



La crise du COVID-19 et la conduite responsable des entreprises

La présente note, préparée par le Centre de l'OCDE pour la conduite responsable des entreprises, a pour objet de passer en revue les enjeux soulevés par la crise du COVID-19 en matière de comportement des entreprises et présente, dans leurs grandes lignes, les mesures initialement prises en réponse à cette crise par les pouvoirs publics et les entreprises. Elle décrit pourquoi et comment adopter une approche de la conduite responsable des entreprises dans la manière d'aborder la crise, et recense les avantages potentiels, à court et à long terme, d'une telle approche.

La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a entraîné de graves perturbations dans l'économie et dans la vie des entreprises, qu'elles soient ou non en mesure de poursuivre leurs activités. Ces perturbations ont eu une grande variété de répercussions sur les entreprises et parmi ces dernières, nombreuses sont celles qui ont de grandes difficultés financières. La crise du COVID-19 a également mis au jour, dans les activités et chaînes d'approvisionnement des entreprises, des vulnérabilités majeures liées aux conditions de travail et au degré de préparation à d'éventuelles catastrophes.

Les gouvernements ont pris des mesures exceptionnelles pour essayer de contenir l'épidémie, en imposant par exemple un confinement général et une cessation à grande échelle de l'activité économique, et en proposant des mécanismes d'aide et de redressement pour soutenir les entreprises et les travailleurs en difficulté. De nombreuses entreprises se sont également mobilisées pour participer à l'effort de limitation de la pandémie et atténuer le coup économique porté à leurs travailleurs et à leurs chaînes d'approvisionnement. Cependant, les réponses conçues par les pouvoirs publics et les entreprises peuvent aussi s'accompagner de risques imprévus.

Une approche de la réponse à la crise du COVID-19 axée sur la conduite responsable des entreprises (CRE) permettra de garantir que les questions environnementales et sociales et celles relevant de la gouvernance inscrites dans les normes de CRE internationalement admises soient au cœur de la conception et de la mise en œuvre des réponses élaborées par les pouvoirs publics et par les entreprises. Ces normes, en particulier les instruments de large portée que sont les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises qui l'accompagne, sont l'expression d'une attente, celle que les entreprises contribuent au développement durable tout en s'efforçant en même temps d'éviter et de traiter les effets négatifs associés à leurs activités, y compris tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement. La référence systématique à ces normes et instruments de CRE dans les mesures destinées à faire face à la crise du COVID-19 peut aider les gouvernements et les entreprises à prendre des décisions et à aborder les questions environnementales et sociales ainsi que celles relevant de la gouvernance, mais aussi à s'assurer que les réponses

ainsi apportées ne feront pas courir de risques supplémentaires aux personnes, à la planète et à la société.

La manière que les entreprises vont avoir à répondre aujourd'hui à toutes les questions relevant de la CRE soulevées pendant la crise aura des répercussions durables sur leur bilan et sur leur productivité pendant la reprise qui suivra. Les entreprises qui, par anticipation, prennent des mesures de gestion des risques liés au COVID-19 en s'efforçant d'en atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs et les chaînes d'approvisionnement vont probablement, sur la durée, produire davantage de valeur et accroître leur résilience, en améliorant leur viabilité à court terme mais aussi leurs perspectives de reprise à moyen et long terme. À court terme, ne pas perdre de vue la problématique de la CRE au plus fort de la crise permettra aussi de garantir que les réponses apportées permettront de minimiser les effets pervers sur les personnes et sur la planète.

RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE LA CRISE DU COVID-19

Avec la pandémie de COVID-19, les entreprises se sont trouvées confrontées à des défis inédits pour gérer les conséquences négatives sur les travailleurs

La crise du COVID-19 fait courir à l'économie mondiale le plus grand danger qu'elle ait connu depuis la crise financière¹. Elle entraîne de graves perturbations dans l'activité économique et, comme l'a montré un rapport récent des Nations Unies, elle a un impact sur la quasi-totalité des Objectifs de développement durable². Elle pose également des problèmes gigantesques aux petites et moyennes entreprises partout dans le monde. De plus en plus de données factuelles issues d'études récentes montrent que l'activité des entreprises se heurte à des difficultés majeures, avec des interruptions des chaînes d'approvisionnement, des problèmes de trésorerie et une incapacité à respecter les délais de livraison³. La baisse de la demande finale de biens et de services importés, l'augmentation de l'aversion au risque sur les marchés financiers⁴ et le recul de la confiance dans le monde des affaires auront aussi un impact considérable sur les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnement⁵.

¹ OCDE (2020), *Coronavirus : l'économie mondiale menacée*, Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0262bc62-fr>

² Nations Unies (2020) Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19, <https://unsdg.un.org/resources/shared-responsibility-global-solidarity-responding-socio-economic-impacts-covid-19>

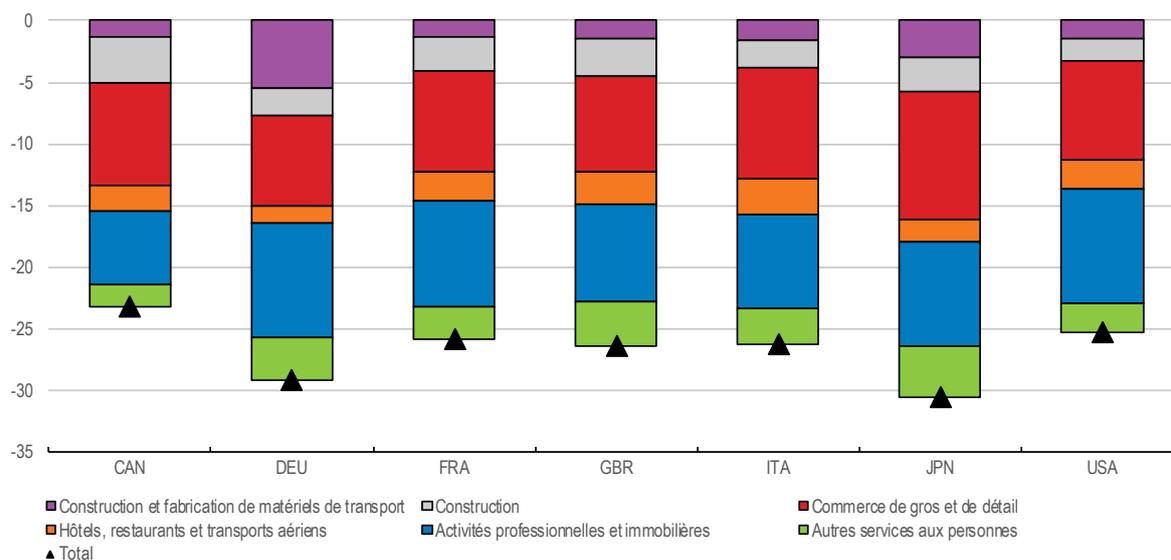
³ OCDE (2020), *Covid-19: SME Policy Responses*, OCDE, Paris, https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3ggi4x.pdf

⁴ OCDE (2020), *Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19*, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127003-tv9kqbfy9&title=Global-Financial-Markets-Policy-Responses-to-COVID-19

⁵ OCDE (2020), *Perspectives économiques de l'OCDE*, OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0262bc62-fr>

Graphique 1 : Impact initial potentiel d'une suspension partielle ou totale de l'activité dans les économies du G7

Pourcentage du PIB, à prix constants



Note : Les données sectorielles sont fondées sur la CITI Rév. 4 pour tous les pays. Les secteurs pris en compte sont la construction et la fabrication de matériels de transport (section C, divisions 29 et 30), la construction (section F), le commerce de gros et de détail (section G), les transports aériens (section H, division 51), les activités d'hébergement et de restauration (section I), les activités immobilières hors services de location implicites de logements (section L, division 68A), les activités professionnelles (section M), les arts, spectacles et loisirs (section R) et les autres activités de services (section S). Les deux derniers secteurs sont regroupés sous la rubrique « Autres services aux personnes » dans le graphique. On pose l'hypothèse d'une cessation complète de l'activité dans les transports, le secteur manufacturier et les autres services aux personnes ; d'une baisse de moitié de la production dans la construction et les services professionnels ; et d'une baisse de trois quarts dans toutes les autres catégories de production directement affectées par les suspensions.

Source : OCDE (2020), *Évaluer l'impact initial des mesures visant à limiter la propagation du COVID-19 sur l'activité économique*, OCDE, Paris, p. 3, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmgj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity

Selon des données récentes de l'OCDE concernant les conséquences économiques de la crise et des mesures de confinement, « l'impact initial direct global sur le niveau du PIB est généralement de l'ordre de 20 à 25 % dans nombre de grandes économies avancées »⁶. Les suspensions d'activité, totales ou partielles, n'ont pas le même impact sur tous les secteurs, et elles affectent à des degrés divers leur capacité à fonctionner, la demande de leurs produits et services et les bilans des entreprises concernées (voir au graphique 1 l'impact potentiel des suspensions d'activités dans les économies du G7). Une étude réalisée par la Responsible Business Alliance montre que, du fait de la crise du COVID-19, la moitié de ses membres et des usines des fournisseurs de ceux-ci ne tournent pas à pleine capacité, 15 % de toutes les usines sont en dessous du seuil de 50 % de leur production et dans 8 % des usines, moins de 10 % des ouvriers ont repris le travail⁷.

Avec la crise du COVID-19, de nombreuses entreprises connaissent des difficultés financières et des problèmes de liquidités provoqués par la réduction ou la suspension de leurs activités.

⁶ OCDE (2020), *Évaluer l'impact initial des mesures visant à limiter la propagation du COVID-19 sur l'activité économique*, OCDE, Paris, pp. 2-3, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmgj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity

⁷ La Responsible Business Alliance est un groupement de 380 grandes entreprises appartenant à différents secteurs, notamment l'électronique, le commerce de détail, l'automobile et l'industrie du jouet, qui représentent un chiffre d'affaires annuel total supérieur à 7 700 milliards USD, emploient directement plus de 21.5 millions de personnes et dont les produits sont fabriqués dans plus de 120 pays. Voir Responsible Business Alliance (2020), « COVID-19 Impact at a Glance », in *RBA Brief*, <http://www.responsiblebusiness.org/media/docs/COVID19Survey.pdf>, p.1.

