



Surmonter les obstacles: **Mesures pour améliorer les** **salaires et les conditions de travail dans** **l'industrie mondiale des vêtements et** **chaussures de sport.**

Play Fair 2008



Surmonter les obstacles

Mesures pour améliorer les salaires et les conditions de travail dans l'industrie mondiale des vêtements et chaussures de sport

Table des matières

Introduction	4
Des marchés asiatiques en pleine croissance.....	5
Des contrats de sponsoring plantureux.....	6
Qui n'en tire pas profit ?.....	7
Play Fair envahit le terrain	8
Chapitre I: Une industrie lucrative	10
Qui mène la danse ?.....	11
Fabricants transnationaux	12
Consolidation dans le secteur des vêtements et des chaussures de sport	13
Agents d'achat	14
Qu'est-ce que cela signifie pour les droits des travailleurs ?	14
Responsabilité de l'acheteur.....	15
« Participation des fournisseurs ».....	15
Chapitre II: Les entreprises tardent à réagir	18
La réponse de l'industrie au <i>Programme de travail</i>	18
Pourquoi les violations des droits des travailleurs sont-elles donc encore à la une ?...	21
Une collaboration nécessaire.....	22
Chapitre III: Quatre obstacles à franchir	24
Liberté d'association et négociation collective	25
Quels obstacles les travailleurs rencontrent-ils lorsqu'ils tentent de s'organiser ?	26
Emploi précaire	31
Quelle est la cause de la croissance de l'emploi précaire ?.....	33
Fermetures d'usines.....	36
Des impacts désastreux.....	36
Viabilité économique.....	38
Quand une usine ferme ses portes	39
Salaire vital.....	40
Pourquoi les équipementiers sportifs ne paient-ils pas un salaire vital ?	42
Les forces du marché et la négociation collective	42
Prix payés aux fournisseurs	43
Définition d'un salaire vital.....	45
La productivité n'est pas une panacée.....	46
Qui tient les cordons de la bourse ?.....	48
Chapitre IV: Dans les coulisses du plus grand producteur mondial de chaussures de sport	49
Yue Yuen catapultée en première position.....	49
Chine.....	50

Indonésie.....	50
Vietnam	50
Le modèle corporatif Yue Yuen	51
Bénéfices et coûts	52
L'autre histoire: Qu'en disent les travailleuses et travailleurs ?.....	53
Horaires à rallonge et production sous pression.....	54
Pratiques disciplinaires et violence verbale.....	56
Conditions de travail dangereuses	56
Bas salaires	57
Améliorer les conditions chez Yue Yuen	58
Pourquoi ne pas accorder un salaire vital ?	59
Chapitre V: Les ballons de football au-delà de Sialkot.....	60
Production de ballons de football à Jalandhar, Inde.....	61
Structure de l'industrie	61
Tendances actuelles	63
Salaires et taux unitaires à Jalandhar.....	63
Production de ballons de football en Chine.....	66
Salaires et temps de travail	67
Santé et sécurité des travailleurs.....	68
Liberté d'association	68
Duperies et mensonges lors des audits sociaux	69
Production de ballons de football en Thaïlande	69
Impacts de la technologie du liage thermique	69
Salaires, conditions de travail et liberté d'association.....	70
Chapitre VI: « Impossible is Nothing! »	72
1. Liberté d'association et négociation collective	73
Prendre l'initiative	74
Formation des travailleurs	75
Pratiques d'approvisionnement et d'achat.....	76
Présentation de rapports	77
2. Précarité de l'emploi.....	77
3. Fermetures d'usines.....	79
4. Salaire vital	81
Evaluer le salaire vital	82
Gravir l'échelle.....	83
Etude des prix et de la productivité	83
Efforts conjugués.....	84
Chapitre VII: Fixer des objectifs sur le plan des droits des travailleurs.....	86

Surmonter les obstacles

Mesures pour améliorer les salaires et les conditions de travail dans l'industrie mondiale des vêtements et des chaussures de sport

Rédigé par le Maquila Solidarity Network
Au nom de la campagne PlayFair 2008

Avril 2008

Remerciements:

Les enquêteurs de **Play Fair 2008** ont interviewé plus de 320 travailleurs dans des usines en Chine, en Inde, en Indonésie et en Thaïlande au sujet de leurs salaires, de leurs expériences et de leurs conditions de travail. Alors que certains enquêteurs clefs qui ont contribué dans une grande mesure à ce rapport doivent malheureusement garder l'anonymat pour se protéger eux-mêmes ainsi que les travailleurs interviewés, parmi ceux qui peuvent être nommés il convient de citer:

- Sobin George, Pallavi Mansingh et Rohit Shrivastava du Centre for Education and Communication à New Delhi, Inde, qui ont mené des recherches sur la production de ballons de football à Jalandhar;
- Junya Lek Yimprasert de la Thai Labour Campaign, qui a mis à jour les recherches sur la production de ballons de football en Thaïlande pour le chapitre V;
- Jeroen Merk, dont les études de Yue Yuen et d'autres fournisseurs transnationaux ont fondamentalement contribué aux chapitres IV et I;
- Doug Miller et la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC) ainsi que le National Union of Workers (SPN) en Indonésie, qui ont mené des recherches supplémentaires sur l'usine Nikomas de Yue Yuen;
- Emelia Yanti, secrétaire générale du Gabungan Serikat Buruh Independent Union (GSBI);
- Tony Fung, directeur du département sur la Chine, Worker Rights Consortium;
- Jeremy Blasi, haut représentant, Worker Rights Consortium, qui a contribué aux récentes recherches et aux efforts de soutien du WRC ainsi qu'à d'autres informations;
- Luc Lampriere, qui a contribué au travail initial sur le cadre du rapport; et
- Les militants européens de la campagne Vêtements propres qui ont mené des recherches sur leurs sponsors nationaux de l'équipe olympique, dont certains ont été repris dans le présent rapport.

La campagne Vêtements propres et le Maquila Solidarity Network ont également organisé un atelier à Bangkok, Thaïlande, en novembre 2007, auquel ont participé des syndicalistes du monde entier pour solliciter leur apport.

Introduction

Les Jeux olympiques de Beijing représentent pour les entreprises de vêtements et de chaussures de sport conscientes de l'importance des marques une occasion en or d'associer leurs produits avec le très illustre logo Olympique. Contre paiement de droits de sponsoring ou de licence coûteux mais gérables, un équipementier sportif peut insuffler à sa marque de chaussures et de vêtements de sport les nobles idéaux olympiens comme le fair-play, la persévérance et, ce qui est plus important, la victoire.

En associant leurs marques avec les Jeux olympiques et d'autres événements sportifs comme la Coupe Euro 2008 de l'UEFA (Union européenne de Football-Association), les entreprises de vêtements et de chaussures de sport visent la médaille d'or des ventes, de la part du marché et de la reconnaissance de marque. Et s'il faut se fier à l'expérience passée, ces événements sportifs de haut vol devraient s'avérer extrêmement profitables pour certains des protagonistes de cette industrie mondiale hautement compétitive.

Ainsi, les Jeux olympiques d'Athènes 2004 auraient contribué à une relance des actions de Nike, d'adidas et de leur fournisseur d'équipements sportifs taiwanais Yue Yuen de 14,7%, 11,9% et 8,8% respectivement, par rapport à leur niveau trois mois avant et trois mois après les JO¹.

La Coupe du monde de football de 2006 a contribué à une augmentation de 30% sur 2005 des ventes de ballons de football adidas, sponsor officiel du Mondial. Les ventes globales de l'entreprise ont augmenté de 20% pour atteindre 2,33 milliards de dollars dans le second trimestre de 2006².

Ce n'est guère surprenant. La Coupe du monde 2006 a fièrement affiché une audience cumulée de 26,29 milliards de téléspectateurs à travers le monde au cours de la compétition, dont quatre milliards rien qu'en Chine³. Il est prévu que plus de 150 millions de téléspectateurs dans le monde suivent chacun des matchs de l'Euro 2008, égalant ou dépassant l'audience cumulée de 7,9 milliards de téléspectateurs de l'Euro 2004; Un public énorme pour la publicité sportive⁴. Selon les estimations du Comité d'organisation des JO de Beijing (BOCOG), l'audience cumulée à niveau mondial pour les Jeux olympiques de Beijing devrait atteindre la barre des 40 milliards de téléspectateurs⁵.

L'accès à une audience télévisuelle mondiale et une pointe à court terme dans les ventes ne sont pas les seules raisons pour lesquelles les entreprises de vêtements et de chaussures de sport sont à ce point soucieuses d'associer leurs marques avec les JO. L'audience chinoise est d'une importance bien plus stratégique et les marques d'équipements sportifs sont prêtes à payer le prix qu'il faut pour l'atteindre.

Des marchés asiatiques en pleine croissance

La valeur du marché chinois des articles de sport se situerait, actuellement, entre 4,2 et 5,6 milliards de dollars par an⁶ et les analystes prédisent que les dépenses des consommateurs liées aux vêtements et chaussures de sport continueront à connaître une croissance annuelle à deux chiffres au cours des prochaines années⁷. A la différence des marchés de vêtements et de chaussures de sport nord-américain et européen, le marché chinois offre un potentiel de croissance pratiquement illimité.

Ainsi, par exemple, les ventes de Nike dans la région Asie/Pacifique au cours du premier trimestre de 2007 affichaient une croissance de 22% par rapport à l'année précédente⁸. Alors que les ventes de cette entreprise continuent de croître au rythme de 2% par an aux Etats-Unis, ses ventes en Europe, en Asie et en Amérique latine enregistrent une croissance à deux chiffres⁹.

A la fin de 2006, la part du marché des vêtements et des chaussures de sport contrôlée par Nike dans la République populaire de Chine était estimée à 15%. Elle était suivie de près par adidas, 12%, et le fabricant/marque chinois Li Ning, 10%¹⁰. Les concurrents asiatiques comme Mizuno (qui a prévu de multiplier par plus de deux ses points de vente en Chine populaire entre 2006 et fin 2010), China Honxing Sports, Anta Sports et China Sports International ont, eux aussi, conquis des parts considérables du marché chinois des vêtements et des chaussures de sport¹¹.

Reconnaissant que la Chine est désormais son second marché à l'échelle mondiale, avec des revenus estimés à 1 milliard de dollars en 2007¹², Nike occupe d'ores et déjà plus de 3000 points de vente dans le pays le plus peuplé de la planète¹³ et, d'après certaines informations, inaugurerait chaque jour un nouveau magasin en Chine¹⁴.

Adidas possède déjà plus de 2.500 points de vente dans 300 villes chinoises et espère en avoir 5.000 d'ici 2010¹⁵. Herbert Hainer, PDG d'adidas a annoncé récemment à des investisseurs qu'il prévoyait, d'ici 2010, un chiffre d'affaires annuel de 1,56 milliard de dollars pour la Chine¹⁶.

Li Ning possède 4.300 points de vente en Chine, dont la plupart se trouvent dans des villes plus petites où les marques occidentales sont moins présentes¹⁷. Les marchandises Li Ning sont écoulées à des prix entre 30% et 40% inférieurs à ceux des grandes marques comme Nike ou adidas¹⁸. Anta Sports Products Ltd. possède 4.000 points de vente en Chine¹⁹. Pour sa part, Yue Yuen, producteur numéro un de chaussures de sport à niveau mondial, a enregistré une multiplication par sept de ses ventes en Chine entre 2005 et 2007, passant de 520 à 3.000 points de vente propres²⁰.

Les conditions démographiques sont à l'origine de cette poussée d'intérêt en Asie. Avec sa population de 1,3 milliards d'habitants, dont plus de la moitié ont moins de 30 ans (et constituent dès lors une cible privilégiée pour les équipementiers sportifs)²¹, la Chine recèle un potentiel de croissance formidable pour la vente de vêtements et de chaussures de sport.

Il n'est guère étonnant que les entreprises de vêtements et de chaussures de sport soient prêtes à payer n'importe quel prix pour accéder au sponsoring olympique.

Des contrats de sponsoring plantureux

Pour remporter le privilège de devenir le Sponsor officiel des Jeux olympiques de Beijing, adidas aurait payé entre 80 et 100 millions de dollars en espèces, services, produits et uniformes – sans inclure les contrats de sponsoring conclus entre adidas et des équipes et athlètes à titre individuel²². Adidas a également signé un contrat de sponsoring pour les JO de Londres 2012, pour lequel elle a dû verser plus de 201 millions de dollars et qui lui accorde le droit d'équiper l'ensemble de l'équipe britannique pour les JO de Beijing, de Vancouver (2010) et de Londres²³.

Un travailleur fabricant des chaussures de sport en Chine devrait travailler durant quatre mois pour pouvoir se payer l'entrée à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques à Beijing.

Adidas a dépensé 200 millions de dollars pour sponsoriser la Coupe du monde de football 2006²⁴. La marque est désormais aussi sponsor officiel de la Coupe de l'UEFA Euro 2008, de la North American Major League Soccer (avec un contrat de 10 ans d'une valeur de 150 millions de dollars)²⁵ et de la Coupe du monde de 2010 en Afrique du Sud²⁶.

Soucieuse de ne pas se laisser devancer par la concurrence, Nike aurait accaparé plus de 80% des contrats d'approvisionnement de chaussures et de vêtements pour les équipes chinoises de basket-ball²⁷. En 2007, le budget annuel de l'entreprise consacré à la publicité et au sponsoring se chiffrait à 1,9 milliards²⁸.

Cela représente une dépense colossale rien que pour la création d'image.

Quelques sponsors d'équipes olympiques	
Adidas	Australie
	Belgique
	Chine (JO de Beijing)
	France
	Allemagne
	Royaume-Uni (2008, 2010, 2012)
ASICS	Pays-bas
Bosco Sport	Russie
China Hongxing Sports Ltd.	Corée du Nord
Freddy	Italie
Hudson's Bay Company (HBC)	Canada
Intersport	Autriche
Li Ning	Equipe argentine de basket-ball masculin
	Chine (équipes de tir, gymnastique, plongée et tennis de table)
	Espagne
	Suède
	Soudan
	Equipe d'athlétisme de la Tanzanie

Nike	Etats-Unis
Peak	Irak
Polo Ralph Lauren	Etats-Unis
Speedo	Australie
Switcher	Suisse

Qui n'en tire pas profit ?

A l'approche des Jeux olympiques d'Athènes, en 2004, l'Alliance Play Fair a attiré l'attention du monde sur les dessous de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport: les conditions de travail épouvantables endurées par les jeunes travailleuses et travailleurs et les enfants qui fabriquent des chaussures, des sweaters et autres articles de sport dans les usines des fournisseurs et sous-traitants de ce secteur à travers le monde.

En quoi consistait l'Alliance Play Fair ?

L'Alliance Play Fair réunissait Oxfam, la campagne Vêtements propres et les Global Unions. Elle fut responsable de l'organisation de la campagne *Play Fair at the Olympics*. For de plus amples informations, prière de consulter: www.fairolympics.org. En 2007, une partie des membres de l'Alliance Play Fair ont initié l'Alliance Play Fair 2008 (voir www.PlayFair2008.org).

L'Alliance Play Fair a mis en lumière par des témoignages documentés les conditions de travail atroces présentes dans l'industrie, y compris salaires de misère, temps de travail excessifs et heures supplémentaires non compensées, conditions d'emploi abusives, harcèlements, y compris harcèlement sexuel, abus physiques et verbaux, entre autres. En s'appuyant sur des interviews avec des travailleuses et des travailleurs en Bulgarie, au Cambodge, en Chine, en Indonésie et en Turquie, l'Alliance Play Fair a démontré que loin d'être confinées à quelques usines ou pays marginaux, ces conditions constituaient plus ou moins la « norme » à laquelle était soumise la main-d'œuvre de l'industrie aux quatre coins du mondeⁱ.

Les rapports attestant du recours à des ateliers de misère (sweatshops) dans l'industrie des vêtements et des chaussures de sport n'étaient pas nouveaux et des entreprises du secteur ont, il faut le reconnaître, adopté certaines mesures pour remédier à ces abus en prévision des JO d'Athènes. Ces efforts ont toutefois été limités, comme cela a été signalé par l'Alliance Play Fair, soit parce que dans la réalité les pratiques des entreprises n'ont pas été à la hauteur des valeurs élevées proclamées par ces mêmes entreprises, soit parce que les engagements relatifs aux normes du travail n'ont pas été adéquatement mis en pratique, voire parce que la bonne volonté de certaines marques a été sapée par les pratiques déloyales de leurs concurrents se fournissant auprès des mêmes usines.

ⁱ Pour accéder au texte intégral du rapport « Play Fair at the Olympics »: www.fairolympics.org/background/olympicreporteng.pdf

Play Fair envahit le terrain

En réaction au manque de progrès général dans l'élimination des atteintes aux droits des travailleurs dans l'industrie, en 2004, l'Alliance Play Fair a demandé aux entreprises de vêtements et de chaussures de sport à travers le secteur d'adopter un *Programme de travail* s'articulant sur des mesures concrètes pouvant être adoptées par les entreprises pour améliorer la condition des travailleuses et travailleurs qui fabriquent leurs marchandises. Au lieu de continuer à agir de façon isolée, la campagne a invité les entreprises à s'engager dans les efforts menés à l'échelon du secteur pour améliorer les conditions de travail.

Faisons un bond en avant de quatre ans jusqu'en 2008, et le temps est venu de poser la question: « Y a-t-il eu des améliorations et si oui, lesquelles ? »

Dans ce rapport, l'Alliance Play Fair tente d'apporter une réponse à cette question et avance une série de demandes, ainsi qu'un calendrier pour arriver à des améliorations réelles et tangibles. Les chercheurs de l'Alliance Play Fair ont interviewé plus de 320 travailleuses et travailleurs en Chine, en Inde, en Indonésie et en Thaïlande concernant leurs salaires, leurs expériences personnelles et les conditions de travail. Nous avons également eu recours à des documents complémentaires, y compris des profils d'entreprises, des rapports publiés et non publiés, des articles de presse, des sites Web et des publicités d'usines. En dernier lieu, nous avons organisé un atelier de travail à Bangkok, Thaïlande, en novembre 2007, avec la participation de militants des droits des travailleurs des quatre coins du monde, pour solliciter leur contribution. Nous espérons, à présent, pouvoir mettre à profit cette recherche en présentant dans leurs grandes lignes certains des problèmes essentiels auxquels se trouvent confrontés les travailleurs de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport à niveau mondial.

Le chapitre I nous offre une vue d'ensemble de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport, identifie les principaux acteurs de l'industrie, décrit leurs interactions mutuelles et examine comment ces relations structurelles peuvent contribuer ou nuire aux efforts visant à l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie.

Le chapitre II passe en revue le *Programme de travail* 2004 de l'Alliance Play Fair et évalue la réponse des principales entreprises de vêtements et de chaussures de sport à ce jour.

Dans le chapitre III, nous nous penchons sur quatre domaines critiques où les progrès ont été limités et qui réclament un engagement beaucoup plus actif: le droit des travailleurs de s'associer librement et de mener des négociations collectives; le besoin de garantir des salaires qui satisfassent aux besoins essentiels; la précarité croissante des relations d'emploi, qui agit au détriment des droits des travailleurs et l'impact de la vague de fermetures d'usines sur les travailleurs et les communautés. Nous expliquons pourquoi le progrès dans ces quatre domaines est primordial pour améliorer les conditions de travail, dans leur ensemble, et présentons une série d'exemples actuels qui démontrent tout ce qu'il reste à faire.

Dans le Chapitre IV, nous examinons le rôle du plus grand producteur mondial de chaussures de sport, Yue Yuen, qui représente 17 pour-cent de la production mondiale dans ce secteur.

Dans le Chapitre V, nous explorons le monde de la production de ballons de football, laissant de côté les campagnes de lutte contre le travail des enfants au Pakistan pour nous intéresser, au lieu de cela, à des sites de production moins connus en Inde, en Chine et en Thaïlande, où les conditions de travail et les salaires des travailleuses et travailleurs adultes n'ont pas atteint l'objectif prévu.

Le chapitre VI emprunte son titre au slogan exploité par l'une des marques les plus connues du secteur, adidas: « Impossible is Nothing! » Contrairement aux affirmations des entreprises qui soutiennent que l'amélioration des salaires et des conditions de travail est complexe et difficile, nous démontrons que des améliorations très réelles sont réalisables, pour autant que les entreprises aient une réelle volonté politique d'y arriver.

Pour terminer, le chapitre VII avance un ensemble de mesures concrètes et d'objectifs pondérables qui, s'ils sont mis en pratique, hausseraient la barre des droits des travailleurs dans l'industrie à l'échelle mondiale d'ici aux prochains Jeux olympiques de Vancouver (2010) et de Londres (2012).

Chapitre I: Une industrie lucrative

L'industrie mondiale des vêtements et des chaussures de sport ne produit pas seulement des marchandises, des chaussures et des vêtements. Elle brasse de l'argent en quantités colossales.

La valeur du marché mondial des chaussures et des vêtements de sport a été estimée à 74 milliards de dollars à la fin de 2005. Si le marché des chaussures de sport est plus réduit que le marché des vêtements de sport, il connaît à l'heure actuelle une croissance deux fois plus rapide²⁹. Le marché des chaussures de sport est dominé à près de 60% par deux entreprises: Nike et adidas. Ces mêmes entreprises contrôlent, dans le même temps, environ 18% du marché des vêtements de sport. Puma contrôle environ 7% du marché des chaussures de sport³⁰.

Les marques qui dominent l'industrie mondiale des vêtements et des chaussures de sport empochent des bénéfices plantureux. Depuis les Jeux olympiques d'Athènes en 2004, les entreprises Nike, Puma, adidas, Kappa, ASICS, Yue Yuen, Under Armour et Li Ning ont, toutes, enregistré une augmentation appréciable de leur marge bénéficiaire – dépassant, dans certains cas, 200% (voir Tableau 1).

Tableau 1: Bénéfices bruts en dollars des entreprises de vêtements et de chaussures de sport³¹

Entreprise	2004	2005	2006	2007	% augmentation 2004-2007
Nike	\$1.450.000.000	\$1.859.800.000	\$2.141.600.000	\$2.199.900.000	51.72%
Adidas	\$646.770.453	\$849.299.213	\$877.573.672	\$1.088.393.584	68.28%
Puma	\$448.435.711	\$523.972.232	\$453.959.272	\$510.944.031	13.94%
Yue Yuen	\$300.005.000	\$307.616.000	\$375.604.000	\$386.647.000	28.88%
ASICS	\$64.755.447	\$100.270.835	\$147.816.138	\$203.735.461	214.62%
Under Armour	\$16.300.000	\$19.700.000	\$39.000.000	\$52.600.000	222.7%
Li Ning	\$14.739.267	\$22.593.546	\$36.803.693	\$57.407.416	289.49%
BasicNet/Kappa	\$4.815.120	\$5.111.355	\$4.561.441	\$11.220.470	133.03%

Par contraste, les salaires réels que touchent les travailleuses et travailleurs qui fabriquent les chaussures, vêtements, ballons de football et autres équipements sportifs à l'heure actuelle sont encore plus bas qu'il y a dix ans. Au Bangladesh, par exemple, où les manifestations massives des travailleurs de l'industrie de la confection de 2006 ont conduit à l'augmentation, en souffrance de longue date, du salaire minimum à 1.662,50 tk par mois (24,30 dollars), la valeur réelle (calculée en tenant compte du taux d'inflation) de leur salaire mensuel est désormais inférieure au salaire minimum de 1995ⁱⁱ.

ⁱⁱ Salaire minimum de 1995 (930 tk) ajusté par une augmentation de l'indice national des prix à la consommation de 90,7% entre 1995 et septembre 2007.

Dans de nombreux pays, les travailleurs n'ont pas eu droit à une augmentation du salaire minimum, tandis qu'une partie d'entre eux éprouvent même des difficultés à obtenir le minimum légal, la compensation des heures supplémentaires et les autres prestations normalement prévues par la loi.

Qui mène la danse ?

Comment est-il possible que dans une industrie aussi profitable, les acteurs se trouvant au bas de la filière d'approvisionnement aient eu droit à aussi peu d'améliorations en termes de salaires et de prestations ?

La réponse est à trouver, en partie, dans la structure d'une industrie qui décharge les risques et le coût des affaires sur le chaînon le plus faible de la filière d'approvisionnement globale, à savoir les travailleuses et travailleurs majoritairement jeunes qui consacrent entre 10 et 14 heures par jour, voire davantage, à la fabrication de vêtements et de chaussures de sport destinés aux marchés de consommation.

Dans la filière d'approvisionnement, de multiples échelons séparent les travailleuses et travailleurs qui fabriquent les articles de sport des distributeurs et détaillants qui commercialisent et vendent ces produits. En règle générale, le pouvoir de négociation et la marge bénéficiaire d'une entreprise augmente à mesure qu'elle se rapproche des échelons supérieurs de la filière d'approvisionnement.

Les marques et les détaillants qui se trouvent au sommet de la filière d'approvisionnement entretiennent le plus de relations directes avec les consommateurs. Les grandes marques écoulent leurs produits soit par le biais de magasins de détail comme Footlocker, Wal-Mart, Intersport ou Carrefour, soit à travers leurs propres points de vente et magasins-phares. Les géants de la distribution et du détail détiennent un pouvoir formidable au sein de la filière d'approvisionnement dès lors qu'ils peuvent fixer les délais de livraison et les prix payés aux fournisseurs en aval de la chaîne d'approvisionnement.

Les grandes marques se concentrent généralement sur le design, la promotion et le marketing des articles de sport et sous-traitent la fabrication en tant que telle à d'autres entités. La sous-traitance peut être coordonnée par un agent d'achat – entreprise qui organise la production pour la marque à travers une série de contrats de sous-traitance mais ne s'occupe pas elle-même de la fabrication du produit – ou des commandes peuvent être passées directement auprès d'un fournisseur.

Quant aux fournisseurs, il peut s'agir de grandes entreprises transnationales dotées d'usines aux quatre coins du monde, dans ce cas ils peuvent avoir un certain pouvoir de négociation vis-à-vis des acheteurs concernant les délais de livraison et les prix. Il peut cependant aussi s'agir d'entreprises de plus petite taille, possédant une ou deux usines et ayant donc moins de pouvoir de négociation et des marges bénéficiaires plus réduites.

Certains fournisseurs font exécuter une ou plusieurs parties de leur production en sous-traitance par des petits ateliers ou des entreprises familiales situés en aval de la filière d'approvisionnement. Les sous-traitants et les travailleuses et travailleurs à domicile situés au bas de la chaîne d'approvisionnement n'ont pratiquement pas de contrôle sur le prix qui leur est payé et les conditions de travail auxquelles ils sont assujettis.

Qu'il s'agisse d'usines de fournisseurs, d'ateliers de sous-traitants ou de travail à domicile, les travailleuses et travailleurs de l'habillement touchent des salaires dérisoires pour la richesse qu'ils produisent, n'ont pratiquement pas de pouvoir de négociation et, comme nous le verrons dans le chapitre III, font face à des obstacles énormes lorsqu'ils tentent d'organiser des syndicats pour négocier des améliorations de leurs salaires et leurs conditions de travail.

Où sont fabriqués les articles de sport ?

La production des **chaussures de sport** se concentre dans quatre pays principalement: la Chine, le Vietnam, l'Indonésie et la Thaïlande. Dans le cas de Nike, 35%, 31%, 21% et 12% des chaussures qu'elle vend sont produites dans ces pays respectivement³². Ces pays produisent conjointement 90% de toutes les chaussures de sport écoulées dans le monde. La Chine détient 58% de la production mondiale de chaussures de sport, son concurrent immédiat étant l'Indonésie, avec 12%³³.

La production de **ballons de football** est, elle aussi, fortement concentrée. En effet, il est estimé que 80% des ballons de football sont fabriqués à Sialkot, au Pakistan³⁴, le reste de la production étant concentrée en Inde, en Chine et en Thaïlande.

La production de **vêtements de sport** est plus dispersée géographiquement. Nike, par exemple, produit des vêtements dans 36 pays, même si la majeure partie de sa production se déroule en Asie³⁵. Adidas déclare que ses produits sont fabriqués dans 65 pays, cependant la majeure partie de cette production a lieu en Chine, en Inde, en Indonésie, en Thaïlande, en Turquie et au Vietnam³⁶. ASICS fait exécuter sa production par des fournisseurs dans 31 pays mais plus de la moitié de ces usines sont basés en Chine³⁷. Puma déclare, pour sa part, que sa production se déroule dans 47 pays mais les usines auxquelles elle fait majoritairement appel se trouvent en Chine, au Vietnam, en Inde, en Corée du Sud, en Thaïlande et en Malaisie³⁸.

La production des chaussures de sport a fait l'objet de restructurations et de consolidations spectaculaires dans les années 80, suite à l'élimination des quotas dans cette catégorie de biens. Suite au démantèlement des quotas sur les vêtements en vertu de l'arrangement multifibres, fin 2004, la production de vêtements a, elle aussi, fait l'objet d'une restructuration massive. Cette restructuration n'a pas encore suivi son cours, en partie à cause de l'imposition de sauvegardes à l'encontre de la Chine par les Etats-Unis et l'UE, qui visent à restreindre les importations en provenance de l'empire du milieu. Ces mécanismes de sauvegarde devraient arriver à échéance à la fin de 2008. Le démantèlement des quotas devrait, en toute probabilité, entraîner une consolidation de la production entre les mains d'un nombre plus restreint de grands fournisseurs pour les commandes importantes, phénomène qui ne devrait toutefois pas être observé dans une mesure égale dans le secteur de la chaussure.

Fabricants transnationaux

Une partie de l'approvisionnement en chaussures de sport est assurée par des sociétés transnationales asiatiques spécialisées dans l'organisation d'une production principalement axée sur les exportations, caractérisée par des compétences et des salaires faibles, une main-d'œuvre intensive et des volumes de production élevés couvrant un éventail d'industries. Ces entreprises, qui emploient des milliers de travailleuses et travailleurs, sont

liées par des contrats d'approvisionnement avec d'importants distributeurs et détaillants de marques occidentaux et japonais. A la différence des entreprises de marques, qui se caractérisent par leur haute visibilité, que ce soit dans les centres commerciaux, la publicité ou les événements sportifs à grande audience, comme les JO, ces entreprises ne sont pas connues des consommateurs. Elles jouent cependant un rôle de plus en plus important dans la prise de décisions concernant les sites et les conditions de production des vêtements et des chaussures.

Ces transnationales asiatiques, qui étaient au départ des fournisseurs au bas de la filière d'approvisionnement, ont gravi les échelons pour finir aux commandes de leurs propres filières d'approvisionnement. Bon nombre d'entre elles ont ouvert des exploitations en Chine populaire, dans d'autres régions de l'Asie, en Amérique latine et en Afrique. Certaines de ces entreprises ont gravi les échelons de la chaîne d'approvisionnement en proposant à leurs clients des services intégrés à valeur ajoutée, comme le design et le développement, la conception de prototypes et de modèles, etc..

Ce modèle de production consolidée est d'ores et déjà répandu dans le secteur des chaussures de sport, ainsi que dans le secteur de l'habillement, où l'on en trouve des exemples importants. A mesure que l'industrie de l'habillement se restructure, il faut également s'attendre à voir les fabricants transnationaux contrôler une part de plus en plus significative de la production de vêtements de sport.

Consolidation dans le secteur des vêtements et des chaussures de sport

- **Chaussures de sport:** Les marques de chaussures de sport se fournissent généralement auprès d'une palette de fournisseurs, pour tirer avantage des économies d'échelle et des services intégrés. Nike répartit, par exemple, la majeure partie de sa production entre cinq principaux fournisseursⁱⁱⁱ dont chacun est responsable d'environ 15% de sa production. Des stratégies d'approvisionnement similaires sont employées par d'autres marques.

L'entreprise Yue Yuen, numéro un mondial de la production de chaussures de marques, basée à Hong Kong, a assuré à elle seule 17% de la production mondiale de chaussures de sport en 2006. Vous n'avez peut-être jamais entendu parler de Yue Yuen mais si vous portez des chaussures de la marque adidas, ASICS, New Balance ou Puma, il y a de fortes chances que celles-ci soient fabriquées par Yue Yuen. Nous aborderons plus en profondeur le cas de Yue Yuen au chapitre IV.

- **Vêtements de sport:** Le secteur des vêtements de sport est moins consolidé. Il n'empêche que plusieurs grands fournisseurs transnationaux ont également fait ressentir leur présence dans ce secteur. C'est notamment le cas des deux premiers fabricants mondiaux de casquettes, les transnationales Dada Corporations et Yupoong Inc.

ⁱⁱⁱ Outre Yue Yuen, les principaux fournisseurs de Nike incluent Tae Kwang, Chang Shin, Pan-Asia Group et Feng Tay

Dada Corporations, qui est responsable d'un quart de la production de casquettes (sport) à niveau mondial, fait exécuter sa production au Bangladesh, en Chine, au Vietnam et en Indonésie. Ses exportations sont principalement destinées aux Etats-Unis, où elles sont vendues sous un éventail de marques différentes³⁹.

Yupoong Inc., deuxième producteur mondial de casquettes, est une transnationale coréenne qui a des bureaux et des usines en Corée, au Vietnam, au Bangladesh, aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et, jusqu'il y a peu, en République dominicaine⁴⁰.

Il se peut que vous n'ayez jamais entendu parler de ces entreprises mais si vous portez une casquette de la marque Nike, adidas, Timberland ou Reebok^{iv}, il y a fort à parier que celle-ci soit fabriquée par une de ces entreprises.

Agents d'achat

Un modèle plus répandu dans la production de vêtements consiste dans le recours à des agents d'achat. Ceux-ci ne *possèdent* pas de sites de production propres mais orchestrent la production pour le compte d'acheteurs et détaillants de marques en faisant appel à un réseau de fournisseurs et de sous-traitants situés aux quatre coins du globe. Ils offrent un service « tout compris » (intégrant gestion de la filière d'approvisionnement et logistique) aux marques et détaillants. Pour les agents d'achat – et, par extension, leurs clients – un tel modèle commercial offre un maximum de flexibilité et une réponse rapide aux évolutions des marchés. Il s'appuie, par ailleurs, sur l'existence d'une main-d'œuvre corvéable, précaire et jetable.

Li & Fung, principale entreprise mondiale spécialisée dans la gestion de la filière d'approvisionnement, a été responsable de l'approvisionnement de marchandises pour une valeur totale de 7,1 milliards de dollars en 2005⁴¹. Depuis son siège à Hong Kong, Li & Fung contrôle la fabrication de marchandises à travers un réseau de bureaux implantés dans près de quarante pays. Si la production se concentre principalement en Asie, Li & Fung a récemment établi des opérations dans le bassin méditerranéen, en Europe orientale et en Amérique centrale – des sites plus proches des consommateurs européens et américains.

Vous n'avez peut-être jamais entendu parler de Li & Fung, mais si vous portez des vêtements ou des chaussures de la marque Fila ou Kappa, il est probable que Li & Fung en ait organisé la production.

Qu'est-ce que cela signifie pour les droits des travailleurs ?

Traditionnellement, la responsabilité pour le respect des droits des travailleurs retombait entièrement sur l'employeur direct, qui devait traiter avec les travailleurs, les syndicats et le gouvernement local pour tout ce qui avait trait aux responsabilités de l'entreprise en vertu de la législation du travail et des conventions collectives locales.

^{iv} Adidas a acquis Reebok mais continue néanmoins de fabriquer la marque Reebok.

