

## Égalité entre hommes et femmes et gouvernance des chaînes d'approvisionnement mondiales: promouvoir les droits des travailleuses

Stephanie BARRIENTOS\*, Lara BIANCHI\*\* et Cindy BERMAN\*\*\*

**Résumé.** *La gouvernance privée telle qu'elle découle des différentes initiatives prises par les multinationales pour promouvoir le respect de normes sociales et l'égalité hommes-femmes a eu peu d'effet sur les discriminations fondées sur le genre dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Les auteures soulignent l'intérêt des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme en la matière, estimant qu'il est indispensable de recourir à une gouvernance «stratifiée» associant public, privé et acteurs sociaux pour lutter contre cette discrimination et intégrer le souci de l'égalité des sexes dans l'exercice de la diligence raisonnable exigée en matière de droits de l'homme.*

Les chaînes d'approvisionnement mondiales, qui sont coordonnées pour l'essentiel par les sociétés multinationales, génèrent des millions d'emplois dans les économies à faible revenu et les économies émergentes. Ces emplois sont en bonne partie occupés par des femmes, qui sont même majoritaires dans certains secteurs tels que la confection et l'industrie agroalimentaire (Barrientos, 2014; BIT, 2015; Posthuma et Rossi, 2017). Or, les mécanismes d'approvisionnement mondiaux engendrent une concurrence soutenue entre les entreprises, qui s'efforcent donc de réduire leurs coûts de production. Nombre de travailleurs et de travailleuses se trouvent ainsi confrontés à des emplois précaires, le travail étant le facteur de coût sur lequel jouent les fournisseurs sous l'effet des pratiques d'achat des sociétés multinationales (BIT, 2017). Les populations en proie à la discrimination fondée sur le genre, la caste, la religion, l'appartenance ethnique, l'aptitude physique ou l'orientation sexuelle sont les premières à pâtir de cette situation, et notamment les femmes (Nations

---

\* Global Development Institute, Université de Manchester; s.barrientos@manchester.ac.uk. \*\* Nottingham University Business School, Université de Nottingham; lara.bianchi@nottingham.ac.uk. \*\*\* The Ethical Trading Initiative; Cindy.Berman@eti.org.uk. .

Les articles paraissant dans la *Revue internationale du Travail* n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le BIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Unies, 2019). La discrimination fondée sur le genre est en effet endémique dans les chaînes d'approvisionnement mondiales; les femmes y sont recrutées pour fournir une main-d'œuvre bon marché; elles occupent les emplois les plus précaires et les moins protégés, qui vont de pair avec des conditions de travail médiocres et une faible rémunération (Barrientos, 2019). Bien souvent, elles ne sont pas en position de négocier leurs conditions de travail avec leurs employeurs, ni de s'organiser en syndicats indépendants ou de formuler des revendications.

Nombre de sociétés multinationales, parmi lesquelles différentes marques et enseignes de vente au détail, ainsi que de grands intermédiaires, se sont dotées de leur propre initiative de codes de conduite concernant les droits des travailleurs auxquels elles garantissent ainsi des conditions minimales au regard des normes relatives au droit du travail. Dans bien des cas, ces normes et codes ont été établis sous la pression d'organisations de la société civile, en particulier de syndicats et d'organisations non gouvernementales (ONG). Les codes adoptés à titre volontaire font partie intégrante de la gouvernance des chaînes d'approvisionnement mondiales par les entreprises privées multinationales et ont donné naissance à une vaste industrie de vérification de l'application des normes sociales. Cela étant, l'application de ces codes n'a pas vraiment contribué à dénoncer ou traiter la discrimination et le harcèlement fondés sur le genre, et l'audit social dans ce domaine laisse souvent à désirer (BSR, 2018a; Barrientos, 2019), si bien que l'on commence à prendre de plus en plus largement conscience des limites de ces dispositifs pour garantir les droits des travailleurs.

Certaines entreprises multinationales qui voient plus loin que le simple respect des normes se sont dotées de programmes en faveur de l'égalité entre hommes et femmes, avec pour objectif de promouvoir les droits des travailleuses dans leurs chaînes d'approvisionnement. Elles ont élargi leur gouvernance des chaînes de valeur mondiales pour y ajouter une aide à destination des femmes au niveau local ou dans les usines et autres exploitations auprès desquelles elles se fournissent (Scott, 2017). Dans de nombreux cas, pour obtenir les résultats voulus, elles doivent travailler en collaboration avec des organisations de la société civile. Néanmoins, il ressort d'une analyse portant sur un certain nombre d'initiatives de sociétés multinationales en faveur de l'égalité entre hommes et femmes (voir plus bas) que ces initiatives sont parcellaires. Elles ne tiennent que rarement compte des éléments à l'œuvre dans la discrimination fondée sur le genre et ne permettent pas de prévenir les pratiques des acheteurs et des fournisseurs qui sont susceptibles d'ajouter encore à la précarité des conditions de travail des femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme que le Conseil des droits de l'homme de l'ONU a adoptés en 2011 constituent un cadre de gouvernance plus global auquel certaines sociétés multinationales adhèrent progressivement (Nations Unies, 2011). Ces principes reposent d'abord sur la gouvernance du secteur public dans la

promotion des droits de l'homme (c'est-à-dire le devoir de protection de l'État). Viennent ensuite la gouvernance du secteur privé qui est exercée par les entreprises (autrement dit la responsabilité de protéger des entreprises), puis le droit des travailleurs d'avoir accès à des voies de recours et d'obtenir réparation lorsque les activités des entreprises portent atteinte à leurs droits. En raison du caractère transnational des chaînes d'approvisionnement, ces principes s'appliquent aux activités et aux relations commerciales transfrontières. Ils fixent une norme de conduite mondiale qui prime les droits nationaux et renvoie aux droits de l'homme reconnus au niveau international, notamment dans la Charte internationale des droits de l'homme et dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Contrairement aux dispositifs de responsabilité sociale qui consistent globalement à vérifier que l'on a bien appliqué telle ou telle norme sociale, les Principes directeurs des Nations Unies exigent un système complet de reddition de comptes fondé sur un principe de «diligence raisonnable» en matière de droits de l'homme. Il s'agit de mettre en évidence les effets potentiels et réels des activités des entreprises sur les droits de celles et ceux qui en sont les dépositaires, à savoir les travailleurs hommes et femmes et les populations locales, et d'amener les États et les entreprises à prendre leurs responsabilités pour atténuer ces effets et garantir réparation aux personnes dont les droits n'ont pas été respectés et ont de ce fait subi un préjudice.

Cependant, ce n'est que récemment que l'on a intégré dans le débat autour des Principes directeurs des Nations Unies que la question de l'égalité entre hommes et femmes constituait une dimension sous-jacente des atteintes aux droits (Bourke-Martignoni et Umlas, 2018). Les violations spécifiquement liées au genre, telles que le harcèlement et les violences sexuelles, qui sont particulièrement répandues dans nombre de chaînes d'approvisionnement mondiales (FWF, 2018), ont été ignorées par les rédacteurs de ces principes, et considérablement sous-estimées dans la vérification de l'application d'autres normes internationales. La discrimination fondée sur le genre est profondément enracinée dans les normes sociales qui ont cours dans la plupart des sociétés, avec pour effet de conférer aux femmes un rôle subalterne aussi bien dans le travail rémunéré que dans le travail non rémunéré lié à la fonction de procréation (Himmelweit, 2000). La gouvernance publique et la gouvernance privée ont un rôle essentiel à jouer, même si elles ne sont pas suffisantes pour mettre un terme à une discrimination fondée sur le genre qui est profondément ancrée dans les sociétés. La gouvernance sociale, qui fait appel aux organisations de la société civile, peut, elle aussi, offrir un moyen d'exprimer des revendications et de défendre les droits des travailleurs et travailleuses les plus vulnérables, de celles et ceux dont les conditions d'emploi sont les plus précaires. Il convient cependant de noter que la gouvernance sociale constitue souvent une sorte de zone d'ombre et que son rôle n'est pas suffisamment reconnu dans l'analyse des chaînes d'approvisionnement mondiales et de la politique relative aux droits de l'homme. En outre, bon nombre d'organisations de femmes qui se sont battues pour faire cesser la discrimination fondée sur

le genre dans le monde politique n'ont pas mis autant d'ardeur à défendre les droits des travailleuses dans les chaînes d'approvisionnement mondiales qui relèvent du secteur privé.

Nous nous efforcerons par conséquent dans le présent article de déterminer si les Principes directeurs des Nations Unies sont susceptibles d'offrir un cadre de gouvernance plus satisfaisant pour défendre les droits des travailleuses et promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous verrons en quoi les différentes formes de gouvernance (publique, privée et sociale) peuvent contribuer à une application plus équitable des droits de l'homme, au profit tant des hommes que des femmes. Nous examinerons la notion de gouvernance appliquée aux chaînes d'approvisionnement mondiales, sachant que jusqu'à une date récente on faisait souvent l'amalgame entre la gouvernance sociale et la gouvernance privée exercée par les entreprises. Nous essayerons de comprendre comment il se fait, alors que les entreprises multinationales ont mis en place des dispositifs de responsabilité sociale (application de codes et réalisation d'audits), que la gouvernance privée n'ait pas permis de mettre le doigt sur la discrimination fondée sur le genre et de rechercher des solutions pour y remédier. Nous insisterons sur le rôle particulier que peut jouer la gouvernance sociale, d'abord pour faire contrepoids à la gouvernance privée et, ensuite, pour appeler l'attention sur les problèmes d'égalité de droits entre hommes et femmes qui se posent au-delà du simple cadre professionnel. Enfin, nous proposerons une analyse fondée sur le genre d'une gouvernance stratifiée appliquée aux chaînes d'approvisionnement, qui associe gouvernance publique, gouvernance privée et gouvernance sociale, et nous nous intéresserons à la manière dont ces différentes formes de gouvernance peuvent contribuer, respectivement, à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et les droits des travailleuses sur la base des droits de l'homme reconnus au niveau international.

Nous nous intéresserons également au rôle des initiatives faisant intervenir différentes catégories de parties prenantes en nous appuyant sur l'exemple de l'Ethical Trading Initiative (ETI, également connue sous le nom d'Initiative pour un commerce éthique) qui repose sur un système de gouvernance stratifiée à la fois privée et sociale associant entreprises, organisations syndicales et ONG. L'Ethical Trading Initiative s'est dotée d'un code de conduite mondialement reconnu qui repose sur neuf conventions de l'OIT consacrant les normes du travail au niveau international, auquel ses membres adhèrent librement. L'action de l'Ethical Trading Initiative repose sur un système collaboratif, autrement dit, ce sont des entreprises, des organisations syndicales et des ONG qui demandent des comptes à d'autres entreprises au sujet des engagements qu'elles ont pris à l'égard de ces normes et des mesures qu'elles ont adoptées pour s'y conformer. Auparavant, les entreprises considéraient ces questions comme relevant de leur responsabilité sociale en tant qu'entreprises mais, avec les Principes directeurs des Nations Unies, l'Ethical Trading Initiative dispose désormais d'un solide cadre de référence et d'un outil stratégique pour les aider à respecter le principe de la diligence raisonnable applicable dans le

domaine des droits de l'homme. Le corpus législatif et réglementaire s'étoffe progressivement en ce qui concerne les exigences applicables aux entreprises en matière de transparence et de diligence raisonnable. L'Ethical Trading Initiative a contribué à cette évolution et a parallèlement permis de mettre en évidence le rôle de plus en plus important qui incombe aux pouvoirs publics pour encadrer le secteur privé et garantir à toutes et à tous des conditions d'égalité sachant que les chaînes d'approvisionnement mondiales deviennent de plus en plus complexes et que la concurrence ne cesse de s'amplifier.

Le présent article est basé sur les résultats empiriques d'une étude menée sur les initiatives de dix sociétés membres de l'Ethical Trading Initiative pour mettre en évidence les avantages et les limites de la gouvernance privée afin de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, y compris lorsque des ONG sont parties prenantes.

