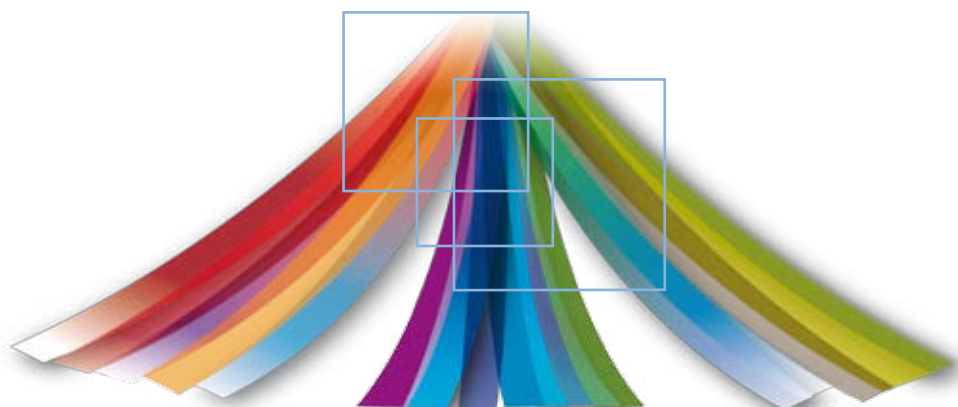


NOTES DE SYNTHÈSE DU PACTE MONDIAL POUR L'EMPLOI



Organisation
internationale
du Travail



PRATIQUES RESPONSABLES DANS LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

1. Résumé

La crise économique et financière représente un énorme défi pour les entreprises et a un impact considérable sur le bien-être des personnes qui sont touchées directement (celles qui perdent leur travail) ou indirectement (celles qui ne perdent pas leur travail, mais dont les conditions de travail, y compris les conditions psychologiques, se dégradent). Ce défi est accentué pour les entreprises de petite taille impliquées dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises plus grandes.

En temps de crise, les principaux enjeux pour les entreprises et les représentants d'employeurs et de travailleurs

au niveau de l'entreprise consistent à savoir comment gérer l'impact de la crise sur l'entreprise via le dialogue, l'information, des consultations et des négociations et à minimiser les coûts sociaux. Le principal enjeu pour les décideurs et les partenaires sociaux au niveau national et sectoriel est de savoir comment aider les entreprises à atteindre cet objectif. L'OIT aide ses mandants à relever ces défis avec un travail en amont (élaboration de manuels, guides, directives politiques, etc.) et une assistance au niveau national avec des projets de coopération technique.

2. Description des enjeux politiques

La crise financière a introduit un ensemble de problèmes sérieux dans une économie mondialisée, notamment :

- Les marchés nationaux s'intègrent dans les marchés mondiaux pour vendre des produits, services et facteurs de production ; ils deviennent de plus en plus interdépendants en raison des nouvelles structures des échanges, des flux de capitaux et de technologie. Depuis le milieu des années 1980, cette intégration des marchés s'est accélérée, attisée par le fait que de nombreux gouvernements ont adopté des systèmes économiques de libre-échange et conclu des accords de commerce international. Des progrès technologiques rapides, en particulier dans les domaines de la communication et de l'information, du transport et de la production ont permis de mettre en place des systèmes à grande échelle pour la

production et la distribution mondiales. Les systèmes de production étant ramenés à leurs composantes, la stratégie d'entreprise s'appuie davantage sur l'externalisation, de sorte que la production de biens intermédiaires est traitée à l'international et confiée aux entreprises qui proposent les conditions les plus intéressantes. L'actuelle vague de mondialisation se caractérise par un commerce accru de produits manufacturés, alors que la participation des pays développés dans l'exportation de produits manufacturés a diminué. À la différence du passé, où les échanges des pays en développement concernaient principalement des matières premières et des denrées, depuis le début des années 1980, les échanges entre pays industrialisés et pays en développement ont de plus en plus concerné des produits manufacturés concurrentiels. Tandis qu'en 1995, les pays développés étaient responsables de 85

La série des notes de synthèse du Pacte mondial pour l'emploi est destinée à informer les lecteurs de la pertinence des domaines techniques d'action de l'OIT pour faire face aux récessions économiques et participer à une reprise économique durable. Chaque note invite le lecteur à prendre contact avec l'OIT pour des informations et un soutien complémentaires.