Or dans les filières d'approvisionnement mondialisées qui caractérisent l'industrie des vêtements et des chaussures de sport, la responsabilité afférente au respect des droits des travailleurs ne se limite pas à l'enceinte de l'usine.

Responsabilité de l'acheteur

Ayant subi les assauts d'associations de consommateurs et d'organisations de défense des droits des travailleurs dans les années 90, la plupart des distributeurs et détaillants de marques qui ne fabriquent pas eux-mêmes leurs marchandises ont accepté qu'ils devaient assumer leur part de responsabilité en assurant que les conditions dans lesquelles leurs produits sont fabriqués sont conformes aux normes du travail internationales et aux lois nationales.

Cette responsabilité découle, en partie, du contrôle que les distributeurs et détaillants de marques exercent sur les conditions dans lesquelles sont produites leurs marchandises. A titre d'exemple, les acheteurs ont exercé un contrôle considérable sur:

- La conception et les matériaux;
- Les volumes, les délais et la fréquence des commandes;
- Les délais de production et de livraison;
- La stabilité des commandes;
- Les prix payés aux fournisseurs; et
- La qualité.

Autant de facteurs qui peuvent influencer les conditions de travail au niveau d'une usine. Quand les quantités commandées sont trop importantes et les délais d'exécution trop courts, les usines compensent en augmentant le nombre d'heures supplémentaires, en fixant des objectifs de production déraisonnables pour leurs salariés et/ou en sous-traitant la production à d'autres usines. Quand les commandes sont instables, les usines compensent dans certains cas en embauchant des travailleurs sous contrats à durée déterminée renouvelables. Quand les prix sont trop bas, les travailleurs sont privés d'augmentations salariales.

Pour assurer une répartition plus adéquate des risques et des coûts associés à la production de vêtements et de chaussures de sport, les distributeurs et détaillants de marques au sommet de la filière d'approvisionnement se doivent d'accepter une part substantielle de responsabilité pour les conditions dans lesquelles leurs produits sont fabriqués.

« Participation des fournisseurs »

Les fournisseurs ne sont pas, pour autant, libérés de leurs responsabilités. Les fournisseurs de petite envergure ont relativement peu de pouvoir d'influence auprès de leurs clients de marques. Ils tendent à faire de la concurrence sur les prix et sont rarement en mesure de répercuter sur les acheteurs une partie des coûts liés au respect des droits des travailleurs, ce qui limite leur pouvoir d'augmenter les salaires ou d'offrir d'autres avantages pécuniaires.

Toujours est-il que bon nombre de fournisseurs sont eux-mêmes des multinationales à part entière – particulièrement dans le secteur des chaussures de sport. Il revient à ces entreprises de participer plus activement aux programmes de conformité aux normes du travail et de déployer des efforts significatifs pour améliorer les salaires et autres formes de compensation.

Avec l'émergence de grandes entreprises consolidées à l'échelon de la production, certains fabricants de vêtements et de chaussures de sport pourraient voir renforcé leur pouvoir de négociation auprès des acheteurs. Aussi peut-on soutenir que ces derniers assument une part de responsabilité égale pour garantir le respect des droits des travailleurs dans leurs usines.

Toujours dans le cadre du processus de consolidation de l'industrie, ces fournisseurs transnationaux pourraient forger des relations plus stables et à long terme avec des grandes marques. Cela leur permettrait aussi de répercuter une partie du coût supplémentaire sur les acheteurs et de demander des délais de production plus raisonnables. Certains analystes signalent, par exemple, que le géant de la chaussure Yue Yuen, vu sa taille et la position qu'il occupe dans la filière d'approvisionnement, a pu répercuter sur ses acheteurs une partie des coûts matériels supplémentaires⁴².

Du côté positif, la consolidation de l'industrie pourrait permettre à des fournisseurs transnationaux, notamment aux producteurs de chaussures, d'apporter des améliorations significatives aux salaires et aux conditions de travail, en dépit des implications financières éventuelles.

Les acheteurs de marques affirment, pour leur part, que le fait de forger des relations commerciales sur le long terme avec un petit nombre de fournisseurs majeurs contribue à améliorer leur collaboration avec ces fournisseurs pour garantir le respect des normes internationales du travail et des législations locales.

Toutefois, la consolidation de la production entre des distributeurs et détaillants de marques et quelques fournisseurs multinationaux ne garantit en rien une stabilité accrue ou de meilleures conditions pour les travailleurs dans leurs usines propres ou les usines de leurs sous-traitants. Tant que les acheteurs, les agents d'achat et les fournisseurs n'accepteront pas de modifier collectivement les termes de leurs transactions commerciales, les mesures pouvant être prises au niveau de l'usine continueront à être limitées par des contraintes.

Après la consolidation, les salaires et les conditions de travail continueront à dépendre de la capacité et de la volonté du fournisseur et de la direction de l'usine de négocier des salaires et des conditions de travail décentes, de la possibilité qu'ont les travailleurs de mener des négociations collectives et de la capacité et de la volonté des gouvernements locaux d'améliorer et d'appliquer les lois et les réglementations du travail – autant de facteurs qui ont été compromis par le modèle corporatif actuel.

Malheureusement, les enquêtes réalisées par Play Fair ont dévoilé plusieurs cas où des décisions prises par des fournisseurs transnationaux et des agents d'achat ont eu un impact

négalif sur les droits des travailleurs, indépendamment des actions des acheteurs de marques. A titre d'exemple, suite au démantèlement des quotas sur les importations dans le cadre de l'AMF, des fournisseurs transnationaux ont fermé des usines dans certains pays, et ce, alors que les acheteurs de marques étaient pleinement disposés à continuer de s'approvisionner auprès des usines en question. Ailleurs, des fournisseurs se sont opposés à l'établissement de syndicats dans leurs usines ou ont transféré des commandes d'usines organisées vers leurs usines non organisées, alors que les acheteurs s'étaient déclarés disposés à se fournir auprès d'une usine syndicalisée.

Nous examinerons ces cas de façon plus détaillée dans le chapitre III.

Le modèle corporatif dominant dans l'industrie des vêtements et des chaussures de sport a entraîné l'apparition d'un réseau complexe d'acteurs et d'intermédiaires exerçant un contrôle et une influence à des degrés différents. La consolidation de l'industrie pourrait créer de nouvelles possibilités de s'attaquer aux violations persistantes des droits des travailleurs. Toutefois, il ne faut pas s'attendre à des améliorations significatives dans les salaires et les conditions de travail dans cette industrie à moins que les acheteurs, les fournisseurs, les agents d'achat et les patrons d'usines n'engagent des démarches exhaustives et conjuguées à l'échelon sectoriel avec les syndicats, les gouvernements et les ONG pour résoudre les problèmes systémiques présents dans l'industrie, qui ont sapé les progrès engrangés par des acteurs individuels.

Dans les Chapitres VI et VII, nous examinerons, au travers d'exemples, ce qui a été accompli et ce qui pourrait l'être.

Chapitre II: Les entreprises tardent à réagir

Lancée en 2003, l'Alliance Play Fair était la mobilisation internationale la plus importante de son genre jamais organisée dans le domaine de la défense des droits des travailleuses et travailleurs, avec la participation active de syndicats et autres organisations de défense des salariés aux quatre coins du monde. Des centaines d'organisations et de nombreux athlètes de renom ont pris part à plus de 500 événements locaux organisés dans 35 pays. Plus d'un demi-million de signatures ont été collectées en soutien à la campagne.

La campagne a fait comprendre très clairement aux responsables de l'industrie des vêtements de sport que les consommateurs, les travailleuses et les travailleurs partagent des préoccupations communes concernant les abus et l'exploitation qui se cachent derrière la face publique d'un grand nombre de marques sportives.

L'objectif de la campagne n'était cependant pas de mettre les entreprises dans l'embarras en diffusant des récits de violations des droits des travailleurs. De fait, l'Alliance Play Fair cherchait avant tout à ouvrir le dialogue avec les principaux équipementiers sportifs et les associations industrielles pour œuvrer sans relâche à la recherche de solutions réelles aux problèmes rencontrés au quotidien par les travailleuses et travailleurs. Malheureusement, les progrès se font toujours attendre.

La réponse de l'industrie au *Programme de travail*

En 2004, la campagne a mis en place un *Programme de travail* pour l'industrie, qui visait à multiplier les activités favorisant la liberté d'association et la négociation collective, et à construire l'action et la coopération avec des parties-prenantes concernées à l'échelle de l'industrie, pour garantir le respect des normes du travail dans l'industrie tout entière. Le *Programme* appelait les entreprises à adopter, individuellement et collectivement, à améliorer et à mettre leurs codes de conduite et programmes de conformité en adéquation avec les meilleures pratiques à l'échelon sectoriel et à adopter un ensemble de mesures positives, dont notamment:

- La facilitation de l'éducation à la liberté d'association pour les travailleurs et les employeurs;
- L'établissement de mécanismes pour le traitement des plaintes et le règlement des différends, accompagnés de systèmes de gestion éprouvés;
- La formulation de conseils clairs à l'intention des fournisseurs, en matière de liberté d'association et de négociation collective;
- Œuvrer en collaboration avec des organisations (locales) crédibles, respectées par les travailleurs et leurs syndicats, à la réalisation d'audits sociaux ou d'inspections du travail, ou au soutien à de telles actions;

- La conclusion d'un accord-cadre^v entre la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC), la Fédération mondiale de l'industrie d'articles de sport (WFSGI) et les entreprises y affiliées, pour faciliter la liberté d'association et la négociation collective; et
- L'établissement de relations commerciales plus stables avec les fournisseurs, en prévoyant des délais d'exécution suffisants, afin que la production puisse se dérouler à l'intérieur d'horaires de travail humainement raisonnables, tout en offrant aux fournisseurs des prix qui reflètent le coût associé au respect des normes du travail; et
- Impliquer l'OIT dans le cadre d'une enquête sur les pratiques d'achat et favoriser sa participation proactive dans l'application et de la surveillance des codes.

En mai 2004, l'Organisation internationale du travail (OIT) a convoqué une réunion à Genève, à laquelle ont assisté six équipementiers sportifs (Puma, ASICS, Umbro, Mizuno, Nike et Adidas), des représentants de la WFSGI, de la Fair Labour Association (FLA), des Etats-Unis, du Comité international Olympique (CIO) et l'Alliance Play Fair.

La réponse de la WFSGI – principale association de l'industrie représentant des milliers d'équipementiers sportifs – s'est avérée particulièrement décevante, notamment à la lumière du besoin criant, au niveau de l'industrie dans son ensemble, d'un effort coordonné qui inclue un contrôle suffisant sur la production, pour amorcer des changements substantiels dans l'industrie.

La WFSGI a laissé à la FLA le soin de prendre l'initiative en réponse aux problèmes soulevés par l'Alliance, alors que seul quatre membres de la WFSGI font partie de la FLA^{vi}. A l'occasion d'un échange de correspondance subséquent, la WFSGI a indiqué qu'elle n'était pas prête à souscrire un accord-cadre avec la FITTHC, ni à assumer un rôle protagoniste en tant que représentante de l'industrie pour ces initiatives.

La FLA s'est, quant à elle, montrée plus avenante. Elle a notamment préparé pour ses membres des documents de consultation exhaustifs concernant la liberté d'association, y compris des critères de conformité qui exposent dans leurs grandes lignes les principaux aspects que les entreprises membres doivent évaluer pour déterminer la conformité des fournisseurs avec ce droit fondamental des travailleurs. La FLA a également organisé des formations sur les droits des travailleurs à l'attention des directions d'entreprises dans plusieurs pays. La crédibilité de la FLA est toutefois restreinte dans certains milieux, dû à des lacunes dans son code de conduite, ses pratiques en matière de surveillance et son modèle de gouvernance.

^v La Confédération syndicale internationale (CSI) définit un accord-cadre international comme « un accord négocié entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale concernant les activités internationales de l'entreprise en question. L'accord-cadre a pour objectif premier d'établir une relation permanente et formelle entre une entreprise multinationale et la fédération syndicale internationale, qui contribue à la résolution des différends et agit dans l'intérêt de toutes les parties. »

^{vi} A ce moment, les quatre entreprises membres de la WFSGI qui appartenaient également à la FLA représentaient conjointement 63 pour cent du marché des chaussures de sport et 15,8 pour cent du marché des vêtements de sport.

Qu'est-ce que la Fair Labor Association ?

La Fair Labor Association (FLA) ou « association pour un travail équitable » est une initiative multipartite qui réunit en son sein des entreprises, des universités et des ONG. Depuis février 2008, la FLA réunissait 24 entreprises propriétaires de marques, dont Adidas, ASICS, Nike, Puma et Patagonia, entre autres, qui représentaient une majorité des marques les plus connues de l'industrie des chaussures de sport et un pourcentage considérable du marché des vêtements de sport. Ont également rejoint les rangs de la FLA cinq fournisseurs d'équipements sportifs, y compris Forward Sports Ltd., qui produit des ballons de football au Pakistan. Ces entreprises se sont engagées dans le cadre d'un programme de mise en oeuvre, de surveillance et de résolution de problèmes, pour mettre leurs sites de production en conformité avec les normes de la FLA.

Plusieurs organisations syndicales et des droits humains ont reproché au code de conduite de la FLA d'être dépourvu de clauses concernant le salaire vital ou de sauvegardes suffisantes concernant le temps de travail, la liberté d'association et la négociation collective, dans des pays où la législation ne garantit pas ces droits. La FLA a entamé une révision de son code en février 2008.

Pour plus d'informations concernant la FLA, veuillez consulter: www.fairlabor.org.

Les réponses individuelles des entreprises ont varié. Les représentants de l'Alliance Play Fair ont rencontré les quatre entreprises ciblées dans le cadre de la première campagne (Puma, ASICS, Mizuno et Umbro). Celles-ci se sont toutes engagées à mettre en pratique une partie des mesures prévues au *Programme de travail*^{vii}.

Les engagements suivants ont été pris par chacune des quatre entreprises susmentionnées, toutefois à des degrés différents:

- S'attaquer aux problèmes concernant la liberté d'association à travers la formation des travailleurs - à gérer en collaboration avec les organisations membres de Play Fair (Umbro et Puma);
- Accorder davantage d'attention à l'impact des pratiques d'achat et partager les informations pertinentes avec la campagne (Puma);
- Evaluer et développer davantage leurs politiques en matière de pratiques de travail, y compris la cartographie de la filière d'approvisionnement et les critères salariaux (ASICS et Mizuno);
- Envisager des collaborations avec d'autres entreprises et organisations non gouvernementales actives, à travers la FLA. Suite à la campagne, Umbro et ASICS se sont jointes à la FLA.

Kappa, Lotto et Fila, qui avaient été mises en lumière dans le cadre de la campagne 2004, se ont montrées moins avenantes. En 2005, Kappa, qui participe à un joint-venture avec Li & Fung, s'est réunie avec des affiliées italiennes de la FITTHC pour explorer la possibilité d'un accord-cadre international. Ces pourparlers n'ont pas donné lieu à des progrès jusqu'à présent. Lotto, qui a pourtant reconnu l'importance d'une approche concertée à l'échelon sectoriel et amorcé un dialogue avec les syndicats à l'échelon national, a peu fait pour s'attaquer de façon proactive aux problèmes sur le plan des droits des travailleurs dans sa

^{vii} Pour une évaluation des réponses des entreprises peu de temps après la campagne 2004, voir: Merk, Jeroen. 2005. *The Play Fair at the Olympics Campaign: An Evaluation of Company Responses. Clean Clothes Campaign, Oxfam, Global Unions*. Disponible sur: http://www.fairolympics.org/background/pfoc_evaluation.pdf

filière d'approvisionnement. Fila a manqué d'apporter la moindre contribution significative au Programme.

Les entreprises membres de la FLA (y compris Nike, Reebok, adidas et Puma) ont répondu conjointement au *Programme de travail* en réaffirmant l'importance centrale de la promotion de la liberté d'association et la nécessité d'un encadrement accru pour les personnels chargés de la surveillance dans ce domaine. Elles ont également reconnu qu'il était nécessaire d'élaborer des stratégies de réparation qui contribuent à la sensibilisation des travailleuses et travailleurs et génèrent un environnement propice à la création d'organisations de leur choix ou à l'adhésion à celles-ci. D'autre part, les entreprises membres de la FLA se sont engagées à développer des mécanismes de plainte plus efficaces, ainsi que de nouvelles formes de dialogue et de coopération avec les parties prenantes à l'échelon local.

Malheureusement, les réactions ont été nettement plus tièdes concernant la demande de Play Fair que les entreprises s'attellent à évaluer l'impact des pratiques d'achat sur les droits des travailleurs dans leurs filières d'approvisionnement.

En 2006, Oxfam International a fait paraître un rapport intitulé *Offside!* (Hors-jeu), qui évaluait les progrès accomplis par l'entreprise dans le cadre du *Programme of Work* et, plus particulièrement, sur le plan de la liberté d'association et de la négociation collective. Bien qu'Oxfam ait évoqué des problèmes accomplis par certaines entreprises dans quelques-unes de leurs usines, les progrès ont été limités. Le rapport conclut, par ailleurs, qu'il y a eu « peu de progrès à signaler en ce qui concerne la prise en compte par les propriétaires de marques de l'impact de leurs pratiques d'achat » – prix, délais de livraison et stabilité de leurs relations commerciales – sur les droits des travailleurs⁴³. »

Pourquoi les violations des droits des travailleurs sont-elles donc encore à la une ?

Les initiatives afférentes à la responsabilité sociale des entreprises (CSR) ont connu un essor exponentiel depuis 2004. Au cours des dernières années, diverses grandes marques de vêtements et chaussures de sport, ayant reconnu que les programmes existants dans le domaine de l'audit et de la conformité sociale n'ont pas réussi à produire les résultats escomptés en termes de conformité durable aux normes du travail dans les usines produisant des articles de sport, ont entrepris d'identifier et de remédier aux causes profondes des violations des droits des travailleurs⁴⁴. Il s'agit là de progrès notables.

Les défenseurs des droits des travailleurs devraient néanmoins prendre note des types d'enjeux auxquels les équipementiers et les initiatives multipartites (IM) accordent le plus d'attention, et de ceux pour lesquels ce n'est pas le cas. Ainsi, par exemple, les pratiques d'achat basées sur des processus tels que les délais de production courts et les changements excessifs sur le plan du design sont à présent citées dans les rapports plus récents de responsabilité sociale d'entreprise, alors qu'il est plus difficile d'y trouver une discussion sérieuse concernant l'impact salarial des prix modiques offerts aux fournisseurs.

Les entreprises ont également eu tendance à choisir les « fruits à portée de main » - les violations les plus extrêmes et les plus néfastes aux yeux de l'opinion publique, telles que le travail des enfants ou les infractions les plus visibles, les plus facilement mesurables et fixes, telles que les issues de secours bloquées; d'autres se sont concentrées sur des questions dont l'implication financière et structurelle pour les acheteurs de marque au sommet de la filière d'approvisionnement est pratiquement nulle.

Les efforts des entreprises (et de bon nombre de consultants en RSE) se concentrent toujours sur l'élaboration d'une « analyse de rentabilisation » pour la conformité aux normes du travail, mettant en exergue les économies d'échelle potentielles inhérentes à une gestion adéquate des ressources humaines⁴⁵. Cette approche comporte cependant le risque de voir des entreprises esquiver les améliorations nécessaires sur le plan des salaires et autres enjeux monétaires pouvant avoir un impact sur les bénéficiaires ou les prix.

S'il y a eu une forte tendance chez les acheteurs de marques de reconnaître la liberté d'association comme un droit fondamental des travailleurs – aspect que nous aborderons plus en profondeur au chapitre suivant – il y a également eu une tendance à la consolidation de la production dans nombre de juridictions où ce droit est légalement restreint, prohibé ou menacé⁴⁶. Cette consolidation, combinée à d'autres facteurs, a résulté dans des fermetures et des licenciements en masse, y compris dans des usines où des améliorations ont été obtenues à dures peines, s'ajoutant, par-là même, les progrès accomplis.

Enfin, la plupart des solutions « durables » proposées par les entreprises et par la FLA ont été centrées sur la formation aux droits des travailleurs pour le patronat d'usine ou sur les processus de ressources humaines plutôt que sur la création d'un environnement propice permettant aux syndicats et aux travailleurs d'organiser ou de modifier les pratiques d'approvisionnement et les modèles d'entreprise au niveau de l'acheteur.

La formation des employeurs aux droits des travailleurs peut engendrer des résultats positifs, toutefois, l'employeur n'est qu'une partie du problème. Des solutions durables présupposent également que les travailleuses et travailleurs soient informés de leurs droits et qu'ils soient activement impliqués, au même titre que leurs représentants, dans les efforts visant à améliorer les pratiques et les conditions de travail.

Une collaboration nécessaire

Un développement positif depuis le lancement de la première campagne Play Fair a été la multiplication des cas de collaboration entre entreprises, syndicats, gouvernements et ONG sur des questions en rapport avec les droits des travailleurs, ce qui est essentiel si l'on tient à engranger des progrès tangibles.

Bien que l'industrie des vêtements et chaussures de sport soit fortement compétitive, comme on a pu le constater, il y a néanmoins suffisamment de marge pour permettre une collaboration sur des procédures et des approches communes, afin d'assurer que l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne repose pas sur des pratiques de travail flexibles et l'extrême pauvreté de sa main-d'œuvre.

Certaines entreprises –notamment Adidas, Puma et Nike – ont divulgué la liste de leurs sites de production, ouvrant la voie à une collaboration en matière d’audit social et de résolution de problèmes avec d’autres acheteurs s’approvisionnant auprès des mêmes fabricants. Et, ce qui est plus important, la publication des sites de production revient à inviter les syndicats et les ONG des droits des travailleurs à porter les problèmes identifiés sur les lieux de travail à l’attention des distributeurs de marques et à collaborer avec ces derniers à la résolution des problèmes. Une série de rencontres nationales organisées aux Philippines, en Thaïlande, en Indonésie et en Malaisie ont permis aux marques susmentionnées et à plusieurs de leurs fournisseurs dans les pays concernés d’amorcer un dialogue avec des organisations affiliées à la FITTHC concernant l’application de la liberté d’association et de la négociation collective dans leurs chaînes d’approvisionnement à l’échelle locale.

Bien qu’un nombre plus important d’entreprises aient commencé à partager entre eux les résultats des audits à travers des bases de données, comme dans le cas de l’initiative Fair Factories Clearinghouse⁴⁷, ces informations ne sont pas partagées avec les autres parties prenantes-clefs comme les syndicats et les ONG des droits des travailleurs.

La FLA et ses entreprises membres ont collaboré dans le cadre de programmes de formation et de renforcement des capacités dans des régions ou usines où elles s’approvisionnent. Des efforts notables ont également été menés au niveau d’usines individuelles où les acheteurs de marques, les syndicats locaux et des fédérations syndicales internationales comme la FITTHC ont œuvré ensemble pour s’attaquer à des problèmes spécifiques.

Nous estimons qu’une collaboration accrue à travers l’industrie – avec la participation des acheteurs, fournisseurs, agents d’approvisionnement, initiatives multipartites, travailleuses/travailleurs et leurs représentants, gouvernements et ONG – est essentielle pour s’attaquer aux violations plus persistantes des droits des travailleurs et aux salaires de misère qui demeurent un fléau terrible dans l’industrie. A moins de s’attaquer aux causes profondes de ces problèmes, l’industrie continuera à être empoisonnée par les atteintes aux droits des travailleurs.

Les entreprises de vêtements et chaussures de sport, l’industrie dans son ensemble, ainsi que les organisations multipartites auxquelles les entreprises participent doivent fermement s’engager à résoudre de façon proactive les problèmes endémiques dans l’industrie.

Chapitre III: Quatre obstacles à franchir

Forts de l'expérience et des accomplissements de l'Alliance Play Fair 2004, en 2007, plusieurs membres de l'Alliance Play Fair ont lancé l'Alliance Play Fair 2008.

Partant des réponses de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport et du mouvement olympique au *Programme de travail*^{viii}, Play Fair 2008 a présenté un ensemble exhaustif de demandes adressées au Comité international olympique, aux Comités nationaux olympiques, aux marques et aux fournisseurs de vêtements et de chaussures de sport, aux gouvernements et aux investisseurs.

Pour accéder à la Déclaration de l'Alliance Play Fair 2008 et à la liste complète des demandes: www.PlayFair2008.org/templates/templatePlayFair/docs/PF_2008_campaign_statement.pdf

Si chacun des principaux acteurs de l'industrie mondiale des vêtements et des chaussures de sport – acheteurs, fournisseurs, agents d'achat, initiatives multipartites – prenait des engagements concrets pour satisfaire ces demandes, nous serions en bonne voie pour améliorer les conditions à travers tout le secteur.

Pour faire avancer le processus, nous avons identifié trois problèmes essentiels qui, s'ils ne sont pas résolus, empêcheront l'industrie d'engranger des progrès tangibles dans d'autres domaines. Ils incluent:

- Restrictions à la liberté d'association et au droit de négocier collectivement;
- Insécurité de l'emploi causée par la restructuration de l'industrie;
- Recours abusif aux contrats de travail à durée déterminée et autres formes d'emploi précaire.

Le non-respect du droit des travailleurs à la liberté d'association et à la négociation collective entrave, par exemple, les efforts des travailleuses et travailleurs pour résoudre les problèmes dans l'entreprise à l'instant où ils surviennent et pour négocier des améliorations au niveau des salaires et des conditions de travail.

De même, la vague de fermetures d'usines qui a accompagné le processus de restructuration de l'industrie au cours des dernières années entretient un climat de peur parmi les travailleurs et les fournisseurs et perpétue le mythe selon lequel toute tentative d'améliorer les conditions ne fera qu'entraîner de nouvelles pertes d'emploi. Il est moins probable que les travailleurs agissent contre les pratiques abusives lorsqu'ils se trouvent confrontés à l'insécurité de l'emploi.

Le recours croissant aux contrats à durée déterminée et à d'autres formes d'emploi précaire prive les travailleuses et travailleurs de leur sécurité sociale et autres droits légaux, les

^{viii} Pour consulter les réponses des entreprises, prière de consulter: <http://www.fairolympics.org/background.html>.

dissuade de s'organiser et compromet l'application des réglementations du travail, qui, trop souvent, ne s'appliquent pas aux travailleurs non permanents.

Si l'industrie des vêtements et des chaussures de sport entend sérieusement changer la façon dont les affaires sont menées à l'heure actuelle, il convient de prendre des mesures immédiates pour remédier à ces problèmes essentiels.

Dans ce chapitre et dans l'ensemble du rapport, nous examinerons plus en détail ces problèmes – restrictions à la liberté d'association et à la négociation collective, fermetures d'usines et précarité de l'emploi.

Un quatrième obstacle, qui est probablement aussi l'obstacle le plus difficile à surmonter, concerne les salaires.

Les marques de vêtements et de chaussures de sport ont tendance à se concentrer sur des problèmes qui peuvent être résolus sans affecter de façon notable la marge bénéficiaire ou le coût de leurs produits. Les normes dites « pécuniaires », comme la clause sur le salaire vital, peuvent avoir une incidence sur le coût total de la main-d'œuvre et, partant, affecter les profits et les prix.

Si les décideurs de l'industrie se sont, dans certains cas, montrés disposés à intervenir pour faire en sorte que les salariés obtiennent le salaire minimum légal ou le taux salarial en vigueur dans l'industrie, ils se sont généralement gardés de prendre des mesures pour garantir le paiement de salaires qui répondent aux besoins vitaux.

Le paiement d'un salaire vital ne se résume pas simplement à ce que les travailleurs aient plus d'argent en poche: il fait aussi partie de l'amélioration des conditions de travail en général – y compris la réduction des heures de travail excessives que les travailleurs sont parfois forcés d'accepter car ils ne parviennent pas à joindre les deux bouts sans faire un nombre incroyable et souvent illégal d'heures supplémentaires.

Pour toutes ces raisons, notre rapport examine, d'une part, le thème du salaire vital et avance, d'autre part, un ensemble de suggestions concrètes sur ce que l'industrie doit faire pour satisfaire à cette norme.

Liberté d'association et négociation collective

Obstacle
Bien qu'ils soient généralement reconnus aux termes des codes de conduite des grandes marques de sport, ces droits sont constamment menacés. Les travailleuses et les travailleurs qui s'organisent s'exposent à la discrimination, au renvoi, voire à la violence. Des usines où les travailleurs ont organisé des syndicats ont été fermées et les commandes transférées vers des usines non organisées. L'approvisionnement en Chine, au Vietnam et dans d'autres juridictions où la liberté d'association est limitée par la loi a augmenté.

La liberté d'association constitue un droit fondamental mais est également décrite comme un « droit habilitant », autrement dit un droit qui, lorsqu'il est respecté, permet aux

travailleurs et à leurs représentants de traiter et de résoudre des problèmes dans l'entreprise au moment où ils surviennent et en concertation avec l'employeur, ainsi que de négocier avec ce dernier des améliorations à plus long terme en ce qui concerne les salaires et les conditions de travail. Ce droit ouvre également la voie au respect durable des autres normes essentielles du travail.

En réponse aux plaintes des travailleurs, des syndicats et des groupes de campagne, certains acheteurs de ce secteur ont pris des dispositions dans des cas particuliers pour mettre un terme aux représailles contre des travailleurs exerçant leur droit d'association et pour pousser les fournisseurs à accepter de négocier avec les syndicats une fois qu'ils sont établis. La plupart des grandes marques de vêtements et de chaussures de sport ont publiquement déclaré leur soutien à la liberté d'association dans leurs codes de conduite et certaines des marques les plus connues, dont Nike et adidas, ont promis de faire davantage pour assurer que ce droit soit respecté dans leurs filières d'approvisionnement⁴⁸.

Cependant, les attitudes et les pratiques dominantes dans l'industrie des vêtements et des chaussures de sport, de même que dans les industries des vêtements et des chaussures en général sont l'expression d'une telle prévention contre le développement de syndicats qu'une approche plus proactive est requise pour créer un environnement positif (plutôt que simplement neutre) permettant aux syndicats d'exister et de jouer leur rôle légitime. Nous estimons, comme il a été suggéré dans le cadre d'un projet conjugué réunissant six des principales initiatives multipartites^{ix}, que les entreprises devraient « adopter une approche positive à l'égard des activités des syndicats et une attitude ouverte vis-à-vis des activités d'organisation des travailleurs. »

Quels obstacles les travailleurs rencontrent-ils lorsqu'ils tentent de s'organiser ?

Licenciement de dirigeants et partisans du syndicat: Lorsqu'ils tentent pour la première fois de s'organiser, les travailleuses et travailleurs se heurtent à une résistance considérable de la part du patronat.

- Le 8 novembre 2007, des travailleuses et travailleurs fabricant des T-shirts pour la Ligue nationale de football, dans l'usine Star, au Honduras, ont formellement enregistré leur nouveau syndicat. Le 12 novembre, 55 des 58 membres fondateurs du syndicat avaient été congédiés⁴⁹. Qu'est-ce qui a été fait pour résoudre ce problème ? Voir page __
- Les employés de l'usine Jerzees Choloma, filiale de l'entreprise Russel Athletic, au Honduras, ont établi un syndicat en mars 2007. Au 14 juin, près de 90% des membres fondateurs du syndicat avaient été licenciés. Et lorsque 56 autres employés ont tenté de rétablir le syndicat en septembre 2007, 22 licenciements supplémentaires ont eu lieu⁵⁰. Qu'est-ce qui a été fait pour résoudre ce problème ? Voir page __
- Dans l'usine de ballons de football Mikasa Industries, en Thaïlande, un syndicat naissant a été réprimé en 2006 et en 2007, quand la majorité des dirigeants et

^{ix} La *Joint Initiative on Corporate Accountability and Worker Rights (Jo-In)* ralliait six initiatives multipartites en vue de l'établissement d'une approche commune sur le plan de la surveillance des droits des travailleurs en Turquie. Pour accéder au code de conduite Jo-In: <http://www.jo-in.org/pub/docs/Jo-In%20Draft%20Common%20Code%205.05.pdf>

membres du syndicat ont été licenciés ou contraints de démissionner du syndicat. Waraporn Rathai, présidente du syndicat, fut mutée pour une période de deux ans à un poste de travail isolé situé dans une zone interdite⁵¹. Qu'en est-il advenu depuis lors ? Voir page __

- En décembre 2006, tout juste une semaine après le début de la campagne de recrutement de leur syndicat légalement enregistré, six dirigeants syndicaux ont été sommairement congédiés dans l'usine Thai Garment Export Factory, en Thaïlande (fournisseur de Nike et Cutter & Buck). Qu'est-ce qui a été fait pour résoudre ce problème ? Voir page __
- En octobre 2004, quelques jours après l'établissement d'un syndicat dans l'usine MSP Sportswear, en Thaïlande, le patronat a congédié trois dirigeants syndicaux, y compris le président et le secrétaire général du syndicat. MSP est un fournisseur de Nike, entre autres. Qu'est-ce qui a été fait pour résoudre ce problème ? Voir page __

Refus de reconnaître les syndicats et de négocier avec eux Même lorsque des travailleurs réussissent à former un syndicat et à obtenir son enregistrement légal, les patrons retardent souvent le processus ou refusent d'accorder la reconnaissance légale au syndicat et/ou de négocier avec les représentants élus des travailleurs.

- En 2005, le Syndicat des travailleurs de l'industrie du textile, tricot et confection de Turquie (TEKSIF) a réussi à organiser les travailleuses et travailleurs de l'usine Paxar Corporation, qui produit des labels, des logos et des motifs imprimés pour diverses grandes marques, dont Nike, adidas et Puma. Cependant, lorsque le syndicat a abordé la direction de Paxar pour amorcer des négociations collectives, Paxar n'a pas seulement refusé de négocier, mais a congédié 11 membres du syndicat. Il a fallu des pressions internationales de diverses initiatives multipartites, de la FITTHC et de groupes de campagne comme la Campagne vêtements propres pour que l'entreprise accepte enfin de s'asseoir à la table de négociation avec le syndicat: les négociations ont conduit à la conclusion d'un accord longuement attendu en février 2007 – soit deux ans après la formation du syndicat. Entre-temps, de nombreux membres syndicaux ont été licenciés en raison de la discrimination antisyndicale pratiquée par l'employeur⁵².

Fermetures et réductions des commandes passées auprès d'usines organisées: Bien que la discrimination à l'égard des usines organisées constitue une atteinte flagrante à l'esprit, si non à la lettre, des codes de conduite des acheteurs et des initiatives multipartites^x, il est souvent difficile de prouver que des fermetures ou des réductions des commandes passées auprès de certaines usines ont un lien avec la présence d'un syndicat dans ces usines. Il n'en reste pas moins que la constante observée dans les fermetures et les réductions des commandes suite à des campagnes de syndicalisation fructueuses est trop prononcée pour être écartée comme une pure coïncidence.

- Quand, en janvier 2004, le syndicat Perbupas a arraché une augmentation de salaire au terme d'une grève de deux mois dans une usine indonésienne, l'employeur a répondu en transférant la totalité des commandes de Nike vers une autre usine, tout

^x Certains acheteurs comme Reebok, Puma et adidas ont explicitement déclaré que la fermeture d'une usine pour éliminer un syndicat constitue une infraction à leur code de conduite (cf. Connor, Tim and Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International, 2006)

en refusant de délocaliser les membres du syndicat Perbupas vers cette même usine. La première usine a été fermée en juin 2006 et réouverte par la suite – toutefois, aucun des membres du syndicat Perbupas n’a été rembauché après la réouverture⁵³.