Cette situation rejaillit sur les travailleurs, dont les revenus et les moyens de subsistance sont menacés. Si certaines entreprises ont été en mesure de protéger leurs effectifs de ces conséquences et ont choisi de conserver leurs salariés et de les rémunérer pendant l'arrêt de leurs activités⁸, nombreuses sont celles qui ont dû licencier des travailleurs ou réduire leurs heures de travail⁹. En mars 2020, l'OIT a estimé que l'impact du COVID-19 se traduirait par une augmentation du nombre de chômeurs dans le monde estimée entre 5.3 millions (scénario « bas ») et 24.7 millions (scénario « haut »)¹⁰. Or, les nouveaux chiffres émanant des pays touchés par la crise laissent penser que l'impact est peut-être déjà supérieur à celui évoqué dans le scénario haut. Aux seuls États-Unis par exemple, environ 16.8 millions de personnes représentant quelque 11 % de la population active du pays ont demandé à bénéficier de prestations de chômage¹¹. Cette hausse du chômage risque de frapper de plein fouet les travailleurs qui ne bénéficient pas d'une protection sociale courante (congé-maladie ou chômage partiel par exemple) ou n'ont pas droit à des prestations exceptionnelles spécifiquement liées au COVID-19 (voir ci-après), par exemple les travailleurs sous contrat zéro heure ou ceux du secteur informel, parmi lesquels de nombreux migrants et beaucoup de femmes.¹²

Pour les entreprises qui sont en mesure de poursuivre leurs activités, la principale préoccupation consiste à préserver la santé et la sécurité des travailleurs, et réduire l'exposition de ces derniers au COVID-19 sur le lieu de travail est un enjeu majeur¹³. De nombreuses entreprises ont du mal à trouver le juste dosage des mesures et protections nécessaires pour empêcher les travailleurs d'être en contact avec le virus ou de le propager, notamment en limitant les interactions physiques au travail, en mettant en place des mesures sanitaires renforcées et encourageant le télétravail, tout en permettant la poursuite des services essentiels. Pour les entreprises appartenant à des secteurs clés comme la santé, la sécurité ou la production alimentaire, la crise peut entraîner une forte hausse de l'activité, obligeant les travailleurs à évoluer dans les conditions peu sûres¹⁴ et/ou à faire des heures supplémentaires, avec des répercussions possibles sur leur bien-être, leur santé et leur vie de famille¹⁵. Les femmes peuvent être particulièrement touchées, parce qu'elles représentent une large proportion de la main-d'œuvre dans les secteurs exposés comme le commerce de détail et la santé, alors même qu'elles doivent aussi souvent, en même temps, s'occuper des enfants pendant la fermeture des établissements scolaires¹⁶.

Au-delà des travailleurs : des conséquences qui s'étendent à un large éventail de questions sociales et environnementales

Au-delà de son impact sur les travailleurs, la crise du COVID-19 peut amener les entreprises à faire face à des difficultés nouvelles et imprévues de différents ordres. La poursuite de la

⁸ <https://news.bloomberglaw.com/daily-labor-report/disney-two-nba-teams-promise-ongoing-pay-for-workers>

⁹ A. Edgecliffe-Johnson (24 mars 2020) « Coronavirus lay-offs split corporate America », *Financial Times*, New York, <https://www.ft.com/content/c49e6a74-6c60-11ea-89df-41bea055720b>

¹⁰ OIT (2020), « Le COVID-19 et le monde du travail: Répercussions et réponses », *Note de l'Organisation internationale du Travail*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739156.pdf

¹¹ A. Tappe, A. Kurtz (9 avril 2020), « Another 6.6 million Americans filed for unemployment benefits last week », *CNN Business*, <https://edition.cnn.com/2020/04/09/economy/unemployment-benefits-coronavirus/index.html>

¹² Livemint (23 mars 2020), « Coronavirus pandemic puts India's informal workers in the firing line », *Livemint News*, Anuja, Uptal Bashkar <https://www.livemint.com/news/india/coronavirus-pandemic-puts-india-s-informal-workers-in-the-firing-line-11584902659516.html>

¹³ https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119686-962r78x4do.pdf

¹⁴ OMS (2020), *Recommendations for the Workplace*, *Organisation mondiale de la santé*, <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf>

¹⁵ OH&S (23 mars 2020), « Amazon workers being worked overtime for COVID-19 », *Occupational Health and Safety*, <https://ohsonline.com/articles/2020/03/23/amazon-workers-being-worked-overtime-for-covid19.aspx>

¹⁶ OCDE (2020), *Women at the core of the fight against the Covid-19 crisis*, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127000-awfnqj80me&title=Women-at-the-core-of-the-fight-against-COVID-19-crisis

circulation des marchandises et des travailleurs constitue ainsi un vecteur de contamination potentiel et peut aussi accentuer les impacts sur l'environnement. En revanche, on observe aussi un basculement marqué des concentrations d'émissions de CO₂ entre les différents secteurs et régions dû à la fermeture spectaculaire de chaînes d'approvisionnement ou de secteurs d'activité¹⁷.

Des risques de fraude et de pratiques répréhensibles de la part d'entreprises dans le cadre de leurs activités et de leurs chaînes d'approvisionnement ont également été signalés. Par exemple, l'Office européen de lutte antifraude a ouvert des enquêtes sur des importations de contrefaçons de produits sanitaires et d'hygiène tels que masques, kits de dépistage ou produits désinfectants¹⁸. La crise du COVID-19 a également entraîné une hausse des risques numériques, par exemples des tentatives d'hameçonnage ou de piratage¹⁹. En outre, des cas de détournement de financements affectés à la protection sociale dans le contexte de la crise du COVID-19 ont été rapportés. La crise peut aussi avoir un impact sur la diffusion d'informations, dans la mesure où les restrictions concernant les déplacements et l'accent mis sur la gestion de la crise peuvent retarder la communication de données par les entreprises, ou en réduire la quantité.²⁰

Répondre à des besoins urgents de livraison rapide, et en quantité suffisante, de produits et de services essentiels pour venir à bout de la crise peut amener des entreprises habituellement concurrentes à collaborer selon des modalités compatibles avec la législation antitrust. À l'inverse, la crise peut peut-être aussi offrir à certaines entreprises l'occasion de s'engager dans des pratiques anticoncurrentielles²¹, par exemple en se mettant d'accord avec d'autres pour faire monter les prix de produits essentiels comme les accessoires de protection, ou pour faire baisser les salaires dans la branche²², ou encore en cherchant à obtenir une position dominante ou un monopole pour des produits indispensables comme des médicaments²³.

Les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement mondiales amplifient les conséquences négatives sur les personnes, la planète et la société

En plus des répercussions de la crise du COVID-19 sur leurs propres activités, les entreprises ont été aussi confrontées à d'importantes perturbations dans leurs chaînes

¹⁷ M. McGrath, (19 mars 2020), « Coronavirus: Air pollution and CO2 fall rapidly as virus spreads », *BBC News*, <https://www.bbc.com/news/science-environment-51944780> ; M. Stone (3 avril 2020), « Carbon emissions are falling sharply due to coronavirus. But not for long. » *National Geographic*, <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-causing-carbon-emissions-to-fall-but-not-for-long/>.

¹⁸ Office européen de lutte antifraude, (20 mars 2020) « OLAF launches enquiry into fake COVID-19 related products », *Commission européenne*, Communiqué de presse n° 07/2020 https://ec.europa.eu/anti-fraud/media-corner/news/20-03-2020/olaf-launches-enquiry-fake-covid-19-related-products_en. Voir aussi la déclaration du Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption, disponible ici : <https://www.oecd.org/fr/corruption/la-corruption-ne-doit-pas-compromettre-la-reponse-mondiale-a-la-pandemie-de-coronavirus.htm>
Voir aussi OCDE/EUIPO (2020), *Trade in Counterfeit Pharmaceutical Products*, série Illicit Trade, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a7c7e054-e>

¹⁹ OECD (2020), *Dealing with digital security risk during the coronavirus (COVID-19) crisis*, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128227-6a62c37d6b&title=Dealing-with-digital-security-risk-during-the-coronavirus-%28COVID-19%29-crisis

²⁰ Edie (2020), « WBA: Companies with embedded sustainability best-placed to weather coronavirus storm », *Empowering Sustainable Business*, <https://www.edie.net/news/7/WBA--Companies-with-embedded-sustainability-are-best-placed-to-weather-the-coronavirus/>

²¹ OCDE (2020), *Covid-19 and International trade: Issues and Actions*, OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128542-3ijg8kfswh&title=COVID-19-and-international-trade-issues-and-actions

²² US Department of Justice (2020) *Joint Antitrust Statement Regarding COVID-19* <https://www.justice.gov/atr/joint-antitrust-statement-regarding-covid-19>

²³ G. Posner (2 mars 2020) « Big pharma may pose an obstacle to vaccine development », tribune, *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2020/03/02/opinion/contributors/pharma-vaccines.html> ; MSF (27 mars 2020), « MSF calls for no patents or profiteering on COVID-19 drugs and vaccines », *Médecins sans frontières*, <https://www.msf.org/no-profiteering-covid-19-drugs-and-vaccines-says-msf>

d'approvisionnement²⁴. Dans une étude consacrée spécifiquement aux conséquences sur les entreprises et les chaînes d'approvisionnement, l'Institute for Supply Management a révélé que 80 % des entreprises estimaient qu'elles seraient affectées d'une façon ou d'une autre par des perturbations en lien avec la crise du COVID-19²⁵.

Or, des perturbations du côté de l'offre et de la demande ont pour effet d'exacerber les conséquences socio-économiques de la crise. Les fournisseurs risquent de ne plus pouvoir poursuivre leurs activités et honorer leurs contrats. Un nombre croissant de données factuelles concernant plusieurs catégories de biens de consommation donnent à penser que, partout dans le monde, les acheteurs sont aussi en train de suspendre ou d'annuler leurs commandes pour un avenir proche. Ces réactions pourraient bien paralyser des chaînes d'approvisionnement entières et faire courir un risque économique à des millions d'entreprises et à leurs travailleurs²⁶. L'encadré 1 donne des exemples de perturbations de la chaîne d'approvisionnement dans les secteurs de l'habillement et des minerais susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur la main-d'œuvre et les droits humains.

De nombreux fournisseurs continueront de faire de leur mieux pour rester en activité afin d'éviter de perdre des recettes, si bien que par voie de conséquence, leurs propres travailleurs, sous-traitants et clients risquent d'être eux-mêmes exposés au virus ou de contribuer à sa propagation. Dans les secteurs où les travailleurs migrants représentent une part importante de la main-d'œuvre, par exemple le secteur manufacturier en Asie, on voit que les interruptions de travail et annulations de commande ont une série de conséquences en cascade, parce qu'il peut arriver que les logements des travailleurs soient fermés ou fassent l'objet de limitations, et que les travailleurs qui retournent dans leur pays risquent de propager le virus²⁷.

