

Université de Montréal

La responsabilité sociale des entreprises transnationales : études de cas sur les audits sociaux et les droits des travailleurs en Chine

par Mathieu Hamelin

Mémoire présenté à la Faculté des arts et sciences
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.)
en études internationales

Département d'études internationales

Faculté des arts et sciences

Juillet 2013

© Mathieu Hamelin, 2013

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La responsabilité sociale des entreprises transnationales : études de cas sur les audits sociaux et les droits des travailleurs en Chine

Présenté par :

Mathieu Hamelin

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pascale Dufour
président-rapporteur

Dominique Caouette
directeur de recherche

Karine Bates
membre du jury

RÉSUMÉ

À l'heure actuelle, la régulation des chaînes mondiales de production dépend principalement de mécanismes non étatiques tels que les codes de conduite et les audits sociaux implantés par les entreprises, les ONG et les organisations internationales. Dans cette recherche, nous évaluons si les audits menés par Nike, Adidas et Puma peuvent contribuer à renforcer les droits des travailleurs chinois. À l'aide d'entrevues réalisées sur le terrain auprès d'auditeurs et d'ONG, nous avons conceptualisé quatre conditions de base, lesquelles concernent la participation directe des travailleurs, le développement de capacités locales, le respect de la liberté d'association et la professionnalisation du travail d'auditeur social. Notre étude conclut que des étapes restent à franchir afin que les audits deviennent des outils d'avancement des droits fondamentaux. L'enjeu prioritaire demeure le développement de structures démocratiques afin de permettre aux ouvriers de former des syndicats libres et de négocier leurs propres conventions de travail.

Mots clés : responsabilité sociale, audit social, code de conduite, chaîne de production, Chine, Nike, liberté d'association, norme, entreprise transnationale, droit du travail.

ABSTRACT

Current regulation of global supply chains mainly relies on non state mechanisms such as codes of conduct and social audits implemented by corporations, non governmental organizations (NGOs) and international organizations. This research seeks to assess if the audits carried out by Nike, Adidas and Puma can help strengthen the rights of Chinese workers. Through field work interviews conducted with auditors and NGOs, four basic conditions were defined and involve direct participation of workers, local capacity building, respect of freedom of association and professionalization of social auditors. The outcome of the study reveals progress still needs to be achieved for audits to become tools for the advancement of fundamental rights. The primary issue remains the development of democratic systems to allow workers to form free unions and negotiate their own collective labour agreements.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Social Audit, Code of Conduct, Supply Chain, China, Nike, Freedom of Association, Norm, Transnational Corporation, International Labour Standard.

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
ABSTRACT	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	ix
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	x
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS	xi

INTRODUCTION

LES AUDITS SOCIAUX ET LA RÉGULATION DES CHAINES MONDIALES DE PRODUCTION : UN PROJET DE RECHERCHE	1
1. Mise en contexte	1
2. Problème de recherche	4
3. Les codes de conduite et les audits sociaux : revue de la littérature	5
4. Méthodologie	9
4.1. Une démarche inductive	9
4.2. La méthode de l'étude de cas	10
4.3. Le terrain d'étude	10
4.4. Présentation du secteur à l'étude et des trois cas	11
4.5. Méthode d'analyse	12
4.6. La collecte de données	12
4.6.1 Les entretiens semi-dirigés	13
4.6.2 Les sources documentaires	14
5. Structure du mémoire	15

CHAPITRE 1

LE DÉVELOPPEMENT DES CODES DE CONDUITE ET DES AUDITS SOCIAUX : UN PROCESSUS DYNAMIQUE	17
1. Les pressions des acteurs transnationaux	19
2. L'institutionnalisation du rôle social de l'entreprise	22

3. La progression de la norme : de l'adoption stratégique à l'internationalisation.....	26
3.1 L'adoption instrumentale à des fins utilitaires.....	27
3.2 La conscience sociale et l'internalisation graduelle.....	30

CHAPITRE 2

NIKE, ADIDAS ET PUMA EN CHINE : DES ENTREPRISES-RÉSEAUX À L'ŒUVRE

.....	33
1. Des « manufacturiers sans usines »	33
2. La production manufacturière en Asie et la place de la Chine	35
3. Les chaînes de production de Nike, Adidas et Puma en Chine	38
3.1 Le réseau de Nike.....	40
3.2 Le réseau d'Adidas	40
3.3 Le réseau de Puma	41
4. L'avantage comparatif de la Chine dans le secteur des souliers athlétiques	41
5. Où sont fabriqués les souliers de Nike, Adidas et Puma en Chine ?	44
6. Perspectives d'avenir pour Nike, Adidas et Puma en Chine	46

CHAPITRE 3

LES TRAVAILLEURS CHINOIS DU SECTEUR MANUFACTURIER : MISÈRE ET ESPOIR D'UNE MAIN D'ŒUVRE VULNÉRABLE

.....	49
1. Qui fabrique les souliers de Nike, Adidas et Puma en Chine ?	49
2. La résistance s'organise : la croissance des grèves et des manifestations	52
3. Le droit du travail en Chine et son application	54

CHAPITRE 4

PORTRAIT DES AUDITS SOCIAUX DE NIKE, ADIDAS ET PUMA EN CHINE

.....	59
1. Le code de conduite et les audits : un engagement contractuel	59
2. La complémentarité des audits.....	61
3. Audits annoncés et non annoncés	65
4. Qui sont les auditeurs ? Le profil et les compétences nécessaires	67

5. Le déroulement des audits	68
5.1 L'analyse de risques et le plan annuel d'audit	68
5.2 La planification et la rencontre d'ouverture	69
5.3 La collecte de données	71
5.3.1 Les entrevues avec les travailleurs	71
5.3.2 La vérification de documents	74
5.3.3 L'inspection visuelle	75
5.4 L'évaluation des fournisseurs et les plans correctifs	75
5.5 La diffusion des résultats aux parties prenantes	77

CHAPITRE 5

AUDITER LA CONDITION OUVRIÈRE EN CHINE : ENJEUX ET MÉTHODES

79

1. La santé et la sécurité	80
2. Les droits d'association et de négociation collective	81
3. Le temps de travail et les heures supplémentaires	84
4. Le niveau et le paiement des salaires	85
5. Le travail des enfants	89
6. Le travail forcé	92
7. La discrimination	92
8. Le harcèlement	93

CHAPITRE 6

L'APPORT DES AUDITS À L'AVANCEMENT DES DROITS DES TRAVAILLEURS

95

1. Première condition : L'implication des travailleurs dans le processus d'audit	95
1.1 Les travailleurs sont-ils suffisamment impliqués dans les audits actuels ?	97
1.2 Quels facteurs expliquent le manque d'implication des travailleurs dans les audits ? ...	98

2. Deuxième condition : La transformation durable des pratiques de gestion.....	101
2.1 Les audits actuels mènent-ils à des changements durables tout au long de la chaîne ?	101
2.2 Quels facteurs expliquent la difficulté des audits à parvenir à des changements durables ?	102
3. Troisième condition : L'application des normes fondamentales dans toutes les usines.....	110
3.1 Les audits parviennent-ils à assurer le respect des normes fondamentales du travail dans les usines ?	111
3.2 Quels facteurs expliquent la difficulté des audits à faire appliquer les normes fondamentales du travail ?	113
4. Quatrième condition : Les compétences professionnelles des auditeurs	116
4.1 Les audits sociaux sont-ils menés avec professionnalisme et offrent-ils une assurance élevée ?	117
4.2 Pourquoi les audits sociaux ne comportent pas un niveau de professionnalisme et d'assurance élevé ?.....	118

CONCLUSION

LE POTENTIEL ET LES LIMITES DES AUDITS SOCIAUX ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

1. Sommaire des résultats	121
2. Mise en perspective théorique	124
3. Limites de l'étude	126
4. Les audits de l'avenir : perspectives et recommandations.....	127
5. Le nerf de la guerre : la participation démocratique.....	135

BIBLIOGRAPHIE.....	139
---------------------------	------------

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des entrevues réalisées.....	xii
Annexe 2 : Carte du Guangdong.....	xiii
Annexe 3 : Codes de conduite de Nike, Adidas et Puma (extraits).....	xiv
Annexe 4 : Statistiques sur les audits internes de Nike, Adidas et Puma	xvii

Annexe 5 : Statistiques sur les audits externes de la FLA et obligations des membres	xviii
Annexe 6 : Questions typiques posées aux travailleurs par les auditeurs.....	xix
Annexe 7 : Liste de contrôle typique utilisée par les auditeurs	xxi
Annexe 8 : Exemples de lacunes relevées lors des audits et de mesures correctives	xxiii
Annexe 9 : Corroboration des données par les auditeurs – quelques exemples	xxvii
Annexe 10 : Exemples de réponses « formatées » distribuées aux ouvriers	xxix
Annexe 11 : Incidences des pratiques d’achat des entreprises acheteuses	xxx
Annexe 12 : Indicateurs pour vérifier le respect des droits d’association et de négociation collective.....	xxxii

LISTE DES FIGURES

Graphique I. Composantes théoriques du chapitre	19
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I. Quatre niveaux de fournisseurs	39
Tableau II. Reconstitution des coûts d'un soulier Nike « Made in China ».....	43
Tableau III. % des souliers Nike fabriqués dans différents pays en 2002 et en 2010.....	48
Tableau IV. Allocation moyenne du temps lors d'un audit	
Partie 1. La rencontre d'ouverture.....	70
Partie 2. Les entrevues	71
Partie 3. La vérification de documents.....	74
Partie 4. L'inspection visuelle.....	75
Partie 5. Conclusion et temps administratif	75
Tableau V. Système de notation des fournisseurs par Puma.....	76
Tableau VI. Infractions relevées lors des audits <i>externes</i> de la FLA.....	79
Tableau VII. Infractions relevées lors des audits <i>internes</i> de Puma en Chine.....	79

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACFTU	All-China Federation of Trade Unions
AMRC	Asia Monitor Resource Center
CCC	Clean Clothes Campaign
CLB	China Labor Bulletin
CLNT	China Labor News Translations
CLW	China Labor Watch
ETI	Ethical Trading Initiative
FLA	Fair Labor Association
FWF	Fair Wear Foundation
GRI	Global Reporting Initiative
IIA	Institute of Internal Auditors
ITUC	International Trade Union Confederation
MSN	Maquila Solidarity Network
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
SCMP	South China Morning Post
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire restera associée à une très belle période d'effervescence et de développement, autant aux plans professionnel et intellectuel que personnel. Particulièrement, mes séjours de recherche en Chine et en Inde m'ont fait prendre conscience de l'importance de lutter pour le respect des droits humains partout sur la planète. Ils m'ont insufflé un désir de connaître la réalité des travailleurs des pays en développement et de comprendre le fonctionnement de la mondialisation, sans doute le phénomène déterminant de notre époque. Pendant ces séjours, j'ai rencontré des personnes accueillantes et inspirantes qui, chacune à leur manière, m'ont permis de saisir la complexité des enjeux et m'ont aidé à faire évoluer mes idées. En somme, pour reprendre les mots du photographe Henri Cartier-Bresson, ces années de recherche m'ont permis de mieux me connaître, en même temps que j'apprenais à connaître le monde qui m'entoure.

Au sortir de cette expérience, l'une des préoccupations qui m'habitent est l'absolue nécessité de démocratiser les chaînes mondiales de production. Pour les millions de travailleurs qui peuplent les cités-usines du Sud de la Chine et qui fabriquent une large part des produits que nous consommons, le nerf de la guerre demeure le développement de structures démocratiques grâce auxquelles ils pourront se représenter eux-mêmes et négocier leurs propres conventions de travail. Le libéralisme économique doit obligatoirement s'accompagner d'institutions politiques et juridiques qui protègent les droits fondamentaux des individus, sans quoi de profonds déséquilibres se creuseront à cause du rapport de force inégal entre les acteurs.

Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, Dominique Caouette, pour son encadrement et son enseignement. Merci Dominique pour tes conseils et ton éclairage, mais aussi pour ton soutien, ton ouverture d'esprit et ton humanisme.

Je veux aussi souligner la précieuse contribution des organisations et des personnes rencontrées au cours de cette recherche, particulièrement celles qui m'ont accueilli à Hong Kong et à New Delhi.

Merci à mes parents, mes collègues et mes amis pour les encouragements et les discussions. Je suis très chanceux d'être entouré d'autant de gens inspirants et ouverts qui me motivent à poursuivre l'accomplissement de mes buts.

Merci Émilie pour ton aide et ton amour. Par ta simple présence, tu as rendu ce travail de longue haleine beaucoup plus facile et plus agréable. Tout ce que nous avons vécu jusqu'ici n'est que le début d'une longue série d'aventures...

Mathieu Hamelin

INTRODUCTION

LES AUDITS SOCIAUX ET LA RÉGULATION DES CHAINES MONDIALES DE PRODUCTION : UN PROJET DE RECHERCHE

Pour comprendre la gouvernance mondiale du 21^e siècle, il faudra penser au-delà de la coopération multilatérale entre États. Il faudra comprendre comment des réseaux d'acteurs – étatiques et non étatiques – interagissent dans un contexte d'évolution rapide des normes.

(Keohane & Nye 2000, 213 t.l.)¹

1. Mise en contexte

Comment peut-on s'assurer que les êtres humains parmi les plus pauvres et les plus vulnérables de la planète puissent s'intégrer à l'économie mondiale de manière humaine, que leurs droits fondamentaux soient respectés et qu'ils en tirent plus d'avantages que d'inconvénients ? Cette réflexion a jeté les bases de cette recherche, au cours de laquelle nous examinons si les audits sociaux des entreprises transnationales peuvent contribuer au renforcement des droits des travailleurs dans les pays en développement.

Les bouleversements économiques, politiques et sociaux découlant de la mondialisation sont propices au développement de nouvelles idées et normes, notamment en matière de régulation sociale (Finnemore & Sikkink 1998). Des formes de régulation inédites – intégrant à la fois des acteurs privés et publics – émergent et sont proposées comme solutions potentielles pour réduire la pauvreté globale, favoriser le développement durable et renforcer les droits humains. La nouvelle gouvernance mondiale laisse présager des régimes légaux hybrides, composés à la fois de militantisme et de régulation, de normes domestiques et de normes internationales, de lois publiques et d'initiatives privées (Lobel 2006).

Dans ce mémoire, nous étudions le cas du système mondial de production, qui intègre des millions de travailleurs dispersés à travers le globe, et qui peut difficilement faire l'objet d'une gouvernance étatique traditionnelle. Les entreprises transnationales opèrent globalement, sont mobiles et peuvent se soustraire aux cadres législatifs trop contraignants. Elles tirent profit des ressources là où elles se trouvent sur la planète et se servent de la sous-traitance internationale pour profiter des avantages comparatifs des pays. Elles coordonnent de vastes réseaux d'approvisionnement et de commercialisation dispersés dans plusieurs pays (Korzeniewicz 1994).

¹ Dans ce mémoire, nous utilisons « t.l. » pour signifier une traduction libre à partir de l'anglais.

C'est à travers ces réseaux que des centaines de millions de travailleurs du Sud sont intégrés au système mondial de production (Arbour & Parent 2006). En externalisant leurs activités de fabrication, les entreprises se départissent de la gestion de la main-d'œuvre ouvrière : elles remplacent les contrats de travail par des contrats d'approvisionnement auprès d'entités distinctes (Sobczak 2006). Dans le domaine manufacturier, on assiste à un déplacement des activités de fabrication vers des pays qui offrent de faibles contraintes réglementaires et de grands bassins de main d'œuvre à bas coûts.²

Dans ce contexte, la gouvernance des chaînes mondiales de production est devenue l'une des principales problématiques de notre époque. Les activités des grandes entreprises soulèvent des questions d'éthique et d'imputabilité à cause des répercussions qu'elles ont sur les communautés où elles s'implantent et sur les travailleurs qu'elles emploient – directement ou indirectement. Ces problématiques sont plus prononcées dans les pays où les structures de gouvernance sont faibles et où il n'existe pas d'État de droit (Clark & Chan 1995). Les ouvriers des pays en développement sont des cibles faciles d'exploitation car ils ne disposent souvent pas de structures juridiques et démocratiques adéquates pour protéger et faire avancer leurs droits. Bien malgré eux, ils se retrouvent en concurrence les uns contre les autres pour l'obtention des emplois les moins bien payés au sein de la division internationale du travail (Sethi 2003).

À partir des années 1990, les révélations sur les conditions précaires et la violation des droits dans les réseaux de production se sont multipliées. L'étiquette « sweatshops » a été accolée à des marques comme Nike et Adidas, et est devenue un symbole de l'exploitation des travailleurs du Sud par les entreprises occidentales. On a vu s'accroître en Occident une préoccupation pour ces enjeux, dans le sillon du débat sur le besoin de réguler la mondialisation économique et d'en atténuer les effets néfastes.

Plus que jamais, les pratiques des grandes entreprises sont scrutées à la loupe par les médias, les ONG, les consommateurs et les investisseurs. Les pressions s'accroissent pour qu'elles modifient leurs relations avec le monde qui les entoure (duquel dépend leur légitimité) et pour qu'elles contribuent à trouver des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux. « L'interface entreprise-société s'est considérablement modifiée, alors que des intérêts

² L'expansion des chaînes de production depuis trente ans est fortement corrélée avec l'intégration de la Chine, de l'Inde et des autres pays émergents à l'économie mondiale (OCDE 2007).

disparates à l'intérieur de la société civile sont mélangés au sein d'un tiers secteur non étatique de plus en plus vocal et influent », soulignent Yaziji et Doh (2009, 3 t.l.).

Dès les années 1970, Keohane et Nye (1971) notaient qu'une grande quantité de relations inter-sociétales – ayant des incidences significatives – se déroulent à l'extérieur du périmètre de contrôle des gouvernements. Depuis, le rôle des acteurs transnationaux – comme les grandes entreprises, les ONG et les organisations internationales – s'est accru dans les domaines sociaux et économiques.³ Les institutions internationales insistent de plus en plus sur la nécessaire collaboration entre les gouvernements et le secteur privé. Les *Objectifs du Millénaire pour le développement* confient aux entreprises un rôle dans l'avancement des droits humains et la réduction de la pauvreté. Le *Global Compact* leur demande de protéger les droits de l'Homme, de combattre la corruption et de développer des technologies propres. Les *Principes pour l'investissement responsable* plaident pour l'incorporation des enjeux sociaux et environnementaux dans le processus de décisions financières des grands investisseurs. L'ONU s'est dotée d'un *Représentant spécial pour la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales*, lequel a clairement statué que les entreprises ont le devoir de « protéger, respecter et réparer » les droits humains dans l'ensemble de leurs activités et de leurs relations.

Cette participation croissante des acteurs non étatiques aux structures de gouvernance se traduit également par la mise en place de nouvelles formes de régulation. Par exemple, à l'heure actuelle, la régulation des chaînes mondiales de production dépend principalement de mécanismes tels que les codes de conduite et les audits sociaux, implantés par les entreprises, les ONG et les organisations internationales. S'appuyant sur les nouvelles normes de responsabilité sociale, les entreprises proposent de réguler leurs activités de manière « autonome », sous la loupe du marché et avec la collaboration de partenaires issus de la société civile. Les États, traditionnellement les acteurs dominants de la gouvernance, ont peu participé au processus. Ces nouveaux instruments s'inscrivent ainsi dans un modèle de gouvernance fragmenté et multipolaire (Keohane & Nye 2000). Ils sont un exemple de

³ Un acteur international peut être un individu, un groupe, une classe, une institution, un État ou une organisation qui exerce une action intentionnelle au sein du système mondial (Macleod & al. 2008). Quant au concept de « gouvernance mondiale », il fait référence à l'ensemble des structures, des institutions, des normes et des règles qui régulent les questions internationales, à travers des procédures formelles et informelles menées par des acteurs étatiques et non étatiques (Karns & Mingst 2004, Keohane 2002).

l'implication des acteurs non étatiques dans la résolution des problèmes mondiaux et de l'influence des normes sur l'évolution des comportements.

Dans les pays où les normes du travail ne sont pas appliquées avec rigueur et ne sont pas soutenues par un système de justice indépendant, ces instruments offrent une protection minimale aux travailleurs. Ils font partie des instruments normatifs de « soft law » qui misent sur la force de persuasion, la pédagogie et la coopération pour instituer des comportements plus éthiques et responsables (Daugareilh 2005). Réalistement, ils constituent l'une des seules formes de régulation des chaînes mondiales de production qu'il était possible de développer à court terme, compte tenu de la souveraineté étatique (Tsogas 2009). Ils permettent de combler en partie le manque de législations contraignantes et font en sorte que les activités de production transnationales ne sont pas complètement laissées sans surveillance (Kolk & van Tulder 2005, Trudeau 2002).

2. Problème de recherche

Au cours des dernières années, les murs des usines d'Asie et d'Amérique du Sud ont été placardés de certificats d'accréditations et de codes de conduite appelant au respect des normes internationales du travail. Les fournisseurs sont aujourd'hui tenus de remplir des centaines de pages de questionnaires et de sondages pour évaluer leur performance sociale. Des dizaines d'auditeurs embauchés par des entreprises acheteuses et des organismes de certification inspectent annuellement ces usines, rencontrent les travailleurs et rédigent des rapports. Toutefois, on peut se demander si toutes ces normes et ces procédures contribuent réellement à offrir de meilleures conditions aux travailleurs et à renforcer leurs droits.

Notre recherche porte plus spécifiquement sur les audits sociaux que les entreprises transnationales mettent en œuvre dans le but de vérifier le respect des normes du travail par leurs fournisseurs situés dans les pays en développement. Un audit correspond à :

un examen formel des conditions de travail sur un site à partir d'informations corroborées. Il vise à vérifier ces pratiques par rapport à un ensemble de normes du travail, suivant un protocole convenu de collecte et d'évaluation de différents types de données (SOMO 2003, 2).

Il est déjà reconnu que les audits sociaux comptent parmi les meilleures pratiques d'affaires pour gérer les risques et les relations avec les parties prenantes et pour préserver la réputation d'une entreprise (IIA 2010b, O'Rourke 2003). Il est aussi admis qu'ils favorisent une amélioration des conditions de travail de base (santé et sécurité, salubrité, etc.) dans les usines

(CCC 2005a, ETI 2006, Oxfam 2010). Plus globalement, ils contribuent au cadre normatif en développement en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

Mais quinze ans après l'instauration de programmes d'audits par les grandes entreprises, on ne sait toujours pas si ceux-ci peuvent jouer un rôle significatif dans l'avancement des droits des travailleurs. Autrement dit, les audits sont-ils uniquement des outils de gestion de risques capables de limiter les abus les plus visibles, ou peuvent-ils également servir à habiliter les travailleurs et à renforcer leurs droits fondamentaux ?

Notre étude intervient dans ce débat en évaluant la contribution potentielle des audits sociaux à l'avancement des droits des travailleurs. Dans un premier temps, nous conceptualisons les conditions de base nécessaires pour que les audits sociaux soutiennent les travailleurs dans leur lutte pour le respect de leurs droits. Dans un second temps, nous analysons les facteurs clés qui expliquent la présence ou l'absence de ces conditions dans les audits actuels.

Plus de deux décennies se sont écoulées depuis les premières vagues de révélations sur les « sweatshops ». Nous bénéficions maintenant du recul nécessaire pour étudier la façon dont les entreprises (et leurs partenaires) s'acquittent de leur responsabilité à l'égard des ouvriers des pays du Sud et ainsi porter un regard informé sur cette forme de régulation non étatique. Pour ce faire, il faut aller au-delà des critiques habituellement formulées et tenter de combler le manque d'études académiques au sujet des audits sociaux. À ce stade-ci de l'avancement des connaissances, il nous apparaît essentiel d'approfondir notre compréhension du contexte dans lequel se déroulent les audits, des rapports entre les acteurs sociaux impliqués (entreprises, ouvriers, ONG, organisations internationales), des facteurs qui affectent (positivement et négativement) la qualité des audits et des pistes d'améliorations possibles.

3. Les codes de conduite et les audits sociaux : revue de la littérature

Depuis la fin des années 1990, les codes de conduite – qui stipulent les normes de comportement que les entreprises acheteuses imposent à leurs fournisseurs – ont fait l'objet de publications de toutes sortes : ouvrages académiques, enquêtes d'ONG, rapports d'organisations internationales et reportages dans les médias. Il s'agit d'un objet d'étude relativement nouveau et en vogue, porté par l'engouement généré par les idées de

responsabilité sociale. En revanche, peu d'études abordent spécifiquement la problématique des audits sociaux, c'est-à-dire le mécanisme de vérification des codes.

Jusqu'à maintenant, les travaux sur les codes de conduite ont principalement servi à discuter des raisons qui incitent les entreprises à les élaborer, à comparer leur contenu et à discuter des formes de certification et de suivi. Dans cette littérature, les codes de conduite sont fréquemment critiqués. D'abord, leur multiplication fait craindre une privatisation de la régulation, c'est-à-dire un désengagement des États à l'égard des normes du travail et une délégation de cette responsabilité à des acteurs privés et au marché (Veilleux 2005). Les codes de conduite sont des initiatives essentiellement privées qui s'apparentent à de l'auto-régulation ou, au mieux, à de la co-régulation (lorsque les entreprises collaborent avec des ONG et des organisations internationales). Des auteurs souhaitent voir les États assumer leur responsabilité, à titre d'institutions démocratiques, dans la définition des règles s'appliquant aux activités des entreprises (Vallée & al. 2003, Lapointe & Gendron 2003). La régulation privée peut compléter la régulation publique, mais ne doit pas s'y substituer, plaident-ils.

Ensuite, les codes de conduite sont souvent associés à des manœuvres de relations publiques ou à du « green washing », c'est-à-dire une façade pour dissimuler l'exploitation des travailleurs (Pun & Sum 2005). Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises disent se conformer à un code. La responsabilité sociale est devenue un axe de communication majeur (Caron 2004). Dans cette optique, les codes servent à véhiculer des valeurs éthiques et sociales auxquelles les entreprises souhaitent être associées (Andersen & Skjoett-Larsen 2009). Mais les parties prenantes sur le terrain demeurent sceptiques face à la profusion de publicité et ont du mal à reconnaître les résultats concrets découlant de ces initiatives corporatives. Rien ne garantit que les codes de conduite offrent une protection réelle aux ouvriers, d'autant plus qu'il est difficile de démontrer avec une méthodologie fiable l'impact réel sur les conditions de travail (Saulnier 2006, O'Rourke 2003, Barrientos & Smith 2007).

Enfin, des auteurs émettent des réserves quant à la capacité des codes de conduite de contraindre et d'influencer les comportements (Wells 2007, AMRC 2004). Les codes demeurent souvent de simples feuilles de papier accrochées aux murs des usines, n'ayant pas force de loi et ne pouvant pas être utilisés par les ouvriers devant les tribunaux. Ils ont une portée contractuelle entre l'acheteur et le fournisseur – le contrat d'approvisionnement peut être résilié si le code n'est pas respecté – mais ils n'ont pas de portée juridique.

Indépendamment de leur bonne volonté, les entreprises acheteuses ne sont souvent pas les employeurs directs des travailleurs du Sud; par conséquent, elles sont exclues du processus judiciaire de résolution de conflits entre employé et employeur.

Ce manque d'autorité des codes de conduite provient aussi du manque de précision et de clarté de plusieurs d'entre eux. En théorie, le but d'un code de conduite est de tracer une ligne relativement claire entre les comportements acceptables et répréhensibles (Luo 2005). Il doit orienter les individus vers les comportements appropriés, particulièrement lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme ou à la tentation d'agir non éthiquement (Donaldson 1996). En pratique cependant, les codes n'ont pas tous la même substance. Certains montrent des efforts réels de régulation, mais d'autres se résument à des déclarations de principes généraux, formulées de manière vague et peu opérationnelle (Jenkins 2001).⁴ De plus, les codes seuls ne permettent pas de modifier les processus de décisions éthiques (Cleek & Leonard 1998). Ils doivent être bien compris et acceptés, intégrés aux pratiques courantes, combinés avec d'autres instruments et surtout être appuyés par une culture d'entreprise forte qui prône une saine gouvernance.

Ce constat nous amène à la question des audits sociaux. Il est largement admis que les codes de conduite doivent faire l'objet d'une vérification, sans quoi leur utilité n'est que cosmétique (Sethi 2003, Mamic 2004). C'est pourquoi les entreprises acheteuses les plus sérieuses ont mis en place des stratégies d'audits afin de vérifier si les conditions de travail dans les usines de leurs fournisseurs sont conformes aux normes qu'elles ont établies. Au début de la vague des codes de conduite, *The New York Times* (24/4/2001) écrivait que les audits sociaux représentent « le grand espoir du mouvement anti-sweatshops ». À la même époque, Kolk et al. (1999) indiquaient que la mise en place de méthodes rigoureuses d'audit constituait le véritable test pour confirmer les codes de conduite comme forme de régulation sérieuse et crédible. Car si les codes de conduite sont publicisés sans être réellement appliqués, les entreprises risquent de subir encore plus de critiques et être accusées d'hypocrisie et de tromperie.

Pourtant, à ce jour, les stratégies et les processus d'audits sont très peu documentés. Le sujet demeure abordé de manière générale. Les chercheurs soupçonnent que le discours des

⁴ Il est complexe d'instaurer un code de conduite universel. Les entreprises doivent arbitrer entre les conventions internationales, les lois nationales et les différences culturelles, d'où les formulations « larges ».

entreprises ne reflète pas toujours la réalité, mais peu d'entre eux ont étudié empiriquement le niveau de qualité des audits et leur impact sur les conditions et les droits des travailleurs. Pour l'instant, les mêmes rares enquêtes servent de référence et les mêmes critiques sont relayées d'article en article.

Chez les chercheurs académiques, l'une des enquêtes les plus citées est celle d'O'Rourke (2000), qui a accompagné des équipes d'auditeurs de la firme *PricewaterhouseCoopers* lors d'inspections d'usines en Chine et en Corée du Sud. Il a conclu que le travail de la firme d'audit comportait des faiblesses importantes et que plusieurs infractions majeures aux codes de conduite n'avaient pas été relevées par les auditeurs, telles que des menaces à la santé et à la sécurité des travailleurs, des contraintes en matière de liberté d'association, des falsifications de cartes de temps, des heures supplémentaires non rémunérées, etc. O'Rourke remet en question les compétences et l'indépendance des auditeurs et questionne leurs méthodes de collecte de données. Bien que régulièrement citée, cette enquête – qui date de plus de dix ans – n'est pas représentative de l'évolution du domaine de l'audit social au cours des dernières années.

Chez les ONG, l'enquête de *Clean Clothes Campaign* (CCC 2005a) est abondamment citée, y compris par les chercheurs. Elle dresse un portrait plutôt critique des pratiques d'audit, comme l'annonce son titre *Looking for a quick fix : How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*. L'ONG a parcouru une quarantaine d'usines (en Chine, au Bangladesh, en Indonésie, etc.) pour y interviewer des centaines de travailleurs. Elle conclut que les auditeurs n'ont souvent pas les compétences et l'expérience requises pour exécuter le travail, que l'industrie de l'audit est secrète et peu transparente, que les ouvriers sont marginalisés dans le processus et que les audits ne sont pas suivis par des correctifs adéquats. Dans bien des cas, les audits seraient menés de façon superficielle et laxiste.

La majorité des ONG (CCC 2005a, ETI 2006, Oxfam 2010, CLB 2008a) reconnaissent que les audits sociaux (lorsqu'ils sont bien menés et accompagnés d'un plan de suivi et de soutien) permettent de limiter les formes extrêmes d'abus et de rendre les lieux de travail plus sécuritaires et plus hygiéniques. Dans les usines fabriquant les produits de marques connues, les audits ont réussi à réduire le travail forcé et les cas d'enfants au travail. Cependant, ces ONG constatent que les audits parviennent difficilement à faire progresser les enjeux plus profonds comme la liberté syndicale et la négociation collective (CLB 2008a,e). Or, la

question qui nous intéresse dans ce mémoire est justement l'impact des audits sociaux sur l'avancement des droits fondamentaux. Il ressort de notre revue de littérature que des étapes restent à franchir pour faire des audits sociaux des outils de renforcement des droits ouvriers.

Le peu d'études portant sur les audits sociaux s'explique par la nouveauté du phénomène. Le travail d'auditeur social n'est pas encore encadré par des balises précises et reconnues (Caron & al. 2006). Les entreprises peinent à mettre en œuvre des stratégies d'audits efficaces, étant donné la quasi-absence de données sur les pratiques les plus et les moins performantes (Morimoto & al. 2005). Les parties prenantes ont aussi du mal à statuer sur la valeur des audits à cause du manque d'information sur la façon dont ils sont menés (CCC 2005a).

4. Méthodologie

Le sujet se porte bien à une étude exploratoire. Pour reprendre l'expression de Gendron (2005), les audits sociaux sont encore au « banc d'essai ». Nos travaux visent donc à accroître la quantité d'études disponibles sur le sujet. À ce stade-ci, il y a un besoin de documenter les problématiques et de proposer des pistes d'explications qui pourront éventuellement être testées à l'aide d'une plus grande banque de cas et diverses méthodes.

4.1 Une démarche inductive

Pour accomplir nos objectifs de recherche, nous avons mené une démarche inductive de production de connaissances. Le terrain nous a servi à cerner les caractéristiques essentielles du phénomène que nous étudions, c'est-à-dire les audits sur les droits du travail. Notre approche a impliqué un aller-retour constant entre la collecte de données et la réflexion conceptuelle. À partir de la réalité du terrain, nous avons conceptualisé les conditions requises pour que les audits sociaux contribuent à l'avancement des droits des travailleurs et nous avons développé des explications au sujet de la présence ou l'absence de ces conditions. Le terrain a été à la fois une source de réponses à nos questions initiales et une source de nouvelles questions et avenues à explorer (Deslauriers & Kérisit 1997).

Il résulte de nos travaux une perspective pratique peu présente dans la littérature actuelle. Nous avons pénétré au cœur du travail d'auditeur social. Nous avons interviewé sur le terrain des auditeurs expérimentés, capables de donner un portrait crédible de leur travail, de même

que des représentants d'ONG souvent critiques envers les stratégies des entreprises. Nous avons recueilli des exemples concrets qui illustrent la complexité des enjeux et qui expliquent les écarts entre la théorie et la pratique. Le lecteur de ce mémoire prendra conscience des difficultés d'instaurer des conditions de travail acceptables d'un bout à l'autre des chaînes de production composées de centaines de fournisseurs situés dans des dizaines de pays.

4.2 La méthode de l'étude de cas

Parce qu'elle permet d'être sensible au contexte et à l'expérience des acteurs, l'étude de cas s'est imposée comme méthode la plus appropriée, d'autant plus que nos données proviennent de plusieurs sources et qu'elles sont obtenues à l'aide de diverses techniques (Gagnon 2005, Yin 2009). Selon Roy (2003, 175, 166), « un cas correspond à un observatoire qui présente certaines qualités » et dont l'étude intensive permet « d'en tirer une description détaillée et une interprétation qui dépasse ses bornes ». Cette méthodologie permet d'examiner en détail des phénomènes contemporains complexes comportant des dimensions variées (sociales, politiques, économiques, culturelles, éthiques) qui s'entremêlent. On parviendrait difficilement à une réelle compréhension de la dynamique des audits par le biais de sondages ou d'autres méthodes quantitatives. La « rationalité pratique » se comprend mieux en étudiant des cas réels à partir desquels on peut dégager des caractéristiques essentielles susceptibles de s'appliquer à d'autres cas (Flyvbjerg 2001, Pires 1997).

4.3 Le terrain d'étude

Nous concentrons notre étude sur les audits sociaux réalisés en Chine. C'est de loin dans ce pays que les chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises sont le plus répandues (Krueger 2008), notamment dans le domaine des marques sportives. C'est aussi de la Chine que provient une grande partie des allégations d'abus que l'on attribue aux « sweatshops » (Sethi 2003).

La Chine représente un laboratoire pertinent pour étudier les enjeux liés à la gouvernance des activités transnationales, dans un contexte composé à la fois d'autoritarisme politique, de capitalisme économique et de bouillonnement social. La Chine est devenue la plateforme mondiale de la production manufacturière et la première exportatrice de biens usinés (Lemoine 2006a). Son développement accéléré des trente dernières années a modifié les

structures de l'économie mondiale et la division internationale du travail. Au plan social, la société chinoise vit d'importantes transformations, dont la migration de millions de travailleurs ruraux vers les centres industriels. Au plan politique, l'absence de démocratie et de véritable État de droit entraîne la violation systématique des libertés fondamentales, dont le droit des travailleurs de former de syndicats indépendants (Huchet 2007).

Le moment pour étudier les droits des travailleurs chinois ne pouvait être mieux choisi. Ces années-ci, les grèves, les manifestations et les conflits de travail se multiplient en Chine.⁵ Les inégalités socio-économiques, la hausse du coût de la vie et les salaires insuffisants sont au cœur des révoltes des travailleurs. Pour calmer les tensions, les autorités ont entrepris des changements institutionnels, dont le renforcement des lois du travail, l'instauration de procédures de négociation collective et de résolution des conflits, la hausse des salaires minimums et un projet réforme du statut des migrants (CLB 2010a, 2009a). Parmi d'autres événements récents, la longue grève des employés d'une filiale de Honda et les suicides survenus chez le manufacturier Foxconn sont représentatifs de la lutte de la nouvelle classe ouvrière chinoise (Pun & Smith 2006, Pun & Huilin 2010).

4.4 Présentation du secteur à l'étude et des trois cas

Notre étude de cas porte sur le secteur des souliers et des vêtements athlétiques, et sur ses entreprises les plus en vues, c'est-à-dire Nike, Adidas⁶ et Puma. Ces dernières cumulent près de 75 % des parts du marché, ce qui en font des cas représentatifs et nous assure de couvrir une portion significative de la chaîne de valeur du secteur. Ces trois entreprises ont construit un modèle commercial similaire, basé sur la force de leur image de marque et sur l'externalisation des activités de fabrication vers les pays en développement, dont la Chine (Korzeniewicz 1994, Merk 2008). Plusieurs sous-traitants chinois fabriquent à la fois pour ces trois marques.

Le secteur des souliers et des vêtements de sport est représentatif de la fragmentation des processus de production à l'échelle internationale, « avec des fonctions clairement définies entre les entreprises acheteuses et les sous-traitants, chacun opérant dans des espaces

⁵ Parmi d'autres, voir *The Economist*, 31/7/2010, « The Rising Power of the Chinese Worker », *Le Monde*, 11/6/2010, « Le réveil des travailleurs chinois » et *SCMP*, 24/6/2010, « On the Rise ».

⁶ La marque *adidas* s'écrit avec un a minuscule. Dans ce mémoire, nous écrivons *Adidas* pour faciliter la lecture.

géographiques différents et accomplissant des tâches spécifiques » (Merk 2008, 94 t.l.). Il a été l'un des plus critiqués et demeure surveillé par les militants, les ONG et les journalistes, en raison de la présence de marques et de vedettes célèbres (Kolk & van Tulder 2005, 2001). Dans une étude sur les « sweatshops », Sethi (2003) constate que le secteur des marques sportives a accaparé plus de la moitié des mentions négatives dans les médias entre 1994 et 2002, ce qui en fait de loin le secteur le plus touché. Nike y recueille plus de 80 % des mentions et est l'une des entreprises les plus citées tous secteurs confondus. Adidas et Puma sont également affectées, mais dans une moindre mesure.

Ce contexte n'est pas étranger au fait que Nike, Adidas et Puma sont parmi les entreprises les plus avancées dans l'implantation de codes de conduite et d'audits sociaux (CCC 2005a, FLA 2009). Dès les années 1990, elles ont imposé un code à leurs fournisseurs et mis sur pied des équipes d'auditeurs pour inspecter les usines où sont fabriqués leurs produits. Elles ont aussi répondu aux demandes des militants en publiant la liste de leurs fournisseurs et ont joint les rangs de la *Fair Labor Association* (FLA).

4.5 Méthode d'analyse

Nous avons adopté une approche globale, c'est-à-dire que nous analysons la combinaison des résultats recueillis pour les trois entreprises. Compte tenu de la convergence de leurs pratiques en matière d'audits sociaux, il aurait été superflu de séparer systématiquement les informations relatives à chacune et de procéder à une analyse comparative entre elles. Bien que concurrentes au plan commercial, Nike, Adidas et Puma sont aussi des partenaires complémentaires : elles partagent une base commune de fournisseurs, leurs pratiques d'achat sont similaires, elles sont membres du programme d'audit de la FLA et elles réalisent des projets conjoints dans les usines où elles s'approvisionnent. Ceci dit, lorsque requis, nous soulignons les divergences entre elles.

4.6 La collecte de données

L'un des avantages de l'étude de cas est la possibilité de recourir à diverses sources (Yin 2009). Nos données proviennent de trois grandes catégories de sources : 1) nos entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'auditeurs et d'ONG ; 2) les documents corporatifs de Nike, Adidas et Puma ; 3) les enquêtes menées par des ONG de terrain.

Nous avons visé une stratégie de « triangulation des données », de façon à prévenir les biais et les erreurs de mesure (Yin 2009, Roy 2003). Le plus possible, nous avons corroboré les informations obtenues lors de nos entrevues avec les sources documentaires, et vice versa. En somme, nous avons placé notre objet d'étude sous « le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief » (Hamel 1997, 104).

4.6.1 Les entrevues semi-dirigées

Pour obtenir la perspective pratique que nous recherchions, il nous est apparu essentiel de mener des entrevues semi-dirigées afin d'accéder à l'expérience des acteurs (Poupart 1997). Au total, huit entrevues ont été réalisées auprès d'auditeurs (4), de représentants d'ONG (3) et d'un consultant (1). Cinq entrevues ont eu lieu à Hong Kong en juin 2010.⁷ Nous en avons ajouté trois autres lors d'un séjour d'études à New Delhi en juillet 2012. Bien que réalisées en Inde, ces trois dernières entrevues l'ont été auprès d'organismes et de firmes d'audit œuvrant dans les pays d'Asie, dont en Chine. Les entrevues ont toutes été réalisées en anglais, sauf une qui s'est déroulée en français. La liste figure à l'annexe 1.

Il s'agit d'un échantillon intentionnel, basé sur le jugement.⁸ Il vise à s'imprégner de l'environnement dans lequel se déroulent les audits et à obtenir une diversité de points de vue. Les propos et les exemples recueillis sur le terrain sont précieux car ils permettent d'illustrer toute la complexité des enjeux, par exemple ceux touchant les travailleurs migrants, le travail des enfants et les droits et les libertés. Nous n'aurions pas pu parvenir à une réelle compréhension du processus d'audit et du contexte en ne consultant que des documents. Lors des entretiens, des documents ont été consultés, dont des grilles d'audit et des manuels de procédures.⁹ L'anonymat des participants a été assuré.¹⁰

⁷ Hong Kong représente un bon lieu d'observation des mouvements ouvriers et des activités des entreprises en Chine. L'information y est facilement accessible, la liberté de presse est appréciable et Internet n'est pas censuré. Plusieurs universités, ONG, centres de recherches, firmes d'audit et consultants y sont installés.

⁸ La recherche de contacts et la sollicitation d'entrevues ont été facilitées par notre connaissance du domaine de l'audit. L'auteur de ce mémoire détient les titres de CPA, CGA auditeur et de *Certified Internal Auditor* (CIA).

⁹ Dans les semaines suivant les rencontres, des courriels ont été échangés avec les intervenants afin de confirmer certains détails et d'obtenir des documents et des informations supplémentaires.

¹⁰ Un certificat d'éthique a été obtenu du Comité d'éthique de recherche de la Faculté des arts et sciences de l'Université de Montréal.

4.6.2 Les sources documentaires

Les documents corporatifs consultés comprennent les rapports annuels, les rapports de développement durable, les codes de conduite et les guides d'application des normes, les manuels de procédures et les rapports d'audit, les résultats des inspections et les listes de fournisseurs. En tant que sociétés publiques, Nike, Adidas et Puma sont tenues de publier des informations à l'intention des actionnaires, des investisseurs et des organismes de réglementation. Accusées de manque de transparence dans le passé, elles ont augmenté la quantité d'informations disponibles sur la provenance de leurs produits et les conditions des ouvriers, notamment pour répondre aux exigences des grands investisseurs institutionnels et des indices de performance sociale (Waddock 2003, 2008). Ces trois entreprises sont également membres de la *Fair Labor Association*, qui publie des données sur leurs audits.

Il est primordial de tenir compte de la conjoncture dans lequel un document est produit et à quelles fins il est destiné (Cellard 1997). Les documents corporatifs représentent un discours institutionnel, c'est-à-dire « un discours déjà mis en forme et destiné à un auditoire particulier dans une perspective de relations publiques » (Gendron 2001, 231). Les rapports de Nike, Adidas et Puma demeurent néanmoins une source fiable d'informations : ils offrent un contenu substantiel, chiffré et souvent vérifié par une tierce partie.

Pour leur part, les enquêtes des ONG nous ont permis d'obtenir le point de vue d'acteurs différents. Les ONG ont grandement contribué à l'avancement des connaissances au sujet des chaînes d'approvisionnement et de la condition ouvrière. Un chercheur s'intéressant à ces sujets ne peut ignorer leurs travaux, d'où les citations fréquentes dans les publications académiques. Les ONG ont joué un rôle précurseur dans la construction de notre objet d'étude, elles ont porté les enjeux lors des conférences internationales et elles ont sensibilisé l'opinion publique (Cohen 2004).

Ceci dit, les ONG utilisent des méthodes qui diffèrent des chercheurs universitaires. Elles pénètrent parfois dans les usines par des moyens qui s'apparentent à ceux des paparazzis. Elles choisissent leurs « cibles » en se basant sur la notoriété de la marque et sur l'effet potentiel des révélations sur l'opinion publique. Elles ont tendance à focaliser sur des questions sensibles et particulièrement dommageables pour la réputation des entreprises, comme le travail des enfants (Jenkins 2001). Pour ces raisons, nous nous sommes limités à

utiliser les travaux d'ONG reconnues par les organisations internationales, régulièrement citées par les chercheurs académiques et présentes sur le terrain en Chine.¹¹

5. Structure du mémoire

Cette introduction a défini notre problème de recherche, présenté une revue de la littérature et exposé notre démarche. Le premier chapitre pose les bases théoriques de notre étude. Nous expliquons que le développement d'un cadre normatif en matière de responsabilité sociale provient à la fois du rapport de force exercé par les acteurs transnationaux et de la réaction des entreprises à ces pressions. Le deuxième chapitre sert à introduire les concepts clés de la division internationale du travail ainsi que les activités de Nike, Adidas et Puma en Chine. Ces dernières sont des exemples d'entreprises-réseaux qui entretiennent des relations avec de multiples agents répartis à travers le globe. Le troisième chapitre dresse le portrait des travailleurs chinois du secteur manufacturier et de l'état des normes du travail en Chine. Nous insistons particulièrement sur la situation précaire des ouvrières migrantes, qui composent la majeure partie de la main d'œuvre dans les usines manufacturières. Le quatrième chapitre décrit les pratiques de Nike, Adidas et Puma en matière d'audit social. Nous reconstituons le déroulement d'un audit typique, expliquons les méthodes de collecte de données et présentons le profil des auditeurs. Le cinquième chapitre explique comment les auditeurs abordent les principaux enjeux de la condition ouvrière en Chine. Les problématiques qui affectent les travailleurs sont variées et complexes. Elles concernent tout autant le niveau et le paiement des salaires, les horaires de travail, la santé et la sécurité, la discrimination, les libertés d'association et de négociation collective et le travail forcé. Le sixième chapitre est consacré aux résultats de notre étude de cas et à l'articulation d'une réponse à notre question de recherche. Au terme de notre étude, nous conceptualisons quatre conditions de base requises pour que les audits sociaux contribuent au renforcement des droits des travailleurs. Ces conditions dépendent de facteurs complexes que nous expliquons. Enfin, la conclusion revient sur nos objectifs de recherche et sur l'angle théorique avec lequel nous l'avons abordé. Nous argumentons que, malgré leurs limites, les audits sociaux ont leur place dans un ensemble d'actions visant à protéger et à habiliter les travailleurs, à condition que des améliorations y soient apportées.

¹¹ La liste des ONG auxquelles nous référons inclut la Fair Labor Association (FLA), Asia Monitor Resource Center (AMRC), Clean Clothes Campaign (CCC), Oxfam et China Labour Bulletin (CLB).

CHAPITRE 1

LE DÉVELOPPEMENT DES CODES DE CONDUITE ET DES AUDITS SOCIAUX : UN PROCESSUS DYNAMIQUE

En l'espace de deux décennies, toutes les grandes entreprises acheteuses ont adopté un code de conduite destiné à leurs fournisseurs. Les plus sérieuses d'entre elles ont implanté des programmes d'audit pour vérifier l'application de normes du travail minimales dans les usines où elles s'approvisionnent. Il s'agit des « nouvelles règles du jeu », pour reprendre les mots de Kolk et van Tulder (2005). La plupart du temps, ces initiatives sont analysées sous l'angle managérial, à l'aide de théories issues des sciences de la gestion.¹² Par exemple, la théorie des parties prenantes met l'accent sur la gestion active par l'entreprise de ses relations avec les acteurs de son environnement afin de minimiser les risques de contestation.

Si les approches managériales permettent de comprendre la perspective des gestionnaires et les stratégies de légitimation des entreprises, elles n'arrivent pas à expliquer la dynamique qui a mené, en un court laps de temps, à la multiplication des codes de conduite et autres mesures de responsabilité sociale. En revanche, une approche théorique ancrée dans les courants constructiviste et transnationaliste permet de situer ces nouvelles formes de régulation comme des produits de la « nouvelle » gouvernance mondiale, dans laquelle les acteurs non étatiques sont sollicités dans la résolution des problèmes mondiaux et où les normes et les institutions internationales influencent les comportements des acteurs.

La mondialisation augmente le rapport de force des acteurs transnationaux dans plusieurs domaines (Michalet 2005). Avec la libéralisation des marchés et les progrès technologiques, les entreprises transnationales profitent d'une capacité de mobilité sans précédent et sont en mesure d'influencer les décisions politiques et économiques (Andreff 2003). Les organisations non gouvernementales (ONG) affectent les instances décisionnelles en se posant comme contre-pouvoir et en créant des réseaux transnationaux influents (Keck & Sikkink 1998). Les organisations internationales, qui dérivent des États mais détiennent une personnalité qui leur est propre, constituent des plate-formes pour le développement des idées et des normes et pour la recherche de compromis entre acteurs (Keohane 1984).

¹² La littérature sur la responsabilité sociale des entreprises provient majoritairement des sciences de la gestion. Gendron (2009) suggère une vision plus large qui inclue des notions sociologiques, politiques et philosophiques.

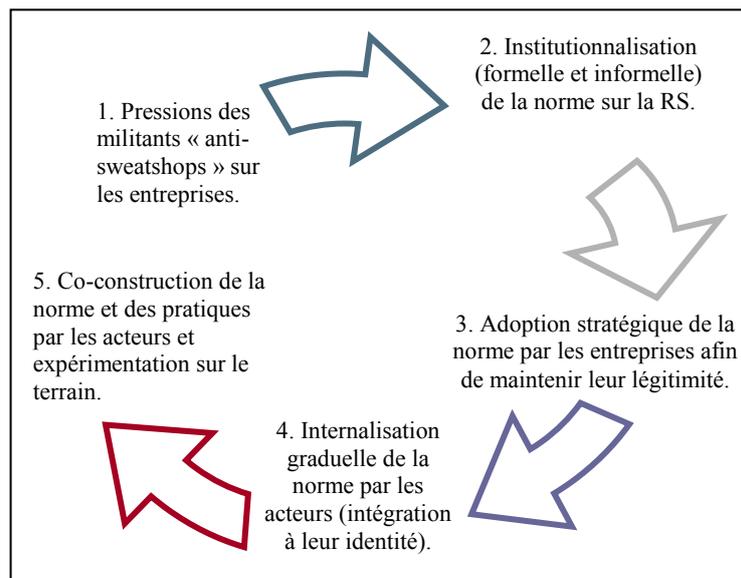
Les codes de conduite et les audits sociaux ne sont pas tombés du ciel du jour au lendemain. Ils découlent de changements dans l'environnement normatif et de pressions exercées sur les entreprises pour qu'elles modifient leurs pratiques d'approvisionnement. Ils sont des représentations concrètes d'une norme relativement récente qui considère que les entreprises sont responsables des impacts qu'elles ont sur les individus et les communautés. Cette norme gagne de plus en plus de terrain au sein de la société civile et des organisations internationales, mais également chez les consommateurs, les investisseurs et les gestionnaires.

Les comportements que l'on attend des entreprises au plan social s'institutionnalisent graduellement (Gendron & al. 2004). Pour conserver leur légitimité d'exploiter des ressources (humaines, naturelles, financières) pour engendrer des bénéfices, les entreprises ont compris qu'il est nécessaire d'ajuster leurs comportements en fonction du discours dominant et d'offrir des réponses aux acteurs préoccupés par leurs activités dans les pays en développement. Les codes de conduite et les audits sociaux font partie de ces réponses. Ainsi, les nouvelles pratiques de responsabilité sociale sont développées conjointement par l'ensemble des acteurs et sont expérimentées actuellement sur le terrain. Il s'agit d'un processus de co-construction dynamique qui en est encore à ses débuts. La signification même de la norme demeure en élaboration (Gendron 2009).

Toutefois, l'adoption généralisée d'une norme ne signifie pas que les acteurs s'y engagent de la même façon et avec le même sérieux. Les motivations à s'y conformer peuvent varier (Finnemore & Sikkink 1998). Certains acteurs font preuve d'une conscience sociale sincère, mais d'autres agissent par pure stratégie afin d'arriver à leurs fins. D'ailleurs, les codes de conduite sont d'ailleurs souvent comparés à un écran de fumée qui masque les intentions réelles des entreprises. Ceci dit, l'adoption instrumentale d'une norme est souvent la première étape du processus qui mène à son internalisation, c'est-à-dire à son intégration à l'identité des acteurs (Risse & Sikkink 1999, Finnemore & Sikkink 1998).

Le graphique qui suit reprend les différentes composantes de notre réflexion sur le développement des codes de conduite et des audits sociaux, lequel s'inscrit dans une redéfinition du rôle social de l'entreprise. Ces composantes sont expliquées tour à tour dans les pages qui suivent.

Graphique I. Composantes théoriques du chapitre ¹³



1. Les pressions des acteurs transnationaux

Les codes de conduite et les audits sociaux sont souvent présentés comme des initiatives volontaires « parce qu'ils vont au-delà de la loi, c'est-à-dire au-delà des contraintes juridiques du pays où l'entreprise opère » (Gendron 2005, 18). Mais en réalité, les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de répondre aux campagnes de dénigrement orchestrées par le mouvement « anti-sweatshops », surtout aux révélations embarrassantes à propos du travail des enfants et du mauvais traitement des ouvriers (Jenkins 2001, Vallée, 2003).

Plusieurs entreprises s'approvisionnant en Asie et en Amérique du Sud ont été frappées de plein fouet par des révélations menaçant leur réputation et leur valeur en bourse. La mise sur pied de codes et d'audits leur a d'abord servi à gérer la crise médiatique, à préserver leur image et à rassurer les investisseurs (Jenkins 2001). Il s'est produit dans certains secteurs – les marques sportives, le café, le textile, l'électronique – un effet d'entraînement auquel les entreprises ne pouvaient pas résister (Kolk & van Tulder 2005). L'introduction d'un code par une entreprise d'un secteur a été suivie par l'adoption d'un code similaire par les autres. Les entreprises n'ont donc pas procédé de manière isolée, elles ont plutôt sauté dans un train en marche et ont contribué à le propulser.

¹³ Ce graphique s'inspire en partie des travaux de Risse & Sikkink (1999) et Finnemore & Sikkink (1998).

Comme le soulignent Vallée et al. (2003, 4), « il existe des acteurs collectifs derrière ces codes ». Dans les années 1990 et 2000, des militants de partout dans le monde se sont lancés à l'assaut des marques occidentales et en ont fait des symboles de l'exploitation des travailleurs du Sud. Dans *No Logo*, Klein (2002, 495) accusait Nike, Adidas et les autres marques d'avoir fait régresser les normes du travail « à des niveaux dignes du 19^e siècle ». Les « sweatshops », écrit-elle, incarnent les « disparités obscènes de l'économie mondiale ».

Le mouvement « anti-sweatshops » illustre bien l'impact que peuvent avoir les réseaux militants transnationaux, qui rassemblent des groupes qui travaillent sur des enjeux similaires à divers endroits dans le monde, qui partagent des idées et des valeurs et qui coopèrent ensemble afin de faire progresser des causes qui transcendent les frontières nationales (Keck & Sikkink 1998). Ces réseaux ont une influence importante sur le développement et la promotion de normes, particulièrement en matière de droits humains, d'environnement et de responsabilité sociale. Ils agissent de façon stratégique et sophistiquée afin de mobiliser les gens et atteindre leurs objectifs (Finnemore & Sikkink 1998, Risse 2002).¹⁴

Tout comme les journalistes, les militants « anti-sweatshops » ont réalisé des enquêtes qui ont alerté l'opinion publique sur les conditions difficiles des travailleurs qui fabriquent les biens consommés en Occident. À partir du milieu des années 1990, les reportages-chocs se sont multipliés. Les images d'enfants au travail et de dortoirs délabrés ont soulevé des questions sur la légitimité d'un système commercial qui s'appuie sur la violation des droits fondamentaux. Des ONG comme *Clean Clothes Campaign*, *Oxfam International* et *Maquila Solidarity Network* ont pénétré dans des usines d'Asie et d'Amérique du Sud et ont recueilli les témoignages des ouvriers chinois, indiens, pakistanais, indonésiens. Leurs travaux documentent les accidents de travail répétés, les horaires excessifs, les abus physiques et psychologiques, le harcèlement des femmes, l'air contaminé, la nourriture insalubre et la répression de la liberté syndicale.

