

RAPPORT FINAL – Le 18 février 2004

Version provisoire

# **JOUEZ LE JEU POUR LES J.O.**

**Respectez les droits des travailleurs  
de l'industrie des articles de sport**

## Remerciements

Le présent rapport est le fruit d'une collaboration approfondie entre Oxfam, la Campagne Clean Clothes, Global Unions et, en particulier, la Confédération internationale des syndicats libres et la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir. Il nous incombe de souligner le rôle primordial joué par les enquêteurs dans les six pays examinés. Nous souhaitons remercier, en particulier, tous les travailleurs et directeurs d'usines qui ont partagé avec nous leurs expériences et leurs perspectives tout au long de cette recherche. Nous souhaiterions, du reste, remercier les représentants d'entreprises pour le temps et les efforts qu'ils ont consacrés aux interviews destinées au présent rapport, produit par le Novib Oxfam (Pays Bas): Glenn Bennet, Evelyn Ulrich et Frank Henke pour Adidas; Reiner Hengstmann, Reiner Seiz et Stefan Seidel pour Puma; Maria Eitel et Hannah Jones pour Nike; et Lesley Roberts de Pentland Group.

L'information contenue dans ce rapport « Jouez le jeu pour les J.O. » est basée sur des études de fond réalisées avec le concours d'organisations partenaires dans six pays (la Bulgarie, le Cambodge, la Chine et Taiwan, l'Indonésie, la Thaïlande et la Turquie) Nous souhaiterions témoigner notre plus profonde gratitude à l'ensemble des protagonistes et auteurs de ces études approfondies : Bhumika Muchlala, Chen Yi-chi, Engine Sedat Kaya, Lek Ymprasert, Lyndsay Cunliffe, Rosanna Barbero, Tim Connor, et le personnel de BEPA.

Nous n'oublions pas les contributions de Sumi Dhanarajan (comme auteur principal) et des personnes suivantes : Duncan Pruett, Dwight Justice, Ineke Zeldenrust, Tim Connor, Doug Miller, Kate Raworth et Kevin Watkins

Enfin le rapport n'eût pas été réalisable sans le soutien et les conseils de Adrie Papma, Alison Woodhead, Angus Cleary, Ashvin Dayal, Alex Renton, Bernice Romero, Catherine Robinson, , Esther de Haan, Gemma Freedman, Gerard Steehouwer, Henk Campher, Joss Saunders, Justin Forsyth, Katherine Daniels, Kiko Perez, Lek Ymprasert, Liz Leaver, Maggie Burns, Martia Hutjes, Marlies Filbri, Martin Kalungu-Banda, Mary Sue Smiaroski, Mike Bird, Penelope Gorman, Phan Wanabriboon, , Thalia Kidder, Trini Leung, Sam Gurney et la fédération syndicale GSBI, et autres partenaires de Oxfam Community Aid Abroad en Indonésie qui ont aidé cette recherche.

Publié pour la première fois par Oxfam - Langue d'origine : anglais - . © Oxfam , CCC, CISL 2004.

Tous droits de reproduction réservés. La reproduction sur quelque support que ce soit du présent ouvrage est autorisée à titre gracieux dans le cadre d'actions de sensibilisation, de campagnes ou d'éducation. Reproduction interdite pour la revente. Les détenteurs des droits souhaitent être informés d'une telle utilisation pour évaluer l'impact de la publication. Dans tous les autres cas, il est interdit de reproduire, de traduire et d'adapter intégralement ou partiellement le présent ouvrage sur quelque support que ce soit sans l'autorisation des éditeurs.

Des copies de ce rapport et des informations complémentaires peuvent être téléchargées à l'adresse [www.faiolympics.org](http://www.faiolympics.org) - Oxfam GB, 274 Banbury Rd, Oxford OX 27 DZ - Email : [oxfam@oxfam.org.uk](mailto:oxfam@oxfam.org.uk) . Oxfam GB est enregistré comme une charité (no. 202918) et est une membre de Oxfam International. Un fichier de cette publication est disponible à la Bibliothèque Britannique

Le réseau Clean Clothes Campaign (CCC) (Campagne Vêtements propres) est une coalition internationale d'associations de consommateurs, de syndicats, de chercheurs, de militants des droits de l'homme et de solidarité internationale, et de bien d'autres associations. Cette coalition lutte pour l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie mondiale du vêtement. Basée dans 11 pays européens, la Clean Clothes Campaign réunit environ 250 associations et travaille étroitement avec des organisations partenaires dans de nombreux pays producteurs de vêtements. <http://www.cleanclothes.org>

Oxfam est une confédération reconnue d'organisations affiliées travaillant dans plus de 100 pays afin de trouver des solutions durables à la pauvreté et à l'injustice. Les affiliés Oxfam coopèrent avec d'autres pour construire un mouvement mondial de citoyens menant campagne en faveur des droits économiques et sociaux. Oxfam est convaincu que pour qu'un monde juste et durable soit possible, la croissance économique doit être contrebalancée par l'équité sociale.

Les affiliés Oxfam qui participent à la campagne internationale 'Play Fair at the Olympics' sont Oxfam America, Oxfam en Belgique, Oxfam Canada, Oxfam Community Aid Abroad (Australie), Oxfam GB (Royaume Uni), Intermón Oxfam (Espagne), Oxfam Irlande, Novib Oxfam (Pays Bas) , Oxfam Nouvelle Zélande, Oxfam Québec et Oxfam Allemagne.

Le groupement "Global Unions" (Syndicats mondiaux) regroupe les plus grandes organisations du mouvement syndical, comme :

- la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) qui représente la plupart des centrales syndicales nationales. La CISL représente 151 millions de travailleurs au travers 233 organisations affiliées dans 152 pays et territoires des cinq continents;
- la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir, et les neuf autres fédérations syndicales internationales (FSI), qui organisent les syndicats par profession (EI, ICEM, FIJ, ISP, ITF, FITBB, FIOM UITA et UNI – voir le site <http://www.global-unions.org>);
- la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (CSC-OCDE).

---

**E**n août 2004, les athlètes du monde se retrouveront à Athènes pour participer aux Jeux Olympiques d'été. Les sociétés internationales d'articles de sport vont dépenser des sommes fabuleuses pour que leurs produits soient associés à l'idéal olympique. Des images des événements olympiques, sur lesquelles apparaîtront les logos des marques, seront retransmises par les télévisions du monde entier.

*Le développement du commerce international des articles de sport se fait sous les auspices de géants du secteur comme Nike, Adidas, Reebok, Puma, Fila, ASICS, Mizuno, Lotto, Kappa et Umbro, et occupe des millions de travailleurs, principalement des femmes. De la Chine à la Turquie, en passant par l'Indonésie ou la Bulgarie, ces travailleurs font les produits qui sont vendus par des détaillants partout dans le monde. Ils travaillent de longues heures durant, dans des conditions pénibles pour gagner des salaires des misères sans la moindre sécurité d'emploi. Les droits de former des syndicats et d'y adhérer ou encore d'engager des négociations collectives sont systématiquement bafoués.*

*Ce rapport soulève des questions primordiales sur le secteur international des articles de sports, questions qui nous plongent au cœur des débats sur la pauvreté, sur les droits des travailleurs, sur le commerce et sur la mondialisation. "L'Olympisme", selon les termes de la Charte Olympique, "se veut créateur d'un style de vie fondé sur le respect des principes éthiques fondamentaux universels." Ce rapport démontre que les pratiques commerciales de la plupart des sociétés de sport vont à l'encontre à la fois de l'esprit et des termes de la Charte. Or, le mouvement olympique, Comité international en tête, a fait preuve d'une remarquable discrétion sur ces infractions.*

*Vous pouvez nous aider à mettre un terme à cette violation de la Charte Olympique. Consultez le site [www.ethique-sur-etiquette.org](http://www.ethique-sur-etiquette.org) et joignez-vous à la campagne internationale pour le respect des droits des travailleurs dans l'industrie des articles de sport.*

---

## TABLE DES MATIERES

### Résumé

### Introduction

- 1 Travailler plus vite, plus longtemps, pour moins d'argent**  
**Horaires de travail d'enfer**  
Salaires de misère  
Employées oui – mais aux conditions les plus précaires  
Malmenées, humiliées, injuriées  
Les syndicats lésés
- 2 Les bénéfiques en prime, les droits à la trappe**  
L'industrie mondiale d'articles de sport  
Faire des bénéfiques dans un marché régi par la concurrence  
Comment achètent les acheteurs  
Flexibilité et intransigeance : la réponse des fournisseurs  
A qui la responsabilité ?  
Jouez le jeu pour les travailleurs
- 3 Jouons le jeu**  
Faisons la différence

### Annexe

### Notes

## Résumé

**Au mois d'août 2004, les athlètes du monde entier convergeront sur Athènes, où se célébreront les Jeux olympiques d'été. De nouveaux records seront battus. Les concurrents courront plus vite, sauteront plus haut et lanceront plus loin que jamais auparavant. Les entreprises mondiales d'articles de sport consacreront, quant à elles, d'énormes quantités d'argent à la promotion de leurs produits en les associant à l'idéal olympien. Les télévisions du monde entier transmettront les images des événements olympiques, où les marques seront plus que jamais sous les feux des projecteurs.**

Ce rapport explore la réalité cachée derrière ces marques et pose des questions fondamentales concernant l'industrie mondiale d'articles de sport, des questions qui vont droit au cœur du débat sur la pauvreté, les droits des travailleurs, le commerce et la mondialisation. L'« *Olympisme* », si l'on se rapporte au texte de la Charte olympique, « *se veut créateur d'un style de vie fondé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple et le respect des principes éthiques fondamentaux universels* ». Nous démontrons que les pratiques commerciales des principales entreprises d'articles de sport enfreignent tant l'esprit que la lettre de la Charte. Dans cette industrie, les profits qu'amassent les entreprises sont générés aux dépens de la dignité, de la santé et de la sécurité d'hommes et de femmes vulnérables, résultant, par là-même, d'une violation des principes moraux universels. Comment expliquer, dès lors, que le Mouvement olympique et, en particulier, le Comité international olympique reste de marbre devant de telles exactions ?

L'expansion du commerce international d'articles de sport, menée sous les auspices d'entreprises colossales telles Nike, Adidas, Reebok, Puma, Fila, ASICS, Mizuno, Lotto, Kappa et Umbro, a entraîné l'embauche de millions de personnes, principalement des femmes. De la Chine à l'Indonésie, de la Turquie à la Bulgarie, on les voit couper, piquer, assembler et emballer des marchandises qui seront vendues au travers de chaînes mondiales de distribution. Loin des feux des projecteurs qui inonderont le Stade olympique d'Athènes, ils sont les acteurs d'une lutte épique bien particulière : la lutte pour la survie. Ils sont contraints à des heures de travail excessives, des salaires de misère, des conditions de travail précaires, souvent sans la moindre sécurité d'emploi. Le droit de constituer des syndicats et d'y adhérer et le droit de mener des négociations collectives sont systématiquement bafoués.

Si l'exploitation des travailleurs était une discipline olympique, les géants du commerce d'articles de sport ne manqueraient pas d'être représentés sur le podium. Alors que l'industrie se targue de son adhésion à certains principes des plus élevés, consignés dans des codes de conduite, la dynamique de concurrence que génèrent ses pratiques

commerciales a, en réalité, pour effet d'aboutir à des conditions de travail qui relèvent de l'exploitation. De millions de travailleurs se voient ainsi exclus de tout partage équitable de la richesse dont ils sont, eux-mêmes, la source. Ces travailleurs sont confinés dans la misère tandis que l'industrie des articles de sport s'oriente vers un modèle de mondialisation qui génère l'insécurité et la vulnérabilité pour la majorité et la prospérité pour une minorité.

