent pas en péril les activités centrales de l'entreprise. Par ailleurs, la fonction communicationnelle renvoie au travail de mise en relief des résultats dans le but d'afficher l'image d'une entreprise «socialement responsable». Les donneurs d'ordre chercheront certainement à présenter le meilleur profil de leur parc de fournisseurs (même si la seule existence d'une représentation des résultats d'audit leur suffit parfois pour revendiquer la reconnaissance de leur responsabilité). L'audit social est donc travaillé de l'intérieur par une tension entre les trois objectifs visés par les donneurs d'ordre destinataires des rapports d'audit, l'objectif cognitif (avoir la représentation la plus fidèle de la réalité), l'objectif gestionnaire (avoir la représentation la plus opérationnelle pour gérer le parc de fournisseurs) et l'objectif communicationnel (avoir la représentation la plus séduisante pour les militants anti-*sweatshop*). Si l'on ajoute à ces trois objectifs celui de contribuer à améliorer la condition des travailleurs, on comprend l'aporie dans laquelle peuvent se trouver les utilisateurs des rapports d'audit(s).

---

<sup>17</sup> Lindex est l'un des leaders de la distribution textile en Europe du Nord (Scandinavie, Etats baltes, Russie et Europe de l'Est) et enregistre un chiffre d'affaires d'environ 5 milliards d'euros.



### 3. L'audit social comme instrument normatif

Le rapport d'audit rend compte de la «conformité sociale» d'une usine, et le rapport d'audits de la «conformité sociale» d'un parc de fournisseurs. Mais qu'est-ce donc que la «conformité sociale»? Etant entendu que, comme tout instrument de mesure, le référentiel d'audit social est une convention, nous pouvons reprendre à notre compte la boutade prêtée à Alfred Binet, l'inventeur du QI, «L'intelligence? C'est ce que mes tests mesurent», et affirmer: la conformité sociale, c'est ce que l'audit social contrôle. C'est donc par une démarche de *retro-engineering* appliquée à l'instrumentation (code de conduite, *check-list* et formule d'agrégation) que l'on peut être en mesure de saisir la définition de la conformité sociale portée par le dispositif.

Dans cette partie nous examinons comment sont définies les «bonnes pratiques de travail» dans le code de conduite, et comment est définie la «conformité sociale» (ou la «performance sociale») dans la *check-list* et la formule d'agrégation. Nous montrerons que les codes de conduite reprennent au minimum les conventions fondamentales de l'OIT et ajoutent parfois même d'autres conventions, sans considération précise de leur applicabilité dans l'un ou l'autre pays. Mais nous verrons également que le choix des indicateurs traduit une certaine conception de la conformité sociale, comme dans le cas du BSCI-2004, par exemple, dont la méthodologie consacre une conformité «objective» (sans considération du contexte et des causes des non-conformités) et un *scoring* maximaliste (le score de l'usine est celui du plus mauvais chapitre).

#### 3.1 La dimension normative des codes de conduite

La question de la dimension normative des standards privés de responsabilité sociale a déjà été discutée. Dans un article éclairant, Tim Bartley (2011) souligne par exemple que, contrairement à un certain nombre de discours (Brysk, 2005), les standards ne se limitent pas à apporter de nouvelles règles pour un phénomène auparavant non réglementé. Battant en brèche les analyses qui voient les standards privés comme venant combler quelque vide réglementaire ou déficit de gouvernance (Strange, 1996; Fung, O'Rourke et Sabel, 2001), il avance qu'au contraire les standards ajoutent une nouvelle couche de règles («*layer of rules*») pour des phénomènes qui sont déjà largement encadrés dans des ordres politiques, légaux et réglementaires complexes. Il prend pour exemple les standards privés sur les conditions de travail et souligne qu'ils ajoutent une couche de règles par-dessus un ensemble de lois qui souvent sont déjà assez fortes sur le papier (mais souvent bafouées en pratique). Nous allons plus loin: les standards privés viennent certes ajouter leur propre contenu normatif à un set de réglementations déjà en vigueur, mais par ailleurs ce contenu normatif est lui-même adossé à des réglementations déjà existantes. C'est ce que nous appelons «hétéronomie des codes de conduite».

##### *L'hétéronomie des codes de conduite*

Le contenu des codes de conduite a déjà fait l'objet d'un certain nombre de travaux (Diller, 1999; Carasco et Singh, 2003; Béthoux, Didry et Mias, 2007). Ici, nous souhaitons surtout retenir que les codes de conduite sont toujours hétéronomes, c'est-à-dire qu'ils renvoient toujours à d'autres textes normatifs. Dans un souci de ne pas nuire à l'application du droit, les codes rappellent presque systématiquement que les fournisseurs doivent respecter la législation nationale et locale en vigueur, et que le code représente un minimum et non un maximum, le texte ne devant jamais être utilisé pour empêcher d'aller au-delà des obligations réglementaires. Mais les codes, s'ils renvoient au droit local, renvoient aussi à deux autres ensembles de textes: des déclarations et conventions sur les droits fondamentaux, et des conventions de l'OIT. Certains le font de façon très explicite, citant un par un tous les textes applicables, d'autres donnent juste une ligne directrice principale.

Le code de conduite de la FLA relève plutôt des référentiels synthétiques. L'association stipule simplement qu'elle se fonde sur les standards de l'OIT et les bonnes pratiques acceptées internationalement. Elle précise que les entreprises affiliées à la FLA doivent être conformes à toutes les lois et réglementations applicables dans le pays, ainsi qu'à son «*Workplace code*» (qui, lui, ne fait pas mention explicite de normes parentes): lorsqu'il y a des différences ou des conflits, les entreprises doivent se conformer à la norme la plus exigeante.

Les codes de conduite de l'ETI-2014 et de l'ICS-2014 ont en commun de renvoyer d'abord à certains grands textes fondateurs<sup>18</sup>, puis de rappeler la Déclaration de 1998 et les conventions fondamentales de l'OIT (huit conventions fondamentales et cinq recommandations, auxquelles l'ETI ajoute – sans le justifier – la convention (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947, et la convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964). Ensuite, l'ETI souligne que certaines normes, sans être fondamentales, n'en sont pas moins «particulièrement pertinentes»:

- C135 et R143 (représentants des travailleurs)
- C155 et R164 (sécurité et santé des travailleurs)
- C159 et R168 (réadaptation professionnelle et emploi des personnes handicapées)
- C177 et R184 (travail à domicile)
- C184 et R192 (sécurité et santé dans l'agriculture)
- C154 (négociation collective)
- C131 (fixation des salaires minima)
- C175 (travail à temps partiel)
- C183 (maternité)

L'ICS-2014 rappelle, pour sa part, que les fournisseurs doivent se conformer aux normes internationales sur le travail applicables, notamment:

- C001 (heures de travail – industrie)
- C014 (repos hebdomadaire – industrie)
- C095 (protection du salaire)
- C131 (fixation d'un salaire minimum)
- C135 (représentants des travailleurs)
- C155 (sécurité et santé des travailleurs)
- C161 (services de santé au travail)
- R085 (protection du salaire)
- R116 (réduction de la durée du travail)
- R135 (fixation des salaires minima)
- R164 (sécurité et santé des travailleurs)
- R184 (travail à domicile)
- R190 (pires formes de travail des enfants)

Quel est le statut exactement de ces normes «particulièrement pertinentes»? Les référentiels ne disent pas formellement qu'elles doivent être respectées, mais leur présence dans le code générique donne à penser qu'elles ont contribué à nourrir la *check-list*.

Un cas intéressant du point de vue de cette question de l'érection de normes non fondamentales en «normes pertinentes» est celui du BSCI, et de l'évolution de son code de conduite depuis 2004. En 2004

---

<sup>18</sup> ETI: la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

ICS: le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Convention relative aux droits de l'enfant et la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

et en 2009, le code du BSCI posait comme exigence liminaire la conformité avec tous les textes «applicables», qu'il s'agisse de lois nationales, de standards industriels, de conventions de l'OIT et de l'ONU<sup>19</sup>, ou de tout autre texte à valeur légale, quel que soit le texte le plus exigeant. Chaque chapitre, à l'exception de celui sur l'environnement, faisait par ailleurs explicitement référence à plusieurs conventions de l'OIT:

**Tableau 1: Les conventions de l'OIT dans les codes de conduite BSCI-2004 et BSCI-2009**

Les neuf chapitres du code de conduite BSCI (2004)	Les dix chapitres du code de conduite BSCI (2009)
Conformité réglementaire.	Conformité réglementaire: C110 (en contexte agricole).
Liberté d'association: <b>C087</b> , <b>C098</b> et C135.	Liberté d'association: C011, <b>C087</b> , <b>C098</b> , C135 et C154.
Prohibition de la discrimination: <b>C100</b> et <b>C111</b> .	Prohibition de la discrimination: <b>C100</b> , <b>C111</b> , C143, C158, C159, C169 et C183.
Prohibition du travail infantile: C079, <b>C138</b> , C142 et <b>C182</b> .	Prohibition du travail infantile: C010, C079, <b>C138</b> , C142 et <b>C182</b> , et R146.
Prohibition du travail forcé: <b>C029</b> et <b>C105</b> .	Prohibition du travail forcé, mesures disciplinaires: <b>C029</b> et <b>C105</b> .
Sécurité du lieu de travail: C155 et R164.	Sécurité du lieu de travail: C155 et C184, R164 et R190.
Rémunérations: C026 et C131.	Rémunérations: C012, C026, C101, C102 et C131.
Temps de travail: C001 et C014.	Temps de travail: C001 et C014, et R116.
Problèmes d'environnement et de sécurité.	Problèmes d'environnement et de sécurité.
	Systèmes de management.

Dans la nouvelle version de son code de conduite, le BSCI-2014 ne mentionne plus les conventions de l'OIT applicables pour chaque chapitre, mais fournit une annexe qui précise quelles conventions et recommandations doivent être utilisées pour «interpréter» les objectifs du code. Ainsi, le BSCI a pu différencier le statut de chaque texte, en reprenant les catégorisations de l'OIT.

Là encore la notion de «meilleure référence» laisse planer un doute sur le statut donné à ces conventions dans la *check-list*. Les auditeurs n'utilisent-ils ces «meilleures références» que dans les pays où elles sont réellement applicables ou représentent-elles un modèle pour toutes les usines? La plateforme de ressources du BSCI donne à penser que, depuis quelque temps, un travail est fait pour dresser, pays par pays, des comparaisons entre la législation locale et les exigences du BSCI. Reste que l'on peut avancer que la liste de questions qui composent la *check-list* est là encore directement nourrie des thématiques identifiées dans les conventions considérées comme «les meilleures références». Que peut-on en conclure de la définition, par les codes de conduite, du «travail décent» ou des «bonnes pratiques de travail»?

<sup>19</sup> Le texte de 2004 fait référence à la Déclaration universelle des droits de l'homme, ainsi qu'aux conventions sur les droits de l'enfant et sur l'élimination de toutes les formes de discrimination contre les femmes. La version de 2009 évoque par ailleurs le Global Compact des Nations Unies et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Tableau 2: Les conventions de l'OIT dans le code de conduite BSCI-2014

<b>Huit conventions «fondamentales»:</b>	<i>Horaires de travail décents</i>
C087 – liberté syndicale et protection du droit syndical	C001 – durée du travail (industrie)
C098 – droit d'organisation et de négociation collective	C014 – repos hebdomadaire (industrie)
C029 – travail forcé	C132 – congés payés (révisée)
C105 – abolition du travail forcé	C101 – congés payés (agriculture)
C138 – âge minimum	C171 – travail de nuit
C182 – pires formes de travail des enfants	C110 – plantations
C100 – égalité de rémunération	R116 – réduction de la durée du travail
C111 – discrimination (emploi et profession)	R110 – plantations
<b>Quatre conventions «prioritaires»:</b>	<i>Sécurité et santé au travail</i>
C081 – inspection du travail	C148 – milieu de travail (pollution de l'air, bruit et vibrations)
C122 – politique de l'emploi	C155 – sécurité et santé des travailleurs
C129 – inspection du travail (agriculture)	C183 – protection de la maternité
C144 – consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail	C184 – sécurité et santé dans l'agriculture
<b>Conventions considérées comme les «meilleures références»:</b>	C187 – cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail
<i>Liberté d'association et de négociation collective</i>	C188 – le travail dans la pêche
C011 – droit d'association (agriculture)	R164 – sécurité et santé des travailleurs
C135 – représentants des travailleurs	<i>Pas de recours au travail des enfants</i>
C141 – organisations de travailleurs ruraux	C131 – fixation des salaires minima
C154 – négociation collective	R014 – travail de nuit des enfants et des jeunes gens (agriculture)
R091 – conventions collectives	R190 – pires formes de travail des enfants
R092 – conciliation et arbitrage volontaires	<i>Protection spéciale pour les jeunes travailleurs</i>
R143 – représentants des travailleurs	C010 – âge minimum (agriculture)
R158 – administration du travail	C016 – examen médical des jeunes gens (travail maritime)
<i>Non-discrimination</i>	C077 – examen médical des adolescents (industrie)
C156 – travailleurs ayant des responsabilités familiales	R014 – travail de nuit des enfants et des jeunes gens (agriculture)
C159 – réadaptation professionnelle et emploi des personnes handicapées	R146 – âge minimum
R165 – travailleurs ayant des responsabilités familiales	<i>Pas d'emploi précaire</i>
<i>Rémunération juste</i>	C024 – assurance-maladie (industrie)
C095 – protection du salaire	C025 – assurance-maladie (agriculture)
C100 – égalité de rémunération	C095 – protection du salaire
C131 – fixation des salaires minima	C117 – politique sociale (objectifs et normes de base)
R085 – protection du salaire	C158 – licenciement
R135 – fixation des salaires minima	C175 – travail à temps partiel
R180 – protection des créances des travailleurs en cas d'insolvabilité de leur employeur	C177 – travail à domicile
	C181 – agences d'emploi privées
	<i>Pas de travail forcé</i>
	(Voir les conventions fondamentales)
	<i>Protection de l'environnement</i>
	<i>Comportement éthique dans les affaires</i>

### *L'articulation des codes de conduite avec le droit en vigueur*

Dans son article sur la gouvernance transnationale et les référentiels privés, Tim Bartley (2011) identifiait trois modes d'articulation entre la conformité au droit et la conformité au standard: dans un premier cas, le standard reprend le droit local; dans un deuxième cas, le standard est purement et simplement différent du droit local; dans un troisième cas, les pratiques requises par le standard sont de facto, et sans qu'il n'y fasse référence, identiques à celles exigées par le droit local. En réalité, compte tenu de l'hétéronomie des codes de conduite, il apparaît que l'éventail des configurations possibles est un peu plus large. En effet, avec la reprise des conventions de l'OIT, il faut tenir compte de configurations où, quoique hétéronome, le texte renvoie à des normes qui ne sont pas en vigueur dans l'un ou l'autre pays. Ni pur doublement du droit, ni pur ajout au droit, cette configuration relève alors

vraiment d'une hybridation entre la logique d'un standard privé, établissant des normes opposables au nom du contrat, et la légitimité de références normatives élaborées dans le cadre de l'OIT (mais non opposables dans l'un ou l'autre contexte).

Comme on peut le voir, la première injonction portée par le code de conduite est celle du respect des huit conventions fondamentales de l'OIT. Ces conventions ont pour spécificité d'être d'application obligatoire pour tous les Etats Membres de l'OIT, qu'ils les aient ratifiées ou non. Tous ces Etats sont tenus de les traduire en droit local. Trois cas de figure se présentent. Si les conventions ont été traduites en droit local, alors leur mention est simplement redondante avec le principe de conformité réglementaire (voir configuration 1 de la figure 3). Si elles n'ont pas été traduites en droit local, ce sont les Etats qui sont en infraction vis-à-vis de l'OIT, et l'organisation d'audit social s'érige alors en bras armé de l'OIT en traduisant dans son code une directive que les Etats se sont engagés à adresser à leurs entreprises (voir configuration 2). Enfin, si un Etat n'est pas Membre de l'OIT<sup>20</sup>, il n'est pas tenu de faire respecter les conventions fondamentales. Les poser comme exigences conduit à requérir des usines un comportement qui non seulement ne leur est pas prescrit par le droit, mais qui par ailleurs n'a pas reçu l'aval de l'Etat dont elles relèvent. Les codes de conduite ont alors une véritable force normative et court-circuitent le principe d'adhésion volontaire à l'OIT (voir configuration 3).

On le voit aussi, avec quelque prudence dans les formulations, les codes vont souvent plus loin encore, invitant au respect d'un certain nombre de conventions non fondamentales. Les codes ne font pas formellement la distinction entre les Etats qui les ont ratifiées et ceux qui ne les ont pas ratifiées, et, parmi ceux qui les ont ratifiées, entre ceux qui les ont traduites en droit local et ceux qui ne l'ont pas fait. On trouve là encore les trois configurations. Soit la mention de la convention est redondante avec le droit local (voir configuration 1); soit elle vise à opérer la traduction des conventions ratifiées en obligations localement opposables (voir configuration 2); soit le code de conduite est force d'imposition de nouvelles normes, non reconnues par les Etats hébergeant les usines, et sans considération de leur liberté de ratification des conventions (voir configuration 3).

Dès lors, on voit que l'hétéronomie du code de conduite (avec une référence systématique à des conventions internationales) va au-delà du rappel à la loi des usines, ou de la traduction des conventions signées par les Etats: il impose des normes qui, formellement, sont parfois totalement étrangères aux entreprises. Notons bien que, en tant que norme privée, un code de conduite est libre de contenir les exigences qui paraissent pertinentes à ses concepteurs. Il ne s'agit donc pas de dire que cela est, par principe, condamnable, mais de souligner que, bien qu'adosés aux conventions de l'OIT, les codes de conduite vont au-delà de la simple exigence de conformité réglementaire.