Armés de révélations dévastatrices pour la réputation des entreprises, les militants ont réveillé des « acteurs dormants » parmi les consommateurs, les actionnaires et le grand public (Teegen

¹⁴ Pour Keohane et Nye (1971, xvi), les acteurs transnationaux jouent un rôle de transmetteurs, de sensibilisateurs et de provocateurs. En diffusant de nouvelles normes et pratiques au-delà des frontières, ils augmentent « la sensibilité des sociétés les unes envers les autres » et entraînent l'émergence de forces non étatiques autonomes qui provoquent des changements de perception et d'attitude chez les élites et les populations.

& al. 2004). Ils ont initié la création des *Students Against Sweatshops* dans plusieurs universités.¹⁵ Aujourd'hui, les ententes que signent les universités avec Nike, Adidas et Puma exigent souvent que les usines fabriquant leurs vêtements institutionnels fassent l'objet d'audits périodiques et que les résultats soient accessibles. L'expansion de l'investissement éthique et du commerce équitable s'inscrit aussi dans cette mouvance (Waddock 2008).¹⁶

Comme l'indique Risse (2002), le succès des militants à faire avancer leurs causes ne dépend pas seulement de leurs propres capacités, mais également de la vulnérabilité de leurs cibles. Les trois entreprises que nous étudions, Nike, Adidas et Puma, ont fait les manchettes de manière très négative suite à des révélations sur les conditions dans les usines de leurs sous-traitants.¹⁷ Soudainement, il leur est apparu que les bénéfices tirés des faibles coûts de la main-d'œuvre en Asie et en Amérique du Sud pouvaient être amoindris si l'étiquette « sweatshops » était accolée à leur marque.¹⁸ Elles ont réalisé qu'elles pouvaient être tenues moralement responsables de situations déplorables qui surviennent dans des usines qu'elles ne détiennent pourtant pas (Buhmann 2006). Les souliers de course, les vêtements athlétiques et les ballons de soccer sont identifiables à une marque, et non pas aux anonymes fournisseurs qui les fabriquent (Blackett 2001). La gestion du « risque social » est ainsi devenue incontournable pour ces entreprises.¹⁹

En réponse à la première vague de révélations, les entreprises acheteuses ont d'abord adopté une position défensive. Elles ont fait valoir que les États sont souverains sur leur territoire et qu'il leur revient d'établir des lois du travail, en plus de rappeler qu'elles n'ont pas de lien légal avec les travailleurs chinois, vietnamiens ou indonésiens. « We don't make shoes », déclarait Nike en 1997 pour se distancer des comportements de ses fournisseurs (Spar 2002). Mais rapidement, les entreprises acheteuses ont admis qu'elles ne peuvent pas « sous-traiter

¹⁵ Voir <http://usas.org/> et <http://cornell.usas.org/> (étudiants de l'Université Cornell) [dernier accès : 10/2/2012].

¹⁶ Les militants ont créé des sites internet tels que *Corporate Watch* et *Sweatshop Watch* dans le but de surveiller les faits et gestes des entreprises et de publier des informations critiques. Voir Waddock (2008) pour une liste de sites web, organisations, groupes de pression, instituts de recherche et groupes d'investissement.

¹⁷ La valeur de ces entreprises provient d'un actif intangible, soit leur image de marque (Klein 2002).

¹⁸ En février 2000, alors que les reportages et enquêtes se multipliaient, l'action de Nike a plongé à 14,50 \$, soit moins de la moitié que sa valeur trois ans auparavant (36 \$). Ce n'est qu'en 2004 que l'action a repris son niveau de 1997. Dans l'intervalle, Nike a instauré un code de conduite, mis en place une équipe d'auditeurs et joint la *Fair Labor Association*. Voir [http://www.wikinvest.com/stock/Nike_\(NKE\)/WikiChart](http://www.wikinvest.com/stock/Nike_(NKE)/WikiChart) [10/2/2012].

¹⁹ Le « risque social » correspond aux boycottages de marque, aux révélations dans les médias et aux poursuites judiciaires qui peuvent survenir suite aux actions des militants et des journalistes (IIA 2010b).

leur responsabilité morale » et qu'elles doivent se préoccuper des droits des ouvriers qui fabriquent leurs produits, même s'ils ne sont pas des employés directs (Adidas 2000).²⁰

L'une des réussites des militants « anti-sweatshops » est d'avoir contribué à forger un concept de responsabilité sociale qui s'étend au-delà des frontières territoriales des pays et au-delà des frontières légales des entreprises. Même si elles ne sont pas les responsables directes des abus, les entreprises acheteuses ont dû reconnaître une certaine forme d'imputabilité, parce qu'elles sont les bénéficiaires des produits générés et les maîtres d'œuvre des réseaux de production (Palazza & Basu 2007).

Selon le président de Nike (2009, 4 t.l.), les années 1990 ont été des années d'apprentissage qui ont amené un nouveau modèle de relations entre les entreprises et les acteurs sociaux :

Au début des années 1990, les conditions de travail au sein de notre chaîne d'approvisionnement ont été scrutées à la loupe. [...] Notre première réaction a été de défendre les pratiques qui prévalaient dans les pays en développement. Mais rapidement, nous avons compris que le statu quo ne tiendrait pas et qu'un changement s'opérait, et qu'il passait par la collaboration avec de multiples parties prenantes. Nous avons à apprendre, et il y avait des groupes pour nous enseigner. [...] Nous soupçonnions qu'un nouveau modèle était né.

2. L'institutionnalisation du rôle social de l'entreprise

Les actions des militants ont aussi trouvé un écho au sein des organisations internationales. Selon les travaux de Risse-Kappen (1995), l'un des facteurs de succès importants du militantisme transnational est le degré « d'institutionnalisation internationale », c'est-à-dire dans quelle mesure un champ d'activité est régulé par des normes et fait partie de l'agenda des grandes organisations comme l'ONU et ses organes. Les enjeux fortement intégrés aux structures de la gouvernance mondiale sont plus susceptibles d'être affectés par les pressions des acteurs transnationaux.

S'ils souhaitent influencer les politiques et les pratiques, les militants doivent réussir à accéder aux espaces de discussion. Les organisations internationales, où se négocient des règles et des conventions dans des domaines spécifiques, offrent des plates-formes aux « promoteurs de normes » pour se faire entendre, partager des informations et établir des

²⁰ Par exemple, Puma (2002, 22) admet : « Nous assumons notre entière responsabilité à l'égard de tous nos employés directs et indirects ». Adidas est aussi explicite : « Nous avons une responsabilité en ce qui concerne la façon dont nos produits sont fabriqués chez nos fournisseurs. Par nos actions, nous pouvons et devons améliorer la vie des travailleurs qui fabriquent nos produits » (http://www.adidas-group.com/en/sustainability/vision_and_governance/default.aspx) [dernier accès : 12/2/2012].

stratégies communes (Keohane 1984, Finnemore & Sikkink 1998). Il en découle la création d'institutions formelles (par exemple des règles de droit international) et informelles (comme des normes de « soft law ») qui guident les comportements et les attentes des acteurs.²¹

En ce qui concerne les institutions formelles, les activités des entreprises transnationales ne sont pas encore régulées par des règles de droit contraignantes à l'échelle internationale. Il n'existe pas de code international obligeant, sous peine de sanctions, les entreprises à adopter des pratiques de responsabilité sociale dans tous les pays où elles font affaire. Jusqu'à maintenant, les instruments de droit international s'appliquent aux États souverains, mais pas directement aux entreprises (Trudeau 2002). Par exemple, les Conventions de l'OIT ne lient que les États qui les ont ratifiées. Les entreprises n'y sont pas directement assujetties (Trudeau 2002). De manière indirecte, le droit du travail international peut éventuellement s'appliquer aux entreprises s'il est incorporé au droit interne des États. Mais les États doivent consentir à appliquer les normes, en vertu du principe de souveraineté étatique.²² La Chine, par exemple, n'a ratifié que quatre des huit Conventions fondamentales de l'OIT.²³

Comme l'indique Cutler (2001), les entreprises transnationales « manquent de présence concrète en droit international ». Leur imputabilité dépend de l'autorité des États, les seuls qui peuvent réellement les tenir responsables pour leur mauvaise conduite. Les institutions de la gouvernance mondiale demeurent stato-centrées et ne sont pas encore adaptées à la réalité de ces grandes entreprises mobiles qui évoluent dans un espace transnational (Rioux 2005). Leurs organigrammes comprennent une multitude d'entités légales incorporées dans différents pays, si bien qu'il est souvent difficile de leur attribuer une seule et véritable nationalité (Cutler 2001). Pour leur part, les États ne peuvent légiférer qu'à l'intérieur de leurs frontières.

Cette absence de cadre juridique formel s'appliquant aux entreprises transnationales ajoute à l'importance des normes et des pratiques associées à la « soft law », lesquelles constituent des

²¹ Les institutions constituent des ensembles relativement stables de pratiques, de règles et de normes, ces dernières étant les comportements adéquats qui sont attendus de la part d'une communauté d'acteurs (Macleod & al. 2008, Risse & al. 1999). Voir North (1994) pour la distinction entre institutions formelles et informelles.

²² Le système de droit international se fonde sur la reconnaissance de la souveraineté des États, les seuls acteurs à détenir une personnalité juridique complète. Les entreprises sont des personnes juridiques uniquement sur la base du droit national des pays dans lesquels elles sont incorporées (Arbour & Parent 2006).

²³ La Chine n'a pas signé les Conventions sur la liberté syndicale (C87), la négociation collective (C98), le travail forcé (C29) et l'abolition du travail forcé (C105). Voir : <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/ratifgroupf.pl?class=g03&country=Chine> [dernier accès : 20/3/2012].

institutions informelles mais néanmoins efficaces.²⁴ Les codes de conduite et les audits sociaux font partie de la vague de ces nouvelles formes de régulation – qui incluent aussi les principes directeurs et les recommandations de l’OCDE, de l’OIT, du Global Compact et d’autres organisations – qui misent sur la force de persuasion (plutôt que sur la coercition) pour instituer des comportements plus éthiques et responsables (Cutler 2001, Sobczak 2006).

Ces codes et ces audits ont une portée contractuelle entre l’entreprise et ses fournisseurs, obligeant ceux-ci à s’y conformer. Cependant, ils n’ont pas force de loi et ne mènent à aucune sanction judiciaire en cas de non-respect. Leur application dépend essentiellement de la bonne volonté des partenaires. Malgré tout, ils parviennent à influencer les pratiques parce qu’ils s’appuient sur des normes dominantes de notre époque qui sont devenues source de légitimité en matière d’approvisionnement responsable (Keohane & Nye 2000, Duplessis 2007). Ils canalisent les comportements des entreprises acheteuses et des fournisseurs « en limitant l’éventail de choix possible », c’est-à-dire en délimitant les comportements acceptables et inacceptables (Finnemore & Sikkink 1998).

Seuls, ces instruments peuvent difficilement mener à des changements durables, comme nous le montrons dans ce mémoire.²⁵ Mais ils possèdent « une vertu pédagogique et de stimulation » susceptible de favoriser l’internalisation graduelle des normes par les acteurs (Daugareilh 2005). Ils comblent une partie du relatif vide juridique dans lequel les entreprises transnationales évoluent et font en sorte que leurs activités font l’objet d’une surveillance de la part du marché et de la société civile (Kolk & van Tulder 2005). « À défaut d’être le fait des États, la régulation découle des acteurs sociaux eux-mêmes », illustre Trudeau (2002, 105).²⁶

²⁴ La « soft law » désigne « les processus normatifs qui encadrent les relations entre acteurs sans pour autant faire appel à la contrainte juridique » (Duplessis 2007, 1-2). Le terme « soft » fait référence à la nature volontaire d’une règle (Zahar 2006).

²⁵ En plus de l’institutionnalisation du champ d’activité, Risse-Kappen (1995) montre que le succès des militants transnationaux dépend aussi l’appui des mouvements locaux et de la prédisposition des structures domestiques.

²⁶ Pour Duplessis (2007, 14-15), la « soft law » assure « la complétude du système juridique en intégrant la pratique des acteurs [non étatiques] ». « Contrairement à l’État souverain, ces acteurs pensent moins la norme internationale en terme territorial qu’en terme fonctionnel ».

Les audits sociaux, s'ils sont menés rigoureusement, contribuent à ce processus de diligence raisonnable (ONU 2008). Ils constituent d'abord un contrôle préventif : ils font la promotion de l'éthique, établissent à l'avance les règles et les pratiques acceptables et prévoient des conséquences en cas de non-respect. Ils forment également un contrôle « détectif » : les auditeurs parcourent les usines des fournisseurs pour détecter si les droits et libertés sont enfreints. Enfin, ils représentent un contrôle correctif : les auditeurs ciblent les améliorations possibles et recommandent des moyens pour y parvenir (Gleim 2007).

3. La progression de la norme : de l'adoption stratégique à l'internationalisation

La responsabilité sociale progresse donc comme « référence idéologique » (Morvan 2008).³¹ Elle s'est imposée dans les écoles de gestion et s'est élevée au rang des comportements quasi obligatoires pour les entreprises, ce qui constitue un changement normatif d'une grande ampleur. Rappelons qu'il y a quelques décennies à peine, la vision dominante était plutôt celle défendue par Friedman (1970) dans son célèbre article « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». Pour lui, les entreprises contribuent le plus à leur société lorsqu'elles se concentrent sur leur raison d'être, c'est-à-dire augmenter les profits, créer des emplois et générer de la richesse.³² Aujourd'hui, on considère plutôt qu'une entreprise doit créer un rendement appréciable pour ses actionnaires, mais que ce rendement doit « être tempéré par l'appréciation de certaines normes sociales fondamentales qui vont au-delà des demandes de la loi et du marché » (Goodpaster 1991, 69 t.l.).

Pour les entreprises, il est risqué – voire même suicidaire – de ne pas s'adapter aux normes qui dominent une époque. Même celles qui ne les approuvent pas « doivent calculer le coût d'agir contre elles », prévient Keohane (2001, 8 t.l.). Les valeurs et les croyances dominantes d'une société deviennent « des fondations à l'action rationnelle » (p.8). Une norme qui

responsables de violations perpétrées par des entités sur lesquelles elles n'exercent qu'une lointaine influence, par exemple les fournisseurs très éloignés dans la chaîne (ONU 2008, para. 69).

³¹ Industrie Canada (2006, 5) présente la responsabilité sociale comme « la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités ». Pour la Commission européenne (2001, 7) : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

³² Jensen (2002) rappelle que deux cents ans de travaux en économie et en finance ont nourri l'idée que le bien-être collectif est maximisé lorsque toutes les entreprises maximisent leur valeur.

devient source de légitimité dans un domaine risque donc d'être adoptée en cascade (Finnemore & Sikkink 1998).

Les entreprises ont tout intérêt à adhérer au courant de responsabilité sociale, que ce soit par calcul stratégique ou par conscience sociale. Ces différentes motivations ne sont pas contradictoires, et peuvent être complémentaires. Elles font généralement partie d'un même cycle de progression d'une norme (Risse & Sikkink 1999, Finnemore & Sikkink 1998). Soucieux de se positionner stratégiquement, les acteurs utilisent le nouveau discours normatif d'abord pour des raisons utilitaires. Mais ce faisant, ils s'insèrent dans une logique susceptible de transformer peu à peu leur identité.

3.1 L'adoption instrumentale

La responsabilité sociale «est au cœur des tentatives de légitimation» des entreprises (Morvan 2008, 126).³³ L'entreprise est une institution sociale qui, pour conserver sa légitimité, doit servir les intérêts de la société, sans laquelle elle n'existerait pas (Gendron 2002). Par conséquent, elle doit rendre des comptes sur l'utilisation des ressources naturelles et humaines et montrer qu'elle contribue au bien-être général, pas seulement à l'économie.

Une industrie peut difficilement survivre si elle est en conflit avec le monde qui l'entoure (Nijhof & al. 2008). Pour reprendre les termes de Morvan (2008), l'entreprise possède « un portefeuille de confiance » dont elle doit prendre soin, car le consentement de la société peut lui être retiré si ses actions sont jugées néfastes.³⁴ Sethi (2003) remarque que l'adéquation entre les attentes de la société et les comportements des entreprises demeure toujours provisoire et évolue selon les époques. Des normes viennent en remplacer d'autres, d'où la nécessaire capacité d'adaptation des acteurs à leur environnement. Il y a vingt ans à peine, les chaînes d'approvisionnement étaient nettement moins globales qu'elles le sont aujourd'hui. Les technologies de l'information et des communications en étaient à leurs balbutiements. Les conditions de travail dans les pays du Sud ne faisaient pas l'objet d'une grande couverture médiatique. Les fonds d'investissement responsables et les labels de certification étaient peu

³³ La légitimité est « la perception que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Suchman 1995, 574 t.l.).

³⁴ *The Economist* observait en 2001 (3/11) que le grand défi des entreprises au 21^e siècle serait leur capacité à concilier les dimensions économiques, humaines et sociales, sans quoi leur légitimité pourrait être contestée.

nombreux. Les pressions étaient moindres sur les entreprises, et la dimension sociale de la responsabilité corporative ne suscitait pas le même consensus qu'aujourd'hui (Waddock 2003). Vingt ans plus tard, le contexte a grandement changé, ce qu'une publicité d'une firme d'audit rappelle aux entreprises : « This isn't the time to put your brand at risk ». ³⁵

Plusieurs auteurs véhiculent une vision utilitaire de la responsabilité sociale, avançant qu'une gestion éthique peut s'avérer financièrement très profitable pour l'entreprise (Porter & Kramer 2006). Le slogan « Good ethics is good business » résume bien ce courant. ³⁶ Comme l'indique Turcotte (2002), cette vision se fonde sur le postulat du « double dividende », selon lequel des investissements sociaux bien ciblés peuvent rehausser la réputation de l'entreprise, générer des ventes additionnelles et créer plus de valeur pour les actionnaires. La responsabilité sociale n'apparaît plus alors comme une contrainte, mais plutôt comme une source d'opportunité, d'innovation et d'avantage compétitif (Porter & Kramer 2006).

Ces années-ci, le discours managérial sur les risques sociaux insiste sur l'importance pour une entreprise de maintenir un dialogue constructif avec ses « parties prenantes », c'est-à-dire les acteurs qui gravitent autour d'elle et qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les activités de l'entreprise (Freeman 1984). ³⁷ La théorie des parties prenantes postule que, toutes choses étant égales, il existe une corrélation entre la gestion efficace des parties prenantes et la profitabilité, la croissance et la stabilité d'une entreprise (Donaldson & Preston 1995). Pour Gendron (2009, 22), cette volonté de dialogue avec les acteurs sociaux est fortement stratégique, et vise d'abord et avant tout à « conforter l'entreprise dans sa mission économique ». ³⁸

³⁵ Tiré de « Customised Audit Solutions / 2nd Party Audits », de la firme Société Générale de Surveillance (SGS).

³⁶ La majorité de gens d'affaires croit qu'il est dans leur intérêt d'adopter les principes de responsabilité sociale, même ceux qui doutent de leur bien-fondé. Voir *The Economist*, 17/1/2008, « Just good business ».

³⁷ Les parties prenantes de type organisationnel incluent les actionnaires, les dirigeants, les employés, les créanciers, les clients et les fournisseurs et les employés indirects. Celles reliées au marché comprennent les investisseurs (particuliers et institutionnels), les consommateurs et les concurrents. Les parties prenantes de type sociétal ou communautaire regroupent les médias, les ONG, les militants sociaux et environnementaux, les groupes de pression et le grand public. Celles d'ordre réglementaire incluent les gouvernements, les syndicats et les organismes de surveillance et de réglementation (Morvan 2008, Henriques & Sadosky 1999, Igalens & Point 2009).

³⁸ Il ressort aussi des enquêtes de Welford et Frost (2006) auprès de dirigeants d'entreprises que les investissements en responsabilité sociale sont d'abord motivés par la volonté de gérer « le risque social », considéré comme l'une des principales menaces à la prospérité.

L'altruisme pur est rarement un critère suffisant pour justifier l'utilisation des ressources d'une entreprise, croient plusieurs auteurs (Peloza & Falkenberg 2009, Veilleux & Bachand 2001). Il n'est donc pas surprenant de voir les entreprises opter pour des initiatives sociales en fonction d'un critère de rentabilité, par exemple pour bénéficier d'une publicité favorable, augmenter sa notoriété, se qualifier auprès des fonds d'investissement responsable ou gagner des parts de marché auprès des consommateurs conscientisés. Certains y voient une forme de « récupération corporative des pressions sociales, [...] une façon de bien paraître sans en assumer le coût réel » (Vallée & al. 2003, 56.). Des entreprises laissent croire à une conscience sociale, mais en fait détournent les normes à leurs propres fins (Gendron 2005).³⁹

De plus en plus, les entreprises comme Nike, Adidas et Puma tiennent à être bien cotées non seulement par les indexes boursiers traditionnels, mais aussi par les indexes qui calculent la performance sociale.⁴⁰ Il s'agit d'un autre signe que la reconnaissance et de l'institutionnalisation graduelle du rôle social de l'entreprise. Les grands investisseurs institutionnels (les sociétés de placement, les banques internationales, les fonds de pension, les sociétés d'assurance) filtrent de plus en plus leurs placements en fonction de critères sociaux (Waddock 2003). Ils évitent d'investir dans des entreprises qui présentent un risque élevé de perte de réputation, de peur de voir s'écrouler brusquement la valeur du placement.

En s'intégrant parmi les indicateurs de performance, les normes sociales et environnementales influencent les décisions financières. En matière de responsabilité sociale, le marché (les investisseurs, les consommateurs) s'apparente en quelque sorte à un « mécanisme de surveillance indirect » (Veilleux & Bachand 2001, 17). Pour Daugareilh (2005), il s'agit même de la principale contrainte qui pèse actuellement sur les entreprises transnationales. Autrement dit, la pression pour adopter les normes de responsabilité sociale vient davantage des pairs et du marché, plutôt que de la réglementation.

En somme, les entreprises peuvent adopter la responsabilité sociale comme une réponse stratégique aux pressions, comme une adaptation instrumentale au discours dominant, avant

³⁹ Vallée et al. (2003) rappellent que les groupes de pression peuvent aussi développer un rapport purement instrumental et politique face aux initiatives corporatives. Des militants sont hostiles à toutes actions des entreprises car ils craignent un affaiblissement des États. Des appels au boycottage visent en apparence à aider les travailleurs du Sud, mais camouflent des campagnes protectionnistes pour protéger les emplois en Occident.

⁴⁰ On retrouve Nike, Adidas et Puma parmi les indexes sociaux suivants : *Dow Jones Sustainability Indexes* (<http://www.sustainability-index.com>), *Calvert Social Index* (<http://www.calvert.com/sri.html>) et *FTSE4Good Index Series* (http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp) [dernier accès : 30/12/2012].

même de l'avoir réellement intégrée à leur identité. Comme l'explique Keohane (2002), les acteurs sont en mesure de déterminer où se trouvent leurs propres intérêts et d'ajuster leurs comportements en conséquence. Ils effectuent une analyse de la réalité et de leur positionnement au sein de cette réalité, et procèdent à un calcul coûts-bénéfices.

3.2 La conscience sociale et l'internalisation graduelle

Risse et Sikkink (1999) ont démontré que le processus d'adoption de nouvelles normes s'amorce souvent par une adaptation instrumentale, puis tend vers une transformation graduelle de l'identité des acteurs qui « internalisent » les comportements que l'on attend d'eux. Par exemple, on peut croire que les entreprises mettent en place des codes et des audits d'abord pour des raisons stratégiques, mais que ces nouvelles pratiques contribuent à changer graduellement leur nature. De fait, sans exagérer l'impact des changements, on constate des signes d'évolution des mentalités. Les gestionnaires, les investisseurs, les actionnaires et les consommateurs d'aujourd'hui ne sont plus tout à fait les mêmes qu'il y a 20 ans, ne serait-ce qu'à cause de la plus grande quantité d'informations dont ils disposent (Waddock 2003).

L'intérêt pour le commerce équitable et l'investissement responsable s'accroît en Occident. De plus en plus de personnes veulent obtenir l'assurance que leurs achats et leurs investissements ne les impliquent pas indirectement dans la violation de droits humains (Waddock 2003, O'Rourke 2003). De même ils veulent avoir l'opportunité de « récompenser » les entreprises les plus socialement responsables, en achetant leurs produits ou en portant leur marque. La régulation par le marché provient d'une conscience sociale élargie que partage un nombre croissant de gestionnaires, d'investisseurs, de consommateurs et d'employés. Tous ces acteurs sont susceptibles d'opter pour une entreprise ou une marque plutôt qu'une autre en fonction de critères sociaux auxquels ils croient.⁴¹ C'est ce qui fait dire à Turcotte (2002, 9) que « les consommateurs du Nord sont mis en relation directe avec les producteurs du Sud dans une relation qui ne se définit plus seulement comme une transaction économique ou un échange de biens, mais comporte aussi des dimensions d'engagement socio-politique et d'éducation ».

⁴¹ Les investisseurs peuvent exercer une pression par des stratégies de « filtrage » – investir seulement dans les entreprises qui satisfont à des normes d'éthique – et par des stratégies d'activisme actionnarial – utiliser le droit de vote de l'actionnaire pour faire adopter des politiques sociales (Graham & Woods 2006, Diller 1999).

Pour Keohane (2002, 1), « l'intérêt personnel n'est pas simplement matériel ». Les actions des individus ne sont pas toujours motivées par des intérêts égoïstes; elles peuvent refléter autre chose, par exemple l'engagement envers une cause. Par exemple, les investisseurs et les gestionnaires ne cherchent pas tous qu'à maximiser le profit, coûte que coûte. Plusieurs d'entre eux tiennent à exercer un leadership social et environnemental et utilisent le puissant véhicule qu'est l'entreprise pour faire avancer des causes qui leur tiennent à cœur. Comme le rappelle Morvan (2008), un dirigeant ou un actionnaire est aussi un citoyen, un individu qui peut agir par altruisme et par conscience sociale.

L'internalisation d'une norme signifie que sa signification est largement partagée et que sa validité est peu contestée (Finnemore & Sikkink 1998). Elle est alors intégrée non seulement aux pratiques courantes des acteurs, mais aussi à leur identité. Le militantisme des investisseurs et des consommateurs, parfois au détriment de leur profit personnel, va au-delà de l'adoption instrumentale. Il traduit la reconnaissance que ce comportement est valable, désirable et approprié. Ce phénomène qui consiste à se comporter intentionnellement en fonction de normes que l'on juge dignes de respect est décrit par March et Olsen (1989) comme une « logique d'appropriation ».

Pour plusieurs auteurs, les entreprises n'ont pas encore totalement internalisé les nouvelles normes sur la responsabilité sociale et le développement durable. Elles en seraient encore au stade de l'appropriation et de l'adoption stratégique. Macdonald et Marshall (2010) croient qu'il ne faut pas exagérer l'ampleur du changement de mentalité, d'autant plus qu'il est encore tôt pour évaluer l'impact durable des récentes initiatives sociales des entreprises. Selon Waddock (2003), la norme de responsabilité sociale n'a pas encore atteint le « tipping point » qui lui permettra de s'imposer comme idéologie incontournable de notre époque.

Les codes de conduite et des audits sociaux, grâce à leur « vertu pédagogique et de stimulation », peuvent contribuer à l'éclosion d'un « tipping point », en devenant les porteurs d'une nouvelle culture d'entreprise.⁴² Ils véhiculent les valeurs et les normes auxquelles l'entreprise accorde une importance et servent de références communes aux employés et parties prenantes (Andersen & Skjoett-Larsen 2009).

⁴² La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, un système de valeurs, de postulats, de croyances, d'attitudes, de normes et de règles qui sont communs aux membres d'une même organisation (Meier 2004).

Ceci dit, les entreprises ne font pas que subir l'effet des nouvelles normes. Elles participent à leur institutionnalisation, même lorsqu'elles les adoptent d'abord de manière instrumentale. Plus elles utilisent le discours de la responsabilité sociale, plus elles contribuent à lui accorder une valeur et une signification, et plus elles contribuent au développement du cadre normatif (Risse & Sikkink 1999). La norme sur le rôle social de l'entreprise se construit conjointement par l'ensemble des acteurs, incluant les entreprises elles-mêmes.⁴³

En assimilant progressivement les nouvelles normes, les entreprises refaçonnent leur identité. On peut croire que, dans un avenir pas si lointain, de plus en plus d'entreprises auront intégré à leur mission et à leur mode de gestion l'idée qu'elles ont un rôle à jouer dans l'avancement des droits humains, la réduction de la pauvreté ou la protection de l'environnement – non seulement pour des raisons stratégiques, mais parce qu'elles jugeront ces comportements souhaitables.

Ainsi, comme l'expose ce premier chapitre, notre cadre théorique met l'accent sur la construction par les acteurs d'un nouveau discours normatif autour de la responsabilité sociale et du développement durable. Il permet de comprendre pourquoi les entreprises que nous étudions ont déployé autant d'efforts depuis deux décennies pour associer leurs marques à des valeurs sociales et environnementales. Conscientes des changements en cours dans l'environnement normatif et de la nécessité de ne pas s'éloigner des attentes de la société à leur égard, ces entreprises poursuivent une réflexion sur leur rôle social et sur leur responsabilité dans la résolution des problèmes mondiaux. Les codes de conduite et les audits sociaux sont directement issus de cette réflexion et de cette coopération entre les entreprises et les autres acteurs transnationaux.

⁴³ Dans le même sens, les codes de conduite et les audits sociaux constituent une forme de « co-régulation » émergente, pour reprendre la vision de Vallée (2003) et de Gendron (2006).

CHAPITRE 2

NIKE, ADIDAS ET PUMA EN CHINE : DES ENTREPRISES-RÉSEAUX À L'ŒUVRE

Nike, Adidas et Puma sont des concurrentes directes. Leur mission est de concevoir, développer et vendre partout dans le monde des souliers, vêtements et équipements athlétiques qui portent leur marque commerciale.⁴⁴ Nike est, de loin, le leader de son domaine en termes de parts de marché et de ventes. L'acquisition de Reebok en 2006 a permis à Adidas de se hisser au 2^e rang des entreprises de marques athlétiques. Pour sa part, Puma se retrouve loin derrière et fait partie des marques de « second rang ».⁴⁵ Ce chapitre sert à introduire les activités de ces trois entreprises en Chine et à situer notre recherche dans son contexte, celui des chaînes mondiales de production et de la division internationale du travail.

1. Des « manufacturiers sans usines »

Leur modèle d'affaires est similaire à plusieurs égards. Il s'agit d'entreprises transnationales qui font partie de réseaux globaux dans lesquels elles sont des partenaires de plusieurs fournisseurs, compétiteurs, clients et autres agents économiques dispersés à travers le monde.⁴⁶ Leur chaîne d'approvisionnement est fortement mondialisée. Elles utilisent les ressources disponibles à l'échelle mondiale et profitent des avantages comparatifs des pays. Elles se spécialisent dans une partie très limitée de la chaîne de valeur de leurs produits et externalisent les activités à faible valeur ajoutée (telles que la

⁴⁴ En plus de leur marque principale, Nike (Umbro, Converse, Hurley, Cole Haan) et Adidas (Reebok, Taylor Made, Rockport) exploitent d'autres bannières connues par le biais de filiales et de divisions, ce qui leur assure une présence dans les sports professionnels (soccer, hockey, basketball, golf, tennis) ainsi que dans les sports de loisirs (plein air, course à pied, activités nautiques). Il s'agit d'une stratégie « multi-marques » et « multi-sports ».

⁴⁵ On estime à 75 milliards de dollars la valeur du marché mondial des souliers et vêtements athlétiques (Play Fair 2008a). Nike, Adidas et Reebok sont les marques de « premier rang » qui dominent le marché, tandis que Puma, Fila, Asics, New Balance font partie des marques de « second rang » (CCC 2004). À titre indicatif, le leader du domaine, Nike, a enregistré un chiffre d'affaires de 24 milliards US en 2012.

⁴⁶ Dans ce mémoire, l'expression « entreprise transnationale » est préférée à « entreprise multinationale ». Le terme « transnational » révèle davantage la capacité de ces entreprises à développer, contrôler et gérer des stratégies productives, commerciales et financières qui transcendent les frontières nationales (Letto-Gillies 2005). Ces entreprises ne font pas qu'opérer dans des pays étrangers; elles sont au centre de réseaux intégrés de partenaires d'affaires situés dans des pays différents et dont les relations permettent de générer de la valeur (Mazerolle 2006, Arbour & Parent 2006).

fabrication et l'assemblage) dans des pays offrant une grande quantité de main-d'œuvre non qualifiée à coût avantageux (Gereffi & al 2005).⁴⁷ Elles ne conservent entre leurs murs que les activités pour lesquelles elles rivalisent directement avec leurs concurrents et qui génèrent la plus grande portion de la valeur de leurs produits, c'est-à-dire le design, la recherche et le développement et le marketing (Berger 2006, Korzeniewicz 1994).

Nike, Adidas et Puma ne fabriquent pas des souliers; elles fabriquent des marques et se concentrent à les faire rayonner (Klein 2002). Gereffi (1999, 46) les qualifie de « manufacturiers sans usines ». Les technologies de l'information et des communications leur permettent de coordonner leurs réseaux de production, d'approvisionnement et de commercialisation dispersés dans plusieurs pays.⁴⁸ Ces réseaux sont représentatifs de la nouvelle économie mondialisée où les activités de finance et la gestion des facteurs de production se déroulent à une échelle planétaire en temps réel (Rioux 2005). Ils illustrent ce que Dunning (1995) décrit comme le passage d'un capitalisme hiérarchique à un capitalisme d'alliances où l'appartenance à un réseau donne accès au marché mondial.⁴⁹

Les réseaux de production de Nike, Adidas et Puma correspondent donc à de vastes ensembles de relations inter-entreprises où chacune se spécialise dans une portion seulement de la chaîne (OCDE 2007). Ainsi, une paire de souliers de sport prend forme en réunissant des composantes fabriquées de manière autonome dans des pays différents, par des travailleurs différents (Andreff 2003).⁵⁰ Les sous-produits se déplacent d'une

⁴⁷ La « chaîne de valeur » est constituée de l'ensemble des activités productives qui s'enchaînent et qui mènent au produit final et au consommateur final. Il s'agit d'une séquence d'activités qui, tour à tour, ajoutent de la valeur au produit (OCDE 2007, Porter 1999).

⁴⁸ Les logiciels d'infogérance permettent aux entreprises de gérer leurs stocks globalement et en temps réel. Elles connaissent les mouvements d'inventaire qui surviennent simultanément dans leurs centres de distribution et dans les usines de leurs fournisseurs partout dans le monde. Elles peuvent codifier avec précision les données relatives au design de leurs produits et les communiquer aux fournisseurs sous forme numérique. L'ensemble des activités sont connectées les unes aux autres (Berger 2006, Andreff 2003).

⁴⁹ Dans les pays industrialisés, de grandes entreprises ont scindé leurs activités en unités distinctes et spécialisées et les ont confiées à des entreprises intermédiaires, un phénomène appelé « désintégration verticale » (Macdonald & Marshall 2010).

⁵⁰ La chaîne de valeur d'une paire de souliers correspond en réalité à plusieurs chaînes de valeur qui s'additionnent et qui sont intégrées. La compétitivité du produit ne dépend pas de la performance d'une seule entreprise, mais de celle de la chaîne entière et des relations inter-entreprises (Porter 1999).

usine à l'autre, chacune intervenant à des étapes différentes. Cette fragmentation des processus de production – c'est-à-dire la séparation physique des activités – n'est pas un phénomène nouveau en soi. Cependant, la base géographique s'est fortement étendue avec la mondialisation et les progrès technologiques (Arndt & Kierzkowski 2001).⁵¹

La sous-traitance internationale représente un bouleversement majeur dans la production manufacturière.⁵² Les entreprises de marque contrôlent la production et la commercialisation de leurs produits, mais sans détenir les unités chargées de les fabriquer, assembler, distribuer et vendre. Elles ont délaissé la gestion de la main-d'œuvre ouvrière, avec qui elles n'entretiennent plus de liens légaux. Elles remplacent les contrats de travail par des contrats d'approvisionnement auprès d'entités distinctes, ce qui leur permet de réduire les coûts de structures (Sobczak 2006, Dunning 1995). Nike, Adidas et Puma n'ont pas à gérer les ouvriers chinois, vietnamiens ou pakistanais qui fabriquent leurs produits. En théorie, elles peuvent passer leurs commandes et en fixer les termes, sans se soucier de conventions collectives, du temps supplémentaire ou de la pression additionnelle sur la main d'œuvre, ce qu'elles ne pourraient pas faire en Occident (Pun & Sum 2005). Et comme elles peuvent s'approvisionner partout dans le monde, elles sont en mesure d'imposer leurs conditions et d'instaurer une concurrence entre les fournisseurs (Kaplinsky & Morris 2003, Schmitz & Knorringa 2000).

2. La production manufacturière en Asie et la place de la Chine

Les modes de production des entreprises transnationales et la répartition de leurs investissements dans le monde ont des impacts majeurs sur l'organisation et l'intégration des espaces économiques (Rioux 2005). Les chaînes de valeur sont optimisées par une utilisation maximale des avantages comparatifs des pays (Meier & Schier 2005). Les

⁵¹ L'OCDE (2007, 33) note que l'augmentation des échanges internationaux au cours des dernières décennies est fortement due aux échanges intra-branche (en forte croissance en Asie), c'est-à-dire aux exportations et importations de biens intermédiaires à l'intérieur d'une même industrie. Les produits primaires, les pièces détachées et les produits semi-finis « sont fabriqués dans un pays, puis exportés vers (importés par) d'autres pays où ils sont utilisés comme intrants lors des phases de production ultérieures ».

⁵² Selon Michalet (1980), une relation de sous-traitance existe lorsqu'une entreprise (l'acheteuse) passe une commande auprès d'une autre entreprise (la sous-traitante) pour la fabrication d'un produit final ou de composants de produits destinés à être incorporés à un produit final.

grandes entreprises développent des modèles commerciaux basés sur la division internationale du travail, c'est-à-dire l'aménagement mondial des activités de production et de l'emploi en fonction des spécialités de chaque pays (Ietto-Gillies 2005). La division internationale du travail correspond à la manière dont les pays (et leur force de travail) s'insèrent dans l'économie mondiale, et fait en sorte que les exportations de chacun se concentrent dans certains secteurs (O'Brien & Williams 2010).⁵³ Il existe un marché mondial de la main d'œuvre, une chaîne de valeur globale dans laquelle les pays et les travailleurs occupent des positions différentes (Berger 2006).⁵⁴

La production manufacturière de souliers et de vêtements de sport se compose essentiellement de tâches à faible valeur ajoutée qui requièrent une grande quantité de main-d'œuvre non qualifiée, à bon marché et offrant peu de contraintes réglementaires. C'est ce qui explique que la totalité des souliers Nike, Adidas et Puma est fabriquée en Asie, en Europe de l'Est ou en Amérique du Sud. La majorité est fabriquée en Chine d'où provient plus de la moitié de la production mondiale de souliers.⁵⁵

L'Asie de l'Est s'est constituée en un atelier mondial destiné à la fabrication et l'assemblage systématique de biens simples et uniformes. La division des tâches entre les entreprises y est très hiérarchisée (Petit & Inoue 2005). Il s'est développé des réseaux de production « triangulaires », avec les trois pôles suivants : 1) les entreprises occidentales achètent leurs produits finis auprès de 2) grands entrepreneurs exportateurs originaires des nouveaux pays développés (les « dragons asiatiques » Taïwan, Hong-Kong, la Corée du Sud et Singapour) qui 3) eux-mêmes sous-traitent la fabrication ou implantent leurs usines dans des pays en développement (Chine, Vietnam, Cambodge,

⁵³ Selon la théorie de l'avantage comparatif des nations, les pays exportent les biens et les services pour lesquels ils disposent d'un avantage concurrentiel (matières premières, technologie, capital humain), ce qui permet au reste du monde d'en bénéficier au meilleur coût possible. L'objectif (théorique) est l'utilisation optimale des facteurs de production au niveau mondial (Guillochon 2009, CNUCED 2002).

⁵⁴ La place d'une personne dans la division internationale du travail détermine grandement sa qualité de vie, sa santé et son espérance de vie, rappellent O'Brien et Williams (2010).

⁵⁵ *The Economist*, 15/2/2003, « Is the wakening giant a monster? ».

Indonésie, Malaisie) afin de bénéficier d'une main d'œuvre moins dispendieuse et d'incitatifs fiscaux et douaniers (Gereffi 1999, Leong & al. 2010).

Dans ce système intégré d'échanges et de production globalisée, la Chine est souvent le point de sortie final des produits finis, ce que révèle l'étiquette *Made in China*. Mais la Chine ne maîtrise pas toutes les étapes de la chaîne de production et elle dépend de ses voisins asiatiques pour l'importation de matières et de pièces (Su 2006, 2009).⁵⁶ La majorité des usines manufacturières chinoises sont des « preneuses d'ordres », c'est-à-dire qu'elles reçoivent les instructions beaucoup plus qu'elles innovent (Steinfeld 2004).

Depuis trente ans, la société chinoise opère une transition entre une économie socialiste planifiée et une économie de marché. La participation aux échanges mondiaux représente un élément central des réformes de Deng Xiaoping à partir de 1978 et le déclencheur de la grande croissance de la Chine.⁵⁷ Les entreprises à capitaux étrangers se sont vues offrir des conditions avantageuses pour s'installer dans les *zones économiques spéciales* (ZEC) où elles pouvaient produire et exporter (Blackett 2001).⁵⁸ Elles ont bénéficié d'exemptions de droits de douane sur l'importation de matériaux destinés à être assemblés et transformés en Chine pour ensuite être exportés (Lemoine 2006a). Ces mesures ont été de puissants incitatifs pour attirer les entreprises exportatrices qui cherchaient à réduire leurs coûts de production. Ces ZEC sont aussi connues pour leurs piètres conditions de travail et le peu de renforcement des normes du travail, laissant aux ouvriers très peu d'options pour défendre leurs droits (Blackett 2001).

⁵⁶ Au milieu des années 2000, la part de la valeur ajoutée de la Chine (les « inputs » locaux) dans les produits exportés était d'à peine 35 %, mais elle augmente graduellement (Gaulier & al. 2006, Su 2009).

⁵⁷ Le PIB chinois a décuplé en trente ans, grâce à une croissance annuelle moyenne de près de 10 % de 1979 à aujourd'hui. Les investissements étrangers ont d'abord été limités à des zones et à des secteurs spécifiques, puis se sont graduellement élargis à l'ensemble de la Chine et de ses industries. Su (2009) distingue quatre périodes dans l'ouverture économique de la Chine : 1) la période d'expérimentation (1978-1991), marquée par le lancement de la « politique de porte ouverte », l'ouverture des régions côtières et le développement de la sous-traitance internationale; 2) la période d'approfondissement (1992-2001), caractérisée par l'ouverture de la plupart des régions et l'entrée massive de capitaux étrangers; 3) la période d'essor du *Made in China* (2002-2006) qui a suivi l'adhésion à l'OMC; 4) la période du rééquilibrage (depuis 2007), marquée par le programme de la « société harmonieuse » (qui vise une croissance de qualité et une montée en gamme) et la hausse de tensions sociales et des inégalités.

⁵⁸ Il s'agit de zones industrielles bien délimitées destinées à attirer les entreprises étrangères exportatrices, à l'aide de mesures fiscales avantageuses et une liberté de commerce supérieure.

3. Les chaînes de production de Nike, Adidas et Puma en Chine

La fabrication d'une seule paire de souliers athlétiques requiert environ 150 étapes et 50 composantes différentes et nécessite la contribution d'une douzaine de fournisseurs situés aux divers niveaux de la chaîne (Mamic 2004, Nike 2001).⁵⁹ Globalement, on distingue deux catégories de fournisseurs : les directs et les indirects. Les fournisseurs directs sont ceux qui détiennent une relation contractuelle immédiate avec Nike, Adidas et Puma pour la fourniture de produits finis. Ils constituent le premier niveau de la chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir d'entrepreneurs qui possèdent des usines d'assemblage et de fabrication. Il peut aussi s'agir d'agents indépendants qui jouent le rôle de courtiers : ceux-ci ne fabriquent pas eux-mêmes les produits, mais ils gèrent la logistique du processus, transigent avec les différents fournisseurs et s'assurent de la livraison, de la qualité et des coûts des produits (Adidas 2009, 2007b; Play Fair 2008a).

Pour leur part, les fournisseurs indirects se situent en amont et accomplissent les tâches intermédiaires de fabrication. Ils n'ont pas de contrat avec Nike, Adidas et Puma, car ils ne leur vendent pas directement. Ils fournissent les matières premières, les pièces et les biens semi-fabriqués aux fournisseurs directs.

Les fournisseurs interviennent donc à divers stades de la production : certains se trouvent à l'extrémité de la chaîne et ont peu de relations avec Nike, Adidas et Puma, tandis que d'autres en sont les fournisseurs de première ligne avec qui les ententes de livraison sont signées. Le tableau suivant distingue les niveaux de fournisseurs :

⁵⁹ Les matériaux requis pour la fabrication de souliers incluent le caoutchouc synthétique et naturel, des composés plastiques et en polyuréthane, la mousse de rembourrage, le nylon, le cuir, la toile (Nike 2010a).

système d'approvisionnement « juste-à-temps » qui permet à Nike, Adidas et Puma de maintenir des inventaires minimums et de commander à ses fournisseurs uniquement les quantités dont elle a besoin pour répondre à la demande courante. Elles cherchent à « maximiser leur capacité à changer les styles et les produits, tout autant que les pays et les usines dans lesquels sont fabriqués leurs produits », de façon à obtenir constamment la production la plus rapide, la plus fiable et la moins dispendieuse.

3.1 Le réseau de Nike

Les produits de marque Nike (souliers, vêtements et accessoires) sont fabriqués dans 618 usines, réparties dans 46 pays, et dans lesquelles travaillent plus de 823 000 ouvriers (Nike 2009).⁶³ 73 % de ces usines, et 90 % des ouvriers se trouvent en Asie. En Chine, on retrouve 147 usines sous-traitantes, employant 267 000 ouvriers.⁶⁴ Majoritairement, les souliers Nike sont fabriqués en Asie, dans les pays suivants : Vietnam (37 %), Chine (34 %), Indonésie (23 %), Thaïlande (2 %) et Inde (1 %) (Nike 2010).

3.2 Le réseau d'Adidas

Le réseau d'Adidas compte 1236 fournisseurs contractuels répartis dans 69 pays.⁶⁵ 69 % des sites de production se trouvent en Asie (851 usines), principalement en Chine (341 usines)⁶⁶, en Inde (99 usines), en Indonésie (79 usines) et au Vietnam (76 usines) (Adidas 2010c). Les souliers du groupe Adidas (2010a) proviennent à 97 % d'Asie. Ils sont fabriqués surtout en Chine (39 %), au Vietnam (31 %) et en Indonésie (22 %).

Fair 2008a). Sur un total de 618 usines fabriquant des produits Nike en 2009, 71 usines fabriquent des souliers, 391 des vêtements et 156 des accessoires (Nike 2009).

⁶³ En date du 31 mai 2009. Il s'agit des fournisseurs directs (premier rang). Ces chiffres varient d'une période à l'autre, à cause des mouvements chez les fournisseurs (fusions, fermetures, délocalisations), des changements de lignes de produits et de la réorganisation continue de la production entre les agents.

⁶⁴ Ce calcul inclut Hong Kong (10 usines) et Macao (1 usine), mais exclut Taïwan (24 usines). Voir <http://www.nikebiz.com/crreport/content/workers-and-factories/3-11-0-interactive-map.php?cat=map>.

⁶⁵ En date du 31 décembre 2010. Les chiffres du groupe Adidas incluent ceux de la filiale Reebok.

⁶⁶ Ce calcul inclut Hong Kong (3 usines) et Macao (1 usine), mais exclut Taïwan (35 usines).

3.3 Le réseau de Puma

Le réseau d'approvisionnement de Puma compte 300 000 travailleurs œuvrant dans 380 usines (fournisseurs directs) réparties dans une quarantaine de pays (Puma 2008). La Chine accueille environ 185 de ces usines (48 %). Dans l'ensemble, les produits de marque Puma proviennent à 90 % d'Asie, surtout de Chine et du Vietnam, mais aussi de l'Indonésie, du Cambodge et du Bangladesh (Puma 2010).

4. L'avantage comparatif de la Chine dans le secteur des souliers athlétiques

La production manufacturière engendre des coûts que l'on peut distinguer en trois catégories : 1) les coûts directs de fabrication (main-d'œuvre, matériaux); 2) les coûts indirects (énergie, supervision, coordination, contrôle de la qualité); et 3) les coûts relatifs au pays (taxes, réglementation, valeur de la monnaie) (Harris 2003, CCC 2004).

Dans le secteur que nous étudions, la recherche d'un coût unitaire du travail favorable est le principal facteur qui motive les entreprises à délocaliser ou externaliser leur production (BCG 2004). Ce coût unitaire n'équivaut pas strictement aux salaires versés aux ouvriers; il tient compte de la productivité et des autres charges liées à la main d'œuvre (formation, supervision, audit).⁶⁷ Les entreprises doivent analyser tous les éléments qui forment le véritable coût de production à l'étranger, y compris l'expérience des travailleurs, l'état de la machinerie et l'organisation du travail, car ils influent sur la productivité (Berger 2006). Le capital d'expertise et d'expérience dans les domaines du textile et des souliers s'est déplacé vers l'Asie, où se trouvent maintenant des réseaux efficaces, de la machinerie efficace et une grande flexibilité dans l'offre d'approvisionnement, en plus de salaires relativement bas (Puma 2008).⁶⁸

⁶⁷ Le coût unitaire du travail correspond à « la valeur de la main d'œuvre nécessaire pour produire une unité de produit ou de service » (Berger 2006, 153). Quant à la productivité, elle équivaut à « l'efficacité avec laquelle les ressources de l'économie sont transformées dans la production de biens et de services. Elle mesure la quantité produite à partir des facteurs travail, capital et technologie » (Industrie Canada 2000).

⁶⁸ Les pays qui attirent les entreprises – la Chine au premier rang – offrent plus que de la main-d'œuvre bon marché : elles fournissent des infrastructures de qualité (transport, énergie, technologie).

Le facteur clé de l'avantage concurrentiel chinois provient d'une combinaison très compétitive : de faibles salaires jumelés à une bonne productivité (Navarro 2006). Entre 1995 et 2004, la productivité des usines chinoises a plus que quintuplé.⁶⁹ Le coût du travail est demeuré bas, car cette hausse de la productivité a compensé pour la hausse des salaires. Les autres facteurs de la compétitivité chinoise incluent les subventions, les réseaux d'entreprises, la sous-évaluation du yuan, les normes environnementales peu contraignantes et les règles minimales d'hygiène et de sécurité (Navarro 2006). Le coût du travail horaire moyen en Chine était d'environ 5 \$ US au milieu des années 2000, comparativement à un taux de plus de 25 \$ US aux États-Unis ou en Europe occidentale (CNUCED 2005).⁷⁰ À terme, cela permet à Nike, Adidas et Puma de réaliser des marges de profit brutes de plus de 45 % lors de la vente de leurs produits aux distributeurs.⁷¹

Prenons le cas d'un soulier Nike livré par un fournisseur chinois et vendu 90 \$ dans un magasin. Le tableau suivant décompose les coûts approximatifs, de la fabrication jusqu'à la vente :

⁶⁹ *The Economist*, 31/7/2010, « The Rising Power of the Chinese Worker ». La productivité augmente lorsqu'une plus grande quantité peut être produite avec les mêmes facteurs de production (ou moins) (Industrie Canada 2000).

⁷⁰ Il ne s'agit pas du salaire horaire, mais bien du coût du travail horaire, lequel est calculé à l'aide d'un indice de productivité et en tenant compte de l'ensemble des charges salariales.

⁷¹ Selon les plus récents rapports annuels (2010 à 2012) des trois entreprises. Il s'agit du prix de vente des produits aux distributeurs (ex : Footlocker) moins le prix d'achat versé aux fournisseurs. Les frais de ventes et d'administration sont exclus de ce calcul. Notons que la marge brute élevée provient aussi de la politique de fixation de prix, un élément clé de la stratégie marketing. Les souliers Nike, Adidas, Puma sont vendus à un prix élevé qui reflète le « prestige » de ces marques.

Tableau II. Reconstitution des coûts d'un soulier Nike « made in China » ⁷²

ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	\$ US par soulier (estimations)	% / prix de vente du fournisseur à Nike	% / prix de vente au consommateur
Fabrication du soulier			
Coût de la main-d'œuvre (sous-traitants) = salaires, avantages sociaux, supervision	3,25 \$	[10%-15%]	[3%-4%]
Matériaux de fabrication	14,90 \$	[60%-65%]	[16%-17%]
Frais généraux de fabrication (sous-traitants) = énergie, contrôle de la qualité, audits, formation, réglementation, sécurité	4,25 \$	[15%-20%]	[4%-5%]
Profit des sous-traitants	1,10 \$	[3%-5%]	[1%-2%]
Prix de vente du fournisseur à Nike	23,50 \$	100 %	[25%-30%]
Marge de profit brute de Nike			
Prix de vente de Nike au distributeur	48,50 \$		
<u>MOINS</u> : Coût d'achat du soulier au fournisseur	23,50 \$		
<u>MOINS</u> : Frais de transport	3 \$		
Profit brut de Nike (ce qui correspond à 45 % de marge brute)	22 \$		
Vente du soulier au consommateur			
Prix de vente de Nike au distributeur	48,50 \$		
<u>PLUS</u> : Frais de distribution et de vente et profit des distributeurs et détaillants	41,50 \$		
Prix de vente du soulier en magasin	90 \$	[380-385%]	100 %

Selon notre reconstitution, le coût de la main-d'œuvre représente entre 10 % et 15 % du coût de fabrication des fournisseurs, mais ne représente qu'à peine 4 % du prix de vente en magasin. Ce faible ratio [coût du travail / prix de vente] contribue grandement à la marge de profit élevée de Nike.

Contrairement au coût des matériaux qui demeure relativement stable d'un endroit à l'autre, le coût du travail varie selon la localisation de la production. Si les mêmes souliers étaient fabriqués en Occident plutôt qu'en Asie, le coût de fabrication serait nécessairement plus élevé à cause du coût du travail plus dispendieux (salaires, avantages sociaux, coûts syndicaux, normes, réglementations). Pour réaliser un profit comparable,

⁷² Pour ce tableau, nous avons recouru aux données de Spar (2002), Nike (2008, 2001) et Play Fair (2008a).

Nike devrait alors modifier son modèle d'affaires, soit en réduisant ses coûts de recherche et de marketing, soit en augmentant ses prix de vente. Or, c'est l'emphase sur l'innovation et l'image de marque qui fait le succès du modèle Nike. Si l'entreprise n'investit plus autant en marketing, ses ventes en souffriront. Le recours à la sous-traitance internationale est donc un facteur central du succès de Nike, Adidas et Puma.

5. Où sont fabriqués les souliers de Nike, Adidas et Puma en Chine ?

Dans le domaine des souliers et des vêtements, la plus grande agglomération industrielle du monde se trouve dans le Guangdong, dans le sud de la Chine, où le nombre d'usines se compte en centaines de milliers (Cantin & Taylor 2008) (voir carte à l'annexe 2). Cette seule province cumule le tiers de la production mondiale destinée aux entreprises de marques athlétiques, grâce au bassin de travailleurs migrants disponibles, à l'accessibilité des transports maritimes et aux liens géographiques directs avec Hong Kong et Macao (Frenkel 2001).⁷³ La combinaison des salaires, des compétences, de la productivité et des infrastructures est difficile à égaler ailleurs dans le monde.

Ce succès est lié à la présence au même endroit de milliers de fournisseurs, de clients et de partenaires, créant ainsi une vaste toile de contacts et d'expertise. Les facteurs de production nécessaires à la fabrication des souliers et vêtements de sport se retrouvent dans cette zone industrielle, rendant possible le mode de production « juste à temps ». Il s'est créé dans le Guangdong une division du travail interne où les fournisseurs en amont alimentent en matériaux et en pièces les fabricants en aval (Cantin & Taylor 2008). Ce système de relations inter-firmes est une clé de l'avantage concurrentiel du Guangdong.⁷⁴

En analysant les listes de fournisseurs de Nike, Adidas et Puma, on constate que la majorité de leurs sites de production en Chine se situent dans le Guangdong, plus

⁷³ Dans le Guangdong, le ratio entre le personnel spécialisé (techniciens, ingénieurs, gestionnaires) et les ouvriers non qualifiés est de 1 pour 20 000 (CLB 2010a).