D'autres notes sont disponibles à l'adresse <http://www.ilo.org/jobspact>



% des exportations mondiales de produits manufacturés, cette part se réduit en 2006 à 67 % environ.¹ Les exportations de produits manufacturés des pays en développement ont augmenté : d'abord les produits à forte intensité de main-d'œuvre tels que le textile et l'habillement et ensuite l'électronique, l'équipement de bureau et de télécommunications, et les automobiles.

En termes politiques, sociaux, culturels et environnementaux plus larges, la mondialisation met en place une série d'attractions/répulsions qui agit sur les entreprises et influence la manière dont elles sont gérées. Certains des résultats de ce phénomène sont considérés nocifs et sont exprimés dans deux courants de critiques.

- Sur le plan du travail, les critiques signalent les dangers du non-respect des droits de l'homme sur le lieu de travail, en particulier dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises multinationales.
- Sur le plan de l'environnement, elles soulignent que l'activité économique non limitée accélère le réchauffement climatique et l'épuisement des ressources naturelles, notamment les forêts dans les pays en développement.

Les inquiétudes sur l'impact économique, social et écologique négatif des actuelles formes de mondialisation sont de plus en plus nombreuses tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. Dans ces derniers pays, on considère que la mondialisation est source d'inégalités accrues, d'exploitation, de dégradation environnementale et d'effondrement de la cohésion sociale. Dans les pays industrialisés, les préoccupations concernent les délocalisations de l'emploi, la stagnation des salaires, l'affaiblissement de la protection sociale et l'augmentation des inégalités. Ces inquiétudes risquent de susciter des réactions hostiles à la poursuite de la libéralisation des échanges et des investissements.²

Dans ces conditions, les observateurs constatent que le rythme de la mondialisation ralentit et que sa nature est en train d'évoluer.³ D'un côté, ils pensent que la révolution technologique, notamment dans le domaine de l'information et de la communication, continuera à stimuler l'internationalisation des activités des entreprises multinationales. D'un autre côté, ils observent la réticence croissante des décideurs, tant dans les pays développés que dans les pays en développement, à davantage ouvrir leurs frontières, en partie en raison des protestations de leurs ressortissants suite à l'impact économique, social et environnemental de la mondialisation, pour eux néfaste. La suspension des négociations commerciales de Doha le 29 juillet 2008 et la limitation des expor-

tations de certains pays exportateurs suite à l'augmentation des prix des produits alimentaires et des matières premières début 2008 sont des exemples de cette tendance. Certaines instances prévoient donc une mondialisation plus limitée. Dès 2004, la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation de l'OIT a analysé en profondeur les préoccupations de l'impact social de la mondialisation. Elle a émis plusieurs observations et recommandations.⁴

a) Les chaînes d'approvisionnement dans le contexte de la mondialisation et de la crise actuelle

Dans le contexte de la mondialisation, une évolution importante a été enregistrée dans l'environnement des entreprises avec la croissance rapide des chaînes d'approvisionnement mondiales qui deviennent des systèmes de production/distribution de plus en plus désagrégés du point de vue géographique. Pour être compétitives, flexibles et réactives, les entreprises externalisent et délocalisent les composantes et les services dont elles ont besoin pour les confier à d'autres entreprises, indépendamment du fait qu'elles se trouvent dans la même localité, dans le même pays ou à l'étranger. Les données de la Forester Research au Massachusetts indiquent que 1,5 million d'emplois environ dans le secteur des services en Europe seront délocalisés au cours des 10 prochaines années vers des économies où les salaires sont inférieurs. L'Inde et la Chine, en particulier, deviennent les destinations préférées pour les délocalisations dans les domaines des télécommunications, du développement de logiciels et du travail de recherche et de développement haut de gamme.⁵

Par ailleurs, il est évident que le nombre de nouvelles entreprises multinationales augmente dans les pays émergents, à savoir la Chine et l'Inde, mais aussi l'Argentine, le Brésil et la Russie, et ces entreprises devraient, tout comme leurs

¹ OMC: *Trade in the Globalizing World*, (Organisation mondiale du commerce, Genève 2008)

² Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED): *Globalization for Development: The international trade perspective*, (CNUCED, Genève, 2008).