Encadré 1 : Ruptures dans les chaînes d'approvisionnement et conséquences négatives dans les secteurs de l'habillement et des minerais

Chaînes d'approvisionnement de l'habillement au Bangladesh

Le Bangladesh est particulièrement exposé à des chocs sur l'offre et la demande, parce que le secteur de l'habillement représente plus de 80 % de ses exportations annuelles et qu'il dépend très fortement des commandes de marques en provenance des États-Unis et de l'UE, lesquels sont les plus gros partenaires commerciaux du pays pour le textile et les vêtements, mais sont aussi, pour l'instant, à l'épicentre de la pandémie²⁸. À ce jour, 959 usines ont fait état de chocs liés à la crise du COVID-19 représentant 826.42 millions de pièces, soit l'équivalent de 2.67 milliards USD de commandes qui ont été annulées et mises en attentes par les acheteurs

²⁴ Sourcemap (2020), « How the coronavirus is affecting consumer supply chains », *Sourcemap*, <https://www.sourcemap.com/blog/2020/3/29/how-the-coronavirus-is-affecting-consumer-goods-supply-chains-tldr-for-once-its-on-the-demand-side-not-the-supply>

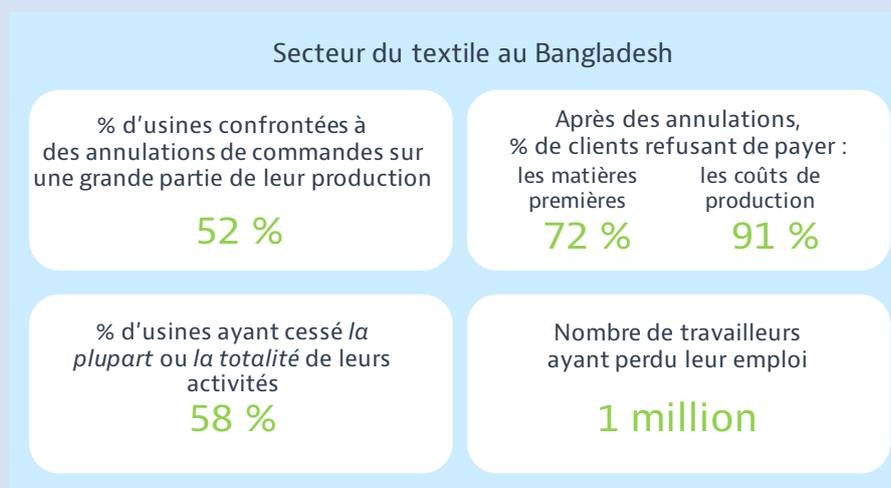
²⁵ ISM (2020), « COVID-19 Survey: Impacts On Global Supply Chains », *Institute for Supply Management* <https://www.instituteforsupplymanagement.org/news/NewsRoomDetail.cfm?ItemNumber=31171>

²⁶ La chute brutale de 14 points de pourcentage, entre janvier et février, de l'indice des directeurs d'achat du secteur manufacturier en Chine illustre bien l'ampleur de la perturbation des chaînes d'approvisionnement liées à des entreprises chinoises. Voir National Bureau of Statistics of China (2020), « Purchasing Managers Index for February 2020 », Communiqué de presse, Department of Service Statistics of NBS, China Federation of Logistics and Purchasing (CFLP) http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200302_1729254.html. Concernant l'effet de résonance de ce plongeon de l'activité chinoise, voir par exemple K. Johnson (27 février 2020), « Cambodia says 200 factories face production halt from Coronavirus », Reuters, Business news, <https://uk.reuters.com/article/us-china-health-cambodia-factories/cambodia-says-200-factories-face-production-halt-from-coronavirus-idUKKCN20L1GJ>.

²⁷ Organisation internationale pour les migrations (26 mars 2020), « Covid-19 places migrant workers in highly vulnerable situations », <https://crest.iom.int/news/covid-19-places-migrant-workers-highly-vulnerable-situations%C2%A0>.

²⁸ S. Islam Ishty (23 mars 2020), « Your order has been cancelled: The coronavirus impact on the RMG sector », *The Financial Express*, <https://thefinancialexpress.com.bd/views/views/your-order-has-been-cancelled-the-coronavirus-impact-on-the-rmg-sector-1584974682>

internationaux²⁹. Les acheteurs gèlent non seulement toute nouvelle commande, mais ils demandent aussi à leurs fournisseurs de ne pas expédier de vêtements déjà fabriqués, et reportent leurs règlements³⁰. Dans un cas comme celui-là, les fabricants ont déjà engagés des coûts et se sont peut-être endettés auprès de leurs fournisseurs de matières premières. Les fournisseurs en appellent aux acheteurs pour qu'ils respectent leurs obligations contractuelles en prenant livraison des biens déjà produits et des biens en cours de production, et qu'ils les payent dans les délais habituels³¹. Dans ce secteur qui emploie plus de 4 millions de personnes, majoritairement des femmes, l'annulation des commandes peut bloquer le versement de salaires prévus et entraîner la fermeture d'usines à grande échelle. Les chocs du côté de l'offre ont aussi des conséquences négatives très importantes, étant donné que 70 % des matières premières des vêtements en tissu proviennent de Chine. Ils provoquent donc des fermetures ou suspensions d'activité temporaires, dans la mesure où la pénurie de matières premières empêche la continuité de la production³².



Chaînes d'approvisionnement en minerais en République démocratique du Congo (RDC)

Du fait de la crise du COVID-19, les chaînes d'approvisionnement en métaux subissent un double choc, du côté de l'offre mais aussi de la demande. La demande de métaux communs et métaux spéciaux est en forte diminution, leurs utilisateurs finaux étant très exposés à la crise, en particulier les fabricants de biens de consommation durables³³. Sur fond d'aggravation des incertitudes et de baisse des cours des métaux, plus de 20 grands projets miniers ont déjà été mis à l'arrêt dans le monde³⁴. L'existence de chocs simultanés sur l'offre rend l'impact de la crise sur les chaînes d'approvisionnement en métaux unique en son genre. Les mesures de confinement et les limitations de déplacement dans les pays possédant de grandes raffineries de métaux³⁵ peuvent avoir un impact sur la capacité de fonctionnement de celles-ci et, par ricochet, réduire la demande de concentrés de métaux en provenance de pays producteurs de minerais

²⁹ FWF (2020), « COVID-19 Impact and responses: Bangladesh », *COVID-19 Guidances for production countries*, Fair Wear Foundation <https://www.fairwear.org/covid-19-dossier/covid-19-guidance-for-production-countries/covid-19-impact-and-responses-bangladesh/>

³⁰ J. Warrington (22 mars 2020), « Coronavirus: Primark to close all UK stores as pandemic hits high street », *City A.M, UK*, <https://www.cityam.com/coronavirus-primark-cancels-all-orders-in-blow-for-suppliers/>

³¹ C. Nika (25 mars 2020), « GMAC appeals to stakeholders to join hands to tackle manufacturing woes caused by coronavirus », *Khmer Times* <https://www.khmerimeskh.com/50705603/gmac-appeals-to-stakeholders-to-join-hands-to-tackle-manufacturing-woes-caused-by-coronavirus/>

³² Chiffres établis à partir de 316 réponses à une enquête auprès de fournisseurs du Bangladesh menée du 21 au 25 mars 2020.

Source : Centre for Global Workers' Rights (27 mars 2020), « Abandoned? The Impact of COVID-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains », Research Report, *Center for Global Workers Rights*, <http://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2020/03/Abandoned-Penn-State-WRC-Report-March-27-2020.pdf>

³³ Argus (19 mars 2020), « Auto shutdowns confirm metals demand shock », *Argus Media*, <https://www.argusmedia.com/en/news/2088551-auto-shutdowns-confirm-metals-demand-shock>

³⁴ Mining (26 mars 2020), « Worldwide mining disruptions », *Mining*, <https://www.mining.com/worldwide-mining-disruptions/>

³⁵ S. Teoh (25 mars 2020), « Coronavirus: Malaysia's movement restrictions extended to April 14 », *The Straits Times*, <https://www.straitstimes.com/asia/se-asia/coronavirus-malaysias-movement-curbs-extended-to-april-14>

comme la RDC. Dans la mesure où les activités minières du secteur formel sont suspendues du fait des mesures d'atténuation de la crise du COVID-19, et comme dans les régions productrices, les négociants traditionnels qui, eux, appartiennent souvent au secteur informel, sont confrontés à des difficultés financières³⁶, les chaînes d'approvisionnement en or issu d'exploitations minières artisanales peuvent être la cible de réseaux criminels. D'après certains rapports, les restrictions aux échanges et aux exportations liées à la crise du COVID-19 ont pesé à la baisse sur les prix de l'or extrait des mines artisanales, laissant les mineurs et leurs communautés dans l'incapacité de se procurer de nombreux biens et services essentiels³⁷. De plus, l'or étant utilisé à des fins de blanchiment de capitaux, le risque existe que des réseaux criminels soient mieux placés que d'autres pour supporter le surcroît de coût engagé pour acheminer l'or sur le marché international. Leur implication dans cette chaîne d'approvisionnement doit donc être surveillée de près, en particulier compte tenu de la reconfiguration possible de cette dernière sous l'effet des perturbations actuelles. En réponse à la législation et à des normes internationales comme le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque³⁸, on a vu se multiplier ces 10 dernières années, en RDC, des programmes de diligence visant à permettre un approvisionnement responsable en étain, tungstène et tantale et à rompre le lien entre conflits et activités minières. Toutefois, avec la baisse des prix des métaux et la suspension des activités de certains clients, de nombreux programmes de diligence sont menacés par de graves problèmes de trésorerie et pourraient devoir s'interrompre. Le risque existe également de voir des mineurs se reconvertir dans des secteurs plus difficiles à réglementer, ce qui exposerait les populations de mineurs à des conséquences négatives plus fortes encore.

LES RÉPONSES DES POUVOIRS PUBLICS ET DES ENTREPRISES À LA CRISE DU COVID-19 ET À SES CONSÉQUENCES

Réponses des pouvoirs publics

La crise du COVID-19 a déclenché de la part des pouvoirs publics des réponses inédites et immédiates destinées à la fois à gérer l'urgence sanitaire et à assurer la continuité de la fourniture de biens et de services de base. Les gouvernements ont aussi adopté des mesures pour faire face aux énormes conséquences économiques des politiques de lutte contre la propagation du virus qui ont vu quasiment la moitié de la population mondiale³⁹ soumise à une forme ou une autre de confinement et provoqué l'interruption de l'activité économique. Ces mesures, parmi lesquelles on peut citer des programmes d'aide, de renflouement, de nationalisation et de relance, sont parmi les plus ambitieuses jamais vues dans l'histoire⁴⁰. Ainsi, aux États-Unis, le train de mesures de relance est estimé à plus de 2 000 milliards USD⁴¹, tandis qu'en Europe, le montant combiné des plans annoncés par les gouvernements à ce jour avoisine les 1 700 milliards EUR⁴². Tous ces programmes ont pour objectif de financer des besoins cruciaux comme l'accès direct à de la trésorerie pour les

³⁶ H. Reid et J. Lewis (31 mars 2020), « Subsistence miners lose out as coronavirus crushes local gold prices », *Reuters*, <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-mining-artisanal/subsistence-miners-lose-out-as-coronavirus-crushes-local-gold-prices-idUSL8N2BN670>

³⁷ Kevin Telmer (5 avril 2020), « Impacts of COVID-19 on ASGM communities », Artisanal Gold Council, <https://www.artisanalgold.org/2020/03/possible-impacts-of-covid-19-on-asgm-communities/>

³⁸ Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsable en minerais provenant des zones de conflit ou à haut risque, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/Guide-OCDE-Devoir-Diligence-Minerais-%20Edition3.pdf>

³⁹ *3.9 billion people. Agence France Presse (2 avril 2020), « Half of Humanity in virus confinement », *VOA News*, <https://www.voanews.com/science-health/coronavirus-outbreak/half-humanity-virus-confinement>

⁴⁰ Voir l'annexe A. Preliminary overview of country responses, OCDE (2020), *Covid-19: SME Policy Responses*, OCDE, Paris, https://oecd-dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3qgi4x.pdf

⁴¹ C. Foran, M. Raju, H. Byrd & T. Barrett (27 mars 2020), « Trump signs historic 2\$ trillion stimulus after Congress passes it Friday », *CNN Politics*, <https://edition.cnn.com/2020/03/27/politics/coronavirus-stimulus-house-vote/index.html>

⁴² J. Garside (19 mars 2020), « Europe's economic rescue packages worth combined 1.7tn euros », *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/19/europes-economic-rescue-packages-worth-combined-17tn>

entreprises⁴³ ou des prestations de chômage partiel pour les travailleurs touchés par des baisses d'activité⁴⁴, mais doivent aussi financer la reprise économique à moyen et à long terme. Selon des données de l'OCDE en date du 3 avril 2020, 97 % des pays de l'OCDE ont pris ou annoncé des mesures de soutien financier en faveur des entreprises touchées par une baisse de la demande, et 92 % d'entre eux ont prévu une aide au revenu pour les travailleurs qui perdent leur emploi ou les travailleurs indépendants⁴⁵.