⁷⁴ C'est dans le Guangdong, lors de son « tour du sud de la Chine » en 1992, que Deng Xiaoping a donné le feu vert aux réformes économiques, aux privatisations, à l'entrepreneuriat et à l'enrichissement. Le Guangdong est devenu le laboratoire de « l'économie socialiste de marché » (Chan 2006).

précisément dans le Delta de la Rivière des Perles. Le « Delta des Perles » est la région économique la plus importante de Chine et la plaque tournante de la production manufacturière et des exportations (FWF 2008).⁷⁵

Les immenses complexes industriels du Delta des Perles – les « supply chain cities » où des milliers de Chinois travaillent et vivent dans les dortoirs – sont souvent détenus par de grands entrepreneurs de Hong Kong, de Taiwan, de Corée du Sud et de Singapour.⁷⁶ Ces méga-fournisseurs asiatiques ont établi des modes de production « tayloristes », très hiérarchisés et segmentés. Habités à un environnement d'affaires peu réglementé et peu syndiqué, ils ont délocalisé en Chine leurs usines et leurs méthodes de gestion (souvent qualifiées de coercitives), après que leurs pays d'origine aient renforcé les normes du travail dans les décennies 1980 et 1990 (Chan 2006).

Un cas bien documenté est celui de Yue Yuen, l'un des plus gros sous-traitants de Nike, Adidas et Puma. D'origine taïwanaise, Yue Yuen emploie près de 300 000 travailleurs dans ses usines en Chine, au Vietnam et en Indonésie.⁷⁷ Il s'agit du plus grand fabricant de souliers de sport au monde, avec plus de 200 millions de paires par année, soit près de 20 % du total mondial. Yue Yuen confectionne les souliers d'une trentaine de marques, dont 60 millions de paires Nike (soit 15 % à 25 % de la production annuelle totale de cette marque). Quatre usines de Yue Yuen se trouvent dans le Guangdong. À Dongguan, une « cité-usine » emploie plus de 25 000 employés, et des dizaines de dortoirs logent les

⁷⁵ L'estuaire de la Rivière des Perles est entouré des villes industrielles de Guangzhou (capitale du Guangdong), Shenzhen, Foshan, Zhuhai, Jiangmen, Zhongshan et Dongguan. Outre cette région, les grandes zones industrielles de la Chine se situent le long de la côte Est (Fujian) et dans les districts du Delta du Yangzi (autour de Shanghai) et des provinces de Jiangsu et de Zhejiang (FWF 2008).

⁷⁶ Ce sont eux qui créent le lien entre les travailleurs chinois et le système mondial de production, entre le monde développé et le monde en développement, souligne Chan (2006). Selon les données de 2004, les investissements provenant de Hong-Kong, Singapour, Corée du Sud et Taiwan comptent pour plus de la moitié des investissements directs étrangers en Chine.

⁷⁷ Cotée à la bourse de Hong Kong, Yue Yuen est contrôlée par le conglomérat taïwanais Pou Chen. 70 % de la main-d'œuvre de Yue Yuen se trouvent en Chine. Voir le site de Yue Yuen : <http://www.yueyuen.com/index.htm> [dernier accès 10/08/2011]. Voir aussi les travaux de Merk (2008), Appelbaum (2006), CCC (2004) et Play Fair (2008ab), ainsi que *Le Monde*, 11/3/2008, « À Dongguan, une cité-usine travaille pour Nike ». Les informations qui suivent proviennent de ces sources.

travailleurs.⁷⁸ Seulement pour Nike, ce complexe industriel fabrique plus de 14 millions de paires de souliers par année.

Yue Yuen est un symbole du pouvoir économique grandissant des entrepreneurs asiatiques spécialisés dans la production manufacturière (CCC 2004).⁷⁹ Les tâches que Nike, Adidas et Puma ont voulu externaliser – les activités de fabrication – ont été internalisées et intégrées verticalement par Yue Yuen (Appelbaum 2006).⁸⁰ Sa grande capacité de production lui permet de profiter d'économies d'échelles, de répondre rapidement aux demandes du marché et d'offrir la flexibilité recherchée par les entreprises acheteuses (Appelbaum 2006). Yue Yuen est peu connue du grand public, mais elle profite de la mondialisation de la production tout autant que les entreprises de marque occidentales. Son modèle d'affaires est ancré dans la réalité asiatique et s'appuie sur le réservoir de main-d'œuvre bon marché et les conditions de travail précaires.

6. Perspectives d'avenir pour Nike, Adidas et Puma en Chine

Si le modèle manufacturier chinois s'est constitué en grande partie sur l'exploitation des travailleurs, l'avenir risque fort d'être différent. Les entreprises ont plus de mal à recruter et à conserver leurs employés, et les salaires subissent une pression à la hausse.⁸¹ L'évolution démographique contribue à augmenter le rapport de force des travailleurs (Huchet 2007). Le bassin de paysans migrants diminue et la population chinoise vieillit, d'autant plus que la politique de l'enfant unique a limité les naissances (CLB 2008d). Le

⁷⁸ Un reportage dans *Le Monde* fait état des chambres de 8 m² partagées par huit femmes, avec des salles de bain et douches communes. Un centre d'activité (financé par Nike) propose de la danse, du karaoké, des cours et de l'aide aux travailleurs (11/3/2008, « À Dongguan, une cité-usine travaille pour Nike »).

⁷⁹ Les revenus (4,9 milliards US en 2008) et le bénéfice net (468 millions US en 2008) de Yue Yuen se comparent et même dépassent ceux de plusieurs entreprises de marques sportives de « second rang », dont Puma. Voir : http://www.yueyuen.com/fact_file/Fact%20Sheet%20-%206Aug2009.pdf [10/08/2011].

⁸⁰ Yue Yuen a développé sa propre chaîne d'approvisionnement et mis en œuvre une division très détaillée des tâches (Merk 2008). Les composantes semi-finies sont confectionnées sur place, et les matières premières sont fournies par des entreprises affiliées, ce qui réduit les délais et les coûts.

⁸¹ *China Business*, 5/2/2008, « Last call for Guangdong shoemakers ».

nombre de jeunes âgés entre 15 et 24 ans a commencé à décroître, un point tournant susceptible de fragiliser l'avantage compétitif de la Chine selon les économistes.⁸²

Des analystes estiment que la Chine n'est déjà plus la localisation de choix pour externaliser la production manufacturière, car les coûts du travail continueront à augmenter et un redressement de la valeur du yuan est à prévoir tôt ou tard, ce qui affectera les exportations.⁸³ La hausse de la productivité ne pourra compenser indéfiniment pour la hausse des coûts, comme ce fut le cas depuis 1978 (Navarro 2006). Les entreprises commencent à délocaliser vers le Vietnam, l'Inde ou le Cambodge, où la main d'œuvre est moins coûteuse.⁸⁴ Pour reprendre les mots de Sethi (2003), les travailleurs pauvres de la Chine sont en concurrence avec les travailleurs pauvres des autres pays pour l'obtention des emplois les moins bien payés.

Il subsistera en Chine un grand bassin de main-d'œuvre pendant plusieurs années, mais pas nécessairement du même type que celui qui a dominé les années 1980 et 1990, c'est-à-dire des jeunes dociles et prêts à accepter des conditions et des salaires médiocres (voir chapitre suivant). La main-d'œuvre d'aujourd'hui est plus éduquée, informée, exigeante et revendicatrice. Des paysans font le calcul que la migration vers les villes comporte des coûts trop élevés par rapport aux bénéfices. Les ouvriers les plus expérimentés jouent le jeu de l'offre et la demande et se déplacent vers les régions les plus avantageuses, passant d'une usine à l'autre selon les offres (salaire, hébergement, bénéfices).

⁸² De 227 millions en 2010, ils seront environ 150 millions en 2024. Voir *The Economist*, 31/7/2010, « The Rising Power of the Chinese Workers » et *Le Monde*, 11/6/2010, « Le réveil des travailleurs chinois ».

⁸³ Voir *The Economist*, 14/5/2011, « Moving back to America ». Déjà en 2002, *The American Chamber of Commerce in Shanghai* s'inquiétait de la hausse des coûts en Chine par rapport au reste de l'Asie.

⁸⁴ Entre 2000 et 2010, les investissements directs étrangers ont triplé au Vietnam. La main d'œuvre y est moins coûteuse, mais le bassin de travailleurs est plus petit. Les provinces chinoises du Anhui et du Sichuan rassemblent à elles seules 145 millions de personnes, beaucoup plus que le total du Vietnam (mais une partie de leur force de travail a déjà migré). Ce que l'on entrevoit en Chine n'est pas une pénurie généralisée, mais plutôt un marché du travail segmenté, où coexiste un surplus de main d'œuvre dans la Chine intérieure et des pénuries saisonnières/périodiques dans les régions côtières (Lemoine 2006b). L'une des avenues pour les entreprises manufacturières en Chine est de s'installer dans les provinces intérieures, plus loin des côtes. Voir *The Economist*, 31/7/2010, « The Rising Power of the Chinese Workers ».

Nike, Adidas et Puma s’approvisionnent en Chine, mais aussi au Vietnam, en Indonésie, en Thaïlande et en Inde, ce qui diversifie leur risque et augmente leur flexibilité.⁸⁵ La hausse des coûts en Chine peut être absorbée plus facilement. Elles établissent aussi des relations stratégiques avec de grands fournisseurs et courtiers qui eux-mêmes sous-traitent dans divers pays. Le modèle de production de ces entreprises-réseaux reste le même depuis les débuts des années 1990, mais la répartition géographique des lieux de production suit l’évolution de l’environnement macro-économique mondial. On peut illustrer cela en comparant la proportion des souliers Nike fabriqués dans ces pays aujourd’hui et au début de la décennie.

Tableau III. % des souliers Nike fabriqués dans ces pays en 2002 et en 2010⁸⁶

	2002	2010	Variation
Chine	38%	34%	-4%
Indonésie	30%	21%	-11%
Vietnam	15%	37%	+22%
Thaïlande	14%	2%	-12%

La perspective de voir massivement les entreprises désinvestir en Chine doit être nuancée. Les réseaux de Nike, Adidas, Puma et des autres acteurs du domaine sont fortement implantés dans le Guangdong, une agglomération industrielle de choix. Les entreprises et partenaires d’affaires y bénéficient de la concentration de capitaux, de ressources, d’infrastructures et de politiques publiques ciblées (fiscalité, subventions). L’échange permanent de savoir, de compétences et de main d’œuvre profite à tous, car il crée un effet cumulatif et auto-renforçant (Mazerolle 2006, Porter 2000).⁸⁷ Ainsi, bien que concurrentes, Nike, Adidas, Puma sont aussi des partenaires complémentaires dans le Guangdong.

⁸⁵ Les grandes entreprises déploient des stratégies de type « China + 1 » ou « China + 2 ». Elles ne peuvent ignorer la Chine, mais elles ne veulent pas concentrer toutes leurs activités dans ce pays.

⁸⁶ Selon les rapports annuels 2002 et 2010 de Nike.

⁸⁷ La Chine dispose aussi d’infrastructures de qualité (énergie, routes pavées, ports, liaisons ferroviaires, internet, etc.), ce qui n’est pas le cas du Vietnam, du Laos, du Cambodge ou du Bangladesh. Berger (2006, 76) rappelle que le coût unitaire du travail « peut être très élevé dans les économies à bas salaires, où les ouvriers sont sans expérience, doivent être encadrés et travaillent sur du matériel ancien ou mal entretenu ».

CHAPITRE 3

LES TRAVAILLEURS CHINOIS DU SECTEUR MANUFACTURIER : MISÈRE ET ESPOIR D'UNE MAIN D'ŒUVRE VULNÉRABLE

Le monde du travail chinois se trouve actuellement en transition, marqué par la croissance des grèves et des manifestations, la pression à la hausse sur les salaires et la promulgation de nouvelles lois. Les structures politico-légales ont une influence majeure sur l'application des normes du travail. Cette compréhension de l'environnement est fondamentale afin de pouvoir évaluer la qualité des audits sociaux qui sont menés. Ce chapitre dresse donc le portrait des travailleurs chinois du secteur manufacturier et de la situation du droit du travail en Chine.

Tout comme la richesse, les abus et la précarité ne sont pas également répartis en Chine. Ce sont les droits des travailleurs migrants qui sont le plus bafoués. Or, il s'agit des travailleurs les plus concernés par notre recherche. « C'est dans le bas de la pyramide de la sous-traitance que les risques sont les plus élevés [et] les plus difficiles à repérer », mentionne Huchet (2007, 44). Les violations aux droits et les conditions de misère restent fréquentes au sein des entreprises privées chinoises et des filiales des entrepreneurs taïwanais, coréens et hongkongais (Huchet 2007).⁸⁸ Les usines les plus reculées dans la chaîne de valeur (qui fabriquent des pièces destinées aux étapes subséquentes de la production) sont le plus à risque car elles sont peu surveillées.⁸⁹

1. Qui fabrique les souliers de Nike, Adidas et Puma en Chine ?

En grande majorité, les travailleurs qui fabriquent les souliers et les vêtements athlétiques en Chine sont des migrants qui ont quitté les régions rurales du Sichuan, du Hunan ou du Jiangxi pour trouver un emploi dans les usines du Delta des Perles (au Sud) ou du Delta du Yangzi (sur la côte Est), là où la Chine industrielle bat son plein.⁹⁰ « L'économie paysanne a nourri l'économie capitaliste des zones côtières », illustre Lemoine (2006b, 3). À partir des années 1980, les réformes économiques ont entraîné la fermeture de milliers d'usines étatiques,

⁸⁸ Les conditions sont relativement acceptables au sein des entreprises d'État et des filiales des entreprises étrangères.

⁸⁹ Elles sont inconnues du grand public et ont peu de liens directs avec les entreprises acheteuses occidentales.

⁹⁰ Ils sont 150 à 200 millions de migrants, sur environ 760 millions de travailleurs (OIT 2007; CLB 2008d, 2009a).

déclenchant le mouvement de migration des paysans. De nos jours, une nouvelle génération (née entre 1985 et 1990) s'exile à son tour pour trouver du travail et se construire un avenir en ville.⁹¹

Dans la province du Guangdong, le nombre de migrants dépasse celui de la population locale.⁹² Pauvres et peu éduqués, ils travaillent et vivent dans les « cités-usine » qui emploient en moyenne 10 000 personnes, et certaines au-delà de 20 000 (Mamic 2004). Ces vastes complexes industriels comprennent des dortoirs, des cantines, des salles communes et des douches.⁹³

Dans les usines de textile et de souliers, on retrouve plus de 75 % de femmes sur les chaînes de montage (Nike 2008, 2001; Mamic 2004).⁹⁴ Considérées dociles, obéissantes et peu coûteuses, elles sont recherchées par les employeurs (Pun & Smith 2006). Elles sont souvent les premières femmes de leur famille à obtenir un emploi au sein de l'économie formelle. Typiquement, elles sont âgées entre 18 et 25 ans et n'ont ni enfant ni mari à s'occuper, ce que s'assurent de vérifier les employeurs en consultant leurs papiers d'identité (Chan 2003).

Les travailleurs migrants se trouvent dans une position précaire car ils ne disposent pas du « hukou » urbain, le livret de résidence nécessaire pour s'établir en permanence dans les villes (Béjà 2008a). Ils reçoivent des autorisations pour quitter leur lieu de résidence en campagne et s'enregistrer comme résidents temporaires dans la ville où ils sont embauchés, moyennant de multiples paiements pour satisfaire aux exigences bureaucratiques (Chan 2003).⁹⁵ Instauré pour contrôler les flux migratoires, le système du « hukou » engendre une discrimination et des

⁹¹ Les migrants de première génération sont nés à la fin des années 1960 et dans la décennie 1970. Ils ont été les premiers à quitter les campagnes pour travailler en ville dans les années 1980 et 1990. La deuxième génération comprend les jeunes nés à la fin des années 1970 et dans les années 1980 (Pun 1999, Pun & Huilin 2010).

⁹² Le Guangdong attire la moitié de tous les travailleurs migrants, selon CLB (2008d). À Shenzhen en 2008, sur une population de 12 millions, à peine 2 millions détenaient le permis de résidence permanent (CLNT 7/2010, 2/2008).

⁹³ Mamic (2004) donne l'exemple d'une usine qu'il a étudiée comptant 6000 ouvriers provenant de 26 provinces chinoises différentes et fabriquant plus de 500 000 souliers par mois.

⁹⁴ Le terme chinois « dagongmei » désigne ces jeunes ouvrières issues de l'exode rural (Pun 1999).

⁹⁵ Chan (2003) constate que les migrants sont déjà endettés avant même de commencer à travailler, à cause des nombreux déboursés administratifs et des dépôts exigés par les employeurs. La grande quantité de documents à rassembler, les coûts et la lourdeur bureaucratique (et la corruption) font en sorte que plusieurs migrants ne mènent pas les procédures d'enregistrement à terme et demeurent en situation irrégulière. Ils sont des victimes fréquentes de l'exploitation des policiers, des propriétaires, des employeurs et des fonctionnaires (Amnesty International 2008).

inégalités profondes.⁹⁶ Il fait en sorte que les citoyens sont traités différemment selon leur origine sociale et leur hérédité (OIT 2007, ECOSOC 2005, Amnesty International 2008).

En ville, les migrants ruraux sont des citoyens de « seconde classe » (Huchet 2007). Sans « hukou » urbain, ils ont peu accès au logement, à l'éducation, aux soins de santé et aux autres services sociaux (CLB 2008c,d). Les trois quarts d'entre eux ne sont couverts par aucune assurance, et ne peuvent se payer des soins privés (PNUD 2008). Ils sont souvent à la merci des employeurs qui, en confisquant leur carte d'identité, les empêchent de quitter quand bon leur semble (Chan 2003). Souvent affectés aux emplois les plus dangereux, les migrants sont les premières victimes d'accidents et de décès liés au travail, une réalité quotidienne en Chine.

Parce qu'ils n'ont pas de domicile dans la localité où ils travaillent, les migrants résident dans les dortoirs annexés aux usines et se nourrissent dans les cantines de l'entreprise, moyennant des retenues sur leur salaire. Le système des dortoirs permet aux employeurs de garder les ouvriers à proximité et d'exercer un contrôle sur leur horaire, par exemple en prolongeant les journées de travail afin de répondre aux besoins de la production (Pun & Smith 2006, 2007). La salubrité et la sécurité des dortoirs laissent souvent à désirer, comme en font foi les milliers de décès annuels causés par des incendies (Huchet 2007).⁹⁷

Les paysans migrants forment une « population flottante ».⁹⁸ Ils comblent les besoins en main-d'œuvre dans les villes, mais ils ne sont pas autorisés à s'y installer. « Moitié paysans, moitié ouvriers », leur identité est ambiguë (Pun & Smith 2007). D'un côté, ils sont peu intégrés à la société rurale, ne connaissent pas le travail agricole et ne retournent dans leur village natal qu'une fois par an. De l'autre, ils ne peuvent envisager une vie confortable en ville, étant donné leur statut et leur faible revenu (CLB 2010b). Ils ressentent à la fois la pression d'acheminer des fonds à leur famille et le désir d'accumuler de l'argent pour s'installer en ville (Fox & al. 2005,

⁹⁶ Les autorités contrôlent l'exode vers les métropoles afin de protéger le niveau de vie des urbains, de contenir les bidonvilles et les embouteillages et de gérer les coûts reliés au développement des infrastructures (écoles, hôpitaux, logements). Les migrants payent le prix de cette réglementation (Lemoine 2006b, Shi 2010, Chan 2003).

⁹⁷ Voir CLB (2006) pour des témoignages de travailleurs sur les conditions dans les dortoirs.

⁹⁸ L'expression est utilisée par *The Economist*, 31/7/2010, « The Rising Power of the Chinese Workers ».

AMRC 2004). La spirale de l'endettement les rend vulnérables et les contraint à accepter de longues heures de travail et des conditions dangereuses.⁹⁹

2. La résistance s'organise : la croissance des grèves et des manifestations

Malgré leur précarité, les jeunes migrants refusent d'être des victimes passives et dociles (Pun & Huilin 2010). Plus éduqués, informés et revendicateurs, les migrants de deuxième génération qui ont vu leurs parents être exploités passivement n'ont pas l'intention de subir le même sort. Conscients de leurs droits et des injustices à leur égard, ils descendent dans la rue, manifestent et déclenchent des grèves.

Les conflits de travail, les marches, les blocages d'artères et les émeutes se multiplient et impliquent des dizaines de milliers de personnes chaque semaine (CLB 2009a, 2007d).¹⁰⁰ La taille, l'organisation et la médiatisation (via les médias sociaux) de ces manifestations prennent aussi de l'ampleur (Pun & Leung 2009). Environ 75 % d'entre elles impliquent des travailleurs et des paysans et sont causées par les inégalités socio-économiques, la hausse du coût de la vie et les salaires insuffisants (CLB 2010a). La répression est parfois violente, mais dans plusieurs cas les travailleurs réussissent à obtenir des gains.¹⁰¹ On assiste aussi à une explosion des disputes judiciaires entre employés et employeurs (voir section suivante).¹⁰²

⁹⁹ À la suite des suicides survenus à l'usine de Foxconn en 2010 (voir plus loin), des universitaires chinois ont publié une lettre ouverte pour demander la fin de ce modèle de développement qui s'appuie sur l'exploitation des travailleurs et qui apparaît insoutenable à long terme (CLNT, 19/5/2010, « Open Letter from 9 Sociologists »).

¹⁰⁰ Toutes ces formes de protestations sont appelées « mass incidents » par les autorités chinoises, un terme délibérément vague selon CLB (2009a,b), et qui permet de ne pas mettre l'accent sur les causes et les motivations de ces événements. Il y aurait eu environ 130 000 « mass incidents » en 2008 en Chine – impliquant environ 6,5 millions de personnes, soit 50 % plus que trois ans auparavant.

¹⁰¹ Il y a une zone grise concernant le droit de grève: il n'est ni autorisé, ni interdit. Ce droit a été retiré de la Constitution en 1982 (CLB 2009a, Chan 2011). Par ailleurs, la loi sur les syndicats (article 25), révisée en 2001, n'utilise pas le terme « grève », mais plutôt les expressions « arrêt de travail » (« tinggong ») ou ralentissement (« daigong »). Voir : http://www.gov.cn/english/laws/2005-10/11/content_75948.htm [dernier accès 10/08/2011].

¹⁰² Les jeunes ouvriers ont acquis une bonne connaissance des lois (taux prescrits, avantages sociaux) et des actions possibles en cas de non-respect par les employeurs (médiation, arbitrage, tribunaux). Les médias chinois ont abondamment parlé de la Loi sur les contrats du travail, contribuant à l'éducation des travailleurs (CLB 2009a,c).

La grève de plusieurs semaines menée par les travailleurs chinois d'une filiale de Honda en 2010 a entraîné une hausse de leurs salaires.¹⁰³ Très médiatisé au sein des médias sociaux, leur combat a inspiré d'autres groupes d'ouvriers à travers la Chine. Mais la détresse des jeunes migrants mène aussi à des tragédies. En 2010 également, plusieurs ouvriers désespérés à l'emploi du manufacturier Foxconn – fabricant du *iPhone* – se sont suicidés en se jetant du haut de leur dortoir. Selon les enquêtes, ils ne supportaient plus le niveau de stress élevé causé par les longues journées de travail, la stricte discipline, le rythme effréné de production et les conditions de vie éprouvantes.¹⁰⁴ À peine âgés de 25 ans, ces ouvriers migrants se voyaient incapables d'accéder à une vie satisfaisante.

La nouvelle génération met de plus en plus de pression sur le gouvernement. Branchés sur les technologies des communications, les jeunes travailleurs s'échangent des messages et des vidéos avec leurs téléphones mobiles. Ils sont rapidement mis au courant des grèves menées dans les autres usines, et suivent l'évolution des salaires dans chaque région. Sur Internet, ils constituent des forums pour discuter de leur situation et attirer l'attention sur leurs problèmes. La proximité dans les dortoirs favorise l'interaction et l'organisation de moyens de pression (Pun & Smith 2006, 2007).¹⁰⁵ Ils sont aussi très mobiles et changent régulièrement d'emploi pour améliorer leurs conditions. En moyenne, le tiers de la main d'œuvre des usines doit être remplacée au cours d'une année (Mamic 2004).¹⁰⁶ « Dans cette Chine non démocratique, c'est l'équivalent de voter avec ses pieds », observe un journaliste.¹⁰⁷ Afin de contenir le mécontentement des migrants (qualifiés de « gloire de la nation » par le premier ministre), le gouvernement a indiqué

¹⁰³ L'entente qui a mis fin à la grève chez Honda comportait des hausses de salaire d'environ 25 %. Voir *Reuters*, 5/7/2010, « China's new migrant workers pushing the line » et *CLNT* 19/7/2010, « The Nanhai Honda strike and the union ». Sur les tactiques des grévistes, voir *SCMP*, 16/6/2010, « Young strikers impress with pioneering tactics ».

¹⁰⁴ Voir *Wired*, 3/2011, « 1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who's to Blame »; *CLNT*, 3/6/2010, « Chinese responses to Foxconn suicides »; *SCMP*, 17/6/2010, « Suicide of strike? A tale of two work cultures ».

¹⁰⁵ Malgré des conditions souvent difficiles, les dortoirs des usines permettent aux migrants de tisser des liens fraternels et des relations d'entraide qui leur permettent de face faire aux difficultés de la vie urbaine. Les dortoirs sont généralement des lieux plus sécuritaires et mieux entretenus que les immeubles locatifs des villes et peuvent représenter une forme de protection pour les jeunes travailleurs (Mamic 2004).

¹⁰⁶ Les auditeurs internes de Puma (2001) notent que les migrants viennent dans les zones industrielles avec l'intention d'y travailler quelques années, dans l'espoir d'y gagner le plus d'argent possible.

¹⁰⁷ *The New York Times*, 3/4/2005, « Help Wanted: China Finds Itself With a Labor Shortage ».

qu'il entend assouplir les règles d'enregistrement et mettre en place des programmes sociaux à leur intention (Shi 2010, Defraigne 2009).¹⁰⁸

Bien qu'il soit difficile d'anticiper la montée d'une démocratie ouvrière, on peut considérer les jeunes travailleurs comme des agents de changement au sein de la Chine actuelle, comme l'ont été ceux des pays occidentaux il y a cent ans. Sans abuser des comparaisons, les travaux de E.P. Thompson (1963) sur la classe prolétaire anglaise du XIX^e siècle nous enseignent que les ouvriers peuvent développer une « conscience de classe » lorsqu'ils partagent une expérience commune et que leur identité s'articule autour des mêmes intérêts et aspirations.¹⁰⁹ Dans le même sens, Pun et ses collègues (2010, 2009) croient que l'on assiste à la « prolétarisation » des travailleurs migrants, c'est-à-dire au développement d'une classe sociale consciente de ses intérêts et de la nécessité d'établir un rapport de force. Ce processus contribue à la hausse des manifestations, lesquelles renforcent à leur tour la conscience collective des migrants.

3. Le droit du travail en Chine et son application

Il existe en Chine un droit du travail relativement étoffé sur papier, en ce sens qu'il aborde les grandes questions liées aux relations et aux conditions de travail. La « société d'harmonie » prônée par le Parti communiste cherche à s'appuyer sur le droit, d'où la promulgation récente d'un grand nombre de lois (Choukroune & Garapon 2007, Chen 2002).¹¹⁰ La construction du droit chinois répond à un besoin récent (découlant de la libéralisation économique) de légiférer dans des domaines qui étaient autrefois dans les mains de l'État (économie, travail, environnement, propriété).¹¹¹

¹⁰⁸ *Reuters*, 5/7/2010, « China's new migrant workers pushing the line ». Voir aussi *SCMP*, 16/6/2010, « Wen appeals for better treatment for migrant workers » et 21/6/2010 « Pay rises not enough to ease migrant workers anger ».

¹⁰⁹ Ce sont souvent les deuxième et troisième générations d'ouvriers qui parviennent à s'organiser, à formuler leurs revendications et à provoquer un changement social.

¹¹⁰ La « société d'harmonie » représente l'agenda politique du président Hu Jintao à partir du milieu des années 2000. Les autorités utilisent le terme « État de droit » en lui accordant leur propre sens (Choukroune & Garapon (2007).

¹¹¹ Avant la libéralisation économique, les relations de travail étaient gérées par les règles administratives de la *danwei*, l'unité de travail (Huchet 2007).

Les travailleurs bénéficient d'une protection légale (sur papier à tout le moins) grâce à la Loi sur le travail de 1994, la Loi sur les syndicats de 2001 et la Loi sur les contrats de travail de 2008. Cette dernière oblige les employeurs à fournir un contrat aux employés, sans quoi ils s'exposent à des pénalités importantes. En écrivant les conditions de l'emploi, les employeurs donnent aux travailleurs une preuve légale de leur statut et un moyen de contester en justice advenant le non-respect. Cette loi vise aussi à contrer le recours systématique aux contrats temporaires.¹¹² Pour sa part, la Loi sur la promotion de l'emploi, adoptée en 2008, rend illégale la discrimination à l'embauche pour des raisons de race, de sexe, de religion et de statut (Gipouloux 2008).

Les travailleurs lésés sont de plus en plus encouragés à recourir au système judiciaire pour régler leurs contentieux. La Loi sur la médiation et l'arbitrage des conflits de travail (qui date aussi de 2008) a établi la procédure officielle de résolution de conflits entre employés et employeurs. Lorsque les parties n'arrivent pas à s'entendre, les quatre étapes suivantes sont prévues : 1) la médiation; 2) l'arbitrage; 3) la poursuite au civil (cour de première instance dans les districts); 4) la procédure d'appel (cour d'appel).¹¹³

Cette nouvelle législation (et sa promotion) représente un changement majeur en Chine, après trois décennies où les normes du travail étaient volontairement maintenues à leur minimum. Jusqu'à la fin des années 2000, la majorité des contrats étaient informels et les conditions étaient vaguement établies, ce qui rendait difficile la contestation légale (Wang & al. 2009).¹¹⁴ Aujourd'hui, le gouvernement chinois mise sur la loi pour favoriser la résolution pacifique des

¹¹² Les contrats à courte durée étaient utilisés à grande échelle par les employeurs, car ils permettaient de mettre à pied les travailleurs lors des creux de production et de les réembaucher plus tard. Au contraire, la loi de 2008 exige d'offrir un contrat permanent (à durée indéterminée) aux employés qui cumulent dix années de travail consécutives ou après deux contrats à court terme. Texte de la loi ici : <http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/en/b/2007-06-29/7279.shtml> [dernier accès : 15/08/2011]

¹¹³ Ce système en 4 étapes est communément appelé « 1 mediation, 1 arbitration and 2 lawsuits ». Compte tenu des délais causés par l'explosion du nombre de cas, le gouvernement fait la promotion de la médiation (la première étape) comme mode de règlement privilégié. Un représentant de l'ACFTU (le syndicat officiel) agit souvent comme médiateur auprès des parties. Dans le cas de l'arbitrage, un représentant du département du travail de la localité est chargé d'entendre les arguments des parties et de rendre un jugement (CLB 2009c). Texte de la loi ici : <http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/en/b/2007-12-29/27880.shtml> [dernier accès 15/08/2011].

¹¹⁴ Dans les consultations menant à la Loi sur les contrats de travail de 2008, des associations industrielles et des entreprises étrangères ont indiqué qu'elle était susceptible de nuire aux investissements en Chine. L'obligation de fournir des contrats à durée indéterminée a parfois été comparée au retour du « bol de riz en fer » (l'emploi garanti à vie). Voir *Financial Times*, 2/5/2007, « China's labour law raises US concerns ».

conflits, apaiser les tensions et maintenir l'ordre social (Béjà 2008b).¹¹⁵ Les arrêts de production, les taux de roulement élevés, les suicides, les incendies meurtriers et les scandales sur les mauvaises conditions sont perçus comme des menaces à la croissance du pays et à la légitimité du Parti communiste.¹¹⁶

Ainsi, ce nouveau corpus de lois n'est pas tant le fruit du militantisme ouvrier que de l'analyse que font les dirigeants de la situation sociale et des dangers qui menacent leur pouvoir. Pour Wang et al. (2009, 498 t.l.), l'objectif des nouvelles lois est « d'encourager les travailleurs à canaliser leur combat pour leurs droits vers leurs employeurs », plutôt que vers la société et le gouvernement. Afin de prévenir les soulèvements populaires, les autorités mettent en place des canaux pour permettre aux citoyens d'exprimer leur mécontentement (CLB 2009a).¹¹⁷

Mais la proclamation de lois ne va pas nécessairement de pair avec leur application (Huchet 2007). Des administrations locales ferment les yeux sur les normes du travail afin de maintenir l'intérêt des investisseurs, profiter des impôts corporatifs et rester compétitives face aux autres régions (Chan 2001, 2003). Bien des entreprises ont le champ libre pour ne pas se conformer aux lois. Comme les auditeurs d'Adidas (2001) le notent, il n'y a pas d'uniformité dans l'interprétation et l'application des lois par les diverses administrations en Chine. Même lorsque le gouvernement central supporte des normes plus strictes, il n'est pas garanti que cette volonté se transpose sur le terrain.¹¹⁸

Surtout, la protection réelle des droits humains en Chine se heurte au régime autoritaire et à l'absence d'un État de droit libéral. Il n'y a pas de système de justice indépendant : les pouvoirs

¹¹⁵ Selon les statistiques officielles du gouvernement, 693 000 conflits de travail ont été traités devant les comités d'arbitrage en 2008 (48 000 en 1996). Entre 2007 et 2008, le nombre a doublé, suite à l'entrée en vigueur de la Loi sur les contrats de travail. Une forte proportion a lieu dans le Guangdong (CLB 2009c).

¹¹⁶ Les mouvements ouvriers qui débutent par des revendications économiques sont susceptibles de se transformer en révolte politique, rappelle *The Economist* (31/7/2010, « The Rising Power of the Chinese Workers »).

¹¹⁷ Pour J.-P. Béjà, cela démontre la capacité d'adaptation du Parti communiste. Ce dernier tolère la plupart des manifestations – la répression systématique est devenue impossible – et juge ses interventions en fonction de l'impact social. Il met en place des mécanismes officiels pour gérer le mécontentement populaire et encourage les citoyens à s'en prévaloir. C'est « l'intelligence de la survie ». Tiré d'un séminaire, École d'été sur la Chine, Université de Montréal, juillet 2008.

¹¹⁸ Des employeurs contournent la Loi sur les contrats de travail en forçant des ouvriers à signer des contrats « en blanc » (Wang & al. 2009, CLB 2010a). FWF (2008) prévient les auditeurs que l'existence d'un contrat ne garantit pas son application, et que les employés peuvent avoir été forcés de signer le document, sous peine de représailles.

politiques et judiciaires restent intimement liés, ce qui permet au Parti communiste de réprimer les dissidents. La mission des tribunaux est de maintenir la paix et la stabilité et de réduire « les éléments non harmonieux », c'est-à-dire les dissidents du régime.¹¹⁹ La société civile ne bénéficie d'aucune protection légale et ne peut croître qu'à l'intérieur du périmètre désigné par le gouvernement (Béjà 2006).

Le Parti communiste utilise le droit comme un instrument destiné à mettre en œuvre ses politiques, légitimer son autorité, maintenir l'ordre et assurer la survie du régime. Il s'agit d'un droit « stabilisateur », selon les mots de Choukroune et Garapon (2007, 42). « L'essentiel est d'assurer la cohésion d'une institution, d'un ensemble d'hommes et non de garantir véritablement les droits individuels », écrivent-ils. Les tribunaux rendent des verdicts idéologiques et stratégiques qui visent à contrôler les tensions sociales; ils n'appliquent pas la loi de manière juste et uniforme. Ils ordonnent d'indemniser des citoyens et des travailleurs lésés, mais prennent soin d'éviter les débordements et une escalade de revendications qui menaceraient l'autorité du Parti ou le développement économique. C'est un droit de compromis et de stratégie, qui ne correspond pas à la définition d'un véritable État de droit libéral (Chen 2002).¹²⁰ Dans cette recherche, nous insistons particulièrement sur l'absence de liberté syndicale, qui constitue l'une des barrières les plus importantes à l'amélioration de la condition ouvrière en Chine (voir chapitres 5 et 6).

¹¹⁹ En 2008, la ministre de la Justice chinoise déclarait que « le système juridique est déterminé par le système politique » et qu'il « sert à confirmer, préserver et promouvoir ce système politique » (cité dans Lam 2009, 55).

¹²⁰ Chen (2002, 28) écrit : « Dans toute société, la loi ne devient effective et remplit les objectifs qui lui ont été assignés sur le plan social qu'à travers un processus de mise en œuvre et d'application sans lequel les normes auraient bien peu de sens. L'État de droit ne requiert pas seulement un processus d'élaboration des lois, même si celles-ci sont justes et équitables, il requiert également que ces lois justes et équitables soient mises en œuvre et administrées de manière impartiale, en toute équité et indépendance. C'est au travers de l'application et du fonctionnement du droit au sein d'une société que les idées de justice, d'équité et de protection des droits humains sont respectées ou bafouées ».

CHAPITRE 4

PORTRAIT DES AUDITS SOCIAUX DE NIKE, ADIDAS ET PUMA EN CHINE

Nike a été l'une des premières grandes entreprises (tous secteurs confondus) à mettre en place un code de conduite à l'intention de ses fournisseurs et à mandater des auditeurs pour parcourir leurs usines. Son premier code de conduite a été présenté en 1992 et l'actuelle version date de 2011. De son côté, Adidas possède un code de conduite pour sa chaîne d'approvisionnement depuis 1997. La même année, elle commençait à bâtir son équipe d'auditeurs internes. La version actuelle date de 2007. Quant à Puma, elle a élaboré son premier code de conduite en 1993 et la version la plus récente date de 2006. Elle effectue des audits réguliers depuis le début des années 2000.¹²¹

Dans ce chapitre, nous pénétrons au cœur de la profession d'auditeur social et nous décrivons les pratiques de Nike, Adidas et Puma. Nous expliquons d'abord qu'il existe une diversité d'audits complémentaires menés sur les mêmes fournisseurs, après quoi nous discutons du déroulement d'un audit typique, des méthodes de collecte de données, du profil des auditeurs et des principales problématiques qui surviennent.

1. Le code de conduite et les audits : un engagement contractuel

Dans une relation de sous-traitance, les entreprises acheteuses sont des « donneurs d'ordres », tandis que les fournisseurs sont des « preneurs d'ordres » (Mazerolle 2006). Cette logique s'applique tout autant en matière de codes de conduite et d'audits sociaux. Nike, Adidas et Puma imposent des normes de comportement à leurs fournisseurs, même si ceux-ci constituent des entités légales distinctes. Elles fixent les conditions de travail minimales qui doivent être appliquées dans les usines, au même titre qu'elles établissent des exigences techniques et commerciales pour assurer la qualité des produits, le respect des délais et la confidentialité des procédés. La conformité au code de conduite est devenue une clause intégrée aux contrats d'approvisionnement. Les fournisseurs doivent se soumettre à des audits périodiques, sans quoi les contrats peuvent être résiliés.¹²²

¹²¹ Nike, Adidas et Puma ont publié des directives complémentaires à leur code de conduite afin de préciser les normes et la façon dont elles doivent être implantées. Les auditeurs distribuent aussi aux ouvriers un guide de poche (écrit dans leur langage) qui comporte des exemples concrets de pratiques acceptables et inacceptables ainsi que les coordonnées à utiliser pour dénoncer des abus de façon confidentielle (Puma 2006, Adidas 2007b).

Les codes de conduite de Nike, Adidas et Puma (présentés à l'annexe 3) comprennent des normes en matière de conditions de travail (horaire, travail forcé, travail des enfants, rémunération, temps supplémentaire, santé et sécurité), de droits et libertés (droit d'association), de relations de travail (harcèlement, discrimination, négociation collective), de diffusion d'informations (transparence, fiabilité des données financières), d'environnement (gestion des rebuts, matières dangereuses), de corruption (pots de vin) et de protection des consommateurs (qualité des produits, protection de la vie privée).

De nos jours, les codes de conduite des entreprises acheteuses se ressemblent tous, qu'il s'agisse d'entreprises américaines, françaises ou japonaises.¹²³ On n'a qu'à lire ceux de Nike, Adidas et Puma pour le constater. Leurs codes s'appuient sur les instruments de droit international tels que la *Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail*¹²⁴ et la *Déclaration universelle des droits de l'homme*¹²⁵ (Nike 2004, Adidas 2007b, Puma 2002).¹²⁶

L'application adéquate du code de conduite par les fournisseurs de Nike, Adidas et Puma fait l'objet d'audits périodiques. Un audit social est un examen méthodique et objectif – à l'aide d'un protocole de collecte et d'analyse des données – des conditions de travail dans une usine qui vise à vérifier le degré de conformité des pratiques par rapport au code de conduite (SOMO 2003, Arens & al. 2004, CCC 2008a).¹²⁷ Un audit consiste à établir une démonstration à l'aide de preuves et à la communiquer dans un rapport (Arens & al. 2004).

¹²² Nike spécifie : « Notre code de conduite contraint nos fournisseurs à respecter des normes spécifiques minimales essentielles [...] au respect des droits des travailleurs et à leur bien-être » (t.l.). Adidas (2007b, 4 t.l.) mentionne : « Les normes du code de conduite représentent une exigence fondamentale dans nos relations avec nos fournisseurs et constituent une obligation contractuelle ». Puma (2001) exige de ses fournisseurs qu'ils s'engagent par écrit à respecter le code et à s'assurer que leurs propres sous-traitants s'y conforment aussi.

¹²³ Les différences se trouvent surtout dans leur mise en œuvre, dont l'existence ou non de mécanismes d'audit.

¹²⁴ Voir le site de l'OIT : <http://www.ilo.org/global/standards/lang--fr/index.htm> [dernier accès : 23/07/2012].

¹²⁵ La *Déclaration Universelle* est importante en matière de droit international du travail car elle y consacre des droits à connotation socio-économique (Trudeau 2002). De plus, elle porte l'idée que les droits fondamentaux transcendent les frontières nationales et qu'ils s'appliquent à tous les êtres humains, sans distinction (Boli & Thomas 1999).

¹²⁶ Il s'agit d'un minimum absolu selon l'OIT. Cette dernière considère que les codes de conduite trop évasifs peuvent s'avérer contreproductifs et dommageables pour les travailleurs (OIT 1998).

¹²⁷ Au sens plus large, on peut définir la fonction d'audit comme une activité indépendante et objective, menée de manière systématique et méthodique, « qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée » (IIA 2009).

Pour ce faire, les auditeurs doivent réunir et évaluer des éléments probants, c'est-à-dire des données fiables qui permettent de valider des critères préétablis. Ils effectuent des vérifications par échantillonnage et extrapolent leurs résultats pour arriver à un portrait général des conditions de l'usine.

2. La complémentarité des audits

Les stratégies élaborées par Nike, Adidas et Puma incorporent un ensemble d'audits de types différents. Des audits sont réalisés par leurs propres auditeurs internes, tandis que d'autres sont accomplis par des auditeurs externes, souvent dans le cadre de programmes multipartites auxquels participent des ONG et des organisations internationales. Certains audits vérifient la conformité des fournisseurs de façon rapide et régulière, alors que d'autres sont ponctuels et visent à approfondir les causes d'un problème et à élaborer des plans d'actions. Des audits sont annoncés à l'avance, et d'autres surviennent sans avertissement.¹²⁸

Ces types d'audits ne s'excluent pas ; ils s'additionnent, se chevauchent et s'adressent aux mêmes fournisseurs. Par conséquent, les sous-traitants de Nike, Adidas et Puma font l'objet de multiples inspections, année après année. Sur le terrain, les acteurs rencontrés confirment que les auditeurs se succèdent dans les usines du Guangdong, d'autant plus que plusieurs d'entre elles produisent pour plus d'une marque (E1, E2). En l'espace de quelques mois, la même usine peut être inspectée plus de quinze fois par des auditeurs différents, provenant de diverses entreprises acheteuses et d'organismes de certification (Huchet 2007).

D'emblée, il faut distinguer les audits internes et les audits externes. Premièrement, Nike, Adidas et Puma possèdent chacune leur équipe d'auditeurs internes, lesquels sont des employés salariés de ces entreprises (Nike 2009, Adidas 2009, Puma 2008).¹²⁹ Leurs audits se répartissent en deux catégories. D'abord, des inspections périodiques vérifient la conformité des fournisseurs à des éléments de base comme la santé et la sécurité des

¹²⁸ En outre, préalablement à la signature du contrat, les trois entreprises effectuent des audits préliminaires afin de « filtrer » les fournisseurs potentiels et détecter ceux qui sont le plus à risque. Cela s'inscrit dans les recommandations du *Représentant spécial de l'ONU sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales* qui demande qu'une vérification diligente soit initiée tôt dans le processus d'approvisionnement (ONU 2010). À titre d'exemple, Adidas (2009) a mené 480 audits préliminaires auprès de fournisseurs candidats en 2009, rejetant 18 % d'entre eux. Un fournisseur peut être accepté malgré des résultats mitigés à l'audit préliminaire, s'il démontre un engagement sérieux et une capacité à corriger les déficiences.

¹²⁹ Nike (2009), Adidas (2009) et Puma (2008) comptent respectivement 100, 60 et 13 auditeurs internes professionnels, lesquels se répartissent en équipes régionales afin de couvrir l'Asie, les Amériques et l'Europe.

travailleurs. Le temps d'une journée, les auditeurs visitent l'usine et remplissent une liste de contrôle regroupant une série de points à vérifier. Ils obtiennent un portrait général des conditions chez le fournisseur, sans pour autant se pencher sur les causes des problèmes. Ensuite, des audits plus exhaustifs analysent en profondeur les conditions et les relations de travail.¹³⁰ Durant quelques jours, les auditeurs documentent les pratiques d'un fournisseur (ressources humaines, négociation collective, discrimination, etc.), enquêtent sur les causes des problèmes et émettent des recommandations. La somme d'informations recueillies permet d'alimenter la banque de données de Nike, Adidas et Puma sur la situation générale de leur réseau de production (Locke & al. 2006). À l'annexe 4, nous présentons des statistiques sur le nombre d'audits internes conduits par Nike, Adidas et Puma au cours des dernières années.

Deuxièmement, les fournisseurs sont aussi soumis à des audits externes, réalisés par des tierces parties, par exemple des firmes d'audits ou des organismes de certification. Les auditeurs externes ne sont pas des salariés de Nike, Adidas ou Puma. La relation est plutôt celle d'un professionnel (l'auditeur) qui offre un service à un client (l'entreprise acheteuse) en retour d'honoraires.¹³¹

Les auditeurs externes peuvent être mandatés directement par Nike, Adidas ou Puma, ou par différents organismes de certification tels que *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP), *Workers Rights Consortium* (WRC), *Social Accountability International* (SAI) et *International Organization for Standardization* (ISO). Ces organismes, qui possèdent chacun leur propre code de conduite et leurs procédures d'audit, accréditent les fournisseurs qui satisfont à leurs normes. Les fournisseurs consentent à être audités afin de montrer leur bonne conduite aux entreprises acheteuses et d'obtenir des contrats auprès d'elles (Sethi 2003).

Le travail de ces organismes permet notamment aux collèges et aux universités des pays occidentaux de retracer dans quelles usines leurs uniformes scolaires sont fabriqués et de

¹³⁰ Selon Nike (2009, 45), l'objectif de ces audits approfondis est de « couvrir entièrement l'expérience de travail » des ouvriers. Dans ce mémoire, nous remettons en question cette prétention. Au chapitre 6 et en conclusion, nous argumentons que les audits n'impliquent pas suffisamment les travailleurs dans le processus.

¹³¹ On juge normalement qu'une vérification externe comporte un niveau d'indépendance plus élevé (Arens & al. 2004). Selon Lapointe et Gendron (2003, 6), « les acteurs sociaux ne pourront jamais faire confiance à un système de régulation basé sur des codes de conduites auto-proclamés et auto-vérifiés », d'où le besoin d'audits externes indépendants. En contrepartie, les auditeurs internes disposent généralement de plus de temps et possèdent une connaissance plus approfondie de la chaîne de production de l'entreprise acheteuse.

s'informer des conditions de travail qui y ont cours. Bien qu'elles ne régissent pas ces organismes, Nike, Adidas et Puma encouragent leurs fournisseurs à souscrire à ces programmes afin de démontrer leur engagement à respecter les normes internationales.¹³²

Dans ce mémoire, nous insistons plus particulièrement sur le travail de la *Fair Labor Association* (FLA), un organisme indépendant à but non lucratif qui chapeaute les audits externes dans l'industrie des souliers et des vêtements athlétiques.¹³³ La FLA est une plateforme multipartite à laquelle participent des entreprises, des universités et des ONG. La FLA a élaboré son propre code de conduite, lequel est similaire à ceux de Nike, Adidas et Puma.¹³⁴ En tant que membres de la FLA, ces dernières consentent à ce que leur réseau de production soit inspecté annuellement par des auditeurs externes mandatés par la FLA.¹³⁵ Les résultats des audits sont ensuite mis à la disposition des parties prenantes. De leur côté, les quelque 200 universités (américaines et canadiennes) qui en sont membres s'assurent que leurs vêtements institutionnels proviennent d'usines auditées par la FLA.

L'objectif de la FLA est d'accréditer les programmes d'audits des entreprises acheteuses, après avoir évalué la qualité de leur programme d'audits internes et avoir audité leurs fournisseurs de façon indépendante.¹³⁶ Nike a été accréditée par la FLA en 2005, Adidas en 2006 et Puma en 2007 (FLA 2009).¹³⁷ Pour maintenir leur accréditation, la FLA (2007c) exige de Nike, Adidas et Puma qu'elles remplissent un ensemble d'obligations, lesquelles

¹³² Par exemple, elles les encouragent à obtenir des certifications internationales reconnues telles que OHSAS 18001 sur la santé et la sécurité et ISO 14001 sur la gestion environnementale (Adidas 2003c, Puma 2009).

¹³³ La FLA est l'organisme de vérification externe le plus utilisé dans l'industrie. Outre Nike, Adidas et Puma, les autres membres incluent notamment Asics, New Balance, Patagonia, New Era Cap et Mountain Equipment Co-op. Les autres organismes de certification incluent *Ethical Trading Initiative* (ETI) et *Fair Wear Foundation* (FWF). La FLA est née en 1998 sur les bases de *l'Apparel Industry Partnership* mis sur pied l'administration Clinton suite aux révélations sur les « sweatshops » qui ont élaboussé des entreprises américaines comme Nike, Gap et Levis Strauss. La mission de la FLA est de « mettre fin aux conditions de misère dans les usines à travers le monde ». Voir le site web de la FLA : <http://www.fairlabor.org/fla/> [dernier accès : 12/01/2012].

¹³⁴ La FLA pose comme condition à ses membres d'adopter ses principes et de les inclure dans leur propre code.

¹³⁵ Par exemple, la firme internationale *Société Générale de Surveillance* (SGS), qui a des bureaux sur tous les continents, a effectué des dizaines d'audits chez les fournisseurs de Nike, Adidas et Puma au cours des dernières années, à la demande de la FLA. La FLA a aussi recours à des ONG comme FWF et *Verité*.

¹³⁶ La FLA accrédite les « marques », et non pas les fournisseurs individuellement. Récemment, elle a créé une nouvelle catégorie de participants (« Participating Suppliers ») regroupant des fournisseurs qui souscrivent aux principes de la FLA.

¹³⁷ L'accréditation est sujette à des révisions et peut être retirée si l'entreprise ne respecte pas ses engagements.

sont présentées à l'annexe 5.¹³⁸ Entre autres, la FLA doit être autorisée à conduire chaque année des audits indépendants et non annoncés auprès de 3 % à 5 % des fournisseurs (de premier niveau) de chaque entreprise. En 2010, la FLA a réalisé 149 audits non annoncés dans 21 pays, dans des usines rassemblant 127 450 travailleurs. 36 % de ces audits ont eu lieu en Chine. Depuis 2002, plus de 1300 audits ont été menés dans l'ensemble des pays, dont des dizaines au sein des réseaux de Nike, Adidas et Puma.¹³⁹ La FLA a aussi mis sur pied un mécanisme (« Third Party Complaint ») permettant aux travailleurs ou à tout autre groupe de rapporter de façon confidentielle des incidents, des abus ou des violations aux droits du travail.¹⁴⁰

La FLA offre une plate forme à Nike, Adidas et Puma pour partager des informations, discuter avec les parties prenantes et trouver des solutions aux problèmes de gouvernance des chaînes de production. Parce qu'elle est une initiative multipartite qui implique des groupes de la société civile, la FLA augmente la crédibilité et la légitimité des audits sociaux comme moyens de régulation du système global de production.¹⁴¹ Elle a aussi beaucoup contribué à la construction du domaine de l'audit social (Oxfam 2006a).¹⁴²

En somme, les audits internes et externes (incluant ceux de la FLA) sont complémentaires. Typiquement, les auditeurs externes portent un premier regard et effectuent une vérification de surface. Ils disposent souvent d'une journée ou deux seulement pour valider une liste de

¹³⁸ Selon la philosophie de la FLA, les entreprises acheteuses doivent s'impliquer directement dans la résolution des problématiques (au maximum 60 jours après l'audit), veiller à la mise en œuvre de mesures correctives, effectuer des suivis et en rendre compte à la FLA (2007c)

¹³⁹ Par exemple, entre 1999 et 2009, la FLA a conduit plus de 240 audits indépendants non annoncés chez les fournisseurs d'Adidas (2009) (incluant Reebok depuis 2006). Les audits sont réalisés par des auditeurs choisis, formés et accrédités par la FLA (et non pas par l'entreprise acheteuse).

¹⁴⁰ Lorsqu'une plainte est déposée, la FLA enquête, produit un rapport et agit auprès du fournisseur et de l'entreprise acheteuse pour corriger la situation. Typiquement, les plaintes des travailleurs concernent le non-paiement des salaires ou du temps supplémentaire, les pratiques disciplinaires excessives ou la non-reconnaissance du syndicat. Voir <http://www.fairlabor.org/transparency/complaints-investigations> [12/06/2012].

¹⁴¹ Van Heerdenn (de la FLA) et Bosson (2009, 23 t.l.) mentionnent que les acteurs privés ont davantage la légitimité d'offrir des biens publics (comme des audits sur les conditions de travail) « lorsqu'elles agissent en partenariat avec les parties prenantes clés », citant l'exemple de la FLA.

¹⁴² La FLA n'est pas exempte de critiques. Des observateurs jugent qu'elle entretient des liens trop étroits avec l'industrie. Pour un représentant de *Students Against Sweatshops* : « La FLA a prouvé à maintes reprises qu'elle se préoccupe davantage de protéger les entreprises qui siègent sur son Conseil, plutôt que les travailleurs » (t.l.). Voir : <http://cornell.usas.org/2010/11/04/two-former-nike-workers-that-made-cornell-apparel-speak-to-students-about-abuses-in-the-apparel-industry> [dernier accès : 25/01/2012]. Dans les dernières années, la FLA a cherché à réduire l'apparence de conflit d'intérêts en modifiant son Conseil d'administration, lequel est maintenant composé d'un nombre égal de membres pour chacun des trois groupes de partenaires (FLA 2010).

critères pré-établis. Ils sont mandatés pour des vérifications ponctuelles, et ne visitent pas les mêmes fournisseurs sur une base régulière (E1). Par conséquent, ils ont une influence limitée sur la stratégie d'approvisionnement et l'amélioration des conditions de travail.¹⁴³

En comparaison, les auditeurs internes de Nike, Adidas et Puma ont un mandat beaucoup plus large et disposent de plus de temps pour approfondir leur travail.¹⁴⁴ Ils accompagnent les mêmes fournisseurs pendant plusieurs années et accumulent beaucoup de données sur leurs façons de faire. Ils peuvent jouer un rôle plus direct sur la recommandation de mesures correctives, l'implantation de meilleurs systèmes, la formation en usine ou la création de comités de travail. En ce sens, les résultats des audits externes servent souvent de point de référence pour les audits internes.

3. Audits annoncés et non annoncés

Les audits peuvent être non annoncés, annoncés à l'avance ou semi-annoncés. Lors d'un audit sans préavis, les auditeurs se rendent inspecter le fournisseur sans que celui-ci en soit informé au préalable. Les auditeurs présentent une lettre officielle indiquant qu'ils ont été mandatés par l'entreprise acheteuse ou par un organisme de certification. Il s'agit d'une visite « surprise » qui a l'avantage de saisir le portrait de l'usine à un moment représentatif du cours normal des affaires et de la situation courante des travailleurs.