Nous prendrons l'exemple d'une entreprise kényane du secteur du thé pour examiner les avantages d'un système associant gouvernance privée et gouvernance sociale, d'une part, et gouvernance publique, d'autre part, pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes parallèlement aux droits des travailleurs. Cet exemple montre que les entreprises et les acteurs de la société civile peuvent contribuer à garantir les droits des femmes lorsque la gouvernance publique permet de disposer d'un cadre législatif favorable. Nous pensons que les Principes directeurs des Nations Unies offrent un cadre de référence utile pour garantir l'égalité de droits entre hommes et femmes en ce qu'ils associent la gouvernance publique et la gouvernance privée, et ancrent en outre fermement la gouvernance sociale dans l'application de ce cadre. Avec un cadre de cette nature, les syndicats et les organisations de la société civile (en particulier les ONG de défense des droits des femmes et les spécialistes de ces droits) peuvent en effet dénoncer les atteintes aux droits des travailleuses et aider les victimes à obtenir réparation. Elles peuvent mettre en cause les modèles économiques des sociétés multinationales qui influent sur le comportement des fournisseurs et ajoutent ainsi à la précarité des conditions de travail et à la discrimination fondée sur le genre, et voir si les initiatives multipartites, telles que l'Ethical Trading Initiative, sont des intermédiaires utiles dans un cadre de gouvernance stratifiée.

La suite de cet article se divise en quatre parties. Dans la première, nous procédons à un examen analytique de la gouvernance. Nous nous intéressons aux limites de la gouvernance privée pour promouvoir l'égalité de droits pour les hommes et les femmes, lorsque cette gouvernance consiste à vérifier au moyen d'audits sociaux que les codes de conduite concernant les droits des travailleurs sont correctement appliqués. Dans la deuxième partie, nous nous attachons aux résultats d'une analyse des initiatives de promotion de l'égalité entre hommes et femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales adoptées par dix sociétés membres de l'Ethical Trading Initiative. Nous prenons notamment l'exemple d'un fournisseur de thé qui a mis au point un système stratifié associant gouvernance privée, gouvernance sociale et gouvernance publique, comme l'ont fait avant lui certains producteurs de fleurs kényans, une méthode

qui a fait ses preuves. Dans la troisième partie, nous verrons si le cadre de référence associant gouvernance publique, gouvernance privée et gouvernance sociale que constituent les Principes directeurs des Nations Unies contribue à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Enfin, la quatrième partie contient nos conclusions.

## Les divers moyens de lutte contre la discrimination fondée sur le genre au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales

L'expansion des chaînes d'approvisionnement mondiales à laquelle on assiste depuis les années 1980 résulte des stratégies mises en place par les marques et enseignes de la vente au détail pour réduire le coût de leur production en délocalisant celle-ci dans des pays en développement à bas salaires. Dans de nombreux secteurs tels que la confection et l'industrie agroalimentaire, les entreprises se sont mises à employer des femmes, encore peu présentes sur le marché du travail, parce qu'elles constituaient une main-d'œuvre bon marché. Nombre de femmes se trouvent ainsi confrontées à des conditions de travail que l'on ne saurait qualifier de décentes, ne disposant que de peu de droits et d'une protection réduite, ne pouvant en outre s'exprimer et n'ayant pas la liberté de former des syndicats indépendants (Elson et Pearson, 1981; Pearson, 1998; BIT, 2016; Barrientos, 2019). Elles sont d'autant plus pénalisées que leur activité rémunérée se cumule avec un travail non rémunéré à la maison, et où elles sont la cible d'une discrimination ancestrale, qui se traduit par des actes de harcèlement sexuel et de violence fondés sur le genre, non seulement sur leur lieu de travail, mais aussi en dehors de celui-ci (FWF, 2018; CSI, 2018).

D'aucuns considèrent que la mondialisation de l'approvisionnement s'accompagne d'un «vide juridique», soit parce que les autorités de pays en développement choisissent de réduire la réglementation du travail (par exemple, dans les zones franches d'exportation), soit parce qu'elles y sont poussées pour que leur pays reste compétitif sur les marchés mondiaux (Sengenberger, 2002; Worker Rights Consortium, 2013). Dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, les pratiques des acheteurs dont les activités dépassent les frontières juridiques dans lesquelles opèrent leurs fournisseurs ne sont pas sans effet sur les conditions de travail. Les acheteurs ne cessent en effet de faire pression sur les fournisseurs pour qu'ils baissent leurs prix et gagnent en efficacité, grâce à une production «juste à temps», tout en exigeant d'eux qu'ils se plient à des normes de qualité de plus en plus strictes (Barrientos, 2013; BIT, 2017; Oxfam, 2018). Face à ces pressions, les fournisseurs sont nombreux à recourir à la main-d'œuvre occasionnelle, temporaire ou contractuelle. Or, les femmes étant souvent considérées comme plus «dociles» et plus souples, elles se trouvent de ce fait surreprésentées dans les formes de travail précaires.

Parallèlement, la mondialisation de l'approvisionnement a contribué à l'apparition d'un système transnational de réglementation du travail. Les

organisations de la société civile, notamment les ONG et syndicats mondiaux, ont fait en sorte de pallier le vide juridique évoqué plus haut à l'aide de différentes stratégies consistant, d'une part, à aider les travailleurs à se fédérer et, d'autre part, à organiser des campagnes d'information et de sensibilisation (Waterman et Wills, 2001). Nombre de multinationales ont par conséquent dû se doter de codes de conduite concernant les droits des travailleurs, afin d'améliorer les conditions de travail dans leurs chaînes d'approvisionnement. Ce mouvement a donné lieu à l'émergence de systèmes privés de gouvernance des conditions de travail, dont les plus probants sont ceux qui s'appuient sur les conventions fondamentales de l'OIT (Hendrickx et coll., 2016). La mondialisation croissante de l'approvisionnement a donc contribué à l'instauration de différentes formes de gouvernance des droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement, avec la participation d'acteurs publics, d'acteurs privés et d'acteurs sociaux. On citera l'exemple des accords-cadres mondiaux concernant le harcèlement sexuel qui sont signés entre des fédérations syndicales mondiales (telles que l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes) et des sociétés multinationales (Danone, Sodexo et Meliá) (CSI, 2018).

### *Analyse des chaînes d'approvisionnement mondiales*

L'analyse des chaînes d'approvisionnement mondiales porte avant tout sur le rôle de la gouvernance, autrement dit sur la fixation de normes et de règles et sur l'établissement de politiques destinées à encadrer le comportement des différents intervenants. Pendant longtemps, l'accent a été mis d'abord sur la gouvernance privée et sur les stratégies employées par des entreprises donneuses d'ordres pour coordonner les opérations de leur chaîne d'approvisionnement par-delà les frontières (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005). On a souvent confondu la gouvernance sociale avec la gouvernance privée à laquelle se livraient les sociétés multinationales au titre de dispositifs de responsabilité sociale et fait peu de cas du rôle de la gouvernance publique. On commence cependant à prendre conscience que la gouvernance des chaînes d'approvisionnement fait appel à toute une gamme d'acteurs de la société civile et de l'État (Ponte et Sturgeon, 2014; Alford, 2016), et il est désormais acquis que trois types de gouvernance (gouvernance privée, gouvernance publique et gouvernance sociale) sont essentiels (Mayer et Posthuma, 2012). Il importe selon nous de bien distinguer la gouvernance sociale qui revêt une importance particulière en matière d'égalité entre hommes et femmes.

Dans le domaine des chaînes d'approvisionnement mondiales, on entend par gouvernance privée la marge de manœuvre dont les entreprises donneuses d'ordres disposent pour organiser et répartir les ressources d'un bout à l'autre de leurs chaînes d'approvisionnement. Il s'agit principalement de normes relatives aux produits, à l'environnement et à la main-d'œuvre qui sont appliquées par ces entreprises et par les organismes du secteur privé (Gereffi, Humphrey

et Sturgeon, 2005; Gibbon et Ponte, 2005; Nadvi, 2008)<sup>1</sup>. La gouvernance publique, elle, désigne la réglementation et les politiques publiques applicables à l'intérieur des États, auxquelles s'ajoutent les conventions internationales et les règles édictées par les institutions multilatérales, qui peuvent toutes avoir une incidence sur le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement mondiales (Gereffi, 2006; Neilson et Pritchard, 2009; Smith, 2015; Horner, 2017; Mayer, Phillips et Posthuma, 2017). Enfin, la gouvernance sociale réside dans l'aptitude des organisations de la société civile, y compris les syndicats, les ONG, les mouvements sociaux et les initiatives multipartites, à influencer sur les normes sociales, les politiques, les pratiques des entreprises, les institutions et les marchés aux niveaux national et international. En font partie les campagnes d'information et de sensibilisation destinées à faire connaître les atteintes portées aux droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, et à dénoncer les pratiques d'achat des sociétés multinationales (Mayer et Posthuma, 2012).

Différents concepts ont été utilisés dans la littérature consacrée aux chaînes d'approvisionnement mondiales pour analyser le rôle des différents acteurs de la gouvernance. On s'est intéressé notamment à la gouvernance «modulaire» (Ponte et Sturgeon, 2014), à la gouvernance «transcaltaire» (Alford, 2016) et à la gouvernance «hybride» (Bair, 2017). Dans le présent article, nous nous appuyons sur la notion de gouvernance «stratifiée» (Bartley, 2011), qui met l'accent sur les rôles cumulatifs des acteurs publics et des acteurs privés au regard des normes relatives aux droits des travailleurs. Nous étendrons ce concept à la gouvernance sociale, afin d'intégrer le principe d'égalité entre hommes et femmes dans notre analyse. Ces trois dimensions – privée, publique et sociale – constituent les trois piliers de la gouvernance qui sont susceptibles de contribuer à l'instauration des conditions d'un travail décent. Nous partons du principe que ces trois dimensions se superposent les unes aux autres, aucune d'elles n'étant suffisante à elle seule pour promouvoir l'égalité de droits entre les travailleurs et les travailleuses, alors qu'ensemble elles peuvent peser sur les normes et règles sexistes qui régissent les droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement.

L'économie politique féministe propose en outre une analyse de la gouvernance soucieuse de l'égalité entre hommes et femmes et explique pourquoi il convient de mettre en évidence le rôle de la gouvernance sociale dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. L'analyse féministe dépasse la division du travail fondée sur le genre entre la sphère productive, qui est liée aux marchés et suppose un travail rémunéré, et la sphère reproductive ou procréative, qui s'accompagne pour l'essentiel du travail non rémunéré des femmes qui prennent soin des générations actuelles et futures dans les ménages (Himmelweit, 2000; Hoskyns et Rai, 2007). Les normes sociétales qui cantonnent les femmes à un rôle subalterne dans cette répartition sexiste du travail

---

<sup>1</sup> La gouvernance privée s'entend ici comme intégrant à la fois les dimensions intérieure et extérieure de la politique d'entreprise (y compris vis-à-vis de la chaîne d'approvisionnement), tandis que la gouvernance d'entreprise a une acception plus restreinte et désigne la relation d'une entreprise avec ses salariés et ses actionnaires (Palpacuer, 2008).

contribuent aussi à ce que le travail rémunéré des femmes soit sous-valorisé lorsque celles-ci intègrent les chaînes d'approvisionnement mondiales. Le fait que les femmes occupent en majorité les emplois les moins rémunérateurs et les plus précaires, qu'elles soient plus nombreuses que les hommes à s'occuper des travaux informels au sein de la famille et qu'elles soient davantage victimes de problèmes liés au genre, parmi lesquels le harcèlement sexuel, sont autant d'éléments qui témoignent du caractère enraciné de la discrimination (FWF, 2018). La gouvernance privée qui s'intéresse en premier lieu à la sphère des relations commerciales transfrontières et au travail rémunéré néglige dans une large mesure les causes sociétales de la discrimination fondée sur le sexe.

Nous nous intéresserons pour commencer à la gouvernance publique. Sur ce plan, l'économie politique féministe met en évidence une partition fondée sur le genre entre le domaine public et celui des ménages, les hommes occupant une place prépondérante dans le domaine public de l'État et de la gestion des affaires publiques (Goetz, 1997). Parce que les institutions trouvent leurs racines profondes dans les normes sociales, la place qu'occupent respectivement les hommes et les femmes dans la gouvernance publique est pré-définie. Or, l'économie politique féministe a contribué à l'apparition d'une analyse critique des distorsions liées au genre dans les institutions nationales et internationales (Pearson et Seyfang, 2001; Hoskyns et Rai, 2007; Stewart, 2011). Poussant plus loin le raisonnement, d'aucuns postulent que les marchés sont eux-mêmes des institutions «genrées» qui agissent comme les garants de règles et de normes fondées sur le genre (Elson, 1999; Beneria, 2007). Il ne faudrait pas cependant se focaliser uniquement sur la gouvernance publique, au risque de négliger les normes sociales et la répartition du travail en fonction du genre qui sous-tendent l'élaboration de règles et de politiques susceptibles d'influer sur les chaînes de valeur.

