



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*Delocalizzazione e Corporate Social Responsibility*

Catherine Mercier-Suissa

Pavia, February 2014

N. 3/2013

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



## Delocalizzazione e Corporate Social Responsibility

Catherine Mercier-Suissa

### Abstract

Il precesso di controllo dell'economicità e, in particolare, l'esigenza di contenere i costi di produzione, spinge molti imprenditori delocalizzare, le proprie unità produttive in Paesi a basso costo di lavoro. Questo processo pone due problemi di CSR: verso le famiglie dei lavoratori i cui processi sono trasferiti all'estero, e verso il comportamento etico delle imprese subappaltatrici. Nella prima parte il paper analizza il contratto di subappalto e le relazioni economiche e giuridiche che il Committente intrattiene con i suoi subappaltatori esteri. Nella seconda parte l'Autore si interrogha come valutare la CSR del Committente in relazione sia alle sue convenienze economiche sia al rispetto vincolante del diritto. Possiamo parlare di norme volontarie e di norme cogenti? L'Impresa committente deve accettare i meccanismi per misurare la sua capacità sociale all'estero? Ha l'Impresa i mezzi per costringere i suoi fornitori al rispetto di una "carta" sociale? Se non riesce o non vuole a conformarsi alle esigenze di cui sopra, quali possono essere le conseguenze?

**Keywords:** Subappalto, CSR, Comportamento etico.

### 1 – Introduzione

Le delocalizzazioni sono al centro delle preoccupazioni attuali dei responsabili politici e dei tecnici dello sviluppo economico e sono oggetto di dibattito nella sfera economica per, almeno, due serie di ragioni.

Le associazioni dei consumatori, i media, le ONG (Organizzazioni non Governative) e certi sindacati sono in grado di far pesare sulle Imprese dei rischi economici attraverso delle campagne di denigrazione, con il boicottaggio dei loro prodotti e con azioni legali. Così come per il rischio di cambio, per il quale esistono una moltitudine di strumenti di copertura, anche contro il rischio di "reputazione" l'Impresa cerca di coprirsi.

Oggi, dobbiamo constatare che in un certo numero di casi, le Imprese continuano a esporsi al rischio "reputazione" per il fatto che controllano con difficoltà i loro circuiti di approvvigionamento. Anche se i sistemi tecnici di tracciabilità sono migliorati e degli esperti si spostano in vari paesi per realizzare dei controlli, stanno perdurando numerosi casi "non etici" di pratiche sociali. D'altra parte la corruzione non permette di fare emergere tutti questi casi, ma possiamo anche interrogarci sulla reale

volontà e l'interesse che ha l'Impresa a controllare la sua filiera di produzione, in particolare quando esiste una contraddizione tra le regole locali e le norme universali alle quali essa fa riferimento. Ciò è particolarmente verosimile nel caso dei subappalti in Cina.

Noi cercheremo quindi di definire ciò che dipende dalla Responsabilità Sociale delle Imprese (per responsabilità sociale e non socialitaria, noi ci riferiamo ai sistemi interni delle Imprese nei riguardi dei loro lavoratori, ma anche delle loro famiglie) quando esse esercitano all'estero e mostreremo, rispettivamente, i limiti attuali delle norme sociali esistenti e delle norme relative al commercio internazionale.

Per questo, noi ci interesseremo più particolarmente, nella prima parte, del subappalto e delle relazioni economiche e giuridiche che il Committente intrattiene con i suoi subappaltatori esteri. In seguito, nella seconda parte, ci interrogheremo su quanto può dipendere dall'impegno volontario del Committente e quanto può dipendere dal rispetto vincolante del diritto. Possiamo parlare di norme volontarie e di norme cogenti? L'Impresa Committente deve accettare i meccanismi per misurare la sua capacità sociale all'estero? Ha l'Impresa i mezzi per costringere i

suoi fornitori al rispetto di una “carta” sociale? Se non riesce o non vuole a conformarsi alle esigenze di cui sopra, quali possono essere le conseguenze?

## **2 – Caratteristiche del subappalto di qualità e presentazione delle relazioni economiche e giuridiche che il committente intrattiene con i suoi subappaltanti esteri**

Nel caso di Imprese dette «a strategia produttiva», (Mercier- Suissa C. et Bouveret- Rivat C., 2007) la delocalizzazione si giustifica, in gran parte, dalla esigenza di riduzione dei costi di produzione. L’impresa si trova quindi in una strategia generica denominata “di controllo dei costi” (Porter, 1982) e, per realizzarla, cercherà di delocalizzare le proprie attività produttive in regioni a bassissimo costo salariale e sociale, approfittando di una mano d’opera abbondante. Così facendo, l’azienda può subappaltare una parte o tutta la sua produzione a un partner/fornitore estero. Preciseremo adesso quello che noi intendiamo per delocalizzazione e subappalto poiché, quest’ultimo elemento, costituirà l’oggetto del nostro studio.

### **2.1 – Delocalizzazione**

La delocalizzazione, nel senso stretto della parola (*offshoring*), consiste nel trasferimento di tutta o parte di un’attività produttiva, commerciale o di R&D all’estero, al fine di reimportarla a costo inferiore sul territorio nazionale. È quindi la chiusura di una fabbrica in Francia, per esempio, seguita dalla sua riapertura all’estero col fine di reimportare la sua produzione a minor costo e/o esportarlo all’estero a partire da questa nuova unità produttiva. Si tratta, in qualche sorta, di un trasloco dell’unità di produzione, di commercializzazione e anche della ricerca. La delocalizzazione, in senso largo, ingloba tutti gli investimenti in un paese a basso costo, anche in assenza di una riduzione concomitante dell’attività nazionale. La delocalizzazione parziale si può assimilare alla “esternalizzazione”.