Il peut arriver que des acheteurs renvoient leurs commandes à la baisse ou transfèrent leurs commandes ailleurs lorsqu’un syndicat est établi dans une usine.

- Dans l’usine PT Panarub, en Indonésie, où le syndicat Perbupas est également représenté, 33 membres du syndicat ont été congédiés suite à leur participation à une grève en octobre 2005. L’entreprise adidas a bien demandé instamment à l’employeur de réintégrer les travailleurs, mais elle a, dans le même temps, commencé à réduire ses commandes dès le milieu de 2006, invoquant des problèmes liés à la qualité et aux délais de livraison, alors que les efforts de réintégration étaient encore en cours. S’il est peu probable que la réduction des commandes relevait d’une réaction aux efforts du syndicat, elle a néanmoins réduit le pouvoir qu’avait adidas d’inciter le fournisseur à se mettre en conformité. Le Worker Rights Consortium des Etats-Unis a demandé à adidas de proposer une reprise des commandes à leur niveau initial pour inciter l’employeur à réintégrer les travailleurs mais adidas a rejeté cette proposition⁵⁴.

En l’absence d’un engagement clair de l’acheteur à favoriser les fournisseurs organisés, la simple menace de délocalisation peut être exploitée par des patrons d’usines pour dissuader les travailleurs d’organiser des syndicats.

Délocalisation de la production vers des juridictions où la liberté d’association est restreinte: En 2006, Oxfam International a, dans son rapport intitulé “Offside!” (hors-jeu) attiré l’attention sur la tendance croissante à la délocalisation vers des pays ou des zones franches d’exportation où les droits des travailleurs à la liberté d’association et à la négociation collective sont frappés de restrictions légales.

En Chine, par exemple, un syndicat ne peut opérer légalement que s’il est affilié à l’ACFTU (All-China Federation of Trade Unions), organisation contrôlée par l’Etat. Les grèves ne sont pas spécifiquement légales ou illégales mais font l’objet d’une répression vigoureuse et parfois violente – elles sont considérées illégales et traitées comme une menace à l’ordre social depuis 1982. Dans les usines où des syndicats existent, les travailleurs sont généralement représentés par des responsables syndicaux non élus, régulièrement critiqués pour leur manque d’engagement en faveur de l’amélioration des conditions de travail ou de la protection des droits des travailleurs.

Il peut arriver qu’à la suite d’une campagne de syndicalisation fructueuse, les fournisseurs décident de délocaliser la production d’une usine nouvellement organisée dans un pays donné vers une autre usine appartenant à une juridiction où la liberté d’association est proscrite:

- En 2003, l’entreprise indonésienne PT Daejoo Leports, fournisseur des marques adidas et VF Corporation, a accepté d’engager des négociations avec le syndicat SPN, à la demande des acheteurs. Il s’agissait là d’une avancée significative - le syndicat avait auparavant fait l’objet de menaces et de refus lorsqu’il avait tenté

d'amorcer des négociations avec l'employeur. Toutefois, à l'été 2004, l'entreprise a fermé ses portes et délocalisé la production vers la Chine – alors que les acheteurs avaient déclaré qu'ils préféreraient poursuivre leur production en Indonésie⁵⁵.

Certains acheteurs choisissent également de s'approvisionner dans des pays où leurs propres codes de conduite ne sont pas entièrement applicables, en raison de restrictions légales à la liberté d'association – pour preuve, le nombre impressionnant de commandes passées en Chine, au Vietnam et dans les zones franches d'exportation du Bangladesh.

Les « comités d'employés » favorisés comme substituts des syndicats: Lorsque les marques de vêtements et de chaussures de sport s'approvisionnent dans des pays comme la Chine ou le Vietnam, où la liberté d'association et la négociation collective sont restreintes par la législation, les marques favorisent dans certains cas des « mécanismes parallèles » de représentation des travailleurs qui requièrent une contribution des travailleurs et limitent les mécanismes électifs de représentation des travailleurs. Toutefois, pour prévenir les répercussions négatives sur les droits d'association des travailleurs, le recours aux comités d'employés en tant que « mécanisme parallèle » à la libre association et à la négociation collective ne devrait être encouragé que dans des pays ou régions où les droits syndicaux sont limités par la loi – et non dans les pays où la liberté d'association et la négociation collective légitimes sont reconnues aux travailleurs.

Dans certains pays, la loi peut prévoir l'élection de comités d'entreprise/conseils ou comités de gestion. A condition que les travailleurs soient également libres d'adhérer à des syndicats et de prendre part à la négociation collective et que la Convention n° 135 et la Recommandation n°143 de l'OIT (relatives aux représentants des travailleurs) soient respectées, ces conseils ou comités peuvent être en adéquation avec la liberté d'association et la négociation collective^{xi}.

Il existe des exemples positifs et négatifs de recours aux comités d'employés pour faire entendre la voix des travailleuses et travailleurs dans des juridictions où les organisations authentiques de travailleurs sont réprimées. Ces comités peuvent, dans le meilleur des cas, servir à véhiculer les griefs et les suggestions des travailleurs et jouer un rôle actif dans la formation des travailleurs dans des domaines tels que ceux de la santé et de la sécurité. Au pire, ils peuvent se convertir en entités contrôlées par le patronat pour priver les travailleurs de leurs droits. Les problèmes constatés dans le cas des comités d'employés incluent:

- *Le patronat contrôle le comité ou en choisit les membres et les travailleurs ne sont pas représentés*
 - Dans certaines usines de l'entreprise Yue Yuen en Chine, le patronat a mis en place des soi-disant « centres de subsistance » auxquels les travailleurs peuvent faire appel pour soumettre des plaintes concernant le lieu de travail, la cantine et les dortoirs. Des travailleurs ont toutefois confié à des chercheurs de l'Alliance Play Fair que ces centres sont contrôlés par le

^{xi} Informations complémentaires: http://www.cleanclothes.org/codes/docs/CCC_FoA_Primer.pdf

patronat et que les travailleurs ne se sentent pas adéquatement représentés par eux⁵⁶.

- A Dongguan, en Chine, les travailleurs d'une fabrique de ballons de football produisant pour Nike, Puma, Wilson, Fila, Lotto, adidas, entre autres, ont signalé aux chercheurs de Play Fair qu'un comité d'employés était en place dans l'usine mais que tous ses membres étaient désignés par la direction. D'après eux, le comité aurait été établi comme une simple formalité pour amadouer les inspecteurs et est tout à fait insensible au bien-être des travailleurs^{xii}.
- Une usine indienne qui effectue des opérations de coupage et de couture de chaussures de sport pour adidas a établi un comité d'employés chargé des questions de santé et de sécurité. Les membres de ce comité sont toutefois triés sur le volet par le patronat. D'après les auditeurs, les travailleurs n'étaient pas au courant de l'existence du comité⁵⁷.
- *Communication à sens unique.*
- Dans une usine indienne produisant pour Reebok et Nike, le Forum des employés établi par la direction et chargé du traitement des griefs des travailleurs était initialement constitué exclusivement de travailleurs désignés par la direction. Suite à une intervention de Reebok en 2003, la direction a consenti à la tenue d'une élection des représentants des travailleurs au Forum et au Comité chargé des griefs. Cependant, en août 2007, adidas (qui avait racheté Reebok) a signalé que les comités continuaient à « constituer un moyen de communication à sens unique entre le patronat et les travailleurs, au lieu d'être des comités actifs de représentation des travailleurs auprès de la direction⁵⁸. »
- *Les travailleuses/travailleurs se sentent trop intimidé(e)s pour soulever les vrais problèmes.*
- Dans l'usine d'un fournisseur de la marque adidas, tous les membres du comité de soutien aux travailleurs sont des chefs de lignes. Les travailleuses et travailleurs interrogés ont signalé qu'ils ne comprenaient pas les rôles et les attributions du comité de soutien. Ils se sont dits trop intimidés pour soumettre des suggestions ou des plaintes au Comité, signalant le cas d'un travailleur congédié pour avoir simplement posé la question: « Quand allez-vous nous augmenter? »⁵⁹

^{xii} Les enquêteurs de Play Fair ont eu des entretiens avec 15 employé(e)s de l'usine entre octobre et décembre 2007.

Emploi précaire

Obstacle

Le recours aux contrats à durée déterminée ou à la main-d'œuvre occasionnelle s'est généralisé dans l'industrie. Les travailleuses et travailleurs embauchés sous contrats à durée déterminée n'ont généralement pas droit aux protections et aux prestations élémentaires et sont fréquemment privés du droit de former des syndicats. Les travailleurs embauchés à durée déterminée ou les travailleurs saisonniers qui tentent d'améliorer leurs conditions peuvent aisément – et légalement – être congédiés à la fin de leur contrat, ce qui les place dans une position particulièrement vulnérable.

L'industrie des vêtements et des chaussures de sport est accro à la flexibilité. Dans le cadre du modèle corporatif actuel, les détaillants, les grandes marques et les fournisseurs transnationaux s'évertuent à maximiser leur capacité à transformer non seulement les styles et les produits manufacturés mais aussi les usines et/ou les pays dans lesquels leurs marchandises sont produites, leur dénominateur commun étant d'accéder à la production la plus rapide, la plus fiable et la plus attractive du point de vue de la qualité et surtout du prix.

Les propriétaires et les patrons d'usines ont, à leur tour, adopté des objectifs corporatifs similaires, cherchant à maximiser la flexibilité pour mieux rivaliser avec la concurrence. Vu que les coûts liés aux équipements et à l'infrastructure sont relativement inflexibles, ils répercutent le besoin de flexibilité sur les travailleurs, notamment par le recours aux contrats d'emploi précaires.

Contrats à durée déterminée: Bien que des données globales exhaustives pour l'industrie ne soient pas disponibles, au cours des dernières années, les syndicats et autres organisations des droits des travailleurs ont signalé un recours croissant aux renouvellements successifs des contrats à durée déterminée – et dans de nombreux cas, l'absence totale de contrats. Les contrats à durée déterminée ont été exploités pour priver les travailleurs de leurs prestations et primes légales, et pour empêcher les travailleurs de s'organiser:

- A Dongguan, en Chine, des travailleurs interviewés dans le cadre de cette enquête dans une usine appartenant à l'entreprise Yue Yuen et une autre usine en joint-venture avec Yue Yuen produisant pour adidas et Nike ont signalé qu'ils travaillaient sans contrat aucun⁶⁰. Des travailleurs employés dans trois autres usines appartenant à Yue Yuen et deux usines sous-traitantes de Yue Yuen ont signalé qu'ils étaient embauchés sous des contrats d'un an renouvelables⁶¹.
- Dans l'usine PT Busana Prima Global^{xiii} en Indonésie, l'embauche de nouveaux employés se fait exclusivement sur la base de contrats à court-terme. Les employés contractuels ne jouissent pas des mêmes droits que les permanents, notamment en ce qui concerne les vacances annuelles et le congé menstruel. Les salariés de l'usine BPG I estiment que 40% de l'effectif est désormais soumis au régime des contrats à durée déterminée systématiquement renouvelés. Dans l'usine BPG III, qui a ouvert

^{xiii} BPG produit pour des marques de vêtements et de chaussures de sport comme Fila, Prostar, Converse, Elverys Sports, Erima, SurrIDGE, Le Coq Sportif, Sergio Tacchini, entre autres.

ses portes en 2001, les salariés ont indiqué qu'un seul travailleur sur 1.097 bénéficiait du statut permanent⁶².

- De 2003 à début 2006, le pourcentage de la main-d'œuvre employée sous contrats à durée déterminée dans l'usine PCCS Garment, au Cambodge, a atteint 25%. PCCS produisait des articles pour les marques adidas, Gap et Puma. La durée des contrats était généralement limitée à deux ou trois mois et certains travailleurs ont signalé que leur contrat avait été successivement reconduit durant plus de deux ans. A l'expiration de leur contrat, les travailleurs étaient rebauchés sous un nouveau contrat à durée déterminée et perdaient, du même coup, leurs droits d'ancienneté, ainsi que toutes autres prestations telles que le congé de maternité, les vacances annuelles ou les augmentations échues en fonction de l'ancienneté⁶³.
- L'OIT a signalé une augmentation générale dans le recours aux contrats à durée déterminée pour les travailleuses et travailleurs des usines de la confection au Cambodge et s'est déclarée inquiète du fait que les employeurs puissent recourir à ce type de contrats « pour saper la sécurité de l'emploi des travailleurs⁶⁴. » Dans son dernier rapport, le Programme Travailler mieux de l'OIT a signalé que la non-conformité dans ce domaine avait crû de 3% entre avril et octobre 2007 dans les usines inspectées⁶⁵. Les résultats des enquêtes avaient déjà affiché une croissance de 5% des cas de non-conformité entre novembre 2006 et avril 2007⁶⁶.

Agences d'embauche: Dans les pays où le recours excessif aux contrats à durée déterminée a fait l'objet de restrictions réglementaires, certains employeurs ont contourné la loi en embauchant des travailleurs recrutés par le biais d'agences d'embauche indépendantes, qui agissent en tant qu'employeur légal des travailleurs (travailleurs temporaires) – alors que ces travailleurs continuent en fait à effectuer un travail régulier dans l'usine.

- En novembre 2007, les médias chinois ont rapporté que l'usine de casquettes de sport Global Cap Products Ltd.^{xiv}, dans la zone de développement économique et technologique de Guangzhou, faisait pression sur ses employés pour qu'ils signent de nouveaux contrats d'emploi auprès d'une agence de recrutement indépendante. Une augmentation salariale a été promise aux employés qui accepteraient le nouvel arrangement avant le 31 décembre 2007 (veille de l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi sur le travail contractuel en Chine). L'entreprise a averti qu'en cas de refus, leurs contrats ne seraient pas reconduits. Les employés ayant signé de nouveaux contrats avec l'agence de recrutement pourraient être mutés dans d'autres usines de la province de Guangzhou en cas de baisse des commandes chez Global Cap Products⁶⁷.
- Des travailleuses et travailleurs employés dans l'usine Molten Thailand Factory (qui a produit des ballons de football TeamGeist pour adidas ainsi que pour sa propre marque à l'occasion de la Coupe du monde 2006) ont indiqué à la Thai Labour Campaign que leur employeur recourait de plus en plus à de la main-d'œuvre embauchée au travers d'une agence de recrutement tierce. Les travailleurs

^{xiv} Il n'y a pas de nom officiel en anglais pour cette entreprise. Une autre variante de la traduction du chinois à l'anglais serait « Universal Hat Company Ltd. »

temporaires touchent des salaires et des indemnités moindres et doivent acheter eux-mêmes leurs uniformes⁶⁸.

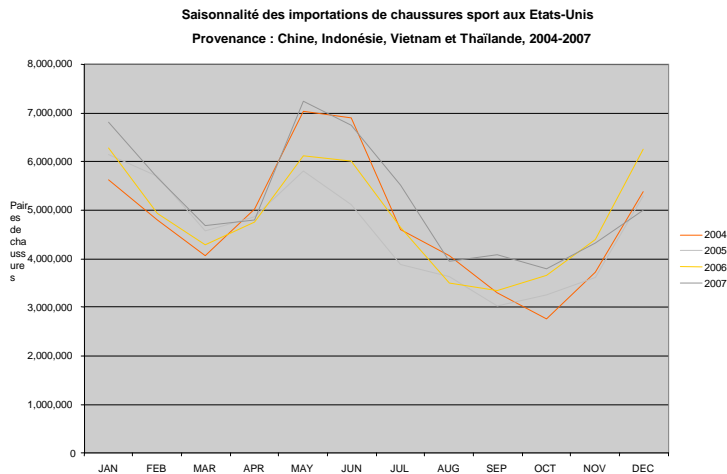
Le recours à la main-d'œuvre temporaire est un facteur d'insécurité accrue pour les travailleurs, dès lors qu'ils bénéficient de moins de protection dans le cadre de contrats de ce type. Bien que certaines catégories de main-d'œuvre puissent faire l'objet d'une sous-traitance auprès de prestataires indépendants parce qu'elles ne font pas partie des activités fondamentales de l'usine (comme le service de cantine), les employés engagés pour les activités fondamentales devraient l'être directement et sur la base de contrats permanents.

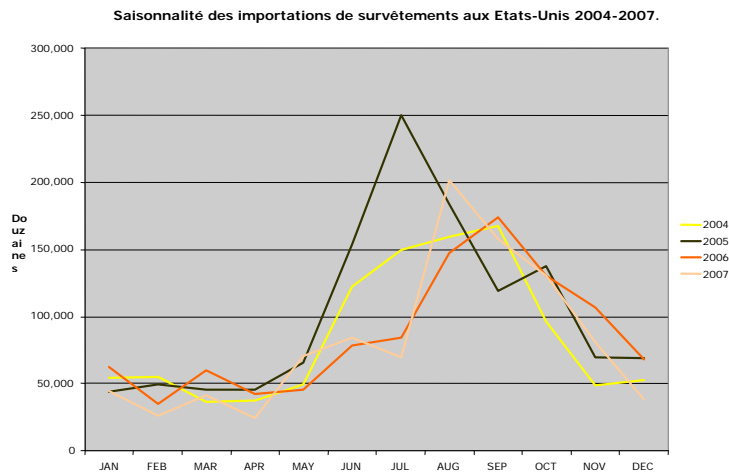
Quelle est la cause de la croissance de l'emploi précaire ?

Pour réduire les stocks existants, l'industrie opère selon un modèle *juste à temps* qui consiste à livrer les commandes au moment précis où les articles doivent être mis en rayon. Ce modèle augmente le caractère saisonnier de la production, soumettant les commandes à une saison haute et une saison basse, où les fluctuations saisonnières sont plus marquées dans le secteur des vêtements de sport que dans celui des chaussures de sport (cf. schémas 1 et 2 ci-dessous).

Tant que le système mondial de la production d'articles de sport restera instable, il y aura une tendance à répercuter les risques liés à la concurrence dans l'accès aux contrats et aux commandes. Le fardeau résultant de l'instabilité du système finira par retomber sur celles et ceux qui ne sauront répercuter ces risques en aval – les travailleuses et travailleurs situés au bas de la filière.

Schémas 1 et 2: Fluctuations saisonnières des importations aux Etats-Unis, 2004-2007.





Durant la saison haute, les usines requièrent une capacité et une main-d’œuvre accrues, pour satisfaire aux délais de livraison. En basse saison, l’activité pourrait s’avérer insuffisante pour maintenir l’effectif complémentaire. Pour supporter les fluctuations saisonnières, les usines recourent à un éventail de mesures:

- Exiger des heures supplémentaires excessives aux travailleurs réguliers durant la saison haute;
- Sous-traiter la production excédentaire à d’autres usines durant la saison haute;
- Employer de la main-d’œuvre sous contrats à durée déterminée pour pouvoir s’en débarrasser en basse saison et
- Recourir à des travailleurs temporaires qui pourront être aisément licenciés durant la saison basse.

D’autre part, l’employeur peut tout simplement avoir recours à des contrats de courte durée, à la sous-traitance et au travail temporaire pour minimiser ses coûts et ses obligations vis-à-vis des travailleurs et/ou pour éliminer les syndicats afin de maximiser les profits ou accroître sa compétitivité de manière irresponsable.

Des restrictions légales ont été instaurées dans certains pays contre le recours abusif aux contrats de courte durée et au travail temporaire.

- La législation cambodgienne stipule qu’un contrat à durée déterminée ne peut pas porter sur une période de plus de deux ans et que, même si le contrat est renouvelable à plusieurs reprises, un travailleur employé sous un ou plusieurs contrats successifs à durée déterminée acquerra le statut d’employé permanent au terme de deux ans⁶⁹.
- En Corée, la réforme de la législation sur l’emploi, devenue effective le 1^{er} juillet 2007, stipule qu’un travailleur ne peut pas être employé sous contrat à durée déterminée au-delà de deux ans. Après la deuxième année, le travailleur acquiert le statut d’employé sous contrat permanent. De même, un travailleur ne peut pas être temporaire pendant plus de deux ans. Au terme de cette période, l’employeur est tenu d’embaucher le travailleur directement, sous peine d’une amende pouvant aller jusqu’à 30.000 dollars⁷⁰.

- En Chine, une nouvelle loi sur les contrats d'emploi est entrée en vigueur en janvier de cette année. Cette loi part de la législation existante et oblige les entreprises à délivrer un contrat d'emploi à tous les travailleurs. Les employeurs sont en outre tenus d'accorder des contrats à durée indéterminée aux employés ayant cumulé deux contrats à durée déterminée et de verser une indemnité de départ proportionnelle à la durée de l'emploi⁷¹. Toujours en vertu de la nouvelle législation, les travailleurs employés au sein d'une même entreprise durant plus de dix ans ont automatiquement droit à des contrats permanents. Des contrats d'une durée de deux ans minimum doivent être délivrés aux employés embauchés via des agences de recrutement.

Malheureusement, des lobbies corporatifs internationaux – dont la Chambre de commerce des Etats-Unis à Shanghai, l'US China Business Council ont fait pression sur le gouvernement chinois pour qu'il réduise les mesures de protection accordées aux travailleurs en vertu de la nouvelle loi sur les contrats d'emploi et ont averti que leurs membres pourraient abandonner le pays si la « flexibilité » était réduite⁷². Les pressions ont porté leurs fruits: une partie des mesures de protection accordées aux travailleurs ont été supprimées dans les projets de loi ultérieurs⁷³. La Chambre de commerce européenne à Beijing s'est, dans un premier temps, élevée contre la loi mais est, par la suite, revenue sur sa position suite aux pressions émanant de la Confédération européenne des syndicats et d'autres organisations. Certaines associations industrielles basées à Hong Kong, telles que la Fédération des industries de Hong Kong, continuent à réclamer une réforme ou des exemptions de cette loi⁷⁴.

Il faut reconnaître à Nike le mérite d'avoir publiquement soutenu les dispositions de la nouvelle loi concernant les contrats en déclarant: « Nous soutenons l'obligation relative aux contrats de travail à long terme dans la filière d'approvisionnement en vue de réduire le recours abusif aux contrats à durée déterminée, par exemple pour éviter les contributions aux assurances et aux prestations sociales⁷⁵ ».

Cependant même si la loi est claire, elle est rarement appliquée correctement. Les marques et les fabricants d'articles de sport se doivent donc, au minimum, de s'assurer qu'eux-mêmes, ainsi que leurs fournisseurs et sous-traitants agissent en conformité avec les législations nationales afférentes aux contrats de travail et au travail temporaire et qu'ils ne se servent pas du travail contractuel pour se soustraire à leurs obligations légales vis-à-vis des travailleurs. Dans le chapitre VI, nous examinerons les autres dispositions que les entreprises du secteur pourraient prendre pour garantir une sécurité accrue de l'emploi.

Fermetures d'usines

Obstacle

L'augmentation spectaculaire des fermetures d'usines – résultant de la restructuration de la production et des changements dans les pratiques d'achat – a fait partie des dures réalités du travail dans l'industrie de l'habillement au cours des dernières années. Les fermetures n'affectent pas seulement des milliers de travailleuses et travailleurs et leurs familles en les privant de leur source de revenus. Elles engendrent aussi la crainte et l'insécurité parmi les travailleurs d'autres usines, et, partant, le risque qu'ils aient peur de dire ce qu'ils pensent de leurs conditions de travail par crainte d'y perdre leur emploi.

Suite à la disparition du système de quotas sur les importations de vêtements et de textiles, les entreprises – détaillants, marques et fabricants – ont entrepris une restructuration de leurs filières d'approvisionnement et de leurs réseaux de production mondiaux, en faisant peu de cas des impacts négatifs de ces processus sur les travailleurs, leurs familles, leurs communautés ou les pays concernés.

Outre la douleur causée par la perte de leur emploi, les travailleurs se retrouvent souvent sur la paille, sans même avoir droit à leurs prestations légales, à une indemnité de licenciement ou aux arriérés salariaux, soit parce que leurs patrons ont mal géré leurs finances, soit parce qu'ils n'ont souscrit à aucune disposition les contraignant à respecter leurs obligations légales lors de la fermeture de l'usine.. Et tandis que les impacts les plus évidents des fermetures d'usines et des réductions de postes sont les pertes d'emploi directes et les effets multiplicateurs de celles-ci sur les communautés, les salariés qui conservent leur emploi dans d'autres usines se ressentent également des effets de ces fermetures. La menace de fermeture a été exploitée, non sans succès, pour décourager les tentatives de syndicalisation ou pour convaincre les travailleurs de mentir à propos de leurs conditions de travail lors d'inspections d'usines effectuées à la demande des acheteurs⁷⁶.

Si quelques-unes des entreprises du secteur sont prêtes à dialoguer sur des approches visant à minimiser les impacts de la restructuration et de la consolidation, la vaste majorité d'entre elles refusent même de se demander s'il leur incombe ou non de justifier leurs décisions aux travailleurs ou aux communautés qui seront affectées de façon négative.

Des impacts désastreux

Un exemple classique de fermeture désastreuse a été celle de l'usine Hermosa Manufacturing, au Salvador, qui produisait des vêtements pour Nike, Russel Athletic, adidas et Puma. L'usine a fermé ses portes en 2005, laissant ses travailleuses et travailleurs sans emploi, sans arriérés salariaux, sans indemnité de licenciement, sans logement, sans assurance médicale et sans pension – et tout cela parce que le patron n'avait pas cotisé à la caisse de sécurité sociale de l'Etat après avoir déduit les contributions sociales des salaires de ses employés. Trois ans plus tard, les travailleurs n'avaient toujours pas pu recouvrer leurs droits légaux^{xv}.

^{xv} Pour une discussion exhaustive sur la fermeture de l'usine Hermosa, y compris des recommandations pour éviter que d'autres cas similaires ne surviennent à l'avenir, voir Maquila Solidarity Network. Emergency Assistance, Redress and

Hermosa n'est malheureusement qu'un exemple dans une liste de plus en plus longue d'entreprises de confection qui ont fermé leurs portes aux quatre coins du monde (souvent suite à des infractions similaires des patrons et des gouvernements qui faillissent à leurs obligations légales) suite à l'élimination des quotas sur les vêtements et les textiles.

Si les restructurations affectent surtout l'industrie de la confection, le secteur des chaussures de sport, qui a fait l'objet d'un processus de consolidation intensive au cours des années 80, n'est toujours pas à l'abri de fermetures en masse et de délocalisations.

- En novembre 2006, les usines de chaussures PT Spotec et PT Dong Joe, en Indonésie, ont fermé leurs portes, laissant 10.500 travailleurs sans emploi. Une troisième usine, PT Tong Yang, a également fermé ses portes, laissant 9.000 travailleurs sans emploi. Les trois usines produisaient pour Reebok et ont ensuite commencé à produire pour adidas, suite à l'acquisition de Reebok par celle-ci. Au moment d'écrire ces lignes, plus d'un an après les fermetures qui ont laissé près de 20.000 travailleurs sans emploi, la majorité des travailleurs de PT Spotec et PT Dong Joe n'avaient toujours pas obtenu la totalité des indemnités et autres prestations légales qui leur étaient dues. Les efforts poursuivis par adidas pour encourager la rebauche des travailleurs de l'usine PT Spotec au sein de la même usine, reprise par de nouveaux propriétaires, n'ont pas encore porté leurs fruits.
- L'entreprise Top Shoes Co.Ltd, à Dongguan, en Chine, a supprimé 4.000 emplois lorsqu'elle a fermé boutique le 20 décembre 2007, après près de 20 ans d'activités et un cahier de commandes qui incluait des grandes marques comme Reebok et adidas. Bien qu'il existe diverses causes possibles pour cette fermeture, les sources ont cité une augmentation des coûts attribuée à la nouvelle loi sur les contrats de travail, les changements dans les cours des devises (se traduisant par une baisse de valeur des prix payés par les acheteurs étasuniens relativement aux coûts locaux fixes) et la disponibilité de main-d'œuvre meilleur marché à l'intérieur du pays⁷⁷.

Bien que le manque de transparence propre à l'industrie rende plus difficile la détermination des vraies raisons qui se cachent derrière des fermetures d'usines spécifiques dans les secteurs des vêtements et des chaussures, les fermetures ne constituent pas une fatalité économique. Elles sont la conséquence d'un modèle corporatif spécifique, instable, irresponsable et non viable, dont il a été question au chapitre I.

Les décisions des distributeurs et détaillants de marques concernant le lieu où se déroulera la production reposent sur un ensemble de critères, qui incluent: le prix, le délai de livraison, les frais d'acheminement, la qualité et, plus rarement, la conformité avec les codes de conduite. Les accords commerciaux jouent également un rôle clé dans le choix du lieu de production, qui est à rattacher à l'application ou l'élimination de tarifs douaniers et de quotas sur le produit fini.

Bien que les quotas d'importation, qui ont dispersé la production aux quatre coins du monde, soient progressivement éliminés, il reste à voir si l'instabilité au sein de l'industrie

Prevention in the Hermosa Manufacturing Case. 2007. Disponible sur: www.maquilasolidarity.org/en/currentcampaigns/Hermosa/MSNReport

de l'habillement disparaîtra avec la consolidation de l'industrie. Certains grands détaillants et acheteurs concentreront un plus grand pourcentage de leur production dans un plus petit nombre d'usines du premier niveau dans un nombre plus réduit de pays. La sous-traitance verticale continuera néanmoins à être pratiquée dans les filières d'approvisionnement de ces entreprises. La croissance des sociétés transnationales asiatiques de commerce et de production, évoquée au chapitre I, engendre un modèle en forme de sablier où la consolidation peut sembler se situer dans la partie du milieu – mais où, à la base, nous continuons de voir un modèle s'articulant sur des délocalisations mondiales et des pratiques d'approvisionnement instables.

Pour arriver à un modèle corporatif viable dans lequel ni les travailleurs ni les fournisseurs n'auraient à subir les répercussions de la fluctuation des commandes et de la précarité de l'emploi, les grandes marques et les détaillants se doivent de développer des relations à long terme, stables et directes avec les usines qui les fournissent^{xvi}. Les marques et les détaillants devront également développer des pratiques d'achat qui accordent la priorité au respect des droits des travailleurs plutôt qu'aux réductions marginales des prix à l'unité dont ils pourraient bénéficier en délocalisant incessamment leur production vers des sites toujours meilleur marché. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre VI.

Viabilité économique

Une usine ne devrait fermer ses portes que si elle n'est plus en mesure d'assurer sa survie économique et si toutes les options possibles pour la maintenir à flot ont été épuisées. Il n'est cependant pas toujours facile de déterminer la responsabilité pour des décisions économiques qui affectent la viabilité d'une usine en particulier.

Les fournisseurs et/ou les agents d'achat qui font appel à plusieurs usines situées dans un seul ou dans plusieurs pays peuvent, par exemple, faire des choix concernant les usines et les commandes qui leur seront assignées; ces choix affecteront la viabilité de l'une ou l'autre des usines concernées. Les acheteurs peuvent également, soit en vertu d'une décision soit par simple négligence, ne pas soutenir des usines qui ont été plus respectueuses des normes du travail –notamment celles où des conventions collectives sont en place – entraînant, par-là même, leur fermeture.

Ces deux conditions semblent avoir été réunies dans le cas de l'usine de casquettes BJ&B, dans la République dominicaine. Les salariés de cette usine ont été confrontés à une crise au début de 2007 lorsque la maison-mère coréenne de BJ&B, la société Yupoong, a annoncé sa fermeture prochaine. Entre 2001 et 2002, l'usine BJ&B avait été au centre d'une campagne de syndicalisation qui, suite aux interventions de diverses organisations des droits des travailleurs et d'initiatives multipartites internationales, y compris le Worker Rights Consortium et la Fair Labor Association, et d'acheteurs comme Nike, adidas et Reebok, avait conduit à la conclusion d'une convention collective révolutionnaire⁷⁸.

^{xvi} Les marques pourraient également envisager d'acquérir et de contrôler leurs propres sites de production.

Cependant, au cours des années suivantes, Yupoong a progressivement réduit ses investissements dans BJ&B – si bien que l’usine, qui employait 2000 travailleurs en 2001, n’en comptait plus que 350 au moment de l’annonce de la fermeture. Les propriétaires ont imputé leur décision à une baisse de la compétitivité au regard des autres usines Yupoong au Bangladesh et au Vietnam. Des acheteurs comme Reebok s’étaient peu à peu retirés de l’usine, et Nike était l’unique client de poids au moment de la fermeture.

L’étranglement économique de cette usine organisée – en faveur d’autres usines Yupoong non syndicalisées dans des pays aux salaires inférieurs – nous rappelle à la dure réalité d’une industrie qui n’a pas été capable de récompenser le respect des droits des travailleurs par un accroissement des commandes.

Le cas de l’usine BJ&B confirme aussi que, dans le contexte des filières d’approvisionnement mondialisées, une évaluation étroite de la viabilité économique d’une usine isolée ne peut suffire à justifier une fermeture. Une évaluation en règle de la viabilité économique d’une usine doit également tenir compte de la configuration des commandes des acheteurs -si les prix payés par les acheteurs suffisent à assurer la conformité aux normes du travail dans l’usine- et de la situation financière de la maison-mère.

Ce qui nous amène à souligner, une fois de plus, que lorsque de multiples acheteurs s’approvisionnent auprès d’une même usine, des efforts conjugués doivent être menés par les acheteurs et les fournisseurs, en collaboration avec les syndicats, les ONG et les gouvernements afin de déterminer la viabilité d’une exploitation partagée et d’éviter les fermetures.

Quand une usine ferme ses portes

Quand il est impossible d’empêcher la fermeture d’une usine, il incombe tant aux acheteurs qu’au propriétaire de l’usine de s’assurer que les meilleures pratiques soient suivies pour réduire au maximum les répercussions adverses sur les travailleurs et leurs communautés.

La norme internationale de référence dans ce domaine est la Convention n° 158 de l’OIT (Convention sur le licenciement), qui insiste sur la consultation avec les travailleurs ou leurs représentants concernant les alternatives possibles suite à une fermeture, une période de préavis d’une durée raisonnable, le paiement d’une indemnité de départ et la non-discrimination. La Convention n° 173 de l’OIT (Convention sur la protection des créances des travailleurs en cas d’insolvabilité de leur employeur) stipule en outre que les créances des travailleurs au titre d’indemnités de départ ou toute autre compensation due par leur ex-employeur doivent primer sur les créances financières non-protégées exigées de l’employeur, y compris celles du gouvernement.

Il n’en reste pas moins que les entreprises de vêtements et de chaussures de sport peuvent et doivent faire plus que le strict minimum pour s’attaquer aux impacts catastrophiques des fermetures d’usines. Des approches possibles seront examinées au chapitre VI.

Salaire vital

Obstacle

En dépit de l'attention croissante accordée à cette question – par les initiatives multipartites, les défenseurs des droits des travailleurs et les chercheurs – force est de constater que les efforts visant à garantir à la main-d'oeuvre de ce secteur un salaire qui lui suffise à subvenir à ses besoins essentiels n'ont toujours pas produit de résultats tangibles.

Les travailleuses et travailleurs situés au bas de la filière d'approvisionnement ont, non seulement, été obligés de porter la plus grosse part des risques associés à la demande d'une flexibilité absolue que leur impose l'industrie, mais ont, de surcroît, été forcés d'assumer les coûts associés aux prix toujours plus bas exigés par les consommateurs.

« La vie est extrêmement difficile pour nous... », écrit un groupe de travailleurs migrants à Shenzhen, en Chine, en mars 2007, dans une lettre adressée à des responsables du gouvernement à l'heure où l'inflation dans leur région n'a cessé d'éroder leurs salaires déjà dérisoires⁷⁹.