Le modèle commercial qui propulse le processus de mondialisation à l'heure actuelle est au cœur du problème. Ce modèle est fondé sur le recours aux pressions concurrentielles en matière de coûts de production, l'exigence d'une livraison rapide et flexible et la délocalisation constante de la production en quête du moindre coût. Les millions de travailleurs employés dans les entreprises mondiales d'articles de sport sont inextricablement liés aux marchés de consommateurs par le biais de longues chaînes d'approvisionnement et de réseaux complexes d'usines et de sous-traitants. La dynamique du marché a pour effet que les entreprises mondiales sont en mesure d'exiger de leurs fournisseurs qu'ils cassent les prix, qu'ils écourtent les délais de livraison et qu'ils s'adaptent aussi rapidement que possible au rythme fluctuant des commandes. Inévitablement, les pressions qui en résultent se répercutent de haut en bas dans la chaîne d'approvisionnement, jusqu'aux travailleurs, principales victimes de la course vers le bas des salaires et des conditions de travail, qui voient leurs droits fondamentaux bafoués systématiquement.

La répression des droits légitimes des travailleurs de créer et d'adhérer à des syndicats et de mener des négociations collectives empêche nombre de ceux-ci de se défendre contre l'exploitation et les abus. Les obstacles sont considérables, qu'ils soient d'ordre administratif ou juridique ou qu'il s'agisse de l'absence d'un employeur légitime ou identifiable en tant que tel. Ces obstacles sont à lier à la complexité des chaînes d'approvisionnement ou parfois tout simplement à la crainte générée par l'intimidation et le harcèlement. Les travailleurs se voient exposés et vulnérables aux traitements abusifs, inhumains et dégradants des employeurs.

**La première partie** de ce rapport informe sur la dure réalité vécue par ceux et celles qui travaillent au bas de la chaîne d'approvisionnement. Cette documentation est basée sur des témoignages recueillis au cours d'entretiens avec 186 travailleurs dans six pays – Bulgarie, Cambodge, Chine, Indonésie, Thaïlande et Turquie. Les interviews font apparaître une récurrence de salaires affreusement bas, d'heures excessives de travail, de conditions de travail relevant de l'exploitation, de brimades, de harcèlement sexuel et d'abus physique et verbal. La participation aux activités syndicales est effectivement interdite. La liste ci-dessous reprend les pires violations des droits des travailleurs que notre enquête a permis de dévoiler :

- Indonésie : travailleurs agressés, menacés et harcelés pour leur participation aux activités syndicales,
- Bulgarie : imposition d'amendes ou licenciement en cas de refus des travailleurs de faire des heures supplémentaires,
- Dans les six pays concernés, les témoignages recueillis auprès de travailleurs employés dans la confection de vêtements de sport font état de journées de travail de 16 heures, six jours sur sept, particulièrement en périodes de pointe,
- Chine : des salaires pouvant baisser jusqu'à 12 dollars par mois en basse saison.

**La seconde partie** du rapport examine le marché mondial d'articles de sport, un marché qui, en 2002, a généré un chiffre d'affaires de 58 milliards de dollars. La concurrence croissante entraîne une compression marquée des coûts de production, à mesure que les entreprises cherchent à élargir leur part du marché par le biais d'une concurrence effrénée sur les prix : ainsi, le prix moyen d'une paire de chaussures de sport aux Etats-Unis est descendu de 41 à 36 dollars depuis 1997. Les fournisseurs sont, quant à eux, livrés à un marché qui se caractérise par une réduction des prix au détail, alors que les coûts de production sont en pleine augmentation. A titre d'exemple, un fournisseur hondurien d'articles de sports, qui produit pour plusieurs entreprises multinationales, a fait état d'une diminution de 23 pour cent du prix unitaire sur trois ans. Fatalement, les travailleurs se trouvant aux échelons les plus bas de la chaîne d'approvisionnement font les frais de cette compression des prix, à mesure que les patrons d'usines les obligent à travailler plus intensivement pour produire plus, dans des délais toujours plus réduits et pour des salaires toujours moindres.

Simultanément à cette réduction des prix, les fournisseurs ont été forcés de répondre à des pressions plus importantes. Le système traditionnel des commandes en gros s'est vu remplacé par un système où les usines sont tenues de fournir des quantités plus réduites répondant à des commandes mensuelles, voire hebdomadaires. Les délais de livraison ont été écourtés. Adidas, par exemple, prétend réduire de 120 à 90 jours ses délais de

livraison pour les tenues d'athlétisme. Au niveau de l'usine, ceci se traduit par des horaires de travail et des heures supplémentaires poussées à outrance, dans une course effrénée pour respecter les délais d'exportation des commandes.

Les entreprises mondiales d'articles de sport récusent les accusations de ceux qui affirment que leur mode de fonctionnement, à savoir la manière dont elles passent leurs commandes et négocient les réductions de prix, a des répercussions négatives sur les usines qui les fournissent. Comme il est mis en exergue dans ce rapport, le modèle commercial auquel répond l'industrie donne des indications claires aux fournisseurs en ce qui concerne les exigences du marché, privilégiant la création d'une main d'œuvre temporaire, à coût réduit et privée de l'exercice des droits fondamentaux des travailleurs.

Les gouvernements, soucieux d'attirer les investisseurs étrangers, embrassent ce modèle commercial en empiétant sur les droits des travailleurs et en proposant une main-d'œuvre meilleur marché et plus flexible. Le droit d'adhérer à un syndicat et de mener des négociations collectives est souvent le premier des droits dont les travailleurs sont privés, les laissant sans protection et à la merci de l'exploitation et des abus.

**La troisième partie** explore les facteurs qui peuvent expliquer l'absence d'améliorations tangibles sur le plan des conditions de travail au sein des chaînes d'approvisionnement des principales entreprises d'articles de sport. Et ce malgré les campagnes exhaustives qui ont été menées auprès de l'opinion mondiale, qui ont pourtant contribué, du moins en partie, à des prises d'engagements en matière d'éthique, notamment par le biais de l'adoption de codes de conduite. Trois facteurs principaux sont mis en exergue :

- **Les pratiques des entreprises ne sont pas à la hauteur des principes éthiques.** Les pratiques agressives auxquelles ont recours les entreprises à l'heure de passer commande sont en contradiction avec les engagements éthiques auxquels elles ont souscrit. Il n'est pas rare que le personnel chargé de passer les commandes ignore (ou ne se soucie guère de) l'impact qu'ont sur les travailleurs leurs exigences en matière de prix et de délais de livraison. Lorsqu'il s'agit de choisir entre la satisfaction de leurs clients et la protection des droits des travailleurs, les patrons d'usines optent inévitablement pour le premier cas de figure. Dans leur quête du meilleur prix et des délais de livraison les plus courts, les entreprises changent régulièrement de fournisseur. Au-delà du risque de délocalisations et de pertes d'emplois que suppose leur préférence pour des relations à court terme par rapport aux contrats à long terme avec les fournisseurs, les pratiques des entreprises en matière d'achat ont une incidence directe sur les travailleurs.

- **Les modèles de surveillance présentent des lacunes.** Certaines entreprises font acte de mauvaise foi quant aux engagements qu'elles prennent en matière de respect des normes du travail. Notre

enquête a permis de démontrer qu'un certain nombre d'entreprises qui ont, en principe, souscrit à des codes de conduite, se soucient peu de leur mise en application. Quelles entreprises n'ont pas apporté la preuve d'une mise en œuvre en bonne et due forme de leurs codes de conduite dans les usines qui produisent pour leur compte. D'après les informations dont nous disposons, certains patrons d'usines se contentent de flouer les inspecteurs lorsque des audits sociaux sont effectués dans leurs usines et continuent à opérer comme d'habitude une fois l'inspection terminée. Une autre irrégularité inquiétante constatée dans le mode de fonctionnement des entreprises concerne l'absence de mesures correctives lorsque des violations des droits des travailleurs ont été constatées, preuves à l'appui. L'expérience nous montre que les audits et actions correctives qui omettent de consulter les travailleurs en personne, ont pour effet de limiter les améliorations substantielles ou durables sur le plan des conditions

de travail et des pratiques professionnelles. Le respect des procédures correctives en cas de violations des droits des travailleurs implique nécessairement que de telles procédures soient accessibles aux travailleurs concernés.

**- Les mauvaises pratiques d'une entreprise compromettent les bonnes pratiques des autres.**

Les marques de sport s'approvisionnent généralement auprès des mêmes fournisseurs. A mesure que les fournisseurs de cette industrie hautement compétitive se voient contraints de réduire leurs prix, d'écourter leurs délais de livraison et de rendre leurs effectifs plus flexibles, les rares entreprises qui tentent de faire respecter les normes du travail dans les usines se font éclipser par la majorité, qui se préoccupent peu du respect de ces normes dans leurs activités quotidiennes.

## **Jouez le jeu pour les J.O.**

Avec la publication de ce rapport et le lancement de la campagne **Jouez le jeu pour les J.O.**, le réseau Clean Clothes Campaign, Oxfam et Global Unions<sup>1</sup> prêtent leur concours à la lutte de longue haleine menée à l'échelon mondial par un mouvement constitué de travailleurs, de syndicats et d'organisations non gouvernementales, avec la participation de citoyens engagés. Nous avons choisi de porter cette question à l'attention de l'opinion à l'approche des Jeux olympiques d'Athènes en 2004 dans l'espoir que le mouvement olympique réaffirmera son engagement en faveur de la défense de la dignité humaine. Pour ce faire, il devra enjoindre l'industrie des articles de sport de promouvoir un commerce équitable, garantissant aux travailleurs employés dans ses chaînes d'approvisionnement des conditions décentes, justes et dignes.

Ce rapport se fonde sur l'idée que le mouvement olympique est en mesure d'assurer que l'industrie des articles de sport améliore les conditions et normes de l'emploi pour des millions de travailleurs. Au-delà de l'impératif moral, le Comité international olympique (CIO), en sa qualité de détenteur premier des droits d'usage du symbole olympique et protecteur de la marque olympique, peut et se doit, dès lors, d'aménager les changements nécessaires en incorporant dans les contrats de licence et de sponsoring des engagements concernant le respect des normes du travail. Il incombe au mouvement olympique d'user de son influence pour garantir aux travailleurs de l'industrie des articles de sport des conditions de travail équitables, dignes et sûres.

Alors que le rapport fournit des preuves documentées de l'incidence négative qu'ont sur les conditions de travail les activités de certaines entreprises dans l'industrie des articles de sport, la campagne publique, sous le mot d'ordre unique « **Jouez le jeu pour les J.O.** », visera plus particulièrement le CIO et des entreprises choisies auxquelles il incombe, étant donné la part du marché qu'elles détiennent et leur popularité parmi les consommateurs, de faire bien davantage pour assumer leurs responsabilités à l'égard des travailleurs employés dans leurs chaînes d'approvisionnement. Figurent au nombre de ces entreprises : l'entreprise publique japonaise **ASICS Corporation**, l'entreprise privée américaine **Fila ; Kappa et Lotto**, toutes deux des entreprises publiques italiennes, l'entreprise publique japonaise **Mizuno**, , l'entreprise publique allemande **Puma**, et l'entreprise privée britannique **Umbro**.

