



**DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES, FISCALES ET DES ENTREPRISES**

**Table ronde sur la responsabilité des entreprises:  
« Filières de production et Principes directeurs de l'OCDE  
à l'intention des entreprises multinationales »**

**COMPTE RENDU DE LA TABLE RONDE**

**19 June 2002**

*Ce document contient le compte rendu de la Table ronde du 19 juin 2002. Il fera partie de la publication de l'OCDE à paraître "Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales - Rapport annuel 2002".*

## COMPTE RENDU DE LA TABLE RONDE

La table ronde de l'OCDE consacrée à la responsabilité des entreprises se tient chaque année en liaison avec la réunion annuelle des Points de contact nationaux (PCN). La deuxième table ronde, qui a eu lieu le 19 juin 2002, avait pour thème la gestion de la filière de production. Dans son allocution d'ouverture, le Secrétaire général adjoint M. Hecklinger a indiqué que la table ronde était l'occasion, pour les organes des *Principes directeurs* et pour le Secrétariat de recevoir "des suggestions et une juste évaluation des mesures possibles pour obtenir de meilleurs résultats dans les filières de production -- ce que les entreprises peuvent faire, ce que les pouvoirs publics devraient faire et ce que d'autres acteurs pourraient faire également."

Les représentants des entreprises, des syndicats et des ONG ont présenté leur point de vue aux PCN et commenté certaines conséquences, pour la gestion de la filière de production, de cet aspect important de la responsabilité des entreprises. Plusieurs orateurs, participants et pays adhérents ont soumis des contributions écrites.

La gestion de la filière de production touche à de nombreux aspects de l'éthique des entreprises qui relèvent des *Principes directeurs* : la sécurité des produits, l'environnement, les transferts de technologie et les relations professionnelles. Lors des débats de la table ronde, plusieurs participants (Steve Canner, United States Council for International Business, Kristian Ehinger, Volkswagen, Maurice Sanciaume, Agilent Technologies, et le PCN australien). ont fait observer que la question d'une gestion responsable de la filière de production se pose dans le monde entier (et pas seulement dans les pays en développement) et pour tout l'éventail des domaines traités dans les *Principes directeurs*. D'autres participants ont exprimé leurs préoccupations en ce qui concerne les droits de l'homme, les conditions de travail et la gestion de la main-d'œuvre dans les sites de production du monde en développement.

La table ronde a été l'occasion d'aborder les thèmes suivants :

### ***Dimension humaine du problème***

Plusieurs participants ont décrit de façon saisissante les conditions difficiles de vie et de travail de certaines populations des pays en développement. Comme ils l'ont fait également observer, ces conditions difficiles ne sont pas absentes dans les filières d'approvisionnement des sociétés multinationales basées dans la zone de l'OCDE. Neil Kearney (Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir) a cité une étude, financée et rendue publique par un groupe de grands distributeurs français, faisant part des résultats d'audits effectués auprès de 300 établissements fournisseurs. Comme l'a indiqué M. Kearney, "la lecture de ces résultats n'est guère encourageante" : au Bangladesh, deux fournisseurs employaient des enfants de moins de 13 ans ; rares étaient les entreprises qui versaient le salaire minimum légal et les semaines de 86 heures, voire davantage étaient monnaie courante ; de plus, les conditions d'hygiène et de sécurité sont parfois déplorables. M. Kearney a également noté que les droits des travailleurs étaient constamment bafoués au Guatemala, les employeurs n'hésitant pas à recourir à la force physique pour empêcher les salariés

d'exercer leur droit d'association. Dans son étude, Carol Pier (Human Rights Watch) rend compte des obstacles à la création de syndicats et de la présence d'enfants dans la filière d'approvisionnement de grands groupes de l'agroalimentaire ; elle signale, en particulier, que des enfants participent à des travaux agricoles dangereux dans les bananeraies équatoriennes.

### ***Pauvreté et mauvaises conditions de travail : un problème commun***

Bien sûr, ces questions préoccupent aussi bien les syndicats que les ONG et les milieux d'affaires : chacun s'y attaque, mais avec un point de vue différent quant à la meilleure façon d'améliorer la situation. Les participants des milieux d'affaires considèrent que les entreprises -- par la gestion de leur filière d'approvisionnement et par d'autres mesures -- doivent contribuer à la réduction de la pauvreté, au respect des droits de l'homme et au traitement juste et équitable des travailleurs (Deborah White, Procter and Gamble). Ils ont également la conviction que les entreprises y contribuent effectivement, en assumant leurs responsabilités dans la filière de production et en créant des revenus par leurs échanges et leurs investissements.