Si l'on se place dans une optique d'égalité entre hommes et femmes, le rôle de la gouvernance sociale diffère de celui de la gouvernance privée. La gouvernance privée porte en effet sur la seule sphère commerciale, alors que la gouvernance sociale peut dépasser les sphères de la production commerciale et de la procréation. La gouvernance sociale constitue en effet un moyen pour les travailleurs et travailleuses qui exercent dans des conditions précaires et dont les droits sont définis dans une sphère comme dans l'autre d'être représentés et de faire entendre leur voix. C'est grâce à la gouvernance sociale que certains syndicats et ONG soucieux notamment de l'égalité entre hommes et femmes<sup>2</sup> peuvent dénoncer les atteintes aux droits liés au travail auxquelles se heurtent les travailleurs – souvent des femmes – qui

---

<sup>2</sup> Les organisations syndicales et les ONG ne sont pas toutes identiques. Certaines sont dominées par les hommes et ne se soucient pas suffisamment des questions touchant à l'égalité entre l'un et l'autre sexe. D'autres (telles que SEWA en Inde et Women Working Worldwide au Royaume-Uni) sont spécialement axées sur ces questions. Il importe ici de ne pas négliger le rôle potentiel que les organisations qui militent d'abord pour l'égalité entre hommes et femmes peuvent jouer dans la lutte contre les discriminations fondées sur le genre dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (Barrientos, 2019).

exercer dans les conditions les plus précaires et remettre en cause les pratiques d'achat qui ajoutent encore à la précarité de l'emploi. Celle-ci peut même dans certains cas contribuer à remettre en cause les asymétries de pouvoir entre hommes et femmes qui sont fermement établies dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. L'adoption d'une gouvernance stratifiée associant la gouvernance sociale à la gouvernance privée et la gouvernance publique à laquelle nous nous intéressons dans les paragraphes qui suivent devrait donc permettre d'aborder globalement les inégalités fondées sur le genre qui se manifestent dans la société et s'étendent jusque dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

### *Les limites de la gouvernance privée et des dispositifs de responsabilité sociale*

La gouvernance privée des normes relatives aux droits des travailleurs est apparue en grande partie sous l'effet de l'action des acteurs sociaux, c'est-à-dire les campagnes d'information et de sensibilisation organisées par des ONG et des syndicats contre les sociétés multinationales, pour dénoncer le peu de droits qui étaient reconnus aux travailleurs et les atteintes dont ceux-ci faisaient l'objet dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de ces sociétés. La piètre qualité des conditions de travail témoigne en effet de l'inaptitude des gouvernements à réglementer le secteur privé, ou de leur manque de volonté en la matière, au motif que cela ferait diminuer l'investissement étranger et le commerce extérieur. Les autorités de certains pays ont en effet dispensé des entreprises de se conformer aux normes relatives aux droits des travailleurs en créant des zones franches d'exportation. En faisant fi de la responsabilité qui leur incombait de faire respecter les lois et de protéger les droits des travailleurs, ils ont contribué à un nivellement par le bas de la protection des droits des travailleurs. Différentes marques et enseignes de vente au détail se sont dotées de codes de conduite relatifs aux droits des travailleurs, ainsi que de stratégies concernant leur responsabilité sociale en tant qu'entreprises, dans le cadre d'une gouvernance privée globale des normes en vigueur d'un bout à l'autre des chaînes de valeur mondiales (Marx et Wouters, 2016). On citera notamment les normes relatives aux produits, à savoir les spécifications techniques et les normes de sécurité, de même que les normes de production, qui incluent les conditions environnementales et les normes relatives aux droits des travailleurs (Nadvi, 2008; Henson et Humphrey, 2010). Ces codes de conduite permettent aux grandes marques et enseignes de vente au détail, d'une part, de garantir la qualité de leurs produits et, d'autre part, d'échapper à des campagnes dénonçant de mauvaises conditions de travail qui risqueraient d'entacher leur réputation. Les codes de conduite les plus exigeants imposent le respect de la réglementation nationale du travail et intègrent les conventions fondamentales de l'OIT et les instruments connexes des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme (Jenkins, Pearson et Seyfang, 2002; Barrientos et Smith, 2007).

Les «dispositifs de responsabilité sociale» désignent cette partie de la gouvernance privée qui a vu le jour avec l'adoption de codes de conduite concernant les droits des travailleurs et d'une logique de contrôle reposant sur des audits sociaux. Ce système d'audits a conduit à l'apparition d'une armée d'entreprises privées d'audit social qui ne cesse de se développer. Ces entreprises sont chargées de vérifier que les fournisseurs se conforment aux codes établis par leurs acheteurs dans la majorité des secteurs de production de biens de consommation. Autoréglémentée par nature, l'application des normes sociales trouve sa source dans la mission de responsabilité sociale des entreprises. Dans les chaînes d'approvisionnement complexes, les multinationales jouent le rôle de prescripteurs en matière de responsabilité, imposant de l'extérieur des normes de conduite en matière de reddition de comptes et d'audit à leurs fournisseurs de pays en développement (Sinkovics, Hoque et Sinkovics, 2016). La responsabilité sociale est à présent une énorme industrie, qui représente entre 15 et 80 milliards de dollars des États-Unis par an, et fait appel à nombre de grandes sociétés internationales d'audit et d'organisations indépendantes à but non lucratif (Terwindt et Armstrong, 2019).

Malgré les ressources colossales qui y sont affectées, les dispositifs de responsabilité sociale n'ont contribué que modestement à améliorer les normes relatives aux conditions de travail appliquées dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Un certain nombre d'études ont montré que, si les audits sociaux sont relativement efficaces pour évaluer des éléments mesurables dont il y a des traces écrites (salaires, heures supplémentaires, sécurité et santé), ils le sont beaucoup moins pour vérifier si les droits qui servent de catalyseurs à la réalisation d'autres droits, tels que la liberté d'association, sont respectés ou, au contraire, pour déceler les obstacles à l'exercice de ces droits et d'autres, tels que la discrimination (Barrientos et Smith, 2007). Il n'est pas rare, en particulier, que les audits ne permettent pas de déceler les cas de discrimination ou de harcèlement fondés sur le genre simplement en établissant que les normes n'ont pas été respectées (BSR, 2018b). Par exemple, il ressort d'une étude des audits sociaux réalisés entre 2009 et 2012 dans 2447 usines d'Asie que moins de 1 pour cent des cas d'infractions aux règles portait sur le principe de non-discrimination (Distelhorst et Locke, 2018). Pourtant, nombre de ces audits ont été menés dans des pays où la discrimination fondée sur le genre est profondément enracinée, comme le Bangladesh et l'Inde, qui sont respectivement classés 136<sup>e</sup> et 130<sup>e</sup> selon l'indice d'inégalité de genre des Nations Unies<sup>3</sup>. En Indonésie, une étude d'impact indépendante commandée par le programme Better Work de l'OIT et de la Société financière internationale, qui a recours à une autre méthode, a fait apparaître que 88 pour cent des travailleuses faisaient état de problèmes de harcèlement sexuel dans leur usine, un résultat pratiquement aux antipodes de ce qui ressortait des audits sociaux (Better Work, 2016; Barrientos, 2019).

---

<sup>3</sup> Voir à l'adresse <http://data.un.org/DocumentData.aspx?q=Gender+Inequality+Index&id=391> (consulté le 10 octobre 2019).

Les audits sociaux consistent en un service d'authentification (Kinney, 1988) qui vise à s'assurer que les normes et codes de conduite sont respectés d'un point de vue technique. Ils reposent sur des pratiques technocratiques qui bien souvent ne tiennent pas compte du contexte social, pas plus que de la culture ou des politiques commerciales du fournisseur (Locke, 2013). Ils font souvent intervenir des vérificateurs relevant d'organismes tiers, qui n'ont pas de compétences particulières en matière de droits de l'homme et ne sont pas habilités à enquêter et à engager des poursuites (LeBaron et Lister, 2015). Il est ressorti d'une analyse du secteur de la confection au Bangladesh que les principaux changements résultant du dispositif d'audit social concernaient les intérêts financiers du fournisseur lui-même (auquel ce dispositif permettait de conserver ses contrats avec des multinationales) et qu'ils étaient «par essence temporaires et réversibles» (Islam, Deegan et Gray, 2018, p. 212). En 2013, l'effondrement de l'usine Rana Plaza au Bangladesh a tué plus de 1 100 ouvriers – dont la plupart étaient des femmes. Il s'est produit quelques semaines seulement après l'audit social de l'usine qui avait pourtant été positif (Terwindt et Armstrong, 2019). En effet, la responsabilité sociale ne prévoit pas de reddition de comptes en ce qui concerne les pratiques relatives aux droits des travailleurs, sans compter que les fournisseurs vont et viennent entre le respect et le non-respect des normes (Locke, 2013).

Ces dernières années, conscientes des limites des codes de conduite et des audits sociaux pour régler l'action des fournisseurs mondiaux, un certain nombre de grandes marques et d'enseignes de vente au détail ont commencé à envisager d'aller au-delà du simple respect des normes et à concevoir des projets de grande envergure visant à promouvoir les normes sociales et environnementales dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales. Ce mouvement montre que ces enseignes se sont rendu compte que, malgré les moyens importants qui étaient dépensés, les conditions de travail demeuraient médiocres.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales traversent les frontières nationales, avec des cadres réglementaires et politiques qui varient considérablement d'un pays à un autre. Il y a une déconnexion entre le pouvoir et l'influence réels des sociétés multinationales sur l'application des normes relatives aux droits des travailleurs, l'obligation de reddition de comptes des entreprises à l'égard de leurs partenaires et leurs obligations au regard de la loi (Ruggie, 2018). En l'état actuel des choses, les dispositifs de responsabilité sociale constituent généralement un ajout – autrement dit un coût supplémentaire – par rapport aux pratiques commerciales standard et à la gouvernance des chaînes d'approvisionnement mondiales. Ils ne modifient pas fondamentalement les pratiques des sociétés multinationales en matière d'achats qui sont à l'origine de nombreuses atteintes aux droits des travailleurs chez leurs fournisseurs (Barrientos, 2019). En tout état de cause, dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, le respect de la légalité n'est pas suffisant pour garantir l'application des normes relatives aux droits des travailleurs dans la mesure où les sociétés multinationales n'ont pas d'existence formelle en droit international et où le droit intérieur ne peut globalement leur être appliqué par-delà les frontières nationales.

### *Le rôle de la gouvernance publique: les Principes directeurs des Nations Unies*

On assiste actuellement à la montée en puissance d'un nouveau cadre de référence relatif aux entreprises et aux droits de l'homme, tant dans la sphère privée que dans la sphère publique, en raison, d'une part, des difficultés auxquelles se heurte la gouvernance mondiale et, d'autre part, de l'influence croissante des sociétés multinationales sur la vie des individus. Ce cadre dépasse la dichotomie entre ce qui est obligatoire et ce qui est volontaire et crée une nouvelle dynamique en matière réglementaire qui pourrait contribuer à unifier la gouvernance publique, la gouvernance privée et la gouvernance sociale (Ruggie, 2013). La mise en parallèle des entreprises et des droits de l'homme s'inscrit en partie dans le prolongement du principe de responsabilité sociale des entreprises qui est perçu comme un échec (Ramasastry, 2015, p. 238). Elle a été favorisée par la recrudescence de normes mondiales concernant la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme qui ont été établies ces dernières années par des organisations intergouvernementales (Islam et McPhail, 2011; Muchlinski, 2003). On citera notamment à cet égard les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme adoptés par le Conseil des droits de l'homme de l'ONU en 2011 (Nations Unies, 2011) et le *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises* publié en 2018 (OCDE, 2018). Alors que l'on privilégiait auparavant la responsabilité sociale et le respect de la légalité, on se soucie à présent surtout des comptes que doivent rendre les entreprises, l'idée étant que tous les acteurs de la gouvernance – qu'elle soit publique, sociale ou privée – doivent pouvoir évaluer la conduite des entreprises à l'aune des normes relatives aux droits de l'homme reconnues au niveau international. Les entreprises multinationales qui ont décidé de ne plus se contenter d'appliquer un principe de responsabilité sociale adoptent ainsi peu à peu les Principes directeurs des Nations Unies pour se diriger vers une approche plus globale des droits des travailleurs.