## Changements recommandés

- **Les entreprises d'articles de sport** devraient développer et mettre en œuvre des politiques crédibles en matière de pratiques de travail, garantissant le respect par leurs fournisseurs des normes du travail reconnues à l'échelon international, en ce compris le droit à un salaire garantissant le minimum vital, une semaine de travail normale n'excédant pas 48 heures, des heures de travail humaines sans heures supplémentaires obligatoires, un lieu de travail sûr et sain et exempt de harcèlement, ainsi qu'un emploi légal avec protection du travail et sécurité sociale.
- **Les entreprises d'articles de sport** devraient modifier leurs pratiques d'achat en s'assurant que celles-ci n'engendrent pas l'exploitation des travailleurs. Elles devront, par ailleurs, négocier des délais de livraison acceptables ainsi que des prix justes permettant aux patrons d'usines de remplir les commandes *tout en* respectant les normes du travail.
- **Les entreprises d'articles de sport** devraient mettre leurs codes de conduite en application de façon à ce qu'ils contribuent à engendrer des améliorations durables dans les conditions de travail. Ceci suppose qu'ils doivent informer en termes explicites leurs fournisseurs, y compris les directeurs d'usines et leurs sous-traitants, que le respect des droits d'adhérer à des syndicats et d'en créer, et de mener des négociations collectives sont d'une importance cruciale si l'on tient à améliorer les conditions de travail et qu'il est, dès lors, inadmissible de compromettre ces droits. Par ailleurs, il leur incombe d'investir dans des systèmes d'inspection où les travailleurs soient au centre du processus, d'assurer la mise en place de procédures de plainte fiables, et de promouvoir la formation des travailleurs en ce qui concerne leurs droits et questions afférentes.
- **L'industrie des articles de sport** est appelée à traiter ces problèmes de façon collective, étant donné qu'il s'agit de problèmes endémiques à l'ensemble de cette industrie. Pour ce faire, elle doit mettre au point une approche commune avec les syndicats et les ONG à l'échelon sectoriel en vue de développer un programme de travail qui favorise l'organisation des travailleurs au sein de syndicats, qui dépasse les limites actuelles des politiques des entreprises en matière d'éthique et qui garantisse un dialogue continu. A cette fin, un accord-cadre sectoriel devra être négocié entre les entreprises de ce secteur et la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir, qui est l'organisation qui représente les travailleurs de l'industrie des articles de sport à l'échelon mondial.
- **Les entreprises d'articles de sport** doivent s'engager à faire preuve de transparence et à assumer leur responsabilité publiquement en ce qui concerne l'impact de leurs activités commerciales sur les travailleurs.
- **Les fournisseurs d'articles de sport** doivent promouvoir l'accès à des emplois décents pour leurs employés en agissant dans le respect des normes internationales du travail et des codes du travail nationaux. En particulier, ils doivent assurer aux travailleurs le plein exercice de leurs droits d'adhérer à des syndicats et de mener des négociations collectives.
- **Les gouvernements** doivent cesser de compromettre les droits des travailleurs, tant dans la loi que dans la pratique, et doivent veiller à l'application de leurs législations nationales ainsi que des normes internationales du travail afin de garantir un emploi décent à l'ensemble de leurs travailleurs.
- **Le Mouvement olympique** doit formellement s'engager à veiller au respect des droits des travailleurs dans l'industrie des articles de sport, notamment en exerçant, par le biais du Comité international olympique (CIO), des Comités nationaux olympiques (CNO) et des Comités organisateurs des Jeux olympiques (COJO), des pressions en vue de contraindre l'industrie au respect des normes internationales du travail dans ses opérations. Le **CIO** devrait prendre un engagement public à cet effet dans sa Charte et devrait, par ailleurs, modifier ses règles en matière de contrats de licences, de sponsoring et de marketing, en veillant à y inclure des clauses concernant le respect des droits des travailleurs.
- **Le public** doit pousser les entreprises des articles de sport à prendre des engagements explicites afin de garantir le respect des normes reconnues à l'échelon international à tous les niveaux de leur chaîne d'approvisionnement ; à faire en sorte que leurs pratiques en matière d'achat agissent au bénéfice plutôt qu'au détriment des droits des travailleurs ; il doit également leur enjoindre de faire preuve de transparence quant à leur politique (en ce compris la mise en œuvre de leur politique) sur les pratiques du travail et son impact sur les conditions de travail.

**Pour vous joindre à la campagne Jouez le jeu pour les J.O.,  
rendez-vous sur [www.ethique-sur-etiquette.org](http://www.ethique-sur-etiquette.org)**

## INTRODUCTION

**E**n l'an 490 av. J.-C., Phidippides, le plus grand des athlètes de l'Antiquité, arriva à Athènes au terme de ce qui allait s'avérer être son ultime course. Il portait la nouvelle d'une grande victoire athénienne contre les forces perses dans la plaine de Marathon, située à quelque 42 kilomètres d'Athènes. D'après la légende, lorsqu'il arriva à Athènes, Phidippides aurait rendu le dernier soupir en prononçant le mot « Nike », nom de la déesse grecque de la victoire, avant de s'effondrer. Son exploit est à l'origine d'un des événements phares des Jeux olympiques des temps modernes.

L'image de Phidippides figurera au premier plan de la campagne de marketing de la 28<sup>ème</sup> édition des Jeux olympiques, qui se déroulera à Athènes. A l'approche des Jeux olympiques, les meilleurs athlètes du monde se préparent à livrer la performance de toute une vie. Nombre d'entre eux établiront de nouveaux records du monde. Ils courront plus vite, lanceront plus loin et sauteront plus haut que jamais auparavant. Et pendant que les compétitions se disputeront, que les médailles se distribueront, les grandes entreprises d'articles de sport seront élevées au rang de divinités médiatiques de ces olympiades des temps modernes. Nike, au même titre qu'Adidas, Reebok, Fila, Puma, ASICS et Mizuno, investira des milliards de dollars en publicité et marketing à l'occasion des Jeux olympiques. Pour ces géants de l'industrie des articles de sport, les olympiades d'Athènes représentent l'occasion en or qui leur permettra de maximiser leurs profits et consolider leurs parts de marché en jouant sur l'association de leur marque avec les victoires sportives et l'idéal olympien.

Alors que l'attention des médias du monde sera braquée sur les performances sportives des athlètes deux semaines durant, loin des caméras, des milliers de personnes, majoritairement des femmes dans des pays en développement, employées dans la confection de trainings, de chaussures de sport, de vestes et de maillots d'équipes sportives, se livreront à une performance d'un autre type. Elles aussi battront des records pour l'industrie mondiale des articles de sport : elles travailleront plus vite que jamais, plus longtemps que jamais, dans des conditions difficiles et pour des salaires de misère. La règle de ce jeu consiste à générer plus de marchandises et plus de bénéfices. Elles n'auront, toutefois, droit à aucune médaille, ni à la moindre récompense ou

reconnaissance de la part de l'industrie au service de laquelle elles travaillent.

L'industrie des articles de sport a tendance à réfuter les plaintes qui lui sont présentées, preuves à l'appui, concernant l'exploitation des travailleurs. En règle générale, elle se contente de ressasser les vieux arguments de la nécessité de reconnaître les « réalités du marché ». Les salaires bas sont, d'après elle, attribuables à la pauvreté et non aux pratiques peu scrupuleuses des entreprises. Lorsqu'elles sont interrogées au sujet de violations du droit d'organisation, la plupart des entreprises mondiales dont il est question dans ce rapport rejettent la faute sur les gouvernements et les

fournisseurs locaux, se lavant les mains de toute responsabilité. Elles citent leur code de conduite comme preuve de leurs bonnes intentions.

Pourtant, notre rapport démontre clairement que ces déclarations d'intentions sont en contradiction avec les pratiques propres au modèle

commercial auquel ces entreprises adhèrent. Il s'agit d'un modèle qui dissuade au possible les entreprises de protéger les droits des travailleurs. Devant les pressions concurrentielles intensives qui leur sont imposées par les détaillants et distributeurs, les entreprises mondiales d'articles de sport redoublent leurs exigences à l'égard de leurs fournisseurs, obligeant ces derniers à réduire leurs prix, à accélérer la production et à se conformer à leurs exigences sur le plan de la flexibilité de la production et de la livraison. Les fournisseurs compensent les rabais qui leur sont imposés en obligeant leurs employés à travailler plus longtemps, plus vite et à moindre coût. Il convient d'ajouter à cela que les délocalisations intempestives de fournisseur en fournisseur, répondant à la quête du mieux offrant, occasionne des pointes et des creux dans la demande de main-d'œuvre, entraînant par là-même l'insécurité de l'emploi et le recours à une main-d'œuvre flexible,

**« Le but de l'Olympisme est de mettre partout le sport au service du développement harmonieux de l'homme, en vue d'encourager l'établissement d'une société pacifique, soucieuse de préserver la dignité humaine »**

Troisième Principe de la Charte olympique

embauchée sous contrats à court terme. En bref, les conditions de marché imposées par les nouveaux modèles commerciaux adoptés par l'industrie mondiale des articles de sport sont incompatibles avec des pratiques de l'emploi qui se voudraient décentes.

Les entreprises mondiales d'articles de sport ne peuvent, désormais, plus prétexter leur non-responsabilité quant aux conditions de travail abusives dans leurs chaînes d'approvisionnement. Par leur rôle d'intermédiaires entre les consommateurs des pays riches et les producteurs dans les pays pauvres, les entreprises d'articles de sport portent des responsabilités qui vont bien au-delà de la seule génération de bénéfices au profit de leurs actionnaires. Les quinze dernières années ont vu l'émergence d'un mouvement influent d'organisations -en ce compris des syndicats, des militants syndicaux, des groupements des droits de la femme, des organisations représentant la main-d'œuvre migrante et des groupements de consommateurs- qui s'efforce de faire contrepoids aux sociétés mondiales d'articles de sport. Ce mouvement a mené des campagnes vigoureuses pour une amélioration des conditions de l'emploi, prêtant son soutien aux travailleurs dans leurs luttes contre l'exploitation à l'échelon mondial. Ces campagnes ont permis d'accroître la sensibilisation des consommateurs au lien qui existe entre les produits achetés dans les pays riches et les conditions de travail présentes dans les pays pauvres. Elles ont, par ailleurs, joué un rôle vital en contribuant à l'inclusion du chapitre sur les droits des travailleurs à l'ordre du jour des conseils d'administration d'entreprises, des gouvernements et des institutions financières internationales. Un rapport réalisé dernièrement à la demande de l'OIT<sup>2</sup> conclut : *«L'exploitation constitue, en toute probabilité, le problème le plus critique dans les secteurs de la confection, des chaussures et de la production d'articles destinés à la vente au détail.»*

Ce rapport passe en revue ce que l'industrie des articles de sport a fait pour assumer ses responsabilités envers les travailleurs employés dans sa chaîne d'approvisionnement. D'après le rapport, alors que certaines entreprises, en particulier celles qui ont été la cible de campagnes publiques, ont fait preuve d'esprit initiative pour tenter de résoudre les problèmes, d'autres se sont croisés les bras ou se sont contentées d'approches superficielles pour apaiser l'opinion au travers d'exercices de relations publiques. Fondé sur des preuves documentées de la présence de conditions de travail abusives dans les usines de production d'articles de sport dans six pays, le rapport met le

doigt sur l'incapacité de l'industrie, au sens large, de s'attaquer aux causes fondamentales du problème. Le rapport informe, notamment, sur le palmarès accablant d'entreprises qui ne se préoccupent guère de remplir leurs obligations. En conclusion, le rapport propose des approches potentielles susceptibles d'aboutir aux conditions qui permettraient à l'industrie de promouvoir une mondialisation à visage humain.

En tout et pour tout, l'enquête a inclus des interviews avec 186 travailleurs, 9 directeurs et propriétaires d'usines et 10 représentants d'entreprises de marques. Les noms des personnes interviewées ont été modifiés dans un souci de préserver leur anonymat, ce afin de les mettre à l'abri de toutes représailles éventuelles. Nous avons, en outre, veillé à préserver l'anonymat de la plupart des usines, d'une part pour éviter de porter atteinte à leurs relations commerciales avec les entreprises qu'elles fournissent et, d'autre part, pour mettre leurs travailleurs à l'abri de toutes retombées négatives. Les usines dont les noms ont été révélés sont celles où les travailleurs ont pu prendre part aux campagnes publiques pour l'amélioration des conditions de travail et ont accepté que les noms de leurs usines soient divulgués. Toutes les interviews ont été réalisées entre mai 2003 et janvier 2004 : les travailleurs thaïlandais ont été interviewés au cours des mois de mai et juin 2003 ; les travailleurs indonésiens, en octobre 2003 ; les travailleurs bulgares, entre juillet et octobre 2003 ; les travailleurs chinois, en novembre 2003 ; les travailleurs turcs, entre novembre 2003 et janvier 2004 ; et les travailleurs cambodgiens, en décembre 2003. Les directeurs d'usines ont été interviewés entre octobre et décembre 2003. Les interviews et échanges avec les représentants des entreprises multinationales ont, quant à eux, eu lieu entre juillet et février 2004. Les montants en devises locales ont été convertis en dollars US (USD) au taux de change de janvier 2004.