André Driessen (Confédération des industries et employeurs des Pays-Bas) a souligné combien le secteur des entreprises était conscient des graves problèmes que les filières d'approvisionnement posent du point de vue de la responsabilité des entreprises, et que le secteur des entreprises était prêt à coopérer avec les syndicats, les ONG et les gouvernements des pays d'accueil et des pays d'origine pour rechercher des solutions. Deborah White a fait observer que les solutions n'étaient pas nécessairement simples et évidentes, même pour les aspects relativement limités et directs de la gestion de ce problème ; comme elle l'a indiqué, "nous n'avons pas encore de réponses globales". Comme Mme White l'a également noté, les entreprises sont néanmoins déterminées à trouver des réponses et à encourager leurs fournisseurs à respecter des normes de responsabilité du type de celles mises en œuvre par Procter and Gamble. Rappelant certaines observations qui ont été faites dans les commentaires des *Principes directeurs* et lors de la réunion ministérielle de l'OCDE de 2002, Stephen Canner (United States Council for International Business) a indiqué que l'effort déployé par les entreprises était généralement positif (surtout si l'action des pouvoirs publics est bien conçue), mais il y a "des limites à ce que les entreprises peuvent faire et ne pas faire" ; il incombe également aux pouvoirs publics d'agir de leur côté.

### ***Les entreprises peuvent s'appuyer sur trois sources de principes, règles et normes de comportement : le droit interne, les déclarations et conventions internationales, les normes privées***

Les débats concernant les principes, règles et normes de comportement ont fait apparaître trois sources pouvant guider les entreprises : le droit interne, les normes et principes internationaux comme les *Principes directeurs* de l'OCDE, et les normes privées, comme les codes de conduite et autres règles formulés par les organisations professionnelles des entreprises, les syndicats et les ONG.

Le respect du droit est un principe fondamental de la responsabilité des entreprises. Pour Serena Lillywhite (Brotherhood of Saint Laurence, Australie), les normes légales ne sont pas nécessairement faibles dans les pays en développement. Comme elle l'a indiqué, "le droit chinois du travail énonce des normes et des règles aussi ambitieuses que celles en vigueur dans la plupart des pays de l'OCDE, mais le degré auquel elles sont mises en œuvre et influent sur le comportement dans les usines est une autre question... le système et la culture juridiques de la Chine ne fournissent pas un soutien institutionnel fort au respect des lois nationales. Le droit du travail est complexe ; il faut y ajouter les adaptations selon les provinces et les exceptions dont bénéficient certaines zones économiques spéciales... La faiblesse des institutions juridiques chinoises se traduit en outre par une

réticence des salariés à agir pour faire respecter leurs droits, ce qui vient renforcer une tendance déjà marquée à contourner les normes imposées par la loi." Autrement dit, les dispositifs juridiques sont parfois bien plus développés qu'on ne l'admet couramment. Le problème est de créer les conditions qui inciteront un large éventail d'acteurs -- fonctionnaires, directeurs d'entreprises, travailleurs, société civile -- à se montrer plus actifs pour faire en sorte que les réglementations soient respectées.

Comme l'ont noté plusieurs participants, il existe, en plus du droit interne, un cadre ancien, largement accepté et évolutif de principes, normes et conventions. Un grand nombre de ces normes et principes concernent les entreprises et d'autres acteurs comme les pouvoirs publics. Ceci vaut en particulier pour les droits de l'homme (par exemple, Déclaration universelle des droits de l'homme) et pour les droits au travail (par exemple, Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail), domaines où ces principes et normes sont bien établis.

Les débats ont été l'occasion de faire référence à un grand nombre d'initiatives privées dans le domaine des normes, en particulier les codes privés et les programmes de gestion interne et de diffusion d'informations qui s'y rapportent (aspect abordé notamment par Deborah White dans le contexte de Procter and Gamble). On a également noté le rôle des initiatives à l'échelle de l'ensemble d'un secteur (Neil Kearney). On s'est en outre interrogé sur l'efficacité de certaines normes privées de certification (voir ci-après la section "surveillance et audit externes").