Une précision s'impose ici. Il faut bien noter que beaucoup de pays qui n'ont pas ratifié l'une ou l'autre convention ont néanmoins un droit qui est au moins aussi exigeant, de sorte qu'il existe souvent une convergence de fait entre les exigences des codes de conduite et les obligations réglementaires locales (voir configuration 4). C'est en tout cas ce que se plaisent à souligner la plupart des concepteurs de codes de conduite, pour souligner leur faible ingérence dans la liberté législative des Etats. Le tableau (archives personnelles de l'auteur) réalisé par un cabinet d'audit pour comparer la norme SA8000 et les codes locaux d'un certain nombre de pays en atteste: les législations nationales sont elles-mêmes très strictes et il serait erroné de surestimer la part des exigences adressées aux usines et qui dépassent le cadre réglementaire auquel elles sont déjà tenues de se conformer.

---

<sup>20</sup> Les Etats non Membres de l'OIT sont cependant très peu nombreux.

Ce double statut du code de conduite (instrument de normalisation privée, mais rejoignant souvent le droit local) est une ressource qui s'avère souvent utile aux usagers du code. Aux usines, les auditeurs font valoir que le code de conduite repose essentiellement sur le droit local qui leur est opposable et qu'à ce titre il est certes un instrument privé, mais au service d'une régulation publique dont les donneurs d'ordre ne sont pas les concepteurs (voir configurations 1 et 4). Aux militants, les entreprises montrent qu'elles ne se satisfont pas du droit local, méconnu et réputé faible voire inexistant, mais prennent appui sur les normes reconnues légitimes de l'OIT (voir configurations 2 et 3).

### *Quelques tensions potentielles*

Le BSCI a néanmoins repéré la difficulté qu'il pouvait y avoir à imposer l'application d'une convention lorsque les Etats ont produit des règles de droit qui s'y opposent (qu'ils contreviennent ainsi à leurs engagements envers l'OIT, ou non). C'est le cas notamment des pays où la liberté syndicale (convention fondamentale) est interdite par la réglementation locale. La Chine, par exemple, est Membre de l'OIT, mais n'a pas ratifié les conventions sur la liberté syndicale<sup>21</sup>. Qui plus est, la limitation de la liberté syndicale est explicitement prévue par le droit local, de sorte que, si une entreprise chinoise voulait respecter le référentiel du BSCI-2004, elle s'exposerait à des sanctions par les pouvoirs publics locaux. C'est la raison pour laquelle le BSCI-2004 a infléchi sa politique d'imposition des conventions fondamentales, en prévoyant que «dans les situations où les pays où les droits concernant la liberté d'association et la négociation collective sont restreints par la loi, des moyens parallèles d'organisation libre et indépendante, et de négociations, devront être facilités» (ces moyens parallèles sont précisés dans les *guidelines* du BSCI-2004).

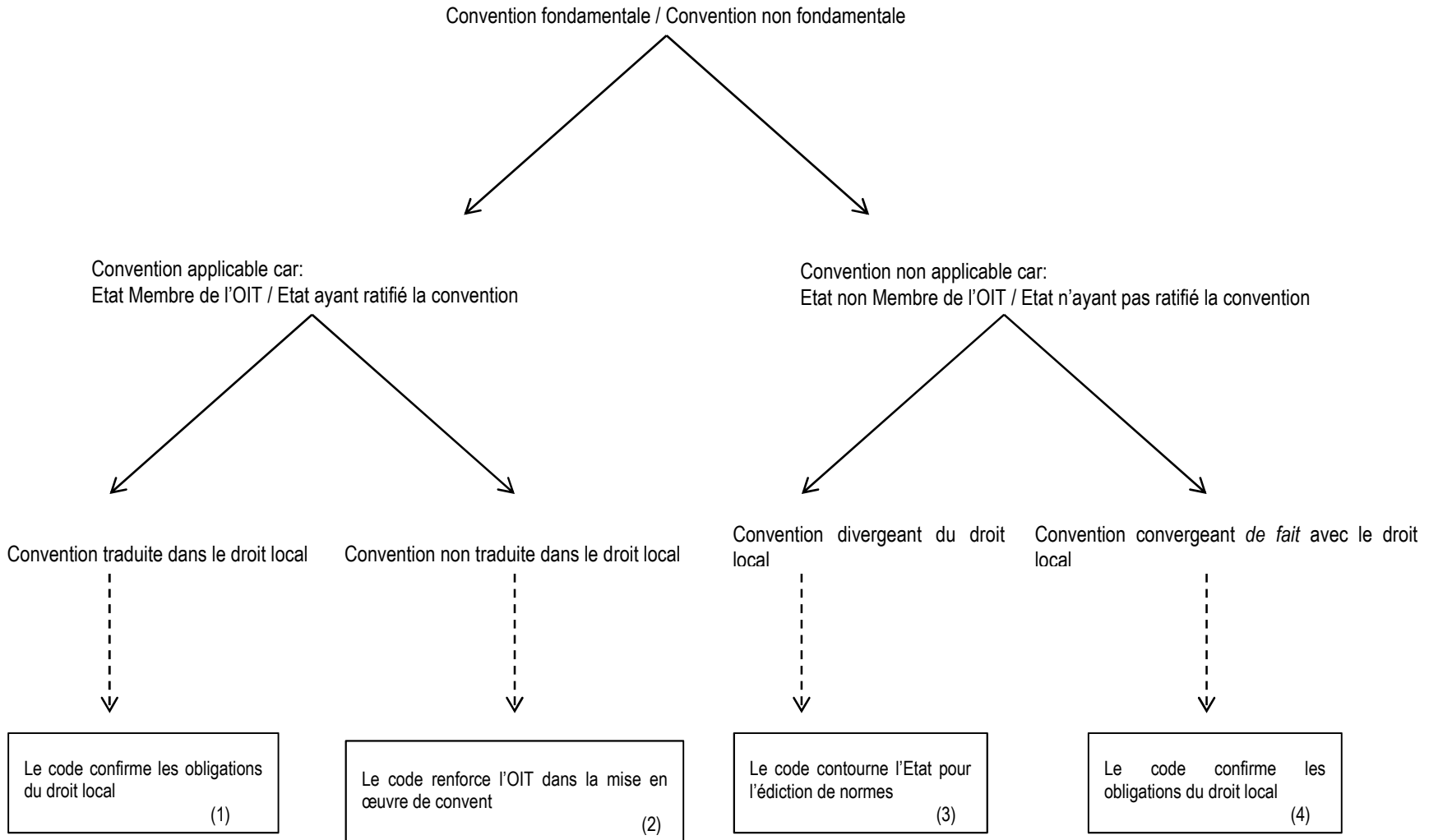
Un deuxième cas particulier est celui des salaires. Les conventions de l'OIT (n<sup>os</sup> 26 et 131) prévoient que les Etats qui les ont ratifiées doivent s'engager à établir un système de salaires minima qui protège les salariés, en prenant en compte le coût de la vie. Dans la lignée de SA8000, le BSCI-2004 a considéré qu'il fallait contrôler la conformité des salaires minima légaux à cette exigence. C'est la raison pour laquelle il a repris le concept de «salaire vital» (*«living wage»*), dont SA8000 a librement établi une formule (à cet égard, l'intervention des normalisateurs pour traduire la convention de l'OIT correspond à la production discrétionnaire d'une nouvelle norme de fixation des salaires minima)<sup>22</sup>. Dans bien des cas, le *«living wage»* est supérieur aux salaires minima légaux applicables; s'ensuit donc un conflit normatif autour de deux définitions du salaire minimum, celui de la réglementation locale et celui du code de conduite. Dans ce cas-là, comme dans le précédent, le BSCI-2004 n'a pas entièrement substitué ses principes à ceux du droit en vigueur, et l'appel à respecter le salaire prend la forme d'une requête davantage que d'une injonction: «dans les situations où le salaire minimum légal ne couvre pas les dépenses vitales [...], les entreprises devront s'efforcer d'assurer aux employés un salaire approprié pour couvrir ces besoins»

---

<sup>21</sup> La loi sur les syndicats, édictée en 1950 et amendée en 1992 et 2001, interdit aux travailleurs de former des syndicats indépendants en dehors du cadre de la Fédération des syndicats de Chine (All China Federation of Trade Unions – ACFTU) laquelle – en vertu de ses statuts – doit se soumettre à l'autorité du Parti communiste chinois.

<sup>22</sup>  $\text{Panier moyen de nourriture} \times (1 / \text{pour cent du revenu moyen de la famille dépensé en nourriture}) \times (0,5 \times \text{taille moyenne de la famille}) \times (110 \text{ pour cent}).$

Figure 3: Les différentes configurations d'articulation d'un code de conduite avec les conventions de l'OIT





### 3.2 La dimension normative de la *check-list*

Le système d'audit BSCI-2004, tel que nous l'avons décrit dans la précédente partie du rapport, accorde une faible place à l'intervention des auditeurs, et un rôle déterminant à la «méthodologie». Beaucoup de choix ont été faits en amont, au moment de construire la *check-list*, que les auditeurs n'ont plus qu'à appliquer. De même qu'Alain Desrosières (1993) parlait de «machine» pour désigner l'appareillage permettant l'automatisation des procédures de codage statistique, nous pouvons avancer que la méthodologie du BSCI-2004 est une «machine» dont la fonction est de produire un jugement standardisé de la conformité des usines. On pourrait aussi parler d'un jugement «objectif», si l'on retient de ce terme l'idée développée par Daston et Galison (2007) d'une «objectivité mécanique» («*mechanical objectivity*»), opposée aussi bien à ce qui relèverait d'une représentation «fidèle à la nature» («*truth-to-nature*») qu'à toute forme de «jugement expert» («*trained judgement*»). Que la méthodologie du BSCI-2004 soit vue comme une «machine» invite donc à examiner comment elle a été programmée. Sans trop anticiper sur l'étude des controverses effectives qui entourent le BSCI, nous montrerons dans cette section comment les choix techniques de codage et d'agrégation sont, de fait (et que les concepteurs du référentiel l'aient souhaité ou non), porteurs d'une certaine conception de la «conformité sociale».

#### *Les enjeux du codage binaire (oui ou non)*

La première caractéristique technique de la *check-list* est son format qui requiert une réponse tranchée («oui» ou «non») à une question factuelle. L'auditeur doit déclarer, pour chaque point évalué, si l'entreprise est conforme ou non. Cela a deux conséquences.

D'abord, en retenant un codage binaire, «oui» ou «non», le système BSCI refuse de prendre en compte l'ampleur des non-conformités. Il tranche avec d'autres choix de référentiels. Par exemple, la responsable «conformité sociale» d'une enseigne d'articles de sport expliquait que, pour chaque question de la méthodologie qu'elle avait elle-même mise en place, l'auditeur devait coder «rouge», «jaune» ou «vert» selon que l'infraction était forte, faible ou inexistante. L'instrument incluait ainsi, pour chaque question, des seuils permettant de spécifier l'*envergure de l'écart* (de combien d'heures la durée légale du travail est-elle dépassée?) ou l'*étendue des écarts* (manque-t-il un extincteur ou n'y en a-t-il aucun?), et, ce faisant, de traduire mécaniquement les observations de l'auditeur en non-conformités «mineures» ou «majeures» («jaunes» ou «rouges»).

Ensuite, du fait de ce choix d'un codage binaire («oui» ou «non»), on constate que les auditeurs sont régulièrement confrontés à des dilemmes moraux. Au moment de procéder au codage et à la notation de la conformité sociale des usines, ils sont tiraillés par une autre question: l'usine (ses dirigeants et ses travailleurs) est-elle «responsable» de ses non-conformités? La sanction est-elle méritée? Parfois, les patrons d'usine font valoir que la non-conformité ne leur est pas imputable. On retrouve ainsi trois cas de figure observés par Nicolas Dodier dans le cas des inspecteurs du travail: les résistances des salariés, les résistances «techniques», les résistances économiques (Dodier, 1989).

D'abord les dirigeants d'usines font régulièrement valoir que les préférences des salariés sont contraires aux exigences du référentiel. C'est ainsi qu'on avait vu un patron d'usine, au Bangladesh, expliquer que lorsqu'il avait mis en place une cantine, les travailleurs n'achetaient pas les produits et préféraient sortir pour acheter leur déjeuner dehors, dans la rue (ce qui, soulignait-il, était utile pour faire vivre le petit commerce alentour). On avait vu un patron justifier les heures supplémentaires systématiques par la demande des salariés: d'après lui, les travailleurs n'étaient pas payés assez (même au salaire minimum légal) pour subvenir aux besoins de leurs familles; c'est la raison pour laquelle ils demandaient à faire des heures supplémentaires, et quitteraient cette usine pour une autre si on ne les y autorisait pas. Et



presque systématiquement les dirigeants d'usines font souvent valoir qu'ils ne peuvent pas être derrière chaque travailleur et que, pour des raisons de confort, ceux-ci refusent régulièrement de porter les équipements qu'on a pourtant mis à leur disposition.

Evoquons rapidement les résistances techniques ou, plus largement, exogènes. Nous pouvons en citer deux exemples. Dans le premier cas, une auditrice tunisienne nous expliquait que, conformément à la loi, chaque usine doit être équipée d'un «RIA», c'est-à-dire un système de gros tuyaux utilisés pour éteindre les incendies; mais lorsque la pression de l'eau sur le site n'est pas assez importante, les patrons sont dans l'impossibilité technique d'installer le RIA. Un autre exemple est celui d'un consultant marocain en audit social qui nous expliquait qu'au Maroc on exige que toutes les entreprises de plus de 50 salariés aient un médecin du travail. Il faisait le calcul: «au Maroc il y a 800 médecins du travail diplômés; 16 000 entreprises. Même si vous dites 'chaque médecin du travail peut faire 4 entreprises', ça fait 3 200; où trouvez-vous les 12 800 qui manquent?» (consultant «audit social» pour les entreprises, Maroc, entretien du 7 mars 2007).

La troisième forme de résistance concerne les résistances de type économique, qui renvoient aux raisonnements déployés par les dirigeants d'usines pour faire valoir qu'ils ne peuvent pas assumer le coût financier d'une modification de leurs équipements ou de leurs pratiques. Les patrons d'usines pointent du doigt une contradiction: comment pourraient-ils assurer davantage le respect des droits des travailleurs (salaires, temps de travail) avec la pression que les donneurs d'ordre exercent sur eux (du point de vue des prix et des délais des commandes)?

Les auditeurs ne sont pas toujours indifférents aux «résistances» que les patrons d'usines mettent en avant pour justifier leurs écarts. Mais, contrairement aux inspecteurs du travail qui peuvent passer sous silence un illégalisme, les auditeurs sociaux doivent répondre par oui ou par non à chacune des questions de la *check-list*. Certainement, les auditeurs voudraient-ils parfois ajouter une tierce modalité au codage, «non conforme malgré lui», mais ils ne le peuvent pas. De ce fait, la solution adoptée par la plupart d'entre eux consiste donc à procéder simplement au codage des faits, mais à utiliser les parties rédigées du rapport pour mentionner les «circonstances» (la faible pression de l'eau, le contexte de pénurie de médecins du travail, etc.). L'utilisation des espaces réservés à une description rédigée de la situation de l'usine peut ainsi leur permettre de faire passer un message, en marge de la description formatée par les catégories de codage. Reste que le produit fini de l'audit est prioritairement la note synthétique, dépouillée de tous les commentaires de l'usine.

### *Les enjeux de la formule d'agrégation*

La formule du BSCI-2004 tient compte des non-conformités majeures et mineures pour établir une note par chapitre, puis la note de l'usine est celle du plus mauvais chapitre. Il convient de noter que le caractère «majeur» ou «mineur» d'une non-conformité ne tient pas au type de problème examiné: tous les chapitres comportent des non-conformités majeures (c'est une façon de réintroduire la prise en compte de la gravité des non-conformités, qui avait été évacuée par le codage binaire). Dans le cas du BSCI, tous les chapitres sont supposés de la même importance.

Cela tranche avec certains référentiels qui hiérarchisent les chapitres. Comme nous l'expliquait une professionnelle de l'audit chargée de confectionner des *check-lists* pour des donneurs d'ordre, certains clients souhaitent prioriser certains chapitres sur d'autres. C'est ainsi que le travail des enfants se trouve très souvent érigé en «chapitre critique», car il s'agit d'un point qui est non seulement très sensible pour la plupart des Occidentaux, mais qui s'est par ailleurs révélé particulièrement dangereux pour les entreprises (à l'image des scandales de Nike). Cette professionnelle soulignait que le harcèlement était plus souvent retenu comme une préoccupation «mineure», non pas que le problème soit un «petit»

problème mais parce que son évaluation est beaucoup plus difficile à conduire et que certaines entreprises préfèrent centrer leurs forces sur un nombre réduit de dossiers.

Ensuite, dans la méthodologie du BSCI-2004, l'appréciation finale d'un site est celle de son plus mauvais chapitre. Cette façon de programmer la qualification synthétique des usines rompt avec un autre modèle d'agrégation, celui qui consiste à attribuer un score par moyenne pondérée des scores des chapitres. Le tableau 3 (extrait d'un support d'audit produit par un cabinet d'audit pour des enseignes de la distribution) est une parfaite illustration de la qualification par moyenne pondérée. Décortiquons ce mode de calcul pour mieux comprendre celui du BSCI-2004. La caractéristique évidente d'une moyenne pondérée est sa propension à rendre explicite la hiérarchie des dimensions d'un objet. Il n'est qu'à regarder le tableau et les «poids» attribués à chaque chapitre pour s'en rendre compte: ici, le salaire, le travail des enfants et le temps de travail sont considérés comme plus importants que la liberté d'association et le travail forcé (qu'il s'agisse de l'expression de préférences morales ou de choix stratégiques). Les entreprises reconnaissent parfois bien volontiers leur souci de hiérarchiser les problèmes. Ainsi, Aurélie Lachèze (2009) évoquait un groupe de la grande distribution qui, pour justifier la pondération des critères de notation de ses fournisseurs (priorisant ainsi l'interdiction du travail des enfants et les questions de sécurité et santé au travail), déclarait que son but était «de s'inscrire dans une démarche d'amélioration du travail, où l'on voit d'abord ce qui touche directement à l'humain pour ensuite aller jusqu'à des considérations de confort». Que la liberté syndicale soit considérée comme du «confort» ferait certainement bondir plus d'un syndicaliste.