Des mesures de confinement et de soutien économique sont toutes deux nécessaires pour lutter contre la pandémie et ses conséquences socio-économiques, mais elles peuvent aussi avoir des effets non souhaités sur la conduite des entreprises. Les mesures de cessation d'activité peuvent ainsi entraîner des risques de corruption et de comportement illicite de la part d'entreprises cherchant à les contourner, par exemple en s'auto-déclarant fournisseurs de « services essentiels » afin de poursuivre leurs activités⁴⁶.

Réponses des entreprises

Face à ces changements sans précédent et à ces répercussions inédites sur leurs activités elles-mêmes ou sur leurs chaînes d'approvisionnement, les entreprises ont adopté un large éventail de mesures, et nombre d'entre elles ont mis des ressources, des dispositifs logistiques, des compétences et des approches innovantes au service de la lutte contre la pandémie⁴⁷. Par exemple, certaines ont pris des mesures exceptionnelles pour assurer la pérennité de la fourniture de biens et de services essentiels, et dans certains cas, elles ont réorganisé leur outil de production pour fabriquer du matériel de protection et des équipements de santé⁴⁸.

De nombreuses entreprises ont mis leurs salariés en télétravail et, lorsque cela n'était pas possible, elles ont adopté des protocoles d'hygiène afin de protéger leurs travailleurs. Des protocoles similaires ont aussi été mis en place afin d'éliminer tout risque de contamination des clients par les biens et services fournis. Afin de répondre à la menace économique pesant sur les travailleurs, les sous-traitants et les fournisseurs, certaines entreprises ont pris des mesures par anticipation et se sont engagées à les protéger des risques de chômage, baisse de salaires ou réductions des carnets de commandes⁴⁹.

⁴³ Selon une enquête de la RBA, 47 % des entreprises dans le monde bénéficient d'une aide financière de l'administration locale. Responsible Business Alliance (2020), « COVID-19 Impact at a Glance », in *RBA Brief*, <http://www.responsiblebusiness.org/media/docs/COVID19Survey.pdf>, p. 1

⁴⁴ OCDE (2020), « Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response », *Synthèse d'ELS sur la réponse à la crise du COVID-19*, OCDE, Paris, https://oe.cd/broadcast.com/pm_7379_119_119686-962r78x4do.pdf. Bien que ces mesures diffèrent fortement d'un pays à l'autre, une étude de la Confédération syndicale internationale (CSI) montre que dans de nombreux États, on a tendance à aider financièrement les entreprises plus que les travailleurs. Voir ITUC CSI IGB (24 mars 2020), « ITUC Global COVID-19 Survey: Half of countries in lockdown as COVID-19 pandemic wreaks health and economic havoc on working people and their families », *Confédération syndicale internationale*, <https://www.ituc-csi.org/ituc-global-covid-19-survey>

⁴⁵ OCDE (2020), « Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response », *Synthèse d'ELS sur la réponse à la crise du COVID-19*, OCDE, Paris, <http://oe.cd/covid19briefsocial>.

⁴⁶ Newstalk ZB (25 mars 2020), « Non-essential business face fines, immediate shutdowns », *Newstalk ZB, NZ Herald* Vaimoana Tapaleao, <https://www.newstalkzb.co.nz/on-air/mike-hosking-breakfast/audio/paul-stocks-on-covid-19-lockdown-what-essential-services-can-stay-open/>

⁴⁷ WBCSD (2020), « How business is responding to COVID-19 » *World Business Council for Sustainable Development*, <https://www.wbcsd.org/COVID-19> <https://www.wbcsd.org/COVID-19>

⁴⁸ L. Abboud (19 mars 2020), « Inside the factory: how LVMH met France's call for hand sanitiser in 72 hours », *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/e9c2bae4-6909-11ea-800d-da70cff6e4d3> ; N. Bashir (27 mars 2020), « James Dyson designed a new ventilator in 10 days. He's making 15,000 for the pandemic fight », *CNN Business*, <https://edition.cnn.com/2020/03/26/tech/dyson-ventilators-coronavirus/index.html>.

⁴⁹ Channel News Asia (24 mars 2020), « Unilever to protect workers from sudden pay drop up to three months » *Channel News Asia Business*, <https://www.channelnewsasia.com/news/business/unilever-to-protect-workers-from-sudden-pay-drop-for-up-to-three-months-12571602>. Voir aussi le programme de financement de la chaîne d'approvisionnement de Walmart : Walmart (25 mars 2020), « Some help for our small business partners », <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/03/25/some-help-for-our-small-business-partners>

Prises ensemble, ces réponses se révèlent cruciales pour faire face aux répercussions économiques de la crise et aux risques sanitaires qu'elle représente. Dans certaines circonstances toutefois, ces pratiques peuvent aussi avoir des effets indésirables. Par exemple :

- Le télétravail peut entraîner des problèmes d'équilibre vie professionnelle-vie de famille chez les travailleurs, en particulier pour ceux qui doivent s'occuper de membres de leur famille, par exemple en raison de la fermeture des établissements scolaires.
- Le recours accru aux technologies de communication numériques crée de nouveaux risques en termes de respect de la vie privée et d'utilisation (éventuellement abusive) de données personnelles ou appartenant à l'entreprise⁵⁰.
- Du fait de la réorientation en urgence des chaînes d'approvisionnement dans des délais très courts, les diligences requises et l'évaluation des nouvelles unités de production risquent d'être effectuées trop rapidement, si bien qu'il sera peut-être difficile de garantir le respect, par les fournisseurs, des obligations sociales et environnementales ainsi que des obligations en matière de gouvernance.
- Certaines entreprises peuvent être contraintes de prendre des mesures à court terme pour faire baisser leurs coûts aux dépens d'autres considérations systémiques telles que le bien-être ou la santé et la sécurité des travailleurs⁵¹.

DU RISQUE À LA RÉSILIENCE : LE RÔLE DE LA CONDUITE RESPONSABLE DES ENTREPRISES DANS LA RÉPONSE DES ENTREPRISES ET DES POUVOIRS PUBLICS À LA CRISE

La synthèse qui précède montre que la réponse des entreprises et des pouvoirs publics à la crise liée au COVID-19 est lourde de conséquences pour les individus, la planète et la société. Dans ce contexte, la mise en œuvre des normes mondiales de conduite responsable des entreprises est particulièrement importante pour identifier les effets négatifs de cette réponse, les atténuer et y remédier.

Les normes et les outils de l'OCDE relatifs à la conduite responsable des entreprises, à savoir les [Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales](#) et le [Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises](#), ainsi que les [guides sectoriels sur le devoir de diligence](#), peuvent aider les pouvoirs publics et les entreprises à prendre des décisions et à remédier aux problèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance soulevés par la crise, mais aussi à veiller à ce que ces mesures ne créent pas de nouveaux risques pour les individus, la planète et la société. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent l'instrument international le plus complet en matière de conduite responsable des entreprises, puisqu'ils couvrent la responsabilité des entreprises dans un large éventail de domaines, à savoir la publication

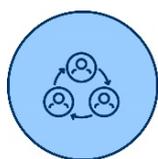
⁵⁰ Access Now (19 mars 2020), « Access Now urges transparency from Zoom on privacy and security », *Access Now* <https://www.accessnow.org/access-now-urges-transparency-from-zoom-on-privacy-and-security/> Voir aussi BBC News (1^{er} avril 2020), « Coronavirus: Zoom under increased scrutiny as popularity soars », *BBC* <https://www.bbc.com/news/business-52115434#share-tools>. En ce qui concerne les mesures permettant d'atténuer ces risques, voir Access Now (mars 2020), « Recommendations on privacy and data protection in the fight against COVID-19 », *Access Now* <https://www.accessnow.org/cms/assets/uploads/2020/03/Access-Now-recommendations-on-Covid-and-data-protection-and-privacy.pdf>

⁵¹ N. Karim (19 mars 2020), « Job cut fears as fashion brands slash orders in Bangladesh with Coronavirus », *Reuters* <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-bangladesh-jobs-tr/job-cut-fears-as-fashion-brands-slash-orders-in-bangladesh-with-coronavirus-idUSKBN2163QJ> ; Rachel Cernansky (19 mars 2020), « As coronavirus spreads, supply chain workers face layoffs », *Vogue Business Sustainability*, <https://www.voguebusiness.com/sustainability/coronavirus-causes-closures-and-layoffs-for-workers-bangladesh-india> ; C. Nika (25 mars 2020), « GMAC appeals to stakeholders to join hands to tackle manufacturing woes caused by coronavirus », *Khmer Times* <https://www.khmertimeskh.com/50705603/gmac-appeals-to-stakeholders-to-join-hands-to-tackle-manufacturing-woes-caused-by-coronavirus/>

d'informations, les droits de l'homme, les droits des travailleurs et les relations professionnelles, l'environnement, la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les Principes directeurs contiennent des recommandations destinées aux entreprises dans tous ces domaines, et préconisent qu'elles exercent une diligence raisonnable au regard des risques associés à leurs activités, notamment à leurs chaînes d'approvisionnement et autres relations commerciales.

L'adoption d'une approche du COVID-19 fondée sur une conduite responsable aidera les entreprises à renforcer leur résilience et la création de valeur long terme

Le respect des normes de conduite responsable des entreprises et l'exercice d'une diligence raisonnable dans la réponse d'une entreprise à la crise liée au COVID-19 contribueront à garantir que ses décisions économiques permettent d'éviter des effets négatifs potentiels sur les personnes et la planète, ou d'y remédier, y compris dans le cadre de sa chaîne d'approvisionnement. Les entreprises qui prennent des mesures anticipatives pour gérer les risques liés au COVID-19 d'une manière qui atténue les effets négatifs induits sur les travailleurs et les chaînes d'approvisionnement sont également susceptibles de renforcer leur création de valeur à long terme et leur résilience. Plus précisément, les aspects suivants de la conduite responsable des entreprises semblent être particulièrement pertinents pour les aider à surmonter les chocs subis par leurs chaînes d'approvisionnement et leurs activités du fait de la crise.