Les Principes directeurs des Nations Unies constituent un cadre de référence international commun qui a non seulement un caractère conceptuel, mais sert en outre à l'orientation des politiques et vise à amener le système des droits de l'homme dans l'entreprise. Ces principes reposent sur des devoirs et responsabilités certes distincts, mais complémentaires. Ils s'articulent autour de trois piliers, à savoir: le devoir de l'État de protéger les individus contre les violations des droits de l'homme par des tiers, y compris les entreprises, la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme et la nécessité de mettre en place des moyens plus efficaces d'actionner les voies de recours (Ruggie, 2008). La responsabilité directe qui incombe aux entreprises de respecter les droits de l'homme existe indépendamment des devoirs des États et ne consiste pas seulement à adopter une attitude passive pour ne pas nuire, mais bel et bien à prendre des mesures positives qui vont au-delà du simple respect des règles. Les Principes directeurs des Nations Unies confèrent aux acteurs sociaux un rôle complémentaire, et reconnaissent ce faisant leur

fonction de contrôle des effets de l'activité des entreprises, ainsi que leurs mécanismes d'évaluation et leur action consistant à demander des comptes aux entreprises. Les acteurs concernés et leurs représentants – ONG et syndicats – peuvent en outre plaider pour l'adoption de pratiques qui tiennent compte du contexte et s'assurer qu'il existe des mécanismes efficaces de dépôt de plaintes.

La mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies constitue un point de convergence entre des systèmes de gouvernance hétérogènes dans des chaînes d'approvisionnement qui sont tout à la fois locales, nationales et mondiales. Il s'agit là d'un élément important lorsque l'on parle de chaînes d'approvisionnement mondiales, car les droits de l'homme peuvent faire l'objet de violations du fait de l'activité de sociétés multinationales qui ne sont pas dans le même pays que leurs différents fournisseurs et ne relèvent donc pas du même système juridique (Backer, 2016). Ces principes prévoient donc des mesures qui vont au-delà du respect du cadre juridique national pour pallier les difficultés découlant de la multiplicité des systèmes juridiques dans lesquels se déroulent les activités et compensent ainsi la disparité des structures qui relèvent des États en faisant obligation aux entreprises de rendre des comptes et d'appliquer le principe de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme (Ruggie, 2014).

Les Principes directeurs des Nations Unies offrent une base commune aux différents acteurs et un même outil de contrôle (à savoir le principe de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme), ce qui contribue à fluidifier la navigation entre les différents systèmes de gouvernance. Ces principes ont une dimension dynamique qui devrait «entraîner des interactions répétées entre les trois systèmes mondiaux de gouvernance et, avec le temps, engendrer des changements cumulatifs» (Ruggie, 2017, p. 15).

Même si les Principes directeurs des Nations Unies confèrent un rôle complémentaire – et non primaire – aux acteurs sociaux, les organisations de la société civile font preuve d'initiative en encourageant et en guidant leur mise en œuvre. Les acteurs de la gouvernance sociale font de fait office d'intermédiaires entre les acteurs publics et les acteurs privés, dans la mesure où ils œuvrent à l'adoption de ces principes ainsi que d'autres normes concernant les entreprises et les droits de l'homme, et contribuent par conséquent à renforcer les échanges entre les différents systèmes de gouvernance. En tant qu'intermédiaires, ils ont des capacités de gouvernance, telles que la compétence technique et l'accès direct aux acteurs cibles, ce qui fait défaut aux acteurs publics (Abbott et coll., 2015). Les initiatives multipartites et les organisations de la société civile peuvent contribuer de manière déterminante au rayonnement des Principes directeurs des Nations Unies et à leurs effets dans la mesure où elles amènent toutes les parties prenantes à agir en faveur des dépositaires de droits et où elles contribuent à ce que les entreprises rendent des comptes en ce qui concerne les droits de l'homme.

La gouvernance sociale peut en outre contribuer à faire en sorte que les Principes directeurs des Nations Unies soient appliqués dans une optique d'égalité entre hommes et femmes. Les organisations de la société civile offrent en effet aux travailleurs et travailleuses des moyens collectifs de faire entendre leurs préoccupations en matière de droits de l'homme, aussi bien sur leur lieu

de travail (par le biais des syndicats), qu'au sein de la communauté (par le biais des ONG). Les syndicats et les ONG n'œuvrent pas tous spécifiquement à la réalisation de l'égalité entre hommes et femmes. Cependant, quand c'est le cas, ils peuvent constituer un média utile pour les groupes vulnérables, tels que les travailleurs temporaires, occasionnels et informels, qui sont souvent des femmes, et qui ne sont pas forcément pris en compte dans des cadres institutionnels et professionnels formels (Barrientos, 2013). Ceux-ci peuvent en effet appeler l'attention sur les problèmes qui touchent spécifiquement les femmes (discrimination, harcèlement sexuel, etc.) et trouvent leur origine dans des conventions sociales qui relèguent les femmes à un rang subalterne, non seulement au travail, mais aussi dans la sphère plus globale de la procréation.

Il y a peu encore, les discussions autour des Principes directeurs des Nations Unies ne tenaient pas précisément compte des questions d'égalité entre hommes et femmes. Puis, en 2017, le Groupe de travail de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme a reconnu que l'on n'avait pas prêté une attention suffisante à l'égalité hommes-femmes dans la mise en œuvre de ces principes<sup>4</sup>. Il a insisté sur la nécessité de faire la distinction entre les effets des atteintes aux droits fondamentaux des femmes qui étaient liées aux activités des entreprises et les obstacles qui empêchaient par ailleurs les femmes d'accéder à des recours utiles pour obtenir réparation du préjudice subi. Dans la mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies, il incombe directement aux entreprises de respecter les droits des femmes dans les différentes structures qui jalonnent leurs chaînes d'approvisionnement. Il importe pour ce faire qu'elles intègrent les considérations liées au genre dans l'évaluation des effets de leurs activités sur les femmes, ce qui suppose notamment d'évaluer dans quelle mesure les rôles que la société confère respectivement aux hommes et aux femmes et les attentes qu'elle nourrit à leur égard contribuent à amplifier ces effets, et de s'intéresser aux moyens d'éviter d'amplifier, voire d'exacerber les discriminations fondées sur le genre grâce à l'adoption de politiques neutres du point de vue du genre (Nations Unies, 2017, par. 28).

## Des dispositifs de gouvernance publics, privés et sociaux: les initiatives des entreprises en matière d'égalité hommes-femmes

Les initiatives multipartites sont un bon exemple de la manière dont on peut conjuguer ne serait-ce qu'en partie gouvernance privée et gouvernance sociale, étant entendu que la gouvernance publique a jusqu'à présent joué un rôle de

---

<sup>4</sup> À l'issue du sixième forum des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme, en novembre 2017, le Groupe de travail a lancé un projet thématique visant à mettre en évidence la dimension de genre des Principes directeurs, à sensibiliser ainsi les différentes parties prenantes aux questions touchant à l'égalité entre hommes et femmes et à établir une marche à suivre dans ce domaine pour les États et les entreprises. Ce projet s'est achevé en juin 2019, avec la publication d'un document d'orientation destiné à guider les États et les entreprises. Voir <https://www.ohchr.org/FR/Issues/Business/Pages/GenderLens.aspx> [consulté le 27 septembre 2019].

second ordre. Nombre de ces initiatives, qui font appel à des entreprises, des ONG, voire parfois à des syndicats, au sein d'alliances destinées à promouvoir les droits des travailleurs, existent de longue date. En effet, avec la tendance croissante à ne plus vouloir se contenter de respecter le cadre juridique, de nombreuses sociétés prennent désormais part à des initiatives multipartites. Celles-ci viennent s'ajouter aux grands principes qui régissent les droits de l'homme incarnés par les Principes directeurs des Nations Unies et contribuent à la réalisation du programme de travail relatif aux entreprises et aux droits de l'homme. Certaines de ces initiatives servent de base à une approche des droits des travailleurs soucieuse de l'égalité entre hommes et femmes qui associe la gouvernance privée et la gouvernance sociale à la gouvernance publique et repose sur l'obligation de rendre compte qui est faite aux entreprises et non sur le caractère volontaire de cette démarche. Dans cette partie, nous nous intéresserons aux possibilités que recèlent les initiatives en faveur de l'égalité entre hommes et femmes conduites par des entreprises, dans bien des cas avec la collaboration d'organisations de la société civile, ainsi qu'à leurs limites. Nous étudierons les avantages d'une approche «stratifiée» de la gouvernance en nous appuyant sur l'exemple d'une entreprise kényane de production de thé, qui s'inspire des pratiques du secteur floricole, afin de voir concrètement en quoi les Principes directeurs des Nations Unies pourraient favoriser l'adoption à une plus grande échelle d'une approche des entreprises et des droits de l'homme propre à garantir l'égalité de droits aux hommes et aux femmes.

L'Ethical Trading Initiative qui a vu le jour au Royaume-Uni est un bon exemple de la manière dont les initiatives multipartites peuvent contribuer à ce que les entreprises se soucient de l'égalité entre hommes et femmes au titre de leur responsabilité globale en matière de droits de l'homme. Créée en 1998, l'Ethical Trading Initiative est une alliance qui regroupe plus de 90 entreprises britanniques (totalisant plus de 166 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires en 2017), 17 ONG et plusieurs grandes fédérations syndicales. Tous les membres de cette initiative souscrivent à son code de conduite<sup>5</sup>, qui repose sur les normes pertinentes de l'OIT et fait obligation aux entreprises de se conformer à la réglementation nationale du travail des pays dans lesquels elles s'approvisionnent. Au fil des années, parallèlement à l'évolution de la réglementation aux niveaux tant national qu'international, la logique institutionnelle de l'Ethical Trading Initiative a permis de privilégier une approche des entreprises et des droits de l'homme s'écartant du principe de responsabilité sociale qui avait cours auparavant. L'Ethical Trading Initiative associe gouvernance privée et gouvernance sociale pour garantir le respect des normes internationales relatives aux droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, et participe ainsi à la réalisation de l'objectif des acteurs publics d'investir l'entreprise d'une responsabilité directe à l'égard des droits de l'homme. Elle assure une formation et mène une action visant à promouvoir les droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement de ses

<sup>5</sup> Voir à l'adresse <https://www.ethicaltrade.org/eti-base-code> [consulté le 27 septembre 2019].

membres (voir par exemple ETI, 2018). Enfin, elle sert désormais d'intermédiaire entre les institutions publiques qui ont souscrit aux Principes directeurs des Nations Unies et les acteurs (privés) cibles. Elle crée ainsi les conditions d'un système de gouvernance stratifié, ce qui aide en outre les acteurs publics (c'est-à-dire les États et les institutions intergouvernementales) à éduquer les acteurs cibles et à les mobiliser autour de la reddition de comptes qui est attendue des entreprises.

En concertation avec ses trois catégories de membres (entreprises, syndicats et ONG), l'Ethical Trading Initiative a élaboré un guide concernant le devoir de diligence en matière de droits de l'homme, qui fixe des règles plus exigeantes que celles qui s'appliquent en matière de responsabilité sociale et explique les règles énoncées dans les Principes directeurs des Nations Unies en ce qui concerne les droits des travailleurs, et comment il convient de les appliquer dans les chaînes d'approvisionnement mondiales<sup>6</sup>. L'Ethical Trading Initiative a également mis au point un guide spécialement consacré à l'égalité entre hommes et femmes, qui propose une approche concrète et axée sur le dialogue pour traiter la question de l'égalité de droits entre les travailleurs et les travailleuses (ETI, 2018). Celle-ci s'articule autour de quatre éléments définis sur le modèle du principe de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme consacré par les Principes directeurs des Nations Unies: *a*) identification des risques auxquels sont exposés les droits des travailleurs et en particulier ceux des travailleuses; *b*) identification de la responsabilité et des moyens d'action des entreprises; *c*) atténuation des violations des droits des travailleuses, voies de recours et mesures à prendre; et *d*) suivi, évaluation et établissement de rapports sur les mesures prises.