« Les statistiques montrent une hausse des indices de 4,4 pour cent en juin 2007 par rapport à l'année précédente », disent-ils dans leur lettre. « Pour la nourriture et le loyer, la hausse est de plus de 10 pour cent. Si nos salaires restent au même niveau ou baissent, comment pouvons-nous aider nos familles ? Comment pouvons-nous épargner ? Si nous ne pouvons pas entretenir nos familles et économiser, à quoi nous sert-il de travailler ici ? »

Au moment où ces faits étaient relatés, le salaire minimum à Shenzhen était de 700 RMB par mois (100 dollars)^{xvii}. Pourvoir aux besoins d'une famille avec un salaire de base était pratiquement impossible, même si les deux parents travaillaient⁸⁰. Et, plus grave encore, les revenus réels des travailleurs ont chuté – malgré les augmentations du salaire minimum – sous l'effet de la montée en flèche des taux d'inflation sur les denrées alimentaires essentielles dans la province de Guangdong au cours de l'année dernière⁸¹.

Pour joindre les deux bouts, les travailleuses et travailleurs dépendent très souvent des heures supplémentaires et des primes de rendement et d'assiduité, qui peuvent permettre à leurs revenus d'atteindre un montant se situant entre 900 et 1.400 RMB (128-200 dollars) par mois. A titre de comparaison, à Shenzhen, une paire de chaussures de course de la marque adidas coûte entre 600 et 1.200 RMB (86-171 dollars) – près d'un mois de revenu pour les travailleuses et travailleurs qui les fabriquent⁸².

La plupart des employés logent dans des dortoirs rattachés à l'usine (une chambre est généralement partagée par douze personnes) et mangent dans le réfectoire de l'usine. Alors que les jeunes travailleuses migrantes, qui constituent un pourcentage important de la main-d'oeuvre de l'industrie, n'ont généralement pas d'enfants à charge, elles essaient néanmoins de gagner suffisamment d'argent pour pouvoir en renvoyer une partie à leurs familles.

^{xvii} En réponse aux pressions émanant, notamment, de travailleuses et travailleurs, comme les auteurs de la lettre, le salaire minimum à Shenzhen a été augmenté à 750 RMB/mois en octobre 2007.

Les travailleuses et travailleurs de Shenzhen ne sont pas les seuls à toucher des salaires des misère dans l'industrie. Leurs préoccupations sont partagées par les travailleurs de ce secteur aux quatre coins du monde.

- Les salariés des usines de la société Yue Yuen, à Dongguan, en Chine, travaillent en moyenne entre 10 et 12 heures par jour dans la production de chaussures de sport destinées aux grandes marques du secteur. Ils sont soumis à une pression intense pour remplir les quotas de production. Or, certains de ces travailleurs touchent à peine 900 RMB par mois – soit environ 0,53 dollars de l'heure^{xviii}. Les employés d'un sous-traitant de Yue Yuen dans la même zone touchent à peine 500-600 RMB/mois (71-86 dollars) – moins que le minimum légal – alors qu'ils font des journées de 12 à 13 heures⁸³.
- Les travailleurs à domicile employés dans la couture de ballons de football à *Jalandhar*, en *Inde*, ont indiqué aux enquêteurs de l'Alliance Play Fair que les prix à l'unité étaient restés inchangés au cours des cinq dernières années, en dépit de taux d'inflation estimés entre 6,7 et 10% l'année dernière. En fonction du modèle de ballon fabriqué, un travailleur à domicile cousant à la main produit de deux à quatre ballons par jour et touche entre 0,35 et 0,88 dollars^{xix}.
- Au *Pakistan*, les couseurs de ballons de football ont rapporté qu'ils gagnaient entre 0,57 et 0,65 dollars par ballon cousu, un taux qui n'a pas changé depuis six ans malgré une augmentation de 40% de l'indice des prix à la consommation au cours de la même période⁸⁴.
- Les travailleuses et travailleurs de la confection au *Cambodge* touchent, en moyenne, entre 70 et 80 dollars par mois, heures supplémentaires et primes comprises – ce qui ne suffit pas à assurer un niveau de vie décent à un travailleur et à sa famille⁸⁵.
- Au *Sri Lanka*, le salaire vital a été estimé à 12.504 LKR (116 dollars) par mois pour les travailleurs de la confection vivant dans des zones franches, et à 10.183 LKR (94,46 dollars) pour ceux vivant ailleurs que dans les zones franches⁸⁶. En réalité, les travailleuses et travailleurs du secteur de l'habillement touchent, en moyenne, 8.779 LKR (81 dollars) dans les zones et 7.364 LKR (68 dollars) à l'extérieur des zones^{xx}, heures supplémentaires et toutes primes incluses⁸⁷. En 2006, le salaire minimum des employés de ce secteur a été augmenté à 6.000 LKR (56 dollars) par mois⁸⁸ – ce qui ne représente toujours que la moitié du salaire vital estimé, surtout si l'on tient compte du taux d'inflation élevé du Sri Lanka.
- En mars et avril 2008, des grèves ont éclaté dans des usines de chaussures de sport au *Vietnam* où les salaires des travailleurs n'ont pas pu suivre le rythme de l'inflation à deux chiffres sur les denrées essentielles⁸⁹.
- Au *Bangladesh*, où des manifestations de masse ont éclaté en 2006 dans le secteur de l'habillement, le salaire minimum est passé de 900 tk/mois (13 dollars) à

^{xviii} Dernièrement, Nike s'est targuée devant des reporters du fait que les travailleurs employés chez Yue Yuen, à Dongguan, touchaient un salaire de 1.472 RMB (cf. Mitchell, Tom. "As Inflation bites, China Inc looks beyond low costs", *Financial Times China*, 17 mars 2008). L'enquête menée par Play Fair, passée en revue au chapitre IV, montre cependant que ce salaire ne constitue pas la norme dans les usines Yue Yuen.

^{xix} Informations complémentaires, sources et méthodologie: voir chapitre V.

^{xx} L'écart salarial entre les deux groupes de travailleurs est au moins partiellement attribuable au nombre plus élevé d'heures supplémentaires exigées des travailleurs employés dans les zones.

1.662,50 tk/mois (24,30 dollars). D'après des estimations faites par les syndicats du Bangladesh, le salaire vital à cette époque devait se situer aux alentours de 4.800 tk/mois⁹⁰ (70 dollars).

- En *Turquie*, il est estimé que le taux de salaire prépondérant dans l'industrie de l'habillement représente moins de la moitié du salaire vital⁹¹.

Dans une économie mondialisée, l'insuffisance des salaires ne peut être attribuée exclusivement à des facteurs locaux. Les gouvernements et les fabricants locaux sont tout à fait conscients que si le salaire minimum ou le salaire prépondérant dans l'industrie augmente dans un pays, le risque est réel de voir les entreprises internationales délocaliser leur production vers un autre pays où la main-d'œuvre est meilleur marché. Souvenons-nous de la fermeture de l'usine BJ&B en République dominicaine en faveur d'autres usines de la société Yupoong au Vietnam et au Bangladesh. Au moment des faits, les salaires dans l'usine BJ&B étaient de l'ordre de 125,79 dollars/mois. Au même moment, les salaires au Bangladesh atteignaient tout juste 49,88/mois – 0,24 dollars de l'heure⁹².

Pourquoi les équipementiers sportifs ne paient-ils pas un salaire vital ?

Lorsque cette question leur a été posée, les entreprises de vêtements et de chaussures de sport ont présenté les arguments suivants:

- Les salaires devraient être fixés en fonction des forces du marché à l'échelon local et/ou par la négociation collective, et
- L'évaluation du salaire vital relève d'un calcul complexe et il n'existe pas de système fiable.

Les forces du marché et la négociation collective

D'après la Fair Labor Association (FLA), à laquelle sont affiliées de nombreuses entreprises de vêtements et de chaussures de sport, « l'expérience montre qu'il est difficile, sinon impossible, de déterminer un salaire vital spécifique à une région⁹³. Toujours d'après la FLA: « Nous devrions créer des motivations et ouvrir au développement des capacités pour encourager la représentation des travailleurs et la négociation collective, afin de permettre aux travailleurs d'arriver à un taux salarial qui reflète la situation de leur pays⁹⁴.

Bien sûr, personne ne contestera que le recours à la négociation collective pour atteindre le niveau salarial escompté est préférable à d'autres méthodes pour l'établissement des taux salariaux; toutefois, les obstacles à la liberté d'association et à la négociation collective, que nous avons décrits plus haut, limitent cette option à court terme - surtout vu la tendance qu'ont les entreprises de vêtements et de chaussures de sport de baser leur production dans des juridictions où la liberté d'association et la négociation collective sont frappées de restrictions légales.

D'autre part, la capacité des marchés locaux à fixer des taux salariaux adéquats est extrêmement limitée dans un contexte où l'industrie n'est pas tenue à des frontières nationales et où ses puissants protagonistes peuvent facilement délocaliser la production vers d'autres juridictions, chaque fois que les salaires ou autres coûts d'exploitation

augmentent. Affirmer qu'il revient aux juridictions nationales d'établir des taux salariaux adéquats sans engagement ferme des investisseurs étrangers et des acheteurs qu'ils maintiendront la production dans le pays est, pour le moins, sornois^{xxi}.

Prix payés aux fournisseurs

« A l'heure actuelle, la qualité et la livraison ne constituent plus des variables. Aujourd'hui, l'acheteur fixe son prix cible, fixe ses normes de qualité et fixe la date de livraison des vêtements. Si l'usine est incapable d'assurer le prix cible de l'acheteur, celui-ci ira voir ailleurs »⁹⁵ -- David Birnbaum, analyste de l'industrie, octobre 2006.

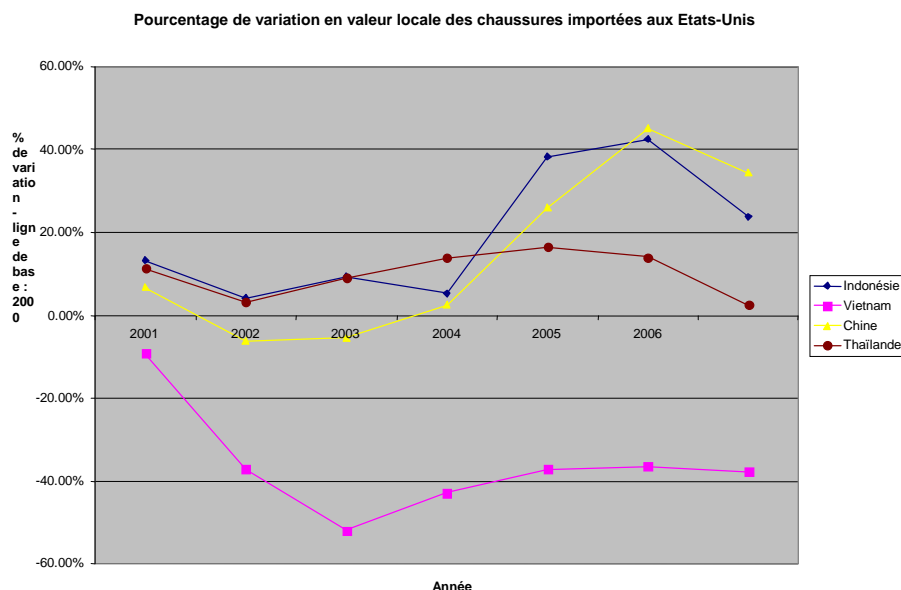
Les forces du marché local restent appropriées, non seulement pour mesurer ce qui constituerait un salaire vital dans un contexte donné, mais aussi à la possibilité de parvenir à des améliorations salariales. Toutefois, les taux salariaux pratiqués dans les usines produisant des vêtements et des chaussures de sport pour l'exportation ne sont pas uniquement restreints par les marchés locaux: ils dépendent aussi des prix fixés par les acheteurs au niveau du marché mondial. Lorsque les prix payés aux fournisseurs diminuent, la capacité d'un travailleur à obtenir un salaire plus élevé, que ce soit à travers les forces de marché à l'échelon local ou la négociation collective, est encore plus limitée.

Vu quelques données dures sur les prix réels payés par les acheteurs aux fournisseurs sont un secret bien gardé, il est difficile de confirmer les informations anecdotiques concernant les tendances dans le domaine des prix. Les rapports faisant état de pressions vers le bas en matière de prix sont toutefois très répandus dans l'industrie mondiale des vêtements et des chaussures de sport.

Le schéma n° 3 montre les changements, en valeur locale, des prix d'importation de chaussures de sport aux Etats-Unis qui, en dépit de fluctuations, ont connu une baisse nette dans les quatre principaux pays producteurs en 2007⁹⁶. En Indonésie, où certaines sources estiment que les coûts de production dans le secteur de la chaussure ont augmenté de 3,5% par an⁹⁷, la valeur locale des prix d'importation moyens payés par les acheteurs étasuniens dans la catégorie des chaussures de sport a chuté de près de 19% au cours de l'année dernière.

^{xxi} Les gouvernements restent néanmoins responsables de la fixation des salaires minimums, qui doit se faire en conformité avec les Conventions 28 et 131 de l'OIT (voir note en bas de page xxiii, page).

SCHÉMA N° 3:



L'Organisation internationale du travail (OIT) estime que les prix payés aux fabricants cambodgiens ont baissé de 4,47% en 2005 par rapport à 2004. D'après l'OIT, « un des principaux acheteurs internationaux a confirmé cette tendance en mentionnant une augmentation de 60% des unités fabriquées au Cambodge et une diminution moyenne de 7% du prix unitaire. »⁹⁸ L'association des producteurs de vêtements du Cambodge signalait récemment: « Entre 2006 et 2007, nos prix ont baissé d'environ 10% et continuent à baisser en ce moment-même »⁹⁹.

Dans le même temps, les prix payés aux fournisseurs peuvent varier d'un pays à l'autre et d'un fournisseur à l'autre, alors que leur valeur réelle à l'échelle locale peut varier en fonction de la fluctuation des cours de change. En Chine, par exemple, une augmentation des prix a été rapportée¹⁰⁰, bien que les prix restent relativement faibles par rapport à la moyenne mondiale¹⁰¹, sans perdre de vue que leur valeur locale a peut-être été contrebalancée par des augmentations du taux de change de la devise chinoise.

Des fabricants d'articles de sport de Jalandhar, en Inde, ont informé les enquêteurs de l'Alliance Play Fair que la baisse du dollar américain avait eu un impact sur leurs résultats financiers. Ils ont signalé une érosion considérable de leur marge bénéficiaire du fait que les prix offerts aux grandes marques sont exprimés en dollars américains¹⁰². Entre-temps, le prix du PVC fabriqué en Inde avec du pétrole d'importation a « plus que doublé », d'après un producteur¹⁰³. Bien que les fabricants soutiennent qu'ils n'ont pas répercuté les pertes sur les travailleurs par des réductions des taux à l'unité, deux travailleurs, au moins, ont signalé une diminution des taux à l'unité au cours des derniers mois, en imputant explicitement la cause à la baisse du dollar¹⁰⁴.

Il n'existe pas de formule universelle pour déterminer si un prix est adéquat pour permettre à un fournisseur donné d'assurer un salaire vital – sur la base, entre autres facteurs, de la productivité de son usine, de l'utilisation des matières, de l'organisation du travail, du niveau des profits, des coûts liés à la conformité avec les systèmes réglementaires locaux. Il faut toutefois garder à l'esprit que l'objectif du salaire vital *ne peut* être réalisé exclusivement dans le contexte du marché local si les prix en vigueur payés aux fournisseurs limitent la capacité de ces derniers à assurer de tels salaires. Pour cette raison, il est impératif que les acheteurs, et pas seulement les patrons d'usines, jouent un rôle dans le travail pour améliorer les salaires des travailleuses et des travailleurs qui fabriquent leurs produits.

Définition d'un salaire vital

Un accord sur la définition du salaire vital s'est avéré difficile à atteindre. La formulation la plus commune a peut-être été que les salaires doivent « permettre de subvenir aux besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles tout en leur laissant une marge de revenu discrétionnaire¹⁰⁵. » L'évaluation de ce critère dans la pratique a fait l'objet de débats, et a donné lieu à une prolifération de formules mathématiques et d'approches au fil des ans. Même les termes employés – telle la définition des « besoins essentiels » - sont fortement contestés^{xxii}.

Plutôt que de se concentrer sur la question abstraite de la façon de développer une formule universelle pour mesurer un salaire vital, les marques et les fabricants du secteur et les initiatives multipartites auxquelles ils participent feraient mieux de s'attaquer à la question pratique de la manière dont les salaires des travailleuses et travailleurs pourraient être relevés de façon à pouvoir au moins être inclus dans une fourchette estimée du salaire vital, déterminée à l'échelon national – au lieu de permettre que les salaires se maintiennent à des niveaux de misère pendant que les discussions académiques suivent leur cours.

A la question de comment améliorer les salaires, les marques de vêtements et de chaussures de sport et l'initiative multipartite dont les plus grandes marques du secteur sont membres, à savoir la FLA, répondent de la manière suivante:

- Les acheteurs individuels n'ont pas le pouvoir d'influence requis pour demander aux usines qui les fournissent d'augmenter leurs salaires;
- Les salaires augmenteront au fur et à mesure de l'amélioration de la productivité et des compétences.

^{xxii} Il convient cependant de tenir compte d'un certain nombre de points de référence. L'article 23.3 de la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU stipule: « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine... ». L'Article 25 stipule: « Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires; elle a droit à la sécurité... ». En 1928, l'OIT a adopté la Convention n° 26, qui exigeait des nations signataires l'établissement d'organismes de fixation des salaires. En 1970, l'OIT a adopté la Convention n° 131, qui définissait les facteurs à prendre en compte dans le calcul d'un salaire minimum, y compris « les besoins des travailleurs et de leur famille, eu égard au niveau général des salaires dans le pays, au coût de la vie, aux prestations de sécurité sociale et aux niveaux de vie comparés d'autres groupes sociaux, ainsi que les facteurs d'ordre économique, y compris les exigences du développement économique, la productivité et l'intérêt qu'il y a à atteindre et à maintenir un haut niveau d'emploi. »

Entre-temps, les fabricants affirment qu'ils ne peuvent pas augmenter les salaires tant que les prix payés par les acheteurs resteront bas.

La productivité n'est pas une panacée

Si une partie des acheteurs du secteur reconnaissent que les salaires doivent augmenter, ils ont tendance à compter sur le fait que les améliorations en matière de rendement et de productivité généreront les marges économiques nécessaires à une augmentation des salaires à l'échelon de l'usine. A cette fin, des marques d'équipements sportifs comme Nike et adidas ont collaboré avec leurs principaux fournisseurs à l'amélioration du rendement et à l'introduction de systèmes de production « allégés ».

La production allégée fait intervenir des équipes de travailleurs chargées de la production intégrale du produit – de A à Z – à la différence des tâches répétitives exécutées sur une longue chaîne de production. S'il est vrai que ces systèmes tendent à être plus efficaces, plus flexibles et, à terme, plus productifs, on est encore loin d'avoir prouvé qu'ils donnent automatiquement lieu à des augmentations des salaires ou des revenus généraux des travailleurs.

Une enquête menée dans une fabrique chinoise de chaussures de sport récemment convertie à la production allégée indique des améliorations notables sur le plan du rendement, de la flexibilité, de la qualité et de la rentabilité. Dans sa conclusion, le rapport de l'enquête signale cependant que: « Les impacts positifs sur les salaires et le temps de travail ne sont pas aussi clairs¹⁰⁶. »

Le rapport signale également qu'à l'occasion d'enquêtes et de réunions de groupes focaux, les travailleurs ont évoqué « des pressions et des niveaux de stress accrus liés à production dans le contexte de la production allégée¹⁰⁷. »

Une intensification du travail et le recours à un système de rémunération basé sur des objectifs [de production] par équipe augmente le stress occasionné par les opérations de travail, dès lors que les travailleurs font moins de pauses pour maximiser la production et sont tenus à la cadence et au rythme de travail de leurs collègues plutôt qu'à leurs propres plans de travail¹⁰⁸.

Toujours d'après le même rapport: « Certains départements de cette usine ont fait travailler leurs employés jusqu'à 274 heures par mois pendant la première moitié de 2006¹⁰⁹. »

Alors que d'autres études ont conclu que des usines où des systèmes allégés étaient en place ont augmenté les salaires des travailleurs, elles n'incluent généralement pas de données dures concernant les augmentations dans les compensations totales et ne disent pas comment ces augmentations ont été réalisées. D'après les résultats d'une autre enquête fréquemment mentionnée, diverses usines chinoises utilisaient le système des primes à la production pour augmenter les salaires payés pour les heures de travail normales. Toutefois,

le seul changement apparent dans la plupart des augmentations était que davantage de travailleurs atteignaient le salaire minimum légal¹¹⁰.

Une étude intéressante menée dans deux usines mexicaines produisant pour Nike a cependant révélé des salaires plus élevés dans l'usine qui appliquait un système de production allégé, et ceci est dû en partie à la méthode de calcul consistant à comptabiliser les objectifs de production collectivement plutôt qu'individuellement¹¹¹. Les auteurs de l'étude ont cependant émis l'avertissement suivant:

Il est important de ne pas colliger des systèmes de production particuliers avec des différences liées aux conditions présentes dans l'usine. Bien que la production allégée favorise certaines pratiques de gestion comme une formation plus poussée et des équipes de travail autonomes, il n'existe pas de lien automatique entre ce système d'organisation du travail et de meilleures conditions de travail¹¹².

Gardant à l'esprit cet avertissement, nous verrons, dans le prochain chapitre comment les objectifs de production ont atteint des niveaux inaccessibles dans un grand nombre d'usines de chaussures de Chine qui pratiquent le système de production allégée, engendrant des degrés élevés de stress, tout en éliminant les améliorations promises en termes de compensations générales.

Dans son dernier rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise, Nike vante les mérites de la production allégée et signale qu'elle-même et ses fournisseurs ont réalisé, grâce à la transition à la production allégée, des économies qui, dans le cas de Nike, sont estimées à 15 cents par paire de chaussures de sport produite selon ce système depuis plus de 12 mois. L'entreprise a signalé qu'elle réinvestissait ces économies dans les « stratégies de croissance ». Les entreprises contractantes ne révéleraient apparemment pas à Nike comment elles dépensent leurs économies¹¹³.

L'augmentation de la productivité, la réduction des déchets et une meilleure organisation des lieux de travail constituent en elles-mêmes et d'elles-mêmes des objectifs positifs, pour autant qu'ils n'aient pas une incidence négative sur la santé des travailleuses et travailleurs^{xxiii}. Ces changements deviendraient d'autant plus appréciables s'ils se traduisaient par une augmentation des salaires des travailleurs. Pour l'heure, toutefois, il reste à voir si la croissance de la productivité est, comme certaines entreprises le prétendent, la panacée aux bas salaires.

Plus spécifiquement, même si la productivité peut conduire à des gains à travers une réorganisation de la production, et même si cela peut être réalisé sans augmentation excessive des pressions intenses et des heures supplémentaires exorbitantes que subissent déjà les travailleuses et travailleurs à l'heure actuelle, il n'est toujours pas garanti qu'une partie des économies résultant de la production allégée reviendra aux travailleurs. De fait,

^{xxiii} Les impacts sur la santé et la sécurité des travailleurs peuvent inclure une exposition accrue à des produits chimiques et au bruit, qui étaient auparavant isolés, de même que des effets liés à l'ergonomie et au stress. Cf. Brown, Garrett and O'Rourke, Dara. "Lean Manufacturing Comes to China." *International Journal on Occupation and Environmental Health* 2007: 13

en l'absence de négociations collectives et/ou d'engagements concrets de la part de l'industrie pour garantir aux travailleurs l'obtention d'une part des marges bénéficiaires croissantes des usines, il y a peu de raisons de penser que la réduction des coûts se soldera par autre chose que des profits plus élevés pour les propriétaires d'usines et/ou des prix inférieurs pour les acheteurs.

Qui tient les cordons de la bourse ?

La responsabilité liée aux augmentations salariales dans les filières d'approvisionnement mondiales de ce secteur est plus largement répartie qu'au niveau d'une industrie nationale produisant pour la consommation intérieure, et ce, parce que la production mondiale des vêtements et des chaussures de sport se déroule dans un contexte:

- de relations d'achat instables;
- de difficultés au niveau des mécanismes nationaux de fixation des salaires, dues à la volatilité de l'approvisionnement et des investissements;
- du non-respect de la liberté d'association et de la négociation collective;
- de consommateurs, marques et détaillants en quête du prix le plus bas.

Bien que les acheteurs ne possèdent pas les usines où leurs marchandises sont produites et ne paient pas directement les travailleuses et travailleurs qui fabriquent leurs produits, leurs pratiques en matière d'achat et, plus particulièrement, les prix qu'ils paient à leurs fournisseurs peuvent jouer un rôle déterminant dans la fixation des salaires. Les fournisseurs qui possèdent leurs propres usines fixent les taux salariaux soit indépendamment, soit à travers une négociation collective. Le pouvoir qu'ils ont d'augmenter les salaires de leurs employés est toutefois limité par les prix payés par les acheteurs et par le risque qu'une augmentation des prix n'entraîne une délocalisation de la production par les acheteurs.

Même si les acheteurs payaient des prix plus élevés et/ou amélioreraient la productivité et réduisaient les coûts, de tels changements ne se traduiraient pas forcément par une amélioration des salaires des travailleuses et travailleurs. Faute d'un mécanisme garantissant que les salariés bénéficient d'une partie du surplus généré par l'une ou l'autre de ces initiatives sous forme de salaires accrus, le résultat pourrait se limiter à des profits accrus pour les propriétaires d'usines. D'autre part, même si un acheteur accepte d'adopter une approche progressiste sur le plan de la politique des prix et des pratiques d'achat, cet effort peut se voir sapé par les pratiques d'autres acheteurs faisant appel à la même usine.

Par conséquent, il convient de développer une approche coordonnée pour augmenter les salaires dans l'industrie mondiale des vêtements et des chaussures de sport. L'approche visée devrait se concentrer, dans un premier temps, sur les grands fournisseurs et les usines relativement stables où une masse critique d'acheteurs entretenant des relations à long terme avec le fournisseur et l'usine seraient prêts à prendre les dispositions nécessaires pour faire en sorte que les travailleuses et travailleurs perçoivent des salaires correspondant aux estimations du salaire vital pour la région. Nous examinerons cette question de manière plus détaillée aux chapitres VI et VII.

Chapitre IV: Dans les coulisses du plus grand producteur mondial de chaussures de sport

Certains se rappelleront peut-être du cas très médiatisé de 56 travailleuses vietnamiennes employées dans la fabrication de chaussures de la marque Nike, qui, en 1996, ont été obligées de courir sur une distance de 4 km autour de l'usine en guise de punition pour avoir porté des chaussures « non réglementaires » au travail. A la différence des coureuses olympiques, ces femmes n'ont pas été récompensées par des médailles. Douze d'entre elles ont perdu connaissance et ont dû être hospitalisées¹¹⁴.

Les travailleuses étaient employées dans une usine appartenant à la société taiwanaise Pou Chen Group, géant de la chaussure fondé par la famille Tsai en 1969. Au départ, l'entreprise fabriquait des chaussures rudimentaires telles que des sandales et des charentaises en PVC. Au cours des 40 années qui ont suivi sa fondation, Pou Chen et sa filiale en propriété exclusive, Yue Yuen, ont connu une ascension vertigineuse jusqu'à leur accession au rang de numéro un mondial de la production de chaussures avec un effectif de près de 300.000 salariés¹¹⁵. A l'heure actuelle, une chaussure sur six dans le monde est fabriquée dans une usine Yue Yuen¹¹⁶, même si la plupart des consommateurs occidentaux n'ont jamais entendu parler de cette entreprise.

Yue Yuen produit des chaussures de sport pour plus de trente grandes marques internationales, y compris Nike, Adidas, Reebok, Puma, Fila, ASICS, New Balance et Converse. Elle produit également pour plusieurs grandes marques de chaussures [non sport] comme Timberland, Rockport, Clarks et Dr Martens. La plupart de ces marques entretiennent des relations de longue date avec Yue Yuen.

Yue Yuen est un exemple d'entreprise transnationale de production comme celles dont il a été question au Chapitre I. Il est essentiel de mieux comprendre ces acteurs clés de l'industrie.

Etant donné que Yue Yuen produit pour un si grand nombre de marques importantes et qu'elle est, elle-même, un protagoniste puissant de l'industrie, le réseau de production de l'entreprise constituerait un cadre particulièrement propice à l'amorce d'une collaboration au niveau de l'industrie pour la recherche de solutions aux préoccupations des travailleurs dans le domaine des salaires et des conditions de travail.

Yue Yuen catapultée en première position

Adidas a commencé à passer des commandes de chaussures auprès de Pou Chen en 1979, et cette relation se poursuit à ce jour¹¹⁷. En 1985, Reebok a désigné Pou Chen comme son principal producteur et Nike lui a emboîté le pas au début des années 90.

Pénuries de main-d'œuvre, augmentations salariales et hausses des cours ont poussé Pou Chen à disperser ses sites de production vers la Chine (1988), l'Indonésie (1993) et le

Vietnam (1995). Yue Yuen contrôle même plusieurs chaînes de production aux Etats-Unis, où elle produit des chaussures pour la marque New Balance¹¹⁸.

Le véhicule charnière de cette expansion internationale, Yue Yuen Industrial Holdings, fut créé par Tsai Chi Jen –frère du fondateur de Pou Chen – pour faciliter l’expansion en Chine en 1988.

Chine

En 2007, Yue Yuen contrôlait 210 chaînes de production en Chine¹¹⁹. Environ 70% de son effectif total est employé dans ces sites de production¹²⁰.

Les principales usines de Yue Yuen en Chine se trouvent concentrées à GaoBu, Dongguan, dans la province du Guangdong. D’après l’ONG China Labour Watch, en 2002 ces usines employaient 40.000 travailleurs en basse saison et jusqu’à 50.000 travailleurs en haute saison¹²¹. Les autres sites exploités par Yue Yuen à Guangdong sont situés à Huangjiang Town, Dongguan City; Sanxiang Zhongshan City et Jida Industrial District, Zhuhai City¹²². Groupées à proximité sont des usines qui fournissent des intrants tels que cuir et colle.

La Chine devrait se maintenir comme site principal de production de Yue Yuen dans un avenir proche, bien que certaines de ses chaînes de production pourraient être délocalisées vers les régions intérieures, c’est-à-dire des zones où la main-d’œuvre est meilleur marché. Dans le même temps, l’expansion de la production au Vietnam et en Indonésie est en cours¹²³.

Indonésie

Yue Yuen a été active en Indonésie depuis 1993, lorsqu’elle a investi 100 millions de dollars dans le complexe industriel Nikomas Gemilang, surnommé Niketown.

Environ 43.000 salariés (85% de femmes) produisent des chaussures pour Nike, adidas, Puma et Ecco dans ce complexe composé de 50 bâtiments et situé à proximité de Djakarta, alors que les chaussures Nike Converse sont produites dans une usine secondaire employant 4.000 travailleurs à Sukabumi¹²⁴. Les usines Nikomas sont regroupées par l’entreprise, de sorte que la production destinée à adidas, Puma et Nike se déroule dans des bâtiments séparés. Au total, vingt bâtiments sont réservés à la production adidas, huit à Nike et 11 à Puma. Un bâtiment est réservé à la production d’articles pour la marque Ecco.

Vietnam

L’industrie de la chaussure compte parmi les secteurs d’exportation qui connaissent la croissance la plus rapide au Vietnam. En 1990, le Vietnam a exporté 750.000 paires de chaussures de sport. En 1998, ce chiffre avait augmenté à 140 millions de paires¹²⁵.

Yue Yuen a démarré la production de chaussures au Vietnam en 1995. En 2006, l'entreprise contrôlait 117 chaînes de production, convertissant le Vietnam en deuxième site de production de Yue Yuen après la Chine^{xxiv}.

Une des raisons pour lesquelles le Vietnam est devenu un site de production à ce point important pour Yue Yuen est la normalisation des relations commerciales entre le Vietnam et les Etats-Unis et l'accession du Vietnam à l'OMC, qui a conduit à des abaissements, voire à l'élimination de certains tarifs et à la croissance des échanges commerciaux. La seconde raison (qui gagne en pertinence à l'heure actuelle) est que les coûts liés à la main-d'œuvre au Vietnam sont sensiblement inférieurs à ceux de la Chine.

Autres producteurs asiatiques de chaussures de sport	
<p>Feng Tay Siège social: Taiwan Clients: Nike (partenaire stratégique) Employés: 45.000 travailleurs¹²⁶ Pays de production: Chine, Vietnam, Inde Nouveaux investissements: Quatre usines en Inde d'une valeur de 73,8 millions de dollars¹²⁷ Part du marché mondial: 5.5%¹²⁸ Volume des ventes mondiales de Nike: 15%</p>	<p>Stella International Siège social: Taiwan Clients: Reebok (adidas), Nike, Sears, Timberland, Clark Ventes: 779,3 millions de dollars Bénéfice net: 91,4 millions de dollars (2006) Employés: 50.000 travailleurs dans 6 usines situées dans la province de Guangdong, Chine</p>

Le modèle corporatif Yue Yuen

Yue Yuen a été décrite par un analyste comme « l'usine engagée » qui permet aux marques d'avoir recours à la sous-traitance pour la fabrication de leurs produits, de manière à ce que la marque puisse se concentrer sur le design, le marketing et la concession de licences¹²⁹. Un autre analyste l'a décrite de la façon suivante: « Yue Yuen fonctionne à la manière d'un studio d'enregistrement indépendant, ouvrant ses portes (contre paiement) à tout musicien qui désire enregistrer un morceau¹³⁰. »

A la différence des petits fournisseurs, Yue Yuen a usé d'économies d'échelle massives pour réduire le coût moyen de production, consolidant du même coup sa position d'acteur de premier plan au niveau de l'industrie.

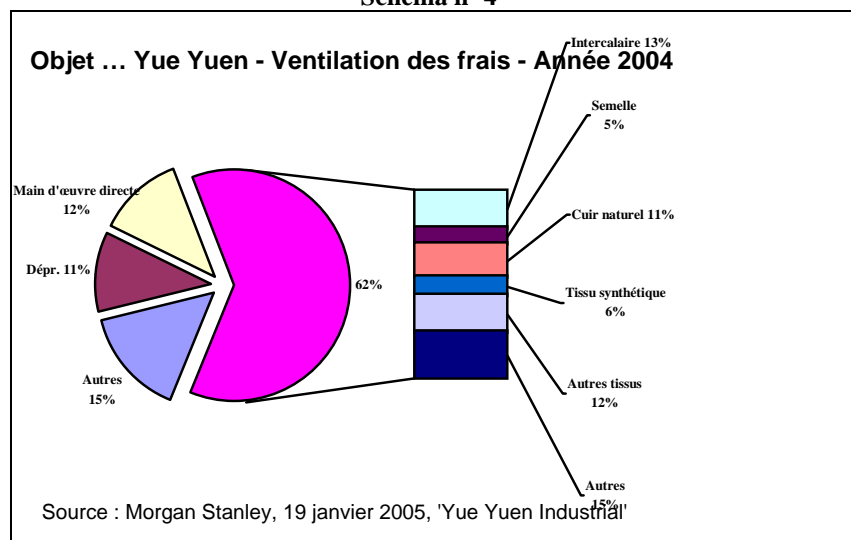
Par sa taille et sa capacité, Yue Yuen est capable de réagir très rapidement aux commandes urgentes ou de réduire au maximum les délais liés à la modification des configurations et des processus de production lorsque de nouveaux produits doivent être fabriqués et livrés.