³ Voir, par exemple: Abdelal, R.; Segal, A.: "Has globalization passed its peak" in *Foreign Affairs*, Vol 86, No.1, 2007. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.foreignaffairs.com/articles/62273/rawi-abdelal-and-adam-segal/has-globalizationpassed-its-peak>

⁴ BIT: Une mondialisation juste: créer des opportunités pour tous, Rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation de l'OIT (Genève, BIT, 2004).

⁵ R. Ernsberger: "The Big Squeeze" dans *Newsweek*, (2005, 30 Mai) pp.48-52



économies, occuper une place plus importante à l'avenir et pénétrer les marchés des pays industrialisés. Elles joueront probablement un rôle accru dans l'économie mondiale d'après-récession.

Le processus de production/distribution devient une chaîne qui englobe depuis la fourniture de matières premières de base jusqu'à la vente à l'utilisateur final, voire la mise au rebut du produit fini.

En même temps, confrontées à une concurrence accrue dans un marché mondialisé, les entreprises (en particulier, les petites et moyennes entreprises ou PME) forment, ou sont encouragées à former, des pôles d'entreprises. De par une concentration sectorielle et géographique, les entreprises tirent profit des avantages de ce regroupement, à savoir l'accès à des fournisseurs spécialisés de matières premières, composants, machines, compétences et technologie, ainsi que de services d'appui. Leurs interactions et liens coopératifs et compétitifs permettent d'améliorer l'innovation et l'apprentissage collectifs. Ainsi, de nombreux pays ont adopté la promotion des pôles industriels en tant que stratégie de développement de l'industrie.

b) La valorisation des pôles d'entreprises : une stratégie importante pour améliorer la performance économique des entreprises

Étant donné que la compétitivité et la productivité des entreprises reposent à présent sur leur utilisation efficace des chaînes d'approvisionnement, cette efficacité peut encore être améliorée par la dynamique de coopération. L'amélioration des chaînes d'approvisionnement et la valorisation des pôles d'entreprises sont devenues des stratégies importantes pour augmenter la performance économique des entreprises. En même temps, les impacts écologiques et sociaux d'une entreprise doivent être examinés d'un point de vue des chaînes d'approvisionnement et des pôles d'entreprises.

Très souvent, les pressions de la concurrence, surtout dans le cas des PME des pays en développement, poussent les entreprises à abandonner l'idée d'investir dans le capital humain et l'amélioration des conditions de travail. Se prémunissant contre une dégradation des salaires et des conditions de travail par le respect des normes internationales du travail et de la réglementation nationale, elles devraient s'employer à acquérir une plus grande visibilité.

L'amélioration des conditions de travail, l'incitation au renforcement des capacités accompagnée des moyens correspondants ou l'installation de nouveaux équipements dans

les entreprises sous-traitantes sont souvent considérées comme des mesures onéreuses par les entrepreneurs. De plus, les avantages à long terme de la productivité et de la rentabilité ne sont pas toujours bien compris par les micro et les petites entreprises opérant dans un environnement de pôle d'entreprises.

En même temps, il convient de souligner que l'ampleur des améliorations de la compétitivité et de la productivité des « entreprises leaders » est souvent fonction des technologies, compétences, conditions de travail et pratiques commerciales des niveaux inférieurs de la hiérarchie de la chaîne d'approvisionnement.