Les noms de nombreuses grandes marques figurent dans ce rapport. Les pratiques peuvent varier de façon considérable d'une entreprise à une autre. Nous avons veillé à mettre en évidence les critiques (ou éloges pour bonnes pratiques) relatives à des entreprises en particulier. Les déclarations plus générales afférentes aux pratiques dans l'industrie sont à interpréter comme telles et ne s'adressent pas à des entreprises en particulier.

# 1. TRAVAILLER PLUS VITE, PLUS LONGTEMPS, POUR MOINS D'ARGENT

Phan, une travailleuse migrante de 22 ans, confectionne des tenues de sport pour la marque Puma dans l'usine de vêtements S, en Thaïlande. Phan nous raconte comment se passe la vie dans l'usine.

« *Nous travaillons tous les jours de 8 heures du matin à midi, heure de la pause. Ensuite, nous reprenons le travail de 13 heures à 17 heures. Nous sommes obligées de faire des heures supplémentaires tous les jours dès 17h30. En périodes de pointe, nous travaillons jusqu'à 2 ou 3 heures du matin. Nous sommes toujours obligées à travailler en deux équipes successives. Même lorsque nous sommes complètement épuisées, nous n'avons pas le choix. Nous ne pouvons pas nous permettre de refuser les heures supplémentaires car les salaires de base sont insuffisants. Parfois, nous ressentons le besoin de nous reposer mais l'employeur nous oblige à continuer* ».

« *Je gagne environ 50 dollars par mois mais je dois payer 3 dollars pour l'électricité, l'eau et le dortoir. Je dois aussi mettre de côté 5 dollars pour l'achat du riz. Notre employeur nous demande, en outre, de verser 7 dollars par mois en contributions. Alors il me reste tout juste 35 dollars pour couvrir toutes mes autres nécessités. En basse saison, quand on gagne moins, il m'arrive de ne me retrouver qu'avec 30 ou 40 cents<sup>3</sup> pour le restant du mois.* »

« *Je voudrais demander une amélioration des conditions de travail mais nous ne pouvons pas réclamer des augmentations, des prestations sociales et un statut légal* ».

L'expérience de Phan est partagée par des milliers de travailleurs et travailleuses employées dans l'industrie mondiale des articles de sport. Les témoignages recueillis auprès de travailleurs d'usines de vêtements et de chaussures de sport dans sept pays ont permis d'identifier les mêmes problèmes de façon récurrente dans chacun des pays examinés, à savoir heures de travail excessives, heures supplémentaires forcées, insécurité de l'emploi et insécurité salariale, salaires de misère, suppression du droit d'organisation, insalubrité, fatigue physique et mentale, stress et dysfonctionnements dans la vie familiale. Il existe un gouffre énorme entre la réalité quotidienne vécue dans les fabriques d'articles de sport, et plus particulièrement dans les unités de production qui se trouvent au bas de la chaîne d'approvisionnement, et les conditions stipulées dans les codes du travail ou dans les déclarations de principes éthiques sur les normes du travail dont se prévalent les grandes marques mondiales d'articles de sport.

## Horaires de travail d'enfer

Les heures de travail excessives et les heures supplémentaires obligatoires étaient au centre des préoccupations de toutes les femmes que nous avons rencontrées. Fréquemment, les directeurs d'usine poussent leurs effectifs à travailler entre 10 et 12 heures, voire parfois entre 16 et 18 heures sans pause. Le temps de travail s'accroît à mesure que le délai de livraison se rapproche. Ainsi, les semaines de travail de sept jours deviennent la norme durant les périodes de pointe, notamment en Chine, et ce malgré les limites imposées par la loi. Dans deux usines chinoises<sup>4</sup> produisant pour Umbro, les travailleurs ont déclaré qu'ils étaient régulièrement forcés de travailler sept jours sur sept en périodes de pointe. Dans une de ces usines, les travailleurs ont fait 120 heures supplémentaires au cours du mois d'octobre 2003, soit trois fois le maximum autorisé par le code du travail en Chine. « *Les heures supplémentaires sont interminables au cours des périodes de pointe. Nous passons entre 13 et 14 heures par jour assises à travailler sans interruption. C'est ainsi que nous travaillons dans la confection, jour après jour. Nous cousons sans cesse, jusqu'à ressentir des douleurs et des raideurs dans les bras* », nous confie une des travailleuses. Une femme de 21 ans employée dans la fabrique de vêtements H, en Indonésie, nous informe qu'elle a été obligée à faire plus de 12 heures supplémentaires sans interruption pour respecter les délais d'exportation : « *C'était au cours de l'été 2003. Le département de couture auquel j'appartiens a dû tourner de 7 heures du matin jusqu'à 4 heures du matin le lendemain pour répondre à une grosse commande de Reebok. Nous avons pu rentrer chez nous pour environ sept heures, mais nous devons être de retour à l'usine à 11 heures du matin, pour reprendre jusqu'à 22h.* » Krishanti, 28 ans, employée dans l'usine de confection T à Bangkok, produisant pour Fila, Nike et Puma : « *Il nous est arrivé de devoir faire des heures supplémentaires en équipe de nuit. Cela provoque des effets pénibles sur le corps... Je travaille comme une machine et non comme un être humain.* »

**« Dans notre usine, les heures supplémentaires sont obligatoires. Si on refuse, on ne peut pas y travailler. »**

(travailleur de la confection de l'usine X, fournisseur de Lotto)

En règle générale, les heures supplémentaires sont obligatoires ; qui plus est, les travailleurs sont informés en dernière minute quand ils doivent faire des heures supplémentaires. Dans quatre usines turques<sup>5</sup> produisant pour le compte de Lotto, Fila, Puma et Kappa, tous les travailleurs s'accordaient à dire qu'ils étaient obligés de faire des heures supplémentaires. Dans de nombreux cas, ils ont affirmé être exposés à des menaces de licenciement, à des sanctions et à des insultes lorsqu'ils ne sont pas en mesure de faire les heures supplémentaires. Soy, un travailleur de la confection dans une usine de vêtements de sports au

Cambodge<sup>6</sup> a, pour sa part, affirmé : « Ils nous obligent à faire des heures supplémentaires. Si nous refusons trois fois, les gérants nous menacent de licenciement. Il en va de même si nous refusons de travailler les dimanches ou les jours fériés. » Dans l'usine U, en Bulgarie, fournisseur de la marque Puma, le refus de faire des heures supplémentaires sert souvent de prétexte pour licencier les travailleurs. Des amendes sont imposées à ceux qui omettent de faire les heures supplémentaires qui leur sont imposées. Dans l'usine Q, en Chine, fournisseur d'Umbro, les travailleurs se sont vu imposer une sanction de 30 RMB (3,50 dollars) pour avoir refusé de faire des heures supplémentaires. Dans des cas plus extrêmes qui se sont produits dans trois usines également situées en Chine – deux fournisseurs d'Umbro<sup>7</sup> et la troisième produisant pour Mizuno et Kappa<sup>8</sup> – les travailleurs ont affirmé que la direction les avait empêchés de démissionner au cours des périodes de pointe. Pour ce faire, la direction retient leurs salaires (entre quinze jours et deux mois). Il n'est pas rare que la direction omette de payer le taux majoré pour les heures supplémentaires tel qu'il est stipulé par la loi.

Dans le cas de travailleuses et travailleurs qui ont charge de famille, le fait que le travail commence très souvent à la première heure et se prolonge jusque tard dans la nuit leur laisse peu de temps pour s'occuper des enfants ou vaquer à leurs obligations familiales. Laila, employée au sein de l'usine indonésienne D, fournisseur des marques Fila, Puma, Lotto, Nike, Adidas et ASICS, exprime son désarroi en ces termes : « On n'a pas le temps de faire le ménage. Nos amis qui ont des enfants à charge nous disent que cela leur fait mal au cœur de ne jamais avoir de temps à consacrer à leurs enfants et à les voir grandir. Et lorsqu'on a un peu de temps libre, on se sent constamment épuisées. » Une autre travailleuse indonésienne employée dans l'usine I, qui produit des articles portant les logos d'Umbro, de Puma et des Jeux olympiques, ajoute : « En périodes

d'heures supplémentaires, nombreuses sont les mères qui n'ont pas même le temps de voir leurs enfants. Lorsqu'elles rentrent à la maison, leurs enfants sont déjà au lit. Sans compter que les enfants sont généralement encore au lit lorsque nous partons à l'aube. La vie familiale s'en trouve diminuée. » Une travailleuse de l'usine bulgare U se lamente : « C'est le chaos à la maison. »

### Salaires de misère

La plupart des travailleurs qui cousent, assemblent et emballent les articles de sport destinés à l'exportation touchent des salaires qui ne leur permettent pas de garantir des conditions de vie décentes à eux-mêmes et à leurs familles. Les travailleurs de l'usine indonésienne G, fournisseur de Reebok, ont confié aux enquêteurs : « Nous avons beaucoup de frais ici. Nous devons payer un loyer pour les dortoirs ; il y a aussi les frais de transport et de nourriture. Il faut compter un minimum de 10.000 rupiahs (1,19 dollars) par jour pour la nourriture et le transport. L'usine nous donne à peine 2.000 rupiahs (23 cents) par jour pour le transport. Avec des enfants en plus, le coût de la vie se monte à un minimum de 25.000 rupiahs (2,97 dollars) par jour. Pour pouvoir vivre normalement et économiser un peu d'argent tous les mois, il nous faudrait un salaire d'au moins 1 ½ million de rupiahs (178 dollars) ». A

**« Nous devons faire des heures supplémentaires jusqu'à 23 heures ou minuit tous les jours. Ce qu'ils nous paient à la tâche est tellement dérisoire que nous ne gagnons rien à travailler autant d'heures. On ne se plaindrait pas si on gagnait plus. Mais tout ce qu'on en tire c'est la fatigue et un salaire de misère. Certains d'entre nous n'ont même pas assez d'argent pour s'acheter à manger. La situation est au-delà du supportable. »**

(travailleur de la confection de l'usine R, fournisseur de plusieurs marques de renom international comme Nike, Fila, Arena, Adidas et Reebok)

l'heure où cette étude a été réalisée, le salaire moyen mensuel qu'un travailleur d'usine indonésien ramenait à la maison à la fin du mois était de 816.000 rupiahs (98,6 dollars), soit à peine 55 pour cent de la somme requise.