### ***Comment les responsabilités doivent-elles être partagées entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs ?***

Le partage des responsabilités entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs est au cœur du problème de la gestion responsable de la filière de production. Si les entreprises sont organisées en entités distinctes, c'est pour des raisons d'efficacité économique et de responsabilité juridique. Pour que la notion de "société" ait une signification juridique ou économique quelconque, il faut bien que les sociétés se voient assigner certaines limites juridiques et opérationnelles. D'où la nécessité d'une répartition des responsabilités entre les sociétés et les autres acteurs avec lesquels elles réalisent leurs activités (fournisseurs, sous-traitants, clients, financiers, etc.). Les représentants des milieux d'affaires ont souligné que la responsabilité de l'entreprise dans la filière de production ne saurait aller jusqu'à "assumer" les problèmes d'autres sociétés, et en particulier leurs responsabilités juridiques ou réglementaires (André Driessen et Deborah White).

D'autres participants ont néanmoins noté que les nouvelles technologies et les nouvelles techniques de gestion offrent aux entreprises une grande souplesse dans la façon dont elles conçoivent leurs opérations et, partant, dans la façon dont elles aménagent leurs responsabilités. Jim Baker (Confédération internationale des syndicats libres) a souligné que le secteur du textile et de l'habillement a déjà connu une restructuration radicale et un transfert des emplois vers les régions à bas salaires, respectant peu les droits des travailleurs et offrant de mauvaises conditions de travail. Etant donné ces possibilités de remodelage de la filière d'approvisionnement en fonction de l'environnement juridique, réglementaire et culturel, de nombreux participants (par exemple, Ineke Zeldenrust, Campagne Clean Clothes) ont jugé inacceptable que les sociétés refusent d'assumer les responsabilités qui s'y rapportent. Ineke Zeldenrust a souligné combien il importe de bien saisir la problématique d'une gestion responsable de la filière de production et la nécessité "de mettre à plat le problème... et d'examiner les moyens d'action possibles." Carol Pier a exposé la position de Human Rights Watch : lorsqu'une entreprise contracte directement avec un fournisseur, mais n'exerce pas son influence quant au respect des droits au travail par ce fournisseur, elle se rend complice des violations des droits de l'homme subies par les travailleurs.

### ***Faut-il imposer les mêmes normes aux PME ?***

Les participants ne se sont pas montrés favorables à l'application de normes et principes moins stricts aux PME multinationales (tel a été le cas, par exemple, de Neil Kearney). Néanmoins, ils ont généralement reconnu que les PME sont moins sensibilisées aux problèmes que pose une gestion responsable de la filière de production. Les pouvoirs publics peuvent aider les PME à mieux comprendre les réalités de la responsabilité des entreprises à l'égard de leurs filières d'approvisionnement dans les pays en développement. Pour cela, il leur faut bien comprendre la culture, l'environnement des affaires et le cadre juridique dans lesquels elles opèrent ; elles doivent aussi se rendre compte pourquoi "l'émancipation et l'autodétermination" des travailleurs sont importantes (Serena Lillywhite).

En outre, les PME peuvent se trouver dans une situation légèrement différente de celle que connaissent les grandes entreprises (qui peuvent souvent exercer une forte influence sur leurs partenaires commerciaux). Serena Lillywhite a souligné, par exemple, le grand rôle des groupements d'achat des petites entreprises dans le secteur de l'optique. Ineke Zeldenrust a également noté le poids des groupements d'achat, intermédiaires entre les petits importateurs néerlandais et les marchés mondiaux. Toutes deux ont considéré que promouvoir la responsabilité au niveau de ces organismes offrait une voie très prometteuse pour développer la responsabilité des entreprises dans la filière de production. On a fait remarquer en outre que les dispositifs contractuels devraient comporter des clauses sociales. Selon le PCN canadien, la véritable solution pour les PME est de changer de fournisseur si les normes ne sont pas respectées, car du point de vue du fournisseur, le risque de perdre un client est essentiel. Le délégué de la Commission européenne a attiré l'attention des participants sur une nouvelle publication portant sur environ 8 000 PME, dont la plupart sont "désireuses et disposées à favoriser la responsabilité des entreprises."