Si le regroupement est antérieur à la mise en place des relations entre la chaîne d'approvisionnement et les entreprises sous-traitantes internationales, les anciennes pratiques consistant à fonctionner dans des conditions de travail médiocres avec un équipement suranné auront tendance à s'ancrer et nécessiteront une modification des cultures entrepreneuriales et du travail. Les décideurs et les instances gouvernementales locales, les « entreprises leaders » et le secteur public, les institutions parties prenantes et les communautés locales, de concert avec les organismes d'aide au développement devront instaurer un environnement propice avec des mécanismes visant à encourager les PME, tout au long de la chaîne d'approvisionnement et dans les pôles, à améliorer la qualité du travail et valoriser le pôle. Pour cela, les gouvernements devront prendre des initiatives pour promouvoir la présence et la consultation des syndicats dans les PME, en abaissant par exemple le seuil en dessous duquel les petites entreprises sont dispensées dans certains pays d'appliquer les dispositions des lois du travail.

Pour que les entreprises soient florissantes dans la chaîne d'approvisionnement, elles doivent sans cesse améliorer leurs produits, l'efficacité de leurs activités et intégrer des activités à plus grande valeur ajoutée dans la chaîne. La progression dans la chaîne d'approvisionnement est une stratégie qui concerne non seulement les entreprises elles-mêmes, mais aussi les décideurs pour les raisons suivantes:⁶

- Des activités diverses dans différentes parties du monde font de la participation dans la chaîne d'approvisionnement mondiale une puissante stratégie de développement industriel.

⁶ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED): *Value chain issues*, (CNUCED, Genève, Sept 2007)



Encadré 1 : En 2009, la crise économique est au centre des débats dans la chaîne d'approvisionnement

Capgemini Consulting a réalisé une étude internationale visant à analyser les principaux sujets inscrits à l'ordre du jour de la chaîne d'approvisionnement en 2009. L'étude a été réalisée via un sondage auprès de 300 entités en Europe (62%), aux États-Unis et au Canada (16%), en Asie (13%) et en Amérique latine (5%). Cette enquête a été complétée par plusieurs interviews de directeurs d'entreprises de la chaîne d'approvisionnement.

L'étude montre que la crise financière a été en tête de liste des sujets les plus importants à l'ordre du jour de la chaîne d'approvisionnement en 2009. Plus de 65% des directeurs interrogés impliqués dans des activités logistiques ont répondu que leur stratégie était touchée par la crise. Un autre résultat intéressant indique que 34% des directeurs ont mentionné la «durabilité» en tant que sujet d'actualité.

La crise financière est le sujet le plus important en 2009. À la question «Quels sont les sujets les plus importants à l'ordre du jour en 2009?», 65% des personnes interrogées ont cité la crise financière. Suivaient «satisfaire les besoins (changeants) du client» et «la durabilité» en tant que sujets les plus importants pour les directeurs d'entreprise dans la chaîne d'approvisionnement.

Ces directeurs se concentrent alors sur des résultats à court terme.

Capgemini a demandé aux personnes interrogées de citer les projets à l'ordre du jour de leur activité avant la crise financière et de dire si ces projets étaient encore à l'ordre du jour après le début de la crise financière. Les dix projets les plus importants ont été perturbés par la récession. Ceux qui visaient à réduire les stocks et à renouveler les contrats avec les fournisseurs de services logistiques actuels ou à passer de nouveaux contrats sont devenus prioritaires. Les projets plus «à long terme» comme la refonte du réseau et ceux concernant la stratégie de la chaîne d'approvisionnement ont disparu de l'ordre du jour.⁷

- Certaines activités de la chaîne ajoutent une plus grande valeur et sont plus lucratives que d'autres, la part du rendement global augmentant vers l'aval de la chaîne: plus on remonte dans la chaîne, plus les opportunités de rendement élevé sont grandes.
- Au sein de la chaîne, certains acteurs ont plus de pouvoir que les autres, les multinationales ayant le plus de pouvoir, que ce soit en tant que principaux acheteurs ou en tant que principaux producteurs. En cas de crise, ce pouvoir des multinationales peut entraîner des coûts supplémentaires imposés aux fournisseurs, du fait de l'intention de ces multinationales de faire partager les risques et les coûts en les répercutant tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Encadré 2 : Comment la crise frappe les PME