**Tableau 3: Un exemple de tableau de *scoring* pour une initiative concurrente au BSCI-2004**

Chapter	Score (from -2 to +3)	Weight	Weighted Score
1. Child Labour		6	
2. Forced Labour		2	
3. Discrimination		2	
4. Freedom of Association		2	
5. Working Hours		6	
6. Compensation		7	
7. General Working Facilities		1	
8. Health		2	
9. Safety Precautions		6	
<b>Total (Max. 102)</b>	-	-	

*The score leads to the following interpretations: From 91 to 102: Excellent (...); From 61 to 90: Nearly Acceptable (...); From 26 to 60: Insufficient (...); Below 26: Totally Unacceptable (...)*

On retrouve alors le dilemme évoqué plus haut sur la hiérarchisation par les «points critiques»; mais posé de façon un peu différente. Comme le met en évidence Boulanger (2004, p. 12) à propos des indicateurs de développement durable (et le problème n'est pas différent pour les autres indicateurs, par exemple ceux de richesse (Gadrey et Jany-Catrice, 2005)), les systèmes de pondération prêtent le flanc à

la critique dès lors que la pondération est envisagée comme un taux de substitution: est-il acceptable qu'un point de moins dans chacun des domaines «discrimination», «liberté d'association» et «travail forcé» soit compensé par un seul point de plus dans le domaine «travail des enfants»? (une pondération de 1 pour chaque variable ne résoudrait pas davantage le problème). Un farouche défenseur de la liberté syndicale peut-il se satisfaire de ce que la méthode de calcul inscrite dans le tableau 3 permette à une usine obtenant le pire score (-2) sur le chapitre de la liberté d'association d'être *in fine* gratifiée d'un résultat de 90/102 (qualifié de «presque acceptable»)?

Et la question n'est pas seulement celle de l'acceptabilité morale. Le problème pointé par cet auditeur français installé en Chine était celui de l'incapacité d'une moyenne à porter un message d'alerte.

Je pourrais en générer une note si je voulais; je le fais pas parce que c'est sans intérêt, mais je pourrais. Mais c'est sans intérêt parce que c'est dangereux les notes. Je vais vous prendre un exemple. [...] Au Bangladesh vous avez énormément de travail des enfants, c'est quelque chose d'assez fréquent. Vous avez aussi beaucoup de problèmes au niveau sécurité de bâtiments qui ont tendance à s'effondrer, c'est aussi une préoccupation du pays. Vous avez des heures supplémentaires à ne plus savoir qu'en faire, des salaires minimum pas payés. Voilà les grands sujets. Bon. Vous prenez une usine, dans laquelle je fais un audit, et qui va être très bien sur les heures supplémentaires, très bien sur le travail des enfants, très bien sur x sujets, et sur laquelle je vais juger que le risque d'effondrement est particulièrement élevé parce que les murs commencent à lézarder, parce que c'est sur dix étages et que les poteaux du rez-de-chaussée sont épais comme mon bras, pour x raisons j'émet un fort doute sur ce point-là. Si je fais une note, que toute l'usine est bien sauf ce point-là, l'un dans l'autre la note sera plutôt pas mal. Le risque est pourtant extrêmement élevé. Moi je me souviens très bien de mes cours de primaire où on nous apprenait à faire des problèmes et on nous disait «on additionne pas des carottes et des pommes de terre» (et encore, ça pourrait faire une soupe) «on additionne pas des carottes et des chaussures». Eh ben en risques c'est pareil, on peut pas additionner des risques pour la santé et des risques de non-paiement de salaires et des risques d'esclavagisme, ça s'additionne pas. Donc à mon sens, le système de notes ne veut absolument rien dire (auditeur français en Asie, indépendant, entretien du 8 mars 2007).

Le système du BSCI-2004 ne résout pas la totalité des problèmes posés par cet auditeur. Mais, dans l'étape finale de la qualification des sites, le choix du BSCI-2004 de retenir la note du plus mauvais chapitre comme note de l'usine devait au moins permettre d'éviter les mécanismes de compensation, les éventuelles stratégies afférentes, et le brouillage *total* des signaux d'alerte adressés lors de la qualification des chapitres.

### 3.3 Conclusion

De notre travail de *retro-engineering* sur le référentiel BSCI-2004, nous pouvons conclure que la définition de la «qualité sociale» y est (comme dans la plupart des autres codes de conduite) hétéronome, inspirée des conventions de l'OIT, y compris de conventions non ratifiées et/ou non traduites dans le droit local.

De façon plus spécifique au BSCI-2004, nous avons montré que la conformité est définie par l'absence de non-conformité, l'identification des non-conformités se faisant sans tenir compte ni de leur intentionnalité ni de leur ampleur. La performance d'une usine sur un chapitre tient compte à la fois de points dont la conformité est considérée comme non négociable (le chapitre étant scoré «critique» à la moindre non-conformité cruciale), et d'une logique de balance entre conformités et non-conformités (les non-conformités mineures qui, au nombre de deux, conduisent le chapitre à être «*improvements needed*», mais ne le conduisent à être «critique» que si elles sont majoritaires sur les points de conformité). Le résultat global de l'usine est ensuite établi suivant une règle de sévérité maximale, sans considération de l'importance relative des chapitres et sans agrégation des résultats des chapitres.

Si nous mettons en évidence ces différents choix, c'est moins pour leur contenu spécifique que pour souligner combien il est important d'examiner les instruments d'audit social pour se représenter sur quel type d'évaluation des conditions de travail ils portent réellement. Les effets normatifs de l'audit social se jouent très clairement au niveau de ces instruments de mesure même si, comme nous allons le voir dans la partie suivante, la critique militante porte peu sur l'instrumentation (souvent par la force des choses, parce que ces documents sont maintenus secrets) et se concentre davantage sur les pratiques d'évaluation et les usages faits des audits sociaux.

## 4. L'audit social comme dispositif critiqué

Les entreprises engagées dans des systèmes d'audits sociaux font une promesse: celle de promouvoir des conditions de travail décentes aux employés de leurs fournisseurs. En retour, elles espèrent faire cesser les critiques qui s'adressent à elles. Pourtant, bien que s'étant imposée comme mode d'action privilégié dans la lutte anti-*sweatshop*, la pratique de l'audit social n'est pas exempte de critiques. Au contraire, cet outil mis en place par les donneurs d'ordre pour répondre à la critique dont ils faisaient l'objet est souvent considéré comme un pis-aller de régulation. La survenue de drames (Spectrum, Tazreen, le Rana Plaza...) n'a d'ailleurs fait qu'accroître l'indignation de ceux qui s'attachaient déjà à montrer la faible efficacité des audits sociaux pour protéger les salariés.

Dans cette quatrième partie, nous examinerons les principales critiques adressées à l'audit social, que nous distinguerons entre celles qui portent sur la pratique de l'audit et celles qui portent sur les usages de l'audit, et pour ces deux catégories entre celles qui sont d'ordre technique (pouvant donner lieu à améliorations) et celles qui sont des critiques de principe (appelant un changement de paradigme).

### 4.1 La critique des défaillances de l'audit social

La première critique, qui revient invariablement au sujet des audits sociaux, est celle de la qualité de l'évaluation. Dans ce cas, il ne s'agit pas de remettre en cause le référentiel utilisé (généralement, les codes de conduite font peu l'objet de critiques), mais de pointer du doigt combien le travail des auditeurs ne conduit pas à un renseignement adéquat de la *check-list*, et/ou combien le principe même de recourir à une *check-list* est inadapté à l'objectif poursuivi.

#### *La mise en cause de la conduite des audits*

Une première série d'arguments critiques mobilisés a trait au travail des auditeurs. Les détracteurs des audits tels qu'ils sont pratiqués par les cabinets «privés» (qu'il s'agisse des cabinets d'audit financier ou des cabinets d'audit qualité) mobilisent trois arguments (par ordre croissant d'imputation d'une responsabilité aux auditeurs): le premier renvoie à la capacité des usines à tromper les auditeurs, le deuxième souligne la faible compétence des auditeurs, le troisième suggère que les auditeurs sont «de mèche» avec les usines ou avec les donneurs d'ordre.

La première critique adressée aux audits sociaux tient à l'annonce des audits, ainsi que le souligne le titre de la première section d'un rapport de la Clean Clothes Campaign (CCC), publié en 2005, sur les limites de l'audit social: «l'annonce des audits facilite la fraude et la dissimulation» (p. 20), traduction personnelle). Pour l'organisation militante, l'annonce des audits est une entrave évidente à l'obtention d'un tableau exact des conditions de travail dans une usine. Le rapport multiplie ainsi les témoignages de travailleurs qui racontent comment les directeurs d'usines se préparent à la venue des auditeurs. Les partisans de l'audit annoncé ne le nient pas, mais ils soutiennent que c'est un moindre mal: à leurs yeux, l'annonce des audits est la condition de la *possibilité* de les conduire. Sans annonce, disent-ils, pas d'audit parce que cela peut se solder tout simplement par le fait que l'on ne vous ouvre pas la porte, que les décideurs ne soient pas là ou les documents pas disponibles. Le second argument des partisans de l'audit annoncé, taillé sur mesure pour convaincre les militants de défense des droits de l'Homme, fait état d'un souci éthique: les audits ne sont *acceptables* que s'ils sont annoncés. L'audit surprise est réprouvé en ce qu'il traduit une démarche surplombante, «néocoloniale», du donneur d'ordre, qui attend de ses partenaires qu'ils se mettent au garde-à-vous dès qu'il frappe à leur porte. A l'inverse, le choix d'annoncer les audits est justifié par la volonté de respecter les partenaires des pays du Sud et de faire de l'audit un outil d'amélioration concertée plutôt qu'un moyen de prendre les fournisseurs en défaut pour

instruire quelque procès en conformité. Pour les partisans de l'audit annoncé, la confiance entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs serait lourdement entamée si le donneur d'ordre procédait sans précaution à des audits surprise.

Ces deux arguments ne suffisent pas à convaincre la CCC. L'organisation militante affirme que des solutions peuvent être trouvées au problème de l'accès au site et aux documents. Quant à l'argument du caractère intrusif des audits surprise, elle estime qu'il masque la véritable intention de l'annonce des audits: faire en sorte d'obtenir de meilleurs résultats. En somme, pour les critiques de l'audit annoncé, cette façon de procéder conduit avant tout à donner une image des fournisseurs bien meilleure que n'est la réalité et, par ailleurs, à transformer l'audit en une épreuve qui ne récompense plus les fournisseurs les plus respectueux des droits des travailleurs mais ceux qui sont le plus à même de masquer leurs non-conformités. La proposition des critiques est de faire des audits non annoncés pour contrer le travail de sape mis en place par les directeurs d'usines.

L'audit surprise ne résout pas un second problème pointé par les organisations militantes: celui de la capacité des directeurs d'usine à tromper les auditeurs même dans le cas des audits non annoncés. C'est le cas de tout ce qui concerne la documentation et les interviews avec les travailleurs. Si l'usine tient scrupuleusement une double ou une triple comptabilité, fait des faux documents, a recours à des sous-traitants clandestins et prépare les travailleurs à «bien répondre» lorsqu'un auditeur visite l'usine, peu importe que la visite de l'auditeur soit annoncée ou non, l'information recueillie ne reflétera pas la réalité des pratiques dans l'usine. Une deuxième critique adressée aux audits sociaux est ainsi la médiocre capacité des auditeurs à détecter les non-conformités. La CCC dénonce la superficialité des enquêtes menées dans les usines, les piètres compétences des auditeurs à aller au-delà de l'évidence et à recueillir une parole sincère des travailleurs. La critique n'est pas nouvelle. On la trouvait déjà, quelques années plus tôt, dans les travaux d'un chercheur en «*environmental and labor policy*» de l'Université américaine de Berkeley, Dara O'Rourke. Il a par deux fois procédé à des méta-audits sociaux (O'Rourke, 1997, 2000<sup>23</sup>) qui ont été abondamment repris dans la littérature scientifique sur l'audit social (Lipschutz, 2004; Bartley, 2007; Wells, 2007; Everett, Neu et Martinez, 2008) et ont nourri les critiques des organisations militantes.

En 1997, O'Rourke avait récupéré le rapport d'audit produit par Ernst & Young sur une usine vietnamienne et l'avait confronté aux informations qu'il avait lui-même recueillies dans l'usine en tant que consultant pour l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). En 2000, il avait accompagné des auditeurs de PricewaterhouseCoopers dans leur visite de deux usines, en Chine et en Corée. Dans son article de 1997, O'Rourke dénonçait la piètre qualité des interviews de travailleurs. Il indiquait par exemple que, pour Ernst & Young, quarante travailleurs (sur cinquante interviewés) étaient satisfaits de leur salaire tandis que, lors de ses propres interviews, personne ne s'était dit satisfait de sa paie. Il soulignait par ailleurs que les auditeurs d'Ernst & Young avaient certes identifié que quarante-six des cinquante interviewés trouvaient que les heures supplémentaires étaient «acceptables», mais que ce constat négligeait «la motivation profonde des travailleurs à faire des heures supplémentaires – les salaires de base sont excessivement faibles». Dans son article de 2000, O'Rourke pointait une série de non-conformités dont il estimait qu'elles auraient dû être relevées par les auditeurs, et qui n'avaient pas été inscrites dans le rapport final (l'usage de produits chimiques, des heures supplémentaires ni enregistrées ni payées, des cartes de pointage écrites à la main et, en définitive,

---

<sup>23</sup> Ce document a été publié dans un second temps dans l'ouvrage de Jenkins, Pearson et Seyfang (2002). Nous avons retenu la date d'édition du premier *draft*, car elle marque le début de sa circulation dans le champ académique (même s'il s'agissait alors d'un document de travail).



falsifiées...). Là encore, il expliquait cela par une mauvaise conduite des audits: parole des dirigeants prépondérante sur celle des travailleurs, faible capacité à obtenir une parole libre des travailleurs, incapacité à évaluer la liberté d'action syndicale, incomplétude de la *check-list* sur les problèmes d'hygiène et de sécurité, superficialité du contrôle des fichiers sur les salaires et le temps de travail. Au bout du compte, O'Rourke faisait quelques recommandations pour améliorer le dispositif. En 1997, il en appelait au rejet des cabinets d'audit financier pour réaliser les audits et au recours privilégié à des «auditeurs locaux, vraiment indépendants, parlant la langue locale, pouvant faire des audits surprise et obtenir la confiance d'une main-d'œuvre essentiellement jeune et féminine». Il suggérait le recours à des organisations syndicales, religieuses, de défense des droits de l'homme (accréditées pour cette mission). En 2000, il demandait surtout aux cabinets d'audit de publier leurs rapports pour permettre une vérification par d'autres parties.

Un autre chercheur travaillant comme consultant, Jem Bendell (2005), a quant à lui pointé du doigt la difficulté qu'il peut y avoir à recueillir des déclarations de non-conformités lorsque les travailleurs eux-mêmes n'ont pas conscience qu'une pratique est abusive. A la suite d'une enquête sur les conditions de travail des employées d'une plantation bananière au Costa Rica, il écrivait: «Les résultats des *focus groups* sur le harcèlement sexuel l'illustrent. Tout d'abord, les travailleuses des plantations de bananes dirent qu'elles n'étaient pas victimes de harcèlement sexuel. Après un temps de discussion, il est apparu qu'elles ne considéraient pas les abus qu'elles subissaient comme du harcèlement, parce qu'il était 'normal' pour les hommes de se comporter comme ils le faisaient. Dès qu'on leur eut suggéré que ce n'était pas parce que c'était 'courant' que ce n'était pas du harcèlement, elles reconnurent qu'en fait elles étaient victimes de harcèlement sexuel (Bendell, 2001)» (Bendell, 2005, pp. 367-368). L'analyse du chercheur est intéressante car elle souligne son souhait que les auditeurs forment les travailleurs en même temps qu'ils les interviewent. On ne peut s'empêcher de penser au biais que cette posture implique, et qui est le symétrique du risque de recueillir une parole peu éclairée: celui de l'imposition de problématique. On peut en tout cas s'étonner de constater que les auditeurs ne posent pas des questions factuelles («décrivez-moi vos relations avec vos collègues») plutôt que des questions impliquant le jugement de l'interviewé («souffrez-vous de harcèlement sexuel?»). Bendell semblerait plaider en ce sens.

Les rapports publiés par la CCC ne reposent pas sur de tels méta-audits (ou «audits des audits»), mais sur des données issues de recherches académiques, de rapports produits par des groupes de réflexion sur l'audit social, et d'entretiens avec des travailleurs et des auditeurs. La CCC souligne que les audits sociaux bien menés peuvent conduire à des améliorations notables pour tous les aspects visibles, mais qu'il y a un certain nombre de domaines «plus fondamentaux» qui passent totalement inaperçus au radar des auditeurs: la liberté syndicale, les heures supplémentaires forcées, les violences subies par les travailleurs, les déductions de salaire, l'insuffisance des soins et de l'application des congés maladie, les pratiques discriminatoires à l'embauche (dans son rapport *Cash!* de 2009, la CCC appuyait ce diagnostic sur le résultat des travaux de deux chercheurs, Barrientos et Smith (2006)). Comme Dara O'Rourke et Jem Bendell, la CCC considère que l'incapacité des auditeurs à détecter ce genre de problème provient essentiellement de leur inaptitude à conduire des interviews instructives avec les travailleurs. Elle avance que l'une des façons d'améliorer les audits consiste à faire les entretiens à l'extérieur, hors de l'usine. Elle considère également que les auditeurs devraient bien davantage consulter les organisations locales (syndicats et ONG) pour saisir les problèmes «invisibles». Reste que, au-delà des craintes de représailles de la part de leur employeur, les salariés peuvent aussi avoir peur que leurs confidences ne puissent nuire à leur entreprise, susciter des pertes de commandes, et mettre en péril leur emploi. Pour cela, il faudrait pouvoir nuancer le caractère couperet du résultat de l'audit. Nous y reviendrons plus loin.