### **2.2 – Esternalizzazione**

L’esternalizzazione, o *outsourcing*, consiste nel trasferire tutta o una parte di una determinata funzione (sistemi d’informazione, R&D, ecc.) o di un’attività (produzione, logistica, manutenzione) verso un prestatario specializzato. L’azienda può trovare un outsourcee nel proprio territorio nazionale ma anche rivolgersi a un outsourcee straniero, cosa che si raffronterebbe a un subappalto internazionale.

### **2.3 – Subappalto all’estero e rispetto delle norme**

Si tratta di subappalto quando un Committente fa realizzare da un subappaltante una o più operazioni di concepimento, di trasformazione, di fabbricazione o di manutenzione di un prodotto. Il subappalto può riguardare anche i servizi (progetti, pubblicità, ecc.). Queste operazioni costituiscono una trasformazione e una riorganizzazione del sistema di produzione dell’Impresa verso l’estero.

All’estero, il subappalto internazionale (*off shore outsourcing*) può essere assimilato a una delocalizzazione in senso largo se l’Impresa privilegia un subappaltatore estero piuttosto che un subappaltatore locale.

Il fenomeno è difficile da valutare in quanto non esiste nè IDE, nè trasloco dell’unità produttiva dell’azienda nazionale. Possiamo cercare di cogliere questo fenomeno attraverso le importazioni. Il subappalto e le delocalizzazioni permettono alle Imprese di far fronte a una intensa concorrenza. Le imprese riorganizzano la loro produzione su base mondiale servendosi delle differenze di vantaggi che sistono tra i diversi paesi e, in particolare, approfittando delle differenze di regolamentazione in materia di Diritto Sociale. In numerosi settori, di cui il tessile, l’automobile, l’informatica, le telecomunicazioni, ecc., le Imprese abbandonano la produzione manifatturiera. Le attività produttive manifatturiere sono trasferite ai subappaltatori, cosa che permette di ridurre i costi pur avendo meno salariati da gestire. È quest’ultimo argomento che costituirà l’oggetto del nostro studio.

#### **2.3.1 – Quali sono le caratteristiche del subappalto?**

Per i giuristi, il subappalto si divide in due sotto nozioni: il subappalto industriale e il subappalto di mercato.

Collart Dutilleul e Delebecque (2002, p. 851) definiscono il subappalto di mercato come il fatto che «*Il subappaltante effettua un incarico per conto di un dato Impresario (intermediario). Il contratto suppone l’esistenza di un primo contratto iniziale e trova la sua giustificazione in questo contratto concluso tra l’Impresario (intermediario) e l’Azienda Principale (committente)*». Nel subappalto industriale (che è il caso che c’interessa), «*il subappaltatore lavora soltanto che per conto di un’Impresa o di un Fabbricante. Quest’ultimo si appoggia a un subappaltatore unicamente per fare eseguire da un terzo una parte dei compiti che rientrano nel suo ciclo d’attività*». Possiamo considerare che esistono due tipi di subappalto: il

subappalto di specialità e il subappalto di capacità (Tinel, Perraudin, Thevenot e Valentin, 2007).

Il subappalto di specialità è legato al fatto che il Committente non ha, al suo interno, certe competenze particolari per rispondere a una domanda crescente o per trasformare la sua organizzazione di lavoro, o che questa possibilità non esiste in forme comunemente correnti. Il Committente dovrà quindi ricorrere a un'entità esterna capace di fargli un lavoro "su misura". Il subappalto di capacità si adotta quando un'Azienda esternalizza la produzione di un bene o di un servizio che produceva precedentemente al suo interno. L'Esternalizzazione è quindi possibile poiché la produzione non richiede delle competenze specifiche e il prezzo del subappaltatore è più conveniente di quello dell'Azienda committente.

### ***2.3.2 – Nel contesto del subappalto di capacità, le norme sociali sono rispettate ?***

È corrente la distinzione tra le regole del diritto vincolante, e le norme o gli standard adottati volontariamente dalle Aziende. In effetti, esistono delle norme emanate da alcuni organismi internazionali pubblici, come l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIT), nel contesto del "Patto Mondiale" o dall'OCDE (chiamato a sua volta "linea di condotta") e delle norme emanate dai Codici di Condotta o dalle "Carte" (regole) d'aziende private come GAP, Wall Mart, Carrefour, ecc. Degli organismi privati come il *Global Reporting Initiative* (GRI), l'organismo britannico ISEA (*The Institute of Social and Ethical Accountability*) o delle ONG istituiscono ugualmente delle norme che costituiscono il cosiddetto "diritto flessibile" (*Soft Law*). In questo studio, noi considereremo essenzialmente le 6 convenzioni dell'OIT relative al salario minimo, alla durata del lavoro, al lavoro dei bambini, al lavoro forzato, alla libertà d'associazione e alla non discriminazione che sono regolarmente citate nelle "Carte" delle Aziende. Di fronte all'attenzione crescente dei consumatori, delle ONG, dei sindacati, ecc., le imprese fanno in modo che le azioni (processi, procedure, organizzazioni) dei loro subappaltatori siano conformi ai Principi di Responsabilità Sociale (RS) che enunciano.