### *L'évaluation de genre pratiquée par l'Ethical Trading Initiative*

Dans le cadre de ses stratégies concernant l'égalité entre hommes et femmes et les droits de l'homme, l'Ethical Trading Initiative a procédé, en 2017, en partenariat avec l'Université de Manchester, à une évaluation de genre<sup>7</sup> de dix entreprises partenaires qui s'étaient dotées d'initiatives en faveur de l'égalité entre hommes et femmes s'inscrivant dans la gouvernance de leurs chaînes d'approvisionnement mondiales. Il convient de préciser que les entreprises et initiatives qui ont fait l'objet de l'évaluation ne constituent pas un échantillon représentatif des partenaires de l'Ethical Trading Initiative et que le but de l'évaluation n'était pas de passer au crible chaque initiative. Les objectifs principaux étaient les suivants: *a*) comprendre ce qui pousse les entreprises à

---

<sup>6</sup> Le guide est disponible (en anglais) à l'adresse <https://www.ethicaltrade.org/resources/human-rights-due-diligence-framework> [consulté le 8 novembre 2019].

<sup>7</sup> Cette évaluation a été financée au moyen d'un *Impact Acceleration Account*, octroyé à l'Université de Manchester par l'Economic and Social Research Council, et d'une subvention accordée à l'Ethical Trading Initiative par le ministère britannique du Développement international, dans le cadre du programme RATE (Responsible, Accountable, Transparent Enterprise programme). Les constatations exposées dans le présent article sont celles des auteures seules et non celles des organismes qui ont financé les travaux de recherche ou de l'Ethical Trading Initiative.

s'intéresser à l'égalité entre hommes et femmes dans leurs chaînes d'approvisionnement et comment elles s'y prennent; *b*) recueillir des données aussi fiables que possible sur les différentes formes d'initiatives en matière de genre adoptées par les entreprises dans la mesure où les informations qu'elles publient à ce sujet sont très variables; *c*) permettre aux entreprises d'apprendre les unes des autres, apporter un éclairage nouveau à la formation dispensée aux autres membres de l'Ethical Trading Initiative et contribuer à l'élaboration de la stratégie de ce programme en matière de genre ainsi que d'un manuel sur la prise en compte de l'égalité hommes-femmes (le *Base code guidance*); et *d*) renforcer les connaissances des milieux universitaires sur les pratiques des entreprises concernant l'application du principe de diligence raisonnable à leurs chaînes d'approvisionnement dans un souci d'égalité entre hommes et femmes.

L'analyse a été menée selon un système de «recherche-action» participatif, qui veut que les chercheurs prennent une part directe à l'élaboration et à la mise en place de programmes pédagogiques destinés à engendrer un changement profond (Eden et Huxham, 1996; Burns, 2007). Les chercheurs ont procédé à une enquête qualitative et inductive, associant des sources d'information multiples. La collecte de données s'est faite au moyen d'entretiens, de conversations informelles et d'une analyse documentaire. Les dix sociétés qui ont participé à l'étude se sont portées volontaires en répondant à un appel lancé à toutes les entreprises membres de l'Ethical Trading Initiative. Elles ont reçu l'assurance que leurs réponses seraient anonymisées. Les évaluations ont été réalisées par des consultants de l'Ethical Trading Initiative spécialisés dans les questions de genre et des universitaires. Chaque évaluation a été faite à partir d'un examen des documents concernant les initiatives de l'entreprise relatives à l'égalité entre hommes et femmes (au moins trois en moyenne), d'entretiens présentiels réalisés au Royaume-Uni avec des membres du personnel compétent de l'entreprise et d'entretiens sur Skype avec des fournisseurs et des représentants d'initiatives clés dont les structures se trouvaient dans d'autres pays.

Le travail de recherche a porté uniquement sur l'approche de la gouvernance des entreprises participantes et les stratégies de ces entreprises concernant les droits des travailleuses, qui constituent l'axe central du présent article<sup>8</sup>. Les chercheurs ont pris conseil auprès d'un groupe consultatif composé de représentants d'entreprises, d'ONG et de syndicats membres de l'Ethical Trading Initiative. L'étude a par ailleurs donné lieu à trois ateliers auxquels ont participé tous les chercheurs, les entreprises et des membres du personnel de l'Ethical Trading Initiative, ainsi qu'à des séances lors desquelles les différents chercheurs ont pu faire remonter l'information aux entreprises. Un court rapport et une infographie donnant une vue d'ensemble des résultats de l'étude ont ensuite été publiés. Chacune des entreprises a aussi reçu des rapports confidentiels contenant des recommandations sur les points à améliorer.

---

<sup>8</sup> La méthode retenue ne prévoyait pas de participation directe de travailleurs et travailleuses, d'une part parce que l'étude portait d'abord sur la gouvernance des entreprises en collaboration avec d'autres intervenants et, d'autre part, pour des questions de temps et de moyens.

## Les conclusions de l'évaluation

Le tableau 1 donne un aperçu des conclusions de neuf évaluations, l'une des entreprises n'ayant fourni que des résultats partiels et ayant de ce fait été exclue de l'analyse empirique détaillée. Les entreprises mettaient en œuvre individuellement 32 initiatives réparties dans 12 pays (certains pays faisant l'objet de plusieurs initiatives), pour un total de 115 lieux de travail et d'environ 170 000 travailleurs et petits agriculteurs. Il convient cependant de manier avec prudence les données sur le nombre de travailleurs concernés, car celles-ci n'ont pas été recueillies de manière systématique par les sociétés et n'ont pas nécessairement été ventilées par sexe. Les initiatives n'étaient pas toutes spécifiquement axées sur l'égalité entre hommes et femmes mais, pour toutes, les femmes constituaient un groupe cible important. Enfin, si certaines initiatives portaient sur une question en particulier, la majorité visait plusieurs objectifs.

D'après l'évaluation, les prestations fournies aux femmes comprenaient un renforcement du mentorat destiné à leur permettre de se former et de développer les aptitudes nécessaires pour être autonomes, et à faire en sorte qu'elles puissent bénéficier de l'éducation, des services de santé et des prestations de

Tableau 1. Récapitulatif des initiatives prises par les entreprises participantes dans le domaine de l'égalité hommes-femmes

Entreprise	Nombre d'initiatives	Nombre de pays	Estimation du nombre de travailleurs/travailleuses concernés*	Collaboration avec la société civile	Collaboration avec les pouvoirs publics	Aide provenant de donateurs	Adhésion aux Principes directeurs des Nations Unies/aux objectifs de développement durable**
A	5	5	2 800	Oui (x5)	Oui (x1)	n.d.	Non
B	4	3	2 044 (plus de 10 000 en 10 ans)	Oui (x4)	Non	Oui (x 2)	Oui
C	4	4	54 725	Oui (x4)	Non	Oui (x1)	Oui
D	4	3	64 000	Oui (x4)	Oui (x1)	Oui (x4)	Non
E	2	2	2 628	Oui (x1)	Non	Non	Oui
F	3	3	600 (+ 275 petits exploitants)	Oui (x2)	Non	Non	Non
G	4	1	11 000 (+ 15 000 petits exploitants)	Oui (x4)	Oui	n.d.	Oui
H	3	2+	291	Oui (x2)	Non	Oui (x1)	Non
I	3	2	6 800	Oui (x3)	Non	n.d.	Non

\* Les données concernant le nombre de travailleurs sont à manier avec précaution, car elles n'ont pas été recueillies de manière systématique. \*\* Outre les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et les objectifs de développement durable, certaines entreprises ont également adhéré à d'autres initiatives onusiennes, telles que les Principes d'autonomisation des femmes, qui ne sont pas analysées dans la présente étude.

Note: Une entreprise ne figure pas dans le tableau, les données fournies étant insuffisantes.

Source: Compilation réalisée par les auteures sur la base des données recueillies par l'Ethical Trading Initiative dans le cadre d'évaluations d'entreprises partenaires.

maternité et à accéder à des fonctions d'encadrement et de gestion financière. La majorité des initiatives (7) portaient principalement sur la santé de la procréation. Il s'agissait par exemple d'améliorer les services de santé à la disposition des travailleuses dans les usines et de faire de ces femmes de ferventes promotrices de la santé. Un grand nombre d'initiatives portaient sur la formation, dans une optique de renforcement des compétences (5), ou visaient à aider les travailleuses à mettre en avant leurs capacités, à faire entendre leur voix et à exercer des responsabilités (5). Trois initiatives étaient axées principalement sur la violence fondée sur le genre. Il était par exemple question de faire de la sensibilisation ou de renforcer les politiques et moyens de combattre ce fléau dans les usines de confection en Asie. Trois initiatives visaient à renforcer les avantages accordés aux femmes qui travaillaient dans de petites exploitations agricoles. Certaines initiatives visaient à améliorer la rémunération et la situation des travailleuses, notamment à faire en sorte qu'elles perçoivent un salaire suffisant pour vivre. D'autres portaient aussi sur des questions en rapport avec la violence fondée sur le genre et incluaient des programmes de sensibilisation et de renforcement des capacités, ainsi que de nouvelles politiques et modalités de signalement et de réparation lorsque des faits de violence étaient repérés. Enfin, certaines entreprises entendaient approcher tous les travailleurs et toutes les travailleuses de tel ou tel site de production, tandis que d'autres préféraient mener une action plus vigoureuse et se concentrer sur un nombre réduit de personnes à l'intérieur des sites de production.

Globalement, au cours des dix dernières années, on note que certaines marques, enseignes et fournisseurs ont pris conscience des problèmes qui touchaient les femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et ont tenté d'y remédier. L'égalité entre hommes et femmes figure désormais dans les programmes de travail de nombreuses entreprises, et commence aussi à faire partie de leurs stratégies de gouvernance destinées à dépasser le simple respect du cadre juridique. Des éléments concrets témoignent de la volonté de certaines entreprises et de leurs fournisseurs de nouer le dialogue avec une large gamme d'intervenants pour remédier aux inégalités hommes-femmes dans leurs chaînes d'approvisionnement, et de tenir compte des avantages potentiels d'une gouvernance stratifiée. Parallèlement, les évaluations ont permis de mettre au jour un certain nombre de limites. Les différentes initiatives ne visaient en effet pas toutes les mêmes objectifs, elles avaient tendance à être morcelées et à ne profiter qu'à certaines catégories de travailleuses. Il est par conséquent possible qu'elles ne puissent pas être reproduites à plus grande échelle.

### *Avantages et limites de la gouvernance*

Toutes les initiatives étudiées dans le présent article reposaient sur le principe de la gouvernance privée et relevaient principalement des services chargés de la responsabilité sociale dans les entreprises. L'évaluation a néanmoins permis de faire apparaître que toutes les entreprises concernées s'étaient engagées dans une approche collaborative, principalement avec des organisations de la société

civile, notamment des initiatives à but non lucratif, comme il ressort du tableau 1. Dans la majorité des cas, les entreprises s'étaient associées à des programmes indépendants mis en place par des organisations extérieures appartenant à la société civile. Dans un certain nombre de cas toutefois (10), les projets avaient été lancés à l'initiative des entreprises et menés en collaboration avec des organisations de la société civile. Les organisations extérieures participantes étaient des ONG locales et internationales, des cabinets de conseil aux entreprises à but non lucratif ou encore des sociétés d'audit et des organisations multilatérales. Les auteurs ont constaté des chevauchements entre les initiatives, plusieurs entreprises ayant parfois rallié un même projet entrepris par la société civile, ce qui ramène à 27 le nombre total d'initiatives. Compte tenu de l'anonymat des fournisseurs, il n'a pas été possible de savoir si différentes entreprises participaient à des initiatives qui concernaient les mêmes sites de production.

Certaines initiatives étaient liées par ailleurs à des programmes des pouvoirs publics destinés à aider les travailleuses à accéder aux services publics. Cependant, comme il ressort du tableau 1, la collaboration a été bien moindre avec les pouvoirs publics qu'avec les organisations de la société civile. Seule une entreprise avait une politique déclarée de dialogue avec les pouvoirs publics destinée à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. Cette question sera examinée plus en détail dans la suite du présent article.