Dialogue social, relations professionnelles et association des parties prenantes

Des relations professionnelles et une association des parties prenantes efficaces, y compris des échanges directs avec les travailleurs et leurs représentants au niveau de l'entreprise, de ses filiales et de ses coentreprises, ainsi qu'avec ses fournisseurs, peuvent contribuer à l'identification de solutions viables à court et à long terme pour absorber les pressions qui s'exercent en faveur d'une réduction des coûts, notamment pour éviter des baisses de rémunération ou des reports de versement des salaires, tout en permettant l'établissement de meilleurs plans d'urgence et un redémarrage plus rapide des activités en phase de reprise⁵². Ainsi, élaborer un plan d'urgence avec les travailleurs, financé si nécessaire à la fois par l'entreprise et par des ajustements de salaires acceptés par les travailleurs, peut être une solution plus rationnelle d'un point de vue économique que payer le prix du délestage d'une grande partie d'une main-d'œuvre qu'il a fallu des années pour constituer et former. Les mises au chômage technique et les licenciements ont apparemment des effets négatifs sur la productivité des travailleurs maintenus en poste⁵³. L'embauche et la formation de nouvelles personnes pour remplacer les effectifs perdus a également un coût considérable (qui peut représenter jusqu'à deux fois le montant de leur salaire annuel). Selon certaines sources, le temps nécessaire

⁵² Voir en particulier les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, chapitre V, paragraphes 2.c (« Fournir aux travailleurs et à leurs représentants les informations leur permettant de se faire une idée exacte et correcte de l'activité et des résultats de l'entité ou, le cas échéant, de l'entreprise dans son ensemble. ») ; 3. (« Promouvoir les consultations et la coopération entre les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur des sujets d'intérêt commun. ») ; et 6. (« Lorsqu'elles envisagent d'apporter à leurs opérations des changements susceptibles d'avoir des effets importants sur les moyens d'existence de leurs travailleurs, notamment en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs, en avertir dans un délai raisonnable les représentants de leurs travailleurs et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes et coopérer avec ces représentants et autorités de façon à atténuer au maximum tout effet défavorable. Compte tenu des circonstances particulières dans chaque cas, il serait souhaitable que la direction en avertisse les intéressés avant que la décision définitive ne soit prise. D'autres moyens pourront être également utilisés pour que s'instaure une coopération constructive en vue d'atténuer les effets de telles décisions. »).

⁵³ Sandra J. Suher et Shalene Gupta (2018), « Layoffs That Don't Break Your Company », *Harvard Business Review*, Mai-juin, <https://hbr.org/2018/05/layoffs-that-dont-break-your-company>

pour que les nouveaux travailleurs soient pleinement productifs peut aller jusqu'à deux ans⁵⁴.



Congés, prestations et accès aux soins de santé des travailleurs

Les entreprises ayant des pratiques solides en matière de congés et autres prestations accordés aux travailleurs sont plus susceptibles de conserver les compétences et le savoir-faire de leur personnel clé pendant la crise, et de se remettre rapidement de ses effets à moyen et long terme, sous réserve qu'elles puissent rester solvables à court terme. Certains éléments laissent également à penser que, de manière plus générale, offrir un solide ensemble de prestations renforce le moral et la confiance des travailleurs. Il en résulte divers effets d'entraînement positifs associés à une productivité plus élevée et à la rétention de la main-d'œuvre, sachant que tous ces facteurs peuvent être bénéfiques pour les entreprises au moment de la reprise⁵⁵. À court terme, les entreprises dotées de solides systèmes de congés et de prestations semblent également plus attrayantes pour les investisseurs dans un contexte de volatilité des marchés (voir ci-après les effets positifs liés au cours de bourse et à la volatilité).



Gestion des questions d'environnement, de santé et de sécurité

Les entreprises ayant des pratiques solides en matière de gestion des questions de santé et de sécurité, notamment concernant l'utilisation de produits chimiques, l'hygiène et l'assainissement, ainsi que la santé des travailleurs, peuvent mobiliser ces moyens plus rapidement pour faire face à des menaces à court terme. La disponibilité en temps voulu d'informations fiables sur la santé et la sécurité au niveau de l'entreprise, de ses filiales ou de ses coentreprises, ainsi que de ses fournisseurs, conjuguée à des règles claires appliquées par l'entreprise en matière d'intervention rapide, de prévention des accidents ou de protection des travailleurs, se révélera particulièrement cruciale pour la résilience des entreprises à court et à long terme.



Gouvernance des entreprises liée à la préparation aux catastrophes, aux plans de continuité de l'activité et aux plans d'urgence

La fixation d'un cap et une définition claire des responsabilités en matière d'établissement des plans de réaction en cas de catastrophe, de continuité de l'activité et d'urgence au niveau des dirigeants (notamment du conseil d'administration) seront particulièrement importantes, tant pour réagir à la crise à court terme que pour s'en remettre à long terme. Les investisseurs et les consommateurs prêteront attention aux dirigeants d'entreprises songeant à des moyens novateurs en vue d'éviter des licenciements, par exemple en réduisant la rémunération des cadres dirigeants ou en annulant les versements de dividendes. Des mesures énergiques concernant ces questions, allant de pair avec des dispositifs de contrôle interne, des systèmes d'information et des voies de communication clairement définies, constituent d'autres dimensions clés d'une bonne gouvernance d'entreprise dans les situations d'urgence et de catastrophe.



Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les informations recueillies au titre du devoir de diligence à l'égard de la chaîne d'approvisionnement, par exemple sur l'origine des matières premières, et autres données de traçabilité, une fois croisées avec les informations relatives aux

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ L. Lee et L. Chen (2018), « Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis », *Corporate social responsibility and environment management*, Vol. 25, pp. 948-960 <https://doi.org/10.1002/csr.1511>

risques liés au COVID-19 (telles que les taux d'infection, les restrictions imposées par les pouvoirs publics et les perturbations connexes des filières de production ou des circuits de distribution), peuvent être utilisées pour comprendre les facteurs de vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement à court et moyen terme, et étayer l'établissement des plans de continuité de l'activité dans une optique de gestion des perturbations.



Publication d'informations

Les actionnaires, les autorités de régulation et le public s'attendent probablement à la publication plus fréquente d'informations plus ciblées sur le large éventail de risques financiers, environnementaux, sociaux et de gouvernance auxquels sont confrontées les entreprises du fait de la crise liée au COVID-19, ainsi que sur les plans d'urgence dont elles sont dotées.

La façon dont les entreprises se positionnent aujourd'hui sur ces questions aura également des répercussions durables sur leur bilan et leur productivité en phase de reprise. Au-delà de la gestion des risques, intégrer les considérations relatives à la conduite responsable des entreprises dans la gestion de la crise liée au COVID-19 se traduira sans doute par une création de valeur à long terme et d'autres effets positifs, qui étayeront le redressement de l'entreprise concernée. Ces effets positifs peuvent être classés en plusieurs catégories :



Cours de bourse et création de valeur à long terme

Selon certaines sources, la crise liée au COVID-19 et la volatilité des marchés qui en résulte a accru l'intérêt des investisseurs pour les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), en particulier pour les éléments susmentionnés, qui sont considérés comme des marqueurs des performances à long terme et de la gestion des risques⁵⁶. Certaines informations laissent à penser que les fonds ESG ont déjà enregistré des performances supérieures à celles des fonds traditionnels pendant la crise.⁵⁷



Accès aux fonds de secours et aux capitaux propres

Les entreprises qui s'efforcent d'établir des plans de continuité de l'activité efficaces en tenant compte de toute la palette des considérations relatives à la conduite responsable des entreprises liées à la crise, notamment en vue d'éviter des licenciements et de préserver les salaires, peuvent être mieux placées pour bénéficier de capitaux propres supplémentaires, de fonds de secours spéciaux et de programmes d'aide, indépendamment des éventuelles conditions attachées à l'octroi de ces ressources.

⁵⁶ Morgan Stanley Research (2020), « Why the Coronavirus Puts a New Lens on ESG Investing », Morgan Stanley, 6 avril, <https://www.morganstanley.com/ideas/coronavirus-corporates-esg-investing>. Voir aussi Kristin Broughton et Maitane Sardon (2020), « Coronavirus Pandemic Could Elevate ESG Factors », *Wall Street Journal*, 25 mars, <https://www.wsj.com/cdn.ampproject.org/c/s/www.wsj.com/amp/articles/coronavirus-pandemic-could-elevate-esg-factors-11585167518>.

⁵⁷ D'après des travaux de recherche de Bloomberg Intelligence, « jusqu'ici en 2020, 59 % des fonds indiciels cotés ESG des États-Unis affichent de meilleures performances que l'indice S&P 500, tandis que 60 % des fonds indiciels cotés ESG européens surpassent l'indice MSCI Europe ». Voir Claire Ballentine (2020), « ESG Stock Resilience Is Paving the Way for a Surge in Popularity », *Bloomberg*, 31 mars, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-31/esg-stock-resilience-is-paving-the-way-for-a-surge-in-popularity>. Voir aussi Saijel Kishan et Emily Chasan (2020), « Older ESG Funds Outperform Their Newer Rivals in Market Tumult », *Bloomberg*, 13 mars, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-13/older-esg-funds-outperform-their-newer-rivals-in-market-tumult>, et Jon Hale (2020), « Sustainable Equity Funds are Outperforming in Bear Market », *Morningstar*, 16 mars, <https://www.morningstar.com/articles/972475/sustainable-equity-funds-are-outperforming-in-bear-market>.



Atténuation des risques juridiques liés à la crise

L'adoption de mesures anticipatives pour réduire au minimum les effets négatifs de la réponse d'une entreprise à la crise peut permettre de prévenir un certain nombre de risques juridiques⁵⁸. Suspendre soudainement des contrats ou annuler des commandes auprès de fournisseurs peut se traduire *in fine* par des problèmes juridiques, de même que des licenciements ou des mises au chômage technique de travailleurs, ou l'imposition unilatérale de réductions de salaires ou de congés sans solde. De même, en omettant de prendre des mesures suffisantes en matière de santé et de sécurité – allant même au-delà des obligations légales si nécessaire – pour protéger ses travailleurs et ses clients contre une contamination, une entreprise peut s'exposer à des recours en justice pour manquement à son devoir de vigilance⁵⁹.



Protection de la valeur de la marque et de la réputation de l'entreprise

En temps normal, la conduite responsable des entreprises est associée à la force de la marque et à la réputation de l'entreprise⁶⁰. Il est probable que ces considérations valent également pour la façon dont les entreprises réagissent à la crise, et que les investisseurs et les consommateurs soient mieux disposés à l'égard des entreprises ayant cherché à adopter une conduite responsable dans leur approche de la crise.

La crise liée au COVID-19 est un test en conditions réelles de la façon dont une conduite responsable peut aider les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnement à devenir plus résilientes et plus adaptables, et à mieux fonctionner à long terme. De ce point de vue, la crise actuelle peut être considérée comme une occasion pour les entreprises de renforcer leur planification stratégique, leur gestion des risques non financiers et la mise en œuvre des normes de conduite responsable des entreprises⁶¹. Certaines entreprises ouvrent déjà la voie en optant pour ce type d'approche⁶².