Au contraire, lors d'un audit pré-annoncé, les fournisseurs sont mis au courant de la date de l'inspection et attendent les auditeurs au moment prévu. La documentation requise est préparée à l'avance, ce qui accélère le processus. La faiblesse de cette méthode saute aux yeux : les fournisseurs ont l'occasion de présenter leur usine sous son meilleur jour, parfois loin de la réalité quotidienne. Les auditeurs le savent, et s'attendent à ce que l'usine soit propre, que les extincteurs de fumée soient fonctionnels, que les matières dangereuses soient rangées, que les travailleurs aient des preuves d'âges conformes, etc. Malgré cela, les audits annoncés sont largement répandus car ils permettent d'optimiser le temps des auditeurs (E6). Ces derniers peuvent s'attarder plus en profondeur sur des sujets complexes, comme le respect des droits d'association et de négociation collective. Selon Nike (2004, 20 t.l.),

¹⁴³ « Nous extrayons des données fournies par les travailleurs, et nous espérons que les entreprises qui reçoivent nos rapports répondront à leurs préoccupations. Bien que nous ayons une influence, nous n'avons cependant pas de contrôle sur les stratégies corporatives » (propos cités dans Boele & Kemp 2005, 117 t.l.).

¹⁴⁴ Les résultats des audits externes servent souvent de point de référence pour les audits internes.

« contrairement à la croyance populaire, les audits sont plus efficaces lorsqu'ils sont annoncés » car l'accès aux documents et aux personnes est facilité.

Sur le terrain, les avis sont partagés. Selon ETI (2006), le camouflage (falsification de documents, réponses formatées) est beaucoup plus facile si les fournisseurs sont prévenus à l'avance. CCC (2005a) constate aussi que les audits annoncés augmentent le risque d'accréditer des usines qui, en temps normal, enfreignent les codes de conduite et les lois en vigueur. De leur côté, les auditeurs rencontrés (E1, E2) rappellent que les audits « surprises » ne sont pas non plus un gage de fiabilité. Ils n'empêchent pas des gestionnaires d'usines de falsifier des documents, ni de montrer de faux registres aux auditeurs, ni d'entraîner les employés à répondre aux questions. Il n'est pas rare, à l'arrivée des auditeurs, qu'une alarme soit déclenchée dans l'usine afin d'avertir les travailleurs n'ayant pas l'âge légal de quitter l'usine par une sortie d'urgence (E2).¹⁴⁵

Par ailleurs, les fournisseurs considèrent les audits non annoncés comme un manque de courtoisie et une intrusion irrespectueuse dans leurs affaires (CCC 2005a). Bien que les contrats d'approvisionnement prévoient la réalisation d'audits à la demande de l'entreprise acheteuse, on constate qu'il est plus facile d'obtenir des résultats durables de la part d'un fournisseur lorsque celui-ci se sent respecté, soutenu et traité comme un partenaire égal, plutôt que comme un subalterne. Ultimement, un audit ne vise pas à prendre un fournisseur en défaut, mais plutôt à lui permettre de s'améliorer et d'implanter de meilleurs systèmes.

Il est de plus en plus admis que la meilleure approche est une combinaison d'audits annoncés et non annoncés, chaque méthode ayant ses avantages et ses inconvénients (CCC 2005a). C'est ce que préconisent Nike, Adidas et Puma. Elles appliquent la méthode la plus appropriée selon l'historique du fournisseur et le risque qui lui est associé.¹⁴⁶ Les audits sont souvent semi-annoncés, c'est-à-dire qu'ils peuvent se dérouler à tout moment à l'intérieur d'une fenêtre de temps, par exemple un mois (E1, E6). Les fournisseurs connaissent la période où aura lieu la visite, mais ignorent la date exacte.

¹⁴⁵ ETI (2006) donne l'exemple d'une usine où une pièce de musique spécifique servait à prévenir les travailleurs du déroulement d'une inspection. L'expérience des auditeurs joue un rôle primordial pour détecter ces manœuvres, par exemple en vérifiant les sorties et les endroits les plus discrets de l'usine (E2).

¹⁴⁶ Les audits de Nike (2004) sont généralement annoncés à l'avance, mais au moins 10 % ne le sont pas.

4. Qui sont les auditeurs ? Le profil et les compétences nécessaires

Nike, Adidas et Puma indiquent toutes trois que leurs auditeurs sont des professionnels d'expérience provenant de domaines aussi variés que l'ingénierie, le travail social, la gestion, le droit, l'environnement et les ressources humaines.¹⁴⁷ Une équipe d'auditeurs doit miser sur la complémentarité des disciplines afin de bénéficier de différentes perspectives et de couvrir toutes les dimensions des audits. Le travail d'auditeur social exige un solide bagage de connaissances multidisciplinaires et d'habiletés cognitives, techniques, linguistiques et relationnelles (Caron & al. 2006).

Il est essentiel de recourir à des auditeurs locaux. Des auditeurs occidentaux, qui ne parlent pas la langue des travailleurs et qui ont peu de choses en commun avec eux, ne parviennent pas à recueillir autant d'information que des auditeurs locaux auxquels les travailleurs peuvent s'identifier.¹⁴⁸ Les auditeurs locaux ont déjà le bagage socio-culturel qui les relie aux travailleurs et leur permet de comprendre leurs propos et de capter le « non-dit » (E1, E2, E6).

Les auditeurs rencontrés au cours de cette recherche ont tous insisté sur les qualités humaines essentielles pour effectuer leur travail (E1, E2, E6, E7). Il faut parvenir à établir un dialogue basé sur la confiance et mettre les ouvriers à l'aise, sans quoi ils refuseront de collaborer. Il faut connaître les coutumes, les expressions locales, les dialectes et les caractéristiques des gens de la région. Il faut aussi être au courant de l'actualité régionale, les lois en vigueur, des salaires minimums prescrits et des structures d'autorité en place.

L'âge des auditeurs est aussi un facteur important. Les travailleurs parlent plus aisément à des jeunes auditeurs qui s'expriment comme eux et auxquels ils peuvent s'identifier (E2). Nike (2004) indique que la majorité de ses auditeurs ont 30 ans ou moins (dont une large proportion de femmes), afin de refléter la composition de la main d'œuvre. Le « small talk »

¹⁴⁷ Des auditeurs ont une formation plus générale, tandis que d'autres possèdent une expertise, par exemple en chimie ou en machinerie, ce qui est utile pour les questions relatives à la sécurité des travailleurs. Plusieurs ont une expérience industrielle et sont familiers avec les processus manufacturiers. À l'embauche, ils ont généralement peu d'expérience comme auditeurs et doivent suivre une formation. Une équipe de mission est constituée d'auditeurs seniors, intermédiaires et juniors (E1, E2).

¹⁴⁸ Le recours à un interprète est à proscrire car il crée une barrière entre l'auditeur et l'ouvrier et ne permet pas de capter les subtilités. Les auditeurs que nous avons rencontrés à Hong Kong parlent le mandarin (et ses dérivés régionaux) et le cantonnais, en plus de s'exprimer adéquatement en anglais. Ils ont réalisé une portion de leur formation aux États-Unis, ce qui leur confère une bonne compréhension des normes occidentales. Ils peuvent communiquer avec des ouvriers chinois pour collecter des données, tout autant qu'avec des dirigeants américains et européens afin de leur présenter leur rapport (E1, E2). Ce profil d'auditeur est très recherché (Fox & al. 2005).

en début d'entrevue est très important afin de « briser le mur » entre les auditeurs et les travailleurs, avant d'entrer dans les questions délicates (E1, E2, E6, E7). Autrement, les travailleurs interrogés restent intimidés ou indifférents et fournissent très peu d'information.

5. Le déroulement des audits

Lors de nos entrevues, nous avons demandé aux auditeurs de nous décrire les étapes qui composent un audit typique. Nous avons aussi passé en revue les manuels de procédures de la FLA et les documents de Nike, Adidas et Puma qui expliquent la façon dont elles mènent les audits, de même que les rapports des ONG qui ont effectué leurs propres enquêtes.¹⁴⁹

Il ressort que les principales étapes d'un audit sont les suivantes :

- 1) l'analyse de risques et le plan annuel d'audit
- 2) la planification et la rencontre d'ouverture
- 3) la collecte de données
 - a. les entrevues avec les travailleurs et les gestionnaires
 - b. la vérification de documents (registres du fournisseur)
 - c. la tournée des lieux et l'inspection visuelle
- 4) la triangulation des données et le rapport de conclusion
- 5) l'évaluation des fournisseurs et l'élaboration d'un plan correctif
- 6) la diffusion des résultats aux parties prenantes
- 7) le suivi du plan correctif (l'audit de suivi).

5.1 L'analyse de risques et le plan annuel d'audit

Les audits représentent un investissement majeur en temps et en argent, et exigent beaucoup de déplacements, étant donné l'étendue géographique des chaînes d'approvisionnement. C'est pourquoi Nike, Adidas et Puma doivent déterminer les usines et les régions à prioriser, et établir un plan annuel d'audit. Elles identifient d'abord les fournisseurs les plus importants en termes de volume de production, de valeur des commandes et de taille de la main d'œuvre. Par la suite, elles ciblent ceux qui présentent le plus grand risque de non-conformité, en se basant sur les résultats des audits antérieurs, les plaintes des travailleurs reçues via les lignes téléphoniques d'urgence (« hotlines »), les discussions avec les ONG locales, l'actualité (grèves, tensions sociales, allégations), les variables macro-économiques et la situation politico-légale du pays (Nike 2009; Adidas 2009, 2004). À la suite de cette analyse de risque,

¹⁴⁹ Dans cette section sur le déroulement d'un audit, les informations proviennent principalement de nos entrevues avec des auditeurs, ainsi que de Nike (2010c,d,e,f, 2009, 2006, 2004), Adidas (2009, 2008, 2007a,b), Puma (2008), FLA (2007b), IIA (2010a), ETI (2006), CCC (2008a, 2005ab), Kortelainen (2008) et Arens & al. (2004).

Nike, Adidas et Puma planifient un programme d'audit permettant de couvrir les fournisseurs ciblés à l'intérieur d'un échéancier.¹⁵⁰

Dans le cas de Nike (2009), 20 % des fournisseurs livrent à eux seuls 80 % des produits. Parmi eux, environ 180 usines ont été identifiées par Nike comme étant des « focus factories » sur lesquelles se concentrent les audits. L'objectif est que toutes ces « focus factories » reçoivent un audit complet au maximum tous les trois ans (en fonction de leur historique, du pays et du risque qui leur est associé). Globalement, l'ensemble des fournisseurs de Nike (2009) sont audités en moyenne 1,77 fois par année. Certains le sont quelques fois par année, d'autres le sont plus rarement.¹⁵¹

Dans le cas d'Adidas (2009), 60 % de ses fournisseurs actifs ont été vérifiés par des auditeurs internes ou externes au cours de l'année 2009, à divers niveaux de la chaîne (premier niveau majoritairement). Quant à Puma (2009), ses auditeurs internes ont conduit depuis 2002 environ 300 audits par année et ont vérifié plus de 90 % des fournisseurs directs. Seuls les fournisseurs situés dans les pays à faible risque (en Europe de l'Ouest) n'ont pas été formellement audités. Par contre, seulement 15 % des fournisseurs indirects (les niveaux en amont) ont été audités, une proportion qui devrait augmenter de 5 % par année. Au total, les audits réalisés en 2008 ont couvert environ 78 % de l'ensemble des usines actives de son réseau de production, tous niveaux confondus (Puma 2008).¹⁵²

5.2 La planification et la rencontre d'ouverture

Avant l'audit d'une usine, une étude préliminaire est réalisée afin de planifier le déroulement, d'identifier les risques importants, de passer en revue les résultats antérieurs et d'étudier le contexte légal, politique, social et économique (IIA 2010a). Par exemple, si des cas d'enfants au travail ou des taux élevés d'accidents ont été signalés dans une région spécifique, cela influencera le choix des procédures et des échantillons lors de l'audit. Il est aussi utile de

¹⁵⁰ L'analyse de risque effectuée par Nike, Adidas, et Puma correspond à une recommandation du *Représentant spécial de l'ONU sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales*. Les grandes entreprises ne peuvent pas réaliser une « vérification diligente » auprès de chacun de leurs centaines de partenaires, d'où la nécessité d'identifier les zones les plus à risque (ONU 2010ab).

¹⁵¹ Certaines usines, où les violations sont jugées peu probables, n'ont pas à être auditées systématiquement. Au contraire, les audits doivent être réguliers dans le cas des fournisseurs moins bien cotés.

¹⁵² Nous présentons des données comparables pour Nike, Adidas et Puma lorsque disponibles, ce qui n'est pas toujours le cas.

savoir si une convention collective est en vigueur dans l'usine auditée, si un syndicat (indépendant ou non) est en place, si des grèves ou des manifestations sont survenues. Il est aussi recommandé d'examiner la situation financière du fournisseur – profits ou pertes, liquidités disponibles, taux de roulement, capacité de production – car celle-ci risque d'influer sur la rémunération et le traitement des employés. Le travail d'audit requiert une approche systématique, mais cela ne signifie pas une approche « one-fits-all ».

L'audit d'une usine débute par une « rencontre d'ouverture » entre les auditeurs et les gestionnaires de l'usine (E1, E2, E6, E7; Adidas 2009). Ils discutent de la situation actuelle de l'usine, des mesures instaurées depuis le dernier audit et des problématiques relatives aux conditions et aux relations de travail. Cette rencontre sert aussi à planifier les procédures à réaliser, par exemple la consultation de documents et les entrevues avec les travailleurs. Le déroulement de l'audit doit tenir compte du rythme de production de l'usine afin de causer le moins d'interruption possible, d'où l'importance de la planification (E1). Par exemple, les ouvriers que les auditeurs souhaitent rencontrer doivent être remplacés sur les chaînes de montage. Aussi, les auditeurs doivent parfois être escortés dans leur déplacement dans l'usine, ce qui nécessite d'affecter du personnel.¹⁵³

Tableau IV (partie 1). Allocation moyenne du temps lors d'un audit (de 35 heures-personnes) ¹⁵⁴

Étape d'un audit	Temps consacré	% temps / 35 hres
Rencontre d'ouverture	1 heure	3 %

Généralement, les auditeurs et les gestionnaires de l'usine signent une lettre d'entente spécifiant les procédures d'audit et les règles d'indépendance (E1). Les auditeurs doivent être entièrement libres d'effectuer leur travail et ne subir aucune pression, tout comme les travailleurs rencontrés (FLA 2007b). En retour, les auditeurs sont tenus de respecter les paramètres convenus entre l'entreprise acheteuse (ou l'organisme de certification) et le fournisseur.¹⁵⁵ La profondeur de la vérification, l'étendue des procédures, le temps consacré et le budget alloué dépendent du mandat attribué aux auditeurs.¹⁵⁶

¹⁵³ Pour planifier les mandats, les firmes d'audit fonctionnent en « men-day ». Si un audit requiert quatre « men day » [sic], deux auditeurs passeront deux jours à l'usine, ou quatre auditeurs y passeront une seule journée (E1).

¹⁵⁴ Ce tableau est inspiré de Nike (2004, 21).

¹⁵⁵ Si les auditeurs posent des gestes qui outrepassent le mandat autorisé, ou si les fournisseurs refusent de se conformer aux demandes prévues (par exemple s'ils restreignent l'accès aux documents ou aux ouvriers), une plainte peut être formulée auprès des mandataires de l'audit.

5.3 La collecte des données

Nous avons défini un audit comme un processus visant à établir une démonstration à l'aide de preuves afin de valider des critères préétablis (Arens & al. 2004). Lors de nos entrevues avec les auditeurs (E1, E2, E6, E7), nous avons discuté des éléments probants qu'ils cherchent à recueillir. Ceux-ci sont de différentes natures et s'obtiennent de diverses façons, les trois principales étant les témoignages verbaux des travailleurs, la vérification de documents et l'inspection visuelle.¹⁵⁷ Les auditeurs cherchent à corroborer leurs informations à l'aide de ces diverses sources, selon le principe de « triangulation des données » (CCC 2005a).¹⁵⁸

5.3.1 Les entrevues avec les travailleurs

Tableau IV (partie 2). Allocation moyenne du temps lors d'un audit (de 35 heures-personnes) ¹⁵⁹

Étapes d'un audit	Temps consacré	% temps / 35 hres
Sélection de l'échantillon des entrevues	1,5 heure	4 %
Entrevues avec gestionnaires	2 heures	6 %
Entrevues avec employés	8 heures	23 %
Entrevues avec superviseurs	1 heure	3 %
	12,5 heures	36 %

Les auditeurs rencontrés confirment que les travailleurs sont la première source d'information.¹⁶⁰ « La clé du travail d'auditeur est de parler directement aux gens, surtout aux travailleurs. Si l'auditeur ne parle pas aux gens ou n'arrive pas à établir un bon contact, il ne

¹⁵⁶ Par exemple, des ONG reprochent aux auditeurs de ne pas tenter de rejoindre les travailleurs à l'extérieur de l'enceinte de l'usine, par exemple dans les cafés ou les bars, où le contexte informel pourrait les inciter à se confier davantage. Or, cela ne fait généralement pas partie de leur mandat. On leur demande de tenir les rencontres à l'usine, dans une salle fermée qui permet la confidentialité. Pour passer le test de la rigueur et de la fiabilité, les audits doivent avoir des procédures systématiques, documentées, reconnues et acceptées par les intervenants. Les auditeurs ne peuvent pas de leur plein gré fréquenter des ouvriers dans les bars pour tenter de leur soutirer des renseignements. Ceci dit, la FLA (2007b) ouvre la porte à la conduite de rencontres extérieures, mais d'une manière balisée afin de conserver un protocole rigoureux et des règles d'éthique et de confidentialité.

¹⁵⁷ Ces méthodes sont aussi décrites dans la littérature académique (Arens & al. 2004) et professionnelle (IIA 2010a, Gleim 2007, ICCA 2010).

¹⁵⁸ Par exemple, ils vérifient si les feuilles de temps et les registres de paye concordent avec les témoignages des employés. Ils procèdent par « cross-checking » et sont attentifs aux incohérences entre les sources (Adidas 2004, FLA 2007b). À l'annexe 9, nous présentons des exemples concrets de corroboration des données.

¹⁵⁹ Ce tableau est inspiré de Nike (2004, 21).

¹⁶⁰ « Des entrevues de qualité avec les ouvriers sont la pièce maitresse des audits », indique Nike (2001, 28 t.l).

pourra pas faire un bon travail », nous a indiqué un auditeur (E2 t.l.). Il s'agit de l'étape la plus cruciale, mais aussi la plus complexe et délicate. Les travailleurs ont souvent peur de se confier aux auditeurs, et n'ont pas une pleine confiance au processus d'audit (E1, E2, E6, E7; O'Rourke 2003). Ils hésitent à révéler les abus dont ils sont victimes, car ils craignent d'être renvoyés ou maltraités, ou d'être accusés d'avoir causé la fermeture de l'usine.¹⁶¹

Les auditeurs réalisent des entrevues individuelles avec les travailleurs, dans des lieux fermés, sans la présence des gestionnaires (E1, E2, E6, E7; FLA 2007b). Les entrevues sont confidentielles, les ouvriers sont identifiés par un numéro et leur nom ne figure sur aucun rapport. Les auditeurs sélectionnent des ouvriers de différentes sections de l'usine et de divers métiers, de façon à éviter que les gestionnaires puissent identifier ceux qui ont révélé des informations. Les gestionnaires savent quels employés sont interviewés (puisque ceux-ci doivent être remplacés sur la chaîne de montage), mais ils ne doivent pas connaître la provenance des renseignements révélés, autrement dit « qui a dit quoi ».¹⁶²

Les auditeurs sélectionnent les ouvriers à rencontrer en tenant compte de la « distribution démographique » de la main d'œuvre afin de bâtir un échantillon représentatif (ETI 2006).¹⁶³ Les échantillons doivent inclure les catégories d'employés plus à risque : les femmes, les migrants, les minorités ethniques ou religieuses, les jeunes, les militants syndicaux, les métiers dangereux et les ouvriers contractuels (FLA 2007b).¹⁶⁴ La sélection dépend aussi des enjeux que les auditeurs ont identifiés lors de leur analyse de risques. Par exemple, si de nombreux cas d'enfants au travail ont été signalés dans une région spécifique, il est probable que les auditeurs cibleront davantage les employés qui semblent les plus jeunes.

¹⁶¹ Vulnérables et craintifs, les travailleurs se croient parfois obligés de mentir aux auditeurs, de cacher certains faits ou de falsifier eux-mêmes leurs cartes de temps (E1, E2).

¹⁶² Les auditeurs rencontrent un nombre suffisant d'ouvriers, afin que les informations qui en ressortent ne puissent être associées à des individus en particulier. Si seulement quelques ouvriers étaient rencontrés, un gestionnaire mal intentionné pourrait être tenté de les congédier afin de les punir et d'effrayer les autres. Au contraire, une centaine d'ouvriers peut difficilement être congédiée d'un seul coup. En cas de soupçons, les auditeurs revisitent l'usine quelque temps après leur audit afin de s'assurer que les employés qui ont dénoncé des abus n'ont pas subi de mauvais traitements (CCC 2005ab).

¹⁶³ À partir de la liste d'employés et des registres de paye, les auditeurs identifient aléatoirement des ouvriers à rencontrer. Puis ils complètent leur sélection en effectuant une tournée de l'usine, au cours de laquelle ils identifient les sections dangereuses, remarquent si des travailleurs semblent plus jeunes que d'autres, et dressent un portrait général de la main d'œuvre. Il est essentiel que les gestionnaires n'interfèrent pas dans le processus et que les auditeurs soient libres de sélectionner eux-mêmes les travailleurs (E1, E2, FLA 2007b).

¹⁶⁴ Puisque la main d'œuvre de Nike, Adidas et Puma en Chine se compose majoritairement de migrants dont la condition est précaire, les auditeurs doivent leur porter une attention particulière (Huchet 2007).

Le nombre d'entrevues varie en fonction de la taille de l'usine et du nombre de travailleurs, mais il dépend aussi du temps et du budget alloués à l'audit.¹⁶⁵ Dans le cas d'une usine de 15 000 ouvriers, il n'est pas réaliste de réaliser des centaines d'entrevues échelonnées sur plusieurs semaines. Des compromis sont nécessaires pour en arriver à une conclusion fiable, émise à un coût et dans des délais raisonnables.¹⁶⁶ Chaque entrevue dure en moyenne 30 minutes (Nike 2004). À l'annexe 6, nous présentons un éventail de questions que posent les auditeurs aux travailleurs. Par exemple, pour vérifier si les travailleurs sont victimes de travail forcé, les auditeurs leur demandent s'ils possèdent une copie de leur contrat de travail, s'ils ont dû fournir un dépôt lors de l'embauche, si leur carte d'identité a été confisquée, s'ils sont forcés de travailler pour rembourser une dette à l'employeur, etc. (Puma 2008).

Les questions à réponses ouvertes sont à privilégier, ce qui permet aux travailleurs de s'exprimer de la façon qui leur convient, et non pas en fonction de ce qu'ils croient être la « bonne » réponse (FLA 2007b). Les questions doivent être formulées dans un langage familier, en évitant les notions confuses et trop théoriques.¹⁶⁷ Des discussions de groupe sont aussi réalisées pour aborder des sujets plus généraux et pour recueillir les suggestions des travailleurs. Des entrevues ont également lieu avec les contremaitres et les responsables des ressources humaines, de l'administration et de la production (Kortelainen 2008).

L'un des risques importants pour les auditeurs est de collecter des informations erronées, falsifiées et mensongères. Les pressions sont fortes sur les ouvriers pour qu'ils en dévoilent le moins possible aux auditeurs et qu'ils répondent aux questions succinctement (E1, E2, Huchet 2007). Préalablement à l'audit, des fournisseurs « entraînent » les ouvriers à répondre aux questions, leur laissant croire que l'usine fermera ses portes s'ils répondent autrement. Les

¹⁶⁵ Les méthodes statistiques sont peu utilisées pour déterminer les échantillons. L'objectif est d'obtenir un portrait représentatif des pratiques dans une usine, mais pas d'effectuer une généralisation statistique. Selon ETI (2004), les entrevues devraient couvrir 10 % de la main d'œuvre, mais une proportion moindre peut se justifier.

¹⁶⁶ Pour l'entreprise acheteuse, autant que pour les parties prenantes, il y a une analyse coûts-bénéfices à prendre en compte. Un audit escamoté réalisé dans des délais trop courts a peu de valeur. D'un autre côté, un rapport exhaustif et approfondi mais émis trop de temps après les faits risque de perdre sa pertinence. C'est pourquoi les auditeurs doivent faire preuve de flexibilité dans le choix des méthodes et dans l'étendue de leurs procédés.

¹⁶⁷ Par exemple, le terme *harcèlement* ou *discrimination* peut avoir mille et une significations. Les questions concrètes, axées sur la réalité des travailleurs, sont plus efficaces. Les questions doivent aussi être posées avec respect, surtout lorsqu'elles impliquent des sujets délicats, par exemple : « Est-ce quelqu'un t'a touché ? », « Est-ce quelqu'un t'a battu ? ». Les ouvrières sont souvent intimidées et réticentes à dénoncer ces abus (E1).

réponses des ouvriers sont alors peu élaborées et se ressemblent toutes.¹⁶⁸ Les auditeurs expérimentés savent détecter les réponses « formatées ». Ils formulent alors les questions différemment afin de parvenir à des réponses plus spontanées (E1, E2).¹⁶⁹

5.3.2 La vérification de documents

Une seconde source d'information consiste en la vérification de documents tels que les contrats de travail, les feuilles de temps, les registres de paye, les livres comptables, les dossiers des employés, les preuves de versement des salaires, les paiements de charges sociales, les guides de procédures, les conventions collectives applicables et les plans d'évacuation, etc. (E1, E2, E7, Adidas 2009, FWF 2008, FLA 2007b, Kortelainen 2008).¹⁷⁰

Tableau IV (partie 3). Allocation moyenne du temps lors d'un audit (de 35 heures-personnes)¹⁷¹

Étapes d'un audit	Temps consacré	% temps / 35 hres
Vérification registres comptables	3 heures	9 %
Vérification dossiers des employés	2 heures	6 %
Vérification registres de paye	6,5 heures	19 %
	11,5 heures	34 %

Le travail des auditeurs est compliqué par les pratiques frauduleuses de certains fournisseurs.¹⁷² Ces derniers leur remettent parfois des registres falsifiés qui montrent des horaires de travail et des taux de rémunération conformes aux normes du code de conduite, alors que la réalité est tout autre (E1, E4, E5, E8). Welford et Frost (2006) confirment que ces

¹⁶⁸ Voir CLB (2006) et Pun (2005) pour des témoignages de travailleurs au sujet des *breffages* qu'ils reçoivent avant la visite des auditeurs, et Frank (2008) pour le récit d'un auditeur à ce sujet. À l'annexe 10, nous présentons des exemples de réponses « formatées » distribuées aux employés par les dirigeants d'une usine.

¹⁶⁹ Par exemple, afin de connaître l'âge de l'employé, un auditeur aguerri ne demande pas simplement « Quel âge as-tu ? », mais demande plutôt de manière informelle « Quel est ton signe chinois ? ». Il tente aussi de connaître la région natale de l'ouvrier de façon à savoir s'il est normal qu'il ait l'air jeune (E1).

¹⁷⁰ Les fournisseurs sont tenus de conserver les preuves documentaires. Une documentation complète, détaillée et ordonnée est la clé pour satisfaire les auditeurs, savent les fournisseurs (Pun 2005). La multiplication des audits a fait augmenter la somme de formulaires et de grilles d'évaluation que les fournisseurs doivent remplir

¹⁷¹ Ce tableau est inspiré de Nike (2004, 21).

¹⁷² Lors des audits de la FLA en 2009, de faux registres de salaires ont été découverts chez 40 % des fournisseurs (FLA 2010).¹⁷² Selon Puma (2008), parmi les fournisseurs qui échouent les audits, on retrouve de la fausse documentation et des tentatives d'influencer les réponses des ouvriers dans près de 75 % des cas. « Au début, nous faisons trop confiance et nous ne doutons pas suffisamment de l'authenticité des documents. Mais rapidement, nous sommes devenus méfiants : les documents semblaient sortir tout juste de l'imprimante, les horaires de travail semblaient trop parfaits, [...] les conditions décrites par les travailleurs étaient trop conformes pour être vraies, les zones de production étaient trop propres », écrit Puma (2008, 39 t.l.).

pratiques sont si courantes en Chine que le travail des auditeurs n'est pas tant de savoir *si* les usines trichent, mais plutôt *comment* elles trichent.¹⁷³

5.3.3 L'inspection visuelle

La troisième source d'information provient des observations des auditeurs sur place (E1, E2, E6, E7, Adidas 2009, Puma 2008, FLA 2007b). Ils inspectent les aires de travail et de repos, les toilettes, les dortoirs, les entrées et les sorties et l'état des machines. Ils effectuent des essais sur les équipements de sécurité, les systèmes d'enregistrement du temps de travail et la qualité de l'air. Ils portent une attention à la santé des travailleurs (physique et psychologique) et tentent de s'imprégner du climat qui règne dans l'usine (FLA 2007b).

Tableau IV (partie 4). Allocation moyenne du temps lors d'un audit (de 35 heures-personnes)¹⁷⁴

Étape d'un audit	Temps consacré	% temps / 35 hres
Tournée des lieux	1,5 heure	4 %

5.4. L'évaluation des fournisseurs et les plans correctifs

Tableau IV (partie 5). Allocation moyenne du temps lors d'un audit (de 35 heures-personnes)

Étapes d'un audit	Temps consacré	% temps / 35 hres
Sommaire de l'audit	1,5 heure	4 %
Évaluation du fournisseur	1,5 heure	4 %
Rencontre de clôture avec fournisseur	2 heures	6 %
Temps administratif	3,5 heures	9 %
	8,5 heures	23 %

Le rapport d'audit peut prendre différentes formes, tout dépendant du mandat qui a été confié aux auditeurs. Lors des inspections périodiques, les auditeurs remplissent des grilles de vérification (« check list ») (E1, E2, E6, E7). Chaque critère de la grille est côté en fonction

¹⁷³ Une tendance en Chine consiste à « s'acheter » un audit favorable (E5). Des consultants enseignent aux fournisseurs comment « réussir l'audit », autrement dit « comment en mettre plein la vue et tromper les auditeurs ». Les fournisseurs apprennent ce qu'ils doivent dire et faire. Ces pratiques sont révélées dans ETI (2006), *Bloomberg Businessweek* (27/11/2006, « Secrets, Lies, And Sweatshops ») et *Financial Times* (21/04/2005, « Laying a False Trail »). Dans ce dernier article, un fournisseur chinois confesse que des employés étaient affectés à préparer de faux registres.

¹⁷⁴ Ce tableau et celui qui suit sont inspirés de Nike (2004, 21).

de son respect ou non-respect. Une « liste de contrôle » typique utilisée par les auditeurs est présentée à l'annexe 7.¹⁷⁵

Nike, Adidas et Puma ont toutes trois développé un système de notation de leurs fournisseurs. Ces derniers reçoivent une note suite aux audits. Par exemple, le système de Puma comprend cinq notes possibles, comme le montre le tableau ci-dessous.¹⁷⁶

Tableau V. Système de notation des fournisseurs par Puma (2009, 79)

A	Très bonne performance. Usine auditée 1 fois tous les 2 ans.
B+	Bonne performance. Usine auditée 1 fois par année.
B-	Améliorations urgentes requises. Usine sera ré-auditée dans 6 mois.
C	Résultats insatisfaisants. Améliorations requises < 8 mois <i>ou</i> fin du contrat.
D	Résultats insatisfaisants. Aucun contrat attribué.

Nike, Adidas et Puma intègrent les résultats des audits dans l'évaluation globale de leur base de fournisseurs, laquelle tient compte aussi de critères de qualité des produits, de respect des délais de livraison, de flexibilité d'exécution, etc. La note globale du fournisseur détermine par la suite le nombre et la valeur des commandes qu'il recevra à l'avenir.¹⁷⁷

Lorsque des lacunes sont relevées par les auditeurs, un plan correctif est élaboré et présenté aux fournisseurs, accompagné d'un délai pour procéder aux correctifs demandés (Nike 2009, 2004; Adidas 2009; Puma 2008, 2006). Les problématiques relevées sont jugées soit critiques, sérieuses ou mineures. En se basant sur les rapports des audits que la FLA a réalisés en Chine sur des fournisseurs de Nike, Adidas et Puma, nous présentons à l'annexe 8 quelques exemples de lacunes relevées et de mesures correctives à implanter.¹⁷⁸

Les problématiques n'ont pas toutes la même complexité. Par exemple, l'installation d'extincteurs ou de gicleurs additionnels est une mesure rapide à mettre à œuvre. En

¹⁷⁵ En outre, les auditeurs sont amenés à réaliser des études plus exhaustives sur des sujets spécifiques, tels que les causes du temps supplémentaire, la situation des travailleurs migrants, la situation des femmes ou l'application des lois. Les auditeurs rédigent alors des rapports complets qui décrivent le contexte, la méthodologie, les résultats et les recommandations. Ce travail requiert plus de temps et de ressources.

¹⁷⁶ À titre d'exemple, lors des audits effectués par Puma en 2007 et 2008, plus de 70 % des fournisseurs ont reçu une note de B+ ou de B-. Environ 20 % des fournisseurs ont obtenu une note de C ou de D, signifiant que leur contrat avec Puma est menacé ou résilié (Puma 2009). Nike et Adidas ont des systèmes équivalents.

¹⁷⁷ « Nos fournisseurs doivent savoir qu'ils resteront nos partenaires et qu'ils recevront des commandes s'ils se conforment bien à nos normes. C'est une carotte », admet Adidas (2009, 25).

¹⁷⁸ Lors des audits subséquents, les auditeurs effectuent un suivi et notent si des progrès ont été réalisés ou non.

revanche, le temps supplémentaire excessif ne s'enraye pas du jour au lendemain : le fournisseur doit embaucher des travailleurs supplémentaires, ou mettre en place un système de planification de la production, ce qui prend plusieurs semaines (FLA 2008). Dans le cas de congédiements injustifiés ou de salaires non versés, la réintégration des travailleurs et le paiement des heures dues sont exigées. Lorsque des mesures correctives sérieuses sont requises, les fournisseurs reçoivent une lettre d'avertissement les prévenant qu'ils devront procéder aux modifications, sans quoi le contrat sera résilié (Puma 2009, Adidas 2004).¹⁷⁹

5.5 La diffusion des résultats aux parties prenantes

Dans le passé, on a reproché aux entreprises de manquer de transparence et de ne pas divulguer les résultats des audits (Sethi 2003, CCC 2008a).¹⁸⁰ Nike, Adidas et Puma ont répondu à ces critiques. Périodiquement, elles publient des rapports qui décrivent les audits réalisés, le nombre de visites et les violations les plus fréquentes. Elles indiquent le nombre d'avertissements remis aux fournisseurs et, le cas échéant, elles expliquent les raisons des résiliations de contrats. Elles chiffrant et décrivent les séances de formation offertes aux employés et aux gestionnaires, et les activités de consultation tenues avec les parties prenantes (Nike 2006, 2008, 2009; Adidas 2010c, 2009, 2008; Puma 2006, 2008).¹⁸¹

L'une des étapes majeures franchies par Nike, Adidas et Puma a été la divulgation de la liste de leurs fournisseurs, une information jugée hautement stratégique. En temps normal, les entreprises dévoilent le moins d'information possible sur leurs structures de coûts et leurs

¹⁷⁹ Si les améliorations tardent à être apportées, Nike, Adidas et Puma envoient une deuxième lettre, puis une troisième en guise d'avertissement final. Lorsque le fournisseur ne parvient pas à résoudre la situation ou démontre de la mauvaise volonté, l'entreprise résilie le contrat d'approvisionnement (Adidas 2004, Puma 2002). Une politique « tolérance zéro » s'applique pour des enjeux tels que le travail forcé, les conditions extrêmes menaçant la vie des ouvriers et les abus répétitifs (Adidas 2007b). Les trois entreprises ont élaboré des procédures à suivre lors de résiliation de contrat pour s'assurer que les ouvriers seront payés pour les heures travaillées et qu'ils ne subiront pas d'aggravation de leurs conditions (Nike 2009).

¹⁸⁰ Selon le *Représentant spécial de l'ONU sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales*, les entreprises doivent démontrer aux parties prenantes qu'elles gèrent adéquatement les impacts négatifs potentiels sur les droits humains de leurs activités et de celles de leurs partenaires. « Démontrer implique communiquer », ce qui signifie consentir à un degré de transparence suffisant (ONU 2010a).

¹⁸¹ Ces nouvelles pratiques répondent aux demandes des ONG telles que CCC qui demande aux entreprises de : 1) « mettre à disposition des parties intéressées les informations sur les démarches en matière de surveillance et de vérification »; 2) « fournir des rapports publics périodiques sur les résultats du monitoring de la mise en œuvre du code de conduite »; 3) « [mentionner] les identités des organismes en charge des audits, les domaines de conformité et de non-conformité dans des pays et des régions spécifiques, ainsi que les mesures qui ont été prises pour atteindre la conformité au code de conduite »; 4) « [dévoiler] l'identité, le lieu d'implantation et les renseignements nationaux de toutes leurs filières d'approvisionnement » (2008a, 11).

stratégies d'approvisionnement. Elles y ont consenti suite aux demandes répétées des ONG, des groupes d'étudiants et de la FLA, qui en a fait une obligation (2007c).¹⁸² En 2005, Nike (2009, 42) a été la première entreprise à publier les lieux de production de ses produits, de même que la provenance des vêtements et accessoires destinés aux collèges et universités. Adidas et Puma l'ont imité dans les mois qui ont suivi.¹⁸³

Nike, Adidas et Puma ont adopté les lignes directrices du *Global Reporting Initiative* (GRI) en matière de transparence et de divulgation d'information sociale et environnementale, lesquelles mettent en évidence les impacts des activités des entreprises sur les communautés et les travailleurs.¹⁸⁴ Elles doivent néanmoins être prudentes dans la diffusion des résultats des audits et des données sur leurs fournisseurs. Observant que la réalité est plus complexe que la théorie, les auditeurs rencontrés sur le terrain considèrent que la transparence est souhaitable, mais qu'elle n'est pas la variable la plus cruciale (E1, E2). L'important est de produire des résultats concrets pour les travailleurs, ce qui exige parfois un travail « souterrain » discret et stratégique afin de donner la chance aux fournisseurs d'apprendre, de s'améliorer et de résoudre les situations. Au contraire, la diffusion d'images sensationnalistes dans les médias et les campagnes de boycottage peuvent nuire aux travailleurs s'ils perdent leur emploi.

¹⁸² Oxfam (2006b) et MSN (2007) reconnaissent que les entreprises du secteur athlétique sont de moins en moins secrètes et ont augmenté la quantité de données sociales. Elles admettent que Nike et Adidas sont parmi les entreprises qui offrent les rapports sociaux les plus complets et détaillés.

¹⁸³ Oxfam (2006a) croit qu'il s'agit d'un important pas en avant en matière de transparence. Cela permet aux parties prenantes de mener leurs propres enquêtes sur les conditions de travail. Cela peut aussi aider les travailleurs dispersés dans plusieurs usines à mettre en œuvre des stratégies communes. Par exemple, des travailleurs chinois, vietnamiens et indonésiens fabriquant des produits de marque Nike pourraient éventuellement exercer des pressions concertées.

¹⁸⁴ Selon le GRI, le but premier de la transparence est d'alimenter un dialogue continu entre les acteurs. Le rapport de Puma 2005-2006 fut le premier de son industrie à obtenir une note de A+ de la part du GRI (Puma 2009). Aussi, en 2008, Puma est devenue la première entreprise membre du *Global Action Network for Transparency in the Supply Chain*, un projet chapeauté par le GRI. Dans le but de bâtir des « capacités locales », Puma (2009) aide les fournisseurs qu'elles parrainent à produire leur propre analyse de performance sociale. Voir le site du GRI : <https://www.globalreporting.org> [dernier accès : 16/01/2012].

CHAPITRE 5

AUDITER LA CONDITION OUVRIÈRE EN CHINE : ENJEUX ET MÉTHODES

Ces années-ci, dans le secteur des souliers et vêtements athlétiques, les problématiques suivantes sont celles qui retiennent le plus l'attention des auditeurs et des ONG que nous avons rencontrés : la santé et la sécurité, les droits d'association et de négociation collective, le temps de travail et les heures supplémentaires ainsi que le niveau et le paiement des salaires. D'autres problématiques méritent également qu'on s'y attarde : le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination et le harcèlement. Ce chapitre explique chacun de ces enjeux et la manière dont les auditeurs les abordent sur le terrain.

Tableau VI. Infractions relevées lors des audits *externes* de la FLA (2010) ¹⁸⁵

Infractions	Fréquence
Santé et sécurité	93%
Heures de travail	78%
Salaires, avantages sociaux et temps supplémentaire	73%
Liberté d'association	72%
Harcèlement, abus physiques et psychologiques	93%
Travail forcé	93%
Discrimination	25%
Travail des enfants	22%

Tableau VII. Infractions relevées lors des audits *internes* de Puma en Chine (2007-2008) ¹⁸⁶

Infractions	Fréquence
Heures de travail et jours de repos	91%
Salaires, avantages sociaux et temps supplémentaire	85%
Santé et sécurité et environnement de travail	77%
Fausse documentation (heures, salaire)	77%
Pratiques disciplinaires et discrimination	42%
Qualité et propreté de la nourriture	42%
Pratiques de recrutement et contrats de travail	35%
Harcèlement, abus physiques et psychologiques	28%
Liberté d'association	21%
Conditions spéciales (femmes, juvéniles)	8%

¹⁸⁵ Ce tableau concerne tous les pays couverts par la FLA (2010). La Chine est le pays qui accueille le plus d'audits.

¹⁸⁶ Les données de ce tableau proviennent de Puma (2008, 85). Les sujets sont regroupés en catégories. Ce tableau est aussi représentatif des enjeux relevés lors des audits de Nike (2009, 2008, 2006) et Adidas (2010c, 2009, 2008).

1. La santé et la sécurité

Les données officielles du gouvernement chinois estiment à plus de 127 000 décès industriels en 2005 – des chiffres sous-évalués selon les chercheurs, et à environ 700 000 le nombre de travailleurs souffrant de maladies ou de blessures liées au travail (Play Fair 2008b). Les accidents de travail, les incendies dans les dortoirs, les amputations de membres, la contamination de l'eau et les fuites de substances toxiques sont des problèmes récurrents.¹⁸⁷

Les maladies reliées au travail incluent les problèmes respiratoires causés par la mauvaise ventilation, les infections aux poumons, les évanouissements causés par la chaleur et les heures excessives, les douleurs musculaires dues à une mauvaise ergonomie, les problèmes aux yeux, l'empoisonnement alimentaire, les problèmes de surdité dus au bruit excessif, l'anémie et les maladies de la peau. Les conditions insalubres des usines, des cuisines, des toilettes et des dortoirs favorisent la propagation des maladies, tout comme la mauvaise qualité de l'air, le mauvais usage des produits chimiques et la contamination de l'eau et des denrées (Puma 2004). Dans les secteurs des souliers et du textile, la fatigue extrême découlant des longues heures de travail – 12 à 16 heures par jour, 6 ou 7 jours par semaine dans les périodes de forte production – est l'une des problématiques majeures (Huchet 2007, FWF 2008, Play Fair 2004, CLB 2006).

La Chine a ratifié en 2003 la Convention 155 de l'OIT. Celle-ci stipule que les équipements, machineries et lieux de travail doivent être sécuritaires et sans danger pour la santé, que les employés doivent recevoir de la formation préventive, que les substances dangereuses doivent faire l'objet d'un contrôle et que des équipements et vêtements de protection doivent être fournis. Elle donne à l'employé le droit de refuser d'exercer des tâches qui menacent sa vie ou sa santé.¹⁸⁸

Les normes sur la santé et sécurité sont énoncées de manière relativement semblable dans les codes de conduite de Nike, Adidas et Puma. Pour les auditeurs, ces normes sont relativement faciles à vérifier parce qu'il s'agit d'éléments concrets, tangibles et mesurables, ce qui est moins

¹⁸⁷ Dans la seule région du Delta de la Rivier   des Perles, on estime que plus de 40 000 doigts sont coupés accidentellement chaque année (Play Fair 2008b). Notons qu'à peine 7 % de la population active disposent d'une assurance en cas accidents de travail, selon les statistiques officielles de 2004 (Huchet 2007).

¹⁸⁸ La Loi sur la sécurité au travail de 2002 donne aussi ce droit au travailleur (articles 46 et 47), tout comme la Loi du travail de 1994 (article 56). Voir http://www.gov.cn/english/laws/2005-10/08/content_75054.htm [28/3/2013].

le cas d'autres normes comme la liberté d'association ou la discrimination (Mamic 2004). Les auditeurs s'assurent, par exemple, que les détecteurs et extincteurs d'incendies sont fonctionnels, que les produits toxiques sont conservés en lieu sûr, que les sorties de secours sont identifiées, que la nourriture n'est pas infectée, etc. (Nike 2001, Puma 2004).

2. Les droits d'association et de négociation collective

Il n'y a pas en Chine de liberté syndicale.¹⁸⁹ Il n'y a qu'un seul syndicat autorisé, l'ACFTU, un syndicat quasi étatique ayant des branches dans la plupart des entreprises. Il constitue ni plus ni moins qu'un organe du Parti communiste qui doit assister le gouvernement dans la tâche de préserver l'ordre social (Huchet 2007).¹⁹⁰ La plupart des usines ne comptent pas de véritable syndicat actif qui participe aux décisions et qui négocie avec la direction. Elles ont un comité de l'ACFTU formé de membres (souvent inconnus) non élus par les employés et contrôlé par les gestionnaires de l'usine ou par les autorités locales.¹⁹¹ Ces comités sont « subordonnés institutionnellement au management de l'entreprise, ce qui réduit considérablement leurs marges de manœuvre en matière de défense des travailleurs. En cas de conflits, [ils] se plient le plus souvent aux directives du management », note Huchet (2007, 55). Ces syndicats sont des « façades » qui s'apparentent davantage à des clubs sociaux plutôt qu'à des organisations de défense des employés (Chan 2010, Adidas 2001).¹⁹² Ils n'encouragent aucun événement pouvant encourager la révolte et miner l'autorité du Parti communiste.¹⁹³

¹⁸⁹ La Chine n'a pas ratifié la Convention 87 de l'OIT sur la liberté syndicale, laquelle stipule que les travailleurs ont le droit de joindre et de constituer des organisations de leur choix sans interférence de leur employeur ou du gouvernement. Voir <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C087> [dernier accès : 28/3/2013]. Sur les 8 Conventions fondamentales de l'OIT, la Chine n'en a ratifié que quatre (100, 111, 138, 182).

¹⁹⁰ ACFTU signifie « All-China Federation of Trade Unions ». Selon la section 5 de la Loi sur les syndicats (révisée en 2001), la mission de l'ACFTU est d'assister le gouvernement dans le maintien de son pouvoir politique. Selon la section 13, l'établissement de tout groupe syndical au niveau national, régional ou local doit être approuvé par la direction supérieure de l'ACFTU. Voir http://www.gov.cn/english/laws/2005-10/11/content_75948.htm [28/3/2013].

¹⁹¹ Afin d'étendre son emprise dans les usines et de contrer l'émergence de syndicats libres, le gouvernement a lancé en 2006 une vaste campagne d'accréditation des usines à l'ACFTU (FWF 2008). L'un des faits marquants de cette campagne est la « syndicalisation » de bannières étrangères, dont Wal-Mart, KFC, McDonald et Nestlé (ITUC 2007a). Voir aussi *SCMP*, 23/8/2010, « Reforms planned to cut firms' influence over local unions ».

¹⁹² Ces dernières années, l'ACFTU manifeste une volonté de répondre aux besoins des travailleurs, par exemple en offrant de l'aide juridique lors des procédures d'arbitrages (Huchet 2007). L'organisation semble prise en sandwich entre son rôle historique de syndicat quasi étatique et le besoin de se trouver une utilité dans le contexte de mondialisation (Wang & al. 2009, Chan 2006). En 2005, le gouvernement a précisé les activités de l'ACFTU, dont

L'ACFTU est une organisation très bureaucratique et hiérarchisée, constituée de plusieurs niveaux – usine, district, municipal, provincial, national. Aucun d'entre eux n'est dirigé par les employés.¹⁹⁴ Cette structure sert au Parti communiste pour maintenir son autorité dans chaque juridiction (Chan 2006). Au sein des usines, de plus en plus d'ouvriers revendiquent la tenue d'élection ouvrière, mais les cas de réelle représentation démocratique demeurent rares.¹⁹⁵ Lorsque les employés réussissent à se regrouper et à augmenter leur influence au sein d'une usine, les gestionnaires ont souvent recours à des tactiques d'intimidation : congédiements, arrestations des leaders, refus de négocier, imposition d'un comité de négociation non élu et menace de délocalisations (CCC 2008a, FWF 2008).¹⁹⁶ L'absence de syndicat indépendant n'empêche pas les travailleurs de manifester et de déclencher des grèves, mais il limite la possibilité de créer un mouvement cohérent et unifié à travers le pays. En général, les mouvements de protestation sont spontanés, localisés et de courte durée (CLB 2009a).

Quant aux négociations collectives, elles sont encouragées par la Loi sur le travail de 1994 et par les Règlements sur les contrats collectifs révisés en 2004. La loi sur les syndicats revue en 2001 (section 18), de même que la Loi sur les contrats de travail de 2008 (articles 6 et 51), prévoient que l'ACFTU implante des mécanismes de consultation et assiste les employés dans la négociation d'une convention collective. Toutefois, ces négociations ne sont pas menées par des représentants directs des travailleurs mais plutôt par des intermédiaires subordonnés au

la coordination des relations de travail dans les usines, la négociation de conventions collectives, la surveillance de l'application des lois, la médiation lors des conflits de travail et l'aide aux travailleurs en difficulté (CLB 2009b).

¹⁹³ Dans ses études sur les manifestations ouvrières, CLB (2009a) note qu'en aucun cas l'ACFTU a appelé les travailleurs à déclencher la grève. Pourtant, les ouvriers ne contestent pas ouvertement l'autorité du Parti communiste. Leurs demandes sont surtout d'ordre économique, c'est-à-dire l'obtention de meilleures conditions et d'un salaire décent. Leur combat devient politique lorsque les autorités tentent de les freiner.

¹⁹⁴ Le Parti communiste restreint la liberté d'association car il craint que des syndicats indépendants deviennent une force sociale s'opposant à son hégémonie, comme ce fut le cas en Pologne avec *Solidarnosc* dans les années 1980. Voir *SCMP*, 23/6/2010, « Strikes expose fatally flawed trade union system ».

¹⁹⁵ Ces demandes peuvent s'inscrire à l'intérieur du cadre légal en place. Selon la Loi sur les syndicats, les travailleurs ont la possibilité de demander une réélection de leur comité de l'ACFTU. Ils ne peuvent toutefois pas former une organisation syndicale indépendante (Chan 2010). Lors de la grève chez une filiale chinoise de Honda en 2010, les ouvriers ont demandé et obtenu l'élection d'un comité d'ouvriers pour négocier leurs conditions de travail. Durant la même période, les travailleurs d'une filiale de Toyota à Guangzhou, également en grève, ont élu des représentants pour discuter avec la direction. Voir *SMCP*, 24/6/2010, « More car parts workers walk off the job » et *CLNT*, 19/7/2010, « The Nanhai Honda strike and the union ».

¹⁹⁶ CLB tient une liste de travailleurs activistes syndicaux chinois emprisonnés, tués ou disparus. Voir <http://www.china-labour.org.hk/en/node/100014> [dernier accès : 28/3/2013].

gouvernement. Les contrats sont souvent formulés en termes généraux et imposés aux travailleurs par les employeurs et les responsables de l'ACFTU (CLB2010a).¹⁹⁷

En somme, on constate en Chine des avancées en ce qui concerne l'exercice individuel par les travailleurs de leurs droits, d'où le recours croissant aux procédures d'arbitrage et aux tribunaux. Cependant, comme Huchet (2007, 56) l'explique, l'exercice à titre collectif des droits du travail est beaucoup plus problématique : « Seuls les conflits individuels sont encadrés par la loi, les conflits collectifs restent du domaine du politique ». L'absence de liberté syndicale et de réelle négociation collective a pour conséquence « d'individualiser » les relations de travail (Chan 2006). Sans mouvement syndical ou parti politique indépendant, le Parti communiste peut mieux « circonscrire localement les conflits du travail » et éviter la création d'une représentation ouvrière au niveau national (Huchet 2007, 56). Dans sa conception stratégique du droit, le Parti communiste considère qu'il est préférable d'autoriser les travailleurs à défendre leurs causes individuellement devant un juge, plutôt que de leur permettre de s'organiser « pour obtenir réparation en tant que groupe social » (Béjà 2008b). Or, l'exercice individuel des droits ne peut se substituer à celui des droits d'association et de négociation collective, lesquels permettent aux ouvriers d'augmenter leur pouvoir de négociation, insistent Wang et al. (2009).¹⁹⁸

Selon CLB (2009b), la résistance du gouvernement chinois a l'égard d'un processus de négociation collective démocratique entraîne un cercle vicieux : 1) l'absence de liberté d'association empêche les travailleurs de défendre leurs intérêts; 2) ceux-ci n'ont pas d'autres choix que de manifester publiquement pour se faire entendre (grèves, marches, blocages routiers, suicides); 3) le gouvernement doit alors intervenir pour maintenir l'ordre; 4) les conflits sont atténués temporairement par l'imposition de solutions à court terme; 5) les travailleurs demeurent insatisfaits et les conflits sociaux s'aggravent.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Le gouvernement conserve une approche « de haut en bas » à l'égard du syndicalisme (Chan 2006, CLB 2007b).

¹⁹⁸ Le gouvernement de la province du Guangdong, où se trouvent la plupart des fournisseurs de Nike, Adidas et Puma en Chine, a récemment annoncé des politiques qui ouvrent la porte à une plus grande participation des travailleurs dans le processus de négociation collective, incluant le droit d'élire des représentants. Bien qu'il soit trop tôt pour en juger, ces mécanismes pourraient favoriser l'évolution des relations de travail. Mais les associations industrielles de Hong Kong – propriétaires de milliers d'usines dans le Guangdong – ont protesté contre ces mesures susceptibles d'augmenter le rapport de force des employés (CLB 2010a,c).

¹⁹⁹ Les autorités locales – qui sont évaluées par le gouvernement central sur le maintien de l'ordre – utilisent souvent les fonds publics pour payer les sommes dues aux employés (par les employeurs) afin de mettre fin aux

Les auditeurs ne peuvent faire abstraction de cette réalité politique. Ils se trouvent dans une situation d'impuissance puisque les codes de conduite et les lois nationales se contredisent (E1, E2). Comment Nike, Adidas et Puma peuvent-elles exiger que les Conventions 87 et 98 de l'OIT soient appliquées par leurs fournisseurs alors que la Chine ne les a pas ratifiées et interdit la formation de syndicat indépendant ? Les rapports d'audit menés en Chine contiennent tous une « réserve » mentionnant que la loi chinoise sur les syndicats « est contraire aux principes fondamentaux de liberté d'association et de négociation collective » et que, par conséquent, les usines chinoises « ne peuvent pas se conformer aux normes de l'OIT » à cet égard (t.l.).²⁰⁰

3. Le temps de travail et les heures supplémentaires

Selon la Convention 1 de l'OIT, une semaine de travail régulière compte un maximum de 48 heures, réparties sur un maximum de 6 jours de 8 heures. La Convention 14 précise que les employés doivent profiter d'une période de repos d'au moins 24 heures consécutives par semaine.²⁰¹ Pour sa part, la Loi du travail chinoise fixe à 40 heures la semaine de travail normale, et autorise au plus 36 heures supplémentaires par mois. Cependant, il est largement admis que ce nombre est constamment dépassé. Une étude réalisée par Oxfam (2004) dans le Guangdong montre que la majorité des ouvriers accumulent entre 100 et 150 heures supplémentaires chaque mois. Un autre sondage, mené auprès de travailleurs migrants, révèle qu'ils travaillent en moyenne 26 jours par mois, et 58 heures par semaine (CLB 2010a). Lors des périodes de forte production, les travailleurs peuvent poursuivre le travail jusqu'à minuit ou 3 heures du matin, dépassant les 12 heures par jour (CLB 2006).²⁰²

Le temps supplémentaire excessif en Chine est un problème reconnu par Nike (2009, 2008), Adidas (2009, 2008) et Puma (2008). Elles admettent qu'elles peuvent contribuer à réduire les

protestations. Les conflits impliquant un grand nombre de personnes et menaçant l'ordre public sont traités plus rapidement, ce qui incite les travailleurs à transporter leurs revendications salariales dans la rue (CLB 2009b).

²⁰⁰ Tiré des rapports d'audits de la FLA sur les fournisseurs de Nike, Adidas et Puma en 2007, 2008, 2009 et 2010.

²⁰¹ La Convention 1 prévoit des exceptions au maximum d'heures par semaine, dans le cas de travaux urgents (articles 3 et 4). Selon l'article 6, les heures supplémentaires doivent être payées à un taux minimum de 125 %. La Chine n'a pas signé la C1 ni la C14. Voir <http://www.ilo.org/ilolex/french/convdsp1.htm> [dernier accès : 2/8/2011].