L'analyse a permis de mettre en évidence les limites de la gouvernance privée comme moyen de remédier aux discriminations fondées sur le genre dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. À ce jour, les initiatives sont en effet dispersées et ne répondent pas à une stratégie globale cohérente. Les entreprises elles-mêmes ont reconnu que bien souvent les différentes pièces du puzzle n'étaient pas assemblées et ont admis ne pas avoir défini d'approche stratégique. La plupart des initiatives n'avaient pas été définies sur la base d'une évaluation des besoins ou au titre du principe de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme. Les travailleurs et travailleuses n'avaient été que peu, voire pas consultés au préalable sur le contenu de l'action envisagée. De plus, des éléments essentiels faisaient défaut. À titre d'exemple, les entreprises n'avaient pas noué de dialogue avec les syndicats ou avec d'autres mécanismes de dialogue efficaces, ou n'avaient pas eu recours à des structures formelles de dépôt de plaintes et autres dispositifs de réparation. Aucune des initiatives ne visait à remettre en cause le modèle économique consistant à réduire les coûts et à produire «juste à temps», qui contribue à la précarité des emplois occupés par les femmes. Enfin, les entreprises ne procédaient pas systématiquement à une évaluation des effets de leurs activités sur les femmes, et des moyens de prévenir ces effets, de les atténuer ou d'y remédier.

Il est ressorti des entretiens avec les membres du personnel des entreprises participantes qu'un certain nombre d'initiatives répondaient d'abord à des objectifs philanthropiques et non à un souci de protection des droits de l'homme. Ces initiatives s'inscrivaient en outre dans une démarche décidée au sommet de l'entreprise, dans le cadre des programmes de responsabilité sociale que celle-ci s'était fixés au titre de la gouvernance privée. Peu d'éléments ont

permis de montrer que les entreprises s'étaient dotées d'une politique ou d'une stratégie pour remédier aux inégalités entre hommes et femmes qui se manifestaient dans leurs chaînes d'approvisionnement. Il s'avérait par conséquent peu cohérent de reproduire ces projets ou approches dans d'autres parties de l'entreprise, de les étendre à d'autres fournisseurs ou d'en élargir l'application au-delà des quelques usines ou exploitations qui avaient été retenues; ou les entreprises n'avaient pas l'ambition de le faire.

En somme, l'analyse des initiatives mises en œuvre par les entreprises a fait apparaître que d'une manière générale la prise en compte des questions touchant à l'égalité entre hommes et femmes dans l'entreprise n'était pas systématique et ne relevait pas d'une stratégie. Les initiatives répondaient souvent à un besoin particulier ou s'inscrivaient dans une action entreprise par une autre institution, même si elles témoignaient de la conscience que les entreprises avaient de leur responsabilité à l'égard des droits des femmes. On notera également qu'elles étaient indépendantes du devoir de l'État de protéger les droits des femmes et les droits des travailleurs. Globalement, ces initiatives ne s'inscrivaient pas dans un dispositif visant à garantir l'application systématique du principe de diligence raisonnable énoncé dans les Principes directeurs des Nations Unies.

### *Le thé kényan: un exemple de gouvernance stratifiée*

Une initiative toutefois s'est démarquée dans la mesure où elle avait contribué à la réalisation d'importants progrès. S'appuyant sur l'expérience de l'industrie floricole du Kenya, une société de production de thé a mis en place, dans son antenne kényane, une stratégie établie en partant du principe que la discrimination à l'égard des femmes et les violences sexuelles constituaient des atteintes aux droits de l'homme favorisées par les activités commerciales de l'entreprise. Cette initiative est un exemple concret des contributions que peuvent apporter, par couches successives, la gouvernance sociale, la gouvernance privée et, élément non négligeable, la gouvernance publique, dès lors qu'une entreprise décide de s'attaquer aux inégalités entre hommes et femmes et aux problèmes touchant aux droits de ses employées.

La gouvernance sociale a joué un rôle de déclencheur en ce qu'elle a impulsé le changement dès le début des années 2000 grâce à des campagnes de sensibilisation et d'information sur les atteintes portées aux droits des travailleurs dans l'industrie du thé et l'industrie floricole kényanes. On citera parmi les atteintes répertoriées: la discrimination systématique à l'égard des femmes, le harcèlement sexuel auquel se livraient les superviseurs hommes sur des travailleuses, la concentration des femmes dans les emplois précaires dans la mesure où celles-ci étaient employées sur la base de contrats temporaires et l'absence de procédures de plaintes et dispositifs de réparation à la disposition des travailleurs et des travailleuses (Dolan, Opondo et Smith, 2004; Said-Allsopp et Tallontire, 2015). La gouvernance publique a par la suite eu un effet de catalyseur avec les modifications apportées en 2010 à la

Constitution du Kenya, qui ont fait de l'égalité entre hommes et femmes une question fondamentale à laquelle les entreprises étaient tenues de s'attaquer<sup>9</sup>. À l'instar de certaines sociétés floricoles, le producteur de thé a réagi à la pression de la société civile et aux modifications apportées à la Constitution en modifiant les politiques qui régissaient le cœur de son activité.

L'entreprise (entreprise G dans le tableau 1) a mis au point une stratégie en faveur de l'égalité hommes-femmes dans le cadre de son programme global de développement durable, stratégie qu'elle a ensuite rapprochée du cadre de référence des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme et du Programme de développement durable des Nations Unies. Les nouveautés étaient les suivantes: désignation d'un responsable de la promotion des femmes; élaboration de nouvelles procédures et politiques pour faire disparaître les préjugés concernant les femmes dans les procédures de recrutement et création de commissions de l'égalité entre hommes et femmes chargées de mettre à la disposition des travailleuses des mécanismes de dépôt de plaintes et des moyens d'obtenir réparation en cas de violation.

Conformément à la Charte des droits (Bill of Rights) du Kenya datant de 2010, l'entreprise s'était aussi fixé un objectif de 33 pour cent de femmes à chaque échelon de l'entreprise (ce qui inclut les différentes catégories d'emplois, au sein aussi bien de la main-d'œuvre de base que de l'encadrement). À long terme, elle a pour but de parvenir à 50 pour cent de femmes à tous les niveaux de la hiérarchie, y compris au sein de la direction. Elle a par conséquent adopté une stratégie destinée à favoriser l'égalité entre hommes et femmes dans l'ensemble de ses activités, au lieu d'adopter une démarche philanthropique qui aurait consisté à soutenir des groupes spécifiques de travailleuses.

Le programme a démarré en 2014. L'entreprise a également instauré des procédures de contrôle et d'évaluation afin de mesurer les effets de ses politiques. Les premiers signes ont été positifs. Globalement, entre 2014 et 2017, les femmes sont passées de 39 à 42 pour cent des effectifs (main-d'œuvre et encadrement compris) dans l'ensemble de l'entreprise. Celle-ci a aussi constitué un vivier de travailleuses prometteuses aptes à progresser dans la hiérarchie. Elle estime avoir réussi à sortir d'un simple objectif de respect du cadre juridique au profit d'une approche plus stratégique de l'égalité entre hommes et femmes. En outre, l'entreprise a reconnu que l'égalité hommes-femmes présentait un intérêt du point de vue économique. Les femmes contribuaient en effet à une productivité et une efficacité accrues, ainsi qu'au succès commercial, et elles s'étaient révélées capables de produire des produits de meilleure qualité<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Constitution du Kenya de 2010. Voir en particulier le chapitre 4 intitulé «The Bill of Rights» et les articles 59 et 60. La Constitution du Kenya peut être consultée à l'adresse <http://www.kenya.law.org:8181/exist/kenyalex/actview.xql?actid=Const2010> [consulté le 3 septembre 2019].

<sup>10</sup> Les informations fournies dans cette partie proviennent de la documentation de l'entreprise, d'un examen indépendant et de rapports établis conformément au principe de responsabilité sociale et d'entretiens réalisés en 2017 avec des membres du personnel de l'entreprise (cadres, personnel chargé des ressources humaines et responsable de la promotion des femmes) et des représentants d'organisations de la société civile. De plus amples recherches seraient nécessaires pour mesurer ce que ces changements ont apporté aux travailleuses.

L'étude de l'Ethical Trading Initiative n'incluait pas d'entretiens avec les employés de l'entreprise (voir note de bas de page 10). Cependant, le fournisseur de thé suit une voie semblable à celle qu'ont prise avant lui certaines entreprises kényanes de production de fleurs qui ont fait l'objet de campagnes médiatiques encore plus vigoureuses que l'industrie du thé au début des années 2000, avec la participation de syndicats, d'ONG – aussi bien kényanes qu'européennes – et de la Commission des droits de l'homme du Kenya. Les entreprises de production de fleurs du pays emploient près de 100 000 personnes, dont 75 pour cent de femmes (Barrientos, 2019). Des rapports publiés par des ONG ou dans le cadre de campagnes d'information au début des années 2000 ont mis en exergue les piètres conditions de travail qui régnaient dans ce secteur, notamment parce que les travailleuses étaient recrutées sur la base de contrats temporaires sans cesse renouvelés, parce que les règles concernant la sécurité et la santé dans les serres n'étaient pas respectées et parce que les superviseurs qui étaient des hommes se livraient à des actes de harcèlement sexuel. De plus, dans un environnement extrêmement concurrentiel dans la grande distribution, les supermarchés ont commencé à imposer des politiques d'achat peu favorables, par exemple en passant leurs commandes au dernier moment, pour des produits offerts en promotion. Pour pouvoir fournir les volumes demandés dans les délais, les fournisseurs demandent à leur personnel d'effectuer des heures supplémentaires, non prévues, ce qui peut poser des difficultés particulières aux femmes ayant des enfants en bas âge ou d'autres obligations familiales. L'Ethical Trading Initiative a été saisie d'une plainte sur de telles pratiques, qui émanait d'une de ses ONG membres au Royaume-Uni. Elle a dépêché une délégation (composée notamment de représentants de supermarchés britanniques) au Kenya en novembre 2002.

Les grandes entreprises de production de fleurs ont alors dû revoir un certain nombre de leurs méthodes de gestion des ressources humaines et leurs conditions d'emploi. Elles ont amélioré leurs conditions sanitaires et leurs mesures de sécurité et ont donné des contrats à durée indéterminée à plusieurs femmes qu'elles employaient jusque-là sur la base de contrats temporaires. Quelques exploitations floricoles ont mis en place des commissions de la condition de la femme chargées de remédier à différents problèmes tels que le harcèlement sexuel et la discrimination, et de mettre à la disposition des travailleuses un système qui leur permette de porter plainte et d'obtenir réparation. Dans le cadre d'études ultérieures, les travailleuses ont déclaré que leurs conditions de travail s'étaient améliorées et que le harcèlement sexuel avait diminué dans les exploitations (Oxfam et IPL, 2013; Evers, Amoding et Krishnan, 2014; Said-Allsopp et Tallontire, 2015)<sup>11</sup>. Par la suite, davantage de femmes ont progressé dans la hiérarchie et accédé à des postes d'encadrement (Barrientos, 2019). Les améliorations apportées à la législation du travail en 2007 et à la Constitution en 2010 avaient également eu un effet positif sur les

---

<sup>11</sup> D'après les informations reçues, les cas de harcèlement sexuel ont diminué au sein des entreprises, mais le problème est profondément enraciné dans la société.

normes relatives aux droits des travailleurs (KHRC, 2012). Avec le temps, ces changements ont aussi fait la preuve de leur intérêt économique. Le fait d'avoir renforcé les droits d'une main-d'œuvre essentiellement féminine a contribué à faire diminuer la rotation des effectifs et a en outre permis aux entreprises de compter sur des employées plus impliquées et de gagner en productivité et en qualité (SFI, 2013). Cela étant, toutes les exploitations n'ont pas progressé de la même manière et les travailleuses continuent de se plaindre que les augmentations du salaire nominal ne leur permettent toujours pas de percevoir un salaire suffisant pour subvenir à leurs besoins (Oxfam et IPL, 2013).