La dernière critique adressée aux systèmes d'audit indépendant est celle de l'interférence, dans le jugement des auditeurs, de leur intérêt à masquer certaines non-conformités. L'externalisation des audits à des cabinets spécialisés n'a pas réglé ce problème de la «vraie indépendance» car l'absence de lien organisationnel entre l'auditeur et les entreprises concernées par l'audit (donneurs d'ordre et fournisseurs) ne signifie pas l'absence de toute relation de dépendance génératrice de conflits d'intérêts. Et en l'occurrence, c'est la dépendance via le financement des audits qui est souvent mise en cause. L'argument était simple: si l'usine paie les audits, elle peut certainement faire pression sur les auditeurs pour obtenir une bonne évaluation; si le donneur d'ordre paie les audits, il peut certainement faire pression sur les auditeurs pour obtenir une bonne évaluation de ses fournisseurs – et, pourquoi pas, une double évaluation: qualitative qui dirait sans biais ce qui a été relevé, et agrégée qui donnerait un résultat acceptable. A vrai dire, la menace pèse davantage sur la relation entre le donneur d'ordre et l'auditeur qu'entre l'auditeur et l'usine évaluée, même lorsque c'est cette dernière qui paie l'audit. Pour les cabinets d'audit, en effet, l'enjeu ne porte pas sur cette transaction, mais sur l'effet de cette transaction sur les commandes futures. En effet, le marché de l'audit est relativement concurrentiel. Tout cabinet d'audit a au moins un concurrent direct vers lequel le donneur d'ordre qui lui a commandé un audit peut se tourner s'il n'est pas satisfait de la prestation. Et, même lorsque le fournisseur paie l'audit, il se contente généralement de rédiger le chèque final d'un audit entièrement planifié par son donneur d'ordre. De ce fait, pour garder le marché, c'est bien le donneur d'ordre que les auditeurs doivent séduire, pas les fournisseurs.

Au-delà de la dépendance via les commandes d'audits, l'intégrité et l'impartialité des auditeurs peuvent faire l'objet de certaines craintes. Du côté de l'intégrité, les militants se méfient de la corruption. Les cabinets d'audit ont toute conscience de la méfiance dont ils font l'objet. Et, s'ils n'ont pas eux-mêmes de relation avec les militants, ils savent qu'il leur faut produire des garanties d'indépendance, d'intégrité et d'impartialité pour offrir un service satisfaisant pour les donneurs d'ordre (qui, eux, doivent rendre des comptes aux militants). Par exemple, les garanties mises en place au sein d'un des grands cabinets d'audit sont de trois ordres: engagement de l'auditeur (pour lutter contre la corruption), audit des pratiques d'audit (pour vérifier l'impartialité des auditeurs), contrôle des rapports (pour déceler des signes d'un jugement biaisé, que ce soit par malhonnêteté ou par indulgence). Les garde-fous mis en place par les cabinets d'audit n'inspirent cependant nullement confiance aux militants de la CCC. Pour endiguer tout risque de corruption, ceux-ci demandent que l'on ait recours à des auditeurs indépendants associatifs qui, parce qu'ils appartiennent à des organisations à but non lucratif, seraient supposés moins enclins à vouloir satisfaire des «clients», et moins réceptifs à la corruption.

### *La critique du modèle de l'«inspection»*

Un second ensemble de critiques dénonce les lacunes des audits sociaux en tant qu'instruments de mesure des conditions de travail chez les fournisseurs. Dans ce cas-là, il s'agit de pointer du doigt les failles du système métrologique choisi. Ces contestations viennent moins des «simples» militants que d'un ensemble d'experts qui défendent un système alternatif d'évaluation de la conformité sociale des usines. En France, c'est l'Institut de l'audit social (IAS) et la Fondation des droits de l'homme au travail (FDHT) qui ont longtemps été les représentants les plus visibles de ce courant en faveur d'une redéfinition de l'audit social. Ces organisations contestent la tendance de l'audit social à se transformer en inspection en abandonnant l'objectif de compréhension du fonctionnement global de l'entreprise. Rejetant la standardisation de l'audit social (dit «audit de fournisseurs») et la séparation entre audit et conseil, elles défendent au contraire une démarche d'audit social (dit «audit GRH», pour Gestion des ressources humaines) qui permettrait de rendre compte aussi des causes des non-conformités et qui serait orientée vers la correction des problèmes. En somme il s'agirait de remplacer l'audit «de conformité» par un audit «diagnostique».

La première critique concerne la nature de l'information recueillie lors de l'audit. Il s'agit de contester la tendance des audits sociaux, dans leur forme la plus courante, à ne pas aller au-delà de l'identification des non-conformités. L'instrument sur lequel ces critiques se cristallisent est la *check-list*, outil détestable d'une inspection mécanique ignorant tout autant les spécificités du site que la cause de ses non-conformités. Le cas du BSCI-2004 nous a permis de voir que le recours à des procédures hautement standardisées avait pour objectif de permettre la comparabilité des résultats d'audits à des fins gestionnaires; mais ce choix est contesté au nom du mieux-fondé d'une démarche clinique, qui ajusterait l'examen aux spécificités des symptômes identifiés. Cela implique alors de ne pas se contenter de suivre la *check-list*, de refuser les seuils préétablis (fussent-ils ceux du droit), de refuser la note synthétique. Pour les partisans de l'audit GRH, soucieux de défendre une démarche «experte» de l'évaluation des usines, la première chose à bannir est le guidage formaté du regard de l'auditeur. Le principe d'une démarche de strict «codage» est contesté au profit d'une démarche indicielle qui ne serait pas frustrée par l'obligation de s'en tenir au questionnaire. Ces auditeurs soutiennent également une critique d'une mesure dichotomique de la réalité, qui ne permet pas de rendre compte de l'ampleur des écarts. On retrouve ici à l'œuvre le raisonnement de certains donneurs d'ordre qui, précisément, estiment que, pour que l'évaluation soit plus juste (et plus efficace), il serait plus utile de distinguer, parmi les usines non conformes, celles qui le sont «un peu» et celles qui le sont «beaucoup». Car, dans une configuration où toutes les usines sont également non conformes, le critère de conformité tend à avantager les plus médiocres sur les plus scrupuleux. Quant au refus de la «note synthétique», il est partiellement lié aux deux critiques précédentes, car il est adossé à l'idée qu'un rapport d'audit doit rendre compte, de façon détaillée, des non-conformités exactes relevées sur un site.

Les partisans de l'audit GRH soulignent également que le principe de l'inspection ne permet pas de comprendre pourquoi le comportement de l'entreprise n'est pas conforme aux exigences qui pèsent sur elle. Il est certain que la pratique courante des audits sociaux ne relève pas de cette approche systémique de l'entreprise, et que les auditeurs, uniquement formés à déceler les non-conformités – comme les contrôleurs qualité décèlent les malfaçons techniques – peineraient à faire l'analyse des dysfonctionnements du système productif. Pour les partisans de l'audit GRH, tandis que les audits sociaux sur *check-list* se contentent de pointer les défaillances séparément, l'idéal de l'audit social serait de faire le lien entre la gestion de la production et celle des ressources humaines. On trouve là, d'une certaine manière, l'opposition entre la logique de la «visite médicale» et la logique de la «consultation médicale». Tandis que la visite médicale cherche à distinguer les entités bien portantes de celles qui ne le sont pas, la consultation médicale vise à repérer les pathologies à des fins curatives. Les partisans de l'audit GRH considèrent la mise en place d'audits sociaux pour les seules fins gestionnaires des donneurs d'ordre comme une démarche délétère. Ce faisant, ils se positionnent du côté de l'intérêt des fournisseurs et dénoncent l'inutilité des audits pour les aider à s'améliorer. L'idée sous-jacente est effectivement que la résorption des écarts de l'entreprise nécessite l'intervention d'experts capables de mettre les symptômes en perspective de causes plus «profondes». L'appel à une transformation de l'audit-contrôle en audit-conseil suppose donc une modification du profil des auditeurs. En effet, depuis que les cabinets d'audit qualité ont investi le champ de l'audit social, les auditeurs sont des professionnels peu qualifiés en matière de management d'entreprise. La plupart des auditeurs sociaux sont d'anciens contrôleurs ou auditeurs qualité. Mais dès lors qu'il s'agit de conduire un audit diagnostique suivant le modèle proposé par les cabinets alternatifs, qui fait la part belle à l'évaluation experte plutôt qu'au respect d'une *check-list*, une formation de technicien devient trop mince: il faut que les auditeurs aient une compétence pour apprécier chaque situation.

Cet ensemble de critiques contre l'audit de fournisseurs rencontre évidemment la résistance de ceux qui le pratiquent. Pour eux, l'objectif premier de l'audit social est d'identifier les problèmes, à commencer

par des non-conformités basiques mais très graves (à cet égard, ils voient plutôt l'audit GRH comme un outil d'amélioration pour des usines ayant déjà atteint un certain niveau de conformité). Et, s'il est effectivement souhaitable de parvenir ensuite à leur résolution, ils considèrent qu'une division des tâches s'impose, selon laquelle l'auditeur doit seulement repérer les non-conformités et laisser aux consultants le soin de les corriger. En fin de compte, un consensus existe sur le fait que, dans l'idéal, les audits devraient tout à la fois repérer les non-conformités et donner des clefs d'amélioration, y compris sous la forme d'une révision globale de la gestion de l'usine. Mais, s'il faut choisir, c'est l'objectif gestionnaire qui prime aux yeux des partisans de l'audit sur *check-list*: il faut mettre à la disposition des donneurs d'ordre des informations standardisées pour comparer la conformité sociale de leurs différents fournisseurs. Par ailleurs, c'est là encore l'argument du pragmatisme qui nourrit le discours des partisans de l'audit sur *check-list*: plutôt que d'imposer aux donneurs d'ordre de faire des audits longs et coûteux (d'autant plus qu'ils doivent être confiés à des auditeurs plus qualifiés), il vaut mieux, dans un premier temps, leur proposer des audits plus rapides qui permettent à moindre coût de gérer le plus urgent.

Le conflit entre les auditeurs sociaux et les auditeurs GRH est intéressant car il permet de mettre en exergue la tension entre une démarche fondée sur l'«objectivité mécanique» et une démarche fondée sur le «jugement expert». La seconde demeure, pour le moment, marginale (car trop coûteuse, et trop peu «pratique» pour l'organisation de la gestion et la communication des entreprises donneuses d'ordre). Elle dessine cependant une tendance possible de l'évolution des audits vers une approche plus compréhensive du comportement des usines.

## 4.2 La mise en cause des usages des audits sociaux

Les donneurs d'ordre jouent-ils vraiment le jeu de la lutte contre les mauvaises conditions de travail? Il y a toujours une suspicion que les entreprises en fassent le minimum pour se prémunir contre la critique. Dans leur analyse de la RSE comme «illusion», Franck Cochoy et Aurélie Lachèze (2009) retiennent deux types de démarches qui permettent de présenter au public une image «décalée» de la réalité: une illusion «latérale», par laquelle on fait oublier que le cadre de la représentation est une réduction du périmètre de ce qui compte *vraiment* (ce qui s'applique en particulier à la question de la proportion de fournisseurs audités); et une illusion «profonde», où le choix des catégories utilisées dans la représentation véhicule à tort l'idée d'une action «en profondeur» (ce qui s'applique au problème de savoir si les résultats d'audit sont le meilleur indicateur de l'engagement des entreprises). Ce sont précisément deux arguments qui traversent la critique de la CCC envers les systèmes d'audit. Un troisième, plus fondamental, remet en cause le bien-fondé d'un recours à une mesure experte de la conformité sociale pour améliorer le sort des travailleurs.

### *Les illusions de la conformité*

Les «camemberts de la conformité sociale» rendent-ils réellement compte de la situation de l'ensemble des usines qui approvisionnent une entreprise? Pour les militants, la réponse est clairement négative. Tout d'abord, les entreprises ne s'engagent que progressivement dans les audits, de telle sorte qu'une part seulement de leur parc de fournisseurs est concernée (la contrainte fixée par le BSCI-2004 de deux tiers des fournisseurs à auditer faisait d'ailleurs figure de plancher particulièrement élevé par rapport aux pratiques réellement observées). Ensuite, seuls sont souvent concernés les fournisseurs des pays qualifiés «à risque», ce qui constitue une restriction que les militants de la CCC jugent préjudiciable. Mais, outre la redéfinition explicite du parc de fournisseurs, c'est la négation pure et simple de certains contributeurs que les militants dénoncent.

L'une des critiques qui ont irrigué les débats sur l'audit social portait sur le danger que l'audit des fournisseurs de premier rang (auprès desquels les entreprises s'approvisionnent) ne masque la médiocrité des conditions de travail chez les sous-traitants de second rang (auxquels les fournisseurs confient une partie de leur production). Les systèmes d'audit comportent souvent une clause conçue pour éviter que les fournisseurs externalisent leurs mauvaises pratiques vers des sous-traitants. Mais les militants pointent du doigt des stratégies mises en place par les donneurs d'ordre pour contourner les contraintes des audits d'une autre manière. L'une d'entre elles consiste à ajouter un maillon, non pas en bout de chaîne, mais entre le distributeur et ses fournisseurs. Dans son rapport *Cash! Pratiques d'approvisionnement de la grande distribution et conditions de travail dans l'industrie de l'habillement* (2009), la CCC explique ce procédé à partir du cas de Carrefour, Tesco et Wal-Mart. Elle rappelle que, pour devenir le fournisseur direct de l'un de ces trois grands distributeurs, un fabricant doit obtenir une accréditation reposant sur des audits techniques et sociaux afin de garantir qu'il répond aux normes techniques, sociales et environnementales requises. Mais elle indique également qu'il existe un moyen simple de contourner ce processus d'accréditation. Ces trois grands distributeurs s'approvisionnent via des importateurs basés sur les continents européen et américain qui, à leur tour, utilisent un réseau d'agents nationaux. Par exemple, des fabricants indiens qui confectionnent des vêtements vendus par Carrefour, passent par des importateurs basés aux Etats-Unis, en France, en Italie et en Amérique du Sud entretenant la relation par l'intermédiaire d'un agent secondaire basé en Inde (CCC, 2008, p. 72). D'après la CCC, les distributeurs «ne semblent en aucun cas obliger les importateurs à vérifier les conditions de travail chez leurs fournisseurs» (CCC, 2009, p. 49). En retour, les fournisseurs contournent ainsi la procédure de contrôle en empruntant la voie indirecte, comme l'illustre cette citation d'un petit fabricant de Tirupur (Inde): «Il est très difficile d'obtenir des commandes directement de Wal-Mart. Wal-Mart doit approuver nos usines. C'est un processus compliqué. Pour de petits fabricants comme nous, il est préférable de passer par des détenteurs de licence car ils se chargeront de toutes les tâches administratives et des négociations» (CCC, 2008, p. 11).

Pour la CCC, c'est là un signe supplémentaire de la capacité des donneurs d'ordre à présenter des camemberts de la conformité sociale qui ne concernent qu'une petite partie des usines réellement engagées dans la fabrication de leurs produits – l'«illusion latérale» décrite par Cochoy et Lachèze (2009).

### *L'illusion de la responsabilité*

Une autre critique est celle qui souligne les limites d'une «responsabilité du contrôle»<sup>24</sup>. Nous avons évoqué précédemment la façon dont les auditeurs se trouvent parfois confrontés à des dilemmes, contraints de mentionner une non-conformité dont ils estiment que le fournisseur n'est pas responsable, et pour laquelle il pourra néanmoins être sanctionné et/ou sommé d'apporter des corrections. Et c'est là une critique reprise par les contempteurs de l'audit social, lorsqu'ils avancent que les donneurs d'ordre n'assument pas leur part de responsabilité en procédant uniquement à la mise en place de clauses sociales et d'audits de leurs fournisseurs – et on retrouve ici la dénonciation de l'illusion «profonde» de Cochoy et Lachèze (2009). Marie-Ange Moreau (2007) fait un constat: les clauses sociales ont un effet drastique sur les sous-traitants car elles viennent diminuer leurs marges de profit en leur laissant la charge de l'amélioration des conditions de travail. Les donneurs d'ordre acceptent parfois de participer à la mise en conformité de leurs fournisseurs, mais ils estiment en général que cela ne relève pas de leur

---

<sup>24</sup> L'expression est empruntée à Dennis F. Thompson (2008) qui en donne la définition suivante: «La responsabilité du contrôle (*oversight responsibility*) oblige celui qui en est investi à s'assurer que les agents placés sous son autorité agissent conformément à leurs devoirs et, quand ce n'est pas le cas, à prendre des mesures pour mettre fin à leurs manquements» (p. 933).

responsabilité. Et, pour justifier leur refus d'intervenir dans la gestion de leurs fournisseurs, certains n'hésitent pas à faire valoir que les patrons d'usine font de telles marges (visibles à leurs maisons, voitures de sport, etc.) qu'ils pourraient, sans difficulté, améliorer les conditions de travail de leurs ouvriers.

La plupart des défenseurs des droits des travailleurs ne l'entendent pas ainsi. Pour la CCC, le refus des donneurs d'ordre d'intervenir dans la mise en conformité des usines est d'abord inacceptable parce qu'il constitue une entrave au projet d'amélioration des conditions de travail. La CCC dénonce surtout la schizophrénie organisationnelle des donneurs d'ordre dont une main (le service des achats) fait le contraire de l'autre (les responsables «conformité sociale»): la première tend un contrat au fournisseur qui demande les meilleures conditions commerciales, «conformité sociale» mise à part, tandis que la seconde frappe le même fournisseur qui, dans ces conditions commerciales, est dans l'impossibilité totale d'être convenable sur le plan social. Neil Kearney, secrétaire général de la FITTHC, présentait le cas d'un grand distributeur européen qui, accusé d'avoir des relations commerciales avec des fournisseurs exploitant leurs travailleurs, s'était déclaré désolé et prêt à faire appliquer un code de conduite. Au même moment, insistait-il, les acheteurs de ce distributeur demandaient aux fournisseurs de réduire leurs prix de 30 pour cent. Kearney conclut: «de telles entreprises ne peuvent pas avoir le beurre et l'argent du beurre – en demandant d'un côté à leurs fournisseurs de respecter certains standards, tout en continuant, de l'autre, de refuser de payer un prix qui permette d'atteindre ces standards» (Kearney, 1999, p. 209, traduction personnelle).