### ***Complexité et contrôle***

Plusieurs participants ont bien illustré toute la complexité de la gestion de la filière de production. Maurice Sanciaume a exposé les problèmes rencontrés par Agilent Technologies pour gérer une vaste filière de production, dans laquelle cette société est à la fois en situation d'acheteur et de fournisseur. Comme l'a signalé Deborah White, Procter and Gamble emploie 106 000 salariés dans 80 pays et distribue 250 marques à 5 millions de consommateurs de plus de 130 pays. Procter and Gamble a plus de 100 000 fournisseurs. La nature des liens contractuels avec ces fournisseurs va des transactions de pleine concurrence sur des marchés de type spot à des relations étroites avec les fournisseurs assurant des "missions critiques". Tous les intervenants sont convenus que les problèmes de contrôle de la filière d'approvisionnement comportent des spécificités sectorielles.

Dans le contexte des relations de sous-traitance qu'elle a pu étudier dans le cas de la Chine, Serena Lillywhite a souligné combien il est important de reconnaître que la responsabilité des entreprises dans la filière de production est un problème très complexe. Les relations avec des usines chinoises posent, aussi bien sur le plan conceptuel que sur le plan éthique, des problèmes aux petites entreprises, même si elles sont déterminées à faire tout leur possible pour opérer conformément aux règles de l'éthique. Il faut du temps, des ressources et une grande détermination. Il faut faire appel à des spécialistes qui connaissent bien les questions d'emploi, d'environnement et de réglementation des pays en développement.

### ***Il n'y a pas d'excuses valables pour ne pas mettre en place des processus assurant le respect des droits fondamentaux au travail***

Plusieurs participants ont mis en garde contre l'attitude qui consiste à invoquer la complexité pour ne pas assumer la responsabilité qui s'impose (Neil Kearney, Ineke Zeldenrust, Jim Baker). Les entreprises sont prêtes à assumer la responsabilité de la qualité des produits tout au long de la filière de production. Elles conçoivent leur gestion de la filière d'approvisionnement de manière à mettre en œuvre des normes acceptables de qualité des produits. Certains participants ont estimé que, si elles peuvent le faire dans ce domaine, elles doivent également pouvoir adopter des mécanismes similaires de contrôle dans d'autres domaines de la responsabilité des entreprises, en particulier le respect des droits fondamentaux au travail.

Ineke Zeldenrust a souligné le pouvoir et l'influence que confèrent des relations à long terme avec les fournisseurs et a exhorté les entreprises à privilégier ce type de relations. Elle a également appelé à renoncer à la dissociation de la responsabilité des entreprises et des fonctions d'approvisionnement, les systèmes d'approvisionnement devant être conçus de manière à "intégrer pleinement les considérations qui ont trait à la responsabilité des entreprises."

Deborah White (Procter and Gamble) a estimé que, malgré ses mérites, cet argument de reconception de la filière de production est sans doute excessif. Elle a évoqué en particulier les problèmes juridiques que cela peut poser. Doug Worth (BIAC) a demandé aux participants à la table ronde de ne pas négliger les coûts, qui peuvent être élevés, d'une profonde restructuration des relations contractuelles. Selon sa propre expérience dans le secteur des ordinateurs, le coût pour une société qui veut changer ses principaux fournisseurs peut atteindre un milliard de dollars. En revanche, Neil Kearney a indiqué que, selon sa propre expérience, une telle restructuration peut être menée à bien dans certains secteurs à un coût relativement faible. Kristian Ehinger s'est référé à l'expérience de Volkswagen en Chine (voir ci-après), qui illustre comment l'action des pouvoirs publics, notamment par les mesures qui se répercutent sur la gestion et le contrôle, peut avoir un effet sur l'influence que les entreprises sont à même d'exercer sur le comportement de leurs fournisseurs.

### ***Contrôles internes***

La gestion de la filière de production est l'un des principaux éléments de la gestion des risques. Comme l'a noté André Driessen, "il y aura inévitablement des dysfonctionnements dans les filières complexes d'approvisionnement ; ce qu'il faut, c'est que les entreprises puissent traiter les problèmes dès qu'ils sont décelés". Les entreprises doivent être également mieux à même d'adopter les mesures qui s'imposent pour éviter la réapparition d'un même problème. Et, d'un secteur et d'un pays à l'autre, les problèmes seront de nature différente et les outils de gestion les plus adéquats ne seront pas les mêmes.