Pour résumer, les exemples du secteur du thé et de l'industrie floricole sont instructifs en ce qui concerne l'égalité entre hommes et femmes et la contribution potentielle d'une combinaison associant gouvernance sociale, gouvernance privée et gouvernance publique. Ce n'est pas tant que les entreprises ont décidé de faire appel à différents acteurs mais, au fil du temps, la société et les pouvoirs publics ont pesé dans l'élaboration d'une démarche plus globale en rapport avec leurs activités. Au départ, la gouvernance sociale a permis de sensibiliser les industries du thé et des fleurs aux inégalités entre hommes et femmes, ce qui les a conduites à collaborer avec les organisations de la société civile à l'élaboration d'une stratégie en faveur de l'égalité hommes-femmes. La gouvernance privée a ensuite fourni les moyens de mise en œuvre, ce qui a permis aux entreprises d'étendre la stratégie en faveur de l'égalité hommes-femmes qu'elles avaient mise en place en leur sein à l'ensemble de leurs activités et les a conduites à prendre des engagements relatifs aux droits de l'homme. Enfin, la gouvernance publique a joué un rôle de catalyseur, avec la modification du cadre législatif concernant la discrimination fondée sur le genre et la représentation des femmes. Ces mesures de la part des différents acteurs s'inscrivent dans le droit fil de ce que prévoient les Principes directeurs des Nations Unies. Associées par couches successives, les différentes dimensions de la gouvernance ont permis d'élaborer une stratégie en faveur de l'égalité entre hommes et femmes et de l'asseoir dans les activités de l'entreprise.

## Égalité hommes-femmes et gouvernance stratifiée des droits des travailleurs et travailleuses

Le fait d'associer les trois types de gouvernance permet de rapprocher les différents moyens de remédier aux atteintes aux droits des femmes qui sont ancrées dans le fonctionnement de la société. La gouvernance publique, pour commencer, joue un rôle croissant avec l'établissement de normes et l'obligation de transparence et de respect du principe de diligence raisonnable en matière de droits. Vient ensuite la gouvernance privée qui offre, quant à elle, un moyen de protéger les droits des femmes dans la production mondiale, les entreprises reconnaissant la responsabilité qui leur incombe directement en la matière. Enfin,

la gouvernance sociale joue un rôle central dans l'adoption et l'application des Principes directeurs des Nations Unies, qui visent à répondre aux besoins tant des hommes que des femmes, grâce à la pression que les organisations de la société civile et les initiatives multipartites font peser sur les entreprises, dont elles attendent qu'elles agissent de manière responsable. Comme il ressort de l'analyse qui précède, certaines entreprises commencent à faire en sorte de protéger les droits des femmes, même s'il n'existe pas encore à proprement parler de système approprié visant à les responsabiliser dans ce domaine.

À ce jour, outre quelques multinationales qui montrent la voie, la majorité des entreprises intervenant dans les chaînes d'approvisionnement mondiales continuent à avoir du mal à instaurer des mécanismes visant à garantir l'application systématique du principe de diligence raisonnable et à assumer pleinement les effets de leurs activités sur la situation des femmes (CHRB, 2018). De même, jusqu'à présent, les États ne se sont pas souciés suffisamment de l'égalité hommes-femmes dans les mesures qu'ils ont prises dans le prolongement des Principes directeurs des Nations Unies (Nations Unies, 2019). C'est donc aux acteurs sociaux qu'il appartient de jouer un rôle de catalyseurs en les poussant à se doter d'un système d'application du principe de diligence raisonnable qui tienne compte des besoins respectifs des hommes et des femmes. Les organisations de la société civile et les initiatives multipartites peuvent évaluer les performances des acteurs du secteur privé au regard de cadres de référence internationalement reconnus en matière de droits de l'homme (Nations Unies, 2011, Principe 12 – Commentaire) et favoriser l'adoption de normes destinées à garantir l'égalité entre hommes et femmes. Elles ont la capacité d'amener les entreprises à tenir compte du contexte, autrement dit à prendre acte des normes profondément ancrées et particulièrement complexes qui sont responsables des inégalités entre hommes et femmes, et de veiller à ce qu'elles ne les perpétuent pas ou ne tirent pas profit des inégalités inhérentes au genre qui dépassent le cadre du travail (Bourke-Martignoni et Umlas, 2018). Les acteurs de la gouvernance sociale remettent régulièrement en cause le système du juste à temps et le modèle économique de réduction des coûts qui engendrent des conditions de travail précaires et amplifient les discriminations fondées sur le genre dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Il faut aussi souligner en parallèle que, en tant que dépositaires de droits, les femmes subissent les effets de l'activité des entreprises de différentes manières et ne peuvent à ce titre être considérées comme un groupe homogène. Les entreprises ne disposent pas de la connaissance nécessaire pour apporter de véritables solutions aux inégalités structurelles complexes qui se manifestent le long de leurs chaînes d'approvisionnement, ou encore aux normes sociales discriminatoires, aux systèmes patriarcaux ou aux stéréotypes fondés sur le genre qui ont cours (Nations Unies, 2019). Les organisations de la société civile, en revanche, fournissent des orientations qui tiennent compte du contexte et permettent aux travailleuses de faire entendre leur voix, et contribuent ce faisant à une application des Principes directeurs des Nations Unies soucieuse de l'égalité entre hommes et femmes.

Pour promouvoir une approche des droits soucieuse de l'égalité hommes-femmes, il importe que les entreprises s'efforcent de comprendre les problèmes auxquels se heurtent les dépositaires de droits concernés et organisent pour ce faire des consultations directes, en tenant compte des obstacles linguistiques, culturels et autres qui pourraient entraver le dialogue. Si elles ne peuvent le faire elles-mêmes, il convient qu'elles fassent appel aux organisations de la société civile (Nations Unies, 2011, Principe 18 – Commentaire), et veillent à ce que les parties concernées soient véritablement impliquées. Il s'agit là d'une caractéristique essentielle qui distingue l'approche des inégalités entre hommes et femmes qui met en regard les entreprises et les droits de l'homme de l'approche fondée sur la responsabilité sociale des entreprises, dans laquelle la participation des parties prenantes est souvent symbolique et a pour seul but de s'assurer une légitimité vis-à-vis de l'extérieur (Archel, Husillos et Spence, 2011).

La représentation et la participation des travailleurs et des travailleuses demeurent capitales pour garantir des conditions de travail décentes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Par l'entremise de syndicats indépendants, les travailleurs peuvent en effet exercer leur droit à la liberté d'association et négocier leurs conditions de travail directement avec leurs employeurs. Toutefois, dans son rapport, le Groupe de travail de l'ONU reconnaît que ce n'est pas toujours le cas pour les travailleuses (Nations Unies, 2019). Lorsque les travailleurs ou travailleuses ne peuvent se faire représenter par des syndicats officiels ou d'autres systèmes de représentation indépendants – comme c'est le cas en particulier pour les femmes engagées sur la base de contrats temporaires ou recrutées par des agences de placement –, ou lorsque de tels syndicats ou systèmes n'existent pas, des intermédiaires tels que les initiatives multipartites peuvent contribuer à pallier ce manque sur le court et le moyen terme.

Il ressort des cas que nous avons examinés dans la présente étude que la gouvernance sociale a un rôle de premier plan à jouer pour promouvoir une approche fondée sur la mise en regard des entreprises et des droits de l'homme. Actuellement, les acteurs publics et privés seuls ne sont pas à même de modifier les règles du jeu pour que l'on passe d'un système fondé sur la bonne volonté des entreprises à un système d'obligation de rendre des comptes. Le rôle d'intermédiaire que jouent les acteurs sociaux permet, grâce aux connaissances de ces acteurs, à leur pouvoir de mobilisation pour la mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies et à leur influence auprès des acteurs privés, d'avoir une approche plus globale et plus systématique de la lutte contre les inégalités entre hommes et femmes.

## Conclusion

Il est avéré que l'organisation des chaînes d'approvisionnement mondiales par les entreprises multinationales pose de réels problèmes en ce qui concerne la protection des droits des travailleuses. Or, d'une manière générale, la gouvernance privée fondée sur des dispositifs de responsabilité sociale n'est pas parvenue à mettre le doigt sur les discriminations que subissent les femmes dans

ces chaînes d'approvisionnement et a fortiori d'y remédier. On commence donc à mesurer l'importance de la collaboration entre le monde de l'entreprise, la société civile et les acteurs publics. S'ensuit un rapprochement entre les systèmes de gouvernance publique et privée, qui consiste à mettre en parallèle le devoir des États de protéger les droits de l'homme et la responsabilité des entreprises de les respecter, ce qui nous amène à notre argument principal, à savoir que la gouvernance sociale a, elle aussi, un rôle important à jouer dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

L'adoption des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme établit un lien de fait entre la responsabilité du secteur privé et celle des pouvoirs publics s'agissant de la protection et du respect des droits des travailleuses. Pour autant, on ne se soucie que depuis peu de remédier aux inégalités entre hommes et femmes dans l'application de ces principes. Dans le présent article, nous soutenons l'idée que la nouvelle dynamique réglementaire qui résulte des Principes directeurs des Nations Unies et associe gouvernance publique et gouvernance privée doit également intégrer la gouvernance sociale, de manière que les détenteurs et détentrices de droits, en particulier les groupes vulnérables comme les femmes, puissent être consultés et prendre part à l'action. La société civile peut contribuer à rapprocher acteurs publics et acteurs privés. Certains syndicats et ONG (ce qui n'est absolument pas le cas de tous) s'attaquent aux causes sous-jacentes de la discrimination et des atteintes aux droits fondées sur le genre qui dépassent le cadre du travail rémunéré relevant de la production commerciale, et plus largement aux normes sociétales qui font des femmes des êtres de seconde catégorie. D'autres vont encore plus loin et mettent en cause les pratiques des multinationales en matière d'achats, qui ajoutent à la précarité des emplois dans lesquels les atteintes aux droits des femmes sont monnaie courante.

On peut par conséquent conclure que, pour s'affranchir des limites d'une approche fondée sur la responsabilité sociale des entreprises, la bonne méthode consiste à s'appuyer sur un système de gouvernance «stratifié» et à se soucier systématiquement de la responsabilité des entreprises. Les acteurs publics fixent les principes et les critères de référence de la relation entre les entreprises et les droits de l'homme. La gouvernance sociale, quant à elle, pourrait favoriser la mise en place de nouvelles normes destinées à encadrer cette relation par l'intermédiaire de syndicats et d'ONG, et aider les acteurs privés à mesurer la complexité des effets de leur activité sur les femmes dans les chaînes de production mondiales. Les acteurs tant publics que sociaux peuvent demander des comptes aux acteurs privés pour leur responsabilité directe à l'égard des droits des femmes, et exiger d'eux qu'ils procèdent à un diagnostic des atteintes qui sont portées aux droits reconnus au niveau international ou pourraient l'être, qu'ils préviennent ces atteintes, qu'ils les atténuent et qu'ils rendent des comptes à ce sujet. Une approche stratifiée associant la gouvernance publique des États et des institutions intergouvernementales, la gouvernance privée des entreprises et la gouvernance sociale des organisations de la société civile et des initiatives multipartites semble donc de nature à soutenir

la lutte pour l'égalité entre hommes et femmes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, même s'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour parvenir à cet objectif.