Les militants de la CCC considèrent que le découplage entre les exigences des acheteurs (qualité, prix, délais) et celles des responsables «conformité sociale» place les donneurs d'ordre dans une position hautement asymétrique vis-à-vis des fournisseurs en leur permettant de demander le beurre et l'argent du beurre. Le rapport de la CCC en appelle donc à une responsabilité des entreprises qui ne se traduise pas seulement par l'insertion d'un nouveau critère dans le cahier des charges adressé à leurs fournisseurs; il insiste sur la nécessité d'une modification conséquente des pratiques d'achat des donneurs d'ordre. Les entreprises doivent dépasser la logique contradictoire qui consiste à simultanément demander, d'un côté, des prix plus bas et des délais plus courts et, de l'autre, une meilleure conformité aux standards sociaux. En pratique, les entreprises gèrent souvent les deux systèmes en parallèle: l'un pour assurer la maximisation du profit; l'autre pour assurer la conformité aux standards. Les pratiques actuelles des acheteurs tendent à saper la possibilité pour les fournisseurs de respecter les standards sociaux. La CCC reprend à cet égard les conclusions d'un rapport rédigé la même année par le bureau régional de l'OIT à Ankara et qui appelait à une «coopération rapprochée entre les acheteurs et les fournisseurs [qui] pourrait faciliter la mise en œuvre pratique des codes de conduite» (BIT, 2005, p. 62, traduction personnelle).

En somme, cette critique appelle de ses vœux l'avènement d'un nouveau modèle. Qu'on l'appelle «*cooperation paradigm*» par opposition au «*compliance-based paradigm*» (Lund-Thomsen et Lindgreen, 2014), «*capability-building model*» par opposition au «*compliance model*» (Locke, 2013), ou encore «*hands-on cooperative relationship*» par opposition au «*arm's length compliance relationship*» (Frenkel et Scott, 2002), l'idée est toujours la même: contrairement au premier paradigme, qui renvoie à une «responsabilité du contrôle» et assigne au donneur d'ordre le seul rôle de faire évaluer et progresser ses fournisseurs, le second paradigme prévoit que les acheteurs internationaux doivent revoir leurs pratiques d'achat, aider à élaborer des compétences locales pour les cadres et les travailleurs, et contribuer à l'amélioration de la conformité des usines.



### *L'illusion civique*

Les usages des audits sociaux font l'objet d'un dernier registre de critiques, mettant en cause la dimension civique de l'action des entreprises donneuses d'ordre: dans quelle mesure les concepteurs du système sont-ils légitimes pour œuvrer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays du Sud?

Une première critique adressée aux standards privés d'audit social tient souvent à la faible légitimité de leurs concepteurs. Concernant le BSCI-2004 par exemple, la CCC a très vite noté que l'initiative était totalement pilotée par des entreprises. Le BSCI s'était certes doté d'un conseil comprenant des parties prenantes, mais qui ne jouait que comme organe consultatif. Ainsi, quelle qu'ait pu être la qualité du système mis en place, la constitution du BSCI suffisait à invalider la démarche aux yeux de la CCC. Dans leur rapport sur le BSCI, Jeroen Merk et Ineke Zeldenrust (2005) écrivaient, au nom de la CCC: le BSCI «représente l'initiative d'un consortium, caractérisée par une structure top-down, volontaire et incomplète, où une faible attention est accordée aux parties prenantes. Par conséquent, le BSCI devrait être clairement distingué des différentes MSI (multi-stakeholder initiatives – initiatives multipartites) qui, elles au moins, essaient de construire des stratégies de gouvernance démocratiques» (p. 11).

Au-delà de la question de la légitimité de ses concepteurs, c'est ensuite le principe même de l'audit social comme moyen de défense des intérêts des travailleurs du Sud qui est souvent mis en cause. Dans son célèbre ouvrage *La société de l'audit: l'obsession du contrôle* (1997), Michael Power avance que la pratique de l'audit limite le dialogue public et le débat, en coupant la chaîne des responsabilités, de telle sorte que les audits apparaissent comme un substitut à la démocratie plutôt que comme son support. Ainsi, ce qui est mis en cause, c'est la logique d'un dispositif visant la défense des intérêts des travailleurs par le truchement d'une mesure experte. Non seulement se pose la question de légitimité d'une définition a priori du bien-être des travailleurs (qu'en est-il de la conception qu'ils ont de leurs propres besoins?); mais, plus loin, certains défenseurs des droits humains voient dans l'audit social une menace pour le bon cours des relations industrielles entre les travailleurs et les patrons d'usines. Par l'audit social, la négociation des conditions de travail se joue entre les patrons d'usines et leurs donneurs d'ordre; la parole des travailleurs, déjà peu ou mal prise en compte dans les audits (voir les critiques évoquées plus haut), peut se trouver réduite à néant dans les échanges entre les travailleurs et leurs patrons. Cette critique était déjà énoncée par l'International Labor Rights Fund en 1998 lorsque, sur la base d'une enquête au Salvador, il soulignait que les audits indépendants tendaient à «éliminer le besoin, et à saper involontairement le soutien d'un syndicat indépendant fort dans l'usine» (Athreya, 1998, traduction personnelle). O'Rourke (2002), dans sa critique acerbe des audits de mauvaise qualité, concluait également qu'un mauvais audit pouvait faire plus de mal que de bien, en détournant l'attention des vrais problèmes d'une usine. En réalité, il n'est pas forcément nécessaire que les audits soient mal réalisés pour que se pose le problème de la mesure experte; le simple fait que le rapport d'audit circonscrive, en amont, les questions relevant de la «conformité sociale» suffit à réduire la possibilité, pour les travailleurs, de défendre des problèmes hors cadre.

Cette critique rencontre évidemment une contre-critique, en l'occurrence: les travailleurs sont-ils les mieux à même de défendre leurs droits? Si l'on repense à l'exemple donné plus haut par Bendell (2001) des femmes qui considéraient que l'attitude des hommes à leur égard, parce qu'elle était «normale» (au sens de la régularité des pratiques), était légale (alors que le chercheur y voyait l'expression d'un harcèlement sexuel illégal), on voit combien l'idée de s'en remettre à la négociation collective n'a de sens que si l'on procède par ailleurs à l'éducation des travailleurs. Faute de cela, le recours à un dispositif relevant davantage du dialogue social permettrait certes que, dans certaines usines, certains travailleurs expriment mieux leurs doléances, mais il conduirait à ce que les problèmes des travailleurs les moins revendicatifs demeurent purement et simplement ignorés. Sensibles à ce problème, les

militants n'envisagent que rarement l'abandon des audits sociaux mais demandent que la démarche de contrôle soit assortie d'un «mécanisme de plainte», lui-même appuyé sur une solide formation des travailleurs.

La CCC, en particulier, considère qu'un système d'audit n'est performant que s'il est complété par un mécanisme de plainte. L'idée est de permettre aux travailleurs d'attirer l'attention du donneur d'ordre (ou de la méta-organisation à laquelle il appartient) sur les problèmes qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail. Un tel mécanisme ne vise pas seulement à remettre les travailleurs au centre du système, il doit par ailleurs permettre de pallier les limites d'un mode de contrôle qui fonctionne sur le principe d'une photographie («*snapshot auditing*»), réalisée suivant une périodicité qui peut être de plusieurs années. Deux formats sont envisagés par la CCC. Tout d'abord, il devrait y avoir un système de dépôt de plainte en interne, au sein de l'usine, pour que les travailleurs fassent directement connaître leurs doléances à leurs employeurs. En somme, il s'agit de renforcer la négociation collective dans les usines. Ensuite, il faudrait que les travailleurs et leurs représentants puissent porter plainte auprès de l'acheteur si les employeurs ne leur donnent pas suite. Cette démarche a été mise en place par certains systèmes d'audit (ETI, FWF, FLA); il en ressort que, pour fonctionner, elle requiert de vastes moyens et des ressources humaines importantes.

### 4.3 Conclusion

L'étude des critiques adressées à l'audit social peut être éclairée par les analyses de Boltanski et Chiapello (1999) lorsqu'ils examinent ce qu'ils appellent la «relance de la critique». Soutenant que le capitalisme se caractérise par une incroyable capacité d'adaptation, ils mettent en avant le mouvement par lequel les entreprises capitalistes parviennent à «récupérer», à leur compte, les critiques dont elles font l'objet (en les incorporant dans leurs pratiques); mais ils montrent aussi que la récupération de la critique se trouve souvent suivie d'une «relance» de la critique. C'est bien ce que l'on observe avec l'audit social, qui était parvenu à faire entrer des enjeux sociétaux dans les pratiques gestionnaires et communicationnelles des entreprises, mais qui se trouve aujourd'hui mis à l'index. La relance de la critique prend ici différentes formes, selon que sont critiqués les modalités de réalisation et d'utilisation des audits ou les principes qui en sont au fondement.

Les critiques qui touchent aux fondements mêmes de l'audit social sont la critique d'une mesure standardisée de la conformité, la critique d'une responsabilité du contrôle et la critique d'une défense experte des droits des travailleurs. Partant de là, on peut dessiner plusieurs évolutions possibles des modalités de la régulation des conditions de travail. L'audit social peut céder le pas à des analyses plus complètes du fonctionnement des entreprises et/ou s'appuyer davantage sur une transformation des pratiques des donneurs d'ordre et/ou accorder plus de place à la création de dialogue social qu'au contrôle de la conformité.

Nous verrons dans la prochaine partie comment le programme *Better Work* de l'OIT illustre l'évolution actuelle. Si le programme comporte encore une grande part dédiée à l'audit social, non seulement il a intégré un certain nombre de critiques adressées au modèle antérieur, mais il affirme par ailleurs vouloir réduire la part de l'évaluation sur celle de l'accompagnement.



## 5. L'OIT, au-delà de l'audit social?

L'OIT est investie sur les questions de chaînes globales de valeur et de travail décent. La Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale en atteste, qui énonce un certain nombre de principes destinés à guider les entreprises multinationales (mais aussi les gouvernements, les employeurs et les travailleurs) dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie, et les relations professionnelles. La Déclaration vise particulièrement à encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social, ainsi qu'à minimiser et résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever. Adoptée en 1977, donc antérieure au mouvement anti-*sweatshop* des années 1990, la Déclaration s'est trouvée d'une particulière acuité quand le mouvement de responsabilisation sociale des donneurs d'ordre a pris de l'ampleur. Amendée en 2000 et en 2006, la Déclaration sur les entreprises multinationales tient d'ailleurs désormais pleinement compte de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998). Aujourd'hui encore, elle constitue un outil majeur de promotion des normes de travail. Et, au-delà du texte normatif, l'OIT a construit des instruments pour aider les multinationales à s'engager dans ce sens. C'est le cas, par exemple, du «*HelpDesk* du BIT» auquel les entreprises peuvent faire appel pour mieux comprendre comment aligner leurs opérations sur les principes contenus dans les normes internationales du travail et la Déclaration sur les entreprises multinationales.

Un autre volet de l'action de l'OIT en faveur de l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement est la mise en place de programmes d'action. L'un d'entre eux est le programme *Better Work* (Rossi, Luinstra et Pickles, 2014) dont l'objectif est d'améliorer la conformité des usines avec les standards internationaux et la réglementation locale. Construit initialement autour d'une procédure de contrôle de la conformité des usines, il constitue une initiative particulièrement intéressante à étudier au regard de ce que nous avons développé autour de l'audit social<sup>25</sup>. Après avoir rappelé la genèse du programme, nous montrerons qu'il s'appuie certes sur une démarche d'audit social qui intègre certaines critiques adressées aux autres systèmes, mais qu'il entend y compris incarner le dépassement de la logique du contrôle.

### 5.1 Genèse et organisation du programme *Better Work*

#### *La mise en place du programme Better Work*

Le programme *Better Factories Cambodia* (BFC) a été lancé au Cambodge en 2001. Il est lié à un accord d'échange entre le gouvernement du Cambodge et les Etats-Unis. L'accord bilatéral Cambodge-Etats-Unis sur le textile, qui couvrait au départ 2000-2001 et qui a ensuite été étendu jusqu'en 2004, comportait une incitation pour les Etats-Unis à accroître les quotas pour le textile en provenance du Cambodge, en lien avec les améliorations en cours sur les conditions de travail dans les usines textiles. BFC est le résultat de la demande faite à l'OIT de contrôler les conditions de travail. L'OIT a ainsi développé BFC et a commencé à vérifier les conditions de travail. A l'origine, le programme était volontaire, mais le gouvernement cambodgien a bientôt rendu obligatoires ces vérifications pour toutes les usines d'exportation de textile. Cela, plus les rapports publics de BFC, a créé une forte incitation des usines à améliorer leurs conditions de travail. Bien que les quotas aient pris fin avec l'expiration de l'accord multifibre en 2004, le gouvernement cambodgien a demandé à l'OIT de continuer à procéder

---

<sup>25</sup> Je tiens à remercier les membres de l'équipe *Better Work* qui ont accepté de prendre le temps de m'exposer en détail le fonctionnement du programme.

aux évaluations pour montrer que son pays est une destination de *sourcing* éthique. Depuis BFC est resté obligatoire pour toutes les entreprises exportatrices (au nom de la réglementation locale). BFC a également commencé à offrir une activité d'accompagnement des usines dans leurs processus d'amélioration.

Le programme *Better Work*, élaboré en partenariat entre l'OIT et la Société financière internationale (IFC), a été mis en place dans des usines des industries textiles et de la chaussure de huit pays: Bangladesh, Cambodge, Haïti, Indonésie, Jordanie, Lesotho, Nicaragua et Viet Nam<sup>26</sup>. Au total près d'un millier d'usines participent au programme.

**Tableau 4: *Better Work* dans les différents pays**

Pays	Date de début du programme	Nombre d'usines dans le programme	Nombre d'usines (du secteur)
Cambodge	2001	500	Qui représentent 100 pour cent du secteur
Jordanie	2008	60	Qui représentent 75 pour cent du secteur (80 entreprises)
Haïti	2009		
Viet Nam	2009	Plus de 200	Qui représentent 1/3 des entreprises d'exportation de vêtements
Lesotho	2010	23	
Indonésie	2011	100	
Nicaragua	2011	27	Qui représentent 51 pour cent des usines du secteur

Note: Le programme au Bangladesh est trop récent (lancé en 2014) pour avoir des données.

La gouvernance du programme est multipartite. Ainsi, si le Conseil d'administration est uniquement composé de membres décisionnaires de l'OIT et de l'IFC, le comité consultatif chargé de guider les objectifs stratégiques et opérationnels de *Better Work* est, quant à lui, constitué de représentants de gouvernements (Suisse, Etats-Unis, Danemark, Pays-Bas en 2014), de représentants des employeurs (OIE, mais aussi USCIB et BSR), de représentants des travailleurs (ITUC, IndustriALL), d'acheteurs internationaux (H&M, Gap) ainsi que de membres du monde académique (Brown University, Université de Manchester, Université du Sussex).

### *Le contenu du programme*

Le programme *Better Work* est composé de trois volets: un volet «évaluation» («*assessment*»), un volet «accompagnement» («*advisory*») et un volet «formation» («*training*»).

Le volet «évaluation» correspond à une pratique d'audit social, assuré dans le cas de *Better Work* par des personnels salariés de l'OIT (environ 180 dans les huit pays où est développé le programme). Le profil de ces auditeurs-consultants est assez varié. Généralement, ils viennent du secteur privé, de cabinets d'audit, mais il y a aussi des inspecteurs du travail. Certains étaient consultants en stratégie, d'autres sont diplômés d'écoles de commerce, il y a également des chercheurs... Ils reçoivent tous une formation de quarante-cinq jours.

<sup>26</sup> Pour les gros pays comme le Viet Nam, l'Indonésie et le Bangladesh, *Better Work* fonctionne par *cluster*. Par exemple, au Bangladesh, il y a deux *clusters*, deux lieux, en l'occurrence deux quartiers de Dhaka.

Ces auditeurs sont également ceux qui assurent la fonction d'accompagnement, dont l'objectif est d'instaurer du dialogue social dans les usines (même si ce n'est théoriquement pas la même équipe qui assure l'évaluation et l'accompagnement). L'activité d'accompagnement, dans sa version minimale, est une visite mensuelle au cours de laquelle l'auditeur-consultant s'attache à mettre en place et faciliter le travail d'un comité bipartite (représentants de travailleurs et représentants du management). C'est lors de ces réunions mensuelles que les priorités d'actions sont discutées. L'organisation de ces réunions mensuelles requiert du travail puisque, si l'objet d'une réunion est l'usage des produits chimiques par exemple, l'auditeur de *Better Work* va préparer des documents pour introduire la discussion. D'après un membre de l'équipe de *Better Work*, l'activité d'accompagnement représente plus de deux tiers du temps de travail des «auditeurs» de *Better Work*.

Enfin, le volet «*training*» est assuré par des professionnels dédiés (les «*training officers*») qui organisent des sessions de formation sur des thèmes tels que le management des ressources humaines, les droits et devoirs des travailleurs, la sécurité et la santé au travail, etc.

### *Les formes de l'adhésion au programme*

Le programme *Better Work* a un mode de fonctionnement un peu particulier par rapport aux initiatives évoquées plus haut. Formellement, les fournisseurs adhèrent à l'initiative. Dans certains pays (Haïti, Jordanie, Viet Nam), la couverture du secteur est complète: toutes les usines du secteur textile participent au programme. Dans les autres pays, *Better Work* s'appuie sur les forces marchandes en utilisant les grandes marques mondiales pour encourager les usines à rejoindre *Better Work*. Ainsi, comme pour les initiatives évoquées précédemment, on peut parler d'une démarche «*buyer-driven*» au sens où ce sont les entreprises clientes qui incitent leurs fournisseurs à participer au programme. Les services proposés par *Better Work* sont d'ailleurs payés à la fois par les donneurs d'ordre et par les usines. Les entreprises clientes ont deux façons d'adhérer à *Better Work*, selon qu'elles choisissent d'être «*buyer partner*» ou le statut de «*buyer participant*».