Selon «Automated Access to Court Electronic Records», au cours des cinq premiers mois de l'année 2009, le nombre total de faillites commerciales a augmenté aux États-Unis de 52% par rapport à la même période de l'année précédente (passant de 23 829 à 36 106). La grande majorité des faillites commerciales, que les compilateurs ne classent pas par taille d'entreprise, sont déclarées par les entrepreneurs et les propriétaires de petites entreprises.⁸

Parallèlement, la Confédération des industries finlandaises a découvert lors de son enquête du mois de janvier 2009 que, parmi les petites entreprises (de moins de 50 employés) le taux de problèmes de solvabilité était de plus de 17% par rapport aux 6 à 8% habituels. De plus, 51% des personnes interrogées ont signalé une augmentation des problèmes de solvabilité de leurs clients. Une analyse par taille d'entreprise a démontré que les entreprises moyennes étaient les plus touchées par l'augmentation de ce taux.⁹

⁷ http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Supply_Chain_Management-Studie_2009.pdf

⁸ http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/2009-06-30-small-businesses-bankruptcy_N.htm

⁹ OCDE, 2009. <http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/43183090.pdf> . Op. cit.



En même temps, il ne faut pas oublier que les PME et les entrepreneurs jouent un rôle important dans toutes les économies et sont des créateurs d'emplois et de revenus essentiels, ainsi que des moteurs de l'innovation et de la croissance. Par exemple, dans la zone OCDE, les PME emploient plus de la moitié de la main-d'œuvre du secteur privé. Au sein de l'Union européenne, elles représentent 99 % des entreprises. De plus, 91 % de ces entreprises sont des micro-entreprises de moins de 10 salariés. Étant donné leur importance dans toutes les économies, leur rôle est essentiel dans la reprise économique.¹⁰

Les énormes pertes de postes de travail dans les grandes entreprises peuvent détourner l'attention de l'impact significatif que la crise financière et économique a sur l'emploi dans les entreprises impliquées dans leurs chaînes d'approvisionnement, qui sont essentiellement des PME. La recherche a montré que la crise économique est au centre des débats dans la chaîne d'approvisionnement (voir encadré 1).

Parallèlement, les PME ont été particulièrement touchées par la crise mondiale (voir Encadré 2). Ces entreprises sont maintenant plus vulnérables pour de nombreuses raisons : non seulement l'accès aux moyens de financement continue à être problématique comme par le passé, mais de nouvelles difficultés surgissent maintenant du côté de l'approvisionnement. Il est important de souligner que les PME sont généralement plus vulnérables en temps de crise pour plusieurs raisons, notamment :

- il est plus difficile pour elles de diminuer leur taille, car elles sont déjà petites ;
- leurs activités économiques sont moins diversifiées ;
- leur structure financière est moins solide (moins de capitalisation) ;
- leur solvabilité est faible, voire inexistante ;

- elles dépendent grandement du crédit ; et
- elles disposent de moins d'options de financement.

Les PME inscrites dans les chaînes mondiales de création de valeur sont encore plus vulnérables vu qu'elles supportent le poids des difficultés des grandes entreprises.¹¹

Les PME n'ont pas la capacité d'analyser les répercussions économiques que peut avoir un changement de politique ou un incident économique sur la globalité de l'économie mondiale, sans parler de leur impact sur leurs activités. Ce manque d'expérience sur les affaires mondiales, voire nationales ne leur permet pas d'ajuster leur gestion interne pour faire face aux besoins des nouvelles situations (alors que les entreprises plus grandes sont à la fois mieux préparées face à une crise, s'adaptent mieux et ont une vue à plus long terme).