Deborah White a donné un exemple des contrôles internes mis en place par Procter and Gamble pour assurer le suivi de ses relations avec ses 100 000 fournisseurs. Procter and Gamble distingue les fournisseurs de matières premières et les sous-traitants. Elle dispose d'un organisme d'achat pour le monde entier et veille à la sécurité des produits pour les consommateurs et pour les travailleurs. Mais son personnel n'est pas formé pour contrôler d'autres aspects de la responsabilité des entreprises, notamment le respect des droits de l'homme. Sur un plan plus large, Procter and Gamble a diffusé auprès de ses fournisseurs remplissant une "mission critique" une brochure contenant des directives en matière de responsabilité des entreprises. Elle a également modifié ses contrats en exigeant le respect du droit local du travail. Elle a en outre mis en place des programmes correctifs et un contrôle interne,

et pour influencer sur le comportement de ses fournisseurs, elle use également de la menace de résiliation des contrats.

Kristian Ehinger (Volkswagen AG) a demandé aux participants de ne pas négliger le rôle des mesures internes du type de celles utilisées par Procter and Gamble. A son avis, ce type d'action pour promouvoir une gestion responsable de la filière de production a toutes chances d'être plus efficace -- aussi bien du point de vue des performances que du point de vue du coût -- que les mesures externes.

### ***Surveillance et audit externes***

En mettant l'accent cette année sur la filière de production, on a pu approfondir un thème qui avait déjà été abordé lors de la table ronde de l'an dernier. Dans les deux cas, il est ressorti des débats qu'il ne fallait pas surestimer le rôle de la surveillance et de l'audit externes dans le règlement des problèmes qui concernent la filière de production. Cet instrument a des limites à la fois sur le plan du coût et de l'efficacité.

Les milieux d'affaires ont souligné le coût parfois prohibitif de la surveillance et de l'audit externes. L'exemple de la société de Deborah White, qui fait appel à 100 000 fournisseurs, illustre parfaitement l'ampleur de la tâche lorsqu'on veut mettre en place un dispositif de surveillance externe de tous les fournisseurs. Comme l'indique la contribution écrite du BIAC, "il n'est pas réalisable, du point de vue économique ou logistique, pour toutes les entreprises, de surveiller et contrôler tous leurs fournisseurs ; le meilleur moyen de contrôler les performances sociales et environnementales de toutes les entreprises est l'application et l'exécution, par les autorités nationales, des dispositions législatives et réglementaires qui protègent les travailleurs et l'environnement."

D'autres participants ont mis en doute l'efficacité de la surveillance et de l'audit externes. Roy Jones (TUAC) a posé la question fondamentale du point de vue institutionnel : "Qui contrôle les contrôleurs ?" Il a souligné toute l'importance d'une action durable et autodéterminée par le biais de l'éducation et de la formation. En l'absence de normes largement admises de performance, d'audit et d'information, il n'est pas surprenant que les cabinets spécialisés dans le bilan social produisent parfois des rapports dont l'exactitude et l'exhaustivité peuvent être contestées. Comme l'a fait observer Carol Pier, l'une des entreprises sur lesquelles portait son étude était "membre signataire" d'un grand programme d'audit et de certification dans le domaine social, dont l'objectif est de contrôler le respect de normes sociales adéquates dans la filière de production. Or, selon les allégations contenues dans son étude, les fournisseurs équatoriens de cette société emploient des enfants à des activités dangereuses et font obstacle à l'organisation de syndicats, mais ces violations des droits des travailleurs ne sont pas contraires aux conditions d'affiliation des sociétés au programme d'audit et de certification.

### ***Droits des travailleurs : nécessité d'un mécanisme décentralisé de contrôle et de responsabilité***

D'autres participants ont mis en doute la faisabilité de la mise en œuvre d'audits externes et de contrôles internes pour surveiller les résultats obtenus par des millions de sites de production répartis à travers la planète. Jim Baker a souligné le rôle que les droits -- en particulier les droits au travail -- pouvaient jouer pour faciliter une surveillance décentralisée des performances des entreprises. On ne peut pas "prétendre protéger les individus par un contrôle à distance". Selon lui, quel que soit le type de système de contrôle interne ou externe qu'une entreprise peut adopter, un tel système "se révélera déficient" par rapport à un système via lequel les travailleurs peuvent protéger leurs propres droits.

Serena Lillywhite a développé un thème similaire, en soulignant les liens entre les droits des travailleurs et le degré d'efficacité de l'environnement juridique et réglementaire en Chine. Pour elle, les déficiences ne tiennent pas seulement à l'application même des réglementations, mais aussi à des facteurs plus décentralisés, notamment la capacité qu'ont les travailleurs à agir de leur propre chef pour "faire respecter leurs droits sans crainte de représailles". Les expériences qu'elle a pu faire en Chine montrent qu'un code de conduite d'une entreprise ne peut à lui seul garantir la protection des droits des travailleurs.