²⁰² Selon la loi chinoise, les gouvernements locaux peuvent autoriser une entreprise à recourir à un nombre additionnel d'heures lors de périodes de pointe. Le temps supplémentaire doit être rémunéré à 150 % les jours réguliers, à 200 % les fins de semaine et jours de congé, et à 300 % les jours fériés.

surcharges de travail en évitant les commandes démesurées et les délais trop courts. Elles misent aussi sur la formation pour transmettre aux fournisseurs de meilleures techniques de planification de la production et pour augmenter leur productivité, des facteurs clés pour réduire le temps supplémentaire excessif. Un rapport de Nike (2006, 45 t.l.) indique : « La pression de livrer le produit à temps l'emporte souvent sur la conformité au code de conduite et aux lois en vigueur ».

Dans leurs codes de conduite, Nike, Adidas et Puma fixent un maximum de 60 heures de travail par semaine, avec au moins une journée de repos. Les auditeurs constatent que le temps de travail excessif entraîne une fatigue chronique chez les employés, une réduction de leur efficacité, un nombre d'accidents plus élevé et un taux de roulement important dans les usines (Nike 2008, 2006). Les fournisseurs s'engagent souvent dans un cercle vicieux, alors que la perte de productivité entraîne des heures supplémentaires, et vice versa (Nike 2008).²⁰³

Les travailleurs ne voient pas toujours les heures supplémentaires comme un problème, leur objectif étant d'amasser le plus d'argent possible pendant les années qu'ils prévoient travailler en usine (Nike 2008, Adidas 2008, Puma 2001). Selon CLB (2006), le temps supplémentaire représente entre 30 % et 50 % du salaire total des travailleurs. Un fournisseur qui n'offre pas assez d'heures supplémentaires risque même de perdre ses ouvriers (Global Compact 2010b, Pun 2005, Play Fair 2004). Toutefois, il arrive fréquemment que les heures travaillées ne soient pas payées intégralement ou selon les taux prescrits, ou que le versement des salaires soit retardé.

4. Le niveau et le paiement des salaires

Deux problématiques majeures touchent la question des salaires en Chine : le niveau de la rémunération et le paiement intégral des heures. D'abord, les ouvriers chinois ont des revenus très différents selon les secteurs et les régions. Il n'existe pas de salaire minimum national en Chine, mais plutôt un salaire minimum différent dans chaque province et localité (compte tenu de la disparité dans les revenus et le coût de la vie). À la fin des années 2000, le salaire moyen mensuel dans le domaine manufacturier était d'environ 1750 yuans (285 \$ US) selon les données

²⁰³ Nike (2010ab) s'est donnée comme objectif d'éliminer le temps de travail excessif récurrent chez ses fournisseurs stratégiques dans les années à venir. Elle leur demande de remplir des formulaires d'autorisation du temps supplémentaire anormal. À la recherche de solutions, Nike a créé en 2005 une « Excessive Overtime Taskforce » composée de responsables de l'approvisionnement, des ventes, de la planification et de la responsabilité sociale.

officielles du gouvernement (CLB 2008b).²⁰⁴ Chez les travailleurs migrants, il se situait à 1420 yuans en 2009 (1840 incluant le temps supplémentaire et les bonus), mais 30 % d'entre eux touchaient moins de 1200 yuans (CLB 2010a,d). Or, selon une étude, le revenu *minimum* requis pour vivre dans le Guangdong serait d'environ 2300 yuans.²⁰⁵

Contrairement au coût de la vie, les salaires des ouvriers ont peu augmenté dans les décennies 1990 et 2000, ce qui les a empêchés d'accéder à une qualité de vie décente (Play Fair 2004, 2008).²⁰⁶ Compte tenu de l'inflation, ces travailleurs ont subi une diminution de leur pouvoir d'achat en termes réels (Huchet 2007). Dans la Chine actuelle, où la privatisation des services bat son plein, le manque de revenu a des conséquences dramatiques (CCC 2009, ECOSOC 2005). La pauvreté ambiante des travailleurs manufacturiers est la source première de leur endettement, leur malnutrition et leur santé fragile. Les salaires ont été maintenus à un bas niveau pour éviter une fuite des capitaux et un déménagement des usines. En 2010, à la demande du gouvernement central, les provinces ont proclamé des hausses du salaire minimum entre 20 % et 30 % afin contenir le mécontentement et retenir les travailleurs. Mais ces hausses ne sont pas toujours appliquées rigoureusement et restent encore de l'ordre du rattrapage, compte tenu de l'inflation.²⁰⁷

Ces années-ci, les ONG (CCC 2009, FLA 2010, Play Fair 2004, 2008a) et l'OIT (2008) étudient la possibilité d'établir un revenu de subsistance minimum garanti pour les travailleurs d'Asie. Pour Play Fair, un salaire décent permet aux travailleurs et à leur famille de vivre dans la dignité, c'est-à-dire de subvenir aux besoins de base tels que la nourriture, les vêtements, les soins de

²⁰⁴ Un employé ordinaire d'usine gagne entre 1000 et 2000 yuans par mois environ (160-320 \$ US) selon les régions et les secteurs (FWF 2008). Un technicien spécialisé, plus rare sur le marché, obtient 3 500 yuans (CLB 2010e). Un cadre chinois d'une grande entreprise a un salaire comparable à celui d'un cadre occidental (Gauchon 2006).

²⁰⁵ Le calcul est de l'ONG *Students and Scholars Against Corporate Misbehaviour* (SACOM 2010) de Hong Kong.

²⁰⁶ Selon les chiffres du gouvernement chinois, le salaire mensuel moyen des migrants du Delta de la rivière des Perles a augmenté d'à peine 10 \$ US entre 1994 et 2003 (Huchet 2007). En comparaison, l'inflation a atteint des taux de près de 5 % en 2007 et de 6 % en 2008, principalement à cause de la hausse des prix des aliments (plus de 12 %). Par exemple, le prix des œufs a augmenté de près de 22 %, et celui de la volaille de 32 % (CLB 2009a).

²⁰⁷ Des entreprises contournent ces hausses en diminuant les bonis ou en imposant des frais additionnels pour la nourriture et le logement, ce qui prive les ouvriers d'une hausse de leur niveau de vie (Play Fair 2008a, CLB 2009a).

santé, le logement, l'eau potable, l'électricité, l'éducation, le gardiennage des enfants, le transport et l'épargne.²⁰⁸

Une difficulté réside dans la fixation d'un revenu minimum qui fasse consensus, étant donné les disparités régionales dans le coût de la vie, les conditions économiques, la situation de l'emploi et les niveaux de développement.²⁰⁹ Le projet « Asia Floor Wage » propose de calculer un revenu minimum de base qui serait adapté selon les régions et converti dans les différentes devises (CCC 2009, E8). La proposition vise à hausser le niveau de vie général en Asie afin de prévenir une « course vers le bas » entre les pays à faibles salaires et de contrer les délocalisations d'un à l'autre. De son côté, la FLA (2010) a lancé le projet « Fair Wage Approach », lequel utilise le concept de « salaire juste » (plutôt que celui de revenu minimum) et met l'accent sur le dialogue et la négociation entre les employés et leur employeur.

Comme la plupart des codes de conduite, ceux de Nike, Adidas et Puma restent vagues sur la question des salaires. Ils indiquent que les salaires doivent au moins égaler les taux minimums fixés par les lois locales – les seules normes mesurables à l'heure actuelle – et que les heures travaillées (régulières et supplémentaires) et les avantages sociaux doivent être entièrement payés, selon les taux prescrits. Les trois entreprises semblent réticentes à reconnaître une définition précise d'un revenu de subsistance.²¹⁰ Elles croient qu'à long terme, la loi de l'offre et la demande génère des salaires justes et équitables pour les travailleurs, comme elle détermine le niveau des ventes et les profits des actionnaires (Nike 2008).²¹¹

²⁰⁸ L'OIT (2008) recommande aussi de tenir compte de ces éléments. Voir la C26 (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C026>) et la C131 (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C131>) [2/8/2011]. La *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* établit aussi le lien entre la dignité humaine et la juste rémunération (article 23,3). Voir CCC (2009) pour des données sur les besoins de base des ouvriers et leurs coûts.

²⁰⁹ Un forum organisé par la FLA (2003) et les universités Yale et Columbia a conclu qu'il n'y a pas d'approche « one-fits-all » en ce qui concerne la question des salaires, à cause de la variation des conditions locales.

²¹⁰ Lors de la campagne Play Fair (2008ab), les entreprises de marques athlétiques ont été amenées à se prononcer sur l'incorporation d'un revenu minimum dans leur code de conduite. Aucune des trois entreprises que nous étudions n'a voulu s'y engager. Oxfam (2006a) souligne toutefois les efforts d'Adidas (2003a,b) qui a conduit des recherches à ce sujet et a mis en place des projets pilotes de négociation collective chez ses fournisseurs indonésiens.

²¹¹ Pourquoi Nike, Adidas et Puma ne réduisent-elles pas leurs dépenses de marketing afin de hausser les revenus des ouvriers ? À cela Nike (2001, 2004) répond qu'elle ne peut pas distribuer arbitrairement des revenus plus élevés (que ce que le marché détermine), car la hausse des coûts mènerait à des prix de vente plus élevés, une chute de la demande et la perte d'emplois, ce qui n'est pas souhaitable pour les travailleurs. Dans une économie de libre

Les auditeurs doivent au minimum vérifier que les taux minimums fixés par les lois – les seules normes mesurables à l’heure actuelle – soient respectés et payés par les employeurs. Ils doivent s’assurer que les déductions sont légales et raisonnables et que les salaires sont réellement versés. Pour Nike (2008), il s’agit du « point de départ » des audits sur les salaires.

Dans l’industrie des souliers et vêtements, la rémunération des ouvriers dépend d’une combinaison d’éléments : salaire de base, paiement à la pièce, bonus de présence, bonus de productivité, temps supplémentaire, autres compensations. Cette rémunération est amputée de diverses déductions : logement, cantine, soins, pénalités (Play Fair 2008a, CCC 2009). Pour les auditeurs, il est difficile de convertir tous ces éléments en taux horaire et de le comparer à la législation en vigueur. Ils doivent : 1) calculer le taux horaire de la rémunération globale versée à l’employé (en tenant compte du total des heures travaillées) et le comparer au taux minimum fixé dans la région; 2) s’assurer que toutes les heures (régulières et supplémentaires) ont été comptabilisées; 3) vérifier si des déductions illégales ont été imputées aux salaires; 4) dans le cas de paiement à la pièce, s’assurer que la conversion [salaire unitaire x production de l’employé] équivaut au moins au taux horaire minimum légal; 5) vérifier que le temps supplémentaire et le travail de nuit sont rémunérés aux bons taux; 6) veiller à ce que la convention collective (s’il y a lieu) soit respectée (FWF 2008).

Le problème des heures impayées ou payées en retard est endémique en Chine et touche la majorité des ouvriers (Chan 2004). Le problème est criant, selon les auditeurs et les ONG rencontrés (E1, E2, E3, E4).²¹² Il n’est pas rare que les travailleurs doivent attendre jusqu’à trois mois pour recevoir le versement entier de leur salaire (Welford & Frost 2006). Des employeurs ne majorent pas les taux des heures supplémentaires, ou procèdent à leur propre calcul et versent des montants discrétionnaires en guise de compensation. D’autres fixent des quotas de production à atteindre au cours d’une journée de travail, des quotas élevés qui mènent automatiquement à des heures additionnelles, lesquelles ne sont pas payées (CLB 2006). Les employeurs aux prises avec des taux de roulement élevés sont tentés de retarder le versement des

marché, les entreprises ne survivent que si elles sont compétitives et offrent un rendement satisfaisant à leurs actionnaires. Les dépenses de marketing et de publicité servent à créer la demande pour les produits, explique Nike.

²¹² Le non-paiement des salaires est si répandu que le taux de recouvrement est devenu un indicateur de performance des gouvernements locaux. Selon le Bureau de la Sécurité publique du Guangdong, la moitié des « mass incidents » survenus dans cette province en 2008 avaient comme cause les arriérés de salaires dus aux travailleurs (CLB 2009a). La Loi du travail et la Loi sur les contrats de travail interdisent strictement le délai de paiement des salaires.

salaires afin de retenir les ouvriers et les forcer à revenir au retour des congés (Welford & Frost 2006, HRW 2008b).²¹³ Le temps supplémentaire s'apparente alors à du travail forcé, car les ouvriers risquent de ne pas être payés s'ils n'obéissent pas (FWF 2008, Play Fair 2004).

Des travailleurs font appel à l'arbitrage et aux tribunaux pour récupérer les sommes dues. Mais les employeurs sont habiles pour provoquer des délais, contester les jugements et gagner du temps jusqu'à l'abandon de la cause par le travailleur ou l'acceptation d'une compensation inférieure (CLB 2008b). Néanmoins, un bon nombre de travailleurs obtiennent gain de cause en justice, avec l'aide de réseaux d'avocats et d'ONG.²¹⁴

Bien au fait de ces problématiques, les auditeurs de Nike, Adidas et Puma doivent vérifier le système de paye des fournisseurs et les feuilles de temps remplies par les employés pour s'assurer que toutes les heures travaillées sont calculées et payées (Mamic 2004, FWF 2008). Ils veillent à que les fournisseurs remettent des talons de paye précis et complets aux travailleurs, et que ces derniers comprennent les déductions. Lorsqu'ils découvrent des cas de salaires non versés, ils exigent que le fournisseur fautif verse les montants dûs.²¹⁵

5. Le travail des enfants

Dans les années 1990, le travail des enfants est devenu un puissant symbole des « sweatshops », forçant les entreprises acheteuses à en faire une priorité. De nos jours, aux dires des intervenants rencontrés sur le terrain, il s'agit d'une problématique de second ordre chez les fournisseurs directs de Nike, Adidas et Puma (E1, E2, E4). Les heures excessives, les salaires, la liberté

²¹³ Lors du Nouvel An chinois, les ouvriers migrants retournent dans leur village natal pour visiter leur famille. Les employeurs craignent que plusieurs d'entre eux ne reviennent pas après le congé, d'où la tendance à retenir illégalement une portion de leur salaire.

²¹⁴ Pour l'année 2008, le gouvernement central a indiqué que les comités d'arbitrage et les actions en justice avaient permis à 7 millions de travailleurs de recouvrer plus 8 milliards de yuans en salaires (CLB 2009a, 2008b). Le total d'arriérés de salaires serait toutefois beaucoup plus élevé : plus de 66 milliards de yuans entre 2005 et juillet 2007 seulement, selon les chiffres du gouvernement. Afin de rendre les tribunaux plus accessibles, les frais juridiques ont été réduits et même abolis pour les causes d'arriérés de salaires. Pour l'exemple d'une cause gagnée par un travailleur du Guangdong qui a récupéré plusieurs mois de temps supplémentaire impayé, voir CLNT (11/2007, « A new precedent: Shenzhen furniture factory worker wins two years overtime back pay »).

²¹⁵ Selon Nike (2008), ses audits en Chine en 2005-2006 ont permis de récupérer près de 1 million \$ en salaires dus.

d'association et la santé et sécurité sont considérés comme des enjeux plus cruciaux actuellement en Chine.²¹⁶

Des études récentes (CLB 2007c) montrent toutefois que le problème est encore répandu en Chine chez les fournisseurs « anonymes », qui sont peu connus des entreprises acheteuses occidentales. Selon Mamic (2004), le problème aurait été transféré dans l'industrie domestique, moins visible que celle des biens destinés à l'exportation. Dans le secteur des souliers et du textile, on note la présence d'enfants dans des usines et des ateliers situés dans les provinces intérieures (ITUC 2007b). En 1996, l'OIT estimait qu'au moins 12 % des enfants étaient « actifs économiquement » en Chine (Huchet 2007).

FWF (2008) indique que, de nos jours, ce sont surtout des jeunes âgés entre 14 et 16 ans (et non pas de jeunes enfants) qui sont employés illégalement. La pauvreté des familles rurales force bien des adolescents à travailler pour fournir un revenu. Près de 20 millions d'enfants de travailleurs migrants (environ 10 %) travailleraient plutôt que de fréquenter l'école, selon des enquêtes citées par Huchet (2007).²¹⁷

Le travail des enfants est indissociable de facteurs culturels et socio-économiques. Il existe des différences de perceptions à propos de la place des enfants dans la société et de ce qui est acceptable comme travail. Même au strict plan normatif, il n'est pas aisé de trouver un compromis acceptable entre les droits des enfants à l'éducation et la santé et leur droit au travail.²¹⁸ La Convention 138 de l'OIT fixe à 15 ans l'âge minimal pour le travail rémunéré, mais permet les travaux légers pour les enfants de 13 et 14 ans, à la condition que leur santé et leur présence à l'école n'en soient pas affectées.²¹⁹ Les codes de conduite de Nike, Adidas et

²¹⁶ Le problème des enfants au travail serait plus grave en Inde, au Pakistan ou au Bangladesh, bien que l'on soupçonne que les statistiques chinoises sont biaisées et censurées (Huchet 2007). Selon Puma (2008), après avoir mené plus de 2500 audits, l'expérience montre que le travail des enfants n'est plus une problématique majeure.

²¹⁷ Les migrants qui ont des enfants ont un choix déchirant à faire : soit amener les enfants dans les villes et les soumettre à la « discrimination institutionnalisée », ou les laisser dans les villages aux soins de personnes plus ou moins fiables. Ces enfants sont ainsi susceptibles d'intégrer le monde du travail dès leur jeune âge.

²¹⁸ Comme le souligne Adidas (2010b), refuser à des adolescents de 15 ans le droit de travailler (là où les lois nationales l'autorisent) peut constituer de la discrimination. Voir la Convention relative aux droits de l'enfant : <http://www.unicef.org/crc/> [dernier accès 2/08/2011].

Puma fixent l'âge minimal à 15 ans (16 ans pour Nike) *ou* l'âge de l'école obligatoire *ou* l'âge de travail légal du pays (le plus élevé des trois).²²⁰

Les auditeurs doivent s'assurer que les preuves d'âge fournies sont véridiques, ce qui n'est pas toujours facile. Il est fréquent que des mineurs empruntent les cartes d'identité de leurs frères plus âgés pour se faire embaucher, d'où la nécessité de corroborer l'âge à l'aide de divers documents (certificats de naissance, permis de conduite) (E1, E2, Nike 2010b, Adidas 2010b).

Il y a quelques années, lorsque les cas d'enfants au travail s'accumulaient, la résiliation des contrats d'approvisionnement était l'une des sanctions les plus courantes. Aujourd'hui, les intervenants s'entendent sur le fait qu'elle doit constituer une solution de dernier recours, utilisée dans les cas de négligence majeure et récurrente de la part d'un fournisseur (Global Compact 2010b). Il y a des choses pires que de travailler dans une usine insalubre, rappelle un auditeur rencontré (E2). Les enfants peuvent se retrouver dans la rue, devenir des bandits ou des prostitués. Leur famille peut souffrir beaucoup de la perte de revenu. Plutôt que de précipiter la fermeture de l'usine, l'entreprise acheteuse peut chercher un terrain d'entente, par exemple demander aux gestionnaires de réserver des plages horaires pour les cours scolaires et d'assurer le transport sécuritaire des enfants entre la maison, l'usine et l'école (E2). L'une des solutions est la mise sur pied de programmes travail-école qui encadrent le travail des enfants tout en leur permettant d'acquérir une éducation élémentaire.²²¹

²¹⁹ La Chine a ratifié les Conventions de l'OIT sur l'âge minimal (138) et les pires formes de travail des enfants (182) respectivement en 1999 et 2002. Voir : <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C138> [dernier accès 2/08/2011].

²²⁰ Nike (2010b), Adidas (2010b) et Puma (2009a) prévoient les conditions auxquelles les ouvriers adolescents (de moins de 18 ans) ne doivent pas être exposés (travail de nuit, hauteur excessive, bruit, matières dangereuses, etc.).

²²¹ La fin du contrat n'améliore pas la situation des travailleurs, et souvent elle amplifie le problème (Global Compact 2010b). Le cas de Sialkot, au Pakistan, illustre la complexité de cette question. Nike a été critiquée pour avoir voulu mettre fin au contrat, affectant plusieurs familles au sein de cette communauté pauvre. Aujourd'hui, un programme parrainé par la FIFA, l'OIT, l'UNICEF, des ONG et des entreprises est chargé de surveiller la présence d'enfants, de conscientiser les fournisseurs et d'aider les familles et la communauté. Voir: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/insight/WCMS_071247/lang--en/index.htm [dernier accès 02/08/12].

6. Le travail forcé

Le travail forcé est un problème sérieux en Chine, celui-ci pouvant prendre des formes subtiles telles que la confiscation des cartes d'identité et le non-paiement des salaires afin de retenir les travailleurs, ou les menaces de renvoi en cas de refus du temps supplémentaire. Par ailleurs, le travail forcé serait systématique en Chine dans les prisons, les hôpitaux psychiatriques et les camps de réforme par le travail.²²² Comme le signale Huchet (2007, 50), « il est souvent difficile pour une entreprise étrangère de savoir si un fournisseur qui a pourtant « pignon sur rue » n'est pas issu du système carcéral », particulièrement dans le cas des fournisseurs de rangs éloignés. La Chine n'a pas ratifié les Conventions 29 et 105 de l'OIT sur le travail forcé et son abolition, lesquelles sont reprises dans les codes de conduite de Nike, Adidas et Puma.²²³ Ces dernières recommandent à leurs fournisseurs d'embaucher directement les travailleurs, plutôt que de faire affaire avec une agence de recrutement (Adidas 2010b). De même, les fournisseurs qui sous-traitent eux-mêmes doivent s'assurer qu'il n'y a pas de travail forcé en amont de la chaîne.

7. La discrimination

La Chine a ratifié les Conventions 100 et 111 de l'OIT sur l'égalité de la rémunération et sur la discrimination.²²⁴ En théorie, la discrimination est interdite par la loi chinoise : la Loi sur la promotion de l'emploi la rend illégale pour des raisons de race, de sexe, de religion et de statut.²²⁵ Elle permet aux travailleurs lésés de recourir aux tribunaux. Des enquêtes confirment cependant que la discrimination est courante dans le monde du travail chinois (CLB 2010g, ECOSOC 2005). Dans le domaine manufacturier, les femmes enceintes sont particulièrement

²²² Les termes chinois sont *Laogai* (camps de réforme pour criminels) et *Laojiao* (pour délits mineurs). Selon Huchet (2007, 51), « l'économie du *Laogai* est très largement utilisée par les autorités à tous les échelons de l'administration [...] pour des objectifs commerciaux qui n'ont rien à voir avec la réinsertion des prisonniers ».

²²³ La Convention 29 de l'ILO définit le travail forcé comme « tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel ledit individu ne s'est pas offert de plein gré ». Voir <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C029> [dernier accès 2/08/2011].

²²⁴ La Convention 111 de l'ILO définit la discrimination comme « toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ». Voir : <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C111> [dernier accès 2/08/2011].

²²⁵ Voir http://www.baliprocess.net/files/China/China_employment%20promotion%20law_2008-eng.pdf [2/8/2011].

vulnérables.²²⁶ Les leaders des conflits ouvriers risquent aussi de perdre leur emploi ou d'être arrêtés. Les porteurs du VIH et de l'Hépatite B – ils seraient au moins 130 millions en Chine – ont aussi beaucoup de difficultés à trouver un emploi ou à le conserver.²²⁷ Et, de manière générale, les travailleurs migrants subissent une « discrimination institutionnalisée ».

Pour les auditeurs, il est nécessaire de s'assurer que les gestionnaires des usines autant que les employés connaissent les normes internationales sur la discrimination, tout en sachant que les différences culturelles jouent un rôle dans la façon de les aborder (Mamic 2004). Nike (2010b), Adidas (2010b) et Puma (2009a) fournissent à leurs fournisseurs une liste de comportements qu'elles considèrent discriminatoires. La Chine étant un vaste pays comprenant des dizaines de groupes ethniques, de religions, de langages et de dialectes, les différences culturelles et le manque d'éducation augmentent les risques de discrimination. Dans les usines du Guangdong, les travailleurs migrants proviennent d'une vingtaine de provinces, tandis que les dirigeants sont souvent d'origine taïwanaise ou coréenne. Là où les violations sont récurrentes, les auditeurs recommandent à Nike, Adidas, Puma et aux autres entreprises acheteuses d'offrir des séances de formation en usine pour sensibiliser les individus à cet enjeu.²²⁸

8. Le harcèlement

Le harcèlement n'est pas formellement défini par des instruments internationaux, bien que plusieurs réfèrent au principe de dignité au travail (Mamic 2004). Cet enjeu est corolaire de la compréhension qu'en ont les individus, chacun avec ses normes culturelles.²²⁹ Certains comportements, comme la violence physique et les agressions sexuelles, sont plus faciles à identifier comme atteintes à la liberté et la dignité des individus. Mais compte tenu de l'environnement industriel, des méthodes de production à la chaîne, de la culture de

²²⁶ Nike (2010b), Adidas (2010b) et Puma (2009a) prévoient des protections pour les femmes enceintes.

²²⁷ Dans les dernières années, les tribunaux ont rendu des verdicts favorables à des travailleurs discriminés parce qu'ils étaient porteurs de l'Hépatite B, obligeant les employeurs ont leur verser des compensations (CLB 2008a). Par ailleurs, Nike (2008) a participé à des projets en Chine pour faire la prévention du VIH sida.

²²⁸ Nike (2008) relate le cas de travailleurs migrants – surtout des femmes – provenant du Xinjiang et d'origine musulmane qui éprouvent des problèmes d'intégration, notamment parce qu'ils communiquent difficilement en mandarin. Nike a incité les fournisseurs concernés à mettre en place des mesures pour les accommoder, dont des classes de mandarin, des repas adaptés et des salles de prières.

²²⁹ L'OIT (2003) reconnaît elle-même la complexité d'élaborer des indicateurs universels en matière de normes du travail, surtout celles qui touchent les valeurs sociales et éthiques.

communication hiérarchisée et du mode de gestion de style militaire que l'on retrouve dans bien des usines chinoises, il est difficile pour les auditeurs de déterminer avec certitude les actes de violence verbale, d'abus psychologique ou de harcèlement sexuel. Les gestes de harcèlement sont souvent cachés (Nike 2001), et plusieurs usines n'ont pas de normes établies sur les règles de disciplines acceptables (Adidas 2000).

Les auditeurs doivent analyser attentivement la composition de la main d'œuvre et prévoir des procédés de vérification et des questions d'entrevue appropriés (Mamic 2004). Dans les usines, les femmes sont en forte proportion, ce qui augmente les risques de harcèlement et de violence. Les travailleuses craignent souvent les représailles et hésitent à parler ouvertement de ces sujets avec les auditeurs. Ceux-ci doivent donc faire preuve de sensibilité et de respect à leur égard. Ils doivent aussi vérifier la sécurité des dortoirs et le respect de l'intimité (Oxfam 2004).

En somme, bien qu'il n'existe pas de définition universelle des « sweatshops », les principaux types d'abus qui leur sont attribués concernent les conditions de travail pénibles imposées aux ouvriers – lesquelles ont des incidences directes sur leur santé et leur qualité de vie – tout autant que la violation de droits fondamentaux, dont celui de se regrouper librement et de former des syndicats indépendants. L'exploitation des travailleurs peut prendre différentes formes, dont certaines sont subtiles et difficiles à détecter. Les ouvriers migrants sont parmi les plus vulnérables. Ils occupent les emplois les plus dangereux et sont fréquemment victimes d'intimidation, de chantage, de retenues abusives ou de retard dans le versement de leur salaire.

CHAPITRE 6

L'APPORT DES AUDITS À L'AVANCEMENT DES DROITS DES TRAVAILLEURS

Ce dernier chapitre est consacré aux résultats de notre étude de cas et à l'articulation d'une réponse à notre problème de recherche. L'étude des stratégies d'audit de Nike, Adidas et Puma nous a permis de conceptualiser quatre conditions de base requises pour que les audits sociaux puissent contribuer au renforcement des droits des travailleurs dans les pays en développement :

- 1- Les audits doivent impliquer directement les travailleurs tout au long du processus et servir à les éduquer et les outiller.
- 2- Les audits doivent mener à des améliorations durables dans les pratiques de gestion des fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- 3- Les audits doivent viser l'application des normes fondamentales du travail – la liberté d'association au premier chef – dans toutes les usines sous-traitantes.
- 4- Les auditeurs doivent posséder les compétences professionnelles leur permettant de prévenir, détecter et communiquer les problématiques qui affectent les travailleurs.

Dans les pages qui suivent, nous indiquons pourquoi ces conditions sont nécessaires, évaluons si elles sont satisfaites ou non dans les audits actuels et analysons les facteurs clés qui expliquent pourquoi elles ne sont pas remplies, le cas échéant.

1. Première condition : L'implication des travailleurs dans le processus d'audit

« Être assis dans le bureau d'une grande entreprise à Londres, ou au quartier général de l'ONU à New York, et présumer de ce qui est le mieux pour les travailleurs et les communautés dans les pays en développement, n'est plus une option faisable » (Lund-Thomsen 2008, 1016 t.l.).

Protéger et aider les travailleurs : il s'agit de la raison principale invoquée par Nike, Adidas et Puma pour justifier la mise en place d'un système de codes de conduite et d'audits sociaux au sein de leurs réseaux de production. Les travailleurs représentent les « utilisateurs finaux » des codes et des audits et sont les acteurs les plus vulnérables et les plus affectés par les conditions de travail (Lund-Thomsen 2008).

Par conséquent, ils doivent jouer un rôle de premier plan dans l'identification des problèmes dans leurs usines, d'autant plus qu'ils sont sur les chaînes de montage tous les jours (O'Rourke 2006). Sans une participation directe des travailleurs au processus d'audit, on risque fort de passer à côté des enjeux les plus importants pour eux. À l'aide d'entrevues, d'observations et

d'analyse de documents, les auditeurs sont en mesure de relever les infractions les plus frappantes (ventilation inadéquate, dortoirs dangereux, équipements non sécuritaires, nourriture non hygiénique, etc.). Cependant, les conditions de vie des travailleurs ne se résument pas à ces éléments de base, et rien de garanti que les critères des auditeurs correspondent aux préoccupations véritables des travailleurs.

Les auditeurs doivent réussir à capter les aspects « invisibles » qui ne se voient pas en surface et qui ne ressortent pas de leurs brefs entretiens avec les travailleurs et de leur passage rapide dans les usines (CCC 2005a, O'Rourke 2003). L'épuisement, le stress et l'accumulation de dettes sont des exemples de sujets susceptibles de passer sous le radar des auditeurs (E3, E8). Pourtant, ces problématiques sont si importantes qu'elles mènent fréquemment à la mort et au suicide d'ouvriers, comme en fait foi l'actualité récente en Chine. De plus, comme nous l'avons indiqué précédemment, les auditeurs ont du mal à démontrer des abus tels que le harcèlement, la discrimination et la violence psychologique parce que les travailleurs hésitent à aborder ces sujets lors de leurs courtes rencontres avec les auditeurs.

À plus haut niveau, la participation directe des travailleurs est nécessaire pour éviter de construire des structures bureaucratiques et des formes de régulation en apparence dédiées à l'avancement des droits des travailleurs mais qui en réalité représentent davantage des intérêts corporatistes (Ottaway 2001). Le système des codes de conduite et des audits sociaux repose sur des acteurs non élus par les populations, des acteurs qui ont leur propre agenda et qui veulent accroître leur influence. On n'a qu'à constater le nombre croissant de firmes d'audit, de consultants, d'organismes de certification, d'associations industrielles, d'ONG et d'autres organisations privées qui profitent de l'engouement autour de la responsabilité sociale.

Le processus d'audit ne doit donc pas être la chasse gardée des entreprises et des ONG basées aux États-Unis et en Europe (Owen & al. 2000, Lund-Thomsen 2008). La marginalisation des travailleurs fait en sorte que ceux-ci sont traités comme des « objets passifs » ou des victimes, plutôt que comme des agents de changement (Sobczak 2006, Pun & Sum 2005).

1.1. Les travailleurs sont-ils suffisamment impliqués dans les audits actuels ?

Globalement, cette condition n'est pas satisfaite. À l'heure actuelle, les travailleurs participent peu à l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes d'audit pourtant destinés à améliorer leurs conditions. Leur participation se résume principalement à répondre aux questions des auditeurs lors de leur collecte de données, ce qu'ils font parfois activement, mais souvent passivement. Ils ne participent pas aux phases préliminaires servant à préparer l'audit, ni aux phases suivant l'audit, par exemple pour la révision des résultats et l'élaboration d'un plan correctif. Dans bien des cas, ils ne sont pas mis au courant des résultats des audits (E1, E2, E8).²³⁰ Le processus d'audit est mené de haut en bas par les entreprises acheteuses et leurs partenaires (organismes de certification, ONG et organisations internationales).

L'une des conséquences est que les audits ont surtout permis jusqu'ici de nettoyer en surface les problématiques visibles (conditions insalubres, travail des enfants), sans réellement s'attaquer aux causes profondes de la détresse des travailleurs (E3, Oxfam 2010). Selon les ONG rencontrées, les audits ne fournissent qu'un aperçu de ce qui se passe réellement dans les usines et ne permettent pas cerner le véritable impact du travail sur la vie des ouvriers. Ils se comparent souvent à des « tours guidés » (E3) durant lesquels les auditeurs font le tour de l'usine, parlent à quelques employés et remplissent leur grille de vérification, mais sans prendre le temps d'approfondir les enjeux.

Depuis quelques années cependant, Nike, Adidas et Puma tentent d'améliorer les canaux de communication avec la main d'œuvre, à l'aide de mécanismes : sessions de formation, lignes téléphoniques confidentielles, enveloppes pré-payées distribuées aux ouvriers, boîtes à suggestions, forums de discussion, sondages, rencontres à l'extérieur de l'usine, etc. (E7). Elles cherchent à conscientiser les travailleurs à l'utilité des audits et à tenir compte de leur opinion.

Les auditeurs remettent aux ouvriers leurs coordonnées et celles des lignes d'assistance qui leur sont destinées (Nike 2009, Adidas 2007b, Puma 2008). Ces dernières sont généralement opérées en collaboration avec des organisations indépendantes, telles que *Hong Kong Christian Industrial Committee* (HKCIC) et *China Labour Support Network* (CLSN) (Nike 2009; Adidas

²³⁰ Les mesures correctives sont déterminées principalement par les auditeurs et les entreprises. Le manque de consultation avec les travailleurs et les fournisseurs entraîne souvent une incompréhension et une indifférence qui font en sorte que ces mesures ont un impact limité (CCC 2005a).

2009, 2008; Puma 2006).²³¹ Des centaines de travailleurs auraient eu recours à ces lignes d'assistance pour signaler des problèmes (Adidas 2009, 2007b; Puma 2009, 2006). Cependant, en proportion du total de la force de travail, peu de travailleurs utilisent ces services (en Chine notamment), de l'aveu même des entreprises.

Nike, Adidas et Puma ont aussi organisé des forums regroupant des travailleurs d'Asie du Sud pour discuter des enjeux les concernant, dans le but d'adapter les audits à leur réalité (Adidas 2004). Mais la proportion de travailleurs rencontrés est marginale. Ces forums ne peuvent donc remplacer l'implication active et directe des travailleurs lors des audits qui se déroulent dans leurs usines. Une autre initiative est celle de Nike (2009) qui a procédé en 2008 et 2009 à un vaste sondage auprès d'ouvriers en Chine et au Vietnam afin de recueillir l'opinion des travailleurs au sujet de leurs conditions. Aussi, la FLA (2010) pilote depuis 2010 un programme continu de « focus groups » conçu pour « intégrer la perspective des travailleurs » au processus d'audit.²³² On ne peut pas mesurer pour l'instant l'impact de ces mesures sur la mobilisation et la participation des ouvriers.

1.2. Quels facteurs expliquent le manque d'implication des travailleurs dans les audits ?

Le premier facteur découle de la nature même des audits sociaux, lesquels constituent un système « extérieur » aux travailleurs et mené essentiellement de « haut en bas ». Dans les usines, les multiples codes de conduite (des entreprises acheteuses et des organismes de certification) sont distribués aux employés, traduits dans leur langue et affichés sur les murs.²³³ Toutefois, malgré la visibilité des codes et la présence régulière d'auditeurs, les travailleurs chinois restent plutôt indifférents à ce système de régulation provenant de l'étranger. Les codes et les certifications restent surtout l'affaire des gestionnaires des usines qui les placardent partout afin de montrer leur « bonne » conduite.

²³¹ En tant que tierces parties, ces organisations sont plus à même de recueillir les demandes des ouvriers, de les filtrer et de les référer à l'entreprise concernée. Elles sont aussi en mesure de référer les travailleurs en difficulté à d'autres organismes pouvant leur venir en aide (assistance juridique, soins médicaux, aide psychologique, etc.).

²³² Typiquement, les discussions se déroulent en compagnie de 6 à 10 ouvriers dans un « environnement relaxe qui encourage les individus à s'exprimer ouvertement et à discuter d'enjeux sensibles » (FLA 2010, 5 t.1.). Des usines en Chine ont servi de projet pilote.

²³³ Selon les auditeurs rencontrés (E1, E2), les codes sont généralement bien visibles dans l'usine et chaque ouvrier en reçoit une copie en main propre.

Les acteurs sur le terrain sont unanimes sur ce point : les travailleurs n'ont rien à faire des codes de conduite et des audits. Ils voient des codes accrochés au mur, mais ils ne s'en préoccupent pas. Ils ne savent pas à quel code se référer, ni à qui adresser leurs demandes, d'autant plus qu'ils fabriquent différentes marques (E3, E4, E8). Ils ne misent pas réellement sur les codes de conduite et les audits sociaux pour améliorer leurs conditions, ayant peu de contrôle et d'influence sur ce système. Ils ne voient pas en quoi ces instruments corporatifs occidentaux peuvent les aider à lutter pour leurs droits (Pun & Sum 2005). Leur participation ayant été peu sollicitée jusqu'ici, ils jugent que ce système de régulation est paternaliste. À cela s'ajoutent une certaine méfiance et une crainte de dévoiler aux auditeurs des renseignements qui pourraient compromettre leur emploi ou menacer leur sécurité.

Néanmoins, les auditeurs constatent un changement graduel dans l'attitude des ouvriers. Il y a quelques années à peine, ceux-ci étaient plus craintifs; ils se contentaient de répondre le strict minimum aux questions des auditeurs. Ils sont devenus plus proactifs et rapportent plus fréquemment les violations commises dans leurs usines (Puma 2008).²³⁴

Le deuxième facteur provient du manque de pouvoir juridique des codes de conduite et des audits sociaux. Ces instruments n'ont pas force de loi : ils ne mènent à aucune sanction judiciaire en cas de non-respect et ne peuvent pas être invoqués devant les tribunaux chinois. Par conséquent, ils sont perçus par les ouvriers comme de vagues énoncés qui ne procurent pas réellement de droits car ils ne sont pas transposés directement en termes légaux dans leur pays. Comme l'illustre Daugareilh (2005), les codes de conduite constituent « une réponse non juridique à un problème juridique ».

C'est pourquoi les ouvriers chinois et les ONG de terrain concentrent leurs efforts sur les actions juridiques contre leurs employeurs et sur l'organisation de grèves et de manifestations, *et non pas* sur les codes et les audits. Les ouvriers chinois, comme nous l'avons vu, ont mis en branle leur propre dynamique de revendications et d'actions collectives. Ils tentent de prendre en charge eux-mêmes la défense de leurs droits, en se servant des lois en vigueur. La voie de la

²³⁴ Les travailleurs du Guangdong sont maintenant habitués de se faire interroger par les auditeurs qui visitent leurs usines, ce qui est moins le cas dans les régions du Nord de la Chine, moins industrialisées (E1, E2, E3).

justice leur semble plus prometteuse, comme en font foi les causes qu'ils ont remportées au cours des dernières années.

Le troisième facteur résulte d'une sur-représentativité des acteurs intermédiaires (« professionnals stakeholders ») dans le processus d'audit, combinée à une sous-représentativité des acteurs directement touchés (« end stakeholders »). Dans le débat sur les « sweatshops », ce ne sont pas les travailleurs qui font le plus de bruit, ce sont plutôt les porte-paroles des entreprises, des ONG et des médias. Depuis deux décennies, les entreprises de marque ont consacré beaucoup d'énergie à tenter de satisfaire les « formateurs d'opinion » que sont les ONG, les journalistes et les groupes de pression. Ces parties prenantes sont vocales, menaçantes et organisées, tout le contraire des travailleurs chinois qui ne disposent même pas du droit d'association (Arenas & al. 2009). Comme le rappellent Grant et Keohane (2005), les acteurs les plus puissants et les plus habiles réussissent souvent à influencer le développement de structures qui sont à leur avantage.²³⁵

Les ONG ont joué un rôle important dans le développement des codes de conduite et des audits sociaux. Toutefois, elles restent des acteurs « intermédiaires », et non pas des représentants directs des ouvriers. Même lorsqu'elles disent donner une voix aux travailleurs et croient sincèrement agir dans leurs intérêts, la question se pose à savoir si elles ont la légitimité de parler en leur nom (Fox & Brown 1998). Comme les autres acteurs, les ONG sont sélectives dans les intérêts qu'elles défendent et ne sont pas à l'abri d'influences.²³⁶

Ainsi, l'actuel système de codes de conduite et d'audits sociaux met en évidence les rapports de force inégaux qui existent au sein du système mondial de production. Les entreprises, les

²³⁵ Selon Mitchell et al. (1997), les entreprises doivent concentrer leur attention sur les parties prenantes qui possèdent ces trois attributs : 1) le pouvoir (la capacité d'imposer sa volonté à l'entreprise, d'une façon coercitive, utilitaire ou normative); 2) la légitimité (l'adéquation avec les normes et valeurs de la société); et 3) l'urgence (le degré d'attention immédiate requis). Par exemple, les militants et les investisseurs détiennent un pouvoir important sur l'entreprise, soit celui de provoquer une variation significative de sa valeur boursière, ce qui rend leurs revendications incontournables et urgentes. À l'inverse, les parties prenantes qui ont peu de voix dans la société (les ouvriers, les migrants, les fermiers, les enfants) se trouvent souvent « noyées » dans le vaste bassin de parties prenantes (Prieto-Carron & al. 2006, Jenkins 2005). Le terme « partie prenante » lui-même peut être interprété de multiples façons et être récupéré par une panoplie de groupes (Morvan 2008, Mercier 2001).

²³⁶ Grant et Keohane (2005, 38) soulignent que « les ONG sont les représentantes virtuelles de populations. [Elles] ne sont pas légitimement reliées à une population définie ». Elles se présentent comme des représentantes de la société civile, mais les liens avec celle-ci demeurent flous (Dufour 2009). Aussi, des organisations s'apparentent à des ONG mais poursuivent en réalité des objectifs économiques ou politiques (Cohen 2004).

consommateurs, les investisseurs, les ONG et les militants du Nord ont beaucoup plus d'influence que les ouvriers du Sud (O'Rourke 2006). Les projets multipartites (notamment en matière d'audit) qui en découlent peuvent donc sembler crédibles en apparence, mais sans pour autant avoir des retombées pour les acteurs les plus affectés (Fransen & Kolk 2007).

2. Deuxième condition : La transformation durable des pratiques de gestion

« Les audits visent à prendre la température d'une usine afin de diagnostiquer les problèmes et de les traiter. Comme les maladies, les problèmes mis au jour lors des audits peuvent dépendre de facteurs sociaux complexes » (Auret van Heerden, président de la FLA, cité dans Puma 2009, 51 t.l.).

L'expérience des vingt dernières années montre que les audits seuls mènent généralement à peu d'amélioration, d'où l'importance de les accompagner de formation et de soutien aux fournisseurs. En lui-même, un audit n'est pas un remède aux problèmes; sa fonction est d'établir un diagnostic et de recommander des solutions possibles. Après avoir reçu le rapport des auditeurs, il revient à l'entreprise acheteuse de prendre les décisions qui s'imposent : soit poursuivre la relation avec le fournisseur et veiller à ce que la situation s'améliore, soit mettre fin au contrat et s'approvisionner ailleurs. L'amélioration des conditions dans une usine repose sur la qualité des audits (pour identifier les problèmes et comprendre leurs causes), mais surtout sur le travail de suivi effectué par la suite pour mettre en place des changements adéquats.

2.1 Les audits actuels mènent-ils à des changements durables tout au long de la chaîne ?

Globalement, cette condition n'est pas satisfaite. Malgré la succession d'audits, des problématiques sont récurrentes au sein des réseaux de production, telles que le temps supplémentaire excessif et le non-paiement des salaires. Bien des fournisseurs pris en défaut lors des audits corrigent temporairement la situation, mais reprennent par la suite leurs mauvaises habitudes. Le calfeutrage ne mène pas à une transformation durable des conditions de travail.

Plusieurs problématiques récurrentes ont des causes plus profondes et plus complexes que la simple « mauvaise volonté » des fournisseurs. Elles découlent de déficiences majeures dans la gestion de la production et des ressources humaines. Les fournisseurs n'ont pas toujours les compétences et les moyens techniques et financiers pour instaurer des systèmes efficaces. Les auditeurs rencontrés constatent que plusieurs usines possèdent de l'équipement désuet,

dangereux et inefficace (E1, E2, E6). L'organisation du travail comporte des lacunes évidentes qui affectent la productivité et grugent les marges de profit des fournisseurs. Ces lacunes sont à l'origine de plusieurs problématiques : mauvaise planification de la production, goulots d'étranglement le long de la chaîne, gaspillage de ressources, mauvaise répartition de la main d'œuvre, délais dépassés, mauvaise prévision des flux financiers, etc.²³⁷

Il en découle des violations aux droits des travailleurs, telles que l'utilisation excessive du temps supplémentaire, le non-paiement des salaires et le maintien de conditions de travail dangereuses. Si les gestionnaires des usines ne détiennent pas les compétences et les ressources pour aménager adéquatement le temps de production en fonction des commandes, ou pour planifier les rentrées et les sorties de fonds futures, alors il est probable que le temps supplémentaire soit endémique lors des périodes de pointe et que les salaires soient versés en retard.

2.2 Quels facteurs expliquent la difficulté des audits à parvenir à des changements durables ?

Le premier facteur provient de la fragmentation et de l'étendue géographique des chaînes de production. À l'heure actuelle, les entreprises ne peuvent pas prétendre exercer un contrôle d'un bout à l'autre de la chaîne (de la plantation du coton jusqu'au produit fini). Les audits sociaux n'en couvrent qu'une petite fraction seulement. Jusqu'ici, les audits de Nike, Adidas et Puma ont principalement touché les fournisseurs de premier rang (le premier niveau de la chaîne), c'est-à-dire ceux avec qui elles détiennent un lien contractuel direct. Les niveaux les plus en amont demeurent peu audités (Nike 2009, Adidas 2009, Puma 2008).²³⁸

Les réseaux de fournisseurs sont à ce point dispersés qu'il est difficile de contrôler les comportements de tous les agents, d'autant plus que la base de fournisseurs évolue constamment.

²³⁷ Sethi (2003) confirme qu'il y a beaucoup de progrès à faire pour améliorer l'efficacité des usines en Chine. Les auditeurs de Nike (2006) constatent que la majorité des fournisseurs possèdent des systèmes « immatures ». Trois grandes sources de problèmes sont identifiées par Nike (2009) chez ses fournisseurs : 1) un système de gestion inefficace; 2) un manque de connaissances; 3) un manque d'engagement. Pour sa part, la FLA (2010) rappelle que la gestion des ressources humaines est une discipline relativement jeune en Chine.

²³⁸ Tous secteurs confondus, les audits sociaux touchent essentiellement les fournisseurs de premier rang des entreprises de marque. Les fournisseurs des rangs éloignés, de même que ceux qui fabriquent des produits « sans nom » (qui ne sont pas associés à une marque connue), restent peu surveillés. Wells (2007) estime que le nombre d'usines destinées à l'exportation dans les pays en développement se chiffre entre 200 000 et 300 000, et jusqu'à 1 million en incluant les petits ateliers.

Le processus de fabrication met à contribution des dizaines de fournisseurs, situés dans différents pays et à divers niveaux de la chaîne. Les pièces A, B et C d'un même produit peuvent être fabriquées respectivement dans des usines coréenne, indonésienne et pakistanaise, puis expédiées en Chine pour y être assemblées dans une usine de Guangzhou, avant d'être envoyées dans une usine de Canton pour y être terminées et testées. Cette contrainte structurelle limite la capacité d'audit, surtout au-delà des deuxième et troisième niveaux. Les audits « éclairent quelques recoins de la chaîne de production mondiale, mais l'obscurité enveloppe le reste » (Klein 2002).

Nike (2009), Adidas (2009) et Puma (2008) prévoient auditer davantage de fournisseurs indirects dans les années à venir. Cependant, il leur restera difficile de s'assurer que l'ensemble du processus de production est respectueux des droits humains, puisque leurs chaînes d'approvisionnement sont complexes à décortiquer. Elles s'étendent à plusieurs pays et impliquent une multitude de liens contractuels entre agents et sous-agents. Comment s'assurer, entre autres, que les matériaux utilisés ne contiennent pas déjà des violations aux droits (si le coton est recueilli par des enfants, par exemple).²³⁹ L'analyse du cycle complet de chaque produit constitue en soi une tâche colossale.

Le deuxième facteur est l'incapacité des audits jusqu'ici à transmettre des « capacités locales », c'est-à-dire à contribuer à une amélioration notable des pratiques de gestion des fournisseurs. En théorie, les audits ont deux fonctions principales (IIA 2010a,b). D'abord, ils remplissent une fonction d'assurance, c'est-à-dire qu'ils évaluent la conformité des fournisseurs au code de conduite et ils en rendent compte aux parties prenantes. Ensuite, ils remplissent une fonction pédagogique, c'est-à-dire qu'ils analysent les causes profondes des problèmes, émettent des recommandations et enseignent les meilleures pratiques de gestion. La valeur ajoutée des audits se trouve dans ce rôle pédagogique axé sur la transmission des connaissances et le développement de meilleurs systèmes, lesquels auront une influence positive sur les conditions à long terme.²⁴⁰

²³⁹ Pour reprendre les mots d'un intervenant rencontré (E5), il est illusoire de penser que des codes de conduite et des programmes d'audit peuvent réussir à contrôler des sous-traitants jusqu'au 5^e rang de la chaîne. Si les entreprises acheteuses peuvent réussir à améliorer significativement les conditions chez leurs fournisseurs de 1^{er} et 2^e rangs, ce sera déjà un avancé important qui pourrait se répercuter sur le reste de la chaîne.

²⁴⁰ Les auditeurs doivent conserver une indépendance et maintenir une distance par rapport à l'objet vérifié (Arens & al. 2004). C'est justement parce qu'ils ne sont pas impliqués dans la gestion de l'approvisionnement que les

En réalité, on constate sur le terrain que les auditeurs se cantonnent principalement à leur fonction d'assurance. Ils sont davantage perçus comme des inspecteurs ou des policiers chargés de détecter des lacunes et de distribuer des mesures correctives, plutôt que comme des conseillers dédiés à bâtir des « capacités locales ». Dans leur forme actuelle, les audits sont davantage axés sur la *détection* des problématiques plutôt que sur leur *prévention*. Ils permettent d'identifier les symptômes des problèmes, mais n'arrivent pas à les corriger à la source. Ils interviennent souvent *après* que les problèmes soient survenus (FLA 2008a).

À l'heure actuelle, la responsabilité sociale semble être unilatéralement imposée par les entreprises acheteuses occidentales, sans tenir compte des spécificités et des besoins des partenaires locaux. Elle est perçue par les fournisseurs chinois comme un « luxe » trop dispendieux à implanter (Gao 2007). Les entreprises acheteuses font l'erreur d'exiger l'application des normes, mais sans avoir bien « contextualiser » leur mise en œuvre (Lund-Thomsen 2008).²⁴¹ Les fournisseurs implantent les mesures demandées simplement pour plaire aux auditeurs, mais sans en avoir une réelle compréhension et acceptation. Plusieurs n'ont pas encore incorporé l'idée que l'amélioration des conditions de travail – salaires, horaires, avantages sociaux, dortoirs, nourriture, sécurité – peut entraîner une augmentation majeure de la productivité, ce qui compense pour les investissements supplémentaires.

Ce contexte ne favorise ni l'apprentissage, ni la collaboration, et engendre un climat de méfiance à l'égard des codes de conduite et des audits. Il n'est sans doute pas étranger aux fraudes et aux fausses déclarations si courantes chez les fournisseurs en Chine. Les fournisseurs aimeraient obtenir l'assurance que leurs investissements en responsabilité sociale – qui augmentent leurs coûts de production – seront « récompensés » par une relation stable et profitable avec les

auditeurs sont en mesure d'y porter un regard objectif. Ceci dit, les normes internationales d'audit interne reconnaissent les deux rôles complémentaires des auditeurs, soit celui de *vérificateur* et celui de *consultant*. Elles demandent cependant de bien distinguer les mandats (vérification *vs* consultation), de faire appel à des équipes différentes et d'effectuer une rotation régulière entre les auditeurs afin de préserver une indépendance suffisante.

²⁴¹ Comme l'écrit Rocher (2000, 129), il faut tenir compte du rôle des « récepteurs locaux », c'est-à-dire les « adaptations que les acteurs locaux font des modèles culturels occidentaux » et la façon dont ils les « intègrent à la vie de leur collectivité » (cité dans Vallée & al. 2003). Par exemple, les codes et les audits des entreprises sont souvent perçus « comme des normes extérieures, comme une autre manifestation des rapports asymétriques entre les entreprises multinationales et les pays en voie de développement », indiquent Vallée et al. (2003, 25).

entreprises acheteuses.²⁴² De plus, la grande majorité des fournisseurs situés dans les rangs éloignés de la chaîne de production ont très peu d'intérêt à investir en responsabilité sociale : ils sont « anonymes », ne possèdent pas de marque de commerce, sont financièrement instables et n'ont pas de relation directe avec l'entreprise acheteuse (CLB 2008a).²⁴³

Pour les années à venir, Nike (2009), Adidas (2009) et Puma (2008) prévoient concentrer leurs efforts d'audits sur un nombre restreint de fournisseurs clés, tout en augmentant l'étendue des audits et en travaillant à l'amélioration des systèmes. Elles ont déjà entrepris d'offrir aux fournisseurs des formations sur l'instauration de système de gestion plus modernes et efficaces, dans le but de résoudre les lacunes en matière de planification, de gestion des délais, de qualité des produits, de santé et sécurité, de gestion des déchets, etc.²⁴⁴ Par exemple, en planifiant avec précision la production d'une commande, les fournisseurs peuvent prévoir le temps nécessaire pour chaque étape de fabrication, le nombre d'heures et d'employés requis, les versements de salaire qui devront être effectués, etc. Une planification efficace permet d'assurer dès le départ le respect du code de conduite : nombre d'heures de travail maximum, paiement à temps des salaires, respect des pauses et des congés obligatoires, etc.²⁴⁵ À terme, l'objectif souhaité est que la conformité au code de conduite se confonde avec la gestion quotidienne de l'usine, plutôt que d'être constamment en réaction face aux exigences des auditeurs (Mamic 2004, ETI 2005a).

²⁴² À long terme, des investissements en responsabilité sociale peuvent avoir des impacts positifs sur la productivité, l'image de marque, la santé de la main d'œuvre et les résultats financiers (Porter & Kramer 2006). À court terme cependant, il s'agit de sorties de fonds qui doivent être assumées. Or, les fournisseurs n'ont souvent pas la marge de manœuvre requise et craignent une dégradation de leur situation financière, déjà précaire pour beaucoup d'entre eux (Mamic 2004). Comme l'écrit Berger (2006, 107), « la fabrication est devenue un service aux marges étroites ».

²⁴³ Selon Nike (2006, 22 t.l.), « plusieurs fournisseurs ont une vision à court terme de leurs relations avec les acheteurs et, par conséquent, une vision à court terme de leurs relations avec les travailleurs ».

²⁴⁴ Par exemple, Adidas (2009, 2007b) a organisé des centaines de séances de formation avec des fournisseurs en Chine pour cibler les zones de réduction de coûts et d'économies d'énergie. Adidas (2007b) a aussi lancé en 2007 en Chine le programme *Human Resources Management Systems Project* qui vise l'instauration d'indicateurs de performance (ex : taux de roulement, accidents de travail) sur des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la condition ouvrière. Un autre exemple est de Nike (2008) qui a développé (dans le Guangdong en Chine) une formation à l'intention des superviseurs des lignes de montage afin d'aborder des sujets tels que la sécurité, les mesures disciplinaires, l'esprit d'équipe, la communication, etc.

²⁴⁵ À l'inverse, le recours continu au temps supplémentaire est inefficace, car il augmente les accidents, fragilise la santé des ouvriers, entraîne un taux de roulement élevé et nuit à la qualité des produits (Sethi 2003, Mamic 2004).