Cela dit, l'incertitude, la brièveté des délais dans lesquels les décisions doivent être prises et des flux de trésorerie limités constituent des caractéristiques essentielles de la crise, et demeureront des problèmes majeurs pour les entreprises qui s'efforcent de mettre en œuvre de telles approches à long terme axées sur une conduite responsable. Pour de nombreuses entreprises – en particulier les petites et moyennes entreprises (PME) – il sera difficile d'axer leur réponse à la crise sur l'adoption d'une conduite responsable et de bénéficier des effets positifs susmentionnés sans mesures de soutien et d'incitation de la part des pouvoirs publics.

⁵⁸ <https://www.law.com/2020/03/27/lawyers-watch-for-consumer-class-actions-as-covid-19-hits-pocketbooks/>

⁵⁹ <https://www.sidley.com/-/media/uploads/sidley-austin--covid19-key-client-issues.pdf>

⁶⁰ T. Melo et J. Galan (2011), « Effects of corporate social responsibility on brand value », *Journal of Brand Management*, Vol. 18, pp 423–437, <https://doi.org/10.1057/bm.2010.54>.

⁶¹ A. Triponel (2020), « Coronavirus is shining the spotlight on unhealthy supply chains: cleaning them up will help both business resilience and worker wellbeing », *Medium*, 16 mars, <https://medium.com/@annatriponel/coronavirus-is-shining-the-spotlight-on-unhealthy-supply-chains-cleaning-them-up-will-help-both-80f1a5739423>.

⁶² Voir également l'appel à la solidarité dans les chaînes d'approvisionnement du secteur de l'habillement lancé par la Fédération internationale de l'habillement (IAF, *International Apparel Federation*) [IAF (2020), « IAF urges solidarity in apparel supply chain », *Fashion United*, 25 mars, <https://fashionunited.com/news/fashion/iaf-urges-solidarity-in-apparel-supply-chain/2020032532777>]. Pour avoir un aperçu plus général, voir A. Triponel (2020), « Coronavirus is shining the spotlight on unhealthy supply chains: cleaning them up will help both business resilience and worker wellbeing », *Medium*, 16 mars, <https://medium.com/@annatriponel/coronavirus-is-shining-the-spotlight-on-unhealthy-supply-chains-cleaning-them-up-will-help-both-80f1a5739423>.

Quelles mesures les entreprises peuvent-elles prendre pour intégrer la conduite responsable des entreprises dans leur réponse à la crise liée au COVID-19 ?

À court terme, les entreprises vont sans doute se focaliser sur l'établissement de plans de continuité de l'activité, et notamment sur la résolution des problèmes de trésorerie et de solvabilité. De nombreuses entreprises, en particulier les PME, vont simplement chercher à rester viables et à éviter la faillite. En l'absence d'interventions et d'aides ciblées des pouvoirs publics (voir ci-après), les entreprises risquent d'avoir du mal à se maintenir à flot, et *a fortiori* à atténuer les effets induits sur les travailleurs et la société par leur réponse à la crise.

La focalisation sur la continuité de l'activité ne doit pas nécessairement avoir lieu au détriment des mesures relevant de la conduite responsable des entreprises. De nombreuses initiatives peuvent être prises avec les ressources humaines et les processus dont dispose déjà une entreprise pour renforcer sa réponse à la crise liée au COVID-19 dans le respect des normes de conduite responsable des entreprises. Le respect de ces normes ne doit pas être considéré comme un fardeau supplémentaire, mais plutôt comme une orientation stratégique pouvant favoriser une réponse plus systémique, décourager une attitude de « cavalier seul »⁶³, et avoir des effets positifs à court et à long terme pour l'entreprise tandis qu'elle définit sa réponse à la crise. L'encadré 2 présente des exemples illustrant la façon dont les entreprises pourraient intégrer les considérations relatives à la conduite responsable des entreprises dans leur réponse à la crise.

Encadré 2 : Mesures concrètes que pourraient prendre les entreprises pour intégrer les considérations relatives à la conduite responsable des entreprises dans leurs dispositions d'urgence adoptées face à la crise

- ✓ *Dialoguer avec les équipes chargées des achats et du développement durable* pour comprendre les facteurs de vulnérabilité des fournisseurs ou des partenaires commerciaux, et en particulier les résultats obtenus par les fournisseurs en matière de relations professionnelles ainsi que de santé et de sécurité. Utiliser ces informations pour étayer les plans d'urgence et de continuité de l'activité élaborés par l'entreprise pour ses chaînes d'approvisionnement.
- ✓ *Pour faire face aux perturbations critiques des approvisionnements*, élaborer un plan d'intervention rapide pour l'exercice du devoir de diligence à l'égard des fournisseurs – en consultation étroite avec les équipes chargées des achats, du développement durable ou de la gestion des risques environnementaux et sociaux au sein de l'entreprise – vis-à-vis des nouvelles sources d'approvisionnement ou des nouveaux fournisseurs, en axant les évaluations des fournisseurs sur les questions les plus importantes en termes de conduite responsable des entreprises susceptibles d'influer sur les plans d'urgence à court et à long terme.
- ✓ *Pour faire face aux perturbations de la demande*, évaluer les conséquences des annulations et des suspensions de commande sur l'activité – y compris leurs conséquences environnementales et sociales – et la capacité de redémarrage après la crise. Communiquer les conclusions de ces évaluations et les plans de continuité de l'activité aux acheteurs et aux pouvoirs publics, et proposer d'autres solutions tout en prenant des engagements pour atténuer les conséquences socioéconomiques, notamment concernant l'accès aux prêts publics ou aux crédits-acheteurs, les aides accordées sous forme de dons, ou la sollicitation de lettres de crédit ou de garanties de reprise de l'activité après la crise.
- ✓ *Si des licenciements ou d'autres changements à court terme ayant des effets sur l'emploi sont envisagés*, en avertir dans un délai raisonnable les travailleurs et leurs représentants – et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes – et coopérer avec eux pour étudier les différentes options viables envisageables ou d'autres mesures permettant d'atténuer dans toute la mesure du possible ces effets défavorables⁶⁴. Envisager l'adoption de solutions innovantes, consistant

⁶³ M. Barry (2020), « Shaping a sustainable post-Covid-19 world: five lessons for business », *Ethical Corporation*, 27 mars, <http://www.ethicalcorp.com/shaping-sustainable-post-covid-19-world-five-lessons-business>.

⁶⁴ UNI (2020), « Workers are on the frontlines in the fight against COVID-19 », *UNI Global Union*, 5 mars, <https://www.uniglobalunion.org/news/workers-are-frontlines-fight-against-covid-19>.

par exemple à réduire la rémunération des cadres dirigeants ou à annuler les versements de dividendes (le cas échéant), pour contribuer au financement des salaires et éviter des licenciements ou des mises au chômage technique.

✓ *Pour les entreprises de grande taille*, étudier la possibilité d'accorder aux partenaires commerciaux faisant partie de leur chaîne d'approvisionnement, ou à d'autres, des financements sous forme de prêts ou de mettre en place d'autres programmes en faveur des partenaires commerciaux stratégiques qui sont confrontés à des problèmes d'insolvabilité et de trésorerie. Intégrer dans ces programmes des conditions liées aux risques environnementaux et sociaux et à d'autres questions relatives à la conduite responsable des entreprises, en particulier à celles qui sont les plus importantes pour gérer les effets de la crise à court et à long terme⁶⁵.

✓ *Pour déterminer s'il convient de suspendre temporairement, d'annuler ou de réduire des commandes ou d'autres formes de relations économiques avec des fournisseurs et des partenaires commerciaux*, évaluer les conséquences socioéconomiques des différentes mesures d'urgence envisageables, en tenant compte des mécanismes de crédit ou des aides d'urgence et autres dispositifs de soutien éventuellement en place. Consulter, si possible, les travailleurs ou leurs représentants au niveau mondial (par exemple les organisations syndicales d'envergure mondiale) sur les différentes mesures d'urgence envisageables, et communiquer leurs effets respectifs aux pouvoirs publics. Chercher à obtenir des aides sous forme de dons ou autres pour atténuer les effets socioéconomiques de l'annulation de certaines activités.

✓ *Pour les entreprises confrontées à des problèmes de solvabilité ou à de graves problèmes de liquidité*, évaluer les effets socioéconomiques à court et à long terme de différentes options envisageables et de divers plans d'urgence ; les communiquer aux créanciers et, le cas échéant, aux pouvoirs publics. Les entreprises devraient s'efforcer de tirer le meilleur parti possible des programmes de soutien et d'aide pouvant atténuer les pressions économiques qui s'exercent sur elles. Ainsi, de nombreux gouvernements ont mis en place des dispositifs de chômage spécifiques qui permettent aux travailleurs, en cas de diminution des activités de leur entreprise, de recevoir des prestations correspondant à une partie de leur salaire tout en demeurant employés par leur entreprise⁶⁶. D'autres trains de mesures incluent un report de paiement des impôts ou des cotisations de sécurité sociale⁶⁷. De même, les banques commerciales, en particulier celles qui bénéficient de programmes publics de garanties de prêts, peuvent allonger la durée des lignes de crédit ou faire preuve de souplesse quant aux modalités de remboursement⁶⁸. Les entreprises devraient déterminer dans quelle mesure elles peuvent bénéficier de tels dispositifs de soutien budgétaire, et être prêtes à communiquer sur la façon dont seraient atténués les effets subis par les travailleurs (par exemple *via* la poursuite du versement des salaires, des investissements futurs dans les compétences et la préparation aux situations d'urgence, etc.).

Comment les normes de conduite responsable des entreprises peuvent-elles étayer les mesures prises par les pouvoirs publics face à la crise ?

Lors de l'élaboration des programmes destinés à aider les entreprises en difficulté économique et à relancer l'activité après la crise, les pouvoirs publics peuvent avoir du mal à trouver le juste équilibre entre une reprise rapide, la continuité de l'activité de certaines entreprises et de certains secteurs, et l'application de garde-fous et dispositifs de protection environnementaux,

⁶⁵ Voir par exemple les modifications apportées par Walmart au programme de financement de ses fournisseurs : J. Furner et K. McLay (2020), « Some help for our small business partners », 25 mars,

<https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/03/25/some-help-for-our-small-business-partners>.

⁶⁶ Ainsi, le gouvernement danois apporte une aide aux entreprises qui ont du mal à payer leurs salariés, à condition qu'elles s'engagent à ne licencier personne (voir Euractiv avec Reuters (2020), « Danish corona-hit firms get state aid to pay 75% of salaries », *Euractiv*, 15 mars,

<https://www.euractiv.com/section/coronavirus/news/danish-corona-hit-firms-get-state-aid-to-pay-75-of-salaries/>).

⁶⁷ Voir, par exemple, gouvernement français (2020), « FAQ Accompagnement des entreprises – Coronavirus », 2 avril,

https://www.economie.gouv.fr/files/files/2020/coronavirus_faq_entreprises.pdf.