Le Point de contact national néerlandais a indiqué qu'il avait été saisi d'un cas concernant les activités de sous-traitance d'une petite société néerlandaise en Inde. Il s'est demandé s'il devait accorder la même importance aux deux normes fondamentales du travail mises en cause dans cette affaire, le travail des enfants et la liberté syndicale.

Les ONG et les représentants des syndicats ont rejeté l'idée que certaines normes du travail soient plus importantes que d'autres.

### ***Rôle des pouvoirs publics***

Comme lors de la table ronde de l'an dernier, les participants à celle de cette année sont tous convenus que les pouvoirs publics devaient assumer leur rôle légitime de réglementation et d'application des lois. Par exemple, le BIAC déclare dans sa contribution écrite : "la mise en œuvre et l'application des dispositions législatives et réglementaires nationales par les pouvoirs publics sont indispensables pour créer des marchés concurrentiels, protéger l'environnement et préserver les droits de l'individu... Dans certains pays, le manque de ressources et une infrastructure institutionnelle insuffisante empêchent les autorités compétentes d'appliquer efficacement ces dispositions législatives et réglementaires. Il n'y a qu'un seul remède à long terme à ces défaillances : les pouvoirs publics doivent créer un environnement propice à une croissance interne tirée par l'investissement, qui permettra de disposer des ressources nécessaires pour appliquer et faire respecter le droit par toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou quelle que soit la nationalité de ceux auxquels elles appartiennent".

Néanmoins, comme certains participants à la table ronde l'ont souligné, ce n'est pas parce que les pouvoirs publics n'assument pas leurs responsabilités que les entreprises doivent en prendre prétexte pour ne pas assumer les leurs. Pour reprendre les termes de Neil Kearney, "les entreprises doivent respecter volontairement les normes internationales, même en l'absence de réglementation et d'application de celle-ci." Comme l'a fait observer Ineke Zeldenrust, les entreprises ne sont pas les victimes passives d'un environnement réglementaire faible, car elles peuvent choisir où investir et où sous-traiter.

Dans sa contribution écrite à la table ronde, le BIAC note les limites auxquelles on se heurte si l'on veut substituer les entreprises aux pouvoirs publics pour la gestion de la filière de production. La principale limite est sans doute "l'incapacité de toucher la grande majorité des travailleurs dans le monde qui produisent des biens pour la consommation locale ou qui exercent leurs activités en dehors de l'économie formelle. Pour ces travailleurs, vouloir faire respecter le droit local par le biais de la chaîne mondiale d'approvisionnement ne serait guère bénéfique, voire pas du tout." Autrement dit, la pauvreté dans le monde est un problème urgent, mais la filière d'approvisionnement n'est qu'un élément d'un ensemble plus large, le développement économique.

### ***Responsabilité des entreprises -- coût ou avantage compétitif ?***

A de nombreux égards, dans le débat concernant une gestion responsable de la filière de production, il importe de savoir si la gestion de la filière d'approvisionnement est un coût ou un avantage compétitif pour les donneurs d'ordres et les fournisseurs. Par exemple, si une gestion responsable est source de rentabilité, il suffira sans doute, pour "vendre" la responsabilité dans ce domaine, de sensibiliser les entreprises et de mettre en lumière les meilleures pratiques. Dans un certain sens, si une gestion responsable est un centre de profit, une attitude citoyenne des entreprises s'impose d'elle-même. En revanche, si un comportement responsable est coûteux pour les entreprises ou si, dans le contexte économique plus large, certaines entreprises y gagnent et d'autres y perdent, la question de la mise en place de normes de comportement des entreprises et d'incitations au respect de ces normes revêt davantage d'importance.

Comme on pouvait s'y attendre, les débats de la table ronde n'ont pu résoudre ce dilemme fondamental. Les participants ont donné des exemples et fait part d'expériences qui vont dans les deux sens. A en juger par l'expérience de Neil Kearney, une gestion responsable est un investissement et pas un coût : les activités de fournisseurs localisés dans une région de l'Inde se caractérisaient par "un travail massif des enfants, la violation des droits des travailleurs et des conditions horribles de travail". De meilleures conditions de travail n'ont pas seulement permis d'améliorer le sort des travailleurs ; le fournisseur a pu constater des gains de productivité, une meilleure qualité des produits et une plus forte rentabilité. L'intervention de Serena Lillywhite montre également que certains entrepreneurs chinois s'intéressent à la "production éthique" en ce qu'elle peut créer un avantage compétitif, mais cela suppose bien entendu la démonstration, d'une manière ou d'une autre, que le fournisseur est véritablement "éthique".