Les auditeurs jouent un rôle dans l'évaluation des besoins en formation (Nike 2004, Adidas 2007b, Puma 2001). Lors des audits, ils sont en contact direct avec les ouvriers et les gestionnaires dans les usines, et sont à même de formuler des recommandations ciblées. Ceci est particulièrement vrai pour les auditeurs internes, qui disposent de plus de temps sur place et reçoivent un mandat plus large que celui des auditeurs externes. Ceci dit, il faudra quelques années avant de pouvoir évaluer si cette approche axée sur la formation réussira à modifier la perception défavorable de bien des fournisseurs à l'égard des audits et entraînera des changements durables dans les modes de gestion.²⁴⁶

Un obstacle susceptible de limiter le transfert de ressources et d'expertise est la crainte des entreprises acheteuses de partager leur savoir-faire et de se faire voler leurs procédés techniques. Elles craignent qu'en aidant leurs fournisseurs à améliorer leurs capacités, elles aident aussi leurs concurrents, car ceux-ci profiteront de ces améliorations (Berger 2006).²⁴⁷ Les risques sont d'autant plus présents dans un pays comme la Chine où la propriété intellectuelle est mal protégée et où il n'y a pas de système juridique indépendant.²⁴⁸

Le troisième facteur est le manque de concertation entre les entreprises acheteuses. Aucune entreprise, si puissante soit-elle, ne peut à elle seule résoudre les problèmes du système mondial de production. Les audits sociaux ne sont pas des remèdes magiques, encore moins s'ils sont menés en vase clos. Or, Nike, Adidas et Puma n'ont pas encore intégré leurs pratiques d'audit, même si elles partagent un grand nombre de fournisseurs. Les auditeurs de chaque entreprise acheteuse et de chaque organisme de certification se succèdent dans les usines, chacun avec leurs grilles d'évaluation et leurs méthodologies.

²⁴⁶ Play Fair (2008a) met en garde contre la pensée magique : il n'a pas encore été démontré que la hausse de la productivité et l'instauration de meilleurs systèmes de gestion ont des répercussions positives sur les salaires et les conditions des employés. Dans un pays comme la Chine où il n'y a pas de liberté syndicale et de négociation collective, les employés n'ont pas les moyens de s'assurer que les économies engendrées leur seront redistribuées.

²⁴⁷ « Chaque fois que des technologies et des compétences sont transférées vers un partenaire, on risque de voir apparaître un nouveau concurrent », prévient Berger (2006, 309). Le risque est aussi de voir des entreprises ne rien investir pour bâtir des capacités locales mais bénéficier néanmoins des efforts des concurrents (« free-rider »).

²⁴⁸ Dans l'univers de la marque, le design, les couleurs et les autres qualités visuelles sont essentiels à la singularité du produit. En Chine, le risque de se faire voler des secrets industriels est bien présent. Plus de trois millions de produits Nike contrefaits ont été découverts aux douanes et chez des manufacturiers en 2007 seulement (Nike 2008).

Le secteur des souliers et des vêtements athlétiques est aux prises avec une « audit fatigue » – une expression bien répandue sur le terrain. Les fournisseurs sont fatigués d’être vérifiés et re-vérifiés, et d’être submergés de codes, de normes, d’inspections et de formulaires à remplir. « Actuellement, il y a trop d’audits, et trop de codes », nous a indiqué un auditeur (E1 t.1.). Il est difficile d’établir le nombre total annuel d’audits. CCC (2005a) estime qu’il s’en déroule environ 30 000 annuellement dans le secteur des vêtements dans le monde, sur environ 200 000 à 300 000 lieux de production. Dans le Guangdong, les fournisseurs indiquent être inspectés environ 15 fois par année, et certains le sont plus de 40 fois (Huchet 2007, Nike 2009, E1, E2).²⁴⁹ Les fournisseurs reçoivent parfois des messages contradictoires lors de ces divers audits.

Bien qu’un véritable système concerté tarde à se mettre en place, on note une volonté chez Nike, Adidas et Puma de parvenir à une collaboration plus étroite. Celle-ci prendra différentes formes : discussions sur les meilleures pratiques d’audit, partage d’information au sujet des fournisseurs, plans correctifs communs, partenariats pour des projets de formation et réalisation conjointe d’audits. Elles réalisent qu’elles font face aux mêmes enjeux – travailleurs migrants, absence de liberté d’association, travail des enfants, revenu minimum – et qu’elles ne peuvent y remédier seules (Nike 2009, 2004; Puma 2008). La collaboration vise aussi à éliminer les coûts (temps, transport, honoraires) liés au dédoublement des procédures, lesquels sont en partie refacturés aux fournisseurs. « Il n’est pas nécessaire que chaque entreprise acheteuse conduise un audit distinct sur chaque fournisseur », reconnaît le vice-président de Puma (2008, 30 t.1.). Plutôt que d’auditer à tour de rôle le même fournisseur, il serait plus efficient qu’elles mènent les audits conjointement ou, à tout le moins, qu’elles mettent en commun les résultats de leurs inspections et qu’elles s’entendent sur les mesures correctives à implanter.²⁵⁰

²⁴⁹ Le développement d’accréditations telles que ISO 14000 et SA 8000 a aussi contribué à augmenter le nombre d’audits sociaux et environnementaux.

²⁵⁰ L’objectif de Nike (2009) est de couvrir dans les prochaines années au moins 30 % de son réseau par le biais d’audits multipartites. Récemment, des projets de plates-formes communes (dont la *Fair Factories Clearinghouse* et la *Sustainable Compliance Initiative*) ont été initiés afin de centraliser les résultats des audits menés par Nike, Adidas, Puma et d’autres entreprises sur les fournisseurs qu’elles ont en commun (Adidas 2008, 2007a, Puma 2006). Également, Nike, Adidas (et Reebok) et Puma ont mis sur pied en Chine en 2006 le *Multibrand Human Resource Management Systems Project* dont l’objectif est d’améliorer les systèmes de gestion des ressources humaines de 40 fournisseurs clés situés dans les régions du Guangdong, de Fuzhou et de Shanghai (Puma 2006). Ce projet conjoint consiste à la mise en place de comités inter-départements au sein des usines pour favoriser la cohérence des pratiques de production, d’embauche, de rémunération et de gestion des fonds.

Le quatrième facteur concerne la pression exercée par les entreprises acheteuses sur leurs fournisseurs directs, laquelle se répercute en cascade sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et sur la main d'œuvre. Il y a des incohérences entre les codes de conduite et les politiques d'achat (prix, délais) des entreprises acheteuses (Huchet 2007).²⁵¹ Les fournisseurs subissent une double pression – commerciale et éthique – de la part de Nike, Adidas et Puma. D'un côté, ils doivent fournir la production demandée aux prix les plus bas possibles et dans les délais les plus courts. De l'autre, ils doivent se conformer aux codes de conduite, sous peine de perdre leur contrat. Bien des fournisseurs ne détiennent pas l'expérience, les compétences et les systèmes pour faire face à cette double pression. Ils transfèrent alors cette pression sur le dos des travailleurs.

Tous les acteurs rencontrés sur le terrain ont fait mention de la réalité difficile des fournisseurs qui, pour parvenir à livrer les produits dans les délais demandés et au prix fixé, n'ont souvent d'autres choix que de recourir au temps supplémentaire, de maintenir des conditions précaires et de conserver les salaires bas, voire même de retenir leur versement. Lorsque les périodes de pointe de la production coïncident avec des périodes de pénurie et de roulement élevé de la main d'œuvre, les auditeurs observent davantage d'enfants au travail, de temps supplémentaire excessif, de retenues sur les salaires et de registres de paye falsifiés (E2).²⁵²

Les enquêtes montrent que les entreprises acheteuses exigent des réductions de prix de 5 % à 10 % année après année (Welford & Frost 2006, Play Fair 2004). Les délais de livraison demandés ont aussi raccourci au cours de la dernière décennie, ce qui rend difficile le respect de la semaine maximale de 60 heures (AMRC 2004, Oxfam 2004). Le niveau de bénéfices des entreprises sous-traitantes en Chine ne dépasse souvent pas 5 % (Su 2009).²⁵³ Dans bien des cas, leur survie passe par le maintien de conditions de travail précaires, et par l'imposition de

²⁵¹ Les pratiques d'achat font référence « à la manière dont les grandes marques, les détaillants et les agents organisent la manière dont ils achètent leurs produits aux fabricants » (CCC 2008b, 14).

²⁵² Pour des cas de fournisseurs pris à la gorge, voir *Bloomberg Businessweek*, 27/11/2006, « Secrets, Lies, And Sweatshops » et *Financial Times*, 21/04/2005, « Code of Conduct Implementation in China: Laying a False Trail ».

²⁵³ Voir aussi « Last call for Guangdong shoemakers », *China Business*, 05/02/2008.

conditions similaires aux autres partenaires de la chaîne situés en amont.²⁵⁴ Le tableau présenté à l'annexe 11 illustre la suite de conséquences.

Dans les dernières années, Nike (2009), Adidas (2007b) et Puma (2008) ont reconnu que les délais de livraison et l'ampleur des commandes dépassent parfois les capacités des fournisseurs, ce qui contribue aux heures excessives. Elles constatent que les fournisseurs hésitent à refuser des commandes, même s'ils ne possèdent pas les systèmes pour calculer les impacts de ces commandes sur les horaires et les conditions de travail. Elles se disent prêtes à envisager des solutions, comme la réorganisation des commandes et la prolongation des délais. Il est encore trop tôt pour évaluer les effets réels de cette prise de conscience.

Ceci dit, la pression ne vient pas toujours des entreprises de marque, mais souvent des grands entrepreneurs sud-coréens, hongkongais et taïwanais (ex : Yue Yuen) dont la position devient hégémonique (CCC 2004).²⁵⁵ Ceux-ci ne sont pas des « victimes » d'un système qui les dépasse. Ils négocient davantage d'égal à égal avec les entreprises de marque puisqu'ils fabriquent pour plusieurs d'entre elles, ce qui leur évite d'être dépendants (Merk 2008). Selon Appelbaum (2006), on assiste à une réorganisation graduelle du pouvoir au sein des chaînes d'approvisionnement, alors que ces entrepreneurs augmentent leur rapport de force. Ils externalisent et délocalisent eux-mêmes leur production selon les conditions du marché. Par conséquent, pour l'entreprise acheteuse, une relation stable avec l'un de ces fournisseurs ne signifie pas une relation stable avec une usine particulière, et encore moins avec un groupe de travailleurs en particulier (MSN 2007).²⁵⁶

²⁵⁴ Un entrepreneur en Chine porte un double chapeau : il est le sous-traitant d'une entreprise en aval de la chaîne, mais il est aussi l'acheteur d'un autre fournisseur en amont de qui il veut soutirer le meilleur prix (Gao 2007). Par ailleurs, le mode de production « juste-à-temps » (décrit au chapitre 2) imposé par les entreprises acheteuses est exigeant pour les fournisseurs. Ceux-ci doivent simultanément répondre aux délais serrés, aux exigences de qualité et aux normes du travail. Les commandes d'achat sont nombreuses et fréquentes pour chaque ligne de produits (Gleim 2007, Mamic 2004). Aux yeux de CCC (2008b), ce système « transfère les risques vers le fournisseur ».

²⁵⁵ Ces dernières années, la production de souliers Nike est surtout divisée entre 5 grands fournisseurs directs : Yue Yuen, Tae Kwang, Chang Shin, Pan-Asia Group et Feng Tay (Play Fair 2008ab). De multiples autres fournisseurs sont mis à contribution tout au long de la chaîne, mais ce sont ces grands fournisseurs qui livrent les produits finis.

²⁵⁶ Les usines de Yue Yuen ont fait l'objet d'enquêtes de la part d'ONG, de chercheurs et de journalistes qui ont révélé plusieurs cas de violations aux droits des travailleurs. Voir CCC (2004), CCC et al. (2002) et *The Washington Post*, 3/11/1996, « Boot Camp at the Shoe Factory: Where Taiwanese Bosses Drill Chinese Workers to Make Sneakers for American Joggers ». Depuis, sous la pression de Nike, Adidas et de ses autres grands clients, Yue Yuen a dû améliorer les conditions dans ses usines et s'est doté de son propre code de conduite (Merk 2008).

3. Troisième condition : L'application des droits fondamentaux dans toutes les usines

« La meilleure manière de répondre à de mauvaises conditions de travail, de protéger les droits de l'homme fondamentaux, d'assurer la décence et d'améliorer les salaires, c'est de donner aux travailleurs le pouvoir de s'organiser » CCC (2008b, 6).

Pour les ouvriers chinois, l'obtention des droits d'association et de négociation collective représente un combat crucial à cause de leur impact potentiel sur le processus démocratique et sur le respect de l'ensemble des autres droits du travail (santé et sécurité, salaires, avantages sociaux, etc.). Comme l'indique CCC (2008b, 6), la liberté d'association constitue « le mécanisme institutionnel clé qui donne du pouvoir aux travailleurs et donc atténue l'asymétrie du pouvoir ». Il s'agit d'un « droit habilitant » qui permet aux ouvriers de participer directement à l'amélioration de leurs conditions (Global Compact 2010a).²⁵⁷ À l'inverse, l'absence de représentation syndicale facilite le maintien de conditions précaires (CCC 2010). Quant à la négociation collective – lorsque menée de bonne foi dans un contexte d'égalité et de représentativité, elle constitue le meilleur moyen de trouver des solutions constructives aux problèmes qui surviennent dans les usines et de réduire les tensions entre employés et employeurs, souligne CLB 2008a.

Selon le *Représentant spécial de l'ONU sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales*, la responsabilité des entreprises à l'égard des droits fondamentaux est « indépendante des devoirs des États ». Non seulement elles ne peuvent se cacher la tête dans le sable, mais elles doivent être pro-actives pour s'assurer qu'elles ne se rendent pas complices d'abus, ce qui implique de mettre en œuvre une vérification diligente continue afin d'identifier les risques potentiels et de corriger les atteintes détectées au sein de leur réseau. Autrement dit, elles doivent adopter des mesures concrètes et intervenir auprès des partenaires d'affaires sur lesquels elles exercent une influence, même si elles ne contrôlent pas tous les facteurs socio-politiques (ONU 2008, 2009).

²⁵⁷ Selon le Global Compact (2010a, 17 t.l.), les droits d'association et de négociation collective ont « un grand impact sur le développement et le renforcement de la démocratie » et contribuent à « l'existence d'une réelle et indépendante société civile ». Ils permettent de réguler les relations industrielles, autrement que par l'intervention de l'État. CCC (2005b, 4 t.l.) souligne leur effet positif sur le développement économique, car ils contribuent à une meilleure distribution des bénéfices, favorisent un climat de travail serein et permettent « de mettre en relation les objectifs sociaux et les demandes du marché ».

3.1 Les audits parviennent-ils à assurer le respect des droits fondamentaux dans les usines ?

Globalement, cette condition n'est pas satisfaite. Jusqu'à maintenant, les codes de conduite et les audits sociaux ont été peu efficaces dans l'avancement des droits d'association et de négociation collective en Chine, et n'ont pas mené à l'émergence de syndicats indépendants. Bien qu'elles se disent en faveur du respect des droits fondamentaux du travail et que leurs codes de conduite reprennent les normes de l'OIT, Nike, Adidas et Puma n'arrivent pas à provoquer des changements significatifs en matière de représentation ouvrière dans les usines de leurs fournisseurs chinois. Malgré tout, elles continuent de s'y approvisionner.

Ces entreprises ont déjà tenté des expériences d'élections sur les lieux de travail, en s'appuyant sur certaines clauses de la loi chinoise. À ce jour, l'expérience la mieux connue – et la première du genre répertoriée – est celle de Reebok (aujourd'hui filiale d'Adidas) qui a demandé au début des années 2000 que des élections libres soient organisées dans des usines de ses fournisseurs du Sud de la Chine (Reebok 2005; Rowland 2009; Chan 2007, 2004; Huchet 2007). L'initiative prévoyait que les cellules élues s'enregistrent à l'ACFTU, le syndicat officiel.²⁵⁸ Des élections ont eu lieu en 2001, 2002 et 2003. L'expérience se serait propagée à plus de 300 autres entreprises privées au cours de la seule année 2003 (Chan 2004). Le mouvement s'est cependant essoufflé et n'a pas connu d'effet d'entraînement.²⁵⁹

Il demeure difficile de conclure que cette expérience ait permis de faire avancer les droits du travail en Chine, bien qu'elle soit perçue comme un pas dans la bonne direction (Rowland 2009, Adidas 2007c, Reebok 2005). Les ouvriers ont pu saisir cette opportunité pour s'impliquer dans la résolution de certains problèmes, mais l'impact a été jugé décevant à la fois sur les conditions, les salaires et la mobilisation des ouvriers. Surtout, ce projet n'a pas eu de suites durables. Entre

²⁵⁸ La législation chinoise n'autorise que le syndicat de l'ACFTU, mais elle contient des clauses qui ouvrent la porte à l'élection d'employés dans les usines (Chan 2004). Pour un récit du déroulement de ces élections (candidats, discours, vote), voir *Financial Times*, 12/12/ 2002, « Sewing a seam of worker democracy in China ».

²⁵⁹ L'ACFTU a d'abord conservé une position neutre face à ces expériences, puis s'est déclarée en accord, tout en critiquant l'ingérence étrangère de Reebok dans les affaires internes de la Chine (Chan 2004). Parmi les facteurs d'échec (relatif), on note l'absence de cohésion entre Reebok et l'ACFTU, le manque d'expérience des travailleurs, l'intervention des autorités politiques et la prise de contrôle du processus par les gestionnaires des usines (Rowland 2009). Sous haute surveillance, les syndicats élus sont rapidement devenus inactifs (Chan 2007).

autres, Adidas (qui a acquis Reebok en 2006) a été critiquée pour son manque de persévérance dans la poursuite de l'expérience (Rowland 2009).

Aujourd'hui, Nike, Adidas et Puma misent plutôt sur la formation et sur l'instauration de canaux de communication entre les travailleurs et les gestionnaires. Elles prônent le développement de « moyens parallèles » pour impliquer les travailleurs dans la négociation et la résolution des enjeux qui les concernent, à l'intérieur de ce que les lois chinoises permettent.²⁶⁰ Il peut s'agir, par exemple, de comités ouvriers formés pour discuter de santé et sécurité, de relations de travail ou de productivité, ou de groupes de discussion destinés à recueillir les commentaires des employés.²⁶¹ Généralement bien accueillis, ces « moyens parallèles » constituent « un point de départ pour permettre aux ouvriers de s'impliquer dans l'amélioration de leurs conditions », selon Puma (2008, 31, t.l.). Ils contribuent à éduquer les ouvriers à une certaine expérience de la démocratie et de la négociation. Mais ils ne sont pas une fin en soi et ne peuvent pas remplacer le respect intégral des droits fondamentaux, rappellent toutefois les ONG et les chercheurs.²⁶² Rien n'indique jusqu'ici qu'ils favoriseront l'émergence des syndicats indépendants, d'où la difficulté d'y voir une avancée majeure dans le renforcement des droits des travailleurs (CCC 2008a, 2005b). Les recherches menées chez des fournisseurs de Nike, Adidas et Puma montrent d'ailleurs que les comités d'ouvriers sont souvent sous le contrôle des gestionnaires (Merk 2008, Play Fair 2008a).²⁶³

²⁶⁰ Ces « moyens parallèles » s'inscrivent aussi dans les recommandations du *Représentant spécial* de l'ONU John Ruggie : dans les pays non démocratiques, les entreprises doivent « trouver des façons de respecter l'esprit des normes internationales, sans violer les lois nationales » (Global Compact 2010b, 156, t.l.).

²⁶¹ Certains fournisseurs permettent l'élection de représentants ouvriers au sein de ces comités de travail, à la demande d'entreprises acheteuses comme Nike et Adidas et Puma. Nike (2004) a tenté une expérience en Chine en 2004 : 11 représentants ont été élus par les 8000 ouvriers d'une usine afin de former un comité chargé de recueillir les plaintes sur les conditions de travail. Ces représentants ont participé à des rencontres avec les gestionnaires et le syndicat officiel de l'usine relié à l'ACTFU.

²⁶² ETI écrit (2005b 7, t.l.) : « [Nous] n'avons jamais pensé qu'il était possible de faire des affaires équitablement dans des pays qui bafouent systématiquement les droits fondamentaux des travailleurs. [Mais nous] constatons la domination de la Chine dans le système manufacturier global, et le refus des entreprises de déplacer leur production vers des États démocratiques. [C'est pourquoi] dans les pays qui ne respectent pas la liberté d'association – et seulement dans ces pays – nous demandons aux entreprises de faciliter la mise en œuvre de moyens parallèles de liberté d'association [et de soutenir] l'établissement d'autres formes de représentation ouvrière ».

²⁶³ Selon CCC (2005a, 35 t.l.), il existe un risque que ces moyens soient perçus comme de faux substituts aux syndicats, et qu'ils renforcent le paternalisme et le contrôle des employeurs et des autorités politiques sur la main d'œuvre. L'organisation d'élections par l'employeur peut également amener une confusion et détourner l'attention.

3.2 Quels facteurs expliquent la difficulté des audits à faire appliquer les droits fondamentaux ?

Le premier facteur provient des contradictions entre les codes de conduite et les lois nationales, lesquelles sont des contraintes à la capacité d'action des audits. Impuissants, les auditeurs se butent aux structures domestiques. Sur papier, les codes de Nike, Adidas et Puma s'appuient sur la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail* de l'OIT. Sur le terrain toutefois, leurs auditeurs ne peuvent que constater le refus de la Chine de respecter ces droits, dont celui de former des syndicats libres et indépendants.

Les structures domestiques (le régime politique, le cadre légal, l'attitude des autorités politiques, les normes culturelles) influencent grandement la façon dont les normes internationales du travail sont appliquées dans un pays.²⁶⁴ C'est ce qui découle des travaux de Risse et Sikkink (1999) qui révèlent que l'implantation durable des normes sur les droits humains requiert un système politique qui respecte la primauté du droit. Risse-Kappen (1995) indique aussi que les normes internationales pénètrent davantage un pays ou un secteur lorsqu'elles sont reprises et portées par les structures domestiques et les mouvements locaux.

Dans le même sens, Mamic (2004) montre que, dans les pays sans structure ni historique de liberté syndicale, les travailleurs n'ont qu'une faible connaissance des droits du travail et du fonctionnement d'un syndicat. Ballinger (2010), qui a examiné les conditions de travail au Vietnam, révèle que la concentration des pouvoirs politiques dans les mains d'un État-Parti (comme c'est aussi le cas en Chine) fait en sorte que les gestionnaires des usines ne peuvent agir qu'à l'intérieur des limites fixées par les autorités locales et nationales.²⁶⁵ Nike (2004, 38) reconnaît également que la représentation ouvrière est difficile à implanter dans les pays qui n'ont pas l'habitude des « dialogues constructifs » entre employés et employeurs.

²⁶⁴ Selon une recherche menée par des chercheurs de l'Université Cornell, on retrouve quatre modèles différents de relations employeur-employé au sein des réseaux de Nike, Adidas et Puma (tous pays confondus) : 1) le contrôle unilatéral de l'employeur; 2) le partage d'information entre employés et employeur; 3) la consultation entre employés et employeur; 4) la négociation collective (Adidas 2007b). Le quatrième modèle est celui qui présente le moins de violations aux droits du travail.

²⁶⁵ Ballinger (2010) y voit une alliance État-entreprise qui sert les besoins du système capitaliste mondial, au détriment de ceux des ouvriers. Il reproche au mouvement de responsabilité sociale de légitimer les structures en place (plutôt que de tenter de les remplacer).

Pour leur part, Clark et Chan (1995) ont démontré qu'un modèle explicatif sur l'impact des normes internationales dans les pays en développement doit prendre en considération l'ensemble des « forces structurelles » à l'œuvre dans une société, c'est-à-dire les valeurs sociales largement partagées et imprégnées dans l'économie et la politique. Pour reprendre l'expression de Hofstede (1992), il y a des « distances culturelles » qui touchent les questions d'éthique, de droit et de gouvernance. Nous apprenons ces concepts dans le contexte d'une culture spécifique.²⁶⁶ Des enjeux ne peuvent pas être analysés à partir de la seule perspective occidentale, par exemple le travail des enfants et le harcèlement, ou les notions de favoritisme et de conflit d'intérêts.

Ainsi, plusieurs facteurs légaux, sociaux, économiques, politiques et culturels ont un impact sur l'implantation d'un code de conduite et la réalisation d'un audit. Tel que discuté au chapitre 5, il existe des obstacles majeurs aux droits d'association et de négociation collective en Chine. De surcroît, les auditeurs ne disposent pas d'indicateurs uniformes et reconnus permettant d'évaluer concrètement l'état et l'évolution du droit d'association au sein d'une usine (CCC 2005a).²⁶⁷ Par exemple, un comité d'employés élus chargés de discuter de santé et sécurité est-il une preuve de la bonne volonté du fournisseur, ou est-ce une façade pour camoufler l'interdiction de former un syndicat indépendant ? Compte tenu des multiples formes et significations que prennent les « moyens parallèles », les auditeurs ont de la difficulté à juger de leur valeur. L'expression est utilisée avec un sens large, parfois sans lien avec l'activité syndicale.²⁶⁸ À l'annexe 12, nous présentons une série d'indicateurs potentiels élaborés par des auditeurs.

Ceci dit, même en référant à des balises précises issues des normes internationales, les auditeurs n'ont pas le choix de tenir compte du principe de souveraineté nationale (à la base du droit international). Les usines chinoises sont d'abord tenues de respecter les lois de leur pays, sans

²⁶⁶ Hofstede (1992, 139 t.l.) définit la culture comme une « programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ». Pour lui, la culture est « une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus d'un pays. [...] Les membres d'une culture sont conditionnés par leur système de valeurs qui induit des comportements particuliers dans une situation précise » (Chevrier 2003, 51). Par exemple, la culture confucéenne met l'emphase sur des vertus – le respect, l'humilité, la subordination, la loyauté, la séniorité, l'ordre – qui sont ancrées comme normes sociales depuis très longtemps (Li 2007).

²⁶⁷ Dans le domaine de l'audit (financier ou social), il faut des normes sur lesquelles baser le jugement. Celles-ci doivent être acceptées, mesurables et comparables (Arens & al. 2004).

²⁶⁸ CCC (2005a, 35 t.l.) reproche aux auditeurs de « considérer souvent les comités d'ouvriers comme des preuves de conformité au droit d'association, alors que ce n'est pas du tout le cas ».

quoi elles subiront les représailles des autorités politiques et ne pourront plus opérer. Dans le même sens, si les auditeurs outrepassent ou défient les lois chinoises, ils ne pourront plus entrer en relation avec les travailleurs et leur fournir du soutien (E1, E2).²⁶⁹ Ils doivent donc s'en tenir à cerner objectivement l'état de la situation et à rapporter fidèlement les faits. Après, il revient aux entreprises acheteuses de prendre position, de décider si elles continuent ou non de faire affaire dans ce pays et de choisir d'exercer ou non une pression sur les autorités, d'où le deuxième facteur explicatif qui suit.

Le deuxième facteur est la position de non-ingérence des entreprises acheteuses dans les affaires internes des pays qui ne respectent pas le droit d'association. Plutôt que d'être proactives, Nike, Adidas et Puma font le choix de ne pas intervenir directement pour initier ou demander la création de syndicats libres en Chine, s'en tenant à l'encouragement de moyens de représentation alternatifs. Cette déclaration Adidas (2008, 8 t.l.) est représentative de leur relative neutralité : « Nous ne détenons pas l'influence politique que les militants tentent de nous attribuer, [et] nous ne croyons pas non plus que nous pouvons légitimement interférer dans le discours [des] gouvernements ». ²⁷⁰ Comme l'indique Mamic (2004), les entreprises privilégient souvent les « engagements mous » et adoptent des positions de compromis. Sur papier, elles prônent le respect des Conventions de l'OIT. Sur le terrain, elles restent neutres, se gardant de s'immiscer dans les affaires internes de la Chine pour ne pas nuire à leur positionnement dans cet immense marché de consommateurs.

Bien que leurs codes de conduite prônent le respect des droits humains, Nike, Adidas et Puma acceptent néanmoins de faire affaire dans des pays qui ne respectent pas ces droits. Afin de « gérer » cette contradiction, les trois entreprises ont développé une position de compromis. Nike (2009, 162) exige de ses fournisseurs qu'ils respectent les libertés d'association et de négociation collective – incluant le droit de former ou de joindre un syndicat ou une autre organisation en toute liberté, sans intimidation, interférence ni représailles – *dans les limites de*

²⁶⁹ Les auditeurs rencontrés croient que leurs recommandations constituent de petites avancées qui, modestement, peuvent aider les travailleurs dans leur lutte. Ils tentent de rendre les normes mesurables dans le contexte du pays où ils se trouvent, plutôt que d'utiliser des notions confuses qui n'ont pas de bases juridiques dans ce pays.

²⁷⁰ « Nous reconnaissons l'importance de promouvoir et de protéger les droits humains dans le monde. Nous croyons également que le secteur privé peut jouer un rôle constructif dans l'avancement de cet objectif. Nous reconnaissons, toutefois, les limites de nos capacités à entraîner un changement au niveau international. Nous concentrons donc nos efforts dans les domaines qui se trouvent dans notre propre sphère d'influence » (Adidas 2008, 7 t.l.).

ce que les lois locales permettent. Elle demande que les gestionnaires négocient de bonne foi avec les représentants des employés et qu'ils honorent les termes de la convention collective.

De son côté, Adidas reconnaît l'importance du droit d'association, tout en insistant sur son incapacité à imposer ce droit aux fournisseurs et au gouvernement chinois. Elle maintient une position « neutre » à l'égard des syndicats : elle n'encourage pas la formation de syndicats, mais ne l'empêche pas non plus.²⁷¹ « Nous croyons que ce n'est pas notre rôle, en tant que partenaire d'affaires, de s'impliquer directement pour promouvoir l'élection d'employés et la formation d'associations dans les usines de nos fournisseurs [...] Mais nous croyons que ces associations ont un rôle important » (Adidas 2003c, 24; 2007b, 27 t.l.). Pour sa part, Puma (2008) mentionne qu'elle n'initie pas la création de syndicats dans une usine, mais qu'elle veut favoriser une atmosphère propice à l'exercice de ce droit.²⁷² Les trois entreprises disent s'assurer lors des audits que les militants syndicaux ne subissent pas de représailles. Quant aux différences entre leurs codes et les lois chinoises, elles indiquent que les normes les plus strictes doivent s'appliquer. Il s'agit toutefois d'une pratique difficile à appliquer dans la réalité, car on ne peut pas forcer un État à abroger ses lois.

Ceci dit, il n'y a pas de consensus au sujet de la meilleure stratégie à adopter pour faire avancer les normes fondamentales du travail en Chine. Certains croient que les entreprises transnationales devraient utiliser leur rapport de force (en tant qu'investisseurs) pour mettre de la pression sur le gouvernement chinois pour qu'il respecte les droits fondamentaux. D'autres jugent cette avenue irréaliste et prônent plutôt l'accomplissement de progrès graduels.

4. Quatrième condition : Les compétences professionnelles des auditeurs

« Il n'y a pas de substituts pour des auditeurs compétents, tenaces et motivés qui, sur le front, parcourent les usines et interviewent les travailleurs » Mamic (2004, 352).

Les audits doivent comporter un degré d'assurance suffisamment élevé (Arens & al. 2004). Les choix méthodologiques – sélection de l'échantillon, protocole d'entrevues, procédés analytiques – ont un impact majeur sur la valeur de la démonstration. Des audits bâclés ou superficiels ont

²⁷¹ « Notre position au sujet des droits d'association et de négociation collective a toujours été neutre, c'est-à-dire ni pour ni contre les syndicats », indique Adidas (2003c, 24, t.l.).

²⁷² « Nous ne pouvons pas forcer les fournisseurs ni les travailleurs à se syndiquer. Nous préférons créer une atmosphère positive qui favorise le dialogue entre les employés et les gestionnaires » (Puma 2008, 54, t.l.).

un effet néfaste pour les travailleurs, car ils donnent une fausse impression que les conditions sont acceptables, alors qu'elles ne le sont pas (CCC 2005a).

Dans le domaine des droits du travail, les problématiques sont complexes et multidisciplinaires, ce qui oblige les auditeurs à posséder un grand bagage de connaissances, autant aux plans technique, économique, politique et juridique (Caron & al. 2006). Les auditeurs financiers, habitués à vérifier des chiffres, font parfois difficilement le saut dans l'univers de l'audit social. De leur côté, certaines ONG manquent de compétences techniques et de jugement professionnel (Painter-Morland 2006).

La valeur et la crédibilité d'un audit dépendent aussi du degré d'indépendance des auditeurs (Lee 1998). « Sans indépendance, la fonction d'attestation est dénuée de sens », rappellent Arens et al. (2004, 62). Les auditeurs doivent avoir une distance suffisante par rapport à l'entité vérifiée afin de pouvoir porter un jugement neutre et libre de tout parti pris. Ils doivent émettre une opinion intègre et fiable à laquelle les parties prenantes accorderont de la crédibilité.²⁷³ Ainsi, les audits sur les droits du travail exigent un haut niveau de professionnalisme.

4.1 Les audits sociaux sont-ils menés avec professionnalisme et offrent-ils une assurance élevée ?

Globalement, cette condition n'est pas satisfaite. Les compétences et les méthodes des auditeurs sociaux – qui ont fait l'objet de beaucoup de critiques au tournant des années 2000 – se sont améliorées dans les dernières années. Cependant, ces progrès se concentrent surtout dans les secteurs les plus surveillés par le marché et les plus touchés par les actions des militants, comme celui des souliers et des vêtements athlétiques. Dans des secteurs moins en vue et moins avancés au plan de la responsabilité sociale, les compétences et des méthodes d'audit ne semblent pas avoir autant progressé et la qualité des audits demeure inégale.

Nike, Adidas et Puma sont parmi les entreprises pionnières dans le domaine de l'audit social et celles ayant développé les modèles les plus complets (FLA 2009, CCC 2005a, OIT 2003). Elles ont « pavé la voie », selon les mots de FLA (2009).²⁷⁴ Au contraire, bien des entreprises

²⁷³ Arens et al. (2004, 62) écrivent : « Sans croire à l'indépendance absolue, la recherche de cette qualité doit tout de même constituer un objectif vers lequel on tend et qui peut être atteint dans une certaine mesure ».

« anonymes » perpétuent des pratiques inefficaces (CCC 2005a). N'étant pas identifiées à une marque, elles ne sont pas la cible des médias et des militants, ce qui ne les motive pas à adopter les normes de responsabilité sociale. Les entreprises de plus petite taille ont aussi moins de ressources à consacrer aux audits.

On ne donc peut généraliser les progrès réalisés par Nike, Adidas et Puma à l'ensemble des secteurs et des entreprises, d'autant plus que la multiplication des codes de conduite a entraîné une véritable industrie de la certification (OCDE 2001, Jenkins 2001). L'éthique est devenue un marché lucratif (Pun & Sum 2005). Or, il semble que la concurrence entre les firmes ait amené certaines d'entre elles à privilégier le succès commercial, au détriment du professionnalisme et de l'indépendance (Diller 1999, O'Dwyer 2001). Des firmes de gestion-conseils et de vérification comptable ont voulu s'emparer de ce nouveau marché, mais sans avoir les compétences et l'expérience dans les domaines du droit du travail, de la santé et sécurité et des autres enjeux relatifs à la condition ouvrière.²⁷⁵ Il en est de même pour une multitude de consultants et d'ONG qui se sont improvisés « experts » en responsabilité sociale et en inspection d'usines (Waddock 2008).

4.2 Pourquoi les audits sociaux ne comportent pas un niveau de professionnalisme et d'assurance élevé ?

Un facteur majeur expliquant la variabilité dans la qualité des audits est le manque de professionnalisation (réglementation) du travail d'auditeur social, lequel représente un phénomène relativement récent. « Le discours articulé autour de la vérification sociale est encore peu développé, faute de balises solides pour encadrer le travail du vérificateur » (Caron & al. 2006, 93). À l'heure actuelle, le métier d'auditeur social (et son accès) n'est pas réglementé. Il n'existe pas de support institutionnel – par exemple un ordre professionnel international – chargé d'établir des normes et des méthodes en matière d'audit social. Les auditeurs n'ont pas à suivre une formation de base commune (d'où la multitude de profils que l'on retrouve), ou à respecter des normes de référence concernant la fréquence et le temps alloué aux audits, la préparation

²⁷⁴ Elles « en ont fait beaucoup plus que d'autres dans leur industrie » en termes d'audits, de sessions de formation, de programmes d'assistance aux travailleurs et de consultations avec les parties prenantes (FLA 2009, 10 t.l.).

²⁷⁵ Voir O'Rourke (2000), qui a accompagné des auditeurs de la firme comptable PricewaterhouseCoopers en Chine et en Corée du Sud. Le chercheur remet en question la formation, les méthodes et l'indépendance des auditeurs.

requis, les thèmes à couvrir, le mode de publication des résultats, etc. Par conséquent, les droits du travail ne sont pas audités de manière uniforme.

Ce manque de professionnalisation se traduit aussi par l'insuffisance d'indicateurs précis et concrets permettant d'évaluer la performance des entreprises aux plans social et éthique (Mamic 2004). Contrairement aux normes comptables internationales (IFRS) qui s'implantent graduellement, il n'y a pas de normes formelles et universellement acceptées en matière de responsabilité sociale (Waddock 2003). « Les concepts de responsabilité sociale et de développement durable [sont] des concepts souples et malléables qui sont en cours de construction, façonnés par de multiples acteurs », rappellent Caron et Gendron (2007, 2). Les multiples firmes d'audit, organismes de certification et entreprises acheteuses « peuvent avoir des points de vue divergents sur ce qu'il faut considérer comme une pratique professionnelle raisonnable en matière d'audit » (OCDE 2001, 88). Ces acteurs ont leurs propres balises et ne se concertent nécessairement.²⁷⁶

²⁷⁶ Les auditeurs sont formés et certifiés directement par l'organisme pour lequel ils œuvrent (WRAP, SA, ISO, etc.). Les auditeurs internes sont parfois membres de *l'Institut international des vérificateurs internes* (IIA).

CONCLUSION

LE POTENTIEL ET LES LIMITES DES AUDITS SOCIAUX ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Deux décennies se sont écoulées depuis les premières vagues de révélations sur les « sweatshops », mais la gouvernance des chaînes mondiales de production de façon éthique et responsable demeure l'une des principales problématiques de notre époque. Avec cette recherche, nous avons voulu évaluer le potentiel contributif des audits sociaux à l'avancement des droits des travailleurs des pays en développement. En guise de conclusion, nous revenons sur les résultats de notre étude, nous en indiquons les limites, nous discutons des perspectives d'avenir et nous recommandons quelques pistes d'améliorations.

1. Sommaire des résultats

Dans cette recherche, nous avons proposé quatre conditions de base permettant aux audits sociaux d'aider les travailleurs à renforcer leurs droits fondamentaux. À l'heure actuelle, ces conditions ne sont pas satisfaites, ce que nous avons expliqué en faisant ressortir les principaux facteurs en cause.

Premièrement, les audits sont exagérément menés « de haut en bas » par les entreprises et les ONG occidentales. Outre les entrevues avec les auditeurs, la participation directe des travailleurs est peu sollicitée tout au long du processus (condition 1). Par conséquent, les audits couvrent les problématiques visibles en surface, mais ne répondent pas nécessairement aux enjeux les plus cruciaux pour les acteurs directement affectés par les mauvaises conditions et la violation des droits. Cette marginalisation des travailleurs s'explique par trois facteurs. D'abord, les codes de conduite et les audits sociaux demeurent un système « extérieur » aux travailleurs. Ces derniers observent les nombreux codes affichés aux murs de leur usine et assistent à une succession d'audits année après année, mais ils ne voient pas en quoi ces instruments corporatifs occidentaux peuvent les aider à lutter pour leurs droits. Ils restent méfiants à l'égard des auditeurs et hésitent à leur confier les abus dont ils sont victimes. Ensuite, les codes de conduite et les rapports d'audit ne sont pas des lois et ne procurent pas de droits formels aux travailleurs. Ceux-ci ne peuvent pas utiliser ces instruments devant les tribunaux chinois. Ils préfèrent donc

miser sur l'organisation de moyens de pression et recourir aux mécanismes de résolution de conflits prévus par les lois. Enfin, les acteurs intermédiaires comme les militants, les ONG et les médias accaparent l'attention des entreprises, car ils sont mieux organisés et plus influents que les travailleurs. Ces derniers sont considérés comme des « objets passifs » plutôt que comme des agents de changement.

Deuxièmement, les audits n'arrivent pas à enrayer les problématiques récurrentes au sein des chaînes de production et à instaurer des changements durables dans les conditions de travail tout au long de la chaîne d'approvisionnement (condition 2). Plus souvent qu'autrement, les lacunes détectées par les auditeurs sont calfeutrées temporairement, avant de ressurgir quelques mois plus tard. Les fournisseurs manquent de compétences et de ressources pour concilier toutes les exigences de la production (coûts, délais, qualité), ce qui les amène à recourir systématiquement au temps supplémentaire et à maintenir de faibles salaires. Quatre facteurs expliquent la difficulté d'en arriver à des améliorations durables. D'abord, l'inspection rigoureuse de l'ensemble des usines reste techniquement et financièrement très difficile, étant donné la fragmentation et l'étendue des chaînes d'approvisionnement. Les audits ne couvrent qu'une fraction du cycle de fabrication d'un produit. Ils se concentrent sur le premier niveau de la chaîne, laissant une majorité de fournisseurs exempts de toute surveillance. Ensuite, les audits ne sont pas suffisamment axés sur l'amélioration des systèmes et la construction de « capacités locales ». À l'heure actuelle, les auditeurs sont surtout affectés à la détection de lacunes, plutôt qu'à leur prévention. Ils ne travaillent pas suffisamment sur les sources des problèmes et sur la transmission des connaissances et le développement de meilleurs systèmes, lesquels pourraient avoir une influence positive et durable sur les conditions. De plus, les audits sont menés en vase clos par les entreprises acheteuses, ce qui limite leur capacité d'intervention. Plutôt que de travailler conjointement, elles auditent à tour de rôle les mêmes fournisseurs, tout comme le font également les multiples organismes de certification. L'industrie des souliers et des vêtements athlétiques est aux prises avec une « audit fatigue », créé par la redondance des inspections, des formulaires d'évaluation et des certifications. Enfin, il y a des incohérences entre les codes de conduite et les politiques d'achat des entreprises acheteuses. Ces dernières exercent une pression constante sur les fournisseurs pour obtenir des prix plus bas et des délais plus courts, ce qui contribue au maintien de conditions précaires.

Troisièmement, les codes de conduite et les audits sociaux ont peu d'utilité actuellement pour aider les travailleurs à se regrouper librement et à élire leurs représentants (condition 3). Les expériences des années 2000 visant à initier des élections dans les usines sous-traitantes n'ont pas été poursuivies avec persistance par les entreprises acheteuses. Malgré la multiplication des codes et des audits, la liberté d'association a peu progressé en Chine depuis quinze ans. Deux facteurs permettent d'expliquer ce bilan. D'abord, il existe des obstacles majeurs au droit d'association en Chine. Les auditeurs ne peuvent que constater les contradictions entre les codes de conduite des entreprises acheteuses et les lois chinoises. Ils notent que les travailleurs ne peuvent pas s'organiser et négocier librement en Chine. De plus, ils ne peuvent pas imposer ce droit aux fournisseurs, compte tenu du principe de souveraineté nationale. Ensuite, les entreprises acheteuses comme Nike, Adidas et Puma refusent d'intervenir directement dans les affaires internes de la Chine pour demander la syndicalisation libre et volontaire des travailleurs. Elles se disent en faveur du respect des droits fondamentaux du travail, mais demeurent évasives au sujet des moyens concrets qu'elles pourraient mettre en œuvre afin de favoriser le développement d'une véritable liberté d'association en Chine. Elles ne veulent pas initier la création de syndicats, mais disent favoriser une atmosphère propice à la formation de comités d'employés et de « moyens parallèles » de représentation. Or, bien qu'il s'agisse d'avancées non négligeables, ces comités ne peuvent se substituer au droit fondamental d'association.

Quatrièmement, la qualité globale des audits sociaux demeure variable, compte tenu de la multitude de consultants, de firmes et d'organismes qui ont pris d'assaut cette industrie lucrative et qui ne font pas preuve du même degré de professionnalisme et d'indépendance (condition 4). Cette variabilité s'explique par l'absence de réglementation du métier d'auditeur social. Comme n'y a pas de formation et de certification obligatoires pour l'exercer, on retrouve des profils d'auditeurs très différents. Dans un secteur aussi surveillé que celui des souliers et vêtements athlétiques, les compétences et les méthodes d'audit se sont développées et raffinées depuis quinze ans. De nos jours, les auditeurs mandatés par Nike, Adidas et Puma sont des auditeurs locaux ayant une bonne connaissance des communautés, des langues, des lois en vigueur, du contexte politique et des normes socio-culturelles. Toutefois, on ne peut pas extrapoler ces progrès à l'ensemble des secteurs.

2. Mise en perspective théorique

Dans ce mémoire, nous avons postulé que les codes de conduite et les audits sociaux constituent des formes de régulation inédites qui s'inscrivent dans une vision plus fragmentée et multipolaire de la gouvernance mondiale. Depuis deux décennies, les grandes entreprises, les ONG et les organisations internationales construisent et expérimentent ensemble ces mécanismes de surveillance destinés à humaniser l'intégration des centaines de millions de travailleurs du Sud à l'économie mondiale. À défaut d'un cadre juridique formel encadrant les activités économiques transnationales, la régulation des chaînes de production se trouve partiellement compensée par un ensemble de normes, de règles et d'institutions qui découlent de cette coopération entre ces acteurs non étatiques (Trudeau 2002). Un nouveau cadre normatif s'élabore graduellement et transforme les règles du jeu en ce qui concerne l'approvisionnement des biens que nous consommons en Occident.

Le discours sur la responsabilité sociale est construit conjointement par l'ensemble des acteurs, incluant les entreprises elles-mêmes. Ces dernières ne font pas que subir les pressions des militants et du marché, et elles ne font pas qu'ajuster leurs comportements en fonction des discours prédominants. Elles contribuent directement aux changements de mentalité en cours et à l'établissement de nouvelles balises. Les entreprises comme Nike, Adidas et Puma procurent une légitimité et une visibilité aux normes émergentes en les adoptant et en leur attribuant une signification. Bien plus, elles les font progresser en participant à leur formulation et en s'engageant dans des projets novateurs, comme ceux du *Global Compact*, de la *Fair Labor Association* ou du *Global Reporting Initiative*. Elles reconnaissent de plus en plus qu'elles ont un rôle à jouer dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux à l'échelle mondiale, d'où les efforts consentis pour auditer leurs réseaux de production et connaître les conditions des travailleurs qui fabriquent leurs produits.

Certes, les entreprises ont d'abord misé sur la responsabilité sociale pour des raisons stratégiques et utilitaires, c'est-à-dire rehausser leur réputation et conserver la légitimité d'exploiter des ressources. Les premiers objectifs des codes de conduite et des audits sociaux ont été de riposter aux attaques des militants « anti-sweatshops » et d'offrir une réponse aux consommateurs et aux

investisseurs préoccupés par les révélations sur le travail des enfants et les conditions pénibles dans les usines (Jenkins 2001). Les entreprises acheteuses ont été « forcées » d'entrer en relation avec leurs parties prenantes et de collaborer avec les ONG et les organisations internationales afin de trouver des solutions concrètes à ces problématiques. Après avoir rejeté toute responsabilité – « We don't make shoes », clamait Nike au début de la tempête – elles ont dû rapidement admettre que leur responsabilité dépasse les frontières légales et territoriales et qu'elles doivent contribuer à améliorer les conditions des ouvriers chinois, vietnamiens ou indonésiens, même si elles n'en sont pas les employeurs directs (Palazza & Basu 2007).

Aujourd'hui, les entreprises occidentales ne peuvent plus se cantonner dans la sphère économique, car leur légitimité au sein de la société risque de s'éroder (Gendron & al. 2004). Plus que jamais, elles doivent réussir à concilier les dimensions économiques, humaines et sociales de leurs activités, ce qui tranche avec leur mission traditionnelle qui consiste à générer de la richesse pour les actionnaires (Morvan 2008). Même les dirigeants les plus sceptiques à l'égard du rôle social de l'entreprise reconnaissent qu'il serait « suicidaire » de ne pas s'adapter aux normes sociales et environnementales qui s'imposent graduellement.²⁷⁷ Ceci dit, ils n'y adhèrent pas tous avec la même rigueur et la même sincérité. Le décalage entre le discours et la pratique (entre les principes de responsabilité sociale et leur application effective sur le terrain) fait en sorte que les initiatives des entreprises sont encore jugées avec cynisme et méfiance (Waddock 2003). Les codes de conduite et les audits, par exemple, sont parfois comparés à des outils de relations publiques ou à du « green washing », un écran de fumée qui masque la réalité.

Malgré tout, l'adoption instrumentale d'une norme a son importance car elle représente une première étape dans le processus menant à son internalisation par les acteurs (Risse & Sikkink 1999, Finnemore & Sikkink 1998). Les normes sur le rôle social de l'entreprise et le développement durable, qui sont toujours en cours de définition, s'intègrent lentement mais sûrement à l'identité des individus et à la culture des organisations. Pour un nombre croissant de consommateurs et d'investisseurs, il est approprié et souhaitable d'acheter des marques ou des actions d'entreprises respectueuses de l'environnement et des droits humains (Turcotte 2002). Pour eux, ces comportements ont une valeur intrinsèque indépendante des bénéfices financiers

²⁷⁷ *The Economist*, 17/01/2008, « Just Good Business ».

qui peuvent en découler. Ils s'approprient ces nouvelles normes parce qu'ils les jugent dignes de respect, et non pas parce qu'ils en tirent un profit particulier (March & Olsen 1989, Keohane 2002).

En somme, ces normes sont co-construites par les acteurs, dans le cadre d'un processus dynamique en constante évolution qui transforme autant les acteurs eux-mêmes que l'environnement dans lequel ils évoluent. Depuis qu'elles ont mis sur pied leurs codes de conduite et leurs audits sociaux dans les années 1990, Nike, Adidas et Puma poursuivent leur réflexion sur leur contribution potentielle à la protection des droits humains, la réduction de la pauvreté et la sauvegarde de l'environnement, de même que sur les limites de leur influence et de leur capacité d'action. Ce faisant, elles participent à la construction du discours normatif, en même temps qu'elles refaçonnent leur identité et qu'elles évoluent en tant qu'organisations. Elles « font » la responsabilité sociale, tout autant qu'elles s'y adaptent.

On voit mal comment ces entreprises pourraient revenir en arrière et tourner le dos à ces normes après deux décennies d'efforts et d'investissements considérables pour associer leurs marques à des valeurs sociales et environnementales. Même en présumant que leurs intentions de départ relevaient davantage du positionnement stratégique que d'une réelle conscience humanitaire, elles se sont néanmoins insérées dans une logique où les comportements socialement responsables sont devenus quasi obligatoires. Elles ont compris que « l'environnement dans lequel seront obtenus les succès de demain a toutes les chances d'être fort différent de l'environnement actuel » (Fahey & Randall 1997, 22). Les scandales financiers, la négligence environnementale, les atteintes aux droits humains et les cas de corruption ne sont pas chose du passé, mais ils ne passent plus inaperçus et mènent à des crises d'envergure.

3. Limites de l'étude

La première limite a trait au nombre de cas et de secteurs étudiés. Notre étude reflète essentiellement la situation du secteur des souliers et des vêtements athlétiques – l'un des plus touchés par les actions des militants – et de ses entreprises les plus en vue. Au début des campagnes « anti-sweatshops », Nike, Adidas et Puma ont été parmi les premières entreprises à

réagir aux critiques et à implanter des codes de conduites et des stratégies d'audit. L'étude de secteurs et d'entreprises moins surveillés générerait sans doute des résultats moins « encourageants » à certains égards, par exemple en ce qui concerne les progrès dans le développement des compétences et des méthodes des auditeurs. Lors de recherches ultérieures, il serait utile de cibler des secteurs moins couverts par les campagnes militantes, ainsi que des entreprises de diverses tailles.

La seconde limite concerne la collecte de données. La communication directe avec les travailleurs chinois est difficile à obtenir dans ce type de recherche, en raison de l'accès restreint aux usines, de la barrière de la langue et de la non-protection de la liberté d'expression. Pour accéder directement aux travailleurs chinois, il faudrait tenter de les rejoindre dans leurs familles, les cafés ou les bars, ce qui n'est pas simple, mais possible (Frenkel 2001).

4. Les audits de l'avenir : perspectives et recommandations

À la lumière de notre recherche, il est inexact et simpliste de réduire le système d'audits sociaux à un exercice de relations publiques ou de gestion de risques, du moins pas dans le cas du secteur des souliers et des vêtements athlétiques. Nike, Adidas et Puma font partie des entreprises qui ont pris le plus au sérieux leur responsabilité à l'égard des ouvriers (indirects) qui fabriquent leurs produits (FLA 2009, CCC 2005a, OIT 2003). Depuis quinze ans, elles développent et raffinent leur approche, au fur et à mesure qu'elles approfondissent leurs connaissances au sujet des fournisseurs, des travailleurs et des enjeux relatifs aux chaînes mondiales de production. Leurs banques de données s'enrichissent, d'audit en audit. De leurs propres aveux, il s'agit d'un « work in progress », marqué par l'apprentissage et par un jeu d'essais et d'erreurs.²⁷⁸

On peut considérer que Nike, Adidas et Puma en sont rendues à une troisième génération d'audits, en route vers une quatrième (Nike 2009). La première génération leur a permis d'instaurer leur code de conduite, de structurer la fonction d'audit social au sein de leur

²⁷⁸ Un dirigeant de Nike (2001, 33 t.l.) admet : « [Au début] quelle était notre connaissance des enjeux dans les usines ? Pas suffisante. Chaque fois que nous regardions de plus près, nous trouvions une autre problématique ». Dans le même sens, Puma (2009, 39 t.l.) écrit : « Les premières années d'audit en Chine ont amené leur part de défis. Nous avions à auditer un grand nombre d'usines dispersées sur un large territoire. La barrière de la langue nous causait des problèmes. L'interprétation des entrevues avec les travailleurs exigeait beaucoup de temps. Puis en 2003, des employés locaux ont joint notre équipe, ce qui a simplifié les audits ».

organisation et d'établir des partenariats pour la réalisation d'audits externes. Dans le contexte du tournant des années 2000, il s'agissait principalement d'éteindre les feux et de prendre conscience de l'ampleur de la tâche.²⁷⁹ Au cours de la deuxième génération d'audits, elles ont construit un système plus systématique et complet, comportant des indicateurs pour évaluer la performance des fournisseurs. L'actuelle génération d'audits vise à identifier les causes profondes des problèmes au sein des chaînes de production et à collaborer avec les autres entreprises pour établir des solutions durables et adaptées. Pour l'avenir, on voit poindre une quatrième génération d'audits centrée sur l'amélioration des systèmes de gestion, la création de « capacités locales » et la formation des travailleurs et des fournisseurs.

Dans le grand laboratoire de la mondialisation, les codes de conduite et les audits sociaux constituent une proposition imparfaite, qui sera inévitablement soumise à l'épreuve de la réalité et qui est vouée à se transformer. Dans l'immédiat, ils apportent des améliorations insuffisantes mais non négligeables pour les travailleurs du Sud. Ils représentent aussi une étape importante dans l'expansion de normes en matière de responsabilité sociale. Leur développement a rassemblé à la même table des acteurs dont la nature et les intérêts diffèrent à bien des égards. Mobilisés autour d'un thème commun, celui de l'amélioration des conditions de travail dans les pays du Sud, ces acteurs testent sur le terrain de nouvelles façons de faire, avec un succès inégal.

Malgré leurs limites, les audits sociaux ont leur place dans un ensemble d'actions visant à protéger les travailleurs et à promouvoir les droits du travail. Notre étude montre que, dans leur forme actuelle, les audits ont du mal à renforcer les droits fondamentaux des travailleurs en Chine. Cependant, ils ont le *potentiel* d'y contribuer, à condition que les conditions de base que nous avons identifiées soient satisfaites.

En premier lieu, les travailleurs devront être *directement* impliqués dans le processus et apprendre à utiliser ces audits comme levier dans leur propre lutte (condition 1). Si elles souhaitent s'attaquer aux causes profondes de la détresse des travailleurs, les entreprises devront nécessairement trouver des moyens pour accroître leur représentativité à chaque étape du processus d'audit (élaboration, déroulement, résultats, mesures correctrices, suivi). Les audits

²⁷⁹ Selon un dirigeant de Puma (2008, 39 t.l.) : « Lors des premières années, les fournisseurs ne connaissaient pas du tout les normes. Ils n'avaient aucune idée comment les audits se déroulaient et comment les résultats des audits pouvaient les affecter ».

doivent servir à « habiliter » les travailleurs et à leur transmettre des outils qui les aideront à mener le combat pour le respect de leurs droits.

Tant que les audits apparaîtront aux travailleurs comme un système « extérieur », leurs impacts sur les enjeux cruciaux demeureront limités. Il faut développer une approche « de bas en haut » de la responsabilité sociale, afin de démocratiser le concept et prévenir sa « privatisation » (ARMC 2004). Comme l'écrit Blackett (2001), la démocratie est intimement liée à la possibilité pour les parties prenantes « d'avoir un mot à dire » dans les décisions qui les touchent directement. Par conséquent, il faut reconnaître que les parties prenantes ne sont pas toutes égales et qu'il est nécessaire de différencier celles qui sont directement affectées, et celles qui ne le sont pas mais qui tentent de s'engager dans le débat (Puma 2004). Comme le montrent nos travaux, il y a un risque de n'inclure dans le processus d'audit que les acteurs organisés, influents et présents dans les médias, et de laisser peu de place aux ouvriers qui subissent tous les jours les conditions de travail dans les usines.