Les «*buyer partners*» forment une «*standard-based organization*», autrement dit un «club» dont les membres tout à la fois payent un droit d'adhésion<sup>27</sup> et prennent des engagements. En l'occurrence, les «*buyer partners*» s'engagent à cesser d'auditer les fournisseurs du programme, augmenter chaque année le nombre de fournisseurs participant au programme, soutenir le «*advisory process*», ne pas créer de plan d'actions correctives en parallèle, ne pas réduire ou cesser les achats sur la base des rapports, s'assurer que les systèmes de notation ne pénalisent pas les usines qui participent, prendre part au forum des acheteurs, établir des relais internes clairs avec les équipes de *Better Work*, donner les informations sur les projets de *sourcing* et encourager les nouveaux partenaires à s'engager avec *Better Work*. Les «*buyer participants*» sont moins dans un rapport d'adhésion avec *Better Work* que dans celui de l'achat d'un service. En l'occurrence, ils achètent la possibilité d'accéder aux rapports d'audit *Better Work* des usines de leur choix<sup>28</sup>. Tendanciellement, *Better Work* tente de promouvoir le statut de partenaire sur celui de participant.

---

<sup>27</sup> Le tarif prend deux formes: un droit d'adhésion dépendant du chiffre d'affaires (de 5000 dollars pour un chiffre d'affaires de moins d'1 milliard de dollars, à 20 000 dollars pour un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards de dollars); une participation pour chaque usine impliquée dans le programme (le tarif est dégressif, de 1000 dollars par usine pour les entreprises qui comptent moins de 20 usines dans le programme, à 850 dollars pour celles qui en comptent plus de 50).

<sup>28</sup> Le prix est dégressif, de 1400 dollars par rapport pour les entreprises qui souhaitent accéder à moins de 10 rapports, à 1000 dollars par rapport pour celles qui souhaitent accéder à plus de 60 rapports.

**Encadré 3: Entreprises «buyer partners» du programme *Better Work***

Abercrombie & Fitch; Adidas Group; American Eagle Outfitters, Inc.; Ann Taylor; Asics; Cole's, Australia; Debenhams; Dick's Sporting Goods Ltd.; Esprit; Gap Inc.; Global Brands Group; H&M Hennes & Mauritz AB; Inditex; Jones Apparel Group, Inc.; Kate Spade & Company; Levi Strauss & Co.; Li & Fung; New Balance Athletic Shoe, Inc. (NBAS); Next Plc.; NIKE, Inc.; Patagonia, Inc.; Pentland Brands, Plc.; Primark Stores Ltd.; Puma SE; PVH/Phillips-Van Heusen Corporation; Recreational Equipment Inc. (REI); Talbots, Inc.; Target; The Children's Place; The William Carter Company.

## 5.2 Une instrumentation adaptée aux critiques faites aux audits sociaux

### *Un audit de check-list, mais non annoncé et deux fois plus long que BSCI*

L'activité d'évaluation de *Better Work* est, du point de vue de son instrumentation et de son organisation, relativement comparable à ce que nous avons décrit de la méthodologie du BSCI. Pour auditer les usines, les auditeurs procèdent à des observations directes des conditions de travail, ils examinent la documentation, et ils conduisent des interviews avec le management et des interviews ou focus groups avec les travailleurs.

Ensuite, les audits suivent une méthode rigoureuse d'inspection basée sur le «*Compliance Assessment Tool*» (CAT) de *Better Work*. Le rapport est organisé en huit *clusters*: quatre concernent les droits fondamentaux définis par l'OIT (travail des enfants, discrimination, travail forcé et liberté d'association); les autres concernent les salaires, les contrats et ressources humaines, la sécurité et la santé au travail, et le temps de travail. Chaque chapitre est ensuite divisé en points de conformité (39 au total), et chaque point de conformité comporte une série de sous-questions. Les points de conformité sont communs à tous les pays, mais chaque point de conformité contient des questions qui peuvent être spécifiques selon les pays. Si l'on y regarde de plus près, il apparaît que, comme la méthodologie du BSCI-2004, le CAT de *Better Work* est très détaillé. Ce sont ainsi 253 questions qui composent le CAT pour le Cambodge, 231 pour le CAT-Haïti, 227 pour le CAT-Indonésie, 207 pour le CAT-Jordanie, 232 pour le CAT-Lesotho, 307 pour le CAT-Viet Nam, 239 pour le CAT-Nicaragua. L'auditeur doit y répondre par «oui» ou par «non» (la modalité «non applicable» n'existe pas). Par exemple, dans le chapitre «sécurité et santé au travail», les questions sont du type: est-ce que l'employeur tient un registre des substances chimiques et des substances dangereuses utilisées? Est-ce que ces substances sont correctement stockées? Est-ce que l'employeur a pris des mesures pour évaluer, contrôler, prévenir et limiter l'exposition des travailleurs aux substances chimiques et dangereuses? Certaines questions ont pour spécificité de porter moins sur la performance de l'usine que sur le système de management, en l'occurrence de la sécurité et de la santé au travail. Dans ce *cluster*, trois questions principales sont ainsi examinées: est-ce que les usines ont une étude de faisabilité ou un plan écrit valide sur le thème? Est-ce que l'usine a procédé à une évaluation générale des conditions de sécurité et santé? Y a-t-il des entités dédiées, dans l'entreprise, pour prendre en charge ce type de questions?

Comme dans le cas de l'audit BSCI, la conformité est définie de façon «objective», refusant d'accommoder avec les circonstances. Par exemple: en Haïti, il y a une obligation légale, pour les employeurs, de contribuer à un fonds de protection sociale pour la maternité; donc il y a une question dans la CAT qui dit «est-ce que l'employeur verse bien sa contribution au fonds de protection pour la maternité?». Mais la réalité est que le fonds n'existe pas. Comme il n'y a pas de réponse NA (non applicable), la réponse est «non». Ce n'est pas de la faute de l'employeur, mais l'usine est tout de même non conforme. Et, comme dans le cas du BSCI, les membres de *Better Work* soulignent que certaines

non-conformités sont liées à des problèmes systémiques, comme pour les heures complémentaires. Refusant d'intégrer explicitement la question «à qui la faute?», le rapport d'audit comptabilise une non-conformité.

Il y a en revanche deux points sur lesquels *Better Work* diffère du BSCI, dans le sens d'une prise en compte des critiques concernant la qualité des audits. Tout d'abord, *Better Work* n'organise que des audits non annoncés. Ensuite, tandis que le BSCI requiert des audits de deux jours-hommes (généralement deux auditeurs sur une journée), les auditeurs de *Better Work* réalisent des audits par équipe de deux sur une période de deux jours (soit quatre jours-hommes).

#### *Une grille de questions davantage adaptée à la législation locale*

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les codes de conduite font toujours référence à la fois à la réglementation locale et aux conventions internationales. Et, comme nous l'avons souligné, cela peut engendrer certaines difficultés lorsque les deux sources normatives ne sont pas alignées. *Better Work* ne diffère pas des autres systèmes d'audit sur ce point. L'une des spécificités des CAT par rapport à certains autres systèmes est qu'il indique, pour chaque question, à quel texte national ou international l'auditeur doit se référer. Ce n'est pas une démarche totalement inédite (le BSCI a ainsi produit une série de documents permettant de confronter les législations nationales aux onze principes formulés dans son code de conduite – version 2014), mais elle tranche avec le temps où il revenait à chaque auditeur de confronter la *check-list* à la législation en vigueur. Désormais, le texte de référence est clairement indiqué, comme on le voit dans cette capture du CAT-Viet Nam.

**Figure 4: Extrait du *Compliance Assessment Tool* de *Better Work* au Viet Nam**

Working Time	Regular Hours	Question	Reference
		<sup>286</sup> Do regular daily working hours exceed 10 hours?	Article 104 of the Labour Code; Decision 1152/2003/QĐ-BLĐTBXH; Decision 1629/LĐTBXH-QĐ
		<sup>287</sup> Do regular weekly working hours exceed 48 hours?	Article 104 of the Labour Code
		<sup>288</sup> Does the employer comply with shift work requirements?	Article 109 of the Labour Code
		<sup>289</sup> Do the working time records reflect the hours actually worked?	Clause 1 of Article 4, Clause 3 of Article 6, Clause 1 of Article 14 and Clause 3 of Article 27 of the Law on Accounting
		<sup>290</sup> Does the employer comply with daily break periods?	Article 108 of the Labor Code, Clause 2 of Article 5 of Decree 45/2013/ND-CP,
		<sup>291</sup> Does the employer give workers at least one day off per week?	Article 110 of the Labour Code

On peut noter avec l'exemple ci-dessus que *Better Work* n'entame pas la souveraineté des Etats en matière de ratification des conventions de l'OIT. Le Viet Nam n'ayant pas ratifié la convention (n° 1) sur la durée du travail dans l'industrie, le temps de travail jugé conforme n'est pas de huit mais de dix heures quotidiennes. Ainsi, si l'on compare les différents CAT sur le temps de travail, on observe certaines disparités, tant dans la formulation des questions que dans la durée normale du travail effectivement considérée conforme.

Tableau 5: Comparaison des CAT de *Better Work*, sur la question des heures de travail, dans les différents pays

Pays	Question du CAT	Référence légale du CAT	Temps de travail jugé conforme	Comparaison à la convention n° 1 de l'OIT
Viet Nam	Do regular daily working hours exceed 10 hours?	Article 104 of the Labour Code; Decision 1152/2003/QDBLDTBXH;  Decision 1629/LDTBXH-QD	10 heures par jour.	<b>Non conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT, <b>non ratifiée</b> .
Haiti	Do regular daily or weekly working hours exceed the legal limit?	Arts. 95 and 96 of the Labour Code	8 heures par jour, 48 heures hebdomadaires, tolérance pour une journée de 9 heures.  Source: <a href="http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/602/Labour%20Code%20of%20Haiti.pdf">http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/602/Labour%20Code%20of%20Haiti.pdf</a>	<b>Conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT, <b>ratifiée</b>
Cambodge	Do regular daily or weekly working hours exceed the legal limit?	LL Arts. 137, 141(1)	8 heures par jour, 48 heures hebdomadaires, tolérance pour une journée de 9 heures.  Source: <a href="http://sithi.org/admin/upload/aw/2013_Cambodian_Labour_Law_Guide_English_2013.pdf">http://sithi.org/admin/upload/aw/2013_Cambodian_Labour_Law_Guide_English_2013.pdf</a>	<b>Conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT, <b>non ratifiée</b> .
Indonésie	Do regular daily and weekly working hours exceed legal limits (40 hours per week; 7 hours a day, 6 days a week or 8 hours per day, 5 days a week)?	Manpower Act No. 13 of 2003, Arts. 77, 79. Minister of Manpower and Transmigration  Decree No. KEP.102/MEN/VI/2004, Art. 3, 7; Joint Decrees of Minister of Manpower and Transmigration, and Chief of Indonesian National Police No. KEP-275/MEN/1989 No. POL	7 heures par jour, 6 jours par semaine, ou 8 heures par jour, 5 jours par semaine.	<b>Conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT, <b>non ratifiée</b> .
Lesotho	Do regular daily or weekly working hours exceed the legal limit?	Labour Code Section 118(1), Labour Code (Exemption) Regulations 1995	9 heures par jour sur 5 jours, ou 8 heures par jour sur 5 jours et 5 heures le 6 <sup>e</sup> jour.  (Semaine de 45 heures)  Source: <a href="http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/31536/64865/E92LSO01.htm">http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/31536/64865/E92LSO01.htm</a>	<b>Conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT (et même plus protectrice à l'égard des travailleurs), <b>non ratifiée</b> .
Nicaragua	Do regular daily or weekly working hours exceed the legal limit?	Constitution Art. 82(5); Labor Code Arts. 17(k), 49, 51, 53, 55	8 heures par jour.  Source: <a href="http://www.ilo.org/dyn/travail/travmain.home">http://www.ilo.org/dyn/travail/travmain.home</a>	<b>Conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT, <b>ratifiée</b> .
Jordanie	Do regular working hours exceed 11 hours per day or 48 hours per week?	Jordanian Labour Law, Art. 56; CBA between J-GATE, AOFWG, and GTUWTGCI dated 25 May 2013, Art. 7	11 heures par jour.	<b>Non conforme</b> à la convention n° 1 de l'OIT, <b>non ratifiée</b> .



Trois cas de figure se présentent: les législations conformes à la convention n° 1, en vertu de la ratification de celle-ci (Haïti et Nicaragua), les législations conformes à la convention n° 1, pourtant non ratifiée par l'Etat (Cambodge, Indonésie, Lesotho) et les législations non conformes à la convention n° 1, par ailleurs non ratifiée (Viet Nam et Jordanie). Il apparaît donc que *Better Work* n'impose jamais le respect d'une convention qui serait plus exigeante que la législation locale et n'aurait pas été ratifiée par le pays (configuration 3 de la figure 3).

Un cas de figure ne se présente pas dans le tableau sur le temps de travail, c'est celui d'une législation non conforme à la convention qui, pourtant, aurait été ratifiée (configuration 2 de la figure 3). Existe en revanche la situation de pays Membres de l'OIT dont les législations locales ne sont pas conformes à une convention fondamentale (configuration 2 également). Les pays couverts par *Better Work* étant tous Membres de l'OIT, les conventions fondamentales y sont toutes applicables, qu'elles aient été ratifiées ou non. En réalité, cinq pays (Haïti, Cambodge, Indonésie, Lesotho, Nicaragua) ont ratifié les huit conventions fondamentales; la Jordanie n'a pas ratifié la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, et le Viet Nam n'a pas ratifié la convention n° 87, ni la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, ni la convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé. Cela ne signifie pas qu'aucune loi locale ne peut être mobilisée comme référence pour les chapitres sur la liberté d'association ou sur le travail forcé (comme on l'a vu, certaines lois sont conformes à des conventions non ratifiées). En revanche, il apparaît assez fréquemment que la convention de l'OIT est la seule référence mobilisée. C'est parfois le cas pour des pays qui ont pourtant ratifié la convention. Ce phénomène pourrait être expliqué de deux façons: ou bien *Better Work* a procédé à une interprétation de la convention qui n'est pas celle de l'Etat qui l'a ratifiée; ou bien *Better Work* vient pallier le mécanisme de sanction, par l'OIT, des Etats qui n'alignent pas leur législation locale à des conventions ratifiées. La seconde explication nous paraît vraisemblablement plus adéquate, et peut être illustrée par le cas du Cambodge qui, bien qu'ayant ratifié la convention fondamentale sur l'abolition du travail forcé, ne semble pas l'avoir traduite en droit local. Cela conduit à ce que seule la convention n° 29 (et non un texte du code du travail) soit présentée comme texte de référence pour le *cluster* «travail forcé»:

**Figure 5: Extrait du *Compliance Assessment Tool* de *Better Work* au Cambodge**

Forced Labour	Coercion			
		56	Are workers free to terminate their employment with reasonable notice, and to leave their jobs when their contracts expire?	C29
		57	Does the employer restrict workers from leaving the workplace, dormitories or industrial zone?	Does the employer restrict workers from leaving the workplace? C29
		58		Does the employer restrict workers' freedom to come and go from the dormitories and/or the industrial park or zone in which the factory is located? C29
		59	Does the employer coerce workers to work or stay on the job through • violence; • withholding of wages; • disciplinary measures; • punishment for participation in a strike; • restricted access to their personal documents; • threats of deportation, visa c	Does the employer use violence or the threat of violence to intimidate workers? C29
		60		Does the employer delay or withhold wage payments in order to coerce workers to work? C29
		61		Does the employer force workers to work to discipline them or as punishment for participation in a strike? C29, C105
		62		Does the employer deny workers access to their personal documents (such as birth certificates, passports, work permits and ID cards) when workers need them? C29
		63		Does the employer use threats such as deportation, cancellation of visas or reporting to the authorities in order to force workers to stay in their job? C29



### *Le refus de donner un score*

Comme l'audit BSCI, l'évaluation *Better Work* donne lieu à la production d'un rapport. Celui-ci est envoyé à l'usine et à son ou ses donneur(s) d'ordre. Il est structuré autour des huit *clusters* et présente chaque non-conformité ainsi que la source de l'information. Au-delà de l'identification des points de non-conformité, le rapport doit également formuler des explications pour chaque non-conformité.

Une spécificité de l'audit *Better Work* est de ne donner lieu à aucun score global pour les usines. Un point de conformité est non conforme dès lors que l'usine est non conforme à une seule de ses questions. En revanche, les rapports d'audit du *Better Work* n'ont pas de formule de calcul d'un score ou d'un grade, ni à l'échelle du *cluster*, ni à l'échelle de l'usine dans son ensemble. Il n'y a pas de A, B, C, Or, Argent, Bronze ou autre<sup>29</sup>. Au vu de notre entretien avec des membres de l'équipe *Better Work*, ce refus de procéder à un *scoring* a une double justification: il s'explique d'abord par le refus de catégoriser les usines sur la base d'une évaluation de deux jours seulement; il s'explique ensuite pas le rejet du modèle d'un contrôle «policier» de la conformité, considéré comme pouvant certes permettre des améliorations très ponctuelles mais ne pouvant pas engager un processus d'amélioration durable. Pour autant, le programme n'interdit pas l'usage de ses rapports à des fins de *scoring* et c'est, semble-t-il, ainsi qu'un certain nombre d'entreprises résolvent la tension entre le refus de *Better Work* de catégoriser les usines, et leur propre volonté de communiquer sur les résultats de leurs fournisseurs. Souvent, les entreprises utilisent les résultats des audits *Better Work* pour renseigner leur propre système de classement des usines et utiliser ensuite le score comme outil de gestion du parc de fournisseurs (décider de continuer ou d'arrêter les commandes).

## 5.3 Au-delà de l'audit social

### *Better Work et l'objectif de dépasser la logique de l'audit*

Le nouveau mot d'ordre de *Better Work*, et qui tranche avec le programme initial de Better Factory, est que le moteur principal du changement n'est pas l'activité de monitoring, mais plutôt celle de conseil et de formation. Depuis avril 2015, le programme a d'ailleurs été modifié dans ce sens. Le «pack» inclut toujours les trois activités («*assessment*», «*advisory*» et «*training*») mais, tandis qu'auparavant l'étape d'évaluation était la toute première étape pour un fournisseur rejoignant le programme, le projet est désormais de commencer par un cycle de conseil. Les trois premiers mois seraient ainsi consacrés à instaurer du dialogue social dans l'entreprise, à permettre une autoévaluation des problèmes, etc., et dans un second temps seulement l'entreprise sera évaluée. L'idée défendue par les concepteurs du programme est que si les équipes de *Better Work* veulent obtenir que les usines acceptent de travailler avec elles, honnêtement, et dans une relation harmonieuse, ce n'est pas une bonne idée de commencer en venant comme des policiers dire que telle chose n'est pas correcte, telle autre non plus, etc. L'objectif est de remplacer cette image de policier par une image de «*coach*», la démarche d'accompagnement pendant trois mois étant suivie d'une évaluation plutôt perçue comme une étape de confirmation de ce que l'usine devrait avoir identifié comme points à améliorer.