Perciò, per controllare questa forma di CSR, si realizzano degli "audit sociali". GAP afferma che una squadra di 90 persone è incaricata di realizzare delle verifiche nei 50 paesi in cui le imprese si riforniscono. Le associazioni della distribuzione francese si sono raggruppate attraverso l'*iniziativa di clausola sociale* (ICS) in una procedura comune: la condivisione dei dati raccolti dalle verifiche per evitare che si ripetano. Nel sito di una nota azienda di "controllo di sostenibilità" si legge: "*Come ente*

*di revisione accreditato per l'Iniziativa di clausola sociale* (ICS), SGS può condurre revisioni per stabilire la conformità del fornitore al codice di condotta ICS Il programma, lanciato nel 1998 dalla Federazione dei Rivenditori Francesi (FCD) è riservato ai soli membri".

Ora, malgrado la moltiplicazione di queste verifiche, la situazione sociale presso i partners delle Aziende nei paesi a basso costo, non sono migliorate.<sup>1</sup> Secondo Tinel, Perraudin, Thèvenot e Valentin (2007), i lavoratori che operano per aziende subappaltatrici, in generale, lavorano a condizioni meno favorevoli. Essi possono avere un contratto collettivo meno tutelante e meno vantaggioso di quelli che si applicano ai salariati dell'Impresa datrice. D'altronde in termini di salario e di conflitto nella relazione di lavoro, le condizioni d'impiego e di lavoro diventano più rudi. I "subappaltatori sotto contratto" o *contract manufactures* impiegano a loro volta una mano d'opera meno costosa e una minoranza di operai qualificati (per il montaggio del macchinario di produzione e della loro manutenzione) e una maggioranza di operai poco qualificata per tutti le opere d'assemblaggio o di movimentazione che non possono essere automatizzati.

Lo slancio dei fabbricanti sotto contratto rilancia quindi il movimento di subappalto in cascata (sequenza?). Diventa allora impossibile, per il Committente, visitare tutti i luoghi di produzione. Inoltre, riguardo le 6 convenzioni de l'OIT, se i verificatori possono rilevare gli indici osservabili di insufficienza in materia d'igiene, di sicurezza, di differenze di salario, è molto difficile per essi, venire, comunque, a conoscenza di impedimenti alla libertà d'associazione o delle discriminazione. Anche interrogando liberamente i lavoratori sul posto di lavoro, alla presenza dei loro superiori, non garantisce la libertà di parola. Infine la maggior parte delle verifiche può essere alterata dalla corruzione. Tutte ragioni che ci portano a pensare che l'esercizio della Responsabilità Sociale dipende essenzialmente dall'impegno volontario dei dirigenti e che attualmente il vincolo relativo, attraverso i risultati delle verifiche sociali, è abbastanza debole. Possiamo interrogarci, ora, per sapere se i regolamenti relativi al commercio internazionale permettono di comprendere meglio la realtà delle condizioni di lavoro.

### ***2.3.3 – Nel contesto del subappalto di capacità, le norme relative al commercio internazionale***

<sup>1</sup> Articolo 39 del codice delle Dogane (da: [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr))

### ***permettono di rinforzare la tracciabilità dei prodotti e delle condizioni di produzione?***

Un certo numero d'aziende ignorano i circuiti dei loro approvvigionamenti. Il subappalto sviluppa delle reti di produzione molto estese. I committenti lavorano con dei fornitori che, a loro volta hanno dei subappaltatori. Al fine di identificare questi ultimi, dobbiamo provare a risalire la filiera di fabbricazione seguendo gli scambi dei segmenti di prodotto al momento della loro lavorazione. Questo ci riporta a interessarci dell'origine dei segmenti che compongono il prodotto completo, così come appare presso il cliente finale.

In Francia, il sito Internet della Direzione Generale della Concorrenza, del Consumo e della Repressione Frodi (DGCCRF) (<http://www.dgccrf.bercy.gouv.fr>) indica che non esiste l'obbligo legale o regolamentare, per le imprese, di etichettare l'origine delle merci all'importazione o alla loro vendita sul mercato nazionale. Le eccezioni riguardano alcuni prodotti agricoli o alimentari.

Se i clienti/consumatori possono essere "tenuti all'oscuro" circa l'origine dei prodotti che acquistano, sono tuttavia protetti contro il tentativo di truffa da parte di alcune Imprese. Inoltre l'articolo 39 del Codice Doganale<sup>2</sup> permette agli agenti doganali di verificare che le merci non abbiano una etichettatura che lasci supporre la fabbricazione francese se il prodotto proviene da un paese terzo.

Il Bollettino Ufficiale delle Dogane, (BOD) numero 6.567 del 8 marzo 2003, mira alla protezione dell'origine francese. Esso stipula che, sono perseguibili penalmente, «... le etichette che portano delle diciture che possono indurre in errore sulla vera origine dei prodotti facendo credere ai consumatori che il prodotto stesso è di origine francese».

In materia d'origine, sottolineiamo anche che l'Unione Europea costituisce un solo paese. La DGCCRF definisce l'origine di un dato paese, come segue:

[...] le merci interamente prodotte nel detto paese o che hanno subito l'ultima trasformazione o una lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, in un'impresa attrezzata per questo scopo, di sorta che questa operazione dia origine ad un nuovo prodotto o che costituisca uno stadio di fabbricazione importante. In modo generale, per

determinare l'origine di un prodotto quando la produzione è fatta in più paesi, si utilizzano tre tipi di criteri: il cambio di posizione tariffaria, il criterio del valore aggiunto ed il criterio di lavorazione specifica.