Les stratégies d'audit de Nike, Adidas et Puma sont en constante évolution depuis les années 1990. À l'avenir, rien n'empêche ces entreprises d'augmenter la place des travailleurs dans le processus d'audit en Chine, dans les limites de ce que permettent les lois du pays. Par exemple, un représentant élu par les ouvriers pourrait participer aux réunions préliminaires avec les auditeurs et les gestionnaires. Dans les jours précédant un audit, les auditeurs pourraient encourager les travailleurs à faire part de leurs attentes à l'aide des moyens de communication qu'ils privilégient, tels que la messagerie texte ou des lignes téléphoniques confidentielles. À la fin de leur audit, les auditeurs pourraient discuter avec un groupe de travailleurs de leurs conclusions pour s'assurer que les éléments les plus importants ont été identifiés et bien compris. Les travailleurs pourraient recevoir un résumé des mesures correctives à implanter suite à l'audit, et le suivi pourrait être fait de concert avec un comité d'employés. Il s'agirait de petites avancées significatives qui auraient l'avantage d'impliquer directement les travailleurs.

Ultimement, la clé pour les travailleurs chinois est de parvenir à s'organiser librement pour qu'ils puissent protéger et renforcer eux-mêmes leurs droits et hausser leurs opportunités de vie. Les programmes de formation mis en place par Nike, Adidas et Puma et la FLA représentent une avenue intéressante pour informer et sensibiliser les travailleurs au sujet de leurs droits et des

moyens à leur disposition pour formuler des plaintes, prévenir les accidents, suggérer des améliorations, intenter des recours juridiques, former un comité d'employés, etc. Il s'agit d'éduquer les travailleurs à jouer un rôle dans l'amélioration de leur lieu de travail. Les audits peuvent certainement y contribuer, à condition d'obtenir la rétroaction, l'assentiment et la confiance des travailleurs.

En second lieu, des transformations durables au sein des chaînes d'approvisionnement ne pourront se faire qu'au prix d'efforts majeurs en formation, en dialogue et en accompagnement des fournisseurs (condition 2). Les entreprises acheteuses doivent s'engager avec leurs fournisseurs clés dans des relations de partenariat – qui ont une influence positive sur les conditions – plutôt que dans des relations dominant-dominé – qui ultimement transfèrent la pression sur le dos des travailleurs. L'éducation et le partage de la responsabilité entre les agents sont des clés de l'amélioration des conditions de travail. Les entreprises comme Nike, Adidas et Puma possèdent l'expertise, l'expérience et les ressources qui manquent souvent aux fournisseurs dans les pays en développement. En investissant davantage dans la formation et l'expérimentation de systèmes de gestion plus efficaces dans les usines, elles peuvent favoriser le développement des capacités locales. En adoptant des pratiques d'achat plus responsables – en planifiant mieux l'approvisionnement, en respectant une stabilité dans les prix, en signant des contrats à long terme, elles incitent les fournisseurs à investir dans les systèmes et la main d'œuvre (Lévy 2007, Huchet 2007).²⁸⁰

Compte tenu des faibles marges de profit de plusieurs fournisseurs, la façon la plus efficace d'encourager les fournisseurs à améliorer leur performance sociale et environnementale est d'adopter une perspective d'affaires et de leur démontrer concrètement les bénéfices financiers et économiques (une hausse de la productivité, par exemple) qui découlent de meilleures conditions (ICC 2007). Car la stratégie des bas salaires n'apporte pas de gains durables à long terme : les conditions de travail déficientes et les violations continuelles aux droits humains causent une

²⁸⁰ Comme l'indiquent Valand et Heide 2005, les fournisseurs peuvent difficilement être blâmés pour des comportements dont ils ne comprennent pas la signification et l'importance. L'engagement à long terme avec les fournisseurs est important car il fournit à ceux-ci le temps d'acquérir les ressources et les compétences requises, d'apprendre et d'expérimenter de nouvelles façons de faire et d'améliorer graduellement leur performance (Lund-Thomsen 2008). Si on demande aux fournisseurs de baisser les coûts, il faut leur donner le temps de s'ajuster et les aider à y parvenir. Les entreprises occidentales (et leurs auditeurs) peuvent leur enseigner qu'il existe des façons de réduire les coûts en améliorant l'organisation du travail, sans réduire les conditions des travailleurs.

dégradation du rendement : perte de réputation, manque de productivité, taux de roulement élevé de la main d'œuvre, gaspillage de ressources, faible accumulation de capital social, etc.

Dans cette optique, les audits devront être abordés comme « un travail d'amélioration » effectué conjointement par l'entreprise acheteuse et le fournisseur (Huchet 2007, 95) – et non pas comme un simple travail d'inspection.²⁸¹ Les audits sont un moyen de choix évaluer la performance des systèmes manufacturiers et pour cibler les zones d'inefficience (Kortelainen 2008). Après avoir observé le fonctionnement d'une usine, rencontré les gestionnaires et les employés et analysé les documents des fournisseurs, les auditeurs sont bien placés pour recommander des pistes d'amélioration et cibler les besoins en formation.

Signe d'une prise de conscience chez les acteurs majeurs de l'industrie, Nike, Adidas et Puma – de même que la FLA – affirment leur intention de pratiquer dans le futur une forme d'audit plus stratégique, plus holistique et plus durable. Elles posent un regard lucide sur le modèle d'audit actuel qui réussit à identifier les symptômes des problèmes, mais ne parvient pas à cerner leurs causes profondes (FLA 2009). Dans les prochaines années, les audits devront graduellement mener à des progrès significatifs et à la rétention d'une expertise au sein des usines, sans quoi leur impact restera superficiel. « Nous devons modifier la manière dont nous interagissons avec l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement », reconnaît Nike (2009, 34 t.l.). L'entreprise veut engager les fournisseurs dans la résolution des problèmes, au lieu de leur imposer des mesures de manière unilatérale (Nike 2009, 2006). Nike, Adidas et Puma veulent aider les fournisseurs à intégrer pro-activement les normes du travail à leur gestion quotidienne, plutôt de les voir attendre passivement les audits et réagir aux problèmes qui surviennent. Il s'agit « d'aider les fournisseurs à s'aider eux-mêmes », selon les mots de Puma (2006, 28 t.l.). La FLA (2009 15) souhaite également passer en revue l'ensemble des pratiques de gestion des fournisseurs – du recrutement des employés jusqu'à leur départ de l'usine – de façon à *prévenir* les violations, plutôt que les détecter après coup.²⁸² Il a été bien démontré que le simple cumul

²⁸¹ « From policing to coaching », pour reprendre l'expression de la FLA (2009, 11). C'est aussi de cette façon que l'on créera, selon ETI (2006, 13), « un environnement qui encourage l'honnêteté, et qui pénalise la malhonnêteté ».

²⁸² Cela s'inscrit dans les nouvelles approches en matière de contrôle de la qualité. Le contrôle effectué seulement à la fin du processus est inefficace car il survient après que les problèmes soient survenus. Le contrôle doit s'effectuer tout au long de la chaîne de production, bien avant la livraison du produit final (FLA 2008).

d'audits annuels n'est pas suffisant pour entraîner des changements profonds. « Not audits for audits », insiste un intervenant rencontré (E4).

Les entreprises pourront mieux atteindre ces objectifs si elles alignent leurs stratégies d'audit et travaillent conjointement à aider les fournisseurs qu'elles ont en commun. Elles auront un impact plus grand que si elles agissent chacune de leur côté (Mamic 2004, Pelozo & Falkenberg 2009).²⁸³ En jumelant leurs efforts, Nike, Adidas et Puma dégageront aussi des sommes qui pourront être réinvesties dans la formation des travailleurs et des fournisseurs (Puma 2008).

Ces efforts sont susceptibles des mener à la constitution d'un avantage compétitif durable pour les entreprises acheteuses. À l'inverse, le « dumping social », c'est-à-dire l'exploitation abusive du manque de protection, de réglementation et de salaire décent pour les travailleurs du Sud, ne mène qu'à des gains à court terme (Mazerolle 2006). Comme l'écrit Berger (2006, 76-77, 158) :

La stratégie fondée sur l'exploitation d'une main d'œuvre mal payée débouche sur une jungle concurrentielle où les victoires sont dérisoires et où de nouveaux concurrents apparaissent chaque jour : aujourd'hui les régions côtières de la Chine, demain l'intérieur de la Chine, ou le Vietnam et l'Indonésie, dans un an l'Inde, la Birmanie ou le Swaziland. [...] En fin de compte, la course aux bas salaires supporte une fuite perpétuelle vers de nouveaux territoires, où l'on retrouve les mêmes concurrents acharnés.

En troisième lieu, les audits et les autres actions des grandes entreprises comme Nike, Adidas et Puma devront contribuer davantage à promouvoir les normes fondamentales du travail – surtout la liberté d'association et de négociation collective (condition 3). Le manque de démocratie et de véritable État de droit en Chine constitue certes une contrainte structurelle majeure. Néanmoins, les entreprises acheteuses disposent d'une certaine marge de manœuvre pour permettre aux travailleurs de participer davantage aux décisions qui les affectent et les aider graduellement à prendre en charge eux-mêmes la défense de leurs droits, sans s'ingérer outre mesure dans les affaires internes de la Chine et sans compromettre leurs activités commerciales.

Elles pourraient adopter une approche *positive* (et non pas neutre) à l'égard des droits d'association et de négociation collective en Chine. Les codes de conduite et les audits sociaux doivent communiquer une position claire et sans équivoque qui *encourage* l'exercice de ces droits dans les usines des fournisseurs. Elles pourraient trouver des moyens *innovateurs* pour

²⁸³ Comme l'indique CCC (2008a, 3): « Le problème est systémique et toute entreprise qui s'approvisionne au niveau mondial y est confrontée. C'est une approche globale, intégrée et soutenue [...] qui semble la plus porteuse ».

favoriser la vie démocratique dans les usines – surtout l'élection de représentants et la négociation de conventions – et offrir de la formation aux travailleurs et aux gestionnaires sur ces aspects.²⁸⁴ Les audits donneraient aux entreprises l'opportunité de suivre l'efficacité de ces moyens lors des audits et offrir de la formation aux travailleurs et aux gestionnaires.

Nike, Adidas et Puma appuient explicitement le libre échange et l'ouverture des marchés.²⁸⁵ Comme en font foi leurs résultats financiers des dernières années, elles profitent largement de la mondialisation économique, de la sous-traitance internationale et des « avantages comparatifs » des pays. Elles ne peuvent pas ignorer que le libéralisme économique ne fonctionne que s'il est accompagné d'institutions politiques et juridiques qui assurent une transparence et une saine gouvernance des marchés – celui des capitaux, *mais aussi celui du travail*. Dans un système libéral, le respect des droits fondamentaux des individus n'est pas facultatif, il est primordial. Pour que le système fonctionne, le libéralisme politique doit accompagner le libéralisme économique. Sinon, de profonds déséquilibres se creusent à cause du rapport de force trop inégal entre les acteurs qui détiennent le pouvoir (ex : État, entreprises) et ceux qui en ont peu (ex : les travailleurs chinois). C'est en ce sens que la représentation ouvrière et la négociation collective sont des clés du rééquilibrage des forces dans le monde du travail chinois.

Les initiatives de responsabilité sociale peuvent jouer un rôle innovateur dans les pays en développement pour promouvoir les règles démocratiques, favoriser l'avancement des droits humains et combattre l'exploitation (Lévy 2007, Buhmann 2006). Comme l'indique Jenkins (2005), les entreprises doivent formuler leur rôle social d'une manière positive, c'est-à-dire en se fixant des objectifs d'amélioration à atteindre (par exemple réduire la pauvreté des travailleurs, former des comités d'employés élus, etc.), plutôt que de s'en tenir à énumérer les choses qu'elles n'acceptent pas (travail forcé, travail des enfants, etc.). Dans tous les pays où elles font affaire, les entreprises ne doivent pas renoncer à défendre le droit fondamental qu'est la liberté

²⁸⁴ Comme l'indique CLB (2009b), même si le gouvernement chinois interdit la création de syndicats autonomes, les ouvriers pourraient à tout le moins former des regroupements indépendants des gestionnaires des usines, ce qui serait déjà une avancée.

²⁸⁵ « Nous croyons que, bien que le libre-échange ait certaines conséquences non souhaitables aux plans économique, social et environnemental, le bien commun est mieux réalisé lorsque les producteurs et les consommateurs ont accès sans entrave aux biens et services disponibles à l'échelle mondiale », indique Nike (2008, 39 t.l.).

d'association, sous prétexte que les lois nationales l'empêchent ou que des moyens parallèles sont en place.

En quatrième lieu, les audits sociaux gagneront en crédibilité et en efficacité lorsque le travail d'auditeur social sera « professionnalisé » (condition 4). Lors d'un forum organisé par ETI (2006), les auditeurs ont reconnu l'utilité de développer une formation de base et des normes de référence communes. Il est nécessaire de développer un support institutionnel chargé de contrôler l'accès à la profession et d'établir des normes et des méthodes qui seraient reconnues par les différents acteurs (OCDE 2001, Cuzacq 2008).

Être auditeur, c'est appartenir à une profession. C'est fournir un service professionnel en retour d'honoraires. Le public – les consommateurs, les investisseurs, les travailleurs, les entreprises elles-mêmes – doit pouvoir faire confiance à la qualité du service offert par ces professionnels (Arens & al. 2004). Les responsabilités qui leur incombent et la protection du public doivent primer sur toutes formes de rémunération ou de liens commerciaux ou contractuels. À titre de professionnels, les auditeurs ont une responsabilité morale de compétence et d'intégrité non seulement envers l'organisation qui les mandate, mais aussi envers la collectivité, et ce « en dépit des sacrifices personnels » parfois nécessaires (Arens & al. 2004, 57).

En tant qu'entreprises leaders du domaine de l'audit social, Nike, Adidas et Puma pourraient (avec d'autres entreprises comme Apple et IKEA, et des organismes comme la FLA, ETI et WRAP) travailler à la création d'un ordre professionnel international chargé de réglementer le travail d'auditeur social. L'ordre pourrait implanter des normes de pratiques pour chaque sujet et des procédés de vérification (par exemple pour la collecte et l'analyse de données et la conduite des entrevues). Ainsi, les auditeurs auraient des références communes pour orienter leur travail et baser leur jugement.

L'ordre pourrait instaurer un programme de formation officiel, une période de stage et un programme de mentorat à l'intention des candidats à la profession. Une fois la formation complétée, l'ordre délivrerait un « permis d'auditeur social » auquel seraient rattachées des obligations déontologiques (ex : formation continue, évaluation périodique, code d'éthique). Un conseil disciplinaire pourrait recevoir les plaintes et révoquer le permis aux auditeurs coupables

de négligence. L'appartenance à un ordre professionnel pourrait aussi être bénéfique en termes de partage de connaissances et de diffusion d'informations et pourrait contribuer à augmenter la qualité des audits en uniformisant les pratiques, en développant les compétences clés et en faisant la promotion de hauts standards d'intégrité et d'éthique.

5. Le nerf de la guerre : la participation démocratique

Ceci dit, les audits sociaux ne sont pas une fin en soi. Pour reprendre les termes de Cooney (2010) : « CSR is not the main game ».²⁸⁶ L'enjeu fondamental demeure le développement de structures démocratiques afin de permettre aux ouvriers de former des syndicats libres, de négocier leurs conventions de travail et d'être eux-mêmes des agents de changement. Bien qu'elles soient porteuses de normes qui « humanisent » la mondialisation économique, les pratiques de responsabilité sociale ne pourront jamais remplacer la démocratie ouvrière et la mise en place de contrepouvoirs en Chine. Malgré l'impact significatif des acteurs transnationaux et des normes internationales qui ont amené les codes de conduite et les audits sociaux, l'avancement des droits en Chine passe par des changements structurels au plan domestique. Ni les codes de conduite ni les audits ne peuvent garantir le respect des droits et libertés des travailleurs en Chine ou au Vietnam.

C'est pourquoi les ONG sur le terrain concentrent leurs efforts non pas sur la responsabilité sociale des entreprises (un processus mené « de haut en bas »), mais plutôt sur la mobilisation des travailleurs et la création de mécanismes de représentation et de négociation collective à la base. Elles jugent qu'il est plus utile d'œuvrer directement au niveau des travailleurs, plutôt qu'au niveau des consommateurs et des entreprises étrangères (qui peuvent quitter la Chine éventuellement) (E4).²⁸⁷ À court terme, elles ne visent pas une démocratisation totale de la Chine, mais plutôt de modestes avancées démocratiques dans les usines. Les ONG misent aussi

²⁸⁶ On ne peut pas demander à la responsabilité sociale d'accomplir des choses pour lesquelles elle n'est pas conçue, illustre un intervenant rencontré (E5). Ultimement, ce sont les politiques qui devront changer en Chine, avec la mise en œuvre de la démocratie et d'un État de droit libéral.

²⁸⁷ Cette vision rappelle celle de Klein (2002, 652 & 658): « Les codes de conduite des grandes sociétés [...] n'ont rien à voir avec les lois contrôlées démocratiquement. [...] Lorsque nous demandons [aux entreprises et leurs partenaires] d'élaborer, à notre place, les protocoles du travail collectif et des droits de l'homme, nous avons déjà perdu de vue le principe fondamental de la citoyenneté : à savoir que les gens doivent se gouverner eux-mêmes ».

sur l'utilisation de la justice et encouragent les ouvriers à intenter des recours contre leurs employeurs afin de faire respecter leurs droits.²⁸⁸

« Les contrepouvoirs sont une composante essentielle de la régulation », souligne Michalet (2005, 38). En Occident, au tournant du 20^e siècle, la révolution industrielle a fait naître des organisations syndicales et politiques qui se sont posées en contrepouvoirs et qui ont contribué à l'établissement de lois sur la santé et sécurité, le revenu minimum, les horaires de travail, etc. Aujourd'hui en Chine, le régime de parti unique, le manque de démocratie et l'absence d'un véritable État de droit limitent le développement de contrepouvoirs susceptibles de porter les demandes de la société civile, comme peuvent le faire les partis politiques, les médias et les syndicats dans les pays démocratiques. C'est pourquoi le respect des droits des travailleurs est d'abord un enjeu politique – qui ne peut être résolu autrement que politiquement, rappelle AMRC (2009).

Dans les prochaines années, le renforcement des droits humains au sein du système mondial de production continuera sans doute de reposer sur différentes formes de régulation (privée, publique, mixte), de normes (internationales et domestiques) et d'actions collectives (militantisme actionnarial, investissement responsable) (Lobel 2006). Mais il faudra bien s'assurer que le système de codes de conduite et d'audits sociaux ne mène pas à la légitimation d'une mondialisation régulée principalement par des mécanismes privés. Comme l'explique le *Représentant spécial de l'ONU sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales*, il faut encourager les initiatives sociales des entreprises, tout en admettant « qu'aucune n'a l'envergure nécessaire pour faire face aux enjeux en présence [et] qu'elles ne forment pas un tout cohérent capable d'apporter une réponse systémique et cumulative » (ONU 2008, para 105, 106).

De même, il faut prendre conscience des limites de la « surveillance indirecte » du marché, c'est-à-dire les actions des consommateurs et des investisseurs conscientisés. Certes, le marché

²⁸⁸ Par exemple, l'ONG China Labor Bulletin soutient les travailleurs dans leurs démarches juridiques pour obtenir compensation lorsque leurs droits sont violés (ex : salaires non versés, heures supplémentaires non payées). Typiquement, elle reçoit les appels de travailleurs chinois via une hotline ». Elle leur fournit de l'information sur les lois et les recours possibles, établit le contact avec des avocats et offre parfois un soutien financier.

réussit souvent à contraindre et à tenir responsable les acteurs d'une façon plus rapide et plus efficace que lois traditionnelles. Cependant, les individus ne possèdent pas tous les mêmes moyens et ne peuvent donc pas y participer de façon équitable (Keohane 2001). Surtout, les personnes en position d'exercer cette « surveillance » ne sont pas les acteurs directement affectés (c'est-à-dire les travailleurs). Ainsi, la responsabilité sociale ne peut pas réguler à elle seule les relations de travail car elle ne permet pas aux travailleurs de décider eux-mêmes de la régulation qui les affecte (Sobczak 2006).

En outre, la pression des ONG, des militants actionnariaux, des groupes de consommateurs et des fonds socialement responsables se concentre sur les industries et les entreprises les plus en vue (Jenkins 2001, 2005). Par conséquent, la majorité des entreprises opèrent à l'abri des projecteurs parce qu'elles livrent des produits « anonymes », ou parce qu'elles se trouvent dans des sous-stades de fabrication (Cooney 2010). Comme l'indique Lobel (2006), il y a un danger de réduire la lutte pour les droits humains au contexte spécifique de quelques entreprises très connues, laissant les autres « sous le radar ». Il en est de même pour le choix des thèmes autour desquels sont organisées les campagnes « anti-sweatshops ». Par exemple, l'accent sur le travail des enfants visait à émouvoir, indigner et mobiliser les consommateurs; cet enjeu est toutefois plus complexe que ce que les manchettes le laissent croire généralement.

En comparaison, les changements institutionnels qui se déroulent en Chine – grèves et manifestations, renforcement des lois du travail, mécanismes juridiques de résolution des conflits et de négociation collective, hausse des salaires minimums, projet de réforme du statut des migrants, émancipation de la société civile, etc. – affectent l'ensemble des industries et laissent entrevoir une transformation plus profonde dans les relations industrielles et les droits du travail (Cooney 2010). Contrairement aux initiatives de responsabilité sociale, ces changements structurels sont initiés au sein de la société chinoise et ne dépendent pas de l'intérêt des consommateurs, des actionnaires et des militants occidentaux.²⁸⁹

²⁸⁹ Anita Chan (2001), spécialiste du monde du travail chinois, recommande aux militants pour les droits du travail de réorienter leurs actions sur le rôle de l'État en Chine, plutôt que sur les entreprises étrangères. Même son de cloche de la part de CLB (2008a) qui croit que le mouvement ouvrier chinois se trouve actuellement au stade « pré-syndicalisation », là où se trouvait le mouvement ouvrier américain et européen au tournant du 20^e siècle.

En 2001, *The New York Times* (24/4/2001) écrivait que les audits sociaux représentaient « le grand espoir du mouvement anti-sweatshop ». Suite à nos recherches, il nous apparaît plutôt que ce « grand espoir » se trouve dans la transformation des institutions politiques, le mouvement ouvrier et la prise en charge par les travailleurs de la défense de leurs droits, ce qui passe par la liberté d'association. La clé de l'avancement des droits du travail se trouve sans doute dans les actions des travailleurs eux-mêmes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages, chapitres et articles académiques

Anderson, Mette et Tage Skjoett-Larsen. 2009. « Corporate social responsibility in global supply chains ». *Supply Chain Management : An International Journal* 14 (no 2) : 75-86.

Andreff, Wladimir. 2003. *Les multinationales globales*. Paris : La Découverte.

Appelbaum, Richard P. 2006. *Giant Retailers and Giant Contractors in China : Emergent Trends in Global Supply Chains*. Working paper. Conférence « Observing Trade : Revealing International Trade Networks », Princeton University, Princeton, 9-11 mars.

Arbour, Jean-Maurice et Geneviève Parent. 2006. *Droit international public*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.

Arens, A. Alvin, James K. Loebbecke, W. Morley Lemon, Ingrid B. Spletstoesser, André Abbyad, Nadi Chlala, D. Claude Laroche et Jean-Guy Rousseau. 2004. *La vérification et les autres services de certification*. Montréal : Gaëtan Morin.

Arenas, Daniel, Josep M. Lozano et Laura Albareda. 2009. « The Role of NGOs in CSR : Mutual Perceptions Among Stakeholders ». *Journal of Business Ethics* 88 (no 1) : 175–197.

Arndt, Sven et Henryk Kierzkowski. 2001. « Introduction ». Dans Sven Arndt et Henryk Kierzkowski, dir., *Fragmentation : New Production Patterns in the World Economy*. Oxford : Oxford University Press, 1-16.

Arvanitis, Rigas, Pierre Miège et Zhao Wei. 2003. « Transformation des systèmes productifs et émergence d'une économie de marché en Chine ». *Perspectives chinoises* 77 (mai-juin) : 30-39.

Ballinger, Jeff. 2010. « The threat posed by Corporate Social Responsibility to Trade Unions Rights ». Dans Kate Macdonald et Shelley Marshall, dir., *Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond. Experiments in Globalizing Justice*. Farnham : Ashgate, 211-221.

Barrientos, Stephanie et Sally Smith. 2007. « Do Workers Benefit from Ethical Trade ? Assessing codes of labour practice in global production systems ». *Third World Quarterly* 28 (no 4) : 713-729.

Béja, Jean-Philippe. 2008a. « Les conséquences sociales et politiques de la mondialisation ». *Questions Internationales* 32 (juillet-août) : 35-46.

Béja, Jean-Philippe. 2008b. « Le mouvement des droits civiques : un nouvel avatar de l'opposition ». Dans Amnesty International, *Droits humains en Chine. Le revers de la médaille*. Paris : Autrement, 112-128.

Béja, Jean-Philippe. 2006. « The Changing Aspects of Civil Society in China ». *Social Research* 73 (no 1) : 53-74.

Berger, Suzanne. 2006. *Made in monde*. Paris : Seuil.

Blackett, Adelle. 2001. « Global Governance, Legal Pluralism and the Decentered State : A Labor Law Critique of Codes of Corporate Conduct ». *Indiana Journal of Global Legal Studies* 8 (no 2) : 401-447.

Boele, Richard et Deanna Kemp. 2005. « Social Auditors : Illegitimate Offspring of the Audit Family ? Finding Legitimacy through a Hybrid Approach ». *The Journal of Corporate Citizenship* 17 (printemps) : 109-119.

Boli, John et George M. Thomas. 1999. « INGOs and the Organization of World Culture ». Dans Roland Robertson et Kathleen E. White, dir., 2003, *Globalization : Critical Concepts in Sociology* (vol.4). London : Routledge, 3-46.

Buhmann, Karin. 2006. « Corporate Social Responsibility : What Role for Law ? Some Aspects on Law and CSR ». *Corporate Governance* 6 (no 2) : 188-202.

Brugvin, Thierry. 2009. « Certification : le manque d'indépendance des audits privés ». *Éthique & économique/Ethics & Economics* 6 (no 2) : 1-10.

Cantin, Étienne et Marcus Taylor. 2008. « Making the Worldshop of the World. China and the Transformation of the International Division of Labor ». Dans Marcus Taylor, dir., *Global Economy Contested : Power and Conflict Across the International Division of Labor*. New York : Routledge, 51-76.

Caron, Marie-André et Corinne Gendron. 2007. *La stratégie de communication des entreprises en matière de développement durable comme co-construction entre experts, ONG et chercheurs - Phase I*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 02-2007.

Caron, Marie-André, Anne Fortin et Mohamed Nars-Eddine Ferchichi. 2006 « Le comptable et la responsabilité sociale de l'entreprise : une question de connaissances ou de compétences ? ». *Gestion* 31 (no 2) : 92-100.

Caron, Marie-Andrée. 2004. *Les modèles comptables de développement durable comme modèle d'affaires pour une action mesurée*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 03-2004.

Cellard, André. 1997. « L'analyse documentaire ». Dans Jean Poupart, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-H. Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires, dir., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaétan Morin, 251-271.

Chan, Anita. 2011. « Strikes in China's Export Industries in Comparative Perspective ». *The China Journal* 65 (janvier) : 27-51.

Chan, Anita. 2010. « Corporate Accountability and the Potential for Workers' Representation in China ». Dans Kate Macdonald et Shelley Marshall, dir., *Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond. Experiments in Globalizing Justice*. Farnham : Ashgate, 211-221.

- Chan, Anita. 2007. *Corporate Facilitated Trade Union Elections in Chinese Factories – An Evaluation*. Working Paper. Conférence « Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond : Experiments in Globalising Justice », Law School, University of Melbourne, Melbourne, 19-20 décembre.
- Chan, Anita. 2006. « Realities and Possibilities for Chinese Trade Unionism ». Dans Craig Phelan, dir., *The Future of Organised Labour Global Perspectives*. Bern : Peter Lang, 275-304.
- Chan, Anita. 2004. « La condition ouvrière en Chine : les signes d'une évolution ». *Perspectives chinoises* 86 (novembre-décembre) : 25-34.
- Chan, Anita. 2003. « Toujours plus bas. Les effets de la mondialisation sur les conditions de travail en Chine ». *Perspectives chinoises* 75 (janvier-février) : 43-52.
- Chan, Anita. 2001. *China's Workers under Assault. The Exploitation of Labor in a Globalizing Economy*. Londres : M.E. Sharpe.
- Chatterji, Aaron et David Levine. 2006. « Breaking Down the Wall of Codes : Evaluating Non-Financial Performance Measurement ». *California Management Review* 48 (no 2) : 29-51.
- Chen, Jianfu. 2002. « L'application du droit en Chine : une bataille politico-légale ». *Perspectives chinoises* 72 (juillet-août) : 28-42.
- Chevrier, Sylvie. 2003. *Le management interculturel*. Paris : PUF.
- Choukroune, Leïla et Antoine Garapon. 2007. « Les normes de l'harmonie chinoise. Un droit disciplinaire comme stabilisateur social ». *Perspectives chinoises* 2007/03 : 38-52.
- Clark, Cal et Steve Chan. 1995. « MNCs and Developmentalism : Domestic Structure as an Explanation for East Asian dynamism ». Dans Thomas Risse-Kappen, *Bringing transnational relations back in. Non state actors, domestic structures and international institutions*. Cambridge : Cambridge University Press, 112-145.
- Cleek, Margaret Anne et Sherry Lynn Leonard. 1998. « Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior ? ». *Journal of Business Ethics* 17 (no 6) : 619-630.
- Cohen, Samy. 2004. « ONG, altermondialistes et société civile transnationale ». *Revue française de science politique* 54 (no 3) : 379-397.
- Cooney, Sean. 2010. « CSR is Not the Main Game. The Renewed Domestic Response to Labor Abuses in China ». Dans Kate Macdonald et Shelley Marshall, dir., *Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond. Experiments in Globalizing Justice*. Farnham : Ashgate, 349-361.
- Cutler, A. Claire. 2001. « Critical reflections on the Westphalian assumptions of international law and organization : A crisis of legitimacy ». *Review of International Studies* 27 (no 2) : 133-150.

Cuzacq, Nicolas. 2008. « Plaidoyer en faveur d'un audit sociétal ». *Revue Internationale de Droit Economique* (De Boeck Université) XXII (no 1) : 27-46.

Daugareilh, Isabelle. 2005. « La responsabilité sociale des entreprises transnationales et les droits fondamentaux de l'homme au travail : le contre-exemple des accords internationaux ». Dans Isabelle Daugareilh, dir., *Mondialisation, travail et droits fondamentaux*. Bruxelles : Bruylant, 349-384.

Defraigne, Jean-Christophe. 2009. « La Chine : perspectives économiques et sociales ». *Revue économique et sociale* 1 (mars) : 155-172.

Démuger, Sylvie. 2010. « Éditorial » (dossier spécial). *Perspectives chinoises* 2010/4 : 2-3.

Deslauriers, Jean-Pierre et Michèle Kérisit. 1997. « Le devis de recherche qualitative ». Dans Jean Poupard, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-H. Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires, dir., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaétan Morin, 85-111.

Diller, Janelle. 1999. « A social conscience in the marketplace ? Labour dimensions of codes of conduct, social labelling and investor initiatives ». *International Labour Review* 138 (no 2) : 99-129.

Dufour, Pascale. 2009. « Y a-t-il une société civile mondiale ? ». Dans Collectif (professeurs de science politique de l'Université de Montréal), *La politique internationale en questions*. Montréal : PUM, 36-44.

Donaldson, Thomas. 1996. « Values in Tension : Ethics Away from Home ». *Harvard Business Review* 74 (no 5) : 48-57.

Donaldson, Thomas et Lee E. Preston. 1995. « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications ». *Academy of Management Review* 20 (no 1) : 65-91.

Dunning, John H. 1995 « Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism ». *Journal of International Business Studies* 26 (no 3) : 461-491.

Duplessis, Isabelle. 2007. « La mollesse et le droit international du travail : mode de régulation privilégié pour société décentralisée ». Dans Jean-Claude Javillier, dir., *Gouvernance, droit international et responsabilité sociétale des entreprises*. Organisation internationale du Travail, Genève : Institut international d'études sociales, 1-23.

Duplessis, Isabelle. 2004. « La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail. Une nouvelle forme de régulation efficace ? ». *Relations industrielles/Industrial Relations* 59 (no 1) : 52-72.

Fahey, Liam. et Robert M. Randall, dir. 1997. *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*. Paris : John Wiley & Sons.

Finnemore, Martha et Kathryn Sikkink. 1998. « International Norm Dynamics and Political Change ». *International Organization* 52 (no 4) : 887-917.

Flyvbjerg, Bent. 2001. *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge : Cambridge University Press.

Fox, Jeremy B., Joan M. Donohue et Jinpei Wu. 2005. « Beyond the Image of Foreign Direct Investment in China : Where ethics meets public relations ». *Journal of Business Ethics* 56 (no 4) : 317–324.

Fox, Jonathan A. et L. David Brown. 1998. « Introduction ». Dans Jonathan A. Fox et L. David Brown, dir., *The Struggle for Accountability. The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. Cambridge : MIT Press, 1-47.

Frank, T.A. 2008. « Confessions of a Sweatshop Inspector », *The Washington Monthly* 2008-04 (avril) : 34-37.

Fransen, Luc W. et Ans Kolk. 2007. « Standards Global Rule-Setting for Business : A Critical Analysis of Multi-Stakeholder ». *Organization* 14 (no 5) : 667–684.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.

Frenkel, Stephen J. 2001. « Globalization, Athletic Footwear Commodity Chains and Employment Relations in China ». *Organization Studies* 22 (no 4) : 531-562.

Friedman, Milton. 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». *The New York Times Magazine*, 13 septembre.

Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy : PUQ.

Gao, Yun 2007. « Secondary Effect in Implementation of CSR in Supply Chain ». Dans Jean-Claude Javillier, dir., *Gouvernance, droit international et responsabilité sociétale des entreprises*. Organisation internationale du Travail, Genève : Institut international d'études sociales, 111-124.

Gauchon, Pascal, dir. 2006. *Inde, Chine à l'assaut du monde*. Paris : PUF.

Gaulier, Guillaume, Françoise Lemoine et Deniz Ünal-Kesenci. 2006. « Chine : le prix de la compétitivité ». *Lettre du CEPPII* no 254 (mars).

Gendron, Corinne. 2009. *L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque ?* Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 01-2009.

Gendron, Corinne. 2006. *Codes d'éthique et Nouveaux mouvements sociaux économiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 09-2006.

Gendron, Corinne. 2005. *Les codes d'éthique: de la déontologie à la responsabilité sociale*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 03-2005.

Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles/Industrial Relations* 59 (no 1) : 73-100.

Gendron, Corinne. 2002. *Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 01-2002.

Gendron, Corinne. 2001. *Éthique et développement économique : le discours des dirigeants sur l'environnement*. Thèse de doctorat. Département de sociologie. Université du Québec à Montréal.

Gereffi, Gary, John Humphrey et Timothy Sturgeon. 2005. « The governance of global value chains ». *Review of International Political Economy* 12 (no 1) : 78–104.

Gereffi, Gary, Ronie Garcia-Johnson et Erika Sasser. 2001. « NGO-Industrial Complex ». *Foreign Policy* 125 (juillet-août) : 56-65.

Gereffi, Gary. 1999. « International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain ». *Journal of International Economics* 48 (no 1) : 37–70.

Gipouloux, François. 2008. « Un modèle de croissance menace ». *Questions Internationales* 32 (juillet-août) : 56-68.

Gleim, Irvin N. 2007. *Certified Internal Auditor (CIA) Part I: Internal Audits Role in Governance, Risk, and Control ; Part II: Internal Audit Engagement ; Part III: Business Analysis*. Gainesville : Gleim Publications.

Goodpaster, Kenneth E. 1991. « Business Ethics and Stakeholder Theory Analysis ». *Business Ethics Quarterly* 1 (no 1) : 53-73.

Graham, David et Ngaire Woods. 2006. « Making Corporate Self-Regulation Effective in Developing Countries ». *World Development* 34 (no 5) : 868–883.

Grant, Ruth W. et Robert O. Keohane. 2005. « Accountability and Abuses of Power in World Politics ». *American Political Science Review* 99 (no 1) : 29-43.

Gray, Rob. 2001. « Thirty years of social accounting, reporting and auditing : what (if anything) have we learnt ? » *Business Ethics : A European Review* 10 (no 1) : 9-15.

Guillochon, Bernard. 2009. *La mondialisation. Une seule planète, des projets divergents*. Paris : Larousse.

Hamel, Jacques. 1997. *Études de cas et sciences sociales*. Paris : L'Harmattan.

Harris, John K., dir. 2003. *Cost Accounting. A managerial Emphasis*. Toronto: Pearson.

Henriques, Irene et Perry Sadowsky. 1999. « The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance ». *Academy of Management Journal* 42 (no 1) : 87-99.

- Hofstede, Geert. 1992. « Cultural Dimensions in People Management : the Socialization Perspective ». Dans Vladimir Pucik, Noel M. Tichy et Carole K. Barnett, dir., *Globalizing Management : Creating and Leading the Competitive Organization*. New York : Wiley, 139-158.
- Huchet, Jean-François. 2007. *La responsabilité sociale des entreprises étrangères en Chine*. Noisy-le-Grand Cedex : CGT-FO et Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES).
- Ietto-Gillies, Grazia. 2005. *Transnational Corporations and International Production : Concepts, Theories, and Effects*. Cheltenham, UK : Edward Elgar.
- Igalens, Jacques et Sébastien Point. 2009. *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris : Dunod.
- Jenkins, Rhys. 2005. « Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty ». *International Affairs* 81 (no 3) : 525-540.
- Jenkins, Rhys. 2001. *Corporate Codes of Conduct : Self-Regulation in a Global Economy*. Genève : UNRISD.
- Jensen, Michael C. 2002. « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *Business Ethics Quarterly* 12 (no 2) : 235-256.
- Kaplinsky, Raphael et Mike Morris. 2003. *A Handbook for Value Chain Research*. International Development Research Center. Ottawa : IDRC.
- Karns, Margaret P. et Karen A. Mingst. 2004. *International Organizations. The Politics and Processes of Global Governance*. Boulder : Lynne Rienner.
- Keck, Margaret E. et Kathryn Sikkink. 1998. *Activists Beyond Borders : Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Keohane, Robert O. 2002. « Introduction : From Interdependence and Institutions to Globalization and Governance ». Dans Robert O. Keohane. 2002. *Power and Governance in a Partially Globalised World*. New York : Routledge, 1-23.
- Keohane, Robert O. 2001. « Governance in a Partially Globalized World : Presidential Address, American Political Science Association, 2000 ». *The American Political Science Review* 95 (no 1) : 1-13.
- Keohane, Robert O. et Joseph Nye Jr. 2000. « Governance in a globalising world ». Dans Robert O. Keohane. 2002. *Power and Governance in a Partially Globalised World*. New York : Routledge, 193-218.
- Keohane, Robert O. 1984. *After Hegemony. Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton : Princeton University Press.

Keohane, Robert O. et Joseph Nye Jr., dir., 1971. *Transnational Relations and World Politics*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

Khan, Farzad Rafi. 2004. « Hard Times Recalled : The Child Labour Controversy in Pakistan's Soccer Ball Industry ». Dans Frederic Bird, Emmanuel B. Raufflet et Joseph Smucker. *International Business and the Dilemmas of Development : Case Studies in South Africa, Madagascar, Pakistan, South Korea, Mexico, and Colombia*. New York : Palgrave Macmillan, 132-155.

Klein, Naomi. 2002. *No Logo : la tyrannie des marques*. Montréal : Leméac.

Kolk, Ans et Rob van Tulder. 2006. « Poverty Alleviation as Business Strategy ? Evaluating Commitments of Frontrunner Multinational Corporations ». *World Development* 34 (no 5) : 789-801.

Kolk, Ans et Rob van Tulder. 2005. « Setting new global rules ? TNCs and codes of conduct ». *Transnational Corporations* 14 (no 3) : 1-27.

Kolk, Ans et Rob van Tulder. 2001. « Multinationality and Corporate Ethics : Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry ». *Journal of International Business Studies* 32 (no 2) : 267-283.

Kolk, Ans, Rob van Tulder et Carlijn Welters. 1999. « International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility : Can Transnational Corporations Regulate Themselves? ». *Transnational Corporations* 8 (no 1) : 143-180.

Kortelainen, Kelly. 2008. « Global Supply Chains and Social Requirements : Case Studies of Labour Condition Auditing in the People's Republic of China ». *Business Strategy and the Environment* 17 (no 7) : 431-443.

Korzeniewicz, Miguel. 1994. Dans Gary Gereffi et Miguel Korzeniewicz, dir., *Commodity Chains and Global Capitalism*. London : Greenwood Press, 247-265.

Krueger, David A. 2008. « The Ethics of Global Supply Chains in China. Convergences of East and West ». *Journal of Business Ethics* 79 (no 1-2) : 113-120.

Lam, Willy. 2009. La politisation de l'appareil policier et judiciaire. *Perspectives chinoises* 2009/2 : 45-56.

Lapointe, Alain et Corinne Gendron. 2003. *Vers un nouveau partage des pouvoirs de régulation*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 20-2003.

Lapointe, Alain, Emmanuelle Champion et Corinne Gendron. 2003. *Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 18-2003.

Lee, T.A. 1998. « A Stakeholder Approach to Auditing ». *Critical Perspectives on Accounting* 9 (no 2) : 217-226.

Lemoine, Françoise, 2007. « La montée en puissance de la Chine ». *Hérodote* 125 (no 2) : 62-76.

Lemoine, Françoise. 2006a. *L'économie de la Chine*. Paris : La Découverte.

Lemoine, Françoise. 2006b. « La pénurie de main d'œuvre en Chine n'est pas pour tout de suite ». *Lettre du CEPII*, no 259 (septembre).

Leong, Apo, Chan Ka-Wai et Anna Tucker. 2010. « Triangular Solidarity as an Alternative to CSR and Consumer-based Campaigning ». Dans Kate Macdonald et Shelley Marshall, dir., *Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond. Experiments in Globalizing Justice*. Farnham : Ashgate, 277-290.

Lévy, Brigitte. 2007. « The interface between globalization, trade and development : Theoretical issues for international business studies ». *International Business Review* 16 (no 5) : 594-612.

Li, Fuan. 2007. « Asian Collectivism and Ethical Decision-Making ». Dans Harukiyo Hasegawa et Diana Rosemary Sharpe, dir., *New Horizons in Asian Management : Emerging Issues and Critical Perspectives*. New York : Palgrave, 40-54.

Lobel, Orly. 2006. « Sustainable Capitalism or Ethical Transnationalism : Offshore Production and Economic Development ». *Journal of Asian Economics* 17 (no 1) : 56-62.

Locke, Richard M., Thomas Kochan, Monica Romis et Fei Qin. 2007. « Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers ». *International Labour Review* 146 (no 1-2) : 21-40.

Locke, Richard M., Fei Qin et Alberto Bause. 2006. *Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons From Nike*. Working Paper no 24. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge : MIT.

Locke, Richard M. et Monica Romis. 2006. *Beyond Corporate Codes of Conduct : Work Organization and Labor Standards in Two Mexican Garment Factories*. Working Paper no 08-2006. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge : MIT.

Lund-Thomsen, Peter. 2008. « The Global Sourcing and Codes of Conduct Debate : Five Myths and Five Recommendations ». *Development and Change* 39 (no 6) : 1005-1018.

Luo, Yadong. 2005. « Corporate Governance and accountability in multinational enterprises : Concepts and agenda ». *Journal of International Management* 11 : 1-18.

Macdonald, Kate et Shelley Marshall. 2010. « Social Governance in a Global Economy : Introduction to a Evolving Agenda ». Dans Kate Macdonald et Shelley Marshall, dir., *Fair Trade, Corporate Accountability and Beyond. Experiments in Globalizing Justice*. Farnham : Ashgate, 3-33.

Macleod, Alex, Evelyne Dufault, Guillaume Dufour et David Morin. 2008. *Relations internationales. Théories et concepts*. Montréal : Athéna.

Mamic, Ivanka. 2004. *Implementing Codes of Conduct : How Businesses Manage Social Performance in Global Supply Chains*. Genève : OIT.

March, James G. et Johan P.Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*. New York : The Free Press.

Mazerolle, Fabrice. 2006. *Les firmes multinationales*. Paris: Vuibert.

Meier, Olivier et Guillaume Schier. 2005. *Entreprises multinationales : Stratégies, restructuration et gouvernance*. Paris : Dunod.

Meier, Olivier. 2004. *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*. Paris : Dunod.

Mercier, Samuel. 2001. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». Actes de la Xe Conférence de l'Association Internationales de Management Stratégique, Québec, 13-15 juin 2001.

Merk, Jeroen. 2008. « Restructuring and Conflict in the Global Athletic Footwear Industry. Nike, Yue Yuen and Labour Codes of Conduct ». Dans Marcus Taylor, dir., *Global Economy Contested : Power and Conflict Across the International Division of Labor*. New York : Routledge, 78-97.

Michalet, Charles-Albert. 2005. « À la recherche de contrepouvoirs à la mondialisation ». Dans Michèle Rioux, dir., *Globalisation et pouvoir des entreprises*, Outremont : Athéna.

Michalet, Charles-Albert. 1980. « International subcontracting : A state-of-the-art ». Dans Dimitri A. Germidis, *International subcontracting : a new form of investment*. Paris : OCDE, 38-67.

Mitchell, Ronald K, Bradley R. Agle et Donna J. Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *The Academy of Management Review* 22 (no 4) : 853-886.

Morvan, Jérémy. 2008. *L'investissement socialement responsable. Une nouvelle gouvernance d'entreprise*. Paris : L'Harmatan.

Navarro, Peter. 2006. « L'avantage concurrentiel chinois. Entre pratiques déloyales et avantages comparatifs ». *Perspectives chinoises* 97 (septembre-décembre) : 13-29.

Nijhof, Andre, Theo de Bruijn et Hakan Honders. 2008. « Partnerships for corporate social responsibility : A review of concepts and strategic options ». *Management Decision* 46 (no 1) : 152-167.

North, Douglass C. 1994. « Economic Performance Through Time ». *The American Economic Review* 84 (no 3) : 359-368.

O'Brien, Robert et Marc Williams. 2010. « Global Division of Labour ». Dans Robert O'Brien et Marc Williams, *Political Economy*. New York : Palgrave Macmillan, 255-280.

O'Dwyer, Brendan. 2001. « The legitimacy of accountants' participation in social and ethical accounting, auditing and reporting ». *Business Ethics : A European Review* 10 (no 1) : 27-39.

O'Rourke, Dara. 2006. « Multi-stakeholder Regulation : Privatizing or Socializing Global Labor Standards ? ». *World Development* 34 (no 5) : 899-918.

O'Rourke, Dara. 2003. « Outsourcing Regulation : Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring ». *The Policy Studies Journal* 31 (no 1) : 1-29.

O'Rourke, Dara. 2000. *Monitoring the Monitors : A Critique of PriceWaterhouse Coopers (PwC) Labor Monitoring*. Cambridge : MIT.

Ottaway, Marina. 2001. « Corporatism Goes Global: International Organizations, Nongovernmental Organisation Network, and Transnational Business ». *Global Governance* 7 (no 3) : 265-292.

Owen, David L., Tracey A. Swift, Christopher Humphrey et Mary Bowerman. 2000. « The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions ? », *The European Accounting Review* 9 (no 1) : 81-98.

Painter-Morland, Mollie. 2006. « Triple Bottom-Line Reporting as Social Grammar : Integrating Corporate Social Responsibility and Corporate Codes of Conduct ». *Business Ethics : A European Review* 15 (no 4) : 352-364.

Palazza, Guido et Kunal Basu. 2007. « The Ethical Backlash of Corporate Branding ». *Journal of Business Ethics* 73 (no 4) : 333-346.

Peters, Anne, Lucy Koechlin et Gretta Fenner Zinkernagel. 2009. « Non-State Actors as Standard Setters : Framing the Issue in an Interdisciplinary Fashion ». Dans Anne Peters et al. *Non-state actors as standard setters*. New York : Cambridge University Press, 1-33.

Peloza, John et Loren Falkenberg. 2009. « The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives ». *California Management Review* 51 (no 3) : 95-113.

Petit, Pascal et Yasuo Inoue. 2005. « Investissements directs étrangers et intégration régionale en Asie de l'Est ». Dans Michèle Rioux, dir., *Globalisation et pouvoir des entreprises*, Outremont : Athéna, 159-183.

Pires, Alvaro P. 1997. « Échantillonnage et méthode qualitative : essai théorique et méthodologique ». Dans Jean Poupard, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-H. Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires, dir., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaétan Morin, 113-169.

Prieto-Carron, Marina, Peter Lund-Thomsen, Anita Chan, Ana Muro et Chandra Bhushan. 2006. « Critical perspectives on CSR and development : what we know, what we don't know, and what we need to know ». *International Affairs* 82 (no 5) : 977-987.

- Porter, Michael et Mark R. Kramer. 2006. « Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Harvard Business Review* 84 (no 12) : 78-92.
- Porter, Michael. 2005. Conférence « Business & Society », Rotman School of Management, Université de Toronto, Toronto, 8 avril.
- Porter, Michael. 2000. « Location, Competition, and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly* 14 (no 1) : 15-34.
- Porter, Michael. 1999. *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris : Dunod.
- Poupart, Jean. 1997. « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques ». Dans Jean Poupart, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-H. Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires, dir., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaétan Morin, 173-209.
- Pun, Ngai et Lu Huilin. 2010. « Unfinished Proletarianization : Self, Anger, and Class Action among the Second Generation of Peasant-Workers in Present-Day China ». *Modern China* 36 (no 5) : 493-519.
- Pun, Ngai et Chris King-Chi Chan. 2009. « The Making of a New Working Class ? A Study of Collective Actions of Migrant Workers in South China ». *The China Quarterly* 198 (juin) : 287-303.
- Pun, Ngai et Pak Nang Leung. 2009. « The Radicalisation of the New Chinese Working Class : A case study of collective action in the gemstone industry ». *Third World Quarterly* 30 (no 3) : 551-565.
- Pun, Ngai et Chris Smith. 2007. « Putting transnational labour process in its place : The dormitory labour regime in post-socialist China ». *Work, Employment and Society* 21 (no 1) (mars) : 27-45.
- Pun, Ngai, et Chris Smith . 2006. « The dormitory labour regime in China as a site for control and resistance ». *The International Journal of Human Resource Management* 17 (no 8) : 1456-1470.
- Pun, Ngai. 2005. « Global Production, Company Codes of Conduct, and Labor Conditions in China : A Case Study of Two Factories ». *The China Journal* 54 (juillet) : 101-113.
- Pun, Ngai et Ngai-Ling Sum. 2005. « Globalization and Paradoxes of Ethical Transnational Production : Code of Conduct in a Chinese Workplace ». *Competition and Change* 9 (no 2) : 181-200.
- Pun, Ngai. 1999. « Becoming Dagongmei (Working Girls): The Politics of Identity and Difference in Reform China ». *The China Journal* 42 (juillet) : 1-18.

Rioux, Michèle. 2005. « La gouvernance globale. Les défis institutionnels de la globalisation ». Dans Michèle Rioux, dir., *Globalisation et pouvoir des entreprises*. Outremont : Athéna, 7-36.

Risse, Thomas. 2002. « Transnational Actors and World Politics ». Dans Walter Carlsnaes, Thomas Risse et Beth Simmons, dir., *Handbook of International Relations*. London : Sage, 255-274.

Risse, Thomas et Kathryn Sikkink. 1999. « The Socialization of International Human Rights Norms Into Domestic Practices : Introduction ». Dans Thomas Risse, Stephen C. Ropp et Kathryn Sikkink, dir., *The power of human rights : international norms and domestic change*. Cambridge : Cambridge University Press, 1-38.

Risse-Kappen, Thomas, dir. 1995. *Bringing transnational relations back in. Non state actors, domestic structures and international institutions*. Cambridge : Cambridge University Press.

Rocher, Guy. 2000. « Hégémonie, fragmentation et mondialisation de la culture ». *Horizons philosophiques* 11 (no 1) : 125-134.

Roy, Simon N. 2003. « L'étude de cas ». Dans Benoit Gauthier, dir., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy : PUQ, 159-184.

Rowland, S. Elizabeth. 2009. *The Long March : Reebok's Role in Advancing Labor Rights in China*. Student Working Paper Series, SAIS China Studies, Johns Hopkins University. Washington : SAIS.

Saulnier, Anne-Marie. 2006. *Les codes de conduite sont-ils effectifs ? Le cas de la maquiladora du Guatemala*. Mémoire de maîtrise, département de relations industrielles, Université de Montréal.

Schmitz, Hubert et Peter Knorringa. 1999. « Learning from Global Buyers ». *Journal of Development Studies* 37 (no 2) : 177-205.

Sethi, S. Prakash. 2003. *Setting Global Standards : Guidelines for Creating Codes of Conduct in Multinational Corporations*. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons.

Shi, Li. 2010. « La situation économique des travailleurs migrants d'origine rurale en Chine ». *Perspectives chinoises* 2010/4 : 4-16.

Sobczak, André. 2006. « Are Codes of Conduct in Global Supply Chains Really Voluntary ? From Soft Law Regulation of Labour Relations to Consumer Law ». *Business Ethics Quarterly* 16 (no 2) : 167-184.

Spar, Debora L. 2002. *Hitting the Wall : Nike and International Labor Practices*. Harvard Business School. Case Study no 9-700-047. Boston : Harvard Business Publishing.

Steinfeld, Edward S. 2004. « China's Shallow Integration : Networked Production and the New Challenges for Late Industrialization ». *World Development* 32 (no 11) : 1971-1987.

Su, Zhan. 2009. « Participation de la Chine à la nouvelle division internationale du travail ». *Revue économique et sociale* 67 (no 1) : 137-153.

Su, Zhan. 2006. « Les mythes et la réalité des produits made in China ». *Monde chinois* 4 (été-automne) : 73-85.

Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches ». *Academy of Management Review* 20 (no 3) : 571-610.

Teegen, Hildy, Jonathan P. Doh et Sushil Vachani. 2004. « The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation : an international business research agenda ». *Journal of International Business Studies* 35 : 463-483.

Thompson, Edward Palmer. 1963. *The Making of the English Working Class*. Harmondsworth : Penguin.

Trudeau, Gilles. 2002. « Y a-t-il un droit international du travail pour les entreprises multinationales ? ». *Gestion* 27 (no 1) : 98-106.

Tsogas, George. 2009. « International Labour Regulation : What Have We Really Learnt So Far? ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64 (no 1) : 75-94.

Turcotte, Marie France. 2002. *De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques*. Cahier de la CRRSDD de l'UQAM no 02-2002.

Valand, Terje et Morten Heide. 2005. « Corporate Social Responsiveness : Exploring the Dynamics of Bad Episodes ». *European Management Journal* 23 (no 5) : 495-506.

Vallée, Guylaine, Gregor Murray, Michel Coutu, Guy Rocher et Anthony Giles. 2003. *Les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes : aux confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail*. Ottawa : CRSHC/CDC.

Van Heerdenn, Auret et Sabrina Bosson. 2009. « Private Actors and Public Goods. A new role for the Multinational Enterprises in the global supply chain ». *Management Prospective Editions/Revue Management et avenir* 23 (no 3) : 36-46.

Veilleux, Annick. 2005. « Les codes de conduite comme instrument de régulation des firmes multinationales ». Dans Michèle Rioux, dir., *Globalisation et pouvoir des entreprises*. Outremont : Athéna, 57-67.

Veilleux, Annick et Rémi Bachand. 2001. *Droits et devoirs des investisseurs : Existe-t-il un espace juridique transnational ?* GRIC-UQAM, Cahier de recherche no 01-13, Montréal : UQAM.

Waddock, Sandra. 2008. « Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility ». *Academy of Management* 22 (no 3) : 87-108.

Waddock, Sandra. 2003. « What Will It Take to Create a Tipping Point for Corporate Responsibility ». Working Paper. Carroll School of Management, Boston College. Boston : BC.

Wang, Haiyan, Richard P. Appelbaum, Francesca Degiuli et Nelson Lichtenstein. 2009. « China's New Labour Contract Law : is China moving towards increased power for workers? » *Third World Quarterly* 30 (no 3): 485–501.

Welford, Richard et Stephen Frost. 2006. « Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13 (no 3) : 166-176.

Wells, Don. 2007. « Too Weak for the Job. Corporate Codes of Conduct, Non-Governmental Organizations and the Regulation of International Labour Standards ». *Global Social Policy* 7 (no 1) : 51–74.

Yaziji, Michael & Jonathan Doh. 2009. *NGOs and Corporations. Conflict and Collaboration*. Cambridge : Cambridge University Press.