Les équipes de *Better Work* travaillent à construire des preuves empiriques pour montrer les effets des pratiques d'achats sur les conditions de travail. Elles travaillent aussi à souligner l'impact du

---

<sup>29</sup> Parmi les réflexions en cours au sein de IOIT, il y a le projet d'introduire un mécanisme de différenciation des usines qui classera celles-ci en deux grands groupes. Pour passer dans le deuxième groupe (qui permet d'avoir plus d'avantages, de services...), une usine doit être en conformité sur un certain nombre de questions, doit avoir un certain niveau de dialogue social, ainsi qu'un planning de formations.

programme sur la compétitivité des entreprises, sur le développement des pays. Et enfin elles travaillent à mettre en évidence les effets du programme au sein de l'usine et hors de celle-ci, dans la vie des travailleurs. Cela est lié au fait que le programme a évolué dans son analyse de ce qui produit le changement. Le monitoring peut fonctionner, comme l'a prouvé BFC, mais l'orientation est désormais plutôt vers le dialogue et l'amélioration de l'environnement de travail et au-delà. Changer les conditions de travail est considéré comme un vecteur pour changer la vie hors des usines: s'il y a une meilleure conformité dans l'usine, cela se traduit par une plus grande satisfaction concernant la vie hors de l'usine. Les équipes de *Better Work* mettent ainsi en avant que, quand les travailleurs se sentent plus à l'aise pour évoquer certains problèmes auprès de la direction, cela se traduit aussi par des résultats dans leur vie: les femmes peuvent instaurer plus facilement un dialogue avec leurs maris sans jouer le rôle de travailleuses domestiques (gratuites). Il y a une conscience croissante des droits, de ce qui est possible à l'usine, et qui peut être utilisé à l'extérieur pour la défense de leurs droits.

### *Les autres projets de l'OIT*

Le programme *Better Work* de l'OIT est particulièrement visible, mais il en existe beaucoup d'autres, conduits notamment au sein du département des entreprises, et qui rompent davantage encore avec la logique de l'audit.

Le programme SCORE (Sustaining competitive and responsible enterprises), par exemple, a été lancé en 2009 et est aujourd'hui déployé dans neuf pays. Si le programme a été conçu en s'inspirant du modèle de *Better Work*, il s'en distingue néanmoins en ce qu'il ne concerne pas uniquement le secteur textile-habillement mais un large spectre d'industries, qu'il porte exclusivement sur les petites et moyennes entreprises (PME), pouvant toutefois atteindre le millier d'employés en Chine, et qu'il ne déploie qu'un volet «*training*». SCORE est un programme de formation en cinq modules (organisation du travail, sécurité et santé au travail, dialogue social, gestion du temps de travail, qualité), assuré par des consultants recrutés localement et qui se rendent dans les usines membres plusieurs heures par semaine pendant environ six mois. Le projet poursuivi peut être résumé en une formule: «l'amélioration interactive des conditions de travail et de la productivité»<sup>30</sup>. L'hypothèse sous-jacente est que les actions concernant l'amélioration des conditions de travail sont orientées vers l'amélioration de la productivité, et les actions d'amélioration de la productivité doivent déboucher sur une amélioration des conditions de travail.

Prenant le cas de la Chine, notre interlocuteur au département des Entreprises soulignait que l'un des problèmes spécifiques que rencontrent les patrons est la forte rotation des entreprises (un salarié sur deux, dans le secteur privé, change d'entreprise tous les mois). Il signalait que les entreprises sont fatiguées par cette rotation, que les dirigeants constatent les coûts occasionnés (formation, frais de recrutement...), et veulent de ce fait fidéliser les employés. Et il concluait son raisonnement en avançant que, pour fidéliser leurs employés, les entreprises doivent leur offrir des conditions de travail meilleures, une rémunération meilleure, des formations, un cadre de travail plus propice à leur développement. Ainsi se fait jour l'idée que l'amélioration des conditions de travail est un moyen d'accéder à une meilleure productivité.

Au-delà des études de cas singulières, le programme SCORE s'attache d'ailleurs à faire des études d'impact. Outre la revue de littérature confiée à des académiques (Croucher *et al.*, 2013), et qui sert d'appui à la démonstration d'une interaction positive entre amélioration des conditions de travail et

---

<sup>30</sup> Je tiens à remercier mon interlocuteur au sein du département Entreprises pour le temps qu'il a consacré à m'exposer le fonctionnement du programme.

amélioration de la productivité, les promoteurs de SCORE ne manquent pas de mettre en avant quelques statistiques favorables. Notre interlocuteur avançait ainsi quelques chiffres: les entreprises et usines ayant participé au programme SCORE auraient vu une réduction de 37 pour cent dans le taux de défectuosité de leur production, une réduction des accidents de 88 pour cent, une réduction de l'absentéisme d'environ 30 pour cent, et une augmentation des salaires de 7 pour cent.

Le cas de SCORE est particulièrement intéressant parce qu'il relève d'une logique totalement différente de celle des audits sociaux. L'inspection cède le pas à la formation, les auditeurs aux consultants, le rapport d'audit à l'étude d'impact, la menace de sanctions commerciales à la promesse de gains de productivité.

## 5.4 Conclusion

Le programme *Better Work*, quoique, encore très ancré dans la pratique de l'audit, tend aujourd'hui à évoluer vers une démarche qui mettrait moins l'accent sur le contrôle que sur l'accompagnement. Le programme SCORE, quant à lui, a été conçu depuis ses débuts comme un service de formation. Aujourd'hui, si ces deux programmes offrent des services d'accompagnement plus complets que les audits sur *check-list* évoqués précédemment (notamment avec le cas du BSCI-2004), cela a un double coût: cela se paie d'abord d'une moindre couverture de l'ensemble des sites de production dans le monde; cela se paie ensuite d'un surcoût que l'on ne fait pas porter aux entreprises (auxquelles les services sont, d'après nos interlocuteurs, facturés à un prix inférieur à celui «du marché») mais aux gouvernements donateurs (les deux programmes étant largement subventionnés).

Dans le cas de *Better Work*, la meilleure qualité des audits, conduits dans des espaces territoriaux restreints, se traduit par une moindre quantité. Non seulement le nombre d'usines suivies (de l'ordre d'un millier depuis le lancement de l'initiative) est bien inférieur à celui des usines auditées dans le cadre du BSCI-2004 (près de 10 000 pour la seule année 2013), mais ces usines représentent par ailleurs une faible part du parc de fournisseurs des entreprises membres. D'où une incapacité à résoudre le problème de «l'illusion de conformité» des entreprises donneuses d'ordre partenaires du programme. Si l'on prend par exemple le cas de Nike qui a publié une liste de 613 fournisseurs (386 fournisseurs de vêtements, 73 fournisseurs de chaussures et 154 fournisseurs d'équipements), 17 pour cent seulement de ses fournisseurs de vêtements sont susceptibles d'entrer dans le programme *Better Work* (les 2 fournisseurs du Cambodge, les 3 de Jordanie, les 28 du Viet Nam et les 31 d'Indonésie). Et c'est sans compter sur le fait que Nike a certainement un bien plus grand nombre de fournisseurs que ceux indiqués dans cette liste. A défaut de résoudre le problème de l'illusion de conformité, *Better Work* le dépasse en soulignant que le projet défendu est certes de transformer l'ensemble du secteur mais sans couvrir l'ensemble du secteur. Les équipes savent bien qu'il sera impossible de changer toutes les usines en étant derrière chacune d'entre elles. L'objectif est plutôt de changer l'industrie textile par une démarche multiniveau: au niveau des usines, au niveau national, au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Et l'espoir est d'avoir un effet d'entraînement dans d'autres pays que les huit où opère *Better Work*.

De la même façon, le programme SCORE n'a pu former «que» 500 entreprises environ à ce jour. C'est une goutte d'eau au regard du nombre de PME dans le monde. Mais des réflexions sont évidemment menées pour avoir un meilleur taux de couverture. L'une des options envisagées pourrait passer par des partenariats avec les pouvoirs publics locaux pour que les modules de SCORE soient intégrés à des formations, dispensées par exemple dans les chambres de commerce et d'industrie. Et l'on voit, là aussi, combien l'action de l'OIT tire sa force de sa capacité à dépasser le strict cadre de la chaîne de valeur pour prendre aussi la forme de négociations avec les gouvernements.

Enfin, la grande spécificité des programmes de l'OIT est d'être largement subventionnés par des gouvernements donateurs. Certes, l'objectif de *Better Work* est de devenir économiquement soutenable; plus loin encore, l'idéal de *Better Work* serait de parvenir à renforcer les capacités locales pour que la régulation des conditions de travail puisse se faire ensuite sans nécessiter le maintien du programme.

En attendant d'atteindre ces deux objectifs, d'effet d'entraînement et de soutenabilité, c'est peut-être sur l'étendue de leurs effets que les programmes *Better Work* et SCORE peuvent, à leur tour, prêter le flanc à la critique.

## Conclusion générale

L'audit social est le produit d'un contexte historique spécifique: les années 1990 et la nécessité pour les entreprises de répondre aux interpellations dont elles faisaient l'objet. Par le fruit d'un mouvement dialectique entre les entreprises et les mouvements anti-*sweatshop*, un dispositif s'est imposé sous le format du «système d'audit social» (code de conduite, clause sociale, audits sociaux, actions correctives). Les entreprises ont accepté d'investir dans cette forme dans l'espoir d'échapper aux campagnes de dénonciation, voire de bénéficier d'une image d'entreprise responsable. Ce dispositif a donc certaines caractéristiques liées aux conditions de sa production. En particulier, la visée gestionnaire de l'outil explique qu'il soit entièrement tourné vers la production d'un score. Effectivement, pour permettre aux donneurs d'ordre de procéder à une gestion responsable de leur parc de fournisseurs, il fallait que les résultats inter-usines soient comparables. Comment, en effet, répondre à des visées gestionnaires avec des descriptions littéraires du réel? Dès lors, on peut certes dénoncer la mise en mesure comme une réduction de l'infini chatoiement du réel, mais il faut garder en tête que, en même temps qu'elle réduit le réel, la mesure le rend intelligible. Cela étant établi, il faut souligner que toute mise en mesure implique des choix qui ne sont pas seulement des choix techniques mais aussi des choix normatifs. C'est ainsi que, pour chaque dispositif d'évaluation de la conformité sociale, il faut se poser au moins trois questions: quelle est la définition sous-jacente des «bonnes conditions de travail»? Quelle est la conception sous-jacente de la «conformité»? Comment le dispositif prévoit-il la comparaison de non-conformités portant sur des enjeux différents? C'est ce que nous avons essayé de faire avec l'exemple du BSCI-2004.

Les critiques adressées aux audits sociaux portent sur différents aspects des systèmes d'audit social. Elles prennent deux formes principales: des critiques sur le fonctionnement des audits (sur la façon dont les auditeurs travaillent; sur la façon dont les donneurs d'ordre utilisent les audits) et des critiques sur la logique des audits (sur le fait que les audits suivent une logique d'inspection; sur le fait que la défense des droits des travailleurs soit confiée à des tiers). Dans le premier cas, des améliorations techniques pourraient répondre aux attentes des militants (amélioration de la qualité des audits; amélioration de l'engagement des donneurs d'ordre dans la démarche); dans le second cas, seul un changement de paradigme est envisageable. Si l'on veut résumer les critiques portant sur le paradigme de l'audit social, il faut repartir de ses trois caractéristiques fondamentales: l'audit social est un instrument de contrôle de la conformité sociale, celle-ci étant définie de façon externe, et les non-conformités sont menacées de sanction de la part des donneurs d'ordre. Chacune de ces trois caractéristiques fait l'objet de critiques et se voit opposer des propositions d'alternatives. L'alternative au modèle de l'inspection est le modèle du diagnostic, qui laisse toute sa place à la singularité de chaque cas et s'attache à comprendre la cause des dysfonctionnements. L'alternative au modèle de la définition externe des bonnes conditions de travail est le modèle du «*capacity building*», dont l'objectif est de permettre aux salariés de mieux défendre eux-mêmes leurs droits. L'alternative à la menace de sanction est la démonstration de l'intérêt de l'amélioration, pour l'usine comme pour ses donneurs d'ordre (appelés à endosser davantage qu'une «responsabilité du contrôle»).

Parmi les exemples d'alternative, *Better Work*, sans rompre totalement avec la logique de l'inspection, revendique un fonctionnement davantage fondé sur la compréhension du fonctionnement singulier de chaque usine, visant à faire du «*capacity building*», et adossé, plutôt que sur la menace de sanction, sur la démonstration que l'amélioration des conditions de travail est bénéfique au fonctionnement de l'usine. Le programme SCORE, quant à lui, se distingue totalement de la logique de l'inspection pour privilégier la formation des personnels des entreprises, avec l'idée sous-jacente que l'amélioration de la productivité et l'amélioration des conditions de travail progressent main dans la main.

A ce niveau, le choix entre le modèle de l'audit social et les alternatives repose sur certains arbitrages:

- S'agit-il de toucher le plus grand nombre avec une mesure plutôt sommaire, ou de toucher un plus petit nombre avec une évaluation plus complète?
- Paraît-il nécessaire d'agiter la menace de défection pour inciter les usines à s'améliorer, ou peut-on abandonner ce levier au profit d'une démarche plus positive?
- L'objectif est-il de promouvoir des droits considérés comme universels, ou de laisser aux travailleurs le soin de définir les droits qu'ils veulent défendre?

A un niveau plus général, il nous semble que la mise en cause du modèle de l'audit social BSCI-2004 au profit d'autres modèles de régulation peut être éclairée en retournant à la description des technologies de pouvoir chez Michel Foucault (2004). Dans son cours «Sécurité, territoire, population» (Collège de France, 1977-1978), celui-ci identifie trois modalités de l'exercice du pouvoir. La première consiste à poser une loi et à fixer une punition à celui qui l'enfreint: c'est le mécanisme légal ou juridique. La deuxième se caractérise par le fait qu'à côté de l'acte législatif qui pose la loi et de l'acte judiciaire qui punit le coupable sont mises en place toute une série de techniques adjacentes, policières, médicales, psychologiques, qui relèvent de la surveillance, du diagnostic, de la transformation éventuelle des individus: c'est le mécanisme disciplinaire. Dans la troisième modalité, l'application de la loi pénale comme l'aménagement de la prévention et l'organisation du châtement correctif vont être commandés par une série de questions visant à insérer le phénomène incriminé à l'intérieur d'une série d'événements probables, à produire un calcul de coûts, et à substituer au partage binaire entre le permis et le défendu l'établissement d'une moyenne considérée comme optimale pour fixer des limites de l'acceptable, au-delà desquelles il ne faudra plus que ça se passe. Foucault appelle cette troisième modalité «dispositif de sécurité». Pour résumer sa pensée, Foucault précise: «la loi interdit, la discipline prescrit et la sécurité, sans interdire ou sans prescrire, éventuellement cependant en se donnant quelques instruments du côté de l'interdiction et de la prescription, la sécurité a essentiellement pour fonction de répondre à une réalité de manière à ce que cette réponse annule cette réalité à laquelle elle répond (l'annule ou la limite ou la freine ou la règle)» (p. 48). En utilisant deux exemples, celui de la disette et celui de la variole, il montre comment l'on est passé d'une gestion des problèmes par des démarches disciplinaires de prescription (les mercantilistes qui empêchaient le stockage des grains et la hausse des prix et salaires pour lutter contre la disette, et la lutte contre la peste sous la forme d'une mise en quarantaine) à une gestion des problèmes par l'analyse statistique et scientifique des phénomènes et des comportements sociaux en vue d'en identifier la dynamique propre et les règles de fonctionnement et d'en réguler le cours (le laisser-faire des physiocrates pour empêcher la disette et l'analyse des facteurs de morbidité dans la population pour endiguer la variole).

L'audit social, sous la forme que nous avons décrite avec l'exemple du BSCI-2004, est un dispositif très clairement disciplinaire. Adossé à des textes de droit qui établissent la frontière entre le permis et l'interdit, l'audit social est un dispositif qui, à côté de la sanction des «coupables» (comme lorsque le propriétaire d'une usine ou son directeur sont poursuivis à la suite d'un drame comme l'effondrement de Spectrum ou du Rana Plaza), vient prescrire le fonctionnement attendu dans les usines. Définir la conformité, avec l'aide de la *check-list*, c'est formuler avec précision les attentes pesant sur les établissements de production (et, par voie de conséquence, sur leurs patrons et leurs salariés). Si l'audit social est un dispositif disciplinaire, c'est aussi parce qu'il prend véritablement la forme d'une technique de surveillance et de normalisation: comme la discipline scolaire, comme la discipline militaire, comme la discipline carcérale, l'audit social doit amener chaque élément vers l'objectif d'une pleine et parfaite conformité au modèle. Les critiques adressées à l'audit social comme dispositif de contrôle sont de l'ordre de la contestation du modèle disciplinaire. Sous sa forme de *check-list*, l'audit cloisonne, il circonscrit l'espace problématique à l'usine, à laquelle il adresse un modèle de conformité. Et c'est largement à ce titre qu'il est aujourd'hui critiqué. Est-ce à dire que la régulation disciplinaire a fait son



temps? Vers quelle autre forme de régulation se dirigerait-on? Si l'on suit la typologie foucaldienne, deux options sont envisageables. L'une d'elle consisterait en un retour au mécanisme légal. L'autre prendrait la forme d'un «dispositif de sécurité» qui élargirait l'espace d'action à toute la chaîne globale de valeur (producteurs, acheteurs, consommateurs, importateurs, exportateurs...) et au «milieu» dans lequel se situe l'usine (incluant des pouvoirs publics, des syndicats...); il impliquerait, par ailleurs, de rejeter le principe d'un dressage à l'aune d'une norme préexistante, au profit d'un travail de détermination de la normalité des pratiques, la norme se déduisant ensuite du normal.