Un changement visible consécutif à la crise est le basculement vers des chaînes d'approvisionnement plus régionales (les changements sont aussi motivés par le débat sur le changement climatique et les éventuels changements réglementaires dans ce domaine). Il peut avoir des répercussions majeures sur le secteur des PME. Il est possible qu'un système financier consolidé émerge de cette crise ; la concurrence sera peut-être moins féroce, ce qui se traduira par des coûts plus élevés du crédit et autres services financiers. On assistera peut-être à une augmentation du coût réel du capital. Les entreprises, surtout les plus petites, doivent se préparer à cette réalité.¹²

¹⁰ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses*, (OCDE, Paris, 2009). Disponible à l'adresse : <http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/43183090.pdf>

¹¹ OCDE. 2009. <http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/43183090.pdf>. Op. cit.

¹² Organisation internationale des employeurs (OIE) : *SMEs and the crisis: Implications for employers' organisations*. (OIE, Genève, 2009)



3. Options stratégiques pour relever les défis

L'option à court terme pour les décideurs consiste à prévoir et à appliquer des mesures qui protègent les entrepreneurs et les travailleurs des entreprises existantes dans la chaîne d'approvisionnement et de soutenir les nouvelles entreprises, en renforçant leur capacité à faire face à la concurrence et à tirer profit de nouvelles opportunités économiques, y compris celles offertes par les politiques publiques expansionnistes. Ces politiques peuvent prendre la forme d'une aide financière directe aux entreprises et de la fourniture de services de conseil aux entreprises ou rendre l'environnement plus favorable aux entreprises. Toutes ces mesures doivent être élaborées de concert avec les représentants des travailleurs et des employeurs qui sont souvent mieux informés que les gouvernements sur la situation au niveau de l'entreprise et du secteur.

Dans le contexte actuel de crise financière, on observe une pression négative sur les salaires et la sécurité de l'emploi. Cependant, il existe des moteurs importants à court et à long terme pour favoriser les entreprises durables.

- Dans le monde entier, une plus grande prise de conscience du public des normes du travail au sein de la chaîne d'approvisionnement et l'existence de bonnes pratiques poussent les entreprises à établir de bonnes relations professionnelles, à tenir compte des conditions de travail et de l'évolution des ressources humaines et à appliquer les normes internationales du travail.
- Les changements survenant dans les préférences et les schémas de consommation des consommateurs ont mis en évidence la manière dont les biens et les services sont produits; les groupes de la société civile jouent un rôle de plus en plus important, tant au niveau international qu'au niveau local pour influencer les entreprises.
- Le long des chaînes d'approvisionnement, les "sociétés leaders" s'intéressent aux conditions sociales et du travail, en font un suivi dans le cadre de la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et de leurs pratiques de sous-traitance et instaurent des codes de bonne conduite. On trouve des exemples d'accords-cadres internationaux entre les syndicats mondiaux et les multinationales qui ont cherché à amortir l'impact de la crise.¹³
- La pression provient également des principaux établissements de crédit et des investisseurs qui adoptent des normes de performance pour les questions environnementales et sociales.

- Dans leurs contrats, les politiques d'achat des gouvernements demandent de plus en plus aux entreprises de veiller à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être et d'appliquer d'autres normes.

Un dernier moteur en faveur du développement durable des entreprises est le résultat des conclusions et recommandations des conférences et des sommets mondiaux. Dans ce contexte, les conclusions de la discussion générale sur les entreprises de la Conférence internationale du Travail¹⁴ sont les suivantes:

«Les entreprises durables doivent innover, adopter des technologies respectueuses de l'environnement, développer des compétences et des ressources humaines et améliorer la productivité afin de rester compétitives sur les marchés nationaux et internationaux. Elles doivent aussi appliquer sur le lieu de travail des pratiques basées sur le respect inconditionnel des droits fondamentaux au travail et les normes internationales du travail et encourager de bonnes relations entre les employés et la direction, dans le but d'augmenter la productivité et de créer du travail décent. Ces principes s'appliquent à toutes les entreprises».