Yin Robert K. 2009. *Case Study Research :Design and Methods*. Thousand Oaks, CA. : Sage.

Zahar, Marie-Joëlle. 2006. « Les nouvelles relations internationales ». Dans Diane Éthier, *Introduction aux relations internationales*. Montréal : PUM, 251-282.

2. Documents d'organisations et de gouvernements

Boston Consulting Group (BCG). 2004. *Capturing Global Advantage. How Leading Industrial Companies Are Transforming Their Industries by Sourcing and Selling in China, India, and Other Low-Cost Countries*. Boston : BCG.

Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO). 2003. *Guide terminologique du monitoring et de la vérification pour l'industrie de l'habillement et des articles de sport*. Amsterdam : SOMO.

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). 2005. *World Investments Report. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. Genève : CNUCED.

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). 2002. *World Investment Report. Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Genève : CNUCED.

Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC). 2005. *Concluding Observations of the Committee on Economic, Social and Cultural Rights People's Republic of China*. 34e session, 25 avril. New York : ECOSOC.

Commission des communautés européennes. 2001. *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles : CCE.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary*. Altamonte Springs : COSO.

Global Compact. 2010a. *The Labour Principles of the United Nations Global Compact. A Guide for Business*. La Haye : Global Compact Network.

Global Compact. 2010b. *How to Do Business with Respect for Human Rights: A Guidance Tool for Companies*. La Haye : Global Compact Network.

Industrie Canada. Gouvernement du Canada. 2000. *La productivité. Notions de base*. Ottawa : Travaux Publics et services gouvernementaux Canada.

Industrie Canada. Gouvernement du Canada. 2006. *Responsabilité sociales des entreprises. Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes*. Ottawa : Travaux Publics et services gouvernementaux Canada.

Institut canadien des comptables agréés (ICCA). 2010. *Manuel de l'ICCA – Certification*. Toronto : ICCA.

Institute of Internal Auditors (IIA). 2010a. *Practice Advisories. International Professional Practices Framework*. Altamonte Springs : IIA.

Institute of Internal Auditors (IIA). 2010b. *Evaluating Corporate Social Responsibility/Sustainable Development. International Professional Practices Framework. Practice Guide*. Altamonte Springs : IIA.

Institute of Internal Auditors (IIA). 2009. *Code de déontologie*. Altamonte Springs : IIA.

International Chamber of Commerce (ICC). 2007. *ICC guidance on supply chain responsibility*. Paris : ICC.

International Trade Union Confederation (ITUC). 2007a. *ITUC Annual Survey of Trade Union Rights Violations 2007 : China*. Hong Kong : Hong Kong Liaison Office.

International Trade Union Confederation (ITUC). 2007b. *Child labour, forced labour and work experience in China. The blurred lines of illegality*. Hong Kong : Hong Kong Liaison Office.

Organisation de coopération de développement économique (OCDE). 2007. *Comment rester compétitif dans l'économie mondiale : progresser dans la chaîne de valeur*. Paris : OCDE.

Organisation de coopération de développement économique (OCDE). 2001. *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics*. Paris : OCDE.

Organisation de coopération de développement économique (OCDE). 2000. *Codes of Conduct. An Expanded Review of their Contents*. Paris : OCDE.

Organisation des Nations Unies (ONU). 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. Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises (John Ruggie). Conseil des Droits de l'Homme, 17^e session. A/HRC/17/31. New York : ONU.

Organisation des Nations Unies (ONU). 2010a. *Draft. Guiding Principles for the Implementation of the United Nations « Protect, Respect and Remedy » Framework*. Draft posted for public review and comment until 31 January 2011. New York : ONU.

Organisation des Nations Unies (ONU). 2010b. *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights in Supply Chains*. 10th OECD Roundtable on Corporate Responsibility Discussion Paper. 30 juin. New York : ONU.

Organisation des Nations Unies (ONU). 2009. *Les entreprises et les droits de l'homme : Vers une traduction opérationnelle du cadre « Protéger, respecter et réparer »*. Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises (John Ruggie). Conseil des Droits de l'Homme, 11^e session. A/HRC/11/13. New York : ONU.

Organisation des Nations Unies (ONU). 2008. *Protéger, respecter et réparer: un cadre pour les entreprises et les droits de l'homme*. Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises (John Ruggie). Conseil des Droits de l'Homme, 8^e session. A/HRC/8/5. New York : ONU.

Organisation internationale du travail (OIT). 2008. *Global Wage Report 2008/09. Minimum wages and collective bargaining. Towards policy coherence*. Genève : OIT.

Organisation internationale du travail (OIT). 2007. *Equality at work : Tackling the challenges. Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. Genève : OIT.

Organisation internationale du travail (OIT). 2003. *Business and Code of Conduct Implementation. How firms use management systems for social performance*. Genève : OIT.

Organisation internationale du travail (OIT). 1998. *Corporate codes of conduct and labour standards*. Working Paper no 3-5-1998 (Jill Murray). Genève : OIT.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2008. *China Human Development Report 2007/08. Basic Public Services for 1.3 Billion People*. Beijing : PNUD.

Société Générale de Surveillance (SGS). *Customised Audit Solutions. 2nd Party Audits*. Hong Kong : SGS.

3. Documents corporatifs

Adidas. 2012a. *Annual Report. Pushing boundaries*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas 2012b. *Never Stop. Performance Counts. Sustainability Progress Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas 2011. *Performance Counts. Sustainability Progress Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2010a. *Annual Report. Fit for the future*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2010b. *Guidelines on Employment Standards*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2010c. *In the Real World Performance Counts. Sustainability Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2010d. *Health & Safety Guidelines*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2009. *Team Talk. Sustainability Review*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2008. *Sport Matters. Sustainability Performance Review*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2007a. *Given 110 %. Our Efforts to be a Responsible Business in 2007*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2007b. *Striving to Improve Performance. Corporate Responsibility Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2007c. *Adidas Group's comments on the Shunda Union Election*. News release. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2004. *Taking on the Challenges, Wherever We Operate. Social and Environmental Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2003a. *Report on the Fair Wage Workshop. Jakarta, 20-21 mai*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2003b. *Background Paper : Fair Wages Study, Indonesia*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2003c. *Staying Focused. Social and Environmental Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2002. *Behind our Brand. Social and Environmental Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2001. *Clearer. Social and Environmental Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Adidas. 2000. *Our World. Social and Environmental Report*. Herzogenaurach : Adidas-Group.

Nike 2012. *Annual Report*. Beaverton : Nike.

Nike 2011. *Sustainable Business Performance Summary FY 10-11*. Beaverton : Nike.

Nike. 2010a. *Annual Report*. Beaverton : Nike.

Nike. 2010b. *Nike Code Leadership Standard*. Beaverton : Nike.

Nike. 2010c. *Nike SHAPE Tool*. Beaverton : Nike.

Nike. 2010d. *Nike MAV Audit V2*. Beaverton : Nike.

Nike. 2010e. *Nike ESH CLS Assessment*. Beaverton : Nike.

Nike. 2010f. *Nike Audit Information*. Beaverton : Nike.

Nike. 2009. *Corporate Responsibility Report FY07-09*. Beaverton : Nike.

Nike. 2008. *Innovate for a Better World. China 2008. Corporate Responsibility Reporting Supplement*. Beaverton : Nike.

Nike. 2007. *Nike's Commitment to Decent Working Conditions*. 17 janvier. Beaverton : Nike.

Nike. 2006. *Innovate for a Better World. Nike FY05-06 Corporate Responsibility Report*. Beaverton : Nike.

Nike. 2004. *Corporate Responsibility Report*. Beaverton : Nike.

Nike. 2001. *Corporate Responsibility Report*. Beaverton : Nike.

Puma. 2012. *Business and Sustainability Report*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2011. *Clever Little Report. Annual and Sustainability Report*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2010. *Annual Report*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2009a. *Handbook for Social Standards*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2009b. *Handbook for Occupational Health & Safety*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2008. *Puma Vision. Sustainability Report 2007/2008*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2006. *Sustainability Report 2005/2006*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2004. *Momentum. Sustainability Report*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2002. *Perspective. Sustainability Report*. Herzogenaurach : Puma.

Puma. 2001. *Insights. Product-Related Environmental & Social Report*. Herzogenaurach : Puma.

Reebok. 2005. *Our commitment to Human Rights. Reebok Human Rights Report*. Canton, MA : Reebok International.

4. Documents d'ONG

Amnesty International. 2008. *Droits humains en Chine. Le revers de la médaille*. Paris : Autrement.

Asia Monitor Resource Centre (AMRC). 2009. « Labour Politics not as we know it : Politics of Labour in East Asia ». *Asian Labour Update* 70 (janvier-mars). Hong Kong : AMRC.

Asia Monitor Resource Centre (AMRC). 2004. *A Critical Guide to Corporate Codes of Conduct Voices from the South*. Hong Kong : AMRC.

China Labour Bulletin (CLB). 2010a. *Swimming against the Tide. A short history of labour conflict in China and the government's attempts to control it*. Research Notes. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2010b. *Young migrants in Shenzhen not so different from their parents – survey finds*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2010c. *CLB's analysis of Guangdong's Regulations on the Democratic Management of Enterprises*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2010d. *Wage increases quiet worker protest - for the time being*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2010e. *Foxconn workers fatalistic about uncertain future*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2010f. *The strike that ignited China's summer of worker protests*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2010g. *Report uncovers widespread employment discrimination in Shenzhen*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2009a. *Going it Alone The Workers' Movement in China (2007-2008)*. Research Report. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2009b. *Protecting Workers' Rights or Serving the Party: The way forward for China's trade unions*. Research Report. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2009c. *China's labour dispute resolution system*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2009d. *Rural and Urban Disparity in China*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2008a. *The Case of China : The Challenge of Labour Unrest in a Communist-run Capitalist Economy*. Conférence présentée au « International Seminar on Business and Human Rights, 60th anniversary of the Universal Declaration of Human Rights ». Paris, 4-5 décembre (texte photocopié).

China Labour Bulletin (CLB). 2008b. *Wages in China*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2008c. *The Children of Migrant Workers in China*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2008d. *Migrant workers in China*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2008e. *The Growth and Future Development of CSR in China : Bringing Workers into Play*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2007a. *Reform of State-owned enterprises in China*. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2007b. *Breaking the Impasse. Promoting Worker Involvement in the Collective Bargaining and Contracts Process*. Research Report no 4. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2007c. *Small Hands. A Survey Report on Child Labour in China*. Research Report no 3. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2007d. *Speaking Out. The Workers' Movement in China (2005-2006)*. Research Reports no 5. Hong Kong : CLB.

China Labour Bulletin (CLB). 2006. *Falling Through the Floor Migrant Women Workers' Quest for Decent Work in Dongguan, China*. Research Series no 2. Hong Kong : CLB.

China Labor Watch (CLW). 2006. *Made in China : The Sweatshop Behind the Bratz*. Shenzhen : CLW.

Clean Clothes Campaign (CCC). 2009. *Stitching a Decent Wage across Borders : the Asia Floor Wage Proposal*. Amsterdam : CCC.

Clean Clothes Campaign (CCC). 2008a. *Codes de conduite. Une approche complète et intégrée. Une démarche en quatre étapes accessibles aux entreprises pour s'assurer que leurs produits sont fabriqués dans des conditions humaines*. Amsterdam : CCC.

Clean Clothes Campaign (CCC). 2008b. *La crise structurelle de la flexibilité du travail : Stratégies et perspectives pour une organisation transnationale du travail dans les industries de l'habillement et des vêtements de sport*. Amsterdam : CCC.

Clean Clothes Campaign (CCC). 2005a. *Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*. Amsterdam : CCC.

Clean Clothes Campaign (CCC). 2005b. *Freedom of Association and the Right to Collective Bargaining. A Clean Clothes Campaign Primer Focusing on the Global Apparel Industry*. Amsterdam : CCC.

Clean Clothes Campaign (CCC). 2004. *Sportswear Industry Data and Company Profiles Background information for the Play Fair at the Olympics Campaign*. Amsterdam : CCC.

Clean Clothes Campaign (CCC), Oxfam et Maquila Solidarity Network (MSN). 2002. *We are not machines : Indonesian Nike and Adidas Workers*. Amsterdam : CCC.

Ethical Trading Initiative (ETI). 2006. *Getting Smarter at Auditing. Tackling the Growing Crisis in Ethical Trade Auditing. ETI Forum Report from ETI Members' Meeting*, 16 novembre. Londres : ETI.

Ethical Trading Initiative (ETI). 2005a. *Managing Compliance With Labour Codes at Supplier Level. A More Sustainable Way of Improving Workers' Conditions ?* ETI Briefing Paper no 3. Londres : ETI.

Ethical Trading Initiative (ETI). 2005b. *Freedom of Association and Collective Bargaining. Guidance Document*. ETI Briefing (mars). Londres : ETI.

Ethical Trading Initiative (ETI). 2004. *ETI Briefing. Risk assessment toolkit ETI Briefing. Risk assessment toolkit*. Londres : ETI.

Fair Labor Association (FLA). 2011. *Annual Report. Improving Workers' Lives Worldwide*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2010. *Annual Report. Protecting Workers' Rights Worldwide*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2009. *Annual Report*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2008a. *Annual Report*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2008b. *Summary Report : Third Party Complaint Regarding Taiway Sports, China*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2007a. *Annual Report*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2007b. *Monitoring Guidance & Compliance Benchmarks*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2007c. *Principles of Fair Labor & Responsible Sourcing*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2006. *Annual Public Report*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2005. *Annual Public Report*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2004. *Annual Public Report*. Washington, DC : FLA.

Fair Labor Association (FLA). 2003. *Beyond Questions of Principle. Exploring the Implementation of Living Wages in Today's Global Economy. A Report on the Fair Labor Association's Living Wage Forum.* Columbia University, New York, 20 octobre.

Fair Wear Foundation (FWF). 2008. *Country Study On China.* Amsterdam : FWF.

Human Rights Watch (HRW). 2008a. *Walking on Thin Ice. Control, Intimidation and Harassment of Lawyers in China.* New York : HRW.

Human Rights Watch (HRW). 2008b. *One Year of My Blood. Exploitation of Migrant Construction Workers in Beijing.* New York : HRW.

Maquila Solidarity Network (MSN). 2010. *Freedom of association in Mexico. Audit checklist.* Toronto : MSN.

Maquila Solidarity Network (MSN). 2007. *The next generation of CSR reporting : Will better reporting result in better working conditions ?* Codes Memo no 22 (décembre). Toronto : MSN.

Oxfam International 2010. *Better jobs in better supply chains.* Briefings for business no 5. Oxford : Oxfam.

Oxfam International. 2006a. *Offside! Labour rights and sportswear production in Asia.* Oxford : Oxfam.

Oxfam Hong Kong. 2006b. *Transparency Report. How Hong Kong Garment Companies Can Improve Public Reporting of their Labour Standards.* Hong Kong : Oxfam.

Oxfam International. 2004. *Trading Away Our Rights. Women working in global supply chains.* Oxford : Oxfam.

Play Fair Campaign. 2008a. *Play Fair 2008. Clearing the Hurdles : Steps to Improving Wages and Working Conditions in the Global Sportswear Industry.* Amsterdam : Play Fair.

Play Fair Campaign. 2008b. *Play Fair 2008. No medal for the Olympics on labour rights.* Amsterdam : Play Fair.

Play Fair Campaign. 2004. *Play Fair 2004. 45 hours of Forced Overtime in One Week.* Amsterdam : Play Fair.

Students and Scholars Against Corporate Misbehaviour (SACOM). 2010. *Workers as Machines : Military Management in Foxconn.* SACOM : Hong-Kong.

5. Articles de journaux et de revues d'actualité

Bloomberg Businessweek. 27 novembre 2006. « Secrets, Lies, And Sweatshops ».

China Business. 5 février 2008. « Last call for Guangdong shoemakers ».

China Labor News Translations (CLNT). 19 juillet 2010. « The Nanhai Honda strike and the union ». (Traductions d'articles d'actualité publiés en mandarin).

China Labor News Translations (CLNT). 19 mai 2010. « Open Letter from 9 Sociologists: End the tragedy at Foxconn ». (Traductions d'articles d'actualité publiés en mandarin).

China Labor News Translations (CLNT). 3 juin 2010. « Chinese responses to Foxconn suicides ». (Traductions d'articles d'actualité publiés en mandarin).

China Labor News Translations (CLNT). Février 2008. « Systematic government theft of migrant workers' retirement pensions ». (Traductions d'articles d'actualité publiés en mandarin).

China Labor News Translations (CLNT). Novembre 2007. « A new precedent : Shenzhen furniture factory worker wins two years overtime back pay ». (Traductions d'articles d'actualité publiés en mandarin).

Le Monde. 11 juin 2010. « Le réveil des travailleurs chinois ».

Le Monde, 11 mars 2008. « À Dongguan, une cité-usine travaille pour Nike ».

Reuters. 5 juillet 2010. « China's new migrant workers pushing the line ».

South China Morning Post. 23 août 2010. « Reforms planned to cut firms' influence over local unions ».

South China Morning Post. 24 juin 2010. « More car parts workers walk off the job ».

South China Morning Post. 24 juin 2010. « On the rise ».

South China Morning Post. 23 juin 2010. « Strikes expose fatally flawed trade union system ».

South China Morning Post. 21 juin 2010. « Pay rises not enough to ease migrant workers' anger ».

South China Morning Post. 17 juin 2010. « Suicide of strike ? A tale of two work cultures ».

South China Morning Post. 16 juin 2010. « Young strikers impress with pioneering tactics ».

South China Morning Post. 16 juin 2010. « Wen appeals for better treatment of migrant workers ».

The Economist, 14 mai 2011, « Moving back to America ».

The Economist. 31 juillet 2010. « The Rising Power of the Chinese Worker ».

The Economist. 17 janvier 2008. « Just Good Business ». Special Report on Corporate Social Responsibility.

The Economist. 15 février 2003. « Is the wakening giant a monster ? ».

The Economist. 3 novembre 2001. « Will the Corporation Survive ? ».

The Financial Times. 2 mai 2007. « China's labour law raises US concerns ».

The Financial Times. 21 avril, 2005. « Code of Conduct Implementation in China : Laying a False Trail ».

The Financial Times. 12 décembre 2002. « Sewing a seam of worker democracy in China ».

The New York Times. 3 avril 2005. « Help Wanted : China Finds Itself With a Labor Shortage ».

The New York Times. 24 avril 2001. « Labor Standards Clash With Global Reality ».

The Washington Post. 3 novembre 1996. « Boot Camp at the Shoe Factory : Where Taiwanese Bosses Drill Chinese Workers to Make Sneakers for American Joggers ».

Wired. Mars 2011. « 1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who's to Blame ? ».

ANNEXE 1

LISTE DES ENTREVUES

- (E1)** Entrevue #1 auprès d'un auditeur, Hong Kong, Chine, 22 juin 2010.
- (E2)** Entrevue #2 auprès d'un auditeur, Hong Kong, Chine, 17 juin 2010.
- (E3)** Entrevue #3 auprès d'un représentant d'ONG, Hong Kong, Chine, 24 juin 2010.
- (E4)** Entrevue #4 auprès d'un représentant d'ONG, Hong Kong, Chine, 18 juin 2010.
- (E5)** Entrevue #5 auprès d'un consultant, Hong Kong, Chine, 17 juin 2010.
- (E6)** Entrevue #6 auprès d'une auditrice, New Delhi, Inde, 17 juillet 2012.
- (E7)** Entrevue #7 auprès d'une auditrice, New Delhi, Inde, 19 juillet, 2012.
- (E8)** Entrevue #8 auprès d'une représentante d'ONG, New Delhi, Inde, 1 août 2012.

ANNEXE 2
LE GUANGDONG



Source : <http://berthoalain.com/2013/03/04/confliit-sur-la-terre-la-revolte-de-%E6%B5%A6-shangpu-%E6%8F%AD%E8%A5%BF-jiexi-%E5%BB%A3%E6%9D%B1guangdong-26-fevrier-1-mars-2013/> [dernier accès : 19/7/2013].

ANNEXE 3

LES CODES DE CONDUITE DE NIKE, ADIDAS ET PUMA (EXTRAITS)

Nous présentons ici des extraits des codes de conduite de Nike, Adidas et Puma qui concernent les enjeux traités au chapitre 4.

1. La santé et la sécurité

Extraits du code de conduite d'Adidas

« L'environnement de travail doit être sécuritaire et salubre et les bonnes pratiques en matière de santé et sécurité doivent être communiquées. Celles-ci comprennent la protection contre les incendies, les accidents et les substances toxiques. Les systèmes d'éclairage, de chauffage et de ventilation doivent être adéquats. [...] Les partenaires commerciaux doivent avoir établi des politiques de santé et de sécurité et les communiquer clairement aux employés. Les mêmes normes s'appliquent aux résidences fournies aux employés, le cas échéant ».

2. Les droits d'association et de négociation collective

Extraits du code de conduite de Nike

« Dans la mesure où les lois du pays où les produits sont fabriqués le permettent, le fournisseur reconnaît et respecte le droit des employés à la liberté d'association et à la négociation d'une convention collective. Ceci comprend le droit de former ou de devenir membre d'un syndicat, ou d'une autre association de travailleurs de leur choix, sans subir de harcèlement, d'ingérence ou de représailles. Les employés ont le droit de choisir les personnes qui dirigent et représentent leur association et de mener les activités de l'association sans ingérence de la part de fournisseur.

[...] Si les lois du pays restreignent considérablement la liberté d'association, le fournisseur doit prendre d'autres moyens pour entrer en contact individuellement ou collectivement avec les employés et permettre à ceux-ci d'exprimer leurs demandes, en plus de protéger leurs droits relatifs aux conditions de travail et aux modalités d'emploi.

[...] Le fournisseur doit reconnaître le droit des regroupements d'employés d'entreprendre librement la négociation d'une convention collective. L'entrepreneur est tenu de négocier de bonne foi. Le fournisseur doit honorer, de bonne foi, les conditions incluses dans toute convention collective négociée et signée ».

3. Le temps de travail et les heures supplémentaires

Extraits des codes de conduite d'Adidas et de Puma

Adidas	« On ne doit pas exiger aux employés, à moins de circonstances exceptionnelles, de travailler plus de 60 heures par semaine (incluant le temps supplémentaire) ou le nombre maximal d'heures prévu par la loi locale, selon le moindre des deux. On doit accorder aux employés au moins 24 heures de repos consécutives par période de sept jours ».
Puma	« Une semaine de travail normale comprend un maximum de 48 heures de travail, un maximum 12 heures de travail supplémentaires et une journée de repos par période de sept jours. Les politiques de rémunération des heures supplémentaires doivent être conformes aux lois locales ».

4. Le niveau et le paiement des salaires

Extraits du code de conduite d'Adidas

« Les salaires offerts doivent être égaux ou supérieurs au salaire minimum prévu par la loi ou être conformes aux pratiques du secteur, selon le plus élevé des deux. Les avantages sociaux doivent être conformes à la loi. En plus de la rémunération des heures de travail normales, les employés doivent être rémunérés pour les heures de travail supplémentaires au taux prévu par la loi dans le pays où les produits sont fabriqués ou, si de telles lois n'existent pas dans ce pays, à un taux supérieur au taux horaire payé pour les heures de travail normales.

[...] Les salaires sont essentiels pour permettre aux employés de subvenir à leurs besoins fondamentaux et d'économiser et de dépenser de façon raisonnable. Nous faisons affaires avec des partenaires qui font progresser le niveau de vie des employés au moyen de grilles salariales améliorées, d'avantages sociaux, de programmes de bien-être et d'autres services qui permettent d'améliorer la qualité de vie ».

5. Le travail des enfants

Extraits des codes de conduite de Nike, Adidas et Puma

Nike	« 16 ans <i>ou</i> l'âge de l'école obligatoire <i>ou</i> l'âge de travail légal du pays (le plus élevé) ».
Adidas	« 15 ans <i>ou</i> l'âge de l'école obligatoire <i>ou</i> l'âge de travail légal du pays (le plus élevé) ».
Puma	« 15 ans <i>ou</i> l'âge de l'école obligatoire <i>ou</i> l'âge de travail légal du pays (le plus élevé) ».

6. Le travail forcé

Extraits du code de conduite d'Adidas

« Les partenaires commerciaux ne doivent pas utiliser le travail forcé, qu'il s'agisse de travail carcéral, de travail en servitude ou autre. Aucun employé ne peut être obligé à travailler, soit par l'usage de quelconque forme de force ou d'intimidation, soit comme moyen de coercition politique en le punissant pour avoir adopté ou exprimé une opinion politique ».

7. La discrimination

Extraits du code de conduite d'Adidas

« Les partenaires commerciaux ne doivent pas faire de discrimination dans le cadre de leurs pratiques de recrutement ou d'emploi. Les décisions relatives à l'embauche, au salaire, aux avantages sociaux, à la formation, aux affectations, à l'avancement, aux promotions, aux mesures disciplinaires et aux mises à pied doivent être fondées uniquement sur le rendement de l'employé dans le cadre de son travail plutôt que sur des caractéristiques personnelles ou des croyances comme la race, la nationalité, le sexe, la religion, l'âge, un handicap, l'état matrimoniale, la qualité parentale, l'adhésion à une association, l'orientation sexuelle ou des opinions politiques.

[...] De plus, les partenaires commerciaux doivent mettre en place des mesures efficaces visant à protéger les travailleurs migrants de toute forme de discrimination et à leur offrir un soutien approprié compte tenu de leur statut particulier ».

8. Le harcèlement

Extraits du code de conduite d'Adidas

« Les employés doivent être traités avec respect et dignité. Aucun employé ne doit subir du harcèlement ou des agressions d'ordre physique, sexuel, psychologique ou verbal ou ne doit être soumis à une amende ou une punition en lieu de mesure disciplinaire. Les partenaires commerciaux sont tenus de diffuser et d'appliquer une politique d'absence de représailles qui permet aux employés de l'usine d'exprimer leur préoccupation à propos des conditions de travail directement à la direction de l'usine ou de nous en faire part sans craindre les représailles ou la perte de leur emploi ».

Sources :

A) Le code de conduite complet de Nike est disponible ici : <http://nikeinc.com/pages/compliance> .

B) Celui d'Adidas est disponible ici : http://www.adidas-group.com/en/sustainability/Suppliers/Our_Workplace_Standards/default.aspx.

C) Celui est de Puma est disponible ici : <http://about.puma.com/category/sustainability/puma-standard/>.

[derniers accès : 21/7/2012]. Les extraits présentés ici ont été traduits librement.

ANNEXE 4

STATISTIQUES SUR LES AUDITS INTERNES DE NIKE, ADIDAS ET PUMA

Nombre d'audits internes réalisés

	Nike		Adidas (incluant Reebok)		Puma
	Audits « ESH » (Note 1)	Audits « MAV » (Note 2)	Audits « Performance » (Note 3)	Audits « Sustainability » (Note 4)	Tous les audits (Note 5)
2009	267	33	963	0	n/a
2008	302	82	589	46	395
2007	48	38	0	287	344

Note 1 : Il s'agit des audits « Environmental, Safety and Health (ESH) ». Les audits de type « ESH » ont débuté en cours d'année 2007, d'où le nombre plus petit cette année-là. Pour 2009, 61 % de ces audits ont été menés en Asie.

Note 2 : Il s'agit des « Management Audit Verification ». Pour 2009, 73 % de ces audits ont été menés en Asie.

Note 3 : La majorité des audits a été réalisée par l'équipe interne « SEA », mais Adidas a aussi eu recours à des auditeurs externes. Pour 2009, 86 % de ces audits ont été menés en Asie. Les audits « Performance » ont débuté en 2008.

Note 4 : Adidas alterne les types d'audit. En 2009, Adidas s'est concentrée sur les audits « Performance ».

Note 5 : Pour 2008, 362 de ces audits ont été réalisés auprès de fournisseurs de 1^{er} niveau, et 33 auprès de fournisseurs de niveaux 2 et 3. Globalement, 86 % de ces audits ont été menés en Asie.

Sources : Nike (2009), Adidas (2009), Puma (2008).

ANNEXE 5

STATISTIQUES SUR LES AUDITS EXTERNES DE LA FLA ET OBLIGATIONS DES ENTREPRISES MEMBRES

Nombre d'audits de la FLA (toutes les marques)

	Ensemble des pays	Chine
2011	132	50
2010	149	53
2009	120	38
2008	120	51
2007	119	43
2006	147	51

Sources : Les chiffres proviennent des rapports annuels de la FLA (2006 à 2011) et correspondent au nombre d'usines auditées annuellement.

Obligations des entreprises membres de la FLA (« Principles of Fair Labor & Responsible Sourcing »)

Fournir périodiquement à la FLA une liste à jour et complète de tous les fournisseurs.
Conduire des audits auprès des fournisseurs <u>avant</u> de signer le contrat d'approvisionnement (« pre-sourcing assessment »), et faire de l'amélioration des conditions de travail une condition à la relation d'affaires.
Obtenir un engagement écrit de la part des fournisseurs autorisant la FLA à réaliser périodiquement des audits non annoncés dans les usines.
Obtenir l'engagement des fournisseurs qu'ils s'engagent à collaborer pour remédier aux problématiques relevées lors des audits de la FLA.
S'assurer que le code de conduite est distribué à tous les travailleurs, les superviseurs et les gestionnaires, dans leur propre langage.
Collaborer avec les fournisseurs pour établir un plan correctif pour remédier aux problématiques relevées lors des audits (le plan doit être établi au plus tard 60 jours après l'audit).
Réaliser des analyses approfondies sur les causes profondes des problématiques récurrentes au sein des chaînes de production.
S'assurer que les décisions d'approvisionnement sont cohérentes avec les résultats des audits (s'approvisionner auprès de fournisseurs qui se conforment au code de conduite).
S'assurer que les politiques d'achat (prix, quantité, délai) n'ont pas d'impacts négatifs sur les conditions de travail.
Fournir aux travailleurs des canaux de communication confidentiels leur permettant de rejoindre directement les auditeurs de la FLA et de l'entreprise acheteuse.
S'assurer que les travailleurs reçoivent une formation sur les normes du travail, les recours à leur disposition et les moyens de dénoncer les abus, et ce périodiquement (pour tenir compte du taux de roulement de la main d'œuvre).

Source : Extraits condensés, à partir de FLA (2007c).

ANNEXE 6

QUESTIONS TYPIQUES POSÉES AUX TRAVAILLEURS PAR LES AUDITEURS

1	Depuis combien de temps travailles-tu ici ?
2	Comment as-tu trouvé cet emploi ?
3	Quelle est ta région natale ?
4	Combien de fois par année retournes-tu voir ta famille ?
5	À quel âge as-tu commencé à travailler ici ?
6	Quel est ta date de naissance ?
7	Y a-t-il des enfants (16 ans et moins) qui travailles dans l'usine ?
8	As-tu déboursé des frais de recrutement ou de dossier lors de ton embauche ?
9	As-tu signé un contrat de travail ?
10	Quelle formation as-tu reçu lors de ton embauche ?
11	Connais-tu les règles de sécurité qui doivent être appliquées dans l'usine ?
12	Y a-t-il des représentants des employés qui discutent avec la direction ? Comment sont-ils choisis ?
13	Peux-tu communiquer les problèmes à la direction de l'usine ? As-tu un exemple ?
14	Quel sont les pratiques disciplinaires ?
15	As-tu subi un examen de santé et comment s'est-il déroulé ?
16	Décris l'horaire de travail ?
17	Y a-t-il des pauses de travail ? Comment sont-elles organisées ?
18	Quelles sont les périodes de travail les plus occupées ?
19	Combien d'heures supplémentaires travailles-tu ? La semaine dernière ? Le mois dernier ?
20	Quel est le taux horaire des heures supplémentaires ?
21	Que fais-tu si tu te sens fatigué ou malade au travail ? Peux-tu refuser de travailler ?
22	Travailles-tu chaque jour de la semaine ? Quels sont les jours de congé ?
23	Combien as-tu eu de journées de congé dans les deux derniers mois ?
24	Comment sont enregistrées les heures que tu travailles ? As-tu eu une carte de temps ?
25	Comment sont comptées les pièces que tu fabriques ? Connais-tu le nombre ?
26	Combien gagnes-tu chaque mois ?
27	À quelle fréquence reçois-tu ton salaire ?
28	Quelles sont les déductions à ton salaire ? Donne des exemples ?
29	As-tu déjà découvert une erreur au calcul de ton salaire ? Qu'as-tu fait ?
30	Y a-t-il des sorties de secours dans l'usine en cas d'urgence ? Où sont-elles ?
31	As-tu déjà subi un accident au travail ? Comment cela s'est-il produit ? As-tu reçu des soins médicaux ? Qui a payé les soins ?

32	Quel sont tes vêtements et tes équipements de travail ? Qui les a payé ?
33	Sais-tu comment utiliser un extincteur de feu ?
34	Peux-tu expliquer le plan d'évacuation de l'usine en cas d'incendie ?
35	Résides-tu dans un dortoir de l'usine ?
36	Quand y a-t-il eu une pratique d'évacuation de l'usine/du dortoir ?
37	Le dortoir est-il verrouillé la nuit ?
38	Lors de tes journées de congé, peux-tu quitter l'usine/le dortoir ? À quelle heure dois-tu revenir ?
39	Quels sont les accidents de travail les plus fréquents ?
40	Quels sont les avantages de travailler ici ?
41	As-tu déjà eu connaissance de mauvais traitements sur des employés ?
42	Veux-tu discuter d'autres choses ?

Source : Inspiré et traduit librement de CLW (2006).

ANNEXE 7

LISTE DE CONTRÔLE TYPIQUE UTILISÉE PAR LES AUDITEURS

Thèmes	Critères	C / NC Note 2	Sources Note 3	Impact Note 4	Détails
Heures	Les heures de travail (rég. + suppl.) n'excèdent pas la limite légale.				
Heures	Les heures de travail (rég. + suppl.) n'excèdent pas 60 heures par semaine.				
Heures	Les travailleurs bénéficient d'au moins une journée de congé par période de 7 jours.				
Heures	Les travailleurs peuvent refuser le temps supplémentaire sans pénalité ni représailles.				
Heures	Toutes les heures travaillées sont enregistrées et calculées correctement à l'aide d'un système de cartes de temps.				
Salaires	Les travailleurs reçoivent au moins le salaire minimum légal ou le salaire prévu à la convention collective (s'il y a lieu).				
Salaires	Les heures de travail (rég. + suppl.) sont intégralement payées et les salaires sont versés à la date prévue.				
Salaires	Les travailleurs reçoivent un relevé de paye précis et complet.				
Salaires	Les salaires ne sont pas amputés de déductions ou de pénalités illégales pour des raisons disciplinaires ou de performance.				
Salaires	Les impôts, charges sociales et autres déductions légales sont remis intégralement aux agences gouvernementales.				
Avantages	Les avantages sociaux (vacances, indemnités) prévus par la loi et la convention collective sont correctement calculés et versés.				
Avantages	Les travailleurs bénéficient de congé pour des raisons de maladie, maternité ou vacances annuelles.				
Harcèlement	Les travailleurs ne subissent pas de traitements disciplinaires abusifs (physique, psychologique, sexuel, verbal).				
Discrimination	Les travailleurs ne sont pas discriminés pour des raisons de sexe, religion, couleur, ethnie, orientation sexuelle ou handicap.				
Plaintes	Les travailleurs peuvent recourir à un système de gestion des plaintes en cas de violation de leurs droits.				
Liberté association	Les travailleurs sont libres de former ou de joindre une association de leur choix.				
Liberté association	Les travailleurs sont libres d'élire leurs représentants et d'organiser des activités associatives sans interférence.				
Liberté association	Les travailleurs ne sont pas pénalisés, discriminés ou remerciés en raison de leurs activités syndicales.				
Travail forcé	Les travailleurs ne sont pas forcés de travailler ou d'accepter des heures supplémentaires.				
Âge légal	Les travailleurs ont au moins l'âge de travail légal du pays.				
Âge légal	Les travailleurs ont au moins l'âge de travail minimum prévu au code de conduite.				
Santé et sécurité	Un système de ventilation efficace et fonctionnel est en place dans l'usine.				

Santé et sécurité	Les travailleurs portent une protection contre le bruit dans les zones où le bruit ambiant moyen excède les 85 décibels.				
Santé et sécurité	Les matériaux contenant des contaminants et autres substances néfastes sont clairement identifiés.				
Santé et sécurité	Les travailleurs portent des vêtements et accessoires de protection adéquats.				
Santé et sécurité	Les travailleurs savent comment utiliser les équipements et la machinerie de manière sécuritaire et connaissent les protections nécessaires.				
Santé et sécurité	Les équipements et la machinerie sont inspectés périodiquement et réparés au besoin.				
Santé et sécurité	Les zones dangereuses sont clairement identifiées et connues des employés.				
Santé et sécurité	Les espaces de travail sont conçus pour minimiser les problèmes de santé dus à une mauvaise ergonomie.				
Santé et sécurité	Les espaces de travail, dortoirs, cantines, toilettes et pièces communes sont propres et sécuritaires.				
Santé et sécurité	Il y a des plans d'urgence et d'évacuation en cas d'incendie ou autre incident. Ces plans sont à jour et connus des employés.				
Santé et sécurité	Les dortoirs sont dotés de sorties d'urgence et des simulations d'évacuation ont lieu périodiquement.				
Santé et sécurité	Les extincteurs de feu sont prêts à utiliser, bien identifiés, bien localisés, en bonne condition et inspectés mensuellement.				
Accidents de travail	Une enquête objective est effectuée à la suite de chaque accident de travail afin d'en identifier les causes.				
Comité de santé et sécurité	Un comité de santé et sécurité composé d'employés et de gestionnaires se réunit régulièrement et effectue des inspections périodiques de l'usine.				
Conduite de l'audit	Les gestionnaires n'ont pas intimidé les travailleurs en prévision de l'audit ou tenté d'influencer leurs réponses.				
Conduite de l'audit	Les auditeurs ont pu effectuer leur travail sans entrave et ont eu accès à l'usine, aux documents et aux employés.				

Note 1 : Nous présentons quelques exemples seulement, cette liste n'est pas exhaustive.

Note 2 : C = Conforme, NC = Non conforme

Note 3 : Les sources possibles sont : les entrevues, les documents, l'observation (une ou plusieurs de ces sources)

Note 4 : Nombre et % d'employés affectés par la problématique.

Source : Inspiré et traduit librement de Nike (2010 c,d,e,f).

ANNEXE 8

EXEMPLES DE LACUNES RELEVÉES LORS DES AUDITS ET MESURES CORRECTIVES

Thèmes	Violations au code de conduite	Mesures correctives
Santé et sécurité	<p>Il n'y a pas de système de gicleurs dans tous les espaces de l'usine.</p> <p>Les employés n'ont pas reçu de formation sur les mesures d'urgence et les plans d'évacuation.</p> <p>Les certifications d'inspection des bâtiments ne sont pas à jour.</p> <p>Les employés ne disposent pas de vêtements et d'équipements de protection suffisants, ou ne les portent pas (ex : masque, casque, etc.).</p> <p>Les produits toxiques et autres matières dangereuses ne sont pas identifiés et sont trop facilement accessibles.</p> <p>La ventilation n'est pas adéquate. La chaleur excessive et la mauvaise qualité de l'air incommode les travailleurs.</p> <p>Les sorties d'urgence ne sont pas identifiées et connues des travailleurs.</p> <p>Les dortoirs sont pas sécurisés et verrouillés.</p>	<p>Des gicleurs fonctionnels doivent être rapidement installés partout dans l'usine.</p> <p>Un comité de santé et sécurité au travail composé d'employés et de gestionnaires devrait être formé pour inspecter l'usine périodiquement.</p> <p>Les employés doivent recevoir une formation sur les mesures d'urgence, les plans d'évacuation et l'importance des équipements de protection.</p> <p>Des certificats d'inspection valides doivent être obtenus afin de prouver la sécurité des équipements.</p> <p>Les matières dangereuses doivent être entreposées dans un endroit protégé.</p> <p>Des systèmes de ventilation et de changement d'air adéquats doivent être installés.</p> <p>Une surveillance continue des dortoirs (particulièrement ceux des femmes) doit être assurée.</p>
Avantages sociaux	<p>L'employeur n'offre pas d'assurances et d'avantages sociaux à tous les employés (retraite, maladie, congé de maternité, prestations de départ).</p>	<p>L'ensemble des assurances et avantages sociaux requis par la loi et le code de conduite doit être implanté.</p>
Horaires de travail	<p>Les heures de travail excèdent la limite légale.</p> <p>Le temps supplémentaire n'est pas toujours volontaire.</p> <p>Les heures supplémentaires ne sont pas payées aux taux prescrits par la loi.</p>	<p>Le temps supplémentaire dépassant la limite permise doit être autorisé au préalable par les autorités.</p> <p>Une documentation adéquate doit prouver que le temps supplémentaire est volontaire.</p> <p>Les heures supplémentaires doivent être rémunérées au taux prescrits par la loi, de même que les congés fériés.</p>

<p>Contrats de travail et sous-traitance</p>	<p>Les employés ne disposent pas tous de contrats de travail (ou n'en ont pas la copie).</p> <p>Les périodes de probation, les tâches et les autres conditions de l'emploi ne sont pas détaillées par écrit.</p> <p>Le fournisseur embauche des employés sous-contractants sans l'autorisation de l'entreprise acheteuse.</p>	<p>L'employeur et l'employé doivent signer un contrat de travail.</p> <p>Les travailleurs doivent recevoir une copie de leur contrat de travail.</p> <p>Le recours à des employés sous-traitants sans contrat et sans autorisation de l'entreprise acheteuse doit cesser.</p>
<p>Gestion des plaintes</p>	<p>Les employés ne disposent pas de moyens pour rapporter de manière confidentielle des abus et des violations de leurs droits.</p> <p>Les gestionnaires ne donnent pas suite aux plaintes et aux demandes adressées par les employés.</p>	<p>Le numéro de la « hotline » permettant de rejoindre les auditeurs doit être distribué à chaque employé.</p> <p>Les travailleurs doivent pouvoir communiquer leurs plaintes et leurs commentaires à une ONG locale qui pourra les acheminer aux auditeurs.</p> <p>Les gestionnaires doivent être formés et conscients au sujet des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines.</p>
<p>Liberté d'association et négociation collective</p>	<p>Le syndicat en place est dirigé par la direction de l'entreprise et les autorités locales. Le président du syndicat est un gestionnaire de l'usine.</p> <p>Il n'y a pas de convention collective en vigueur.</p> <p>Les employés impliqués dans des activités syndicales subissent de l'intimidation et des représailles.</p>	<p>Des canaux de communication doivent être mis en place pour favoriser le dialogue entre les employés, les gestionnaires et le syndicat.</p> <p>Un processus d'élections doit être implanté afin de permettre aux ouvriers de choisir leurs représentants syndicaux.</p> <p>Des sessions de formation doivent être présentées aux employés au sujet de leurs droits, incluant celui d'être représentés par un syndicat et celui de négocier une convention collective.</p>
<p>Propreté et salubrité</p>	<p>Les cuisines, les toilettes et les salles communes sont insalubres et en mauvais état.</p> <p>La nourriture offerte à la cantine n'est pas bonne à consommer.</p>	<p>Les règles d'hygiène et de salubrité doivent être communiquées et suivies par le personnel et les ouvriers. Des rappels périodiques doivent avoir lieu.</p>
<p>Mesures disciplinaires</p>	<p>Des superviseurs menacent et insultent les ouvriers (abus verbal, harcèlement).</p> <p>Des pénalités et retenues sur les salaires sont utilisées illégalement comme mesures disciplinaires lors de retards ou lorsque les quotas de production ne sont pas atteints.</p>	<p>Les gestionnaires doivent connaître les mesures disciplinaires acceptables et inacceptables.</p> <p>Le fournisseur doit produire une politique de respect des droits humains et la distribuer aux employés de tous les niveaux.</p>

Discrimination	<p>Des tests de grossesses sont administrés aux femmes avant et après leur embauche. Des femmes enceintes ont été remerciées.</p> <p>Une annonce d'offre d'emploi insiste sur le recrutement de jeunes femmes.</p> <p>Les hommes reçoivent un salaire supérieur à celui des femmes pour un travail équivalent.</p>	<p>Les tests de santé préalables à l'embauche ne doivent pas inclure de test de grossesse.</p> <p>Les femmes enceintes doivent être accommodées dans leur emploi afin de préserver leur santé et celle de leur bébé.</p> <p>L'usine doit élaborer et diffuser une politique de non-discrimination. La politique doit confirmer le traitement égal de tous les employés, peu importe leur sexe, leur couleur, leur origine ethnique, leur religion, leur orientation sexuelle, etc.</p> <p>Les promotions doivent être accordées sur la base de l'éducation, de l'expérience et de l'évaluation des compétences (et non pas sur des critères discriminatoires). Les gestionnaires doivent se doter de politiques d'évaluation du personnel.</p> <p>Il ne doit y avoir aucune différence de salaire basée sur le sexe ou d'autres critères discriminatoires.</p>
Paiement des salaires	<p>Les salaires sont versés avec deux mois de retard. Par exemple, les salaires d'août sont versés en octobre.</p> <p>Les heures travaillées ne sont payées intégralement. Les salaires ne sont pas calculés correctement (taux horaire, rémunération à la pièce, bonus, vacances, heures supplémentaires, etc.).</p> <p>Les employés ne reçoivent pas de relevé de paye détaillé.</p>	<p>Le fournisseur doit se doter d'un système de cartes de temps et de calcul du temps de travail. Le système doit être rigoureux et testé régulièrement.</p> <p>Les cartes de temps doivent être vérifiées et signées par l'employé et le superviseur.</p> <p>Le fournisseur doit prévoir à l'avance les sorties de fonds nécessaires au paiement des salaires.</p> <p>Tout retard dans le paiement des salaires doit être compensé par le versement d'intérêts au taux prescrit par la loi.</p> <p>Les employés doivent recevoir un relevé de paye qui détaille les heures travaillées (rég. + suppl.), les taux applicables et les retenues.</p>

Âge légal	Des employés de moins de 16 ans (dont certains utilisant de fausses identités) ont été découverts parmi la main d'œuvre.	Une copie des preuves d'âge (certificats de naissance, cartes d'identité) doit être conservée au dossier de chaque employé. Les travailleurs âgés entre 16 et 18 ans ne devraient pas être assignés à des tâches dangereuses.
Documentation	De faux documents et registres ont été découverts. Les informations contenues dans les registres ne sont pas cohérentes avec les observations des auditeurs et les entrevues avec les travailleurs. Le fournisseur ne conserve pas de preuves suffisantes ou la documentation fournie ne satisfait pas aux exigences légales.	La tenue de faux registres doit être abolie immédiatement et est passible de cessation du contrat d'approvisionnement. Les dossiers des employés doivent être complets et tenus rigoureusement. Les documents légaux doivent être conservés et disponibles sur demande.
Connaissance du code de conduite	Les travailleurs n'ont pas une bonne compréhension du code de conduite et des moyens à leur disposition pour faire respecter leurs droits. Le fournisseur entraîne les travailleurs à répondre aux questions des auditeurs.	Le code de conduite doit être distribué à tous les employés dans leur langue. Les employés doivent connaître les procédures et les coordonnées à utiliser pour dénoncer des abus et communiquer avec les auditeurs.

Note 1 : Les rapports d'audit de la FLA en Chine contiennent tous une « réserve » mentionnant que la loi chinoise sur les syndicats « est contraire aux principes fondamentaux de liberté d'association et de négociation collective » et que, par conséquent, les usines chinoises « ne peuvent se conformer aux normes de l'OIT » à cet égard (t.l.).

Source : « Tracking Charts » de la FLA accessibles ici : <http://www.fairlabor.org/transparency/tracking-charts> [dernier accès : 22/06/2012]. Il s'agit de traductions libres.

ANNEXE 9

CORROBORATION DES DONNÉES PAR LES AUDITEURS – QUELQUES EXEMPLES

Enjeu	Méthodes de collecte de données		
	Questions (entrevues)	Analyse de documents	Inspection visuelle
Sécurité des dortoirs	<p>Le dortoir est-il verrouillé la nuit ?</p> <p>Quand a eu lieu le dernier exercice d'évacuation?</p> <p>Sais-tu comment utiliser un extincteur de feu ?</p> <p>Connais-tu les sorties d'urgence les plus proches ?</p>	<p>Consulter le plan d'évacuation des dortoirs.</p> <p>Vérifier les certificats de conformité des gicleurs et des extincteurs de feu.</p> <p>Passer en revue l'actualité régionale pour s'informer des incidents survenus.</p>	<p>Faire une tournée des dortoirs et identifier les sorties de secours.</p> <p>Tester le fonctionnement des gicleurs et des extincteurs.</p> <p>Assister à un exercice d'évacuation.</p> <p>Détecter les sources potentielles d'incendie.</p>
Discrimination envers des catégories d'employés	<p>As-tu déjà eu connaissance de mauvais traitements sur des employés ?</p> <p>Quelles sont les pratiques disciplinaires ?</p> <p>As-tu signé un contrat de travail ?</p> <p>T'a-t-on obligée à passer un test de grossesse ?</p> <p>As-tu déjà postulé pour un poste et comment s'est déroulé le processus ?</p>	<p>Vérifier les dossiers des employés et comparer les salaires offerts aux différents groupes.</p> <p>Vérifier les descriptions de postes utilisées pour le recrutement (critères d'embauche).</p> <p>Vérifier les lois locales au sujet des pratiques discriminatoires.</p>	<p>Observer s'il y a une prédominance ethnique dans les postes plus dangereux ou moins bien payés.</p> <p>Porter une attention à la situation des groupes minoritaires, aux femmes enceintes, aux migrants.</p> <p>Observer les procédures de recrutement, d'embauche et d'avancement.</p>
Paiement conforme et intégral des heures de travail	<p>Reçois-tu un relevé de paye indiquant les heures travaillées, les taux de salaire et les retenues ?</p> <p>Le paiement de ton salaire est-il souvent retardé ?</p> <p>Connais-tu les taux applicables en cas de temps supplémentaire ?</p>	<p>Vérifier les calculs de paye (taux réguliers, supplémentaire et fériés).</p> <p>Vérifier que les heures payées pour une période correspondent bien aux heures inscrites sur les cartes de temps.</p> <p>Vérifier que les déductions sont légales et que leur calcul est conforme à la loi.</p>	<p>Tester le fonctionnement du système de carte de temps mécanique ou électronique.</p> <p>Demander à voir les derniers talons de paye des employés.</p> <p>Observer les changements de quarts de travail pour s'assurer que les heures sont correctement comptabilisées.</p>

<p>Droits d'association et de négociation collective</p>	<p>Y a-t-il des représentants des employés qui discutent avec la direction ?</p> <p>Comment sont-ils choisis ?</p> <p>As-tu déjà participé à un vote pour élire des représentants ou pour choisir une convention de travail ?</p> <p>Es-tu membre d'un comité d'employés ?</p>	<p>Consulter la convention collective en vigueur et s'assurer que les taux négociés sont respectés.</p> <p>Vérifier le dossier des employés impliqués dans le syndicat ou un comité d'employé et noter les signes de discrimination.</p> <p>Vérifier la charte de l'ACFTU local et la liste des représentants.</p>	<p>Observer s'il y a des canaux de communication pour les employés (formulaire de plaintes, boîte à suggestions, « hotline »).</p> <p>Observer s'il y a des comités d'employés (santé et sécurité, rémunération) et si les représentants sont élus.</p> <p>Observer si les employés sont libres de se réunir dans une salle, sans présence des gestionnaires.</p>
<p>Travail forcé</p>	<p>Lors de tes journées de congé, peux-tu quitter l'usine/le dortoir ? À quelle heure dois-tu revenir ?</p> <p>Peux-tu refuser le temps supplémentaire sans perdre ton emploi ou subir de représailles ?</p> <p>Peux-tu quitter ton emploi si tu le souhaites ?</p> <p>Comment as-tu obtenu cet emploi ? Qui t'a recruté ?</p> <p>As-tu une dette à payer ?</p>	<p>Vérifier les cartes de temps et les registres de paye pour s'assurer que tous les travailleurs reçoivent un salaire.</p> <p>Vérifier les politiques d'embauche pour s'assurer qu'aucun dépôt n'est exigé et que les papiers d'identification des travailleurs ne sont pas confisqués.</p> <p>Vérifier les politiques de cessation d'emploi et s'assurer du versement complet des salaires et des indemnités aux employés ayant quitté récemment.</p>	<p>S'assurer que les travailleurs ont leurs papiers d'identification en leur possession.</p> <p>Vérifier que les travailleurs peuvent librement quitter l'enceinte de l'usine et des dortoirs (liberté de mouvement).</p> <p>Faire une tournée complète du site, incluant les entrepôts et les bâtiments adjacents.</p> <p>Observer si des travailleurs ont-ils des marques de violence physique.</p> <p>Observer l'octroi de pauses régulières.</p>

Sources : Les informations de ce tableau proviennent principalement de nos entrevues (E1, E2, E6, E7) ainsi que de FLA (2007b) et ETI (2004, 2006).

ANNEXE 10

EXEMPLES DE RÉPONSES « FORMATÉES » DISTRIBUÉES AUX OUVRIERS

Question de l'auditeur :	As-tu signé un contrat de travail ?
Réponse préparée à l'avance :	<i>J'ai signé un contrat de travail lors de mon embauche. Le contrat inclut la durée de l'emploi, la période de probation, les tâches, les heures de travail, le salaire et les avantages.</i>
Question :	Quelle formation as-tu reçu lors de ton embauche ?
Réponse :	<i>J'ai reçu une formation à propos des règlements de l'usine, des règles de sécurité, des mesures d'urgence en cas d'incendie, du fonctionnement des équipements, etc.</i>
Question :	Connais-tu les normes du travail qui doivent être appliquées dans l'usine ?
Réponse :	<i>Oui. J'ai reçu une copie du code de conduite et un manuel de l'employé ?</i>
Question :	Quel est le taux horaire des heures supplémentaires ?
Réponse :	<i>Les heures supplémentaires sont payées 1,5 fois plus que les heures régulières, 2 fois plus durant la fin de semaine, et 3 fois plus lors des congés fériés.</i>
Question :	Veux-tu discuter d'autres choses ?
Réponse :	<i>Non.</i>

Source : Inspiré et traduit de CLW (2006).

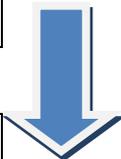
ANNEXE 11

INCIDENCES DES PRATIQUES D'ACHAT DES ENTREPRISES ACHETEUSES

Pratiques d'achat : exigences de Nike, Adidas et Puma
<ul style="list-style-type: none">- Prix plus bas que l'année précédente- Production flexible et rapide (« juste-à-temps »)- Réduction des délais de livraison- Pénalités en cas de non respect des délais- Qualité des produits- Changements de dernière minute- Nouvelles lignes de produits- Menace de délocalisation- <i>Respect du code de conduite</i>



Pratiques des fournisseurs
<ul style="list-style-type: none">- Temps supplémentaire excessif- Non paiement des salaires et délai de paiement- Non paiement des charges sociales- Utilisation de contrats à court terme- Fraude et falsification des registres- « Coaching » des ouvriers pour mentir aux auditeurs- Emploi d'enfants, travail forcé



Impact sur les travailleurs
<ul style="list-style-type: none">- Maintien de faibles salaires- Temps supplémentaire excessif- Fatigue extrême- Accidents de travail, maladies liées au travail- Salaires et avantages sociaux non versés- Taux de roulement élevé- Insécurité, dépression, suicides- Violation constate des normes du travail

Sources : Tableaux inspirés de Play Fair (2004), Oxfam (2010, 2006a, 2004) et MSN (2007).

ANNEXE 12

INDICATEURS POUR VÉRIFIER LE RESPECT DES DROITS D'ASSOCIATION ET DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Syndicats libres et indépendants	Le meilleur indicateur démontrant le respect de ces droits est lorsqu'une proportion significative de la main d'œuvre est membre d'un syndicat libre et indépendant de la direction de l'usine et de l'État, et que les représentants syndicaux sont élus librement par les employés.
Conventions collectives	Y a-t-il des conventions collectives valides et en vigueur ? Sont-elles signées avec des représentants élus par les employés ? Couvrent-elles l'ensemble des conditions de travail ? Sont-elles renégociées à une fréquence acceptable ? Sont-elles respectées par l'employeur ?
Composition et fonctionnement du syndicat	Quelle proportion de la main d'œuvre en est membre ? Le syndicat est-il ouvert à tous les employés, peu importe leur statut de travail, leur catégorie d'emploi ou leur ethnie ? Les cotisations syndicales sont-elles collectées librement et avec transparence et rigueur ? Les représentants syndicaux ont-ils accès aux membres et aux lieux de travail ? Les employés peuvent-ils se déclarer ouvertement membres du syndicat ?
Activités syndicales	Les employés peuvent-ils prendre part librement aux activités syndicales ? Les gestionnaires de l'usine tentent-ils d'interférer dans les activités syndicales ? Le syndicat dispose-t-il d'espaces de réunion et de ressources suffisantes ?
Intimidation	Les membres et les représentants syndicaux sont-ils victimes d'intimidation ou de discrimination ? Les activités syndicales ont-elles mené à des congédiements illégaux ?

Source : ETI (2005b, 2010).