Il criterio di valore aggiunto indica che una certa percentuale di valore aggiunto deve essere realizzato quando si fabbrica il prodotto finito. Così i prodotti

saranno considerati come originari del paese in cui sono stati assemblati quando il valore acquisito risultante dalle operazioni di montaggio e d'incorporazione di pezzi originari del paese considerato, rappresenti almeno 45% del loro prezzo franco fabbrica (PDU). Se la regola del 45% non è rispettata, l'origine del prodotto sarà quella del paese di cui sono originari i pezzi che lo compongono e che rappresentino più del 35% del prezzo franco fabbrica.

Insomma, il criterio di una determinata lavorazione prescrive che una «operazione ben definita deve essere realizzata al momento della fabbricazione del prodotto finito».

A titolo d'esempio, citiamo il caso di pantaloni confezionati in Indonesia con tessuti importati dalla Thailandia e con bottoni o chiusure lampo importati da Taiwan. La confezione completa dei pantaloni in Indonesia, conferisce loro l'origine Indonesiana. Per contro, se si fossero realizzate, da operai indonesiani, soltanto alcune operazioni accessorie, come l'attaccatura dei bottoni o altri tipi di piccole inserzioni, la produzione non potrebbe essere etichettata come origine indonesiana. Tuttavia, dopo che si è scoperta l'origine, bisognerebbe poter identificare, all'interno del paese, i fabbricanti/subappaltatori che hanno realizzato la produzione. Purtroppo, per questo fine, non esistono informazioni sul commercio "interno". Da quanto sopra, possiamo concludere che è molto difficile, per il Committente e per il cliente finale, conoscere l'esatta origine dei prodotti manufatti e più ancora di sapere in quali condizioni il prodotto è stato fabbricato.

Così, da una parte, l'aumento delle procedure di controllo, attraverso le verifiche sociali in particolare, non sono sufficienti per verificare i processi di fabbricazione. Solo i grandi gruppi hanno i mezzi finanziari per indagare circa l'origine dei prodotti e è molto costoso avere dei controllori professionali in tutti i paesi in cui si situano le unità di produzione. D'altra parte, anche se si sono

<sup>2</sup> Articolo 39 del codice delle Dogane (da: [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)).

realizzati dei progressi in materia di tracciabilità di prodotti, le condizioni di produzione rimangono ancora molto difficili da identificare e da valutare. Il Committente ha le maggiori possibilità di controllare la filiera di fabbricazione ma il successo dipende dalle relazioni che intrattiene con i suoi subappaltatori.

### **2.3.4 – Relazioni economiche e giuridiche che il committente intrattiene con i suoi subappaltatori**

Al fine di evitare delle procedure di controllo costose possiamo immaginare che i contratti di subappalto prevedono un certo numero di clausole che mirano a ridurre il rischio di reputazione del Committente. Ciò implica che i Committenti possano essere tenuti come responsabili di pratiche sociali criticabili? Esaminerò alcuni aspetti.

### **2.3.5 – Il committente è responsabile delle condizioni di lavoro adottate dai subappaltatori?**

Le Imprese possono essere giuridicamente responsabili se i loro subappaltatori non rispettano le 6 convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIT) e fanno del "dumping sociale"?

Gorce (2000) definisce il dumping sociale come «*tutte le pratiche che consistono, per una Nazione o un'Impresa, nel violare, aggirare, o degradare, in modo più o meno deliberato, il diritto sociale in vigore (sia esso nazionale, comunitario o internazionale) al fine di trarne un vantaggio economico, specialmente in termini di competitività*».

Oltre a questo dumping sociale *diretto*, ne esiste un altro *indiretto* quando il miglioramento di un diritto sociale o di un salario è limitato ancorché essi siano già molto inferiori a quelli di paesi che hanno livelli di sviluppo simili. Lemesle (1995) sostiene che il Committente nel subappalto si disimpegna di una parte della produzione ma ne conserva la responsabilità a livello della concezione e della commercializzazione. La determinazione dei salari e le condizioni di lavoro sono lasciati ai subappaltanti. Collart, Dutilleul e Delebecque (2002) sottolineano che il subappalto industriale non ha nessuna particolarità ed è, a seconda dei casi, un contratto d'Impresa o di vendita. La legge del 31 dicembre 1975 regola solo il subappalto di mercato e a certe condizioni. Nel caso del subappalto industriale, è necessario invece un contratto d'Impresa affinché ci sia subappalto tra l'Impresario principale e il subappaltante. Il contratto di subappalto, come indicato dalla terza sezione civile della Corte di Cassazione francese il 2 novembre 1983 (Bollettino

civile III, n. 210) è una transazione autonoma e distinta.

Il subappaltatore è quindi un Imprenditore e non un semplice fornitore. L'articolo R225-104 del Codice di Commercio stipula che il rapporto del consiglio d'amministrazione o della direzione, in applicazione della quarta linea dell'articolo L. 225-102-1, deve assicurarsi «*dell'importanza del subappalto e la maniera in cui la società (la) promuove presso i suoi subappaltatori e si accerta, attraverso le sue filiali, che le disposizioni delle convenzioni fondamentali del OIT siano rispettate*».