L'OIT est impliquée dans plusieurs projets et activités visant à aider les gouvernements, les partenaires sociaux et les entreprises à relever les défis des crises économiques et financières. Ces activités s'appuient sur les normes internationales du travail, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, les conclusions de la session de 2007 de la Conférence internationale du Travail sur les entreprises durables, etc.

On peut citer, par exemple, le projet mondial de l'OIT sur «Des entreprises durables compétitives et responsables» (SCORE) et le projet de l'Union européenne sur les ateliers nationaux sur les restructurations socialement responsables (ARENAS). Les leçons tirées de ces projets montrent que les gouvernements et les partenaires sociaux jouent un rôle de plus en plus important pour:

- maintenir la compétitivité des entreprises nationales et leur permettre de conserver leur place au sein des chaînes mondiales et régionales de création de valeur grâce à une meilleure législation et à des activités de renforcement des capacités;

¹³ <http://www.ilo.org/pls/apex/f?p=109:1:0>

¹⁴ BIT: La promotion des entreprises durables, rapport VI, Conférence internationale du Travail, 96^e session, Genève, 2007.



- établir des partenariats avec les partenaires sociaux mondiaux et les entreprises multinationales pour assurer des conditions de travail décentes tout au long des chaînes d’approvisionnement;
- encourager les grandes entreprises à s’engager dans le dialogue social permanent avec les représentants des travailleurs et les gouvernements afin de mieux anticiper et gérer la restructuration et, dans la mesure du possible, éviter les licenciements.

4. Conclusions et recommandations

Tenant compte des dimensions politiques énoncées plus haut, les décideurs ne doivent pas oublier qu’une solution clé de la crise financière s’appuie sur des entreprises de la chaîne d’approvisionnement compétitives, capables de supporter les pressions, et d’accroître la productivité et des mécanismes qui garantissent la répartition équitable des gains de productivité en vue d’amorcer une reprise soutenue par les salaires. Ces entreprises peuvent participer aux économies nationales et mondiales, mais pour ce faire elles doivent établir des programmes efficaces d’amélioration de la productivité et des programmes anticrise. À cet effet, il est moins onéreux et plus rapide d’améliorer la productivité via une meilleure gestion du personnel et des pratiques améliorées sur le lieu de travail que de moderniser la technologie des installations et des machines gourmande en capital.

Des pratiques commerciales durables ouvrent aussi l’accès aux marchés publics, qui dans la plupart des pays du monde exigent un minimum de respect des droits sociaux. À l’heure

des plans de relance gouvernementaux, les marchés publics joueront un rôle croissant dans l’activité des entreprises.

En résumé, ce domaine d’action vise à encourager l’adoption de pratiques économiques, sociales et environnementales responsables et durables sur le lieu de travail des entreprises de la chaîne d’approvisionnement en vue d’améliorer leur productivité et leur compétitivité et protéger la qualité et le volume du travail qui s’y déroule. Il contribue ainsi de manière directe et contemporaine à l’Agenda du travail décent. De telles améliorations peuvent être obtenues si les gouvernements et les partenaires sociaux s’efforcent de créer un environnement favorable pour les entreprises, via un dialogue social et la promotion de la coopération sur le lieu de travail et si les grandes entreprises (en particulier les multinationales) s’emploient à promouvoir le travail décent dans la totalité de la chaîne d’approvisionnement, en conformité avec la Déclaration sur les entreprises multinationales.

5. Lectures et ressources complémentaires

- Organisation internationale du Travail : *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, Genève, 2006 http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_094386.pdf
- Rogovsky, N. et al, *Restructuring for Corporate Success: A Socially Sensitive Approach*, (Genève, BIT) 2005.
- Centre international de formation de l’Organisation internationale du travail (CIF/OIT) : *Sustainable Enterprise Development and Human Resource Management*, (CIF/OIT, Turin), à paraître.
- Ulrich, S. ; Rogovsky, N. ; Lamotte, D : *Promoting Responsible and Sustainable Enterprise-Level Practices at Times of Crisis: A Guide for Policy-Makers and Social Partners*, (BIT, Genève) 2009.