⁶⁸ OCDE (2020), « Financial consumer protection responses to COVID- 19 », 25 mars,

https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=124_124996-e6qk9dk3ta&title=Financial_consumer_protection_responses_to_COVID-19.

sociaux et réglementaires. De nombreuses entreprises n'opteront sans doute pas de leur propre initiative pour une approche axée sur la conduite responsable des entreprises face au COVID-19, par manque d'incitations, de capacités, de ressources ou de connaissances. Les mesures d'aide et d'incitation à l'adoption d'une approche axée sur la conduite responsable des entreprises seront donc importantes pour garantir la cohérence des politiques publiques face à la crise, et veiller à ce que les entreprises satisfassent les attentes dont elles font l'objet en termes de respect des normes de conduite responsable des entreprises et de contribution au développement durable. Les pouvoirs publics doivent aussi s'assurer que les mesures conçues et mises en œuvre pour répondre à la crise n'exacerbent pas ses effets socioéconomiques négatifs, et incitent au contraire les entreprises à atténuer les éventuels effets négatifs de ces mesures et à maximiser leurs effets positifs⁶⁹.

Divers instruments de l'OCDE reconnaissent l'importance du rôle joué par les pouvoirs publics en termes de promotion de la conduite responsable des entreprises et de mise en place de conditions propices à cet égard, et peuvent être utilisés pour orienter les mesures prises par les autorités face à la crise liée au COVID 19. [Le Cadre d'action de l'OCDE pour l'investissement](#) constitue pour les pouvoirs publics un instrument de référence utile pour concevoir et mettre en œuvre des mesures propices à une conduite responsable des entreprises. Cela suppose de réglementer, mais aussi de communiquer clairement sur ce qui est attendu des entreprises en termes de conduite responsable et de leur fournir des orientations sur la façon de satisfaire ces attentes, en coopérant avec diverses parties prenantes pour créer des synergies et assurer une cohérence en matière de conduite responsable des entreprises, et en apportant un soutien manifeste aux meilleures pratiques dans ce domaine. On attend également des pouvoirs publics qu'ils montrent l'exemple en matière de conduite responsable des entreprises et illustrent les meilleures pratiques dans le cadre de leur rôle d'acteur économique. Le tableau qui suit offre des exemples de la façon dont des éléments de ce Cadre d'action peuvent être utilisés par les pouvoirs publics pour adopter une approche de la crise liée au COVID 19 axée sur la conduite responsable des entreprises

⁶⁹ OECD (2020) *From containment to recovery: Environmental responses to the COVID-19 pandemic*, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126460-1tg1r2aowf&title=From-containment-to-recovery_Environmental-responses-to-the-COVID-19-pandemic; see also M. Lubbers (26 March 2020) "Coronavirus, Climate Change, And Our Community", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/mindylubber/2020/03/26/coronavirus-climate-change-and-our-community/#661992ad4f78>

Tableau 1 – Axer l'approche de la crise liée au COVID-19 adoptée par les pouvoirs publics sur la conduite responsable des entreprises

Démarche envisageable	Exemples de mesures prises face au COVID-19	Exemples nationaux
Réglementer	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter des lois pour renforcer la protection des travailleurs ou adapter le cadre juridique en place à la situation d'urgence. • Subordonner la poursuite des activités des entreprises au fait qu'elles respectent les normes de santé et de sécurité. • Surveiller et sanctionner les infractions telles que la vente d'équipements de protection contrefaits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au Chili, la procédure d'adoption d'une nouvelle loi sur le télétravail garantissant de nouveaux droits aux personnes qui travaillent à distance a été accélérée compte tenu de la pandémie de COVID-19⁷⁰. • L'Office européen de lutte antifraude (OLAF) a ouvert des enquêtes sur les importations de produits de santé et d'hygiène contrefaits liées à la lutte contre le virus⁷¹.
Faciliter	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des orientations aux entreprises sur la façon de concevoir et de mettre en œuvre des mesures responsables face à l'épidémie. • Mettre en place des canaux de communication pour permettre aux entreprises et aux autres parties prenantes d'obtenir des précisions et des conseils. • Remédier à la diffusion d'informations mensongères et de contenus préjudiciables liés au COVID-19. • Organiser et faciliter les initiatives collectives entre les entreprises et diverses parties prenantes pour favoriser l'adoption de mesures économiquement efficaces et emportant une large adhésion face à la crise liée au COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les États-Unis⁷² et le Royaume-Uni⁷³ ont publié des orientations à l'intention des entreprises et des employeurs pour leur indiquer comment répondre à la crise de manière à réduire l'exposition des travailleurs au COVID-19. • Le gouvernement australien a créé une application mobile baptisée « Coronavirus Australia App », qui permet d'obtenir des informations à jour et des conseils⁷⁴. • Le gouvernement britannique collabore avec des entreprises de médias sociaux pour lutter contre la diffusion d'informations mensongères sur le virus⁷⁵.
Coopérer	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les mesures des pouvoirs publics à l'échelle mondiale pour enrayer la propagation de la pandémie et favoriser la continuité de l'activité des entreprises. • Coopérer avec les autres gouvernements pour adopter des politiques commerciales consistant à 	<ul style="list-style-type: none"> • Les chefs d'État et de gouvernement du Groupe des Sept (G7) se sont engagés à garantir une réponse mondiale forte par le biais d'une coopération renforcée et d'une coordination accrue⁷⁶.

⁷⁰ Bloomberg Tax (2020), « Chile grants new remote work rights amid Coronavirus outbreak », Payroll News, *Bloomberg Tax*, 24 mars <https://news.bloombergtax.com/payroll/chile-grants-new-remote-work-rights-amid-coronavirus-outbreak>.

⁷¹ Office européen de lutte antifraude (2020), « OLAF launches enquiry into fake COVID-19 related products », *Commission européenne*, Communiqué de presse n° 07/2020, 20 mars, https://ec.europa.eu/anti-fraud/media-corner/news/20-03-2020/olaf-launches-enquiry-fake-covid-19-related-products_en.

⁷² Centres de prévention et de lutte contre les maladies (CDC, *Centers for Disease Control and Prevention*) (2020), *Interim Guidance for Business and Employers: Plan, Prepare and Respond to Coronavirus Disease 2019*, <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>.

⁷³ Agence de santé publique anglaise (PHE, *Public Health England*) (2020), *Employers and Businesses Guidance*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/876212/COVID19_Guidance_Employers_and_businesses.pdf.

⁷⁴ Ministère australien de la Santé (2020), *Coronavirus Australia app*, <https://www.health.gov.au/resources/apps-and-tools/coronavirus-australia-app>.

⁷⁵ BBC News (2020), « Coronavirus: Fake news crackdown by UK government », Business, *BBC*, 20 mars, <https://www.bbc.com/news/technology-52086284>.

⁷⁶ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2020), « Déclaration des chefs d'État et de gouvernement du G7 (16.03.20) », Coronavirus - Déclarations et communiqués, *France Diplomatie*, <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/actualites-du-ministere/informations-coronavirus-covid-19/coronavirus-declarations-et-communiqués/article/declaration-des-chefs-d-etat-et-de-gouvernement-du-g7-16-03-20>.

	<p>« ne pas nuire », afin de faciliter la circulation des médicaments et équipements essentiels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mener des consultations et associer les parties prenantes à la définition des attentes liées à la conduite responsable des entreprises et au COVID-19. • Assurer la cohérence et la coordination des actions menées par les différents organismes publics, ainsi qu'avec les lois en vigueur et les mesures prises face à la crise liée au COVID-19. • Veiller à ce que les mesures d'urgence prises par les pouvoirs publics soient non discriminatoires et créent des conditions propices à une conduite responsable des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Argentine a élaboré un guide à l'intention des administrations infranationales pour gérer la crise liée au COVID-19⁷⁷.
Promouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les entreprises à réagir de manière responsable au COVID-19 par le biais d'avantages fiscaux ou d'incitations financières. • Subordonner l'octroi des aides publiques, qu'il s'agisse de subventions, de garanties de prêts, de participations capitalistiques ou d'autres mesures de relance, au respect des normes de conduite responsable des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement allemand a organisé un marathon de programmation (« hackathon ») virtuel consacré au COVID-19, qui a permis à plus de 40 000 participants de proposer des solutions innovantes pour lutter contre la pandémie. Les projets sélectionnés devraient bénéficier de financements publics⁷⁸. • Le gouvernement indien a annoncé que les dépenses liées au COVID-19 engagées par les entreprises seraient prises en compte au titre de la part des bénéfices qu'elles doivent obligatoirement consacrer à des activités relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)⁷⁹.
Donner l'exemple	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir la protection des travailleurs et l'adoption des meilleures pratiques telles que la distanciation sociale au sein des organismes publics. • Adopter les normes les plus exigeantes en matière de conduite responsable à l'égard de l'épidémie de COVID-19 dans les entreprises publiques. • Intégrer les considérations relatives à la conduite responsable des entreprises dans la passation des marchés publics de biens et services liés au COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • En Chine, les entreprises d'État ont accordé une dispense temporaire de paiement du loyer d'une durée minimale de deux mois aux entreprises auxquelles elles louaient des locaux, notamment aux commerces de détail, pour atténuer les difficultés économiques et financières provoquées par l'épidémie⁸⁰.

⁷⁷ C. Leon, V. Osorio et E. Giletta (2020), « Guia rapida de gestion de crisis del COVID-19 para gobiernos : Salud publica, tecnologias y comunicacion », *Asuntos del Sur y Bloomsbury Policy Group*, mars, <https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/03/Gu%C3%ADa-r%C3%A1pida-de-gesti%C3%B3n-de-crisis-del-COVID-19-para-gobiernos.1-1.pdf>.

⁷⁸ P. Grull (2020), « German COVID-19 Hackathon delivers more than 800 projects », *Euractiv*, 24 mars, <https://www.euractiv.com/section/digital/news/german-covid19-hackathon-deliver-800-projects/>.

⁷⁹ Preet Deep Singh (2020), « MCA allows COVID-19 under CSR expenditure: Can/will startup get money? », *Invest India: National Investment Promotion and Facilitation Agency*, 25 mars, <https://www.investindia.gov.in/team-india-blogs/mca-allows-covid-19-under-csr-expenditure-can-will-startup-get-money>.

⁸⁰ CBRE (2020), « China's policy response to COVID-19 », *CBRE*, 27 mars, <https://www.cbre.fr/en/global/covid-19/chinas-policy-response-to-covid-19?article=6ccd4683-6666-43bf-aa79-8b94a92db9e8&feedid=fab9f8b5-57a6-4d15-b9e2-f5bd185db42e>.