Malgré son effectif énorme, l'entreprise est parvenue à maintenir ses frais de personnel à un niveau très bas. Le schéma n° 4 ci-après montre que le coût de la main-d'œuvre directe en 2004 représentait à peine 12% du coût unitaire total. Des estimations plus récentes publiées par Nike (un des principaux clients des Yue Yuen) situent le coût de la main-d'œuvre

^{xxiv} L'entreprise exploite actuellement 210 chaînes de production en Chine populaire, 117 au Vietnam et 71 en Indonésie. Cf. Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p15

directe à 10% seulement du coût unitaire¹³¹. Pour établir une comparaison, les coûts de la main-d'œuvre directe dans l'entreprise Anta Sports s'élevaient à environ 14,5% du coût unitaire en 2006¹³².

Schéma n° 4



Outre la production, Yue Yuen a également établi un vaste réseau de distribution en gros et des centaines de magasins de détail spécialisés dans la vente de vêtements et chaussures sportives et informelles de marque à Beijing, Guangzhou, Shanghai, Shenzhen et Dalian, notamment. L'entreprise prévoit d'exploiter un total de 3.000 magasins d'ici 2009.

Yue Yuen s'est convertie en l'un des principaux détaillants en vêtements et chaussures de sport en Chine, où ses points de vente lui servent à écouler des produits des marques Nike, Reebok, adidas, Puma et Li Ning. Entre 2006 et 2007, Yue Yuen a enregistré une croissance formidable de 48,8% dans le secteur de la vente au détail en Chine¹³³.

Bénéfices et coûts

Les ventes de Yue Yuen sont passées de 197 millions de dollars en 1992 à 4,1 milliards de dollars en 2007¹³⁴. Au cours de la même période, ses bénéfices ont grimpé de 95 millions à 387 millions de dollars. De fait, à l'heure actuelle, les bénéfices de Yue Yuen sont supérieurs à ceux de la plupart des marques de vêtements et de chaussures de sport.

Sa taille et les services complémentaires qu'elle offre aux acheteurs renforcent le pouvoir de négociation de Yue Yuen dans la filière d'approvisionnement à un point tel que, même à l'heure actuelle, alors que l'augmentation des prix des matières premières pourrait potentiellement réduire la marge bénéficiaire de Yue Yuen dans la production de chaussures, des analystes financiers ont noté que Yue Yuen parvenait à répercuter les coûts matériels plus élevés sur ses acheteurs, bien qu'avec un délai allant de 3 à 6 mois¹³⁵. Des

augmentations similaires des coûts de production auraient probablement exclu du marché des fabricants de plus petite taille¹³⁶.

Si Yue Yuen est tellement puissante – et lucrative – pourquoi les travailleurs employés par Yue Yuen ne perçoivent-ils toujours pas un salaire vital ?

L'autre histoire: Qu'en disent les travailleuses et travailleurs ?

Cela fait plus de quinze ans que les grandes marques internationales clientes de Yue Yuen adoptent des codes de conduite – sans oublier le code de conduite et le programme de responsabilité sociale d'entreprise adopté par Yue Yuen elle-même en 2005. Et pourtant les travailleuses et travailleurs employés par Yue Yuen n'ont toujours pas droit à un salaire vital. Dans de nombreux cas mis en lumière par des enquêteurs de l'Alliance Play Fair, les travailleurs ne touchent même pas le minimum légal.

« Autrefois, tout se résumait à savoir si on pouvait frapper les travailleurs ou les gifler. Aujourd'hui on parle de la manière dont on a fêté leurs anniversaires. » – Thomas Shih, directeur adjoint dans une usine de l'entreprise Yue Yuen, en Chine¹³⁷.

« Les gens n'arrêtent pas de parler des droits de l'homme et du bien-être. En 1989, personne ne faisait ça. C'était pour moi une époque merveilleuse. Personne ne me tracassait. » – Allen Lee, gérant dans l'usine Yue Yuen de Pou Chen, en Chine du Sud¹³⁸.

Au fil des ans, de nombreux rapports émanant d'ONG et de militants défenseurs des droits des travailleurs ont dénoncé des violations flagrantes des droits des travailleurs dans des usines de l'entreprise Yue Yuen. Les allégations les plus communes incluaient traitements abusifs (associés à une gestion aux allures martiales), harcèlement sexuel, heures supplémentaires excessives, bas salaires (souvent inférieurs au salaire minimum national), normes de sécurité insatisfaisantes, contrats d'emploi inéquitables, accès limité aux toilettes et mesures de répression à l'encontre des syndicats (indépendants)¹³⁹.

Entre septembre 2006 et août 2007, les enquêteurs de l'Alliance Play Fair en Chine ont entrepris une recherche approfondie sur les conditions de travail dans treize usines en propriété exclusive de Yue Yuen, trois usines en participation mixte Yue Yuen/Pou Chen et quatre usines de sous-traitance Yue Yuen/Pou Chen en Chine^{xxv}. En janvier 2008, d'autres chercheurs de Play Fair ont enquêté sur les conditions de travail dans deux usines de

^{xxv} Les enquêteurs Play Fair ont interviewé 15 travailleurs dans chaque usine, y compris au moins un travailleur dans chaque département de production. Le ratio de participation hommes/femmes lors de ces interviews était de 3:7. Toutes les interviews ont été réalisées hors-site, dans la communauté ou dans les habitations louées où vivent les travailleuses et travailleurs. Nous avons également eu recours à de la documentation complémentaire, y compris profils d'entreprises, rapports, articles de presse, documents en ligne et publicités d'usines.

l'entreprise Yue Yuen en Indonésie^{xxvi}. Les principales conclusions de ces enquêtes sont présentées ci-après^{xxvii}.

Horaires à rallonge et production sous pression

Les travailleuses et travailleurs des usines Yue Yuen se sont, à maintes reprises, plaints de fortes pressions de travail et du stress qui en résulte.

« A présent je suis morte de fatigue », a confié aux enquêteurs de Play Fair une travailleuse employée dans une usine de l'entreprise Yue Yuen à Dongguan, en Chine. Elle assemble des chaussures pour New Balance. « A nous deux, nous devons encoller 120 paires de chaussures par heure... Nous travaillons sans faire de pause et nous avons toujours peur de ne pas travailler assez vite pour envoyer les semelles à la chaîne de production suivante. Si nous ralentissons, nous risquons de ralentir la chaîne suivante également. Les contremaîtres n'arrêtent pas de nous presser et de maugréer. Nous sommes fatiguées et sales¹⁴⁰.

Les objectifs de production élevés obligent les travailleuses et travailleurs à écourter leur heure de table. Les pauses de mi-journée sont souvent supprimées. Un travail qui, avant, prenait dix heures doit désormais être accompli en neuf heures. Si l'entreprise affirme avoir réduit les heures supplémentaires, tel que l'exigent de nombreux codes de conduite, les travailleurs sont toujours tenus de produire le même nombre d'unités, ce qui contribue à la fatigue et à l'épuisement.

« Il arrive que je n'aie même pas le temps de me rendre aux toilettes ou de prendre un verre d'eau », confie une autre travailleuse de trente ans. « Bien qu'on doive faire moins d'heures supplémentaires aujourd'hui, c'est tout aussi épuisant qu'auparavant. Et peut-être même pire¹⁴¹. »

Les équipes de 12 heures constituaient la norme dans une partie des usines de l'entreprise Yue Yuen¹⁴². L'entreprise a fait quelques efforts pour contrôler l'excédent d'heures supplémentaires mais dans ces usines, les travailleuses et travailleurs se sont plaints du stress accru causé par les plans de production intensifiés et les nouveaux systèmes de production instaurés par la direction pour compenser la réduction du temps de travail¹⁴³.

Dans une usine Yue Yuen produisant du matériel pour les chaussures des marques adidas, New Balance, Nike, Timberland et Reebok (récemment acquise par adidas), les heures supplémentaires étaient officiellement limitées à deux heures. A côté de cela, toutefois, l'heure de table avait été réduite de moitié pour faire en sorte que les travailleurs remplissent leurs quotas – ce qui revenait en fait à ajouter 30 minutes à leur journée de travail, sans que celles-ci ne soient compensées à titre d'heures supplémentaires¹⁴⁴. Les travailleuses et travailleurs d'autres usines ont également signalé des heures de table

^{xxvi} Les enquêteurs Play Fair ont interviewé 11 travailleurs (six femmes et cinq hommes), répartis en 3 groupes focaux et 2 interviews individuelles. Les travailleuses et travailleurs interviewés avaient entre 20 et 38 ans et la moyenne d'âge était de 25 ans. Ils travaillaient tous pour Yue Yuen depuis plus d'un an. L'ancienneté moyenne était de six ans et cinq mois.

^{xxvii} A noter que, pour protéger les travailleurs, les noms des usines n'ont pas été mentionnés dans cette section du rapport. Les usines sont identifiées à l'aide d'un numéro dans les références bibliographiques.

écourtées, dans certains cas à dix minutes seulement, leur laissant tout juste le temps d'avaler et de regagner leurs postes pour compléter leur quota de production intensifié¹⁴⁵.

Dans six des usines Yue Yuen investiguées en Chine, les travailleurs doivent avoir rempli leur quota de production pour pouvoir quitter l'usine. Les heures supplémentaires ne sont pas déclarées comme telles de sorte que, même si les travailleurs triment au-delà de leurs heures normales, sur papier, l'excédent d'heures supplémentaires *apparaît* comme contrôlé. Dans trois de ces usines, les travailleurs avaient reçu pour instruction de ne pas pointer le temps de travail supplémentaire, de manière à ce qu'il n'apparaisse pas dans les registres¹⁴⁶.

Dans une des usines, plusieurs travailleuses et travailleurs ont signalé qu'ils faisaient régulièrement de deux à trois heures supplémentaires non compensées – en plus des deux heures supplémentaires réglementaires. Les travailleuses et travailleurs de cette usine ont indiqué qu'ils n'avaient pas pu prendre un seul jour de congé pendant la période de pointe, une plainte qui était partagée par les salariés d'autres usines et sous-traitants de Yue Yuen¹⁴⁷. Les salariés d'une de ces usines en sous-traitance ne peuvent pas prendre les jours de congé légaux auxquels ils ont normalement droit – ils restent à leur poste et doivent régulièrement faire entre 4 et 5 heures supplémentaires par jour¹⁴⁸.

La limitation des heures supplémentaires semble faire partie des demandes-clés de bon nombre de clients. En Indonésie, les efforts visant à limiter les excès d'heures supplémentaires ont également fait partie des négociations avec le syndicat dans l'usine Nikomas et ont conduit à certaines améliorations. Les travailleuses et travailleurs continuent cependant de rapporter des problèmes similaires.

« Il est vrai que Nike et Adidas ont tenté d'être plus strictes [sur les heures supplémentaires] », nous a confié un travailleur. D'après ce travailleur, qui a été employé dans la production de chaussures Nike depuis un certain nombre d'années, les objectifs de production et les heures supplémentaires prévues pour chaque jour sont inscrits dans un planning des heures supplémentaires lors des séances d'information tenues chaque matin. « Il semble cependant y avoir une entourloupe là-dedans », a-t-il dit. « Par exemple, lorsque le planning stipule 2 heures supplémentaires pour un jour donné, les heures supplémentaires *déclarées* font apparaître 2 heures seulement – même si, en réalité, on en a fait trois. »

Les travailleuses et travailleurs employés dans les chaînes Puma feraient, quant à eux, au minimum trois et parfois jusqu'à six heures supplémentaires par jour. Les travailleuses et travailleurs des chaînes adidas ont signalé qu'ils faisaient jusqu'à quatre heures supplémentaires par jour (et jusqu'à 70 heures semaine). D'autre part, il y a ce qu'on nomme désormais le « temps de fidélité », c'est-à-dire que les travailleurs sont attendus au travail 15 minutes avant le début de leur équipe pour faire des exercices et se livrer au nettoyage et à la préparation des machines. Ils doivent aussi travailler quinze minutes de plus après la fin de leur horaire normal. Cette demi-heure supplémentaire n'est pas rémunérée¹⁴⁹.

« Les mères de famille sont plus vulnérables », a signalé une travailleuse de la chaîne Puma. « Les heures supplémentaires excédentaires les privent du temps qu'elles peuvent accorder à leur famille. »

Pratiques disciplinaires et violence verbale

Nombre de travailleuses et travailleurs se sont plaints de pratiques disciplinaires et de violences verbales sévères. Plusieurs des usines visitées recouraient à un système d'amendes pour pénaliser les travailleuses et travailleurs qui ne satisfaisaient pas aux critères de qualité requis, licenciant dans certains cas des contremaîtres, ce qui ne faisait qu'ajouter à la pression à laquelle les employés étaient soumis¹⁵⁰. Les violences verbales ont été signalées comme un problème dans dix des usines visitées¹⁵¹.

Dans une usine chinoise produisant pour ASICS, la direction a obligé les travailleurs qui n'avaient pas atteint le quota de production à lui soumettre un « rapport de psychanalyse » expliquant pourquoi ils n'avaient pas pu atteindre le quota et à lui garantir qu'ils feraient mieux le lendemain¹⁵². Dans une autre usine, la pression sur les quotas a été renforcée par la tenue de réunions de production au cours desquelles les travailleuses et travailleurs considérés comme n'étant pas suffisamment productifs étaient ouvertement dénigrés par la direction en présence de leurs collègues¹⁵³.

Des violences verbales et physiques ont également été signalées dans les chaînes adidas et Puma appartenant à l'usine Nikomas. Un travailleur a relaté un incident où un chronomètre a été lancé contre un travailleur de la chaîne Puma. Dans la chaîne adidas, les travailleuses et travailleurs de l'assemblage qui refusent de faire des heures supplémentaires sont soit mutés à des postes difficiles dans la section produits chimiques et caoutchouc, soit obligés de rester au garde à vous au milieu de la chaîne, plusieurs heures d'affilée¹⁵⁴.

Conditions de travail dangereuses

Le fait de devoir travailler sous une pression intense peut avoir des répercussions sur la santé des travailleuses et travailleurs. En plus des maladies professionnelles liées au stress – dont des cas ont été signalés dans plusieurs des usines inspectées¹⁵⁵ – les travailleurs ont indiqué que même lorsqu'un équipement de protection était fourni, ils avaient tendance à ne pas s'en servir car cela les ralentissait¹⁵⁶.

Dans d'autres usines chinoises, des travailleuses et travailleurs se sont plaints d'exposition aux produits chimiques, d'allergies cutanées et de maux de ventre. Des équipements de protection n'étaient pas fournis dans toutes les usines.

Dans les usines Nikomas organisées en Indonésie, les travailleurs ont signalé que des équipements de protection étaient fournis et des consignes de sécurité affichées partout, y compris des consignes concernant des risques chimiques spécifiques. Une travailleuse des chaînes Puma a cependant indiqué aux enquêteurs de Play Fair que les employés étaient tenus de laver leurs masques à base de papier jusqu'à l'usure. « Demander un nouveau

masque n'est pas chose facile. Nous leur rendons le masque usé et parfois ils rechignent à nous en donner un nouveau. »

Dans plusieurs usines de Yue Yuen en Chine, les travailleuses et travailleurs interviewés ont dit qu'ils étaient sommés de ne pas déclarer leurs blessures aux superviseurs qui s'exposaient, à leur tour, aux représailles des échelons supérieurs de la direction¹⁵⁷. Alors que dans certaines usines, les salariés étaient adéquatement assurés contre les blessures¹⁵⁸, dans d'autres, ils devaient payer de leur poche les visites médicales, y compris celles organisées dans les dispensaires de l'entreprise¹⁵⁹. Certaines usines ne respectaient pas les procédures réglementaires d'investigation, d'évaluation et d'indemnisation en cas d'accident du travail – il s'agit ici pratiquement de toutes des usines sous-traitantes, sauf une usine à propriété exclusive¹⁶⁰. Un problème commun à toutes les usines visitées était le non-respect des quatre régimes d'assurance du travail légalement obligatoires: sécurité sociale (pension), assurance maladie/blessures, assurance handicap et allocations de maternité¹⁶¹. Dans de nombreuses usines, les travailleurs ignoraient s'ils étaient couverts par une assurance contre les blessures d'origine professionnelle ou non, tout comme ils ne connaissaient pas leurs droits en cas d'accident du travail¹⁶².

D'après les rapports des médias, les assurances, la sécurité sociale, la sécurité au travail et les salaires se trouvaient au centre des revendications à l'origine du départ en grève de 8.000 travailleurs, en mars 2006, dans une usine Pou Chen au Vietnam¹⁶³.

Bas salaires

La rémunération des salariés consiste le plus souvent en une combinaison du salaire de base et de diverses primes calculées en fonction du nombre d'unités finies, de la présence et d'autres mesures.

Lorsque le salaire minimum en Chine fut augmenté en septembre 2006, les employeurs dans la plupart des usines Yue Yuen et dans les usines en sous-traitance ont réagi en augmentant leurs quotas de production et en réduisant les primes de rendement et autres primes d'encouragement. Certaines usines ont procédé à de nouvelles déductions sur les indemnités de logement, de nourriture et autres services¹⁶⁴. En fin de compte, malgré l'augmentation du salaire minimum, la rémunération des travailleurs était égale ou inférieure à ce qu'ils recevaient auparavant.

Quand le salaire minimum à Dongguan fut augmenté à 690 RMB par mois (97 dollars) en septembre 2006, une usine Yue Yuen produisant pour adidas a décidé de relever son quota de production à 75 paires de chaussures par heure, cible que les travailleurs avaient du mal à atteindre. Les primes de rendement ont donc été revues à la baisse et de nombreux travailleurs se sont plaints du fait que leurs salaires, après déduction des frais de nourriture et de logement, avaient baissé par rapport à ce qu'ils étaient auparavant. Un arrêt de travail d'un jour en octobre 2006 n'a pas suffi à faire revenir la direction sur sa décision d'augmenter les quotas¹⁶⁵.

Le même scénario s'est répété dans la plupart des usines chinoises étudiées pour ce rapport. Dans une usine, les travailleurs qualifiés qui pouvaient auparavant gagner jusqu'à 400-500 RMB/mois (57-71 dollars) en primes de rendement, ne touchaient plus que 100-200 RMB/mois (14-28 dollars) quand leur employeur a augmenté les quotas de production¹⁶⁶. Il en résulte que leur salaire total, toutes primes et déductions incluses, n'a pas augmenté^{xxviii}.

Dans une usine sous-traitante de Yue Yuen produisant du matériel pour les chaussures des marques Reebok, Timberland, New Balance et Columbia Sportswear, les employés étaient payés intégralement à la pièce, autrement dit, leur salaire variait en fonction du nombre d'unités finies. Les travailleuses et travailleurs de cette usine touchaient en moyenne de 500 à 600 RMB/mois (71-86 dollars), soit moins que le salaire minimum légal. De cette somme, 155 RMB/mois (22 dollars) étaient déduits pour le logement dans les dortoirs de l'usine où chaque chambre est partagée par 12 personnes et où des douches et des toilettes communes sont accessibles uniquement un étage sur deux¹⁶⁷.

Un autre sous-traitant de Yue Yuen accordait un salaire de base exceptionnellement bas de 290 RMB/mois (41 dollars) pour les nouvelles recrues, et de 490 RMB/mois (70 dollars) pour les travailleurs plus anciens. Dans les deux cas, les taux sont inférieurs au minimum légal. Certains départements de cette usine ne paient que 1-2 RMB de l'heure (0,14-0,28 dollars) pour la compensation des heures supplémentaires, ce qui est, encore une fois, inférieur au minimum légal. Ainsi, un nouvel employé qui pointait plus de 100 heures supplémentaires et 30 jours de travail par mois ne recevait que 700-800 RMB/mois (100-114 dollars) en compensation. Les travailleuses et travailleurs interviewés ont signalé qu'à leur connaissance, Yue Yuen n'avait jamais procédé à une inspection de l'usine¹⁶⁸.

Améliorer les conditions chez Yue Yuen

Etant donné que Yue Yuen produit pour diverses marques internationales très connues, l'entreprise a été amenée à collaborer avec de nombreux acheteurs, y compris Nike, adidas, Puma et New Balance, à la mise en pratique de leurs codes de conduite. Les pressions exercées par les grandes marques semblent avoir radouci les procédés disciplinaires de Yue Yuen. Il en serait notamment résulté certaines améliorations liées au nombre d'heures supplémentaires et aux dortoirs pour la main-d'oeuvre migrante¹⁶⁹. Comme il a été signalé auparavant, certaines usines ont pris des dispositions notables en matière de santé et de sécurité et se sont acquittées de leurs obligations légales en matière de sécurité sociale, d'indemnisation, d'assurance handicap et des prestations de maternité.

Pratiquement aucun progrès n'a cependant été enregistré en ce qui concerne les salaires.

^{xxviii} Ce scénario n'est pas l'exclusivité des usines Yue Yuen. Des enquêtes menées en août 2006 par le Thai Centre for Labour Rights dans deux usines produisant pour adidas en Thaïlande ont montré que les objectifs de production étaient régulièrement augmentés, ce qui se traduisait par l'élimination des primes éventuelles. Les travailleurs ont indiqué aux enquêteurs qu'ils souhaitaient un objectif de production stable (Thai Centre for Labour Rights, août 2006).

Pourquoi ne pas accorder un salaire vital ?

Comme nous l'avons vu, les détracteurs du concept du salaire vital attirent le plus souvent l'attention sur les barrières structurelles qui rendraient difficile aux entreprises de la filière d'approvisionnement de garantir des salaires plus élevés.

Le secteur des chaussures de sport présente cependant une série de différences structurelles notables qui le distinguent du secteur de l'habillement.

- Il est fortement consolidé. Nike et adidas contrôlent près de 60% du marché de la vente au détail. Au cours des dernières années, Nike a acquis des marques plus petites comme Converse et Umbro et adidas a acquis Reebok. Puma a, de son côté, acquis le détaillant de luxe français PPR.
- La production de chaussures de sport repose sur des usines de grande taille, à forte intensité de capital, qui sont difficiles à établir et à délocaliser.
- Yue Yuen exécute une grosse partie de la production de chaussures de sport pour toutes les grandes marques de sport^{xxix}, et malgré la division de la main-d'œuvre et les limites juridiques qui séparent les grandes marques de Yue Yuen, le processus de production est fortement intégré et relativement stable. La stabilité de ces relations ouvre la voie à une action coordonnée sur les questions relevant des « normes pécuniaires », tels les salaires.
- Yue Yuen et ses clientes se distinguent comme étant des entreprises extrêmement lucratives.

Dans ce secteur fortement consolidé et extrêmement lucratif des chaussures de sport, une action conjuguée entre des entreprises comme Yue Yuen et les méga-marques qui dominent le marché pour relever les salaires et les amener à un niveau qui corresponde au salaire vital n'est pas seulement souhaitable: elle est aussi réalisable.

Le fait que la plupart de ces marques de sport fassent partie de l'initiative étasunienne Fair Labour Association (FLA) signifie, par ailleurs, qu'une action conjuguée entre les acheteurs et les fournisseurs pour amener les salaires des travailleuses et travailleurs à un niveau qui corresponde au salaire vital est une possibilité concrète. -Il ne manque que l'engagement de payer un salaire vital et la volonté politique d'y parvenir.

Nous reviendrons sur la question de la mise en pratique du salaire vital dans les chapitres VI et VII.

^{xxix} Bien qu'il soit difficile d'obtenir des chiffres exacts, les analystes estiment que 25-30% des chaussures Nike sont fabriquées par Yue Yuen; cette entreprise fournit également 15-20% des chaussures adidas et Reebok. Les trois marques représentent conjointement au moins 40% de la production de Yue Yuen. (Citigroup. *Yue Yuen – Shoes to Choose*. 16 novembre 2004). Yue Yuen estime, elle-même, que 54% de ses ventes se répartissent entre cinq clients principaux, dont le plus important représente, à lui seul, 22% des ventes (Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. *Annual Report*, 2007. p.27).

Chapitre V: Les ballons de football au-delà de Sialkot

Contrairement aux chaussures produites dans les méga-usines, telle Yue Yuen, abordées au chapitre précédent, les ballons de football ont traditionnellement été fabriqués de façon artisanale par des travailleuses et travailleurs, dont un grand nombre travaillent à domicile, et qui assemblent les pièces à la main et les renvoient aux usines où elles sont vérifiées et emballées.

Le plaidoyer pour les droits des travailleurs dans la production de ballons de football –et autres ballons gonflables- s’est surtout focalisé sur la ville de Sialkot au Pakistan, et ce à juste titre: la ville assure environ 80% de la production mondiale de ballons cousus à la main¹⁷⁰.

Le tollé médiatique soulevé par le problème du travail des enfants à Sialkot dans les années 90 a conduit à une surveillance accrue des conditions de travail dans la ville de Jalandhar, en Inde¹⁷¹ – site de capacité nettement inférieure dédié à la manufacture d’articles de sport, situé de l’autre côté de la frontière entre le Pakistan et l’Inde¹⁷².

Ces dernières années ont vu l’émergence de nouveaux sites de production dans ce secteur en Chine, en Thaïlande et au Vietnam, notamment. La capacité de ces nouveaux sites à produire des ballons bas de gamme, cousus à la machine, à un prix nettement inférieur à ceux des pays d’Asie du Sud^{xxx}, ainsi que des ballons haut de gamme fabriqués par « liage thermique », technologie à laquelle n’ont pas encore accès les fabricants sud-asiatiques, exacerbe l’incertitude concernant l’avenir de cette industrie en Inde et au Pakistan¹⁷³.

Plutôt que de revisiter le dossier amplement documenté sur le thème du travail des enfants dans l’industrie du ballon de football à Sialkot, ce chapitre passe en revue les résultats d’une enquête menée récemment dans le cadre de l’Alliance Play Fair 2008 concernant les conditions de travail dans la ville industrielle de Jalandhar, en Inde, ainsi que dans les sites de production émergents de ce secteur en Chine et en Thaïlande.

Les résultats des recherches permettent de constater qu’à l’instar de ce qui se passe dans la production de vêtements et de chaussures, la structure de l’industrie a créé un environnement dans lequel les syndicats sont exclus ou détruits, où les salaires et les prix unitaires sont généralement nettement inférieurs à ce qui serait considéré comme un salaire vital et où pour survivre, les travailleuses et travailleurs sont contraints à faire des heures supplémentaires excessives, voire à ramener du travail à la maison pour leurs familles.

^{xxx} Les deux centres – en particulier la Chine – produisent également des ballons cousus à la main. Il n’est toutefois pas clair s’ils sont à même d’offrir des prix inférieurs aux sites de production de l’Asie du Sud.

Production de ballons de football à Jalandhar, Inde^{xxxi}

D'après diverses études consacrées à cette industrie, Jalandhar et la ville adjacente de Meerut assurent, à elles seules, entre 75 et 80% de la production de ballons de football en Inde¹⁷⁴. Les exportations indiennes d'équipements sportifs se chiffraient à hauteur de 100 millions de dollars en 2004, les ballons de football représentant 43% de ces exportations¹⁷⁵.

Structure de l'industrie

D'après les fabricants, syndicats, travailleuses et travailleurs interviewés dans le cadre de cette enquête, la structure actuelle de l'industrie, caractérisée par une forte dépendance vis-à-vis du travail à domicile relève d'un phénomène relativement récent. « [Jusqu']il y a trente ans, le travail se déroulait entièrement dans l'usine et dans des centres de couture », a signalé un responsable du syndicat des travailleurs Lal Janda, lui-même coureur de ballons de football depuis 45 ans. « Les usines employaient un grand nombre de coureurs. Une partie du travail se déroulait dans des centres de couture, qui employaient généralement de 10 à 30 travailleurs¹⁷⁶. »

Quand la demande pour les ballons en cuir a diminué, la production est passée de pièces en cuir coupées et perforées à la main à des ballons constitués de pièces découpées et perforées mécaniquement¹⁷⁷. Le niveau de compétence requis pour assembler des pièces pré-coupées et pré-perforées était largement inférieur, au même titre que le prix: les ballons synthétiques se vendaient à moindre prix aux marques et pouvaient être fabriqués en beaucoup moins de temps.

Cette transition aux ballons synthétiques a préparé le terrain pour une informalisation croissante de la main-d'œuvre, qui pouvait désormais être payée à la pièce, au lieu de percevoir un salaire qui aurait dû être payé même en cas de baisse des commandes¹⁷⁸. D'autre part, il semblait logique, aux yeux des employeurs, de faire exécuter la production hors-site, à domicile, plutôt que dans des usines soumises à des contrôles de qualité stricts et à des frais d'exploitation plus élevés. Le recours au travail des enfants dans la production de ballons de football était donc à inscrire dans le contexte plus large d'une informalisation croissante.

Usines

La plupart des usines participant actuellement à la production de ballons de football à Jalandhar comptent très peu de salariés permanents en dehors de ceux employés dans les

^{xxxi} Dans le cadre de cette enquête, les chercheurs du *Centre for Education and Communication (CEC)* et d'autres enquêteurs de l'*Alliance Play Fair* ont eu des entretiens avec diverses parties prenantes à Jalandhar: au total, sept fabricants, dont certains représentés par leurs gérants, trois sous-traitants, deux dirigeants syndicaux et 11 travailleurs ont été interviewés à domicile, dans des centres de couture et dans des usines. La majorité des sept fabricants interviewés produisaient à la fois pour le marché intérieur et l'exportation; alors que la majeure partie de leurs exportations était destinée à des marques européennes et australiennes, plusieurs d'entre eux avaient leurs propres marques, qu'ils exportaient principalement vers l'Europe orientale, l'Afrique de l'est et l'Afrique australe.

processus de production exécutés à l'intérieur de l'usine (découpage de pièces, sérigraphie, conditionnement, etc.).

Ici aussi, des ex-employés de l'usine ont expliqué comment ils sont embauchés par des agents de recrutement au service de l'entreprise¹⁷⁹. Un de ces travailleurs, qui occupait depuis 15 ans un poste permanent au sein du département de laminage et découpage a signalé qu'à sa connaissance, aucun autre employé permanent n'avait été engagé dans l'usine depuis qu'il y était.

D'après lui, les nouveaux employés ont tous des contrats à durée déterminée ou des contrats de sous-traitance conclus avec des agences de recrutement¹⁸⁰. Là où les usines employaient les couseurs directement, les employeurs ont reconnu que la majorité d'entre eux étaient engagés à durée déterminée et rémunérés à la pièce¹⁸¹.

Les travailleurs interviewés ont signalé que l'effectif de l'usine était entièrement masculin. En effet, lors de visites effectuées dans trois fabriques de ballons à Jalandhar, les enquêteurs de Play Fair ont constaté l'absence quasi totale de femmes.

Dans l'industrie du ballon, les femmes se voient confinées dans des rôles subalternes, tant en termes de catégorie que de qualité du travail. Tout changement dans la structure de l'industrie est susceptible d'exacerber ce problème. A Sialkot, par exemple, la transition d'une production à domicile à une production en centres de couture a privé de nombreuses femmes de leur source de revenus. Suite à cette transition, la participation des femmes à l'industrie a diminué de 50% en 1997 à 20 % seulement six ans plus tard¹⁸².

Centres de couture

Le secrétaire général du Syndicat des travailleurs du secteur des articles de sport du Pendjab a signalé aux enquêteurs de l'Alliance Play Fair que « les centres de couture n'étaient qu'une extension des usines. » D'après lui, ces centres étaient créés pour éluder l'application du code du travail, qui prévoit l'accès à la sécurité sociale, des mécanismes de règlement des différends et la sécurité de l'emploi¹⁸³.

En réalité, un sous-traitant dirigeant un de ces centres a reconnu que le loyer, la facture d'électricité et les autres frais d'exploitation liés au site étaient entièrement assumés par l'entreprise et que son rôle se limitait à s'occuper de la main-d'œuvre. Le centre était cependant enregistré à son nom, ce qui permettait à l'entreprise de dénier sa responsabilité légale vis-à-vis des travailleurs. Le centre de couture dont il est question emploie 18 travailleurs (16 hommes et 2 femmes) et produit 100 ballons par jour. Ils sont payés à l'unité, entre 36 et 39 roupies pièce (0.90-0.97 dollars) pour un ballon de qualité supérieure et 30 roupies pièce (0.75 dollars) pour des ballons ordinaires¹⁸⁴.

Sous-traitants

Les fabricants ont également évoqué leurs relations avec les sous-traitants. Alors qu'un des fabricants interrogés, fournisseur de Regent, Mitre et Dunlop, encourageait les couseurs à

domicile à aller chercher leur ouvrage directement à l'usine, la majorité d'entre eux font appel à des sous-traitants dont le nombre varie entre 18 et 30. Ceux-ci font, à leur tour, appel aux travailleurs à domicile, sauf lorsqu'ils disposent de leur propre centre de couture.

Les « sous-traitants » constituent une catégorie relativement disparate. A côté de ceux qui gagnent très bien leur vie, en exploitant des centres de couture notamment, il y a ceux qui occupent le bas de l'échelle et dépendent des commissions qu'ils touchent en qualité d'intermédiaires entre l'usine et les travailleurs à domicile et dont les revenus journaliers sont, à peu près équivalents à ceux des couseurs.

Les enquêteurs de Play Fair ont parlé à deux sous-traitants qui engagent des couseurs à domicile. Tous deux avaient auparavant travaillé en tant que couseurs dans l'industrie du ballon de football; l'un d'eux a perdu son emploi dans une usine de ballons suite à un accident du travail dans lequel il a perdu une partie d'un doigt. Chaque sous-traitant recueille 100 ballons par jour en pièces détachées et les distribue à une équipe de 20 à 30 travailleurs, dont la vaste majorité sont des femmes. Le revenu des sous-traitants consiste en une commission fixe payée par l'usine, entre 2 et 2,50 roupies par ballon (0,05 – 0,06 dollars), selon la qualité¹⁸⁵.

Syndicats

La transition de l'emploi permanent, en usine, à des relations de travail indirectes a eu pour effet combiné la paralysie des syndicats et, partant, la disparition de la nécessité de négocier avec les travailleurs au sujet des salaires et des conditions de travail. Les travailleurs – et même certains fabricants – ont décrit les stratégies antisyndicales flagrantes qui ont cours dans le secteur, dont le licenciement ou la rétrogradation de dirigeants et membres syndicaux, l'élimination de départements fortement syndicalisés et leur substitution par la sous-traitance, et l'exclusion des syndicats pour éliminer la négociation collective¹⁸⁶.

Tendances actuelles

L'industrie indienne semble se trouver dans une situation plus précaire que jamais. Alors que les commandes pour des ballons de qualité supérieure fabriqués en Inde ont diminué en terme de pourcentage des exportations globales, on peut constater l'émergence d'une concurrence notable dans les commandes de *ballons publicitaires* du côté du voisin chinois. D'après la Sports Goods Foundation of India (SFGI), la conformité aux normes du football professionnel des ballons produits en Inde a chuté de 50% au milieu des années 90 à 10% à l'heure actuelle. La Chine représenterait 80% de la production mondiale de ballons publicitaires à l'heure actuelle. La majorité de ces ballons sont cousus mécaniquement et peuvent donc être assemblés plus rapidement. Le pays commence cependant aussi à produire des ballons cousus-main¹⁸⁷.