Questo articolo ha la finalità di informare. Egli serve a orientare le azioni della società ma non obbliga la società stessa a assicurarsi che le loro filiali rispettino le convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Inoltre, il Committente può includere delle regole sociali nei suoi contratti commerciali, controllare i suoi subappaltatori realizzando o ordinando delle verifiche sociali, ma non può essere reso giuridicamente responsabile dei comportamenti non etici dei suoi partner. Siamo costretti a ricordare nuovamente, che la corsa ai prezzi bassi non favorisce il controllo rigoroso della filiera di produzione.

### **2.3.6 – Se le condizioni di lavoro presso i subappaltatori non derivano dalle imprese dei committenti, chi deve esserne responsabile?**

La maggior parte dei subappaltatori sono localizzati in paesi in via di sviluppo che adottano (e reclamizzano) il non rispetto dei diritti fondamentali per attirare degli investimenti diretti all'estero. A titolo di esempio, possiamo citare Gorce (2000, p. 42) che denuncia i paesi che fanno la pubblicità per i loro ridotti costi del lavoro o le loro deboli protezioni sociali. Per esempio, lo Stato dello Yucatan ha messo un annuncio in Messico: «*There's no way I can get my labour costs down \$ 1 an hour; - Yes you can: Yucatan*». Ugualmente l'Honduras ha messo un annuncio dal titolo: «*Want to cut your labor costs? Cut here*». Il Bangladesh mette anche in evidenza dei termini come "Ottimo profitto", «*... egli offre i costi più bassi con una forza di lavoro produttiva [...] le leggi proibiscono la costituzione di sindacati, in certe zone e gli scioperi sono illegali*». D'altronde, certi paesi in via di sviluppo possono avere una visione molto diversa delle nozioni dei diritti inalienabili. Noi possiamo così trovarci in situazioni paradossali dove anche i salariati stessi sono favorevoli a quello che noi consideriamo come una forma di sfruttamento, nella misura in cui questo possa costituire per loro un vantaggio competitivo.

Gasmi e Grolleau (2005) fanno notare che essendo molto limitate le alternative di lavoro, nei

paesi in via di sviluppo gli operai sono molto vulnerabili allo sfruttamento e arrivano perfino a difendere la nozione di “costo ridotto” per non perdere i loro vantaggi competitivi.

Andreff (2001) sottolinea che nelle PED (paesi in via di sviluppo), «*la minaccia di delocalizzazione è utilizzata come un modo di disciplinare la mano d'opera, in materia di salario e di condizioni di lavoro*».

Si tratta di una certa forma di ricatto alla delocalizzazione in altro luogo o alla rilocazione. L'eterogeneità dei regolamenti tra i vari paesi accentua questa disparità di condizioni di produzione fra le Imprese. Così, le sei convenzioni dell'OIT sembrano dipendere maggiormente da azioni pietistiche o da formule incantatorie piuttosto che norme cogenti per le Imprese. La Responsabilità Sociale dell'Impresa deve essere ben compresa come «*ciò che è la responsabilità dell'Impresa, piuttosto che quello di cui l'impresa è responsabile*». L'azione è volontaria o accettata obbligatoriamente per i Committenti. Cerchiamo di rispondere ad alcune domande: da dove proviene l'obbligo? In quale misura possiamo parlare di norme responsabili e di norme obbligatorie? Come rendere una norma sociale obbligatoria a livello mondiale?

### **3 – Quali sono gli elementi che possono dipendere dall'impegno volontario del committente, da una parte, e quali dipendono dalla norma cogente, dall'altra?**

Se è difficile, attualmente, fare applicare le norme esistenti in materia di Responsabilità Sociale presso i subappaltatori, possiamo interrogarci, da una parte, sul modo di responsabilizzare i managers e fare in modo che queste *buone* pratiche di gestione si applichino ai loro partners e, d'altra parte, possiamo indicare a quali condizioni queste norme potrebbero diventare obbligatorie?

#### **3.1 – Responsabilizzare i managers: l'impegno volontario obbligatorio**

Per *buone* pratiche di management, noi consideriamo tutte quelle pratiche che non mettono in pericolo, con i prodotti e i processi di produzione, la salute o la sicurezza umana.

Così, quando le tematiche etiche incidono sulle conseguenze delle attività organizzative per dei terzi, appare la nozione di Responsabilità Sociale dell'Impresa.

Da questo punto di vista, ci sono due possibilità: l'Impresa applica delle *buone* pratiche (procedure) di gestione e le fa applicare anche ai suoi subappaltatori, sapendo dell'impatto positivo

che può avere sulla sua attività; in questo caso, la Responsabilità Sociale d'Impresa dipende dall'impegno volontario di quest'ultima e può anche essere formalizzata nel contesto di una “Carta Etica”; oppure l'Impresa non rispetta queste *buone* pratiche e questa “assenza d'etica” sarà l'oggetto di “pubblica denuncia”, i cui effetti saranno negativi per il Committente.

La critica legata all'assenza d'etica è iniziata in parte da attivisti, dai sindacati, dalle associazioni di lotta per i Diritti Dell'Uomo o per la difesa dei lavoratori e da tutte le ONG, che sono preoccupate dall'esternalizzazione.

Questa critica può anche essere rilevata dai media e/o prendere la forma di azioni “punitive” contro l'Impresa. Così Grolleau, Lakhel e Mzoughi (2004) fanno notare che gli attivisti possono utilizzare diversi mezzi quali il boicottaggio dei prodotti, l'adozione di un “marchio” per discriminare i diversi prodotti, l'attacco dei Siti Internet mediante l'invio di virus, le campagne di e-mail per causare disordini e perdite finanziarie, ecc.