Les différentes options cohabitent et se combinent; d'autant qu'il faut prendre en compte à la fois la régulation des usines et celle de leurs donneurs d'ordre. Aussi, à l'heure de la mise en cause des audits sociaux, nous pouvons retenir, sans exclusive, trois solutions envisagées pour le compléter ou s'y substituer.

L'une d'entre elles consiste à penser que l'amélioration des conditions de travail et l'amélioration de la productivité vont de pair. Dans cette perspective (qui est celle du programme SCORE de l'OIT, et dans une moindre mesure celle de *Better Work*), une sensibilisation des acteurs économiques doit permettre de produire une régulation endogène des conditions de travail dans les chaînes de valeur. Inutile, en somme, de forcer les fournisseurs à se mettre en conformité, il suffit de leur montrer qu'il est dans leur intérêt productif (et plus seulement commercial, comme dans la logique de l'audit social) d'améliorer les conditions de travail.

Une deuxième option envisage le durcissement (au sens d'un passage de la «*soft law*» à la «*hard law*») de la responsabilisation des donneurs d'ordre dans le suivi et l'accompagnement de leurs fournisseurs. Dans ce cas, la logique de l'audit n'est nullement abandonnée. Ce qui change, c'est le mécanisme contraignant les donneurs d'ordre à mettre en place ce dispositif. Là où l'incitation n'était jusqu'alors que réputationnelle et marchande, l'obligation deviendrait légale. Les plaintes, qui n'existent aujourd'hui que dans le cadre du Point de contact national de l'OCDE, pourraient désormais donner lieu à des sanctions. C'est l'objectif de la proposition de loi française sur le devoir de vigilance des entreprises multinationales, qui prévoit non seulement l'obligation pour les sociétés mères de mettre en place des plans de vigilance, mais aussi des sanctions en cas de défaut de vigilance.

La troisième tendance correspond à l'abandon des dispositifs de contrôle au profit de dispositifs de négociation, à l'échelle internationale (accords-cadres internationaux) et à l'échelle des sites de production (ce que vise le programme *Better Work*). Dans cette perspective, l'objectif est de privilégier la défense des droits des travailleurs par les travailleurs et leurs représentants. Contre l'intervention d'un contrôleur et/ou d'un mécanisme de sanction externe, la logique est ici de laisser faire les travailleurs eux-mêmes. L'enjeu central est alors celui du rapport de force entre les travailleurs et les employeurs pour dire, sur la base certes du droit mais aussi dans une logique prenant largement en compte la mesure de risques et des calculs de coûts et d'opportunités, ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas.

Saisir ce que l'on gagne en choisissant un modèle plutôt qu'un autre implique de toujours regarder aussi ce que l'on y perd, en termes de légitimité et/ou d'efficacité. Ensuite, le choix est toujours le résultat d'une balance entre certains avantages et certains inconvénients (l'étalonnage de ce qui est prioritaire et de ce qui est secondaire étant d'ordre proprement politique). Dans le cas présent, cette étude met en lumière un certain nombre de critiques adressées à l'audit social et les alternatives qui y sont proposées. Mais elle pose le débat sur l'avenir de l'audit social, sans chercher à le trancher: ce sera l'objet des échanges de la journée du 19 novembre 2015.



## Bibliographie

- Abbott, Kenneth W.; Snidal, Duncan (2000), «Hard and soft law in international governance», *International Organization*, vol. 54, n° 3, pp. 421-456.
- ; Keohane, Robert; Moravcsik, Andrew; Slaughter, Anne-Marie; Snidal, Duncan (2000), «The concept of legalization», *International Organization*, vol. 54, n° 3, pp. 401-419.
- Athreya, Bama (1998), «Codes of conduct and independent monitoring: Strategies to improve labor rights enforcement», International Labor Rights Fund, version révisée, 24 mai.
- Bair, Jennifer (2010), «Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion», *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 201, pp. 103-119.
- Barraud de Lagerie, Pauline (2009), «Objectiver la qualité sociale», dans l'ouvrage publié sous la direction de François Vatin, *Evaluer et valoriser: une sociologie économique de la mesure*, Toulouse: Presses Universitaires du Mirail, pp. 229-245.
- (2010), *Les patrons de la vertu. Entrepreneurs de morale et instruments de mesure dans la construction de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse de doctorat de sociologie, Institut d'études politiques de Paris.
- (2011), «L'affaire Spectrum. La 'responsabilité sociale des entreprises' à l'épreuve d'un drame», *Revue française de sociologie*, vol. 52, n° 2, pp. 245-275.
- (2012), «Le salaire de la sueur: un éclairage socio-historique sur la lutte anti-sweatshop», *Sociologie du travail*, vol. 54, n° 1, pp. 45-69.
- Barrientos, Stephanie (2000), «Globalization and ethical trade: Assessing the implications for development», *Journal of International Development*, vol. 12, n° 4, pp. 559-570.
- (2008), «Contract labour: The 'Achilles Heel' of corporate codes in commercial value chains», *Development and Change*, vol. 39, n° 6, pp. 977-990.
- ; Smith, Sally (2006), «Report on the ETI impact assessment. The ETI code of labour practice: Do workers really benefit?», Institute of Development Studies (University of Sussex, UK).
- ; — (2007), «Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems», *Third World Quarterly*, vol. 28, n° 4, pp. 713-729.
- Bartley, Tim (2003), «Certifying forests and factories: States, social movements, and the rise of private regulation in the apparel and forest products fields», *Politics & Society*, vol. 31, n° 3, pp. 433-464.
- (2005), «Corporate accountability and the privatization of labor standards: Struggles over codes of conduct in the apparel industry», *Research in Political Sociology*, vol. 14, pp. 211-244.
- (2007), «Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions», *American Journal of Sociology*, vol. 113, n° 2, pp. 297-351.
- (2011), «Transnational governance as the layering of rules: Intersections of public and private standards», *Theoretical Inquiries in Law*, vol. 12, n° 2, pp. 517-542.
- ; Child, Curtis (2007), «Shaming the corporation: Reputation, globalization, and the dynamics of anti-corporate movements», document présenté au congrès annuel de l'American Sociological Association, New York
- Bendell, Jem (2001), «Towards participatory workplace appraisal: Report from a focus group of women banana workers», document hors-série, New Academy of Business.

- (2005), «In whose name? The accountability of corporate social responsibility», *Development in Practice*, vol. 15, n° 3/4, pp. 362-374.
- Bender, Daniel E.; Greenwald, Richard A. (2003), *Sweatshop USA: The American sweatshop in historical and global perspective*, New York: Routledge.
- Bernstein, Steven; Cashore, Benjamin (2007), «Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework», *Regulation and Governance*, vol. 1, n° 4, pp. 347-371.
- Béthoux, Elodie; Didry, Claude; Mias, Arnaud (2007), «What codes of conduct tell us: Corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, n° 1, pp. 77-90.
- BIT – Bureau international du Travail (1998), «Tour d’horizon des faits nouveaux dans le monde et des activités du Bureau concernant les codes de conduite, le ‘label’ social et d’autres initiatives émanant du secteur privé en rapport avec les questions sociales», Conseil d’administration, 273<sup>e</sup> session, Groupe de travail sur la dimension sociale de la libéralisation du commerce international, document GB.273/WP/SDL/1.
- (2005), «Social auditing in Bulgaria, Romania and Turkey: Results from survey and case study research», document de travail, Ankara: International Labour Office.
- (2013), «Labour inspection and private compliance initiatives: Trends and issues, Background paper for the Meeting of Experts on Labour Inspection and the Role of Private Compliance Initiatives», BIT, Service de l’administration du travail, de l’inspection du travail et de la sécurité et de la santé au travail.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard, 843 p.
- Boulanger, Paul-Marie (2004), «Les indicateurs de développement durable: un défi scientifique, un enjeu démocratique», *Les séminaires de l’Iddri*, n° 12, 24 p.
- Bourguignon, Annick; Chiapello, Eve (2005), «The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems», *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, n° 6, pp. 665-700.
- Brunsson, Nils; Jacobsson, Bengt (2000), *A world of standards*, Oxford: Oxford University Press.
- Brysk, Alison (2005), *Human rights and private wrongs: Constructing global civil society*, London: Routledge.
- Carasco, Emily; Singh, Jang (2003), «The content and focus of the codes of ethics of the world’s largest transnational corporations», *Business and Society Review*, vol. 108, n° 1, pp. 71-94.
- Cashore, Benjamin (2002), «Legitimacy and the privatization of environmental governance: How Non-State Market-Driven (NSMD) governance systems gain rule making authority», *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 15, n° 4, pp. 503-529.
- CCC – Clean Clothes Campaign (2005), *Looking for a quick fix: How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*.
- (2008), *Rapport de recherche en Inde*.
- (2009), *Cash! Pratiques d’approvisionnement de la grande distribution et conditions de travail dans l’industrie de l’habillement*.
- Cochoy, Franck; Lachèze, Aurélie (2009), «Critique sociale, illusion et gestion: le cas de la Responsabilité sociale des entreprises», présentation à la journée d’études (Clersé-MESHS) «RSE, la responsabilité sociale de l’entreprise: quel potentiel régulateur?» (2 juin 2009).
- Compa, Lance; Vogt, Jeffrey S. (2001), «Labor rights in the generalized system of preferences: A 20-year review», *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 22, n° 2/3, pp. 199-238.

- Croucher, Richard; Stumbitz, Bianca; Vickers, Ian; Quinlan, Michael (dir.) (2013), *Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review*, Genève: BIT.
- Daston, Lorraine; Galison, Peter (2007), *Objectivity*, New York: Zone Books, 500 p.
- Daugareilh, Isabelle (2009), «Responsabilidad social de las empresas transnacionales: Análisis crítico y prospectiva jurídica», *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 27, n° 1, pp. 93-123 (traduction française opérée et diffusée par l'auteur).
- Desrosières, Alain (1993), *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris: La Découverte, 2000, 460 p.
- Diller, Janelle (1999), «Responsabilité sociale et mondialisation: qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement?», *Revue internationale du Travail*, vol. 138, n° 2, pp. 107-139.
- Dodier, Nicolas (1989), «Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité», *Cahiers du centre d'études de l'emploi n° 33 (Justesse et justice dans le travail)*, pp. 281-306.
- Doumbia-Henry, Cleopatra; Gravel, Eric (2006), «Free trade agreements and labour rights: Recent developments», *International Labour Review*, vol. 145, n° 3, pp. 185-206.
- Elliott, Kimberly A.; Freeman, Richard B. (2003), *Can labor standards improve under globalization?*, Washington, DC: Institute for International Economics, 179 p.
- Esbenshade, Jill (2004), *Monitoring sweatshops: Workers, consumers, and the global apparel industry*, Philadelphia (Pa.): Temple university press, 272 p.
- Everett, Jeff S.; Neu, Dean; Martinez, Daniel (2008), «Multi-stakeholder labour monitoring organizations: Egoists, instrumentalists, or moralists?», *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n° 1, pp. 117-142.
- Foucault, Michel (2004), *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris: Seuil/Gallimard.
- Frenkel, Stephen J.; Scott, Duncan (2002), «Compliance, collaboration, and codes of labor practice: The 'adidas' connection», *California Management Review*, vol. 45, n° 1, pp. 29-49.
- Fung, Archon; O'Rourke, Dara; Sabel, Charles (2001), *Can we put an end to sweatshops?*, Boston (Massachusetts): Beacon Press.
- Gadrey, Jean; Jany-Catrice, Florence (2005), *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris: La Découverte, 123 p.
- Gereffi, Gary (1999), «International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain», *Journal of International Economics*, vol. 48, pp. 37-70.
- (2014), «A global value chain perspective on industrial policy and development in emerging markets», *Duke Journal of Comparative & International Law*, vol. 24, pp. 433-458.
- Gillen, Maria (2000), «The apparel industry partnership's free labor association: A solution to the overseas sweatshop problem or the emperor's new clothes», *Journal of International Law and Politics*, vol. 32, pp. 1059-1118.
- Hepple, Bob (1999), «A race to the top? International investment guidelines and corporate codes of conduct», *Comparative Labour Law & Policy Journal*, vol. 20, n° 3, pp. 347-363.
- Jenkins, Rhys O.; Pearson, Ruth; Seyfang, Gill (dir.) (2002), *Corporate responsibility and labour rights: Codes of conduct in the global economy*, Londres: Earthscan, 232 p.
- Kearney, Neil (1999), «Corporate codes of conduct: The privatized application of labour standards», dans l'ouvrage publié sous la direction de Sol Picciotto et Ruth Mayne, *Regulating international business: Beyond liberalization*, Londres: Macmillan Press, pp. 205-220.

- Klein, Naomi (2004), *No Logo. La tyrannie des marques*, Paris: J'ai lu (*No logo: Taking aim at the brand bullies*, 2000).
- Kolk, Ans; van Tulder, Rob (2001), «Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry», *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 2, pp. 267-283.
- Lachèze, Aurélie (2009), «Les fournisseurs: des parties 'prises' par des engagements scripturaux dans la RSE», *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 18, pp. 109-120.
- Lipschutz, Ronnie D. (2004), «Sweating it out: NGO campaigns and trade union empowerment», *Development in Practice*, vol. 14, n° 1/2, pp. 197-209.
- Locke, Richard (2003), «The promise and perils of globalization: The case of Nike, Inc.», dans l'ouvrage publié sous la direction de Thomas A. Kochan et Richard Schmalensee, *Management: Inventing and delivering its future*, Cambridge (Massachusetts): MIT Press, pp. 39-70.
- (2013), *The promise and limits of private power: Promoting labor standards in a global economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- ; Romis, Monica (2007), «Improving work conditions in a global supply chain», *MIT Sloan Management Review*, n° 2, pp. 54-62.
- ; Qin, Fei; Brause, Alberto (2007), «Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 61, n° 1, pp. 3-31.
- Lund-Thomsen, Peter; Lindgreen, Adam (2014), «Corporate social responsibility in global value chains, where are we now and where are we going?», *Journal of Business Ethics*, vol. 123, pp. 11-22.
- Mamic, Ivanka (2004), *Implementing codes of conduct: How businesses manage social performance in global supply chains*, Genève: Bureau international du Travail et Greenleaf Publishing.
- Merk, Jeroen; Zeldenrust, Ineke (2005), «The Business Social Compliance Initiative (BSCI): A critical perspective», Clean Clothes Campaign.
- Micheletti, Michele; Stolle, Dietlind (2007), «Mobilizing consumers to take responsibility for global social justice», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 611, n° 1, pp. 157-175.
- ; — (2008), «Fashioning social justice through political consumerism, capitalism, and the internet», *Cultural Studies*, vol. 22, n° 5, pp. 749-769.
- Moreau, Marie-Ange (2007), «Observations sur la place du droit du travail dans une approche pluridisciplinaire de la responsabilité sociale», dans l'ouvrage publié sous la direction de Marie-Ange Moreau et Francesco Francioni (2007), *La dimension pluridisciplinaire de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Aix-en-Provence: Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp. 219-236.
- OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques (2000), «Inventaire des codes de conduite des entreprises», TD/TC/WP(98)74/FINAL.
- O'Rourke, Dara (1997), «Smoke from a hired gun: A critique of Nike's labor and environmental auditing in Vietnam as performed by Ernst & Young», Transnational Resource and Action Center, San Francisco, CA.
- (2000), «Monitoring the monitors: A critique of PricewaterhouseCoopers (PwC) labor monitoring», Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA.
- (2002), «Monitoring the monitors: A critique of third-party labor monitoring», dans l'ouvrage publié sous la direction de Rhys Jenkins, Ruth Pearson et Gill Seyfang, *Corporate responsibility and labour rights: Codes of conduct in the global economy*, Londres: Earthscan, pp. 196-208.

- (2006), «Multi-stakeholder regulation: Privatizing or socializing global labor standards?», *World Development*, vol. 34, n° 5, pp. 899-918.
- Palpacuer, Florence; Balas, Nicolas (2010), «Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?», *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 201, pp. 89-102.
- Peels, Rafael (2011), *The inclusion of labour provisions in EU's bilateral trade and investment agreements: What about dialogue and disputes?*, rapport réalisé pour ACV-CSC.
- Polaski, Sandra (2004), «Protecting labor rights through trade agreements: An analytical guide», *Journal of International Law and Policy*, vol. 10, n° 1.
- (2006), «Combining global and local forces: The case of labor rights in Cambodia», *World Development*, vol. 34, n° 5, pp. 919-932.
- Rivoli, Pietra (2003), «Labor standards in the global economy: Issues for investors», *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n° 3, pp. 223-232.
- Ross, Andrew (dir.) (1997), *No sweat: Fashion, free trade and the rights of garment workers*, New York: Verso.
- Rossi, Arianna; Luinstra, Amy; Pickles, John (dir.) (2014), *Towards Better Work: Understanding labour in apparel global value chains*, New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Spar, Debora L.; Yoffie, David B. (2000), «A race to the bottom or governance from the top?», dans l'ouvrage publié sous la direction d'Aseem Prakash et Jeffrey A. Hart, *Coping with globalization*, New York: Routledge, pp. 31-51.
- Strange, Susan (1996), *The retreat of the state: The diffusion of power in the world economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Thévenot, Laurent (1986), «Les investissements de forme», *Cahiers du centre d'études de l'emploi n° 29 (Conventions économiques)*, pp. 21-71.
- Thompson, Dennis F. (2008), «A la recherche d'une responsabilité du contrôle», *Revue française de science politique*, vol. 58, n° 6, pp. 933-951.
- Vogel, David (2005), *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Washington DC: Brookings Institution Press.
- (2008), «Private global business regulation», *The Annual Review of Political Science*, vol. 11, pp. 261-282.
- Wells, Don (2007), «Too weak for the job: Corporate codes of conduct, non-governmental organizations and the regulation of international labour standards», *Global Social Policy*, vol. 7, n° 1, pp. 51-74.