Les heures supplémentaires posent un dilemme. Où que l'on soit dans le monde, les travailleurs les ont en horreur, en raison des répercussions sur leur santé, leur vie privée et leur vie familiale. Toujours est-il que les revenus supplémentaires correspondant aux heures supplémentaires (si tant est qu'ils soient versés) peuvent faire la différence entre un salaire de

### Impacts du travail sur la santé des travailleurs d'usines d'articles de sport

« J'ai énormément de problèmes de santé : maux de tête, diarrhée, grippe intestinale, maux de dos et crampes musculaires. Tous ces problèmes sont dus aux conditions de travail dans l'usine – l'air vicié, le fait de devoir travailler debout toute la journée et les heures de travail interminables avec des pauses insuffisantes, sans compter le manque d'eau et de nourriture. » (Fatima, travailleuse indonésienne de 22 ans employée dans l'usine D, fournisseur d'articles Adidas, Fila, Nike, Puma et Lotto)

« L'épuisement est ce qu'il y a de pire lorsqu'on fait des heures supplémentaires. De nombreuses femmes ont des fausses couches à force de travailler sans interruption car elles doivent faire des heures supplémentaires immédiatement après leur journée normale de travail. » (Ita, travailleuse de 25 ans employée au sein de l'usine I, fournisseur des marque Umbro et Puma)

Les travailleurs d'une usine bulgare, dont la production est destinée exclusivement à Puma, ont parlé de lésions oculaires, de varices, de douleurs lombaires, d'allergies liées à la présence de poussières, de maladies respiratoires et de lésions dues à des mouvements répétitifs.

famine et un salaire garantissant le minimum vital. Pour reprendre les termes d'un travailleur : « *Nous avons besoin des heures supplémentaires car notre salaire de base ne suffit pas à assurer tous nos frais de subsistance. Nous devons payer un loyer mensuel pour les dortoirs, ensuite il y a les frais de nourriture et de transport.* »

Certains des travailleurs interrogés se demandaient pourquoi ils devaient travailler si dur pour si peu. Pourtant pour la plupart d'entre eux, il est exclu de quitter le travail. A ce titre, un travailleur de la confection employé dans une usine en Turquie<sup>9</sup>, fournisseur de Puma et de Lotto a déclaré : « *Les salaires sont tellement bas qu'ils ne suffisent pas à couvrir quoi que ce soit. Mais nous n'avons pas le choix car les salaires dans la confection sont pratiquement les mêmes dans toutes les usines. Nous pouvons uniquement choisir entre ce salaire et le chômage.* »

Les campagnes sur les conditions de travail dans les chaînes mondiales d'approvisionnement ont constamment visé à contraindre les employeurs à payer un salaire décent à leurs employés, c'est-à-dire un salaire qui permette aux travailleurs et à leurs familles de vivre dans la dignité. Un tel salaire doit suffire à couvrir les besoins élémentaires – nourriture, vêtements, soins de santé, logement, eau potable et électricité, éducation, garde des enfants, transport -, outre de faire des économies. Dans nombre de pays, même le salaire minimum légal – les salaires des travailleurs de l'industrie des articles de sport sont généralement en dessous de ce minimum légal – se situe généralement en dessous du niveau de subsistance. **Employés oui – mais aux conditions les plus précaires**

Les usines évitent, en règle générale, d'accorder des contrats d'emploi en règle à leurs employés. Dès lors, les travailleurs sont sans recours si leurs employeurs les licencient pour adhérer à ou constituer des syndicats suite à des atteintes aux lois du travail sur les salaires minima, les heures de travail, le paiement de primes pour heures supplémentaires, l'assurance maladie et les autres protections et droits reconnus par la loi. De nombreux travailleurs, notamment les migrants, ne se sentent pas en mesure d'exiger de tels contrats, et l'on en arrive au point où l'absence de contrats devient acceptée comme la norme au niveau de l'industrie. Même lorsque des contrats sont délivrés, les employeurs n'hésitent pas à enfreindre les conditions qui y sont stipulées. Jing, travailleur employé au sein de l'usine N, en Chine, fournisseur de

Mizuno et Kappa, a confié aux enquêteurs : « *Le contrat est une farce. La direction de l'usine ne nous accorde jamais ce qui est écrit dans le contrat. C'est à se demander ce qu'ils entendent par « limiter les heures supplémentaires à trois heures » ? Je ne me rappelle pas d'un seul jour où j'aie fait moins de trois heures supplémentaires.* »

Les travailleurs temporaires sont parmi les plus mal lotis de l'industrie. Souvent, les usines les embauchent sur base de contrats temporaires qu'ils renouvellent continuellement plutôt que de leur offrir des contrats à durée indéterminée. De cette façon, ils échappent aux obligations légales de pratiquer des salaires conformes au taux horaire en vigueur ou de fournir des services tels que le congé de maternité, l'assurance maladie ou les indemnités de licenciement. Les travailleurs interrogés dans les différentes usines ont indiqué que même après avoir travaillé jusqu'à deux ans dans la même entreprise, ils continuaient à être soumis au régime des contrats temporaires. Cette pratique de l'emploi est très répandue en Indonésie et se voit renforcée par la nouvelle législation. Une autre tactique consiste à embaucher des travailleurs par le biais d'une agence :

dans ce cas, l'agence est l'employeur plutôt que le patron de l'usine. En procédant de cette manière, l'entreprise propriétaire de l'usine échappe à ses obligations en tant qu'employeur. Les syndicats indonésiens considèrent que cette pratique constitue un obstacle majeur à l'organisation des travailleurs. Lors des entretiens, plusieurs délégués syndicaux ont signalé que les travailleurs temporaires qui tenteraient de prendre part aux activités syndicales s'exposent à ce que leurs contrats ne soient plus renouvelés.

La plupart des travailleurs interrogés ont indiqué qu'ils ne percevaient pas les prestations prévues par la loi telles que l'assurance maladie et qu'ils ne

bénéficiaient d'aucune protection salariale en cas de congé de maladie ou de maternité. Ceci exacerbe la nature précaire de leur emploi. Ce problème est mis en évidence par l'exemple d'une usine cambodgienne de confection<sup>10</sup>, fournisseur d'Adidas et de Puma, où l'employeur déduisait le salaire d'une journée pour tout congé de maladie de trois jours ; au-delà des trois jours, l'employeur faisait signer au travailleur un formulaire autorisant l'usine à déduire la prime de production mensuelle du travailleur. Un travailleur de l'usine indonésienne B a signalé que le fait de prendre un congé entraînait, entre autres sanctions, des déductions salariales : « *Nous ne pouvons pas*

**« Alors que le personnel permanent a droit à un salaire mensuel fixe, mon salaire mensuel est fonction de mon quota journalier. Faute d'atteindre mon quota de production dans les heures de travail normales, je suis obligée de faire des heures supplémentaires non-rémunérées pour atteindre le quota. Si on n'atteint pas son quota on court le risque de recevoir un avertissement par écrit. »**

(travailleuse de la confection employée sur base d'un contrat temporaire au sein de l'usine indonésienne D, fournisseur de Fila, Nike, Adidas, Puma et Lotto)

**« Cinq personnes se partagent cette pièce exigüe. Il y fait très chaud et il nous arrive de nous évanouir à cause de la chaleur. Nos conditions de vie sont très difficiles. Nos patrons nous font payer une grosse partie de notre salaire pour la location des « boxes » dans lesquels nous vivons. Ils nous font payer cher pour l'électricité et l'eau, pour les rares fois que nous pouvons nous en servir. »**

(travailleuse de la confection de l'usine cambodgienne CE, fournisseur de Fila et Puma)

*prendre de congé de maladie... Si nous prenons congé malgré tout, l'employeur réduit notre salaire dès notre retour. J'ai, pour ma part, été transféré du service confection au service nettoyage lorsque j'ai repris le travail après un congé de maladie. C'était humiliant. Si l'on refuse d'être muté à un autre service,*

*on se fait mettre à la porte sans recevoir la moindre indemnité.» Il est d'ailleurs habituel que les travailleurs soient privés d'indemnité de licenciement adéquate lorsqu'ils sont congédiés ou mis au chômage.*

### **« Dignité retrouvée » – l'affaire Bed and Bath**

En octobre 2002, les propriétaires de l'usine thaïlandaise de confection Bed & Bath Prestige ont plongé leurs employés dans le désarroi le plus complet en annonçant, de façon inopinée, la fermeture de leur usine. Avant la fermeture, cette usine était fournisseur de plusieurs marques renommées à l'échelon mondial, dont notamment Adidas, Nike, Fila et Umbro. Les travailleurs avaient fait l'objet d'exigences extrêmes. A l'occasion d'interviews réalisées en octobre et novembre 2002, les travailleurs avaient révélé qu'en périodes de pointe, c'est-à-dire lorsqu'il fallait exécuter les commandes de façon expéditive, la direction distribuait des amphétamines aux travailleurs pour leur permettre de travailler toute la nuit. Plus tard, il fut révélé que cette même entreprise sous-traitait une partie des commandes qui lui étaient confiées. Les conditions dans ces usines de sous-traitance étaient, elles aussi, particulièrement précaires. Les propriétaires, qui devaient à leurs travailleurs quelque 400.000 dollars en arriérés et indemnités de licenciement, ont regagné les Etats-Unis. Se trouvant dans l'impossibilité de poursuivre directement les propriétaires, 350 des travailleurs de l'usine Bed & Bath ont fait campagne, sans relâche, auprès du ministère du Travail thaïlandais, réclamant le paiement d'indemnités pour traitement abusif. Les travailleurs ont, en outre, exigé que les entreprises qui avaient entretenu des relations commerciales avec Bed & Bath contribuent au remboursement auprès des travailleurs de ce que l'entreprise leur devait. Certaines de ces entreprises ont, certes, encouragé le gouvernement thaïlandais à accéder aux revendications des travailleurs, mais elles ont refusé d'admettre qu'elles ont la responsabilité morale de s'assurer que les travailleurs perçoivent ce à quoi ils ont droit en vertu de la loi. Finalement, en janvier 2003, le ministère a accepté de verser aux travailleurs l'équivalent de quatre mois de salaire. Les travailleurs sont également parvenus à persuader le gouvernement thaïlandais d'amender la loi sur l'indemnité de licenciement en augmentant le montant accordé aux travailleurs employés depuis plus de six ans de 30 à 60 fois le salaire minimum journalier. Depuis lors, les travailleurs ont mis sur pied une coopérative qui produit des vêtements portant le nom « Solidarity Group », sous le slogan « *Dignity Returns* » (*dignité retrouvée*). Ils poursuivent toujours leur campagne visant à traduire en justice leurs anciens employeurs en Thaïlande.

### **Malmenées, humiliées, injuriées**

Dans nombre d'usines, la direction n'hésite pas à recourir au harcèlement, aux humiliations et aux injures pour asseoir son autorité vis-à-vis des travailleurs. Elina, une ouvrière de la confection employée dans l'usine indonésienne PT Busana Prima Global<sup>11</sup>, fournisseur de Lotto, confie :

*« Ils ne cessent de nous insulter. La direction nous adresse des insultes toute la journée pendant que nous travaillons. Ils nous traitent de « stupides », de « paresseuses », de « vauriennes », entre autres grossièretés. Ils disent : « Vous n'avez que ce que vous méritez ». Certaines filles se mettent à pleurer. Il arrive qu'ils exercent des sévices sur nous. Ils nous tirent souvent les oreilles ou nous hurlent à l'oreille. »*

Plus inquiétants encore sont les cas fréquents de harcèlement sexuel dont sont victimes les jeunes travailleuses dans ces usines. D'après les affirmations de travailleuses employées à l'usine indonésienne D, fournisseur de Fila, Puma, Lotto, Nike, Adidas et ASICS :

*« Les jolies filles sont constamment harcelées par les gérants. Ils draguent les filles, les appellent dans leur bureau, leur chuchotent à l'oreille et leur touchent les hanches, les bras, le cou, les fesses et les seins. Ils soudoient les filles et les menacent de licenciement pour les obliger à coucher avec eux. »*

Les femmes, en particulier, sont souvent les victimes de harcèlement dans cet environnement où il est considéré culturellement acceptable pour les superviseurs de traiter les femmes de façon abusive.

### **Principes et droits fondamentaux au travail**

En 1998, l'Organisation internationale du travail a publié une Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail. Dans cette déclaration, les pays membres de l'OIT s'engagent au respect, à la promotion et à la mise en application des normes fondamentales du travail, telles qu'elles sont stipulées dans les Conventions fondamentales de l'OIT :

La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (Conventions 87 et 98 de l'OIT) ;

L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire (Conventions 29 et 105) ;

L'abolition effective du travail des enfants (Conventions 138 et 182) ;

L'élimination de la discrimination dans le domaine de l'emploi et du travail (Conventions 100 et 111).

### **Les syndicats lésés**

La possibilité d'adhérer à un syndicat et d'en créer représente, encore à l'heure actuelle, un grand défi dans l'industrie productrice d'articles de sport. Notre enquête a permis de révéler que les syndicats étaient interdits dans les quatre usines d'articles de sport examinées en Turquie. Ces usines produisent pour Lotto, Fila, Puma et Kappa. D'après les rapports émanant d'une des usines produisant pour Puma en Bulgarie<sup>12</sup>, la direction affichait une attitude hostile à l'égard de toute forme de représentation des travailleurs au sein de l'entreprise.