Salaires et taux unitaires à Jalandhar

Quand les fabricants ont commencé à faire appel aux sous-traitants (au détriment des façonniers) il y a une vingtaine d'années, les travailleurs se sont vus privés de tout moyen de contrôler la négociation des conditions de leur emploi, y compris leur rémunération. Pour reprendre les propos d'un représentant de la centrale syndicale CITU, « L'association patronale a commencé à exclure les syndicats des négociations sur les taux unitaires. » Les sous-traitants sont passés au premier plan¹⁸⁸. » Dans un système où les sous-traitants recevaient une commission forfaitaire pour chaque ballon fourni, ils n'étaient pas forcément incités à militer lors des négociations annuelles, ce qui a forcément résulté dans la stagnation des taux unitaires.

Les sous-traitants ont décrit comment différentes usines paient un prix différent pour une même qualité de ballon. L'un d'eux a indiqué que le taux unitaire pouvait varier de 28 à 39 roupies pièce (0.70-0.97 dollars) pour un ballon de « qualité supérieure » et de 14 à 16 roupies pièce (0.35-0.40 dollars) pour un ballon en caoutchouc bon marché. Il y a généralement plus d'un niveau de sous-traitance, ce qui implique que les sous-traitants en aval de la filière percevront, eux aussi, une commission avant de confier la production au niveau suivant; ceci a fatalement pour effet de faire baisser le taux unitaire encore davantage¹⁸⁹.

Salaires dans les usines

Les enquêteurs de l'Alliance Play Fair ont parlé à un travailleur d'usine employé à durée déterminée dans la couture et payé à la pièce. S'il est vrai que le taux unitaire appliqué au niveau de l'usine est considérablement supérieur au taux des travailleurs à domicile, notamment en raison de l'élimination de la commission des sous-traitants (40 roupies (1 dollar) pour un ballon de qualité supérieure, 30 roupies (0,75 dollars) pour un ballon bas de gamme), le fait que les couseurs internes doivent fournir le fil utilisé, à raison de 2-2,50 roupies (0,05 – 0.06 dollars) par ballon est, pour le moins, surprenant. Le travailleur a affirmé pouvoir fabriquer 10 ballons par jour maximum, en fonction du type de ballon¹⁹⁰. Un autre travailleur d'usine dont les revenus étaient considérablement supérieurs au salaire minimum a confié à l'équipe de Play Fair qu'il devait encore toujours rapporter de l'ouvrage à la maison pour que sa famille l'aide à joindre les deux bouts¹⁹¹.

Salaires dans les centres de couture

Les enquêteurs ont interviewé deux travailleurs employés dans des centres de couture exploités par des sous-traitants. Les revenus et la sécurité de l'emploi dans ces centres étaient nettement inférieurs aux usines. Les taux unitaires pour les ballons de football étaient inférieurs de 3 à 10 roupies (0,07-0,10 dollars), selon le type de ballon^{xxxii}. Un travailleur s'est plaint du fait que « le travail n'était pas garanti d'un jour à l'autre et que tout dépendait du bon vouloir de l'intermédiaire. »

^{xxxii} Il n'y a pas de normalisation apparente dans la définition des termes « qualité supérieure » et « qualité bon marché », bien que ce facteur intervienne clairement dans la disparité extrême des taux unitaires.

Les travailleurs interrogés ont affirmé que l'argent que leur rapportait le centre de couture ne leur suffisait pas pour survivre. Ils ont tous deux signalé qu'ils ramenaient de l'ouvrage à la maison pour leurs familles, pour pouvoir subvenir aux besoins du ménage¹⁹².

Salaires des travailleurs à domicile

Six travailleurs à domicile ont été interviewés par les enquêteurs; dans chacun des cas, la quasi-totalité des membres du ménage participait à la couture, à raison de deux à quatre ballons par personne et par jour^{xxxiii}.

« Le taux n'a pas augmenté depuis cinq ans », a expliqué un coureur qui recueille directement le matériel dans une usine produisant pour les marques Mitre, Gilbert et les clubs de football britanniques Arsenal et Manchester United. « Nous sommes obligés d'accepter ce que le sous-traitant daigne nous offrir. Nous n'avons pas le choix. »

Comme on pouvait s'y attendre, les taux accordés aux travailleuses et travailleurs à domicile sont encore plus bas que ceux offerts dans les centres de couture. Les travailleurs ont dit qu'ils touchaient 30 – 35 roupies (0,75-0,88 dollars) pour un ballon à trois épaisseurs et 32 faces et 14-22 roupies (0,35-0,55 dollars) pour un ballon à deux épaisseurs en caoutchouc¹⁹³.

Les travailleuses et travailleurs à domicile sont également exposés à une totale insécurité de l'emploi. Pendant les périodes creuses, les ménages croulent généralement sous les dettes qu'ils contractent envers les usuriers.

Dans cette industrie, les commandes –et dès lors les revenus- sont sujets à des fluctuations spectaculaires. Deux fabricants ont spécifiquement fait référence à des pointes de production de 30-50% lors d'événements sportifs internationaux comme la Coupe du monde de football ou les Jeux olympiques¹⁹⁴.

« Nous n'avons pas d'économies et il ne nous reste donc plus un sou en cas d'urgence », a confié un coureur de 50 ans. Les travailleuses et travailleurs à domicile travaillent pratiquement sans filet. Une maladie ou un accident peut avoir des conséquences désastreuses. « J'ai perdu l'or de ma femme, que j'avais donné en gage à un usurier que je n'ai pas pu rembourser », dit-il. « Un jour j'ai même été obligé de louer une bonbonne de gaz ménager pour payer des soins d'urgence quand ma femme est tombée malade. On est tous dans la même situation. Un de mes amis a été jusqu'à vendre son sang pour couvrir une urgence¹⁹⁵. »

^{xxxiii} Les sept membres d'un ménage ont affirmé pouvoir fabriquer 15 ballons de rugby et sept ballons de football par jour; un autre ménage, constitué de huit personnes, fabrique, en moyenne, 30 ballons par jour.

BOX: Quelques recommandations spécifiques pour Jalandhar:

- Les fabricants devraient adopter des mesures pour s'assurer que les taux unitaires et les conditions offertes aux travailleurs par les sous-traitants sont équitables et uniformes. Les taux unitaires applicables aux ballons de football devraient être affichés aux portes des usines. Les fabricants devraient offrir aux travailleurs la possibilité de venir chercher les pièces détachées directement à l'usine, plutôt que chez les sous-traitants.
- Les marques doivent éradiquer les atteintes à la liberté d'association et, plus particulièrement, la répression des syndicats.
- Les marques et les fournisseurs doivent s'assurer que les taux unitaires correspondent aux fluctuations des cours et au taux d'inflation et doivent se garder de répercuter les pertes sur les travailleurs, notamment en réduisant les taux unitaires.
- Les interventions doivent tenir compte, en particulier, de la vulnérabilité des travailleuses.
- Les marques *doivent impérativement* favoriser un traitement égal pour l'ensemble des travailleuses et travailleurs employés dans des tâches similaires, que ce soit dans les usines, dans les centres de couture ou à domicile, y compris en ce qui concerne les salaires et les prestations sociales.

Production de ballons de football en Chine

La capacité d'adaptation de la Chine aux technologies d'assemblage mécanisé, qui contribue à une production plus rapide et plus efficace, sur une échelle supérieure aux autres pays producteurs de ballons, s'est traduite par l'ascension rapide de la Chine dans le marché de la production de ballons de football¹⁹⁶. Pour l'heure, les producteurs chinois se spécialisent dans la fabrication de ballons publicitaires. Bien qu'ils représentent une part importante de la production mondiale de ballons de football, les ballons publicitaires ne bénéficient pas du même prestige au sein de l'industrie, ni des taux unitaires élevés associés aux ballons de qualité professionnelle. De nombreux spécialistes du secteur spéculent cependant qu'il ne faudra pas attendre longtemps avant de voir des ballons de niveau professionnel fabriqués à la machine, ce qui permettrait à la Chine d'accaparer une part encore plus considérable de la production mondiale¹⁹⁷.

Entre octobre et décembre 2007, des enquêteurs de l'Alliance Play Fair ont examiné les conditions de travail dans deux usines de ballons de football typiques de la zone industrielle du Pearl River Delta. Joyful Long Sports Manufactory et Kuan Ho Sporting Goods^{xxxiv}.

L'entreprise Joyful Long produit un éventail de ballons et d'équipements de sport pour les marques Adidas¹⁹⁸, Nike, Umbro, Fila, Miter, Lotto, Puma, Diadora, Frankin, Wilson, Everlast et Domyos¹⁹⁹. L'entreprise compte quatre bâtiments assurant plusieurs chaînes de production, et une certaine distinction peut être faite entre les chaînes de production pour les différentes entreprises.

Kuan Ho, qui affiche un rendement de 2 millions de ballons par mois²⁰⁰ et affirme être la plus grande entreprise de production de ballons au niveau de la Chine, produit pour adidas, Lotto, Spalding, Wilson, Mikasa, Mizuno, Rawlings et Baden²⁰¹.

^{xxxiv} Les enquêteurs de Play Fair ont interviewé sept femmes et cinq hommes âgés entre 21 et 30 ans, à l'usine Kuan Ho. Chez Joyful Long, dix hommes et cinq femmes ont été interviewés, dont la majorité avaient moins de 30 ans.

Salaires et temps de travail

La plupart des employés de l'usine Joyful Long travaillent sept jours sur sept. « C'est ridicule que nous n'ayons pas un seul jour de congé par mois ! », signale un travailleur. « Nous sommes éreintés physiquement mais aussi psychologiquement. Nous voulons avoir du temps pour nous reposer et nous amuser.

« Quand on est aussi fatigué, la seule façon d'avoir un temps de repos est de s'absenter », a dit le travailleur. Toutefois, en vertu des réglementations de l'usine, toute absence de trois jours consécutifs est passible d'amende. « Donc, même épuisés, nous choisissons de prendre notre mal en patience. »

Alors que la journée de travail normale est de huit heures, les heures supplémentaires sont monnaie courante chez Joyful Long. Durant les périodes de pointe, les travailleurs font, en moyenne, 232 heures supplémentaires par mois – soit six fois la limite réglementaire²⁰².

Or malgré les heures à rallonge – fréquemment de l'ordre de 330 heures par mois – les salariés de l'usine Joyful Long touchaient, en moyenne, entre 800 et 1000 RMB par mois (114-142 dollars), soit environ 54% du salaire minimum légal. D'autre part, les travailleurs interrogés ont signalé des retards de paiement fréquents pouvant aller jusqu'à 40 jours, ce qui constitue également une atteinte flagrante à la législation nationale.

A comparer, les salariés de l'entreprise Kuan Ho sont relativement mieux lotis: Ils travaillent six jours sur sept et font, en moyenne, 80 heures supplémentaires par mois. Bien que ce chiffre d'heures dépasse largement les limites réglementaires, il se situerait néanmoins, aux dires de nombreux travailleurs, parmi les meilleurs de toute l'industrie dans la zone du Pearl River Delta²⁰³.

Les salaires en vigueur dans l'usine Huan Ho se situent dans une fourchette de 1.000 à 1.500 RMB par mois (142-213 dollars) pour approximativement 260 heures de travail et sont également meilleurs que chez Joyful Long. Les salaires sont, qui plus est, versés régulièrement.

Toujours est-il qu'aucune des deux usines ne respecte la législation en ce qui concerne la rémunération des heures supplémentaires.

« Je constate que je pourrais toucher entre 2 et 3 yuans de l'heure [à Joyful Long] », nous dit un travailleur. Le salaire minimum à Dongguan est de l'ordre de 4,2 RMB de l'heure (0,60 dollars). « Ce que je trouve le plus ennuyeux est que les heures supplémentaires ne sont pas bonifiées dans cette usine. Même le week-end, je suis payé au taux normal. »

A l'instar des usines Yue Yuen examinées au chapitre précédent, la plupart de ces entreprises combinent taux horaires et taux unitaires pour calculer la rémunération totale d'un travailleur. Or en vertu de la loi, les taux unitaires doivent, au minimum, respecter les conditions relatives au salaire minimum et à la compensation des heures supplémentaires pour les heures fournies. Kuan Ho garantit, pour sa part, que la rémunération à l'unité

corresponde, pour le moins, au salaire minimum mensuel, même si le taux unitaire s'avère inférieur à ce taux. Toutefois, comme dans le cas de Joyful Long, l'employeur élude la loi en ce qui concerne la bonification des heures supplémentaires^{xxxv}.

Santé et sécurité des travailleurs

Comme dans le cas des résultats de l'enquête afférente aux usines Yue Yuen situées dans la même région, les travailleurs ont signalé des risques pour la santé et la sécurité attribuables à la poursuite d'une productivité élevée.

Tant chez Joyful Long que chez Kuan Ho, les travailleurs sondés ont exprimé leur vive inquiétude concernant, à court et à long terme, les risques sanitaires potentiels associés à l'exposition aux produits chimiques dans les départements de sérigraphie (processus au cours duquel l'épaisseur extérieure du ballon est collée à l'épaisseur intérieure), ainsi que dans la chaîne de production de ballons en plastique, entre autres. La plupart des travailleurs ont signalé aux enquêteurs de Play Fair qu'ils ignoraient quelles étaient les substances auxquelles ils étaient exposés au jour le jour. Les travailleurs se sont plaints d'allergies cutanées et de difficultés respiratoires.

Bien qu'un équipement de protection rudimentaire soit mis à la disposition des travailleurs dans les deux usines, l'utilisation de cet équipement a pour effet de ralentir la production et, partant, le rendement. Certains travailleurs de l'usine John Long, notamment ceux des départements de sérigraphie, ont indiqué qu'ils ne seraient pas en mesure de remplir le quota de production journalier établi par l'employeur s'ils devaient porter leur équipement de protection en permanence²⁰⁴.

Les salariés de l'usine Joyful Long ne sont pas couverts par des programmes d'assurance pourtant exigés par la loi, y compris en ce qui concerne les indemnités en cas d'accident du travail, l'assurance sociale et le congé de maternité. Bien qu'ils aient la possibilité de recourir aux dispensaires de l'entreprise, les frais médicaux et le prix des médicaments sont déduits de leurs salaires.

Liberté d'association

Les travailleuses et travailleurs interviewés ont indiqué qu'aucune activité syndicale n'avait lieu dans leurs usines. La majorité des travailleurs ignoraient quels étaient leurs droits en matière de représentation syndicale.

Bien que les travailleurs puissent soumettre leurs griefs aux contremaîtres, il n'existe pas de procédure formelle pour le traitement de griefs. Des comités d'employés sont établis dans les deux usines. Ceux-ci sont censés identifier et résoudre les problèmes éventuels mais ne sont pas particulièrement actifs ou efficaces. Dans le cas de Joyful Long, les membres du

^{xxxv} En vertu de l'article 44 du code du travail chinois, un employeur est tenu de rémunérer à 150 % du taux normal les heures supplémentaires en semaine, à 200% les samedis et dimanche et à 300 % les heures supplémentaires fournies durant des jours fériés officiels.

comité sont désignés par la direction. D'après les travailleurs, le comité a été mis en place essentiellement pour circonvenir les vérificateurs.

Duperies et mensonges lors des audits sociaux

Les travailleurs interviewés ont signalé que les mensonges lors des audits sociaux étaient « monnaie courante. » Les travailleurs ont confirmé que des représentants des grandes marques se rendaient dans les usines tous les mois pour effectuer des inspections des lieux de travail.

Chez Joyful Long, les travailleurs ont décrit comment les employés de la direction préparaient pour les vérificateurs des fiches de paie falsifiées dans lesquelles ils inscrivaient des taux de compensation plus élevés que dans la réalité. Ils ont également déclaré que la direction les obligeait à mentir aux vérificateurs au sujet du nombre d'heures fournies et des salaires.

« J'ai signé deux fiches de paie lorsque j'ai reçu mon salaire du mois de septembre le 10 novembre », a indiqué un travailleur aux enquêteurs de Play Fair. « La première fiche indiquait que j'avais touché 400 RMB (57 dollars), ce qui reflétait la réalité. L'autre fiche indiquait que j'avais reçu 900 RMB (128 dollars). Cette dernière était destinée aux vérificateurs du client²⁰⁵. »

D'autre part, les travailleurs ont indiqué qu'ils étaient entraînés à donner de fausses réponses aux vérificateurs, pour faire en sorte que l'usine passe l'inspection. Les travailleurs qui s'exécutent et mentent aux inspecteurs ont droit à une prime allant de 30 à 60 RMB (0,75-1,50 dollars); ceux qui disent la vérité s'exposent à une amende ou au renvoi²⁰⁶.

Production de ballons de football en Thaïlande

La Thaïlande a accédé au panthéon de la production mondiale de ballons de football en 2006, quand adidas a commencé à s'y approvisionner en ballons de dernière génération, qui allaient devenir les ballons officiels utilisés dans les matchs de la Coupe du monde de 2006²⁰⁷. Ces ballons étaient produits par l'entreprise japonaise Molten Thailand²⁰⁸ spécialisée dans les équipements sportifs. A l'heure actuelle, la Thaïlande est le principal producteur de ballons haut de gamme fabriqués par liage thermique²⁰⁹.

Impacts de la technologie du liage thermique

Le ballon officiel de la Coupe du monde de 2006, que la firme adidas a nommé « Teamgeist », a été développé à l'aide d'une nouvelle technologie: les éléments de ce ballon sont assemblés mécaniquement selon la technologie du liage thermique plutôt que par des coutures²¹⁰. Les ballons de football avaient été, jusqu'alors été assemblés exclusivement à l'aide de couture manuelle ou mécanique²¹¹.

De fait, la Coupe du monde 2006 devait devenir le premier tournoi de football de haut niveau à utiliser un ballon qui n'était pas cousu à la main²¹². Certains initiés de l'industrie ont affirmé que ce changement signalait une transition dans l'industrie du football et la disparition progressive du ballon cousu-main dans les tournois professionnels. Aujourd'hui, près de deux ans plus tard, il semble toujours incertain que l'industrie soit prête à faire une transition définitive vers des ballons à liage thermique. Si cette transition venait à se produire, elle donnerait à la Thaïlande un avantage concurrentiel important tant sur le Pakistan et l'Inde, tous deux ancrés dans une production manuelle et ne possédant pas la technologie de liage thermique, que sur la Chine, où la production est limitée à des ballons bas de gamme cousus à la main et à la machine^{xxxvi}.

Salaires, conditions de travail et liberté d'association

En 2006, la Thai Labour Campaign (TLC) a publié un rapport sur les conditions de travail dans deux usines de fabrication de ballons de football de la zone industrielle de l'Eastern Seaboard (littoral est du Golfe de Thaïlande)²¹³. Le rapport intitulé en anglais *The Life of Football Factory Workers in Thailand (La vie des travailleurs des usines de ballons de football en Thaïlande)* met en lumière les problèmes liés aux salaires et aux conditions de travail dans les usines Molten Thailand, fournisseur des ballons Adidas Teamgeist, et Mikasa Industries, qui produit des ballons de football pour sa propre marque.

Le rapport de la TLC a mis en exergue des différences substantielles dans les salaires et les prestations sociales entre les salariés réguliers et les travailleurs en sous-traitance. Alors que les travailleurs jouissant d'une certaine ancienneté et employés directement par Molten avaient droit à un salaire mensuel leur permettant de subvenir à leurs besoins essentiels (estimé à entre 7.310 et 8.680 bahts par mois par TLC), les nouveaux employés percevaient un salaire de base de 4.500 bahts (144 dollars.) Les travailleurs contractuels étaient les plus défavorisés et n'avaient droit qu'au salaire minimum, sans les primes d'incitation mensuelles et autres. Ils étaient aussi obligés de payer de leur poche pour l'achat des uniformes. D'après adidas, cette pratique aurait cessé suite à la publication du rapport de la TLC²¹⁴.

En réponse au rapport de 2006, adidas a confirmé les taux salariaux signalés par la TLC mais a néanmoins affirmé que l'usine respectait les salaires minimums établis par le gouvernement. La TLC a répondu que les travailleurs étaient contraints de faire un nombre important d'heures supplémentaires précisément parce que le salaire minimum ne leur permettait pas de subvenir à leurs besoins essentiels²¹⁵.

A l'heure où le rapport a été rédigé, un syndicat en place depuis deux ans dans l'usine Mikasa avait, d'après la TLC, permis aux travailleurs d'obtenir des augmentations salariales, des primes et autres prestations²¹⁶. Les travailleurs ont toutefois signalé que le syndicat avait, depuis, été dissout suite aux manœuvres constantes de harcèlement du

^{xxxvi} A noter que la Pakistan Small and Medium Enterprise Development Authority a annoncé qu'elle soutenait la création d'un nouveau Centre de développement des industries de sport (SIDC), qui prévoit l'introduction de la technologie du liage thermique à Sialkot. Le Pakistan n'est toutefois pas encore en mesure de produire des ballons par liage thermique. Voir Associated Press of Pakistan, "Smeda plans to modernize sports goods industry," *The Post*, 25 février 2008

patronat à l'encontre de la direction et des membres du syndicat, dont une action en justice qui visait au limogeage de la présidente du syndicat (congediée par la suite)²¹⁷. Le patronat a ensuite engagé des poursuites pour diffamation à l'encontre de trois membres du comité syndical et de la TLC^{xxxvii}.

Waraporn Rakthai, présidente du syndicat, fut mutée pour deux ans à un poste isolé situé dans une zone interdite d'accès²¹⁸. « Je suis absolument seule », a-t-elle déclaré en avril 2007. « Pas une seule travailleuse ni aucun membre du syndicat n'ose m'adresser la parole, que ce soit au travail ou à la cantine. Ils ont tous peur d'avoir des problèmes si on les surprend à me parler. »

Mikasa a affirmé qu'elle « avait seulement été assignée à une mission confidentielle de recherche et de développement, ce qui explique l'écran et le panneau « Entrée interdite sans autorisation²¹⁹. » Vu l'attitude hostile qu'elle avait eue jusque là vis-à-vis de la présidente du syndicat, il semble à tout le moins invraisemblable que la direction de l'usine eût décidé tout à coup de lui confier une mission confidentielle de recherche et de développement.

« Je poursuis la lutte, malgré la peine que je peux éprouver au fond de moi », a dit Rakthai. « Je veux dire aux autres travailleuses et travailleurs qu'il n'y a pas de honte à lutter seul et que les gens nous loueront pour avoir continué le combat. » Rakthai fut congediée en février 2008²²⁰. Au moment de son départ, le syndicat des travailleurs de Mikasa avait cessé d'exister: suite aux pressions constantes exercées à leur encontre, la majorité des membres de la direction et de l'effectif syndical avaient fini par donner leur démission; les autres furent licenciés.

« Je suis tellement triste de devoir laisser Waraporn toute seule dans le syndicat », a déclaré la vice-présidente du syndicat. « Mais je n'ai pas le choix. Face aux pressions économiques et privée du revenu des heures supplémentaires depuis plus d'un an, j'ai dû me résoudre à quitter Mikasa. »

En janvier 2007, la Commission des droits de l'homme de Thaïlande a décrété que l'entreprise Mikasa Industries s'était rendue coupable d'ingérence dans les activités syndicales et de suppression du syndicat, qu'elle avait pris des mesures pour se débarrasser de la présidente du syndicat et qu'elle avait enfreint la législation thaïlandaise et la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU²²¹. Les décisions de la Commission ne sont toutefois pas légalement contraignantes pour l'entreprise.

^{xxxvii} Les poursuites ont finalement été retirées par la direction au début de l'année.

Chapitre VI: « Impossible is Nothing! »

Le verdict est rendu. Les défenseurs des droits des travailleurs, les principales marques d'articles de sport et les initiatives multipartites ont conclu unanimement que les audits sociaux, même s'ils peuvent aider à identifier des problèmes, ne font rien pour y remédier.

Ainsi, après avoir passé au crible les résultats d'audits de 800 usines de fournisseurs de Nike dans 31 pays, sur une période de sept ans, les chercheurs Richard Locke, Fei Qin et Alberto Brause sont arrivés à la conclusion suivante: « En dépit des efforts et des investissements considérables consentis par Nike et son personnel pour améliorer les conditions de travail dans les usines de ses fournisseurs, les résultats de la surveillance, à elle seule, semblent être limités²²². »

Ceci n'est pas une nouvelle pour les milliers de travailleuses et travailleurs qui sont toujours soumis à des conditions d'exploitation dans les filières d'approvisionnement de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport, malgré les déployés depuis plus d'une décennie pour amorcer un changement dans les pratiques de cette industrie.

Ce n'est toutefois pas non plus une raison pour perdre espoir. Des changements sont possibles. En d'autres mots, comme le dit si bien adidas: « Impossible is Nothing! »

Tout changement effectif exigera cependant une approche différente, qui tienne compte des causes profondes –les facteurs structurels y compris – qui augmentent la probabilité de voir les violations des droits des travailleurs se produire et se reproduire. Des efforts conjugués et soutenus devront également être consentis par tous les acteurs de l'industrie pour surmonter ces obstacles structurels au progrès.

En 2004, Play Fair a présenté à l'industrie un *Programme de travail* dont l'objectif était de faciliter la mise en œuvre de changements concrets, juste à temps pour les Jeux olympiques de Beijing. Nous sommes cependant déçus de constater que l'industrie, dans son ensemble, n'a pas été à même de relever le défi.

Aujourd'hui, à la veille des Jeux olympiques, le temps est venu d'examiner de façon détaillée les quatre domaines prioritaires liés au *Programme de travail*, dans lesquels nous estimons que des changements tangibles peuvent être amorcés, qui contribueraient à ouvrir l'industrie à des améliorations durables sur le plan des droits des travailleurs. Pour pouvoir nous attaquer sérieusement aux déficiences en matière de liberté d'association et de négociation collective, à la précarité de l'emploi et aux impacts des fermetures d'usines, et pour relever les salaires et autres compensations à un niveau qui permette aux travailleuses et aux travailleurs de subvenir à leurs besoins essentiels, il incombe aux entreprises de vêtements et de chaussures de sport de prendre une série de dispositions concrètes et mesurables, en collaboration étroite avec les initiatives multipartites, les syndicats, les organisations non gouvernementales et les gouvernements.

La plupart de ces mesures ont été éprouvées dans une mesure restreinte par des entreprises du secteur et d'autres acteurs concernés. En consolidant ces expériences, nous pouvons

apporter des améliorations considérables aux conditions de travail dans l'industrie d'ici aux prochains Jeux olympiques, à Vancouver en 2010 et à Londres, en 2012.

1. Liberté d'association et négociation collective

Pour arriver à des améliorations durables sur le plan des pratiques et des conditions de travail dans les usines de production, il est impératif que les marques qui se partagent les mêmes usines répondent rapidement et activement aux rapports de violations de la liberté d'association et de la négociation collective, comme celles décrites au chapitre III.

Ces dernières années ont vu une multitude d'exemples d'actions conjuguées en faveur de la réintégration de travailleuses et travailleurs congédiés pour avoir tenté de s'organiser ou de mener des négociations collectives:

- Dans l'usine Star Factory, au Honduras, où 55 membres du syndicat furent congédiés peu de temps après l'enregistrement de leur syndicat en novembre 2007, une action collective des travailleurs, conjuguée à une campagne internationale de solidarité et l'intervention d'un des acheteurs de marque, Nike, a permis de réparer ce qui aurait pu se convertir en un nouvel exemple de répression des droits des travailleurs. Le 10 décembre, un accord prévoyant la réintégration des travailleurs et l'amorce d'un dialogue constructif en vue de la résolution de problèmes en souffrance a été conclu entre des représentants de la maison-mère, basée aux États-Unis, les salariés, la Fédération unitaire des travailleurs du Honduras (FUTH) et la Confédération unitaire des travailleurs du Honduras (CUTH.)
- Dans l'usine Jerzees Choloma, de l'entreprise Russell Athletics, au Honduras, Russell Athletic a accepté la réintégration avec arriérés salariaux de travailleuses et travailleurs licenciés pour s'être organisés en 2007, suite à l'intervention du Worker Rights Consortium (WRC) et de la Fair Labor Association (FLA); l'employeur a collaboré avec le syndicat à la mise en œuvre d'un programme de proximité à l'intention des travailleurs licenciés²²³.
- Suite à une enquête de la WRC sur des atteintes à la liberté d'association des travailleurs dans l'usine de vêtements Thai Garment Export, l'employeur a accepté de réintégrer les six membres du syndicat congédiés en décembre 2006.
- A la demande d'une ONG thaïlandaise, le Center for Labour Information Service and Training (CLIST), Nike et la Fair Labour Association sont intervenus dans un différend au sein de l'entreprise MSP Sportswear, contribuant, par-là même, à la réintégration de plusieurs dirigeants syndicaux mis à pied. L'intervention a, par ailleurs, conduit à la négociation de « conditions d'engagement », en vertu desquelles une partie tierce indépendante a été désignée pour servir de médiatrice en cas de nouveau conflit.

Des initiatives semblables à celles menées par des acheteurs de marques, parmi d'autres parties prenantes, pour tenir les entreprises responsables des atteintes aux libertés syndicales dans leur production sont les bienvenues. D'autres initiatives méritent d'être signalées, dont notamment le projet mis en œuvre par la FLA en Amérique centrale pour

lutter contre le fichage des adhérents à l'échelon de pays ou de régions, et promouvoir la formation du management et des procédures d'embauche moins discriminatoires.

Toutefois, la récurrence des abus dans les usines d'articles de sport indique que des mesures plus proactives et positives sont nécessaires pour prévenir efficacement ces abus et éradiquer les pratiques antisyndicales chroniques du patronat. L'industrie doit prendre des mesures concrètes pour favoriser une attitude positive à l'égard des syndicats et de leurs activités d'organisation et un climat propice, permettant aux travailleuses et travailleurs d'exercer pleinement leurs droits en matière de libre association, au lieu de se contenter de réagir aux crises après coup.

Prendre l'initiative

Pour commencer, l'industrie devrait prendre note des mesures prises par Russell Athletic à l'usine Jerzees Choloma, dans le cadre du règlement du différend décrit plus haut. Russell Athletic a accepté de délivrer aux salariés de toutes ses usines, une déclaration dans laquelle elle s'engage à respecter les droits des travailleurs en termes de liberté d'association et de négociation collective²²⁴.

Garantie du droit d'organiser (basée sur la déclaration de Russell Athletic)

« *Nom de l'entreprise* respecte le droit de tous les travailleurs de former une organisation de leur choix (y compris les syndicats) ou d'y adhérer et de négocier une convention collective. *Nom de l'entreprise* respecte le droit de ses salariés de s'associer librement, de s'organiser et de négocier des conventions collectives et ne s'ingérera, d'aucune manière, dans ces activités. *Nom de l'entreprise* ne s'ingérera pas dans les décisions de ses salariés de s'affilier ou de participer à une organisation, quelle qu'elle soit. *Nom de l'entreprise* s'abstiendra de toute discrimination ou action punitive à l'encontre d'employés dans l'exercice de leurs droits de libre association et de négociation collective. Tout superviseur ou gérant qui faillit à ce principe sera sanctionné. *Nom de l'entreprise* garantit que les représentants des organisations précitées ont accès auprès de ses employés. D'autre part, *nom de l'entreprise* s'engage à mettre en pratique tout accord qu'elle conclut avec des organisations de travailleurs.

Les autres fabricants de vêtements et de chaussures de sport devraient procurer une « garantie du droit d'organiser » similaire aux travailleuses et travailleurs employés dans leur production à l'échelle mondiale (voir encadré.) Les marques et les détaillants devraient exiger de leurs fournisseurs qu'ils prévoient une garantie similaire et les initiatives multipartites actives dans le secteur devraient vérifier que cette garantie a été fidèlement communiquée aux travailleurs^{xxxviii}.

D'autre part, pour garantir que les salariés aient la possibilité d'être représentés par des syndicats de leur libre choix partout où ils en décident ainsi, les acheteurs et les

^{xxxviii} Un exemple d'accord d'accès conclu entre le grand fabricant de jeans Nien Hsing et le Syndicat des travailleurs de l'habillement et connexes du Lesotho peut être consulté sous la rubrique: Trade Union Research Project and the Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO). A Call to Action: Organizing Garment Workers in Southern Africa. Clean Clothes Campaign, 2003. pp27-29, accessible via: <http://www.cleanclothes.nl/ftp/GarmentWorkersSA.pdf>

fournisseurs devraient exiger la négociation d'accords garantissant l'accès syndical aux lieux de travail^{xxxix} entre le patronat et les syndicats locaux du secteur.

Formation des travailleurs

En second lieu, les marques de vêtements et de chaussures de sport, en collaboration avec les organisations syndicales et les ONG des droits des travailleurs crédibles, devraient œuvrer à la facilitation de l'éducation et de la formation des salariés et du personnel de direction concernant la liberté d'association et la négociation collective.

Là encore, la bonne nouvelle est que des efforts ont déjà été menés dans ce domaine, dont nous pouvons nous inspirer et que nous pouvons consolider à notre avantage. Plusieurs grandes marques et fournisseurs d'articles de sport, ainsi que des initiatives multipartites ont mis en œuvre des programmes de formation des travailleurs à leurs droits, parallèlement à des formations pour les employeurs concernant leurs responsabilités.

A l'heure actuelle, de plus en plus d'entreprises de services, y compris celles de la profession d'audit, déclarent qu'elles organisent des programmes de formation. Cependant les échos que nous recevons des travailleurs concernant ces initiatives ne font rien pour inspirer la confiance. Même si les restrictions imposées aux organisations de la société civile en Chine rendent difficile toute prise de contact avec des organisations indépendantes et crédibles dédiées à la défense des droits des travailleurs au moment de préparer des formations pour travailleurs, de telles organisations existent bel et bien. Les travailleuses et travailleurs estiment que la formation peut jouer un rôle important dans l'amélioration des droits des travailleurs en Chine populaire, à condition toutefois qu'elle porte sur un contenu, des pratiques et des objectifs appropriés.

Ils soulignent, à juste titre, que la formation n'est qu'un moyen d'arriver au but plutôt qu'une fin en soi. L'objectif devrait être de favoriser une protection effective des travailleurs, à travers une participation accrue des travailleuses et travailleurs et un système de relations professionnelles viable. Il est, dès lors, important d'évaluer quels types de formation sont les plus utiles pour la promotion de la participation des travailleuses et travailleurs et de relations professionnelles durables, et quels types de formation ne le sont pas.

A l'instar des efforts consistant à « imposer » des mesures de réparation à un employeur qui s'avèrent moins efficaces qu'une approche concertée (ce que nous rappellent constamment les acheteurs du secteur), les programmes de formation s'adressant aux travailleuses et travailleurs sont plus fructueux lorsqu'il existe une collaboration entre la direction et les organisations syndicales locales. Même si les programmes de formation ne sont généralement pas initiés par les travailleurs, ils doivent néanmoins répondre aux besoins essentiels des travailleurs et encourager leur participation active à leur déroulement.

^{xxxix} Un exemple d'accord d'accès conclu entre le grand fabricant de jeans Nien Hsing et le Syndicat des travailleurs de l'habillement et connexes du Lesotho peut être consulté sous la rubrique: Trade Union Research Project and the Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO). A Call to Action: Organizing Garment Workers in Southern Africa. Clean Clothes Campaign, 2003. pp27-29, accessible via: <http://www.cleanclothes.nl/ftp/GarmentWorkersSA.pdf>

Avant de se lancer dans des programmes de formation à l'intention des travailleurs, les marques de vêtements et de chaussures de sport, les initiatives multipartites et les fabricants devraient élaborer, en collaboration avec des syndicats, des ONG et des formateurs bien informés, des outils permettant d'évaluer les impacts de la formation sur les travailleurs et l'employeur, ainsi que des outils permettant de partager de manière transparente avec les autres parties prenantes les résultats de cette évaluation.