Le ONG sono una fonte credibile d'informazioni per il pubblico e d'impatto sulle multinazionali. Questa credibilità si spiega dal fatto che le azioni sostenute dalle multinazionali non intaccano il prestigio delle suddette Organizzazioni. Biagiotti (2001) cita un'inchiesta realizzata in molti paesi industrializzati (Australia, Francia, Regno Unito, Germania e Stati Uniti) che dimostra che le ONG hanno un'immagine molto positiva e godono di una grande fiducia di pubblico soprattutto nel campo dell'ecologia, della salute e della politica sociale. Se la prima generazione di attivisti aveva come base le NIMBY (*Not In My Back Yard*), cioè il miglioramento delle condizioni nei paesi d'origine delle ONG, la seconda generazione d'attivisti ha esteso le sue competenze basandosi sulla nozione di diritti universali (*Not In Anyone's Back Yard*) (Grolleau, Lakhel et Mzoughi, 2004).

Da allora, oltre le pressioni che queste ONG esercitano sui Governi, le azioni delle ONG influiscono direttamente sulle imprese, dovunque esse si trovino.

Bartoli (2003) mette in evidenza il crollo di oltre il 49% degli utili della Nike, fra il 1997 e il 1998 per le critiche fatte dalle Associazioni e dalla stampa americana, per le condizioni di lavoro disastrose presso i subappaltatori asiatici della Nike. La distruzione dell'immagine di un'Impresa è una minaccia molto seria per la stessa. Una volta distrutta quest'immagine, la sua ricostruzione richiede un costo molto alto e è praticamente impossibile ricostruire l'immagine positiva precedente (Raiborn e Payne, 1990). Il paradosso è che sono spesso le considerazioni non etiche (per esempio i rischi legati alla degradazione dell'immagine, della reputazione, la minaccia di

procedimenti giudiziari) ad essere alla base delle azioni realizzate dalle Imprese per adottare e rispettare una politica etica e che possono essere assimilate a un impegno volontario forzoso. Sottolineiamo ugualmente il fatto che una Impresa leader che soffra di contestazioni può costituire un indicatore, per le altre Imprese del settore, dell'esistenza di un contropotere sufficiente a nuocere gravemente anche le altre Imprese. Così che la semplice minaccia può bastare a porre un termine al non rispetto delle condizioni di lavoro.

Inoltre, al fine di migliorare la loro immagine di marca, in Francia, alcune aziende si sono raggruppate con Organizzazioni non governative (ONG) e dei sindacati (come la CFDT) in un collettivo. "Dell'etica sull'etichetta" che ha il fine di incitare le Imprese della grande distribuzione a promuovere il rispetto dei diritti sociali fondamentali dai loro fornitori.

Certi distributori come Auchan e Carrefour specialmente, hanno formato i loro compratori e controllato alcuni dei loro fornitori al fine di attribuire loro una Certificazione Sociale. Tra l'altro è un altro modo, per l'Impresa, di differenziarsi dai suoi concorrenti producendo un'immagine d'Impresa virtuosa socialmente responsabile. (Mercier - Suissa C. e Belbenoit – Avich J., 2009)

Nello stesso ordine d'idee, si stanno moltiplicando i regolamenti di comportamento volontario. Citiamo, per esempio, il caso del gruppo inglese Primark che vendeva dell'abbigliamento a basso prezzo in quanto ne subappaltava la confezione in Asia. Nel Giugno 2008, la BBC ha denunciato un fornitore di questa marca che aveva subappaltato un ordine in tre laboratori dell'India del sud dove facevano lavorare anche i bambini. La direzione di Primark ha immediatamente rescisso il contratto, rivendicando che essa non aveva mai dato il proprio accordo all'intervento di un diverso subappaltatore per l'ordine in questione. Primark rivendica la sua appartenenza all'Ethical Trading Company, che raggruppa degli industriali, dei sindacati e delle ONG per difendere i diritti dei salariati.

Il Gruppo di cui sopra ha adottato un codice di buona condotta per inquadrare le sue relazioni con i fornitori. In gennaio 2009, la stampa riporta che uno dei suoi fornitori, TNS Knitwear, basata a Manchester, impiegherebbe illegalmente salariati immigrati afgani, pakistani e indiani che producono 20.000 pezzi/settimana. Dopo due verifiche realizzate nel 2008, TNS Knitwear aveva promesso di stabilire dei contratti di lavoro formali. Una nuova verifica è in corso e *Primatek* si riserva il diritto di non rinnovare i suoi contratti se il suo codice di comportamento sarà violato. Tutti questi elementi costituiscono degli standard di norme private, di cui molte imprese non sono ancora

dotate. Oggi esiste quindi, una libera scelta (*peak and choose*) per le Imprese riguardante i diritti civili e sociali. Anche se alcune si impegnano a accettare dei dispositivi di misura delle loro capacità Sociali, non esistono in vero dei meccanismi di sanzioni né di riparazioni coercitive. L'attivismo delle ONG è la sola sanzione possibile. E quindi, a quali condizioni si possono regolare le azioni di tutte le Imprese ?

### 3.2 – *Costringere le imprese: diritto cogente*

Delle norme internazionali non cogenti si sono sviluppate (regolamento delle condizioni di lavoro a norma ISO 26000), ma esse non sono sistematicamente applicate. Ora, per fare applicare queste norme su dei mercati molto concorrenziali, bisogna che le regole siano le stesse per tutte le Imprese e in ogni luogo.