En revanche, d'autres interventions tendent à montrer qu'une gestion responsable peut être très coûteuse. Il faut en particulier prendre en compte le coût du relèvement effectif des normes (il faut, par exemple, gérer la demande du produit de façon à ne pas créer des pointes qui créent une charge de travail écrasante pour les salariés du fournisseur et payer pour la mise en place d'un plus grand nombre de services sociaux) et les dépenses exposées pour contrôler les sites de production et faire connaître à une audience plus large des résultats obtenus. Les milieux d'affaires ont fait observer que ces coûts pouvaient être aussi bien modiques qu'astronomiques, en fonction du problème et du secteur.

### ***Transparence***

Un large accord s'est dégagé entre les participants à la table ronde sur l'importance de la transparence. Tous les participants ont considéré qu'une plus grande transparence contribuerait à créer les conditions propices à une gestion responsable des filières d'approvisionnement. Mais cette action en faveur de la transparence n'a pas suscité un aussi large accord quant à sa portée et à ses modalités.

Un grand nombre des participants des ONG et des syndicats ont appelé à une "pleine transparence de la filière de production", c'est-à-dire une large publication des noms et sites des fournisseurs. La plupart des orateurs se sont référés sur ce point à des initiatives volontaires. Toutefois, Serena Lillywhite et Neil Kearney ont estimé que si les pays imposaient l'obligation d'indiquer le "pays d'origine" sur certains produits, on avancerait dans la voie d'une plus grande transparence. Serena Lillywhite a cité, par exemple, les régimes complexes de licence qui permettent d'étiqueter "Made in Italy" des montures de lunettes de grande marque, alors qu'en fait 75 pour cent de la production est réalisée en Chine.

Certains représentants des milieux d'affaires ont néanmoins estimé qu'une transparence totale obligerait les entreprises à divulguer des secrets d'affaires. Doug Worth et Kristian Ehinger ont souligné qu'au moins dans le secteur des ordinateurs et de la construction automobile, les pratiques en matière d'approvisionnement comportaient des secrets d'affaires. Si l'on veut une plus grande transparence, il faudra d'une manière ou d'une autre préserver ces secrets.

En revanche, l'expérience dont a fait part Serena Lillywhite dans le secteur de l'optique montre qu'au moins dans ce secteur, il est courant que des concurrents rendent visite aux fournisseurs. Pour elle, il n'y a guère de problèmes de divulgation de secrets d'affaires, même si une visite d'usine peut parfois servir à rassembler des informations sur les produits d'un concurrent. Comme l'a noté Deborah White, Procter and Gamble, qui se considère comme leader dans ce domaine, croit fermement à la transparence et diffuse beaucoup d'informations.

### ***Impact sur le développement***

Au total, l'impact des activités d'approvisionnement sur le développement est jugé positif. Steve Canner a posé à ce sujet les questions suivantes : "Une gestion responsable de la filière de production est-elle importante pour les producteurs, les travailleurs et les pays en développement ? Les *Principes directeurs* sont-ils une source de protectionnisme occulte ou d'avantage compétitif sur le marché mondial ?" Il a formulé une réponse à ces questions au niveau global, c'est-à-dire au niveau de l'ensemble des économies. Pour lui, la réponse globale dépend des multiples interactions des politiques des pouvoirs publics et des entreprises. Si ces deux catégories d'acteurs parviennent à coopérer fructueusement, les activités d'approvisionnement peuvent être très bénéfiques pour les pays producteurs, du point de vue de la protection de l'environnement, de la valorisation du capital humain et des transferts de technologie. Steve Canner s'est référé à une étude de l'OCDE "L'investissement direct étranger : optimiser les avantages, minimiser les coûts", selon laquelle, si "l'environnement-cadre" est bien conçu, l'accueil d'entreprises multinationales (y compris pour leurs activités d'approvisionnement) est lui aussi bénéfique.