D'autre part, la répression qu'exercent les gouvernements dans le but d'attirer les investisseurs étrangers a pour effet d'exacerber la difficulté de créer des syndicats et d'y adhérer. Dans certains cas, les employeurs ont recours au harcèlement et à la discrimination à l'égard des travailleurs qui participent aux activités syndicales. Les travailleurs fournissent d'ailleurs un nombre excessif d'heures de travail et il ne leur reste que peu de temps pour prendre part à l'organisation syndicale. Les travailleurs évitent aussi de participer car ils craignent qu'en s'affiliant à un syndicat ils courent le risque de perdre leur emploi.

Il existe des preuves manifestes de violations des droits syndicaux dans ce secteur dans tous les pays mentionnés dans ce rapport. La CISL produit un rapport annuel des violations des droits syndicaux dans le monde. D'autres détails sont fournis dans l'annexe.

Dans la plupart des usines où nous avons mené nos enquêtes, les travailleurs ont affirmé que la direction leur avait bien fait comprendre que l'organisation syndicale était inacceptable. Les travailleurs interrogés étaient convaincus que le fait de s'affilier à un syndicat entraînerait le licenciement. Rana, une travailleuse de la confection âgée de 22 ans, employée dans l'usine turque W, fournisseur de Lotto et Puma, a confié aux enquêteurs : « *L'an dernier, lorsque les travailleurs de l'usine d'à côté ont installé un piquet de grève devant leur usine, notre superviseur nous a dit : « Vous verrez, ils vont tous perdre leur emploi. Ne commettez jamais cette erreur ou vous courrez le même risque ».* Une jeune travailleuse employée au sein d'une usine cambodgienne d'articles de sport<sup>13</sup>, fournisseur de Fila et Puma, a signalé qu'aucun syndicat n'était représenté dans son usine et que les travailleurs n'osaient pas se plaindre de quoi que ce soit, de peur de perdre leur emploi. Elle a ajouté que les

employeurs pratiquaient la discrimination à l'égard des syndicalistes : si un gérant d'usine découvre qu'un demandeur d'emploi a participé à des activités syndicales auparavant, sa candidature est rejetée. Un travailleur indonésien nous décrit ce qui est arrivé après une grève organisée dans une usine<sup>14</sup> fabriquant des articles de sport pour Umbro et Reebok :

*« Dans un premier temps, les meneurs de grève ont été mis à pied. On leur a interdit de venir travailler et on ne leur versait plus que 75 pour cent de leur salaire normal. A terme, ils ont tous été congédiés. Nous avons eu très peur et nous nous sommes sentis désarmés lorsque c'est arrivé. C'était comme une gifle, comme si la direction essayait de nous dire : « Voilà ce qui arrive quand on fait grève ! ». L'intimidation constante de la part de la direction nous empêche d'exercer nos droits. »*

Nombre de travailleurs interrogés estiment que la représentation syndicale leur donnerait le pouvoir de négociation requis pour aménager des changements dans les conditions jusqu'ici indignes et malsaines dans leur usine. Et pourtant, cette approche de la justice est systématiquement menacée, tant par les employeurs que par les gouvernements. Bien que la liberté d'association et la négociation collective soient entérinés dans la constitution de nombreux pays, les gouvernements laissent souvent les employeurs bafouer ces droits afin de pouvoir proposer aux investisseurs étrangers une main-d'œuvre à prix concurrentiel. Des milliers de travailleurs de par le monde sont privés de la possibilité de défendre leurs droits, soit à la suite de révisions de la loi – dans de nombreux pays, par exemple, la loi interdit l'organisation et les grèves dans les zones franches d'exportation – soit, *ipso facto*, en raison de la non-application de la législation.

## 2. BENEFICES EN PRIME, DROITS A LA TRAPPE

Les entreprises d'articles de sport sont nombreuses à reconnaître l'existence de mauvaises pratiques au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. Elles ont réagi aux critiques en adoptant des codes de conduite sur les pratiques du travail, dont l'efficacité est limitée. Ce qui n'est pas ouvertement reconnu, c'est que le problème trouve son origine dans le rôle joué par l'entreprise elle-même. Nos recherches ont permis de démontrer qu'à la source des conditions de travail dures et abusives et de l'exploitation qui caractérisent l'industrie des articles de sport, il y a un modèle commercial visant à l'écoulement rapide et à moindre coût des marchandises sur le marché.

Pour satisfaire à ce modèle, les usines doivent être en mesure de respecter des délais de livraison de plus en plus serrés, limiter le coût de la main-d'œuvre et faire preuve de flexibilité pour répondre aux fluctuations des commandes passées par les marques mondiales, tant sur le plan du volume que de la fréquence. Les directeurs d'usines réagissent en poussant leurs effectifs à travailler plus vite et plus longtemps. Ils veillent, de surcroît, à limiter autant que possible le salaire de leurs employés, d'une part pour maximiser leurs propres bénéfices et, d'autre part, pour respecter les prix proposés par les marques. Pour empêcher les travailleurs de se défendre contre les traitements abusifs ou inéquitables, ils n'hésitent pas à recourir à l'intimidation et à nombre d'autres tactiques répressives, tel que l'illustrent les nombreuses expériences de travailleurs relatées dans le chapitre précédent. En négligeant de promulguer ou d'appliquer les droits des travailleurs, les gouvernements permettent à des employeurs peu scrupuleux d'accéder aux pressions du marché en enfreignant les règles et en réduisant leurs coûts, et ce au détriment des droits des travailleurs.

Les violations des droits syndicaux ont contribué à engendrer des conditions qui favorisent l'essor de ce nouveau modèle

commercial. Les syndicats traversent une période de conjoncture difficile, d'une part en raison des politiques antisyndicales adoptées par les employeurs, souvent avec le soutien tacite des gouvernements, et d'autre part, en raison de la difficulté qu'ils éprouvent à recruter des adhérents. Cette difficulté est liée à la crainte des travailleurs de perdre leur emploi ou de faire l'objet de harcèlement ou de brutalités. Dans d'autres cas, les travailleurs sont tout simplement trop épuisés en raison des heures de travail excessives. Dans un tel contexte, les employeurs ont carte

blanche pour maltraiter les travailleurs impunément.

Ce chapitre offre un tour d'horizon de ce nouveau modèle commercial et explique la manière dont il fonctionne dans les chaînes d'approvisionnement des marques mondiales d'articles de sport. Il tente également d'expliquer pourquoi ce modèle conduit à des conditions de travail abusives et à l'exploitation de milliers de travailleurs à la base de la chaîne de fabrication.

Il convient de faire remarquer qu'aux échelons plus élevés de la chaîne d'approvisionnement, de nombreuses entreprises asiatiques se sont, à leur tour, converties en d'énormes sociétés transnationales. Lorsque ces sociétés ne sont pas propriétaires de leurs propres usines, elles font exécuter leurs commandes auprès de sous-traitants aux quatre coins du monde, autrement dit, elles partagent avec les grandes marques multinationales une part de la responsabilité en matière de pratiques d'achat. A titre d'exemple, la part du marché mondial des chaussures détenue par la société taiwanaise Pou Chen est estimée à 16%.

### L'industrie mondiale des articles de sport

L'industrie des articles de sport a énormément bénéficié du changement qui s'est produit au niveau du marketing de vêtements et articles de sport autrefois quasi-exclusivement destinés au monde sportif, et qui se sont désormais convertis en articles de mode destinés au grand public. Le succès de ces articles au sein de la population jeune a contribué à une augmentation spectaculaire de la clientèle. En 2002, le marché des vêtements et chaussures de sport représentait un chiffre d'affaires de plus de 58 milliards de dollars. Les trois sociétés à la tête de ce marché – Nike, Reebok et Adidas – ont totalisé respectivement USD 1,123 milliard, USD 195,5 millions et USD 408,9 millions de bénéfice brut.

Il s'agit, toutefois, d'un marché hautement compétitif, où les

entreprises se livrent à une course effrénée pour fournir des marchandises à un prix concurrentiel, qui satisfasse aux exigences en matière de mode et de qualité tout en maximisant les profits pour les actionnaires. Pour être compétitives et, dès lors, pour attirer et maintenir leur clientèle, les entreprises d'articles de mode ont lourdement investi dans la publicité et le marketing. A titre d'exemple, en 2002<sup>15</sup>

Nike a investi pas moins de USD 1,028 milliard en promotion et publicité uniquement. D'autres sont restés plus modestes, bien que leurs budgets publicitaires se chiffrent en millions de dollars :

#### Boom des bénéfices : bénéfice brut de sept entreprises des articles de sport

Nike	USD 1,123 milliard (2003)
Adidas	USD 408,9 millions (2002)
Reebok	USD 195,5 millions (2002)
Puma	USD 130,4 millions (2002)
ASICS	USD 51,7 millions (2003)
Basicnet:Lotto	USD 6.4 millions (2002)
Kappa	USD 3.2 millions (2002)

#### Le coût des contrats de sponsoring de célébrités du monde des sports

David Beckham, football (Adidas)	161 millions à vie
Grant Hill, basketball (Fila)	7 millions (1997-2004)
Venus Williams, tennis (Reebok)	38 millions sur 5 ans
Marion Jones, athlétisme (Nike)	800.000 par an
Mark Phelps, natation (Speedo)	300.000 par an

Adidas (775 millions), Puma (107 millions), Mizuno (81,6 millions) et Fila (72 millions). Une part importante de ces budgets est destinée au financement de contrats de sponsoring et de publicité faisant intervenir des personnalités connues. En prévision des Jeux olympiques d'Athènes, les grandes marques procéderont au lancement de produits de pointe et de campagnes publicitaires colossales destinées à maximiser leur présence médiatique.

Cette campagne de marketing comprendra la vente de produits portant le symbole olympique, l'équipement des athlètes ou équipes sponsorisées et la fourniture de services et de produits aux responsables du Mouvement olympique.

### **Les Jeux olympiques, source de profit**

Depuis les Jeux olympiques d'été de Los Angeles en 1980, le sponsoring d'entreprise est devenu partie intégrante des Jeux olympiques. Sorte de mécénat philanthropique à ses origines, suite à l'érosion progressive du financement public, le sponsoring des Jeux olympiques génère désormais des profits énormes. Selon le site web officiel des Jeux Olympiade 2004 les revenus du sponsoring pour les olympiades d'Athènes 2004 atteignaient déjà le chiffre de 648 millions de dollars, provenant de sociétés multinationales comme Coca-Cola, Swatch et McDonald's, outre un éventail d'entreprises grecques. Adidas, par exemple, est le sponsor officiel de la campagne Sport Clothing for Uniforms aux Jeux d'Athènes 2004, alors que Mizuno fournira les tenues officielles pour tous les événements olympiques au Comité international olympique ainsi qu'au Comité organisateur des Jeux d'Athènes. Bien qu'il soit difficile d'évaluer les profits réels générés par l'association de leur marque avec les Jeux olympiques, les entreprises auront vite fait de calculer leurs profits sur les millions de dollars qu'ils y ont alloués.