Pratiques d'approvisionnement et d'achat

Comme nous l'avons vu au chapitre III, les efforts des travailleurs pour organiser des syndicats sont souvent mis en échec par la peur très réelle de voir les acheteurs réduire leurs commandes ou délocaliser la production dans le cas où un syndicat serait établi.

Bien que certaines marques aient recouru à l'introduction de « fiches de scores » mesurables, qui visent à intégrer la performance sur le plan des normes du travail parallèlement à des évaluations plus traditionnelles de fournisseurs actuels et prospectifs, ces initiatives ont tendance à traiter la présence de syndicats dans une usine comme un facteur neutre plutôt que comme un facteur positif qui facilite la contribution et la participation des travailleurs et auquel une nette préférence devrait, dès lors, être accordée lors du choix d'un fournisseur ou du maintien des commandes avec celui-ci.

Les mesures à adopter par les acheteurs pour favoriser un climat propice à l'exercice de la liberté d'association devraient inclure:

- Préférence accordée aux commandes passées auprès d'usines organisées;
- Contrats d'approvisionnement à long terme et stables avec des usines organisées; et
- Majoration mesurable du prix unitaire pour les usines dotées d'une convention collective.

Nous avons pu voir au Chapitre III comment certaines entreprises étasuniennes faisaient pression pour l'élimination des protections qu'accorde aux travailleurs la nouvelle législation relative au contrat de travail en Chine, tandis que d'autres s'étaient publiquement désolidarisées de ce lobbying. Les acheteurs et les fournisseurs devraient publiquement prendre position en faveur du droit de liberté d'association et de négociation collective des travailleurs et faire connaître cette position aux gouvernements qui continuent de restreindre ce droit fondamental des travailleurs.

En accord avec les recommandations de Play Fair 2008, Nike a récemment appelé les gouvernements à « reconnaître et respecter les principes exprimés dans les Conventions 87 et 98 de l'OIT concernant la liberté d'association et la négociation collective²²⁵. » Les autres marques de vêtements et de chaussures de sport devraient adopter une position similaire, notamment en appelant tous les pays à ratifier formellement ces conventions.

Présentation de rapports

Enfin, pour pouvoir évaluer l'efficacité des initiatives susmentionnées, l'industrie des vêtements et des chaussures de sport doit évaluer et rendre compte de la présence de syndicats et de conventions collectives dans leurs filières d'approvisionnement, ainsi que du pourcentage (global) de leur propre production dans ces usines^{x1}. Les acheteurs et les fournisseurs devraient également évaluer et rapporter aux parties concernées le pourcentage de la production dans des juridictions où la liberté syndicale est restreinte par la législation, pour prévenir toute nouvelle expansion de la production vers des régions où les codes de conduite propres de l'industrie ne peuvent pas être adéquatement appliqués^{x1}.

2. Précarité de l'emploi

Bien qu'il existe dans l'industrie des vêtements et des chaussures de sport une tendance à recourir de plus en plus à des contrats à durée déterminée et à une main d'œuvre temporaire ou saisonnière, en réponse à l'instabilité en termes de périodicité et de volume des commandes, des efforts considérables ont aussi été entrepris pour remédier à cette situation intenable, tant au niveau des usines que des politiques gouvernementales.

A titre d'exemple, dans l'usine PCCS Garment, au Cambodge, dont il a été question à la page [REDACTED], la tendance croissante au recours aux contrats à durée déterminée a été renversée par la direction de l'usine, en collaboration avec adidas et le Workers Rights Consortium. En 2007, une majorité de salariés employés sous contrats à durée déterminée se sont vus accorder des contrats permanents par la direction de l'usine. Dans les cas où le recours à des contrats à durée déterminée ne peut être évité, il devra s'effectuer conformément à un plan clairement défini, qui en justifie la nécessité²²⁶.

Les mesures prises par l'entreprise PCCS Garment, en collaboration avec adidas, devraient être relayées par d'autres acheteurs et fournisseurs du secteur, chaque fois que le recours excessif à l'emploi précaire s'est répandu dans leurs chaînes d'approvisionnement. Adidas informe également qu'elle s'efforce de réduire le recours au travail en sous-traitance à Molten Thailand (voir page 60).

Comme il a été signalé à la page [REDACTED], des restrictions légales au recours à des contrats de travail à durée déterminée ont été promulguées dans certains pays et, notamment, en Chine, où ces mesures ont été soutenues plutôt qu'opposées par diverses entreprises d'articles de sport. S'appuyant sur l'exemple des récentes améliorations à la législation du travail en Chine, les entreprises du secteur devraient publiquement prendre position en faveur de l'adoption de restrictions légales concernant le recours abusif à des projets prévoyant de la main-d'œuvre contractuelle à période déterminée et de la main-d'œuvre temporaire.

^{x1} Cette mesure fait désormais partie des directives G3 de la Global Reporting Initiative concernant la préparation et la présentation de rapports (mesure AF29).

^{x1i} Dans le cadre d'une étude présentée à Oxfam en 2005, adidas a indiqué qu'environ 52% de sa production avait lieu dans des pays de la région Asie-Pacifique qui n'accordent pas de force légale à la liberté d'association et à la négociation collective et que ce chiffre avait augmenté de 3% entre 2002 et 2004 (cf. Connor, Tim and Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International, 2006, p77)

Toutefois, compte tenu de l'écart qui survient fréquemment entre la réglementation et son application effective, les marques, détaillants et fabricants de vêtements et de chaussures de sport doivent également faire en sorte que les usines où leurs marchandises sont fabriquées respectent ces restrictions légales, quand elles existent, et découragent le recours abusif aux contrats de courte durée là où la législation passe cette question sous silence.

Le recours abusif aux contrats à durée déterminée et aux modalités de travail temporaire comme moyen d'éviter la sécurité sociale et les autres obligations à l'égard des travailleurs devrait être explicitement proscrit aux termes des codes de conduite des entreprises et des initiatives multipartites.

Adidas a, par exemple, indiqué qu'elle plaiderait en faveur du statut permanent pour les travailleurs engagés sous contrat à durée déterminée 'pour éviter les responsabilités légales' »²²⁷, ce qui représente un pas dans la bonne direction et que, dans le cadre de sa politique d'entreprise, elle « décourageait activement le recours à de la main d'œuvre contractuelle ou temporaire dans sa filière²²⁸. » Malheureusement, cette question est passée sous silence par la majorité des entreprises et une partie des IM, même si le recours abusif aux contrats à durée déterminée peut, dans de nombreux cas, être considéré comme une atteinte à d'autres clauses du code de conduite, notamment en ce qui concerne la liberté d'association et la discrimination^{xlii}.

Ce qui est plus important, toutefois, est que l'industrie doive faire face à l'instabilité des commandes, qui incite les usines à faire appel à une main-d'œuvre de plus en plus flexible. Les acheteurs doivent, eux aussi, veiller à modifier leurs pratiques en matière d'achat, de manière à:

- Développer des contrats d'approvisionnement à long terme et stables avec les usines qui les fournissent;
- Veiller à ce que des échéances de paiement soient incluses dans tous les contrats d'approvisionnement et que les paiements se fassent à l'intérieur des délais convenus;
- Dans la mesure du possible, échelonner les commandes sur toute l'année, de manière à réduire les fluctuations saisonnières;
- Etablir un délai de notification optimal pour les usines concernant tous changements apportés aux commandes en cours ou le placement de commandes, pour permettre à l'usine d'ajuster sa production en conséquence, sans enfreindre les normes relatives au temps de travail ou devoir recourir à des contrats à durée déterminée et/ou la sous-traitance et
- Ajuster les commandes, si nécessaire.

^{xlii} Une clause à cet effet est incluse dans les codes de conduite de l'Ethical Trading Initiative (SA8000) et de la Fair Wear Foundation.

3. Fermetures d'usines

Il serait hypocrite de parler de fermetures d'usines en termes de « responsables » ou « opportunes ». Car au bout du compte, même si toutes les obligations légales sont honorées, des travailleuses et travailleurs vont perdre leur emploi et la communauté à laquelle ils appartiennent en paieront les conséquences.

Toutefois, à la lumière des faits décrits plus haut – que dans la plupart des cas de fermeture, les employés se voient grugés de leurs salaires, arriérés salariaux, prestations sociales et autres droits légaux – un certain nombre de demandes immédiates doivent être faites aux entreprises de sport pour qu'elles atténuent les répercussions adverses des fermetures.

Quand le fabricant canadien de T-shirts Gildan Activewear a annoncé la fermeture de deux de ses usines dans l'Etat de Coahuila, dans le nord du Mexique, en mars 2007, l'entreprise a amorcé une série de pourparlers avec l'organisation locale de défense des droits des travailleurs SEDEPAC et le Canadian Maquila Solidarity Network concernant l'indemnisation et l'aide aux 1.300 employés qui se retrouveraient sans emploi. Les résultats positifs des bonnes dispositions de l'entreprise en vue de l'amorce d'un dialogue constructif ont inclus une couverture d'assurance médicale d'un an pour les travailleurs ayant perdu leur emploi, une indemnité de rupture dépassant les droits légaux en remplacement du préavis, ainsi qu'une contribution financière à un programme de recyclage du gouvernement pour les ex-employés de Gildan.

Quand Yupoong a annoncé la fermeture de l'usine BJ&B en République dominicaine (cf. page), l'intervention des acheteurs de marques, de la WRC et de la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir a facilité la négociation avec le syndicat local d'un accord prévoyant le versement de trois mois d'indemnité de rupture en plus des droits légaux et l'octroi d'une somme de 200.000 pesos (6.000 dollars) au syndicat et à la fédération, pour la mise en œuvre de programmes d'organisation et d'éducation.

En règle générale, la négociation avec un syndicat établi sur la recherche d'alternatives à la fermeture ou, à tout le moins, les conditions de la fermeture, devrait être considérée comme une obligation.

Il est cependant encore plus essentiel qu'au moment de procéder à la restructuration de leurs filières d'approvisionnement et de leurs réseaux de production, les marques, détaillants et fabricants internationaux prennent les dispositions qui s'imposent pour minimiser le risque de fermetures désastreuses.

Des efforts positifs ont été faits en vue de l'élaboration d'un catalogue des meilleures pratiques, reprenant un éventail de mesures concrètes que les acheteurs, fournisseurs et gouvernements devraient adopter pour minimiser les risques de fermeture et atténuer les répercussions négatives lorsqu'elles ne peuvent être évitées. Ces documents d'information mettent en exergue l'importance des efforts conjugués entre les acheteurs et les

fournisseurs, les organisations syndicales et les ONG, à toutes les étapes du cycle de production.

- Le Forum AMF^{xliii} a publié un Cadre de collaboration qui inclut des directives s'adressant aux acheteurs, fabricants, gouvernements, institutions internationales, syndicats et ONG concernant leurs responsabilités au cours de la transition post-quotas. Le *Cadre de collaboration*, qui inclut des lignes directrices afférentes aux responsabilités des acheteurs et des fabricants avant et durant les fermetures et délocalisations d'usines est accessible via le lien suivant: <http://www.mfa-forum.net/docs/Collaborative.pdf>
- La campagne Vêtements propres a publié un bulletin électronique consacré au thème des fermetures intitulé, en anglais, « *Expectations in relation to Factory Closures and Mass-Dismissals* », accessible via le lien suivant: www.cleanclothes.org/ftp/07-09_CCC_E-bulletin_Closures_and_Mass-dismissals.pdf
- Le Maquila Solidarity Network a publié un ensemble de demandes afférentes aux fermetures d'usines sous le titre *What do Labour Rights Groups Expect from Retailers, Manufacturers and Government?*, accessible via le lien suivant: www.maquilasolidarity.org/issues/ca/closures

Ces trois documents soulignent le fait que les fermetures ne sont pas inévitables et qu'il n'est pas acceptable que les travailleurs soient spoliés de leurs droits légitimes lorsque des fermetures surviennent. En assumant leurs responsabilités à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement et de production, les acheteurs et les fournisseurs peuvent contribuer à minimiser la fréquence et l'intensité des répercussions négatives des fermetures d'usines.

Ces mesures incluent:

- Si possible, le maintien de la base d'approvisionnement actuelle et des consolidations à l'intérieur des frontières nationales;
- Envisager tous les moyens possibles d'éviter les licenciements/fermetures, avec la pleine participation et en négociation avec les représentants des travailleurs, là où ils existent;
- En cas de restructuration, l'adoption d'une approche planifiée et une collaboration avec le fournisseur concerné et les autres acheteurs, pour mitiger les impacts négatifs d'une décision de délocalisation ou de fermeture;
- La surveillance du respect, par le fournisseur, de ses obligations eu égard au paiement régulier et opportun des salaires et autres prestations légales (ex. sécurité sociale/droit à la pension) aux parties intéressées; et
- Le contrôle continu de la disponibilité de ressources suffisantes pour couvrir la totalité des engagements financiers des employés en cas de réduction des effectifs ou de fermeture.

^{xliii} Le Forum AMF réunit des détaillants et des marques, des syndicats, des ONG, ainsi que des institutions publiques nationales et multilatérales et vise à identifier et à promouvoir des stratégies de collaboration pour soutenir les industries de l'habillement nationales vulnérables et promouvoir un respect accru pour les droits des travailleurs, suite à l'élimination des quotas. Pour plus d'informations, prière de consulter: <http://www.mfa-forum.net/>

L'industrie des vêtements et des chaussures de sport et les initiatives multipartites actives au niveau du secteur devraient développer et adopter des politiques et des procédures formelles pour mettre en pratique les lignes directrices et les propositions incluses dans le *Cadre de collaboration* et les documents de la campagne *Vêtements propres* et du *Maquila Solidarity Network*, en veillant à les rendre publiques.

L'industrie doit également veiller à améliorer l'évaluation et la préparation de rapports concernant ses pratiques d'approvisionnement. Les acheteurs devraient notamment établir des rapports concernant la durée de leurs relations avec les usines des fournisseurs et les rendre publics, et fournir des statistiques plus détaillées concernant le nombre d'entreprises avec lesquelles l'entreprise a collaboré – en graduant cette collaboration en fonction du nombre d'années (ex. 1, 3, 5 ans ou plus) – et l'emplacement géographique de ces sites de production.

La transparence des rapports eu égard aux politiques des entreprises afférentes aux transitions et aux fermetures faciliterait le développement d'efforts conjugués entre acheteurs et parties prenantes et encouragerait les autres entreprises de l'industrie à développer de meilleures pratiques. De tels rapports devraient inclure des politiques couvrant la sélection des fournisseurs/vendeurs et/ou la résiliation, y compris le processus d'approbation de nouvelles sources d'approvisionnement, l'établissement d'un lien entre la performance du fournisseur sur le plan des droits des travailleurs et les décisions afférentes à l'approvisionnement, ainsi que des stratégies pour la gestion de l'impact des délocalisations^{xliv}.

4. Salaire vital

Au chapitre III, nous avons passé en revue les obstacles structurels qui empêcheront l'établissement d'un salaire vital dans un pays quelconque tant que l'industrie des vêtements et des chaussures de sport conservera son caractère volatile. Toutes améliorations substantielles des salaires ou des conditions de travail susceptibles d'affecter les bénéfices engrangés par les acheteurs ou les prix payés aux fournisseurs (parfois appelées « normes pécuniaires ») ont continué d'être exclues du champ d'action de la plupart des programmes de responsabilité sociale des entreprises. Au lieu de cela, les marques, les détaillants et les initiatives multipartites telle la *Fair Labour Association* se sont focalisés sur des améliorations de la productivité qui, selon eux, ouvriraient la voie à des augmentations salariales sans affecter les prix.

Malheureusement, comme nous avons pu le voir dans le chapitre IV, l'accent mis sur la croissance de la productivité dans le cas des usines *Yue Yuen* a entraîné des niveaux accrus de stress chez les travailleurs, dès lors qu'ils se voyaient privés du revenu provenant des primes de rendement. Les informations recueillies dans les usines *Yue Yuen* illustrent également le risque que représente le fait de dépendre exclusivement des mécanismes de

^{xliv} Pour d'autres recommandations concernant la transparence dans la préparation de rapports, prière de consulter la note publiée en décembre 2007 par le *Maquila Solidarity Network* concernant les *codes* et intitulée: « The Next generation of CSR reporting: will better reporting result in better working conditions? ». Ce document est accessible via: www.maquilasolidarity.org/en/node/749

fixation des salaires minima à l'échelon local, puisque les usines peuvent tout aussi facilement supprimer d'autres éléments de la rémunération des travailleuses et travailleurs pour saper les effets positifs d'une augmentation du salaire minimum.

Nous avons également pu constater que les efforts d'augmentation salariale reposant sur un seul acteur ont moins de chances de réussite. Les marques et les détaillants ne peuvent pas se contenter d'augmenter les prix en l'absence d'un mécanisme garantissant qu'une part accrue des gains sera répercutée sur les salaires des travailleurs. Par ailleurs, les propriétaires d'usines ne vont pas augmenter les salaires en l'absence d'une garantie que les acheteurs ne vont pas délocaliser une fois qu'ils devront assumer des coûts supplémentaires. Les syndicats, lorsqu'ils existent, ne peuvent pas négocier des augmentations si l'usine est soumise à des contraintes excessives dues à la pression concurrentielle.

L'ensemble de ces contraintes salariales sont le fruit d'un modèle corporatif particulier soutenu par l'industrie des vêtements et des chaussures de sport. Un défi que l'industrie devra relever au cours des prochaines années sera de modifier ce modèle non viable afin que le paiement d'un salaire vital puisse enfin devenir une réalité.

Nous sommes conscients que ce changement ne surviendra pas du jour au lendemain. Il existe cependant toute une série de mesures que l'industrie peut et doit prendre dès à présent pour garantir aux travailleuses et travailleurs une rémunération qui s'inscrive dans la moyenne estimée du salaire vital pour les régions où les vêtements et les chaussures de sport sont manufacturés.

Evaluer le salaire vital

Comme il a été signalé auparavant, les débats concernant la mesure exacte d'un salaire vital n'ont pas conduit à une action définitive pour atteindre ces niveaux. Au lieu de cela, ils ont engendré un nouveau débat sur les méthodologies exactes utilisées dans le calcul du taux de salaire vital, ce qui ne fait rien pour améliorer les pratiques en vigueur dans l'industrie.

Une approche plus prometteuse pour l'estimation des taux salariaux dans un contexte national particulier consiste à employer des « échelles salariales. » Cette méthode, appliquée pour la première fois dans le cadre du projet Jo-In^{xlv} en Turquie laisse de côté la question de l'approche d'évaluation optimale pour s'attacher à l'augmentation par étapes des salaires jusqu'au niveau vital.

L'approche de l'échelle salariale telle qu'elle fut appliquée dans le cadre du projet en Turquie a commencé par une évaluation des taux salariaux en vigueur dans un contexte local particulier. Les participants au projet ont ensuite identifié une série d'étapes progressives allant du minimum légal au salaire vital, tel que défini par les syndicats

^{xlv} L'Initiative commune sur la responsabilité de l'entreprise et les droits des travailleurs (Jo-In) était un projet mis en œuvre en Turquie entre 2003 et 2007 par six initiatives multipartites et organisations des droits des travailleurs pour identifier les bonnes pratiques, procurer des conseils en soutien aux efforts internationaux visant à améliorer les conditions de travail et amorcer des résultats tangibles et positifs en Turquie.

locaux, en passant par le taux salarial en vigueur au niveau de l'industrie, le taux salarial négocié et les normes relatives au salaire vital définies par les différentes IM²²⁹.

Une fois qu'une « échelle salariale » a été définie pour un pays ou une région spécifique, l'attention peut se tourner vers des « stratégies effectives d'amélioration des niveaux salariaux (ex. augmentation des prix payés, productivité accrue, amélioration des systèmes de gestion ou mise en œuvre de programmes de partage du coût) ²³⁰. »

Comme étape initiale vers l'amélioration des salaires des travailleuses et travailleurs du secteur, les acheteurs, fournisseurs, syndicats et ONG devraient collaborer au développement d'échelles salariales – y compris par des estimations du salaire vital – pour les pays ou régions où a lieu la production de vêtements et de chaussures de sport. Les échelles salariales devront faire l'objet de mises à jour régulières, afin de refléter les variations dans l'indice des prix à la consommation pour la région, ce qui permet aussi de déterminer si les salaires des travailleurs répondent à l'inflation.

Gravir l'échelle

Comment les entreprises de vêtements et de chaussures de sport pourront-elles s'assurer que des augmentations salariales sont effectivement mises en pratique dans des sites de production spécifiques ? Cela dépendra d'un éventail de facteurs. Les acheteurs entretiennent, par exemple, des relations différentes avec les différentes usines, en fonction de la quantité des commandes et la durée de la relation avec le fournisseur. Certaines usines comptent une présence syndicale en leur sein, ce qui augmente la capacité des travailleurs à obtenir des marges supplémentaires en fonction de l'accroissement des gains liés à la productivité et/ou aux prix. En bref, il n'y a pas de solution universelle.

Là où une représentation syndicale existe, les acheteurs devraient soutenir ces syndicats dans leurs efforts pour obtenir des augmentations salariales à travers la négociation collective, en partageant avec eux (sur une base confidentielle) les informations concernant les prix unitaires payés au fournisseur. Une formation globale à l'intention des employeurs et le soutien à la négociation collective avec les fournisseurs devraient également contribuer à l'établissement de relations industrielles constructives au niveau des usines du secteur, y compris au plan de la négociation collective salariale.

Les acheteurs peuvent aussi s'engager, à titre individuel, à accorder la préférence à l'approvisionnement auprès de fournisseurs et d'usines garantissant des normes plus élevées sur le plan des salaires, en accord avec l'échelle salariale de chaque région, ce qui devrait contribuer au développement de mesures incitant les fournisseurs à garantir des normes plus élevées.

Etude des prix et de la productivité

Des améliorations de la productivité qui ne s'accompagnent pas d'une augmentation du rythme et du temps de travail, des risques de santé et de sécurité et des efforts physiques exigés des travailleuses et travailleurs sont généralement bienvenues. Il reste toutefois

difficile à prouver que l'accroissement de la productivité suffise, à lui seul, à conduire à des augmentations salariales à l'échelon de l'usine.

Avant que l'industrie ne mette tous ses œufs dans le panier de la productivité, les entreprises devraient préparer, éventuellement au travers d'initiatives multipartites telles que la FLA, l'Ethical Trading Initiative (ETI), Social Accountability International (SAI) et/ou la FairWear Foundation (FWF), une ou plusieurs études indépendantes sur les méthodes de production allégée, pour déterminer si celles-ci sont à même de mener de façon viable à l'augmentation des salaires, sans risque de répercussions adverses pour les travailleuses et travailleurs.

Il convient, d'autre part, d'approfondir les études sur la question des salaires payés par les acheteurs aux fournisseurs et de déterminer si ces salaires sont suffisants pour permettre aux fournisseurs de garantir le respect des normes du travail et des codes de conduite des IM (y compris les clauses afférentes au salaire vital) dans l'entreprise.

La question du prix est étroitement liée à celle de la productivité. Si les fournisseurs étaient plus productifs et soutenaient les acheteurs, ils pourraient payer des salaires plus élevés sans avoir à augmenter les prix. De leur côté, les fournisseurs affirment que les prix sont trop bas pour permettre des augmentations salariales, même avec une augmentation de la productivité.

Acheteurs et fournisseurs devraient collaborer en demandant une étude sur les prix payés aux fournisseurs à une commission indépendante à laquelle ils pourraient procurer (sur une base confidentielle) des informations concernant la fixation des prix et autres éléments qui les aideraient à déterminer si les prix payés aux fournisseurs sont suffisants pour permettre aux patrons d'usines de respecter les codes de conduite de l'entreprise et des IM concernées et de payer des salaires et autres compensations qui permettent aux travailleuses et travailleurs de subvenir à leurs besoins essentiels.

Efforts conjugués

L'un des arguments avancés par les entreprises contre l'adoption de normes afférentes au salaire vital est qu'un acheteur individuel n'est pas en mesure d'assurer des augmentations salariales dans une usine qui fournit plusieurs acheteurs simultanément. D'après les entreprises, le pouvoir d'influence d'acheteurs individuels est limité dans de tels cas, dès lors que leurs meilleurs efforts pourraient ne pas être relayés par les autres acheteurs.

C'est la raison pour laquelle il est essentiel que les acheteurs fassent un effort conjugué pour améliorer les salaires.

Une telle collaboration est désormais acceptée par des acheteurs qui partagent les informations provenant d'audits (pour réduire le nombre d'audits au niveau de chaque usine), de même que par des acheteurs qui collaborent au travers de la Fair Labor

Association ou d'autres IM dans le domaine de la formation patronale, notamment^{xlvi}. D'autre part, Nike s'est publiquement engagée dans le cadre d'une « initiative de collaboration multi-marques sur des questions afférentes à la conformité dans 30 pour cent de [sa] filière d'approvisionnement » d'ici 2011²³¹.

Pour mettre en oeuvre une norme de salaire vital, les acheteurs pourraient commencer par identifier les usines où ils représentent individuellement et/ou collectivement au moins 75% de la production²³². Bien que ce pourcentage de 75% soit arbitraire, les acheteurs devraient au moins représenter une majorité substantielle de la production. Il est aussi important que les marques présentes dans l'usine soient liées par une relation de longue date avec le fournisseur et l'usine, ce qui contribuera à des améliorations plus durables, ainsi qu'à la coopération du fournisseur et de la direction de l'usine. A titre d'exemple, Yue Yuen entretient des relations commerciales de longue date avec de nombreux acheteurs de grandes marques.

En se servant de l'échelle salariale comme ligne directrice, les acheteurs pourraient s'engager à atteindre un objectif salarial qui conduise à une augmentation substantielle, échelonnée dans le temps, des salaires et autres compensations des travailleurs. Ensuite, chaque entreprise en tant qu'acheteur individuel amorcerait des négociations avec le fournisseur concernant les mesures requises pour atteindre les objectifs, proportionnellement à la part de chaque acheteur dans la production.

Nous laissons délibérément ouverte la question de savoir comment ces objectifs pourraient être atteints par l'acheteur. Dans certains cas, des changements pourraient être introduits dans l'organisation de la production ou l'utilisation d'intrants matériels, qui pourraient éventuellement conduire à des augmentations salariales sans toutefois augmenter les prix. Dans d'autres cas, les acheteurs pourraient être amenés à augmenter les prix pour garantir les marges nécessaires. Quel que soit le cas de figure, l'approche reposerait sur des efforts conjugués visant à augmenter les salaires des travailleurs.

Si des syndicats sont présents dans une usine, ceux-ci devront être impliqués dans le processus de négociation des mesures requises pour augmenter les salaires et autres compensations.

Les acheteurs et les initiatives multipartites auxquelles les acheteurs appartiennent devraient surveiller le processus de manière à garantir que les augmentations salariales ne donnent pas lieu, en contrepartie, à une réduction des autres prestations financières, ni à des atteintes aux autres normes de travail, notamment celles afférentes au temps de travail.

^{xlvi} La collaboration sur le plan de l'amélioration des salaires pourrait, toutefois, être limitée par les dispositions antitrust des Etats-Unis, ce qui implique que les initiatives dans ce domaine doivent être menées en veillant à ne pas exposer les acheteurs à des risques légaux.

Chapitre VII: Fixer des objectifs sur le plan des droits des travailleurs

Les athlètes se fixent des objectifs pour améliorer leurs performances. Ils se fixent des objectifs non seulement pour battre les records de leurs concurrents mais aussi les leurs. Les athlètes ne se contentent pas de faire aussi bien que leurs concurrents ou de faire aussi bien que le mois précédent. Ils réduisent leur temps d'une fraction de seconde, ajoutent des kilos à leur poids, contribuent par les scores aux résultats de leur équipe. Lorsqu'ils n'atteignent pas leurs objectifs, ils peuvent soit perdre une partie, soit manquer un tir ou perdre le contrôle du ballon.

Les entreprises de vêtements et de chaussures de sport se fixent, elles aussi, des objectifs. Elles établissent des objectifs de performance pour leurs ventes. Elles se fixent des objectifs en ce qui concerne l'ouverture de nouveaux points de vente ou une nouvelle pénétration du marché. Elles se fixent des objectifs sur le plan des cours de leurs actions en bourse, entre autres objectifs financiers. D'ici au commencement des Jeux olympiques de Vancouver en 2010,

- adidas espère multiplier par deux ses points de vente en Chine populaire, pour atteindre approximativement le chiffre d'1 milliard de dollars en ventes annuelles rien qu'en Chine;
- Mizuno espère multiplier ses points de vente en Chine de 726 en 2006 à 1500.

Si ces objectifs corporatifs ne sont pas atteints – les ventes stagnent, les ouvertures prévues de nouveaux points de vente n'ont pas lieu ou il n'y a pas de hausse du cours des actions – les cadres supérieurs pourraient être tenus responsables. Certains d'entre eux pourraient perdre leur emploi pour n'avoir pas tenu leurs engagements.

Et comme nous l'avons vu, les fabricants de vêtements et de chaussures de sport se fixent, eux aussi des objectifs quant au nombre d'unités que les travailleurs doivent fournir chaque jour. Les travailleuses et travailleurs en paient souvent les conséquences – qui se répercutent en termes de temps de travail, de rémunération et de stress.

Si les entreprises de vêtements et de chaussures de sport peuvent établir des objectifs spécifiques, mesurables, concernant leurs résultats sur le plan de la production, des ventes et des autres objectifs financiers, pourquoi ne peuvent-elles pas fixer des objectifs dans le domaine des droits des travailleurs ? Si les entreprises de vêtements et de chaussures de sport comptent sérieusement améliorer les conditions de travail et d'emploi dans les usines où sont produites leurs marchandises, ne faudrait-il pas disposer d'un moyen de mesurer leur réussite en termes concrets ?

Il y a quatre ans, l'Alliance Play Fair avait appelé l'industrie à relever le défi d'apporter des changements effectifs et substantiels au plan du respect des normes du travail, en prévision des Jeux olympiques de Beijing 2008. Aujourd'hui, à quelques mois des JO, force est de constater que les progrès ont été, dans les meilleurs des cas, limités.

Si l'industrie des vêtements et des chaussures de sport – acheteurs, fournisseurs et initiatives multipartites dont ceux-ci sont membres – entend s'attaquer sérieusement aux problèmes évoqués dans ce rapport, Play Fair 2008 l'invite à s'engager dès aujourd'hui à prendre un ensemble de mesures visant des objectifs spécifiques pour faire en sorte que les travailleuses et travailleurs puissent s'attendre à des améliorations tangibles sur le plan des salaires et des conditions de travail d'ici aux prochains Jeux olympiques qui se tiendront dans deux et quatre ans, au lieu de n'entendre pendant ces deux ou quatre années supplémentaires que des paroles en l'air concernant de vagues engagements.

En mettant l'accent sur la promotion du respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, en réduisant le caractère précaire de l'emploi dans l'industrie et enfin en luttant pour le respect des « normes pécuniaires » telles les salaires, les entreprises de vêtements et de chaussures de sport ont la possibilité d'amorcer un vrai changement dans le modèle corporatif non viable qui, en dépit des efforts de longue haleine dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, a continué à perpétuer les atteintes aux droits des travailleurs dans l'ensemble de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport.

Le tableau inclus à l'Annexe A reprend une série de mesures concrètes qui pourraient être adoptées par l'industrie en réponse aux quatre problématiques essentielles abordées au début de ce rapport. Pour chaque mesure, nous avons identifié les acteurs principaux, ainsi qu'une série d'objectifs spécifiques à mettre en œuvre. Les marques et les IM devraient fixer leurs propres objectifs, à la lumière de leurs réalités respectives et des indicateurs de performance clés. Toutefois, pour faciliter l'amorce d'une discussion, nous suggérons une série d'objectifs potentiels minimums, que nous considérons très raisonnables.

Les engagements qui doivent être pris au niveau de l'industrie pour remédier aux problèmes spécifiques des filières d'approvisionnement ne se limitent toutefois pas à ces quelques mesures. En 2004, l'Alliance Play Fair avait défini un *Programme de travail* exhaustif pour l'industrie des vêtements et des chaussures de sport²³³. Play Fair 2008 a soumis aux diverses parties prenantes, dont le CIO, les gouvernements et l'industrie, un ensemble de demandes qui soulignent également l'importance du salaire vital, d'une relation d'emploi formellement reconnue et d'une action concrète en faveur de la liberté d'association et de la négociation collective.

Partant, les actions proposées dans le présent rapport constituent des mesures précises et concrètes, à mettre en œuvre dans le cadre du programme d'action plus large proposé et parallèlement à celui-ci.

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
A. Liberté d'association et négociation collective						
<p>Prendre immédiatement des mesures <i>positives</i> pour assurer, en particulier, que le droit des travailleurs de former des organisations de leur choix et d'y adhérer et de négocier librement avec leur employeur est respecté dans l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Maintenir la production dans des usines syndicalisées et cesser d'étendre la production à des pays ou zones où les droits syndicaux sont restreints dans la loi et la pratique.</p> <p>Etablir un cadre approprié pour les relations professionnelles, pour garantir des conditions de travail qui soient en conformité avec les normes internationales du travail et à la législation nationale du travail, en fonction de celle qui offre la meilleure protection aux travailleuses et travailleurs concernés.</p>	<p>A1. Pour développer un environnement positif de non-ingérence dans la liberté d'association et la négociation collective au niveau des chaînes d'approvisionnement de l'industrie des vêtements et des chaussures de sport, exiger de tous les fournisseurs qu'ils respectent une « politique de liberté d'association proactive »¹ et qu'ils communiquent cette politique aux travailleuses et travailleurs, dans leurs langues respectives, sous forme d'une « garantie du droit d'organiser. » Procéder à des audits sociaux pour vérifier qu'une telle politique a bien été adoptée et communiquée aux travailleurs.</p>	● ²	■	▼	Adoption de la politique par au moins 30% des fournisseurs, attestée par chaque audit réalisé par l'entreprise ou l'IM.	Adoption de la politique par 100% des fournisseurs, attestée par chaque audit réalisé par l'entreprise ou l'IM.
	<p>A2. Les marques de vêtements et de chaussures de sport devraient œuvrer à la facilitation de l'éducation et de la formation des salariés et du personnel de direction concernant la liberté d'association et la négociation collective, en collaboration avec des organisations syndicales et des ONG des droits des travailleurs crédibles.</p>	●		●	Dans au moins 50 % des usines de fournisseurs.	Dans toutes les usines de fournisseurs
	<p>A3. Mettre au point des outils permettant d'évaluer les impacts des programmes de formation pour travailleurs/employeurs et exiger des entreprises membres la préparation de rapports quantitatifs et transparents sur les résultats de l'évaluation.</p>			●	●	Ajuster les programmes de formation en se basant sur les résultats des évaluations des impacts.
	<p>A4. Prévoir des mécanismes accessibles et sûrs permettant aux salariés de déposer des plaintes auprès des acheteurs concernant des violations de la liberté d'association et du droit de négociation collective, en veillant à accompagner ces mécanismes d'une procédure transparente pour la résolution des plaintes crédibles.</p>	●		●	Dans toutes les usines de fournisseurs.	En cours

¹ Voir page []

² ● Indique la responsabilité principale, individuelle ou collective ■ Indique la responsabilité en matière d'application ▼ Indique la responsabilité en matière de vérification.