Kristian Ehinger a signalé que Volkswagen doit créer en Chine des entreprises communes 50/50 du fait de l'obligation de contrôle local. Cette obligation, associée à des obligations d'intégration locale, fait qu'il est difficile pour Volkswagen de gérer ces coentreprises comme elle le souhaiterait. Elle s'efforce néanmoins d'y parvenir. Elle a signé un accord-cadre d'entreprise -- un contrat de droit privé signé avec des fédérations syndicales internationales -- énonçant les normes fondamentales du travail qui s'appliqueront dans les usines chinoises. Kristian Ehinger note également que les fournisseurs de Volkswagen -- qui l'ont suivie sur le marché chinois -- apportent avec eux des technologies et un savoir-faire. Cela est très bénéfique pour le développement de la Chine.

Le délégué brésilien a constaté que ces efforts contribuaient à renforcer les capacités institutionnelles et réglementaires. Au Brésil, ils constituent une référence sur laquelle chacun peut s'appuyer pour bien saisir les exigences d'une gestion responsable. Il s'agit d'un "processus permanent de maturation". Le délégué brésilien prend comme exemple le développement durable. Naguère mal connu ou difficilement accepté, il est devenu aujourd'hui un concept générique extrêmement utile que chacun -- les entreprises, les syndicats, la société civile et les pouvoirs publics -- peut utiliser pour examiner et comprendre tout un éventail de questions relevant de l'action des pouvoirs publics et des entreprises.

### *Vers une position commune -- la contribution des Principes directeurs*

Les participants à la table ronde sont largement convenus qu'à long terme une solution durable des problèmes qui ont trait à la filière de production suppose la mise en place d'un cadre approprié de règles et réglementations. Un accord semble également s'être dégagé sur le fait qu'un tel cadre est actuellement déficient dans certains pays. Neil Kearney s'est prononcé en faveur d'une combinaison de "réglementations, mondiales et nationales, et d'efforts volontaires" pour améliorer ce cadre. Les conclusions du BIAC, intitulées "Aller de l'avant" vont globalement dans le même sens : "les entreprises conviennent généralement que la meilleure façon de contribuer à l'amélioration des normes de travail et d'environnement appliquées par un fournisseur direct ou un sous-traitant est de le convaincre qu'il est de son intérêt d'améliorer ses normes..." et que les initiatives volontaires ne doivent pas "détourner l'attention du moyen primordial à mettre en œuvre pour promouvoir la protection environnementale et sociale : l'application et l'exécution des dispositions législatives et réglementaires nationales.

Malgré ce large accord sur l'importance d'une réglementation adéquate, de nettes divergences de vues sont apparues en ce qui concerne la nature et la portée de la responsabilité des entreprises lorsque celles-ci opèrent dans un environnement où le cadre réglementaire ne fonctionne pas correctement. Les participants à la table ronde ont exprimé des points de vue différents, dans la plupart des domaines évoqués précédemment, quant à la nature et la portée de la responsabilité dans la filière de production et au degré auquel on peut attendre des entreprises qu'elles modifient leurs décisions d'investissement et leurs pratiques internes de gestion pour se conformer aux normes de comportement responsable. Cela étant, un grand nombre de participants ont attiré l'attention sur l'ensemble très étoffé de déclarations, conventions et instruments adoptés au niveau international -- notamment les *Principes directeurs* de l'OCDE -- dont les entreprises peuvent tirer parti pour concevoir leurs politiques et leurs pratiques de gestion.

La contribution des *Principes directeurs* à une amélioration des pratiques mises en œuvre dans la filière de production est tributaire, selon certains participants, de l'efficacité d'ensemble des *Principes directeurs* et de leurs mécanismes d'application. Carol Pier a soulevé un certain nombre de questions dans la perspective d'une plus grande efficacité et d'une "meilleure équivalence fonctionnelle" des PCN (elle demande, par exemple, comment les PCN décident si un cas spécifique "justifie un examen plus approfondi" et si les acteurs concernés sont suffisamment sensibilisés à leur action dans le contexte national spécifique). Serena Lillywhite a invité instamment à plus de "conformité des crédits à l'exportation et à l'importation et des autres mesures publiques avec les *Principes directeurs*". La question de savoir si les *Principes directeurs* s'appliquent uniquement à l'investissement ou bien à la fois à l'investissement et aux échanges reste controversée. Pour Patricia Feeney (Rights and Accountability in Development) et Roy Jones, les *Principes directeurs* s'appliquent à ces deux domaines. Pour les milieux d'affaires, ils ne s'appliquent qu'à l'investissement international, puisqu'ils font partie intégrante de la Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Les commentaires de plusieurs PCN montrent également qu'il faudrait sans doute examiner de plus près cette question.