Le marketing est un autre aspect qui rapporte gros aux Jeux olympiques. Le Mouvement olympique, par le biais du CIO, des Comités nationaux olympiques (CNO) et des Comités organisateurs (COJO), octroie des licences aux entreprises pour la fabrication et la distribution de souvenirs à l'effigie des Jeux olympiques, tels que les casquettes, les sweat-shirts et les t-shirts. Moyennant paiement d'une redevance pouvant varier entre 10 et 15 pour cent, les entreprises acquièrent le droit de faire figurer le symbole olympique sur leurs marchandises. On estime que les revenus sur base de telles royalties à l'occasion des Jeux olympiques d'Athènes 2004 généreront quelque 66 millions de dollars. Il va sans dire que la publicité et le chiffre d'affaires générés par la vente au détail de marchandises à l'effigie olympique constituent un commerce hautement lucratif. Roots, l'entreprise canadienne de confection qui parraine les équipes olympiques des Etats-Unis, du Canada et du Royaume-Uni, a mis en vente des copies des tenues de ces équipes dans ses boutiques et magasins. L'entreprise projette d'emblée l'ouverture de quelque 100 points de vente en Chine d'ici 2006. Les entreprises d'articles de sport, en particulier, tirent de gros profits du sponsoring des équipes nationales olympiques. Aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City en 2002, Roots était déjà le fournisseur attitré d'uniformes officiels pour les équipes du Canada, des Etats-Unis et du Royaume-Uni. Au terme des deux semaines qu'ont duré les Jeux d'hiver, le chiffre d'affaires de Roots avait dépassé la barre des 25 millions de dollars.

### **Faire des bénéfices dans un marché régi par la concurrence**

Les consommateurs sont eux aussi à la recherche de bonnes affaires. Au cours des cinq dernières années, le prix des chaussures et vêtements de sport a baissé, d'une part en réponse à la demande des consommateurs et, d'autre part, en raison des pressions accrues émanant des détaillants multinationaux comme Foot-Locker, Intersport, Décathlon, entre autres. Alors que le prix moyen d'une paire de chaussures de sports aux États-Unis était de USD 41 en 1997, en 2002, il avait descendu à USD 36.<sup>16</sup> Pour maintenir et accroître leur marge bénéficiaire dans un contexte commercial difficile, les entreprises ont cherché à réduire le coût de la production dans leur chaîne d'approvisionnement. Ainsi, elles ont opté pour la sous-traitance de leur production auprès de fabricants externes, tout en réorientant leurs propres opérations vers des spécialisations à haute valeur ajoutée telles que le design et le marketing, tendance qui se poursuit à l'heure actuelle. Les développements de pointe en matière de communication et de transport ont permis à ces entreprises d'écumer le monde en quête de fournisseurs disposés à les approvisionner au meilleur prix.

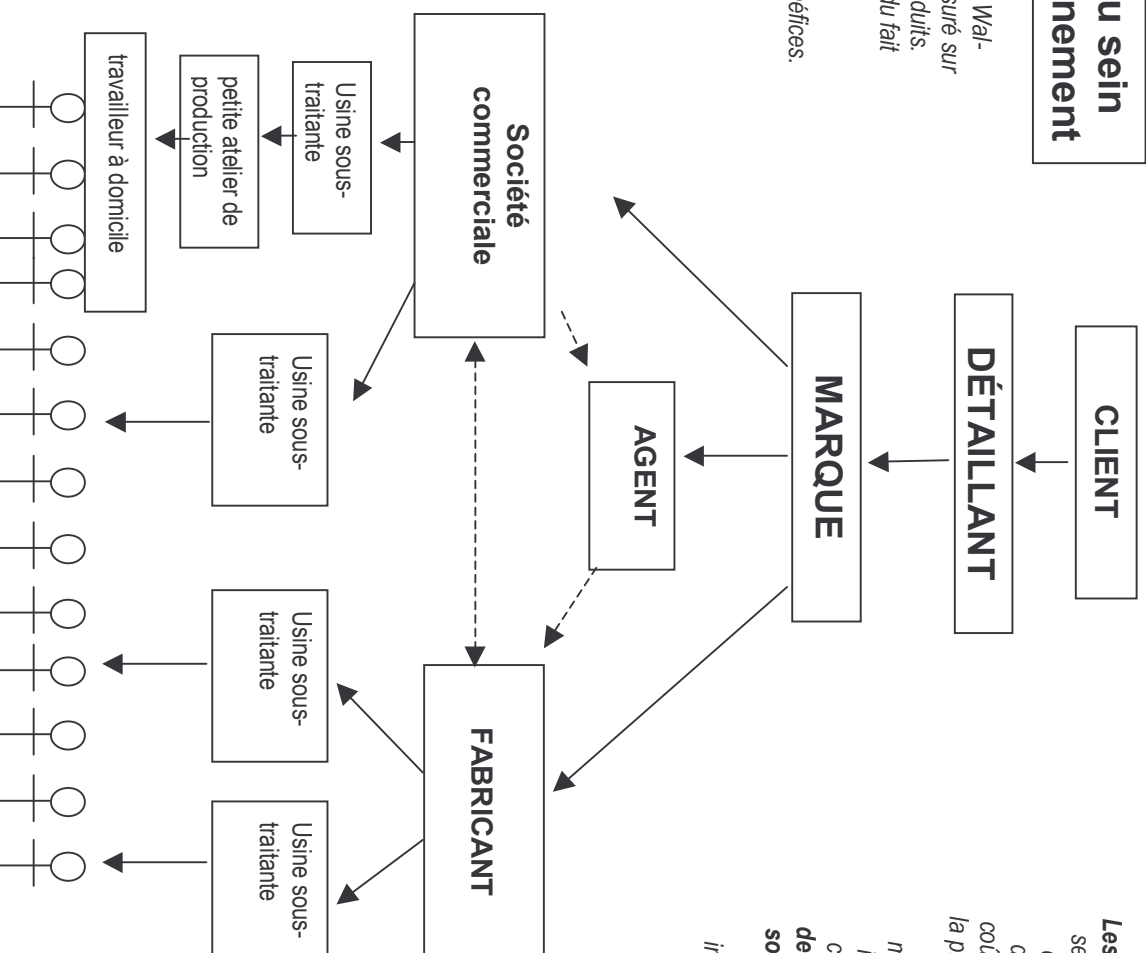
L'industrie des articles de sport se caractérise par des chaînes de production longues et complexes. Ceci est davantage le cas dans la production de vêtements que dans le secteur des chaussures<sup>17</sup>. Les entreprises d'articles de sport passent un grand nombre de commandes auprès d'un nombre toujours plus restreint d'agents et de gestionnaires de chaînes d'approvisionnement. Ces derniers confient, à leur tour, les commandes à un réseau étendu de fabricants et sous-traitants<sup>18</sup>. Le pouvoir de négociation des différents acteurs peut varier de façon considérable (voir Schéma 1). Certains des acteurs intervenant dans la chaîne d'approvisionnement sont eux-mêmes de grandes entreprises multinationales. C'est notamment le cas du fabricant taiwanais de chaussures Pou Chen, dont il est estimé qu'il détient 16 pour cent du marché mondial dans ce secteur. Pou Chen exécute des commandes pour 30 marques mondiales d'articles de sport, dont Nike, Reebok, Adidas, Asics et Puma. En 2002, cette entreprise employait 205.000 travailleurs répartis sur un ensemble impressionnant de sites de production situés surtout dans des pays du Sud-Est asiatique<sup>19</sup>.

## Pouvoir de négociation au sein de la chaîne d'approvisionnement

**Les détaillants** – comme Footlocker, Decathlon, et Wal-Mart - ils utilisent leur pouvoir de négociation démontré sur les marques pour réduire les prix de revient des produits. Cette force de négociation des détaillants provient du fait qu'ils constituent le lien entre les marques et les consommateurs. Au sommet de la chaîne d'approvisionnement, ils engrangent d'énormes bénéfices.

Par exemple, **en 2002, les ventes de Foot Locker s'élevaient à 4,5 milliards de USD. Son bénéfice d'exploitation se montait à 269 millions de USD.**

**Les dirigeants de la chaîne de production** : ils sont engagés par les marques pour accomplir toute une série d'actes touchant à la production depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'affrètement en passant par la planification et la gestion de la production, l'emballage et les démarches administratives pour l'exportation. Lorsque les marques ont décidé de les employer, ils traitent directement avec les propriétaires des usines et sont responsables de la livraison, pour qu'elle soit faite à temps, au prix fixé, et de la qualité convenue. Bon nombre de ces sociétés commerciales ont débuté en tant que fabricants mais avec le recours de plus en plus répandu à la délocalisation, leur rôle a évolué et ils se sont emparés du nouveau marché. la société hongkongaise Li & Fung par exemple engageait d'autres fabricants indépendants. Ces maillons intermédiaires de la chaîne entendent bien retirer un maximum de profits et les négociations autour du prix sont âpres. **En 2002, le chiffre d'affaires de Li & Fung s'élevait à 4,8 milliards de USD et son bénéfice d'exploitation se montait à 146 millions de USD**



**Les marques d'articles de sport** - comme Puma et Filia : ils se réservent les étapes les plus rémunératrices comme la création des modèles, la commercialisation et la vente au détail et délocalisent auprès de fabricants de zones où les coûts sont moins élevés celles qui rapportent moins, comme la production, l'assemblage, les finitions et l'emballage. Cette segmentation du cycle de production s'est révélée être un modèle très lucratif permettant ainsi aux grandes marques internationales d'engranger des bénéfices s'élevant à des centaines de millions de dollars. **Par exemple, les ventes de Puma en 2002 s'élevaient à 1,154 milliards de USD et son bénéfice d'exploitation se montait à 159 millions de USD.** Ces marques possèdent un pouvoir de négociation immense sur leurs fournisseurs parce qu'ils leur ouvrent la porte d'entrée du marché international.

**Les fabricants** : ils sont engagés, soit par les marques directement, soit par le biais d'un **agents** soit encore d'une Société commerciale. Certains comme le grand groupe taiwanais Pou Chen sont eux-mêmes des entreprises multinationales. L'entreprise a encore ses propres installations de production (basées dans ce cas-ci en Chine, Indonésie et au Vietnam) . **Le chiffre d'affaires de cette société s'élevait à 1,939 milliards de USD et son bénéfice d'exploitation se montait à 229 millions de USD.** D'autres sont beaucoup plus petites et leur pouvoir de négociation est relativement faible en comparaison, du fait qu'il y en a un grand nombre dans plusieurs pays à faible coût qui cherchent à approvisionner les grandes marques mondiales.

**en 2002, les ventes d'un grand fabricant chinois s'élevaient à 50,7 millions de USD et son bénéfice d'exploitation se montait à 8,9 millions de USD.**

Ces derniers sont les employeurs directs des travailleurs qui cousent et assemblent les vêtements et les chaussures de sport. Il n'est pas rare que ces fabricants sous-traitent à des entreprises plus petites afin de parvenir à fournir leur production dans les délais. Ces **usines sous-traitantes** sont encore moins aptes à négocier les prix et les délais. En règle générale, les conditions de travail sont pires dans ces entreprises et ce sont les travailleurs qui supportent tous les risques.

Les travailleurs sont au bout de la chaîne de production. Ils ne perçoivent qu'une infime partie des bénéfices amassés tout au long de la chaîne de production. Ils ont le pouvoir de négociation le plus faible, particulièrement quand ils sont empêchés de s'organiser et privés du droit de négociation collective. En 2003, le salaire annuel moyen d'un travailleur de l'habillement au Cambodge était d'environ 1.500 USD, soit 0,0009 pour cent des bénéfices annuels de Puma en 2002.

Le modèle commercial suivi par les marques mondiales d'articles de sport est fondé sur des stratégies destinées à atteindre les objectifs suivants :

- Livrer les marchandises aux points de vente de façon efficace et rapide ;
- Minimiser les coûts de production – en ce compris le coût de la main-d'œuvre- de façon à maximiser les bénéfices ;
- Minimiser les coûts d'inventoriage en répercutant sur les fournisseurs les fonctions de conditionnement, de stockage et de fret ;
- Répercuter sur les fournisseurs le risque lié aux erreurs de prévision de la demande.

Ce modèle est fondé sur le pouvoir de négociation énorme qu'un groupe restreint de grandes marques mondiales sont à même d'exercer sur les innombrables fournisseurs potentiels auxquels ils ont accès à travers le monde, en particulier ceux qui se trouvent au bas de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de faire remarquer qu'aux échelons plus élevés de la chaîne d'approvisionnement, de nombreuses entreprises sud-est asiatiques se sont, à leur tour, converties en d'énormes sociétés transnationales. Lorsque ces sociétés ne sont pas propriétaires de leurs propres usines, elles font exécuter leurs commandes auprès de sous-traitants aux quatre coins du monde, autrement dit, elles partagent avec les grandes marques multinationales une part de la responsabilité en matière de pratiques de l'achat.