CONSIDÉRATIONS RELATIVES À L'ACTION PUBLIQUE

Les considérations suivantes relatives à l'action publique concernant la conduite responsable des entreprises paraissent particulièrement importantes pour organiser à court et à long terme la réponse à la crise et la phase de reprise consécutive :

- 1. Conditionnalité attachée aux fonds d'urgence ou de secours :** A travers le monde les gouvernements adoptent des trains de mesures d'aide et de relance qui vont permettre aux entreprises et aux travailleurs de bénéficier d'un certain nombre de prestations. La question de savoir comment faire en sorte que les bénéficiaires de ces mesures soient équitablement répartis entre tous ceux qui ont souffert de la crise, y compris les travailleurs, commence également à susciter des débats⁸¹. Pour gérer les nombreux risques juridiques, éthiques et politiques associés aux fonds de secours, les pouvoirs publics peuvent fonder la conditionnalité attachée aux aides sur les normes de conduite responsable des entreprises⁸². Imposer le respect de normes de conduite responsable des entreprises reconnues au niveau international, tels que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises, peut contribuer à garantir que les bénéficiaires des mesures de soutien budgétaire soient équitablement partagés, et que les entreprises recevant des aides budgétaires gèrent de façon adéquate leurs risques environnementaux, sociaux et de gouvernance de manière plus générale⁸³. Au regard des trains de mesures de soutien budgétaire adoptés jusqu'ici, les conditions spécifiquement liées à la conduite responsable des entreprises imposées pour l'obtention des aides consistent notamment à interdire aux entreprises de licencier des travailleurs, à leur demander de fournir des garanties concernant le versement de tout ou partie des salaires, et à leur faire prendre des engagements d'investissement dans les compétences et la formation de la main-d'œuvre, ainsi que d'investissement dans la préparation aux catastrophes et dans la sécurité des chaînes d'approvisionnement.
- 2. Investir dans la création de valeur :** Les plans de relance vont placer les gouvernements dans une position particulièrement stratégique pour orienter l'économie vers des objectifs et des priorités spécifiques. Certains appellent déjà à veiller à ce que les mesures de soutien budgétaire créent de la valeur non seulement pour les actionnaires des entreprises, mais aussi pour leurs parties prenantes et la population de manière plus générale. À cet égard, les pouvoirs publics sont exhortés à mettre en place des garde-fous pour garantir que les entreprises bénéficiant d'aides budgétaires réinvestissent leurs futurs bénéfices dans la création de valeur à long terme (c'est-à-dire, par exemple, dans la croissance inclusive⁸⁴, la réduction des

⁸¹ Il s'agit par exemple d'un des principaux points de désaccord ayant marqué l'adoption du plan de relance de 2 000 milliards USD des États-Unis (voir C. Emma, J. Scholtes (2020), « Here's what's in the 2\$ trillion stimulus package – and what's next », *Politico*, 25 mars, <https://www.politico.com/news/2020/03/25/whats-in-stimulus-package-coronavirus-149282>).

⁸² Les chefs d'État et de gouvernement du Groupe des Vingt (G20) se sont engagés à veiller à ce que toutes les mesures liées au COVID-19 qui pourraient avoir des effets perturbateurs sur les échanges mondiaux soient ciblées, proportionnées, transparentes et temporaires (Déclaration des chefs d'État et de gouvernement du G20 du 26 mars 2020, <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/03/26/declaration-finale-du-sommet-extraordinaire-des-chefs-detat-et-de-gouvernement-du-g20-consacre-au-covid-19>).

⁸³ OCDE (2020), *Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19*, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127003-tv19kqbfy9&title=Global-Financial-Markets-Policy-Responses-to-COVID-19, p. 6. Voir aussi Conseil fédéral (2020), « Coronavirus : le Conseil fédéral adopte une ordonnance de nécessité pour l'octroi de crédits garantis par un cautionnement solidaire de la Confédération », Communiqués, *Portail du gouvernement suisse*, <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-78572.html>.

⁸⁴ Voir par exemple la présentation de la coalition d'entreprises au service de la croissance inclusive » (B4IG, *Business for Inclusive Growth*), qui réunit des entreprises internationales de premier plan ayant pris l'engagement de lutter contre les inégalités et de promouvoir la diversité en leur sein et dans leurs chaînes d'approvisionnement, qui a été lancée dans le cadre

émissions de gaz à effet de serre, le bien-être des travailleurs, leurs compétences et les prestations dont ils bénéficient, ainsi que la préparation aux situations d'urgence⁸⁵) plutôt que dans le rachat d'actions et le versement de dividendes⁸⁶. Les pouvoirs publics peuvent également fonder sur les normes de conduite responsable des entreprises les critères d'attribution des aides et de réalisation des investissements dans les secteurs stratégiques, notamment dans les domaines de la santé, des infrastructures et de la transformation numérique, et orienter ainsi les ressources vers les entreprises les plus susceptibles de créer de la valeur économique, sociale et environnementale à long terme. Des stratégies spécifiques peuvent également s'avérer nécessaires pour soutenir les entreprises (et leurs travailleurs) qui ne peuvent bénéficier de garanties de prêts ni d'autres mesures de secours.

- 3. Permettre le recours à des mécanismes de règlement des différends et de réparation pour garantir la redevabilité :** Sachant que les programmes d'aide et de relance sont destinés à bénéficier non seulement aux entreprises, mais aussi aux travailleurs et aux parties prenantes touchés par la crise, il faudrait que soient mis en place des mécanismes de responsabilité en vue de contrôler le respect de la conditionnalité et de remédier à toute défaillance effective ou potentielle de la part d'entreprises ou d'organismes publics concernant la répartition équitable des bénéfices de ces programmes. Les pouvoirs publics devraient concevoir à cet effet des mécanismes adéquats de règlement des différends et de réparation. Les critères applicables aux points de contact nationaux (PCN) pour la conduite responsable des entreprises⁸⁷ peuvent servir de référence pour le fonctionnement de ces mécanismes⁸⁸.
- 4. Promouvoir la résilience des chaînes d'approvisionnement et la sécurité des approvisionnements :** Au-delà des mesures d'aide aux entreprises domiciliées sur le territoire national, de nombreux gouvernements vont s'efforcer de gérer les perturbations affectant des chaînes d'approvisionnement ou des secteurs stratégiques dans d'autres pays (s'agissant par exemple de matières premières stratégiques, ou de matériel médical) et de préserver l'accès des secteurs d'activité de leur propre économie à ces ressources. Les normes de conduite responsable des entreprises peuvent aider les pouvoirs publics dans le cadre de ces efforts, en leur offrant un cadre transversal d'identification des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance et autres facteurs de vulnérabilité présents dans les chaînes d'approvisionnement des

d'une initiative du Groupe des Sept (G7) sous l'égide du Président français Emmanuel Macron et qui est coordonnée par l'OCDE, à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth/>.

⁸⁵ Voir par exemple M. Mendiluce (2020), « COVID-19 stimulus should address health, economy and climate together », *Euractiv*, 23 mars, <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/covid-19-stimulus-should-address-health-economy-and-climate-together/> ; et D. Barnes (2020), « The looming danger of a high-carbon monetary response to the coronavirus crisis », *Responsible Investor*, 1^{er} avril, <https://www.responsible-investor.com/articles/the-looming-danger-of-a-high-carbon-monetary-response-to-the-coronavirus-crisis>.

⁸⁶ Ainsi, le gouvernement français a interdit le versement de dividendes ou le rachat d'actions par les entreprises bénéficiant de reports de paiement de leurs impôts ou de leurs cotisations de sécurité sociale ou de prêts garantis par l'État (voir <https://www.novethic.fr/ctualite/finance-durable/isr-rse/crise-du-coronavirus-vers-un-confinement-des-dividendes-verses-aux-actonnaires-148383.html>). Il a également fortement recommandé de ne pas le faire aux entreprises qui appliquent à des travailleurs le dispositif de chômage partiel mis en place pour faire face à la crise (voir <https://www.capital.fr/entreprises-marches/pas-de-dividendes-pour-les-entreprises-en-chomage-partiel-preconise-bruno-le-maire-1366117>).

⁸⁷ Normes de conduite responsable des entreprises de l'OCDE, Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : points de contact nationaux (PCN) pour la conduite responsable des entreprises, <https://mneguidelines.oecd.org/ncps>

⁸⁸ Aux termes des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les PCN doivent satisfaire des critères de transparence, de visibilité, d'accessibilité et de responsabilité, et traiter les plaintes (c'est-à-dire les « questions soulevées par la mise en œuvre des Principes directeurs dans des circonstances spécifiques ») de manière impartiale, prévisible, équitable et compatible avec les Principes directeurs de l'OCDE. Voir les Procédures de mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Lignes directrices de procédure, Section I.

secteurs stratégiques. Les initiatives sectorielles et multipartites relatives à la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement en place peuvent aussi constituer des partenaires utiles pour distribuer les aides financières de manière à gérer les perturbations et à soutenir la reprise.

- 5. Mettre à profit les marchés publics :** Certains pays intègrent d'ores et déjà l'exercice d'une diligence raisonnable fondée sur les risques dans le cadre de la passation de marchés publics, pour acquérir des biens et des services auprès de fournisseurs satisfaisant des critères de conduite responsable des entreprises. Compte tenu de la crise liée au COVID-19, les pouvoirs publics vont devoir acheter en grandes quantités des fournitures cruciales dans des conditions d'extrême urgence. Sans entraver la fourniture nécessaire de biens et services essentiels, l'exercice constant d'une diligence raisonnable dans le cadre de leurs achats aidera les pouvoirs publics à identifier les facteurs de vulnérabilité des fournisseurs liés au COVID-19, tout en garantissant que leurs pratiques d'achat n'aient pas d'effets négatifs injustifiés sur le plan social et environnemental⁸⁹.

Les normes et instruments de l'OCDE relatifs à la conduite responsable des entreprises peuvent contribuer de manière cruciale à donner corps à cette dimension dans les mesures prises par les pouvoirs publics, notamment parce qu'en raison de leur ample portée, ils couvrent la quasi-totalité des effets de la crise liée au COVID-19. Les points de contact nationaux (PCN) pour la conduite responsable des entreprises, qui constituent le mécanisme sans équivalent de mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, peuvent favoriser la cohérence de l'action publique en matière de conduite responsable des entreprises, et aider les pouvoirs publics à l'intégrer dans la conception et la mise en œuvre des réponses nationales à la crise, y compris des mesures à long terme liées à la reprise.

⁸⁹ Ainsi, selon certaines sources, l'augmentation des besoins d'achat de gants médicaux en Suède créait des risques liés aux conditions de travail en Malaisie (voir S. Kjellström (2020), « Extrem efterfrågan på vårdhandskar under coronakrisen », *SVT Nyheter*, 31 mars, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/extrem-efterfragan-pa-vardhandskar-under-coronakrisen-okad-risk-for-arbetarna>). Pour en savoir plus sur les possibilités de mettre à profit les marchés publics afin de favoriser la conduite responsable des entreprises, voir le projet de l'OCDE sur les marchés publics et la conduite responsable des entreprises : <http://www.oecd.org/governance/public-procurement/procurement-and-rbc/>.

Pour en savoir plus sur les travaux de l'OCDE relatifs à la conduite responsable des entreprises, consultez <https://mneguidelines.oecd.org/>.

Direction des affaires financières et des entreprises de l'OCDE
www.oecd.org/fr/daf/ | DAF.contact@oecd.org | [@OECD_BizFin](https://twitter.com/OECD_BizFin) | [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/oecd-daf/)

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions qui y sont exprimées et les arguments qui y sont employés ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

L'OCDE réunit des données, des informations, des analyses et des recommandations relatives aux défis sanitaires, économiques, financiers et sociétaux soulevés par les conséquences du coronavirus (COVID-19). Nous vous invitons à consulter la page de notre site consacrée au coronavirus, où vous trouverez toute une palette de documents sur le sujet : www.oecd.org/coronavirus/fr/.