## Références

- Abbott, K. W.; Genschel, P.; Snidal, D.; Zangl, B. 2015. «Orchestration», dans l'ouvrage publié sous la direction de K. W. Abbott et coll.: *International organizations as orchestrators*, pp. 3-36. Cambridge, Cambridge University Press.
- Alford, M. 2016. «Trans-scalar embeddedness and governance deficits in global production networks: Crisis in South African fruit», *Geoforum*, vol. 75 (octobre), pp. 52-63.
- Archel, P.; Husillos, J.; Spence, C. 2011. «The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of corporate social responsibility discourse», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n° 6, pp. 327-343.
- Backer, L. C. 2016. «Governance polycentrism or regulated self-regulation», dans l'ouvrage publié sous la direction de K. Blome et coll.: *Contested regime collisions: Norm fragmentation in world society*, pp. 226-252. Cambridge, Cambridge University Press.
- Bair, J. 2017. «Contextualising compliance: Hybrid governance in global value chains», *New Political Economy*, vol. 22, n° 2, pp. 169-185.
- Barrientos, S. 2019. *Gender and work in global value chains: Capturing the gains?* Cambridge, Cambridge University Press.
- . 2014. *Gender and global value chains: Challenges of economic and social upgrading in agri-food*, EUI Working Paper RSCAS No. 96. San Domenico di Fiesole, Institut universitaire européen.
- . 2013. «Corporate purchasing practices in global production networks: A socially contested terrain», *Geoforum*, vol. 44 (janvier), pp. 44-51.
- ; Smith, S. 2007. «Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems», *Third World Quarterly*, vol. 28, n° 4, pp. 713-729.
- Bartley, T. 2011. «Transnational governance as layering of rules: Intersections of public and private standards», *Theoretical Inquiries in Law*, vol. 12, n° 2, pp. 517-542.
- Beneria, L. 2007. «Gender and the social construction of markets», dans l'ouvrage publié sous la direction d'I. Van Staveren et coll.: *The Feminist Economics of Trade*, pp. 13-32. Abingdon, Routledge.
- Better Work. 2016. *Progress and potential: How better work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness – A summary of an independent assessment of the Better Work programme*. Genève, BIT/SFI.
- BIT. 2017. *Purchasing practices and working conditions in global supply chains: Global Survey results*, INWORK Issue Brief No. 10. Genève.
- . 2016. *Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*, rapport IV, 105<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail. Genève.
- . 2015. *World Employment and Social Outlook: The changing nature of jobs*. Genève. Un résumé français sous le titre «Emploi et questions sociales dans le monde: des modalités d'emploi en pleine mutation» est disponible à l'adresse [http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015-changing-nature-of-jobs/WCMS\\_368645/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015-changing-nature-of-jobs/WCMS_368645/lang--fr/index.htm) [consulté le 8 novembre 2019].
- Bourke-Martignoni, J.; Umlas, E. 2018. *Gender-responsive due diligence for business actors: Human rights-based approaches*, Academy Briefing No. 12. Genève, Geneva Academy.
- BSR (Business for Social Responsibility). 2018a. *Gender equality in codes of conduct guidance*. Disponible à l'adresse [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Gender\\_Equality\\_in\\_Codes\\_of\\_Conduct\\_Guidance.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Codes_of_Conduct_Guidance.pdf) [consulté le 10 octobre 2019].
- . 2018b. *Gender equality in social auditing guidance*. Disponible à l'adresse [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Gender\\_Equality\\_in\\_Social\\_Auditing\\_Guidance.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Social_Auditing_Guidance.pdf) [consulté le 10 octobre 2019].
- Burns, D. 2007. *Systematic action research: A strategy for whole system change*. Bristol, Policy Press/Bristol University Press.

- CHRB (Corporate Human Rights Benchmark). 2018. *Corporate human rights benchmark 2018 key findings: Apparel, agricultural products and extractive companies*. Disponible à l'adresse <https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/documents/CHRBKeyFindings2018.pdf> [consulté le 5 septembre 2019].
- CSI (Confédération syndicale internationale). 2018. *Campaign toolkit: Stop gender-based violence at work – Support an ILO Convention*. Brussels.
- Distelhorst, G.; Locke, R. M. 2018. «Does compliance pay? Social standards and firm-level trade», *American Journal of Political Science*, vol. 62, n° 3, pp. 695-711.
- Dolan, C.; Opondo, M.; Smith, S. 2004. *Gender, rights and participation in the Kenya cut flower industry*, NRI Report No. 2768. Chatham Maritime, Natural Resources Institute.
- Eden, C.; Huxham, C. 1996. «Action research for management research», *British Journal of Management*, vol. 7, n° 1, pp. 75-86.
- Elson, D. 1999. «Labor markets as gendered institutions: Equality, efficiency and empowerment issues», *World Development*, vol. 27, n° 3, pp. 611-627.
- ; Pearson, R. 1981. «“Nimble fingers make cheap workers”: An analysis of women's employment in third world export manufacturing», *Feminist Review*, vol. 7 (printemps), pp. 87-107.
- ETI (Ethical Trading Initiative). 2018. *Base code guidance: Gender equality (B) – Gender and human rights due diligence*. Londres, Ethical Trading initiative.
- Evers, B.; Amoding, F.; Krishnan, A. 2014. *Social and economic upgrading in floriculture global value chains: Flowers and cuttings GVCs in Uganda*, Capturing the Gains Working Paper No. 42. Manchester, Université de Manchester.
- FWF (Fair Wear Foundation). 2018. *Breaking the silence: The FWF violence and harassment prevention programme*. Amsterdam.
- Gereffi, G. 2006. *The new offshoring of jobs and global development*, conférences de l'OIT sur la politique sociale. Genève, Institut international d'études sociales.
- ; Humphrey, J.; Sturgeon, T. 2005. «The governance of global value chains», *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, pp. 78-104.
- Gibbon, P.; Ponte, S. 2005. *Trading down: Africa, value chains, and the global economy*. Philadelphie, Temple University Press.
- Goetz, A. M. (dir. de publ.). 1997. *Getting institutions right for women in development*. Londres, Zed Press.
- Hendrickx, F.; Marx, A.; Rayp, G.; Wouters, J. 2016. «L'architecture de la gouvernance mondiale du travail», *Revue internationale du Travail*, vol. 155, n° 3, pp. 373-392.
- Henson, S.; Humphrey, J. 2010. «Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries», *Journal of Development Studies*, vol. 46, n° 9, pp. 1628-1646.
- Himmelweit, S. 2000. *Inside the household: From labour to care*. Londres, Palgrave Macmillan.
- Hornor, R. 2017. «Beyond facilitator? State roles in global value chains and global production networks», *Geography Compass*, vol. 11, n° 2, pp. 1-13.
- Hoskyns, C.; Rai, S. M. 2007. «Recasting the global political economy: Counting women's unpaid work», *New Political Economy*, vol. 12, n° 3, pp. 297-317.
- Islam, M. A.; Deegan, C.; Gray, R. 2018. «Social compliance audits and multinational corporation supply chain: Evidence from a study of the rituals of social audits», *Accounting and Business Research*, vol. 48, n° 2, pp. 190-224.
- ; McPhail, K. 2011. «Regulating for corporate human rights abuses: The emergence of corporate reporting on the ILO's human rights standards within the global garment manufacturing and retail industry», *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 22, n° 8, pp. 790-810.
- Jenkins, R.; Pearson, R.; Seyfang, G. (dir. de publ.). 2002. *Corporate responsibility and labour rights: Codes of conduct in the global economy*. Londres, Earthscan.
- KHRC (Kenya Human Rights Commission). 2012. *Wilting in bloom: The irony of women labour rights in the cut-flower sector in Kenya*. Nairobi.
- Kinney, W. R. Jr. 1988. «Discussant's response to “Why the auditing standards on internal control needed to be replaced», dans l'ouvrage publié sous la direction

- de R. P. Srivastava et J. E. Rebele: *Auditing Symposium IX: Proceedings of the 1988 Touche Ross/University of Kansas symposium on auditing problems*, pp. 55-60. Lawrence, University of Kansas.
- LeBaron, G.; Lister, J. 2015. «Benchmarking global supply chains: The power of the “ethical audit” regime», *Review of International Studies*, vol. 41, n° 5, pp. 905-924.
- Locke, R. M. 2013. *The promise and limits of private power: Promoting labor standards in a global economy*. New York, Cambridge University Press.
- Marx, A.; Wouters, J. 2016. «Les dispositifs de gouvernance sociale privés et leur système de contrôle: quelles réformes pour quel effet», *Revue internationale du Travail*, vol. 155, n° 3, pp. 479-505.
- Mayer, F. W.; Phillips, N.; Posthuma, A. 2017. «The political economy of governance in a ‘global value chain world’», *New Political Economy*, vol. 22, n° 2, pp. 129-133.
- ; Posthuma, A. 2012. *Governance in a value chain world*, Capturing the Gains Summit Briefing. Manchester, Université de Manchester.
- Muchlinski, P. 2003. «Human rights, social responsibility and the regulation of international business: The development of international standards by intergovernmental organisations», *Non-State Actors International Law*, vol. 3, n° 1, pp. 123-152.
- Nadvi, K. 2008. «Global standards, global governance and the organization of global value chains», *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n° 3, pp. 323-343.
- Nations Unies. 2019. *Prise en compte des questions de genre dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme*, rapport du Groupe de travail sur la question des droits de l’homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, Document A/HRC/41/43. Genève.
- . 2017. *Droits de l’homme et sociétés transnationales et autres entreprises – Note du Secrétaire général*, Assemblée générale, rapport du Groupe de travail sur la question des droits de l’homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, Document A/72/162. New York.
- . 2011. *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme: mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies*. New York et Genève.
- Neilson, J.; Pritchard, B. 2009. *Value chain struggles: Institutions and governance in plantation districts of South India*. Chichester, Wiley-Blackwell.
- OCDE. 2018. *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*. Paris, Éditions OCDE.
- Oxfam. 2018. *Ripe for change: Ending human suffering in supermarket supply chains*. Oxford, Oxfam International. Disponible à l’adresse <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/ripe-for-change-ending-human-suffering-in-supermarket-supply-chains-620418> [consulté le 24 septembre 2019].
- ; IPL (International Procurement and Logistics). 2013. *Exploring the links between international business and poverty reduction, bouquets and beans from Kenya*. Oxford, Oxfam International.
- Palpacuer, F. 2008. «Bringing the social context back in: Governance and wealth distribution in global commodity chains», *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, pp. 393-419.
- Pearson, R. 1998. «“Nimble fingers” revisited: Reflections on women and Third World industrialisation in the late twentieth century», dans l’ouvrage publié sous la direction de C. Jackson et R. Pearson: *Feminist visions of development: Gender analysis and policy*, pp. 171-188. Abingdon, Routledge.
- ; Seyfang, G. 2001. «New hope or false dawn? Voluntary codes of conduct, labour regulations and social policy in a globalizing world», *Global Social Policy*, vol. 1, n° 1, pp. 49-78.
- Ponte, S.; Sturgeon, T. 2014. «Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort», *Review of International Political Economy*, vol. 21, n° 1, pp. 195-223.
- Posthuma, A.; Rossi, A. 2017. «Coordinated governance in global value chains: Supranational dynamics and the role of the International Labour Organization», *New Political Economy*, vol. 22, n° 2, pp. 186-202.

- Ramaswamy, A. 2015. «Corporate social responsibility versus business and human rights: Bridging the gap between responsibility and accountability», *Journal of Human Rights*, vol. 14, n° 2, pp. 237-259.
- Ruggie, J. G. 2018. «Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy», *Regulation & Governance*, vol. 12, n° 3, pp. 317-333.
- . 2017. *The social construction of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, HKS Working Paper No. 67. Cambridge, Harvard Kennedy School.
- . 2014. «Global governance and “new governance theory”: Lessons from business and human rights», *Global Governance*, vol. 20, n° 1, pp. 5-17.
- . 2013. «Progress in corporate accountability», *Institute for Human Rights and Business* (blog), 4 février. Disponible à l'adresse <https://www.ihrb.org/focus-areas/benchmarking/commentary-progress-corporate-accountability> [consulté le 24 septembre 2019].
- . 2008. «Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights», *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 3, n° 2, pp. 189-212.
- Said-Allsopp, M.; Tallontire, A. 2015. «Pathways to empowerment? Dynamics of women's participation in global value chains», *Journal of Cleaner Production*, vol. 107 (novembre), pp. 114-121.
- Scott, L. 2017. *Private sector engagement with women's economic empowerment: Lessons learned from years of practice*. Oxford, Said Business School, Université d'Oxford.
- Sengenberger, W. 2002. *Globalization and social progress: The role and impact of international labour standards*. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- SFI (Société financière internationale). 2013. *Investing in women's employment: Good for business, good for development*. Washington.
- Sinkovics, N.; Hoque, S. F.; Sinkovics, R. R. 2016. «Rana Plaza collapse aftermath: Are CSR compliance and auditing pressures effective?», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 29, n° 4, pp. 617-649.
- Smith, A. 2015. «The state, institutional frameworks and the dynamics of capital in global production networks», *Progress in Human Geography*, vol. 39, n° 3, pp. 290-315.
- Stewart, A. 2011. *Gender, law and justice in a global market*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Terwindt, C.; Armstrong, A. 2019. «Le rôle des initiatives de responsabilité sociale dans le contrôle des audits sociaux et la responsabilisation de leurs auteurs», *Revue internationale du Travail*, vol. 158, n° 2, pp. 263-295.
- Waterman, P.; Wills, J. (dir. de publ.). 2001. *Place, space and the new labour internationalisms*. Oxford, Blackwell.
- Worker Rights Consortium. 2013. *Global wage trends for apparel workers, 2001-2011*. Washington.