Il moltiplicarsi di « carte etiche » e di codici comportamentali privati prova che ci troviamo di fronte a una sorta di vuoto istituzionale. Quale organismo è oggi legittimato a fare applicare, ed eventualmente sanzionare, un paese o una impresa che non rispettano queste norme sociali? Un comportamento concertato e unificato non può essere imposto senza un'approvazione unanime. L'ONU potrebbe emanare una norma di Diritto Internazionale e farla applicare dal momento in cui tutti gli Stati gli riconoscessero la legittimità per farlo. Il 20 aprile 2005 è stata adottata la "Norma delle Nazioni Unite sulla responsabilità delle società transnazionali in materia dei Diritti dell'Uomo" ma, rifiutata dalle organizzazioni imprenditoriali internazionali, è rimasta lettera morta.

Storicamente sono le organizzazioni internazionali quali l'ONU, l'OCDE, ecc. che, di fronte alla eterogeneità dei diritti e delle situazioni sociali, propongono una armonizzazione delle norme su scala internazionale. Purtroppo queste organizzazioni non hanno né la legittimità né i mezzi tecnici per regolare i sistemi delle Imprese. Ancorché la gestione del "rischio di reputazione" è diventata una questione strategica per i grandi gruppi, numerose sono le Imprese che continuano a ignorarla. Aldilà dell'aspetto morale, questa situazione può apparire normale dal punto di vista dell'Impresa nella misura in cui le disparità di regolamentazione in materia del Diritto di Lavoro non dipendono dall'Impresa stessa.

Bisogna distinguere ciò che dipende dalla responsabilità dell'Impresa e quello che dipende dalla responsabilità della Nazione o delle Nazioni. Certamente una "Impresa virtuosa" può sentirsi responsabile della "conformità sociale" e dei comportamenti dei suoi partner, ma nulla la obbliga giuridicamente. Essa non è proprietaria della fabbrica del suo subappaltatore ma soltanto cliente. Attualmente la CSR è una forma operativa in cui

ogni parte in causa (il committente, il subappaltatore, il cliente finale) assume soltanto la propria responsabilità. La moltiplicazione degli standard e di norme private si traduce in una buona presa di coscienza delle Imprese, senza che esse sopperiscano all'assenza o alla non proliferazione di regole del diritto cogente.

#### 4 – Conclusioni

Attualmente le norme sociali esistenti e le norme relative al commercio internazionale sono relativamente permissive per le Imprese fino a quando gli interventi dei poteri pubblici restano “discreti”. Certo che un inizio di legislazione esiste ma l'applicazione delle regole riguardanti la CSR dipende sulla buona volontà dell'Impresa. Bisogna che il prodotto metta veramente in pericolo la salute del consumatore per fare applicare delle sanzioni.

Tutto ciò che tocca le condizioni di produzione in termini di discriminazione sociale o dumping sociale è certamente denunciato dalle ONG, dai media, ecc, ma la grande maggioranza delle associazioni padronali e la maggior parte degli Stati sembrano preferire, al rispetto delle regole, una maggiore competitività dei prezzi per le loro imprese. Infine, lo studio del ruolo delle questioni etiche nelle procedure di subappalto, ci porta a interrogarci sull'estensione del ruolo di una Impresa virtuosa a una multi virtuosa (per analogia con i termini “ Impresa Nazionale e Impresa Multinazionale”).

Da una parte, la decisione di subappaltare può indurre, nei paesi d'origine, a forti tensioni, legate alle prospettive di perdita massiva di posti di lavoro; inoltre i subappaltatori possono diventare, in seguito, dei concorrenti temibili per i Committenti.

Le pratiche del subappalto non sono, forse, in contraddizione con la Responsabilità Sociale dell'Impresa nel proprio paese d'origine? Dall'altra parte, quando i consumatori si rivelano essere una forza determinante sotto la pressione mediatica delle parti sensibili all'etica nei paesi industrializzati, i consumatori dei paesi in via di sviluppo saranno attenti alle pratiche sociali quando i prodotti che sono loro proposti a basso prezzo soddisfano i loro bisogni? La risposta è negativa!

In funzione di quanto sopra possiamo chiederci se non si stia sviluppando una Responsabilità Sociale d'Impresa legata al “luogo di commercializzazione dei prodotti”.

Per i prodotti destinati a consumatori socialmente abbienti, sarà adottato uno stretto rispetto delle norme sociali; per gli altri consumatori resterà predominante la costante ricerca di costi salariali e prezzi sempre più bassi.

In Francia, è vietato l'ingresso, il magazzino, il transito e la circolazione di tutti i

prodotti stranieri, naturali o manufatti, che portino su loro stessi, sui loro imballi, casse, fardelli, buste, bandelle, etichette o quanto altro, un marchio di fabbrica o commerciale, un nome, un segno, o un'indicazione di qualsiasi natura che possa indurre a credere che si tratti di un prodotto di fabbricazione o di origine francese.

Questa disposizione si applica egualmente ai prodotti stranieri, manufatti o naturali, che indichino come provenienza un luogo che porti lo stesso nome di una località francese ma che non specifichi a chiare lettere il nome del paese d'origine, del prodotto stesso e la menzione “ Importato”.

#### Riferimenti bibliografici

Andreff, W. (2001), *La déterritorialisation des multinationales : firmes globales et firmes réseaux*, Cultures et conflits.

Ashby W.R. (1956), *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London, UK.