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
	<p>A5. Prévoir des incitations mesurables pour les usines où une convention collective a été conclue avec un syndicat indépendant, y compris:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placement préférentiel de commandes; • Contrats d'approvisionnement à long terme, stables et • Une majoration mesurable des prix unitaires, convenue dans le cadre de la convention. 	•			Communiqué à toutes les usines de fournisseurs	Evaluation du progrès et, le cas échéant, augmentation des incitations.
	A6. Exiger des entreprises membres la préparation de rapports quantitatifs concernant la présence de syndicats et de conventions collectives au sein de leur filière d'approvisionnement, en veillant à y inclure aussi bien le nombre d'usines dotées de syndicats et de conventions collectives que le pourcentage de la production totale dans ces usines.			•	•	En cours
	A7. Présenter publiquement des rapports concernant le pourcentage de la production effectuée dans des pays et/ou zones où la liberté d'association et la négociation collectivement sont restreintes par la loi.	•		•	•	En cours
	A8. Accorder aux syndicats l'accès aux usines, ainsi que la possibilité de disséminer de l'information aux travailleurs concernant la liberté d'association et les syndicats.		•		Dans toutes les usines de fournisseurs	En cours
	A9. Exiger la signature d'accords de libre accès entre la direction de l'usine et les syndicats locaux dans les usines des fournisseurs.	•	•		Dans au moins 25% des usines de fournisseurs	Dans au moins 50% des usines de fournisseurs
	A10. Là où des syndicats sont en place ou ont été récemment établis dans des usines de fournisseurs, faciliter la négociation par le syndicat et l'employeur de procédures de grief, y compris les règles et procédures pour l'embauche, le licenciement, la promotion, les sanctions disciplinaires, les moyens mis à la disposition des syndicats dans l'entreprise et le règlement de différends.	•	•	▼	Dans toutes les usines concernées	Dans toutes les usines concernées

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
	A11. Là où les syndicats ne sont pas restreints par la loi mais où des mécanismes de représentation non-syndicale sont admis, veiller à ce que les mécanismes en question soient en conformité avec les principes de représentation des travailleurs, tels qu'ils sont exprimés dans la Convention n° 135 de l'OIT.	●	●	▼	●	En cours
	A12. Là où la liberté d'association et la négociation collective sont restreintes par la loi, il convient d'adopter des mesures identifiables visant à la promotion de la liberté d'association dans le pays concerné, y compris par une concertation collective avec les travailleurs, pour aider ceux-ci à s'organiser d'une façon qui soit en accord avec les principes de la liberté d'association et le respect des droits humains.	●	●	▼	●	En cours
	A13. Là où la liberté d'association et la négociation collective sont restreintes par la loi, soutenir publiquement une réforme positive de la législation du travail afin d'éliminer de telles restrictions légales.	●		●	●	En cours
B. Précarité de l'emploi						
Veiller, en toute circonstance, à ce que les activités menées dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives soient effectuées moyennant un contrat d'emploi reconnu et le plein respect des normes du travail	B1. Passer un contrat d'emploi formel avec les travailleurs et veiller à ce que ceux-ci reçoivent une lettre d'embauche formelle indiquant les termes de leur contrat.		●	▼	100% des travailleurs	En cours
	B2. Éliminer le recours à des plans d'embauche via des parties tierces pour tous travailleurs engagés dans l'activité principale de l'entreprise ³		●		100% des travailleurs	En cours

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
internationalement reconnues.	<p>B3. Veiller à ce que les travailleurs engagés dans le cadre de l'activité principale d'une entreprise soient employés sous des contrats à durée indéterminée et que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout recours à des contrats à durée déterminée s'effectue conformément à un plan clairement défini qui en justifie la nécessité; • Les travailleurs engagés sous contrats à durée déterminée aient droit aux mêmes salaires et prestations que les employés permanents fournissant le même travail; • Lorsqu'un même employeur a engagé à deux reprises successives un employé sous un contrat à durée déterminée sur une période de deux ans, le troisième contrat de cet employé est automatiquement à durée indéterminée. • Si les conditions en vertu de la législation locale sont supérieures, la norme supérieure devra être appliquée. 	▼	●	▼	Au moins 95% des travailleurs	En cours
	B4. Inclure dans le code de conduite une clause interdisant le recours par des employeurs à des arrangements contractuels ou des programmes de formation fictifs pour éluder leurs obligations vis-à-vis des travailleurs.	●	●	●	●	
	B5. Elaborer des directives à l'intention des entreprises membres concernant l'emploi précaire et inclure des conditions clés dans les points de référence afférents à la conformité.			●	Elaborer des directives et incorporer celles-ci aux points de référence	
	B6. Etablir des contrats d'approvisionnement à long terme et stables avec les usines des fournisseurs.	●			Avec au moins 40% des usines de fournisseurs	Avec au moins 60% des usines de fournisseurs

³ L'activité principale d'une entreprise se rapporte aux principaux services pour lesquels un contrat est passé avec l'entreprise, tels que coupage, coupure, etc.. Les activités secondaires peuvent inclure des services qui ne font pas partie intégrante des activités de l'entreprise, telles que le service de cantine.

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
	B7. Veiller à inclure des grilles de paiement dans tous les contrats d'approvisionnement et veiller à ce que les paiements soient effectués à temps.	●		▼	Dans toutes les usines de fournisseurs	
	B8. Etablir un délai de notification optimal pour les usines concernant tous changements apportés aux commandes en cours ou le placement de commandes, et ce, pour permettre à l'usine d'ajuster sa production en conséquence, sans enfreindre les normes relatives au temps de travail ou devoir recourir à des contrats à durée déterminée et/ou la sous-traitance. Appliquer un délai de notification optimal pour le placement de commandes ou la modification de commandes en cours.	●			Pour 60% au moins des commandes placées et des changements apportés à des commandes existantes.	Pour toutes les commandes placées et tous changements apportés à des commandes existantes.
	B9. Soutenir publiquement des réformes positives de la législation du travail dans tous les pays d'approvisionnement, pour légalement restreindre le recours aux contrats de durée déterminée.	●	●	●	Dans tous les pays	
C. Fermetures d'usines						
	C1. Développer et adopter des politiques et des procédures formelles pour mettre en pratique le <i>Cadre de collaboration</i> du Forum AMF, y compris toutes les mesures décrites par la campagne <i>Vêtements propres</i> et le <i>Maquila Solidarity Network</i> (voir page); communiquer ces politiques publiquement.	●	●	●	Adopter des politiques et des procédures formelles.	
	C2. Publier le pourcentage de production dans chaque pays-fournisseur.	●		●	●	En cours
	C3. Publier des rapports concernant la durée moyenne de leurs relations avec les usines des fournisseurs et fournir des statistiques plus détaillées concernant le nombre d'entreprises avec lesquelles l'entreprise a collaboré - en graduant cette collaboration en fonction du nombre d'années (ex. 1, 3, 5 ans ou plus) - et l'emplacement géographique de ces sites de production.	●		●	●	En cours

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
	C4. Publier des rapports concernant la sélection des fournisseurs/vendeurs et/ou la résiliation, y compris le processus d'approbation de nouvelles sources d'approvisionnement, l'établissement d'un lien entre la performance du fournisseur sur le plan de la RSE et les décisions afférentes à l'approvisionnement, ainsi que des stratégies pour la gestion de l'impact des délocalisations.	●		●	●	En cours
D. Salaire vital						
Amorcer des mesures concrètes pour répondre à la question du salaire vital (veiller à ce que les fournisseurs s'abstiennent de prélever des cautions de leurs employés et paient les salaires à temps).	D1. Inclure une clause de salaire vitale dans le code de conduite.	●	●	●	●	
	D2. Veiller à inclure des grilles de paiement dans tous les contrats d'approvisionnement et veiller à ce que les paiements soient effectués à temps.	●		▼	100% des contrats d'approvisionnement	En cours
	D3. Entreprendre un examen indépendant des prix payés aux fournisseurs, dans les usines des fournisseurs, pour déterminer si les prix payés suffisent à garantir la conformité avec les droits fondamentaux des travailleurs et garantissent un salaire qui permette aux travailleurs de subvenir à leurs besoins essentiels.	●			Pour un échantillon représentatif d'usines de fournisseurs, dans tous les pays et toutes les catégories de produits.	
	D4. Fournir des informations, sur une base confidentielle, aux représentants des travailleurs prenant part à des négociations collectives avec les fournisseurs, concernant le prix unitaire payé par l'acheteur.	●			Partout où une telle mesure s'avérerait appropriée	Partout où une telle mesure s'avérerait appropriée
	D5. Oeuvrer, en concertation avec les syndicats, les fournisseurs et les ONG à la définition d'une échelle salariale, y compris un taux de salaire vital pour les travailleurs au niveau de chaque pays ou région.	●	●	●	Définir des échelles salariales dans 40% des pays fournisseurs.	Définir des échelles salariales dans les autres pays fournisseurs.

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
	<p>D6. S'engager à entreprendre une augmentation par étapes des salaires jusqu'à atteindre le niveau vital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec d'autres acheteurs (éventuellement au travers d'une IM) pour identifier des usines de fournisseurs où les acheteurs participants contrôlent conjointement plus de 75% de la production sur une base régulière; • Faciliter l'établissement de structures de négociation pour permettre aux directions d'usines et au(x) syndicat(s) d'intégrer l'élément de salaire vital dans la structure de rémunération existante au niveau de ces usines; • Négocier individuellement avec la direction des usines sur les mesures requises pour atteindre un objectif du salaire vital proportionnel à la part de chaque acheteur dans la production. 	●		●	Identifier les fournisseurs et amorcer des négociations	Etablir une norme de salaire vital dans au moins 25% des usines de fournisseurs.
	<p>D7. Dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, accorder la préférence aux fournisseurs qui atteignent régulièrement des niveaux de conformité plus élevés eu égard à l'échelle salariale de la région.</p>	●		▼	Identifier, à l'aide de preuves documentées, toutes augmentations salariales mesurables dans chaque pays fournisseur.	Identifier, à l'aide de preuves documentées, toutes autres augmentations salariales mesurables dans chaque pays fournisseur.
	<p>D8. Entreprendre une ou plusieurs études indépendantes sur les méthodes de production allégée, pour déterminer si celles-ci sont à même de contribuer de façon viable à l'augmentation des salaires des travailleurs, en augmentant le rendement sans toutefois entraîner des répercussions adverses telles que l'augmentation du rythme et du temps de travail et des efforts physiques exigés des travailleuses et travailleurs.</p>			●	●	

Demandes PlayFair 2008:	Action	Responsabilité principale			Objectifs	
		Acheteur	Fournisseur	IM	Vancouver 2010	Londres 2012
	D9. Surveiller le recours aux objectifs de production au niveau des usines des fournisseurs pour assurer que toute révision à la hausse des objectifs de production soit précédée d'une mise à niveau effective des équipements, des processus et des compétences professionnelles. S'assurer que les augmentations salariales ne donnent pas lieu, en contrepartie, à une révision à la baisse des autres droits des travailleurs.	▼	●	▼	●	En cours
	D10. Préconiser et/ou soutenir les plaidoyers auprès des gouvernements nationaux en faveur d'une augmentation du salaire minimum qui soit en conformité avec les termes de la Convention 131 de l'OIT	●	●	●	●	En cours

Références bibliographiques

- ¹ Nomura Securities Co Ltd. Asia Weekly: Economic Impact of the Beijing Olympics. Tokyo, 15 August, 2007. p.11
- ² Scott, Andrew. "Courtesy of World Cup sponsorship, adidas' sales soar", *Promo Xtra Magazine*, 10 August, 2006
- ³ http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/ffprojects/ip-401_06e_tv_2658.pdf
- ⁴ Union of European Football Associations (UEFA) at www.uefa.com/competitions/euro/organisation/kind=128/newsid=312747.html. See also www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=160727
- ⁵ Beijing Olympic Organizing Committee (BOCOG) at <http://en.beijing2008.cn/53/66/column211716653.shtml>
- ⁶ http://marketpublishers.com/report/abstract/services/travel_leisure/china_sporting_goods_industry_report_2006_2007.html#rep_title
- ⁷ Morgan Stanley Research. China Branded Sports Apparel and Footwear: A Race to the Finish Line. 31 August, 2007, p.5
- ⁸ Just-style.com "US: Nike Q1 profit surges 51% on strong international sales", 21 September, 2007
- ⁹ McKenna, Barrie. "Nike shifts from the rink to the soccer pitch", *Globe and Mail*. 24 October, 2007
- ¹⁰ Brewin Dolphin Securities. Umbro. 5 December 2006
- ¹¹ Nomura Securities Co Ltd. Asia Weekly: Economic Impact of the Beijing Olympics. Tokyo, 15 August, 2007. p.6
- ¹² Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 March, 2008. p.3
- ¹³ Just-style.com. "CHINA: Nike opens flagship China store" 6 August, 2007
- ¹⁴ World Federation of Sporting Goods Industries. New times – new challenges and opportunities. International Handbook 2005, p26
- ¹⁵ China Economic Review. "adidas to double mainland outlets" 27 June, 2007
- ¹⁶ Muller, Thomas. "adidas profit gains on cost savings after Reebok buy" Bloomberg.com. 8 November, 2007
- ¹⁷ China Economic Review. "Sportswear maker Li Ning's Olympic marketing strategy is precision-planned and very ambitious", August 2007
- ¹⁸ Credit Suisse. Adidas AG. 26 October, 2006
- ¹⁹ Hu, Bei. "Anta plans \$405 million IPO, Rockets Owner to invest", Bloomberg. 20 June, 2007.
- ²⁰ http://www.yueyuen.com/press_file/4Q2007-press.pdf, http://www.yueyuen.com/press_file/FY2005-press.pdf, http://www.yueyuen.com/press_file/4Q2006-press.pdf
- ²¹ DZ Bank. Adidas and Puma should get off to a good start in 2007. 5 September, 2006
- ²² Madden, Normandy. "Sponsoring the Games: Marketing plans shaping up". AdAge China. 14 February, 2007
- ²³ Associated Press, "adidas agrees bumper 2012 deal", 20 September, 2007
- ²⁴ Scott, Andrew. "Courtesy of World Cup sponsorship, adidas' sales soar", *Promo Xtra Magazine*, 10 August 2006
- ²⁵ Goff, Steven. "MLS reaches sponsorship agreement with adidas", Washington Post, 5 October 2004
- ²⁶ Credit Suisse. Adidas AG. 26 October, 2006
- ²⁷ China-Britain Business Council. "Sportswear for all" at www.cbcc.org/the_review/review_archive/sectors/8.html
- ²⁸ Nike. 10-K Filing, 31 May 2007
- ²⁹ CIBC. The Goddess spreads her wings, 26 September 2006
- ³⁰ CIBC. The Goddess spreads her wings, 26 September 2006
- ³¹ Data from company annual reports
- ³² Nike, Inc. Form 10-K, 27 July 2007. p5
- ³³ Citigroup. Yue Yuen — Shoes to Choose. 16 November 2004
- ³⁴ Montero, D. "Nike's dilemma: Is it doing the right thing wrong?" *Christian Science Monitor*, 22 December 2006. <http://www.csmonitor.com/2006/1222/p01s03-wosc.html>
- ³⁵ Nike, Inc. Form 10-K, 27 July 2007. p5
- ³⁶ http://www.adidas-group.com/en/sustainability/suppliers_and_workers/our_supply_chain/default.asp

-
- 37 Fair Labor Association. 2007 Annual Public Report. p93
- 38 Fair Labor Association. 2007 Annual Public Report. p122
- 39 Korea Times. Dada Captures 27 Pct of Global Hat Market. 28 September, 2002
- 40 <http://www.flexfit-headwear.com/pages/aboutus.htm>
- 41 HSBC. Li & Fung. 15 June 2006
- 42 ABN-AMRO. Yue Yuen Industrial Holdings. 18 January 2006
- 43 Connor, Tim, and Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International, 2006. p3
- 44 See, for example, Nike FY04 Corporate Responsibility Report, adidas Connected by Football, p. 17, Fair Labor Association, “FLA 3.0: Toward Sustainable Compliance”, at http://www.fairlabor.org/about/fla_30_-_toward_sustainable_compliance
- 45 For example, see Nike. FY05-06 Corporate Responsibility Report, p.8 or adidas. Sustainable Compliance Guideline. November 2005. p.5
- 46 Connor, Tim, and Kelly Dent. Offside!. p.58-61
- 47 See www.fairfactories.org
- 48 See Nike. FY05-06 Corporate Responsibility Report, pp43-44, and adidas-Salomon response to Oxfam letter, 12 and 20 August 2005, cited in Connor, Tim and Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International, 2006, p76
- 49 MSN. Maquila Solidarity Update, February 2008, p7
- 50 Worker Rights Consortium. Assessment re Jerzees Choloma (Honduras). 3 October 2007. Available at: http://www.workersrights.org/Freports/Jerzees_Choloma_Report_10-03-07.pdf
- 51 Junya Yimprasert. Football Workers in Thailand. Thai Labour Campaign, Updated 6 February 2008
- 52 Fair Labor Association. PAXAR: Collective Bargaining Details and Reactions. 10 March 2007. Available at: http://www.fairlabor.org/all/complaint/Reports/Paxar_report_3.13.07.pdf
- 53 Connor, Tim. Rewriting the Rules: The Anti-Sweatshop Movement; Nike, Reebok and adidas' Participation in Voluntary Labour Regulation; and Workers Right to Form Trade Unions and Bargain Collectively. 2008, unpublished, pp229-232
- 54 Connor, Tim. pp242-248
- 55 Connor, Tim and Kelly Dent. pp. 41-42
- 56 Factories 11,12,14,18,19, Play Fair research
- 57 Fair Labor Association. Tracking Chart 010032398E. 2006
- 58 Fair Labor Association. Tracking Chart 12023286BV. 2007
- 59 Thai Centre for Labour Rights research, interview with 4 workers and one line supervisor, 12 August 2006
- 60 Factories 5 and 14, Play Fair research
- 61 Factories 8, 9, 18, 19, 20, Play Fair research
- 62 Interviews with six workers from BPG I and three workers from BPG II by Sam Maher, Labour Behind the Label Coalition, Jakarta, 9 December 2007
- 63 Worker Rights Consortium. PCCS Garment: Findings, Recommendations and Status Report. 15 January 2008. pp5-7
- 64 Better Factories Cambodia. Quarterly Newsletter. No. 6, October 2006, p1
- 65 Better Factories Cambodia. 19th Synthesis Report on Working Conditions in Cambodia's Garment Sector. 31 October 2007.p.14
- 66 Better Factories Cambodia. 18th Synthesis Report on Working Conditions in Cambodia's Garment Sector. 31October 2007. p.14
- 67 ND Daily. “I feel like I've been sold up the river”, 21 November 2007. http://www.nddaily.com/G/html/2007-11/21/content_315110.htm
- 68 Junya Yimprasert, “Football Workers in Thailand,” Thai Labour Campaign, Updated 6 February 2008
- 69 Cambodian Arbitration Council. Arbitral Award 10/03. July 23, 2007. p.2 and Cambodian Arbitration Council. Arbitral Award 02/04. April 16, 2004. pp11-12
- 70 Jeong, Han Lee. South Korea: Key Limits on Employer Latitude in Structuring Workforce. Bae, Kim & Lee LLC. 20 March 20 2007. <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=46866>

-
- 71 China Labour Bulletin. Press Release. 29 June, 2007. <http://www.clb.org.hk/en/node/46541>
- 72 Global Labor Strategies. Behind the Great Wall of China: US Corporations Opposing New Rights for Chinese Workers. October 2006. p4
- 73 Global Labor Strategies. Undue Influence: Corporations Gain Ground in Battle Over China's New Labor Law. March 2007. pp14-20
- 74 Tsang, Denise. "Legislators in plea to Beijing over new trade, labour laws" *South China Morning Post*, 3 March 2008.
- 75 Nike, Inc. Letter to James Zimmer, Chair, American Chamber of Commerce, China. 17 January 2007. p.3
- 76 Connor, Tim. p256
- 77 ND Daily. "New labour law evaded: Shoe factory closes, dismisses workers." 23 November 2007. Available at: http://www.nddaily.com/B/html/2007-11/23/content_317764.htm
- 78 Clean Clothes Campaign. "Nike Supplier Closes Union Factory, Shifts Work to Vietnam" in *Peacework Magazine*, October 2007. Available at: <http://www.peaceworkmagazine.org/nike-supplier-closes-unionized-factory-shifts-work-vietnam>
- 79 Reported in IHLO. "Give it or we leave it: migrant workers' quest for higher legal minimum wages", November 2007. Available at: <http://ihlo.org/LRC/WC/281107.html>
- 80 China Labour Watch, Statement in response to Adidas' reply towards China Labor Watch's recent report. 13 December 2007. <http://www.chinalaborwatch.org/20071213statement.htm>
- 81 China Labour Bulletin. Wages in China. 21 February 2008. <http://www.china-labour.org.hk/en/node/100206>
- 82 Morgan Stanley Research. China Branded Sports Apparel and Footwear. 31 August 2007. p.23
- 83 Factory 8, Play Fair research
- 84 Siegmann, Karin Astrid. Case Study: Soccer Ball Production for Nike in Pakistan. Unpublished draft, 12 November 2007
- 85 US Department of State. Country Reports on Human Rights Practices, 2006. 6 March 2007. <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2006/78769.htm>
- 86 R.P.I.R. Prasanna and B.Gowthaman. Sector-Specific Living Wage for Sri Lankan Apparel Industry Workers. ALaRM, December 2006. p.19. Wage levels cited are 2005 data. Available at: <http://www.cleanclothes.org/publications/06-12-31.htm>
- 87 *ibid.* p.23.
- 88 Samaraweera, Dilshani. "Garment workers demand 'living wage'", Just-style.com, 3 October 2007.
- 89 Symon, Andrew. "Inflation tests Vietnam's growth", Asia Times, 18 mars 2008. http://www.atimes.com/atimes/Southeast_Asia/JC18Ae02.html
- 90 Miller, Doug and Williams, Peter. What Price a Living Wage (DRAFT December 2007 – unpublished)
- 91 Lally, Ann. Wages in Turkey's Garment and Textile Sector. JO-IN Project, July 2005. p20
- 92 Data from Worker Rights Consortium, 2007.
- 93 <http://www.fairlabor.org/faq#sq9>
- 94 Fair Labor Association. Issues and Comments on the DSP. 16 February 2006
- 95 Birnbaum, David. "How factories can ease the cost squeeze." Just-style.com, 3 October 2006
- 96 USITC import data. US Custom prices per pair, adjusted for average annual exchange rates for each exporting country.
- 97 Tuan, Ngo. "Indonesia: 2007 footwear exports seen below targets", just-style.com, 17 September 2007
- 98 International Labour Organization. Cambodian garment industry: one year later. May 2006
- 99 Loo, Ken. Letter to Mr. Chea Mony, President, Free Trade Union. January 3, 2008. Given that this was in response to a threat from the union to strike for a 10% increase in the minimum wage, the exact figure should be taken with a grain of salt.
- 100 Birnbaum, David. "How factories can ease the cost squeeze." Just-style.com, 3 October 2006
- 101 Flanagan, Mike. "China in no rush to cut clothing prices" just-style.com, 12 December 2005
- 102 Interview by Play Fair researchers with sporting goods manufacturers in Jalandhar, December 19-20, 2007
- 103 Interview by Play Fair researchers with Raghunath Singh Rana
- 104 Interview by Play Fair researchers with home-based workers in Jalandhar, December 20, 2007
- 105 Jo-In Project. Draft Code of Labour Practice
- 106 Brown, Garrett and O'Rourke, Dara. "Lean Manufacturing Comes to China". *International Journal on Occupation and Environmental Health* 2007: 13. p251

-
- 107 Ibid, p252
- 108 Ibid, p254
- 109 Ibid
- 110 Impactt Limited. Changing Over Time: Tackling Supply Chain labour issues through business practice. 2004, p18
- 111 Locke Richard, Romis Monica. Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organisation and Labor Standards in Two Mexican Garment Factories. MIT Sloan School of Management, Winter 2007, p56
- 112 Ibid, p59
- 113 Nike. FY06-06 Corporate Responsibility Report. p.48
- 114 *Indian Express* 27 August 1997
- 115 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007
- 116 President David Tsai cited in: Hung, Alice, "Shoe maker Pou Chen keeps one foot on Taiwan terrain" In *Indian Express Newspaper*. 25 August 1997
- 117 This section is based on: Merk, Jeroen, (2008)"Restructuring and Conflict in the Global Athletic Footwear Industry: Nike, Yue Yuen and Labour Codes of Conduct, in: Taylor, Marcus (ed.) Global Economy Contested: Finance, Production and the International Division of Labour, Routledge, 2008
- 118 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007, p108-110
- 119 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007, p15
- 120 Bloomberg news 26 February 2001
- 121 Li Qiang. Nike, Adidas, Reebok and New Balance Made in China, China Labor Watch. Hong Kong. 2002
- 122 Li Qiang. Nike, Adidas, Reebok and New Balance Made in China, China Labor Watch. Hong Kong. 2002
- 123 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p10, 23
- 124 Play Fair research, January 2008
- 125 Edington, Juliet Consultations with Footwear Factory Workers (Report of a Pilot Study) Action Aid Vietnam, Hanoi. 2001
- 126 Rothenberg-Aalami, Jessica. 'Coming full circle? Forging missing links along Nike's integrated production networks', *Global Networks* 4, 4. 2004. pp335-354
- 127 *India Business Insight*, 8 June 2007
- 128 Taiwan Economic News, "Pou Chen, Feng Tay posted mixed growth in 5-month revenue". 10 June, 2002
- 129 UBS Warburg. Yue Yuen Industrial, 17 May 2002, p5
- 130 UBS Warburg. Yue Yuen Industrial, 17 May 2002, p5
- 131 Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 March 2008. p18
- 132 Morgan Stanley Research. China Branded Sports Apparel and Footwear. 31 August 2007. p61
- 133 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p14
- 134 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p49
- 135 Deutsche Bank, Mid/Small Caps Yue Yuen. 30 November 2004
- 136 ABN-AMRO. Yue Yuen Industrial Holdings. 18 January, 2006
- 137 *Financial Times*, 4 February 2003
- 138 cited in: Manning, Jeff. "Huge subcontractors find they must dance the tune Nike calls Suppliers are dependent on – and increasingly monitored by - the footwear and apparel giant", *The Oregonian staff*, 17 September 2000
- 139 see for instance: Kwan, Alice. "Producing for Nike and Reebok" Hong Kong Christian Industrial Committee, April 2000, or Li, Q., "Nike, Adidas, Reebok, and New Balance Made in China" China Labor Watch, Hong Kong, 2002 available at: <http://www.chinalaborwatch.org/>
- 140 Factory 12, Play Fair research, 2007.
- 141 Factory 12, Play Fair research, 2007
- 142 Factories 2, 3, 4, 18, Play Fair research, 2007
- 143 Factories 12, 14, Play Fair research, 2007
- 144 Factory 1, Play Fair research, 2007
- 145 Factories 3, 17, 18, Play Fair research, 2007

-
- 146 Factories 14, 16, 17, Play Fair research, 2007
- 147 Factory 3, 8, 17, Play Fair research, 2007
- 148 Factory 10, Play Fair research, 2007
- 149 Report of a workshop held in Jakarta by the ITGLWF 16-17 March 2008 (unpublished)
- 150 Factories 3, 10, 12, 13, 17, Play Fair research, 2007
- 151 Factories 3, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, Play Fair research, 2007
- 152 Factory 17, Play Fair research, 2007
- 153 factory 12, Play Fair research, 2007
- 154 Report of a workshop held in Jakarta by the ITGLWF 16-17 March 2008 (unpublished)
- 155 Factories 3, 12, Play Fair research, 2007
- 156 Factory 3, Play Fair research, 2007
- 157 Factories 3, 13, 15, 16, 17, 19, 20, Play Fair research, 2007
- 158 Factory 6, 16, 17, Play Fair research, 2007
- 159 Factories 1, 3, 11, 12, 15, Play Fair research, 2007
- 160 Factories 8, 9, 10, 11, Play Fair research, 2007
- 161 Labour Law, Article 3. See also Zhuji City Government Office Opinion on the Strengthening of Social Insurance Fee Collection, Zhuzhengbanfa. No. 50, Section 1. 2007
- 162 Factories 2, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 15, 18, 19, 20, Play Fair research, 2007
- 163 Anh Thu-Hoang Nam. Talk Around Town. Vietnam News. 12 April 2006. Available at: <http://vietnamnews.vnagency.com.vn/showarticle.php?num=01TAL120406>
- 164 Factory 4, Play Fair research, 2007
- 165 factory 15, Play Fair research, 2007
- 166 Factory 16, Play Fair research, 2007
- 167 Factory 8, Play Fair research, 2007
- 168 Factory 10, Play Fair research, 2007
- 169 Miller, D. 'Preparing for the long haul: Negotiating International Framework Agreements in the Global Textile, Garment and Footwear Sector', *Global Social Policy*, 4 (2), 2004. pp215-239
- 170 Sports Goods Industry in India, available at <http://www.sporting-goods-industry.com/manufacturing-region-india/>
- 171 Donnelly, Peter and Leanne Petherick, "Workers' Playtime? Child Labour at the Extreme of the Sporting Spectrum," in *Sport, Civil Liberties and Human Rights*, Richard Giulianotti and David McArdle eds., Routledge 2006, pp9-30, at pp11-12
- 172 *Jalandhar Online*, official website of the city of Jalandhar, available at http://jalandhar.nic.in/html/sports_goods_industry.htm
- 173 E.g. Mahmud, Sarmad. "Soccer Ball Industry Seeks R&D Facilities," in *The Business Recorder*, 29 December 2006
- 174 Industry Overview, Sports Goods Industry in India, available at <http://www.sporting-goods-industry.com/manufacturing-region-india/>
- 175 Website of the Indian Sports Goods Raw Materials Expo 2008. <http://www.sportsbsm.com/About%20the%20Expo.html>
- 176 Centre for Education and Communication. "Labour Rights and Sportswear Production in India: A Study of the Soccer Ball Industry in Jalandhar," February 2008, p8
- 177 Sporting goods manufacturer in Jalandhar who was guaranteed anonymity, henceforth Sporting Goods Manufacturer. Interviewed by Play Fair researchers. 20 December 2007
- 178 Ibid
- 179 Home-based workers in Jalandhar. Interviewed Play Fair researchers. 20 December 2007
- 180 Centre for Education and Communication, pp19-20
- 181 Interview with Sporting Goods Manufacturer
- 182 Khan, Farzad R., Kamal A. Munir and Hugh Willmott, "A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Post Colonial Impoverishment," *Organizational Studies* 2007; 28; 1055, p4

-
- 183 Centre for Education and Communication, p13
- 184 Centre for Education and Communication, pp34-35
- 185 Centre for Education and Communication, pp32-34
- 186 Interview with Ragesh Thapa. Interview with Sporting Goods Manufacturer
- 187 Interview with Ravi Purewal by Play Fair researchers, December 18-20, 2007
- 188 Centre for Education and Communication. p9
- 189 Centre for Education and Communication, p11
- 190 Centre for Education and Communication, p20-21
- 191 Centre for Education and Communication, pp19-20
- 192 Centre for Education and Communication, pp22-24
- 193 Centre for Education and Communication, pp27-32
- 194 Interview by Play Fair researchers with soccer ball manufacturer in Jalandhar, December 19, 2007; Centre for Education and Communication, p11
- 195 Centre for Education and Communication, p28
- 196 Interviews with current and former executives in sporting goods brands, between October and December 2007
- 197 Ibid.
- 198 In adidas supplier lists the company is known as Chang Ye Long
- 199 <http://www.hnyp.cn/detail/?id=85083> (Access date: 11 Jan 2008)
- 200 Play Fair research, December 2007
- 201 <http://www.104info.com.tw/comp/5551210000.htm#01> (Access Date: 12 Jan 2008)
- 202 Play Fair research, December 2007
- 203 Play Fair research, December 2007
- 204 Play Fair research, December 2007
- 205 Play Fair research, December 2007
- 206 Play Fair research, December 2007
- 207 Fuller, Thomas. "In a steamy Thai factory, soccer ball makers put their stamp on the World Cup," *International Herald Tribune*, 3 July 2006, available at <http://www.iht.com/articles/2006/07/02/business/ball.php?page=1>
- 208 Ibid.
- 209 Interview by Play Fair researchers with Andre Gorgesmans
- 210 See Adidas, Product Info, +Teamgeist Match Ball, <http://www.shopadidas.com/product/index.jsp?productId=2172332> (last visited March 10, 2008)
- 211 Rawsthorn, Alice. "A quest for perfection for the most basic thing: A ball," *International Herald Tribune*, 26 June 2006, at 19 (discussing the history of World Cup match balls)
- 212 Ibid.; see also Bruno Giussani, "A Face-Lift for Soccer Balls," *BusinessWeek.com*, 7 April 2006, available at http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2006/id20060407_132857.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_euroscan
- 213 Junya Lek Yimprasert, "The Life of Football Factory Workers in Thailand," Thai Labour Campaign, 30 June 2006
- 214 Adidas response to "The Life of Football Factory Workers in Thailand". 25 July 2006. Available at: <http://www.cleanclothes.org/companies/adidas06-07-25.htm>
- 215 <http://www.cleanclothes.org/companies/adidas06-07-25.htm>
- 216 Junya Lek Yimprasert, "The Life of Football Factory Workers in Thailand," Thai Labour Campaign, 30 June 2006, p9
- 217 Junya Yimprasert, "Football Workers in Thailand," Thai Labour Campaign, Updated 6 February 2008
- 218 Junya Yimprasert. Football Workers in Thailand. Thai Labour Campaign, Updated 6 February 2008
- 219 Mikasa. Response to Thai Labor Campaign (2006) report. p.3
- 220 Junya Yimprasert, "Football Workers in Thailand," Thai Labour Campaign, Updated 6 February 2008, p12
- 221 Junya Yimprasert. Football Workers in Thailand. Thai Labour Campaign, Updated 6 February 2008

-
- ²²² Locke, Richard, Fei Qin and Alberto Brause. “Does Monitoring Improve Labor Standards: Lessons from Nike” in *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 61, No.1. October 2007
- ²²³ Nova, Scott. Memo to Primary Contacts at WRC Affiliate Colleges and Universities. January 30, 2008
- ²²⁴ Nova, Scott. Memo to Primary Contacts at WRC Affiliate Colleges and Universities. January 30, 2008
- ²²⁵ Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 March 2008. p.22
- ²²⁶ Worker Rights Consortium. PCCS Garment: Findings, Recommendations and Status Report. 15 January 2008. p8
- ²²⁷ Email from adidas, 2005, cited in Connor, Tim and Kelly Dent. *Offside! Labour rights and sportswear production in Asia*. Oxfam International, 2006, p76.
- ²²⁸ Adidas response to “The Life of Football Factory Workers in Thailand”, 2006. Available at: <http://www.cleanclothes.org/companies/adidas06-07-25.htm>
- ²²⁹ “Jo-In Explanatory Note on the Treatment of the Living Wage Common Code Element during the Jo-In Pilot Project in Turkey’s Garment Industry – 2006-2007,” www.jo-in.org/pub/docs/Jo-In-%20Explanatory%20Note%20for%20Living%20Wages.pdf.
- ²³⁰ Jo-In Interim Report, May 2007, p19, www.jo-in.org/english/belgeler.asp
- ²³¹ Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 March 2008. p.7
- ²³² Miller, Doug and Peter Williams. What Price a Living Wage? Unpublished draft, 25 September 2007
- ²³³ The 2004 *Programme of Work* is available at www.fairolympics.org/background/programme_of_work.pdf



www.itglwf.org



www.cleanclothes.org/



ITUC CSI IGB

INTERNATIONAL TRADE UNION CONFEDERATION
www.ituc-csi.org/