Bartoli, H. (2003), *Ethique et économie : médiation du politique*, Organisation des Nations Unis pour l'éducation, la science et la culture, *Economie Ethique* n°6.

Biagiotti, I. (2001), *Faut-il avoir peur des ONG?*, *Revue Courrier de la Planète*, vol. III, n°63, p.47.

Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New York.

Bullert, B. J. (2000), *Strategy Public Relations, Sweatshops and the Making of Global Movement*, Working Paper, The Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy.

Carroll, A. (1999), *Corporate social responsibility*, *Business and Society*, vol. 38, n°3, p.268-295.

Collart Dutilleul, F. e Delebecque, P. (2002), *Contrats civils et commerciaux*, 6e édition, Dalloz.

Gasmi, N. e Grolleau, G. (2002), *Les risques d'effets pervers des opérations de délocalisation par acquisition*, *revue Humanisme et Entreprise*, octobre, p.41-47.

Gasmi, N. e Grolleau, G. (2005), *Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants*, *Revue française de gestion*, vol. 4, n°157, p. 115-136.

Gorce, G. (2000), *Rapport d'information n°2423 déposé par la délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union Européenne sur le dumping social en Europe*, présenté par M. Gaëtan Gorce, Député, Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 25 mai 2000.

Grolleau, G., Lakhali, T. e Mzoughi, N. (2004), *Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation*, *Kyklos*, vol.57, Fasc. 3, p. 387-402.

<http://www.accountability.org.uk> : ISEA, éditeur de la norme AA 1000S

[http://www.burmacampaign.org.uk/dirty\\_list/clean\\_lis](http://www.burmacampaign.org.uk/dirty_list/clean_lis)

- t.html: Campagne pour les droits Humains et la démocratie en Birmanie  
<http://www.dgccrf.bercy.gouv.fr/>: Site de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)  
<http://www.globalreporting.org>: Global Reporting Initiative (GRI)  
<http://www.ilo.org/global/lang--fr/index.html>: Organisation Internationale du Travail  
<http://www.iso.org>: International Organization for Standardization  
<http://www.unglobalcompact.org>: Pacte mondial de l'ONU, initiative lancée en 2000 par le secrétaire général, Kofi Annan incitant les entreprises à appliquer un certain nombre de valeurs dans le domaine des Droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement et de lutte contre la corruption.
- Kimber, R. e Richardson, J.J. (1974), *Pressure Groups in Britain*.
- Lemesle, R.-M. (1995), *La délocalisation off-shore*, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Mercier-Suissa, C. e Belbenoit-Avich, J. (2009), *Rôle des parties prenantes dans la décision de relocalisation*, colloque ESC Brest, L'intention au service de l'imagination, janvier, p.25
- Mercier-Suissa, C. e Bouveret-Rivat C. (2007), *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Gualino, Paris.
- Mercier-Suissa, C. e Bouveret-Rivat, C. (2008), *Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine ?*, XVIIIème Congrès de l'AISLF, Istanbul, 7-11 mai 2008, p. 24.
- Mercier-Suissa, C. e Godek-Brunel, M. (2008), *IDE : le transfert de connaissances vers les employés locaux : mythe ou réalité ? cas de 4 entreprises étrangères installées en Pologne*, XXIVèmes journées du développement de l'ATM, Economie de la connaissance et développement, Université Gaston Berger, Saint-Louis du Sénégal, 20-22 mai 2008, p. 21.
- Mercier-Suissa, C. e Godek, M. (2007), *Conditions d'efficacité des IDE pour le développement des entreprises locales dans les PED*, in GDR CNRS EM-MA (*Economie Méditerranée Monde Arabe*), Université de Galatasaray, Istanbul, 26-27 mai 2007.
- Mercier, S., (2004), *L'éthique dans l'entreprise*, La Découverte, collection Repères, Paris.
- Neely A.D. and Adams C. A. (2001), *The Performance prism perspective*, *Journal of Cost Management*, Vol. 15, No. 1 [7-15].
- Pasquero, J. (2002), *Le défi de la gestion responsable*, in KALIKA M. (ed.), *Les défis du management*, Éditions Liaisons, Paris.
- Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, *Economica*.
- Porter, M.E. e Van der Linde, C. (1995), *Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship*, *Journal of Economic Perspectives*, vol.9, n°4, p.97-118.
- Pulic A. (2005), *Value creation efficiency at national and regional levels: case study – Croatia and the European Union*, in A. Bounfour and L. Edvinsson (eds.), *Intellectual Capital for communities*, Elsevier, Burlington, MA [197-212].
- Raiborn, C.A. e Payne, D. (1990), *Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum*, *Journal of Business Ethics*, n°9, p.889–897.
- Renouard, C. (2007), *La responsabilité éthique des multinationales*, PUF, Paris.
- Smith, N.C. (2003), *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, *California Management Reviews*, vol.45, n°4, p52-76.
- Tinel, B., Perraudin, C., Thèvenot, N. e Valentin, J. (2007), *La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail*, *Actuel Marx* vol.1, n°41, p.153-164.
- Whawell, P. (1998), *The Ethics of Pressure Groups*, vol.7, n°3.
- Zambon S. and Cordazzo M. (2002), *IC Statement vs. Environmental and Social reports: An empirical Analysis of their Convergences in the Italian Context*. Working Paper: University of Ferrara. Paper developed within the EU-Funded Research Project “Prism” and presented at the 2nd PRISM Meeting, Barcelona, 4-5 March.