Dans leur course effrénée pour accéder au marché mondial, les fabricants de vêtements et de chaussures, dont la plupart se trouvent dans les pays en développement, s'acharment à proposer aux grandes marques des prix et des délais de livraison défiant toute concurrence, aux conditions les plus flexibles.

### **Comment achètent les acheteurs**

Ce modèle commercial tire également sa force des pressions énormes auxquelles sont soumis les agents d'achat et de distribution des grandes entreprises, qui doivent répondre à des contraintes très strictes sur le plan des délais de livraison et des budgets. Généralement jeunes et avides de prouver leur talent, ces agents d'achat, qui rêvent de gravir les échelons de la hiérarchie, mènent un travail assidu pour atteindre leurs objectifs de performance : négocier le meilleur prix pour la meilleure qualité, en un temps record. Dans certaines entreprises, les acheteurs reçoivent une formation visant à les sensibiliser aux principes éthiques de l'entreprise. Mais ces engagements ne sont que très rarement intégrés dans les fonctions de l'acheteur. Ceci est tellement vrai que d'après une étude indépendante réalisée récemment, les enquêteurs ont appris que les acheteurs faisaient parfois allusion à leurs collègues de l'Équipe chargée de la responsabilité éthique ou sociale de l'entreprise comme « l'Équipe de prévention des ventes ».<sup>20</sup>

Ci-après, nos recherches ont permis de déceler certaines des pratiques auxquelles les agents d'achat ont recours pour minimiser les délais de livraison et les prix, tout en garantissant la flexibilité requise sur le plan de l'offre et la demande<sup>21</sup>.

### *Des commandes plus réduites et plus fréquentes*

Le système consistant à passer des commandes par grosses quantités pour répondre à la demande des consommateurs en fonction des quatre saisons traditionnelles a connu un changement radical. En premier lieu, un changement s'est produit dans l'agencement des saisons de la mode, qui sont désormais plus nombreuses. En second lieu, le système du code-barres permet un suivi précis des achats, permettant au détaillant de passer commande automatiquement, dès que le stock arrive à épuisement. Dès lors, plutôt que de commander de grosses quantités auprès des fournisseurs, de devoir ensuite stocker ces marchandises en magasin ou dans un entrepôt et de payer des frais de stockage exorbitants, l'acheteur donne ordre au fournisseur de livrer les marchandises par petites quantités, tout juste suffisantes pour réapprovisionner les étagères à mesure qu'elles se vident. D'autre part, ce système met les entreprises à l'abri des problèmes liés au sur-stockage au cas où certains produits ne se vendraient pas. Le directeur général de Nike, lors d'une visite récente à Bangkok, a déclaré<sup>22</sup> : « *A l'heure actuelle, les commandes que Nike passe auprès des usines thaïlandaises sont mensuelles, mais nous prévoyons sous peu de passer à des commandes hebdomadaires, à mesure que la clientèle devient plus exigeante.* » Pour les fournisseurs, cela signifie qu'ils devront exécuter des commandes plus réduites en moins de temps, pour respecter les délais d'exportation très courts. S'ils échouent, ils encourent des amendes et autres pénalités telles que des tarifs de fret plus élevés. Les travailleurs de l'usine indonésienne D, fournisseur d'ASICS, Fila, Lotto, Puma et Nike, ont affirmé devoir travailler jusqu'à 24 heures d'affilée pendant les périodes d'exportation. Lorsqu'ils se sont plaints à la direction en affirmant qu'un tel nombre d'heures supplémentaires allait à l'encontre de la loi, on leur a répondu que, faute de livrer à temps les marchandises au quai de chargement, l'usine encourrait une amende de plusieurs millions de rupiahs (USD 1 = 8.467 rupiahs), et que dans ce cas les travailleurs devraient supporter les frais, puisqu'ils seraient tenus responsables du retard.

### *Pressions pour des délais de livraison plus courts*

La réduction du délai de livraison d'un produit de l'usine au rayon de magasin constitue désormais une priorité pour toutes les grandes marques d'articles de sport sans exception. Comme l'affirme le directeur général de l'approvisionnement mondial de Puma : « *Les délais de livraison sont plus importants que jamais à l'heure actuelle. Nous nous efforçons de réduire ces délais pour rester compétitifs. Ceci est particulièrement vrai pour les secteurs où les marques de mode pratiquent des délais très courts. Nous devons être à la hauteur de la concurrence.* »<sup>23</sup> Le

rapport annuel d'Adidas pour 2002 signalait que l'entreprise projetait de réduire le délai de livraison des vêtements de 120 à 90 jours. A moins que les fournisseurs n'adaptent leurs plans de production en conséquence pour répondre à ces nouveaux délais, les employés risquent de faire l'objet de pressions renouvelées les obligeant à faire de nombreuses heures supplémentaires pour respecter les délais d'exportation.

#### *Réduction du prix unitaire*

D'une manière systématique, les chercheurs qui ont contribué à ce rapport s'accordent à dire que le prix unitaire des chaussures et vêtements de sport diminue d'année en année. Au Honduras, deux usines qui fabriquent des t-shirts destinés à des marques renommées ont indiqué que le prix à la douzaine payé par leurs clients était passé de USD 3,70 en 2000 à USD 2,85 en 2003, soit une baisse de 23 pour cent en trois ans. Dans l'usine indonésienne D, fournisseur de Nike, Fila, ASICS, Lotto et Puma, un travailleur a déclaré : « *Le gérant de notre division se sert souvent de cela (la baisse du prix unitaire) comme prétexte pour justifier le fait que nos salaires mensuels ne soient pas augmentés.* » Le propriétaire de l'usine M en Chine, fournisseur d'Umbro, a confirmé que le prix unitaire des chaussures Umbro était en baisse. Au sein de cette usine, les travailleurs se sont plaints du fait que leurs salaires avaient fortement diminué par rapport à trois ans auparavant. A l'époque, l'usine leur assurait au moins le salaire minimum en basse saison, mais cette protection n'existe désormais plus. En septembre 2003, les travailleurs du département semelles touchaient entre 200 et 400 RMB (entre 24 et 48 dollars), en dessous du minimum légal établi par le gouvernement provincial.

A mesure que les prix diminuent, les coûts de production des usines augmentent. Le propriétaire d'une usine sri lankaise, fournisseur de Nike<sup>24</sup>, estime que le prix unitaire payé par Nike a diminué de 35 pour cent au cours des 18 derniers mois alors que les coûts de production ont augmenté d'environ 20 pour cent au cours des cinq dernières années. Il a déclaré : « *Je crois que les prix ont désormais atteint le niveau le plus bas au Sri Lanka et je ne vois pas comment on pourra survivre.* »

#### *Menaces de délocalisation*

La crainte de voir les acheteurs délocaliser en quête de coûts de production plus concurrentiels a également contribué à un écrasement des prix. Le propriétaire d'une grande usine d'articles de sport au Cambodge<sup>25</sup> a déclaré aux enquêteurs : « *Ils font constamment des comparaisons entre le prix de revient au Cambodge et dans les autres pays [Vietnam, Chine et Bangladesh].* » D'après lui, les acheteurs ne cessent de dire que l'approvisionnement leur coûte plus cher au Cambodge et ils font pression sur les usines pour qu'elles ajustent leurs prix en fonction. D'après ses affirmations, le prix

unitaire des articles fabriqués dans son usine serait passé, en moyenne, de USD 12 en 2000 à USD 7 en 2003, et ce pour pouvoir tenir tête à la concurrence émanant de sources d'approvisionnement meilleur marché.

Dans de nombreux cas, la production est effectivement délocalisée vers des sites à moindre coût. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de la confection. A la différence du secteur des chaussures, où les marques ont tendance à forger des relations à plus long terme avec les usines, étant donné les investissements que de telles relations impliquent sur le plan du développement des compétences et des capacités techniques, il est plus aisé pour les acheteurs du secteur de la confection de passer d'un fournisseur à un autre simplement en fonction du prix. Un fournisseur de Nike a indiqué aux enquêteurs que les pressions accrues dont il faisait l'objet pour qu'il réduise ses prix sont devenues si peu réalistes qu'il a décidé de résilier le contrat. D'après lui, Nike aurait délocalisé la production en question au Vietnam pour une différence du prix de revient unitaire de l'ordre de 40 cents à peine<sup>26</sup>.

#### **Flexibilité et intransigeance : la réponse des fournisseurs**

Devant de telles pressions, les fournisseurs ont tendance à négliger le respect des normes du travail dans leurs usines. Ils poussent leurs employés à travailler plus dur, en les payant moins. Ils répercutent le poids des responsabilités sur les travailleurs et les empêchent de revendiquer de meilleurs salaires et conditions de travail. Cherchant coûte que coûte à accéder aux chaînes d'approvisionnement des marques multinationales, les patrons d'usine sont prêts à accepter des délais courts, la fluctuation des commandes et des prix unitaires minima, sachant que les travailleurs exécuteront le travail à n'importe quel prix. D'où les abus et l'exploitation exposés dans le Chapitre 1. Les entreprises qui passent les commandes tirent profit de cette détresse, se préoccupant peu de l'impact de leurs exigences sur ceux et celles qui fabriquent les articles qui arborent leur marque. Nos recherches ont permis d'identifier un certain nombre de tactiques de gestion de la main-d'œuvre telles qu'elles sont utilisées par les patrons d'usine, dont voici quelques exemples :

#### *Embauche de travailleurs, notamment de femmes et de migrants, sur base de contrats temporaires*

L'une des tendances les plus marquées de cette industrie consiste à embaucher des travailleurs moins susceptibles de s'opposer à la direction pour les conditions de travail inéquitables et difficiles. De plus en plus d'usines font appel à une main-d'œuvre

temporaire (voir Chapitre 1). N'étant pas couverts par des contrats en règle et ne bénéficiant d'aucune sécurité de l'emploi, les temporaires se montrent plus disposés à accéder aux exigences des patrons. Vu qu'ils sont rémunérés à la tâche, et généralement au

**Qui d'autre serait prêt à accepter des salaires aussi bas? Certainement pas les hommes. Pour minimiser le coût de la main-d'œuvre, ils embauchent des femmes ».**

(Travailleuse indonésienne de 25 ans, employée dans une fabrique de chaussures de sport)

plus bas prix, ils sont prêts à travailler aussi longtemps que nécessaire pour gagner un salaire décent. Par ailleurs, comme ils ne ressentent aucune attache permanente au lieu de travail et, dès lors, ne craignent pas le renvoi, les travailleurs temporaires ont tendance à se distancier des activités syndicales. En raison de leur disponibilité, les travailleurs temporaires fournissent à la direction la solution la plus pratique pour combler les besoins en matière de main-d'œuvre lorsqu'il s'agit de répondre à la fluctuation des commandes. Les travailleurs migrants sont encore plus vulnérables. Loin de chez eux, ne parlant souvent pas la langue ni le dialecte local et parfois sans papiers, ils sont d'autant moins susceptibles de s'opposer à la direction, par pure crainte de perdre leur emploi ou de se faire dénoncer auprès des autorités.

Dans les neuf usines indonésiennes d'articles de sport où les travailleurs ont été interrogés dans le cadre de cette enquête, la proportion moyenne entre hommes et femmes était de sept femmes pour un homme. Interrogées sur la raison de cette prédominance des femmes, les travailleuses ont répondu en évoquant trois facteurs : les valeurs patriarcales liées à la tradition, la discrimination économique et les compétences spécifiques au genre. A ce titre, une travailleuse âgée de 21 ans employée dans l'usine indonésienne H a déclaré : *« Les femmes obéissent aux ordres plus facilement que les hommes car nous sommes déjà habituées à obéir aux ordres de nos pères, de nos frères et de nos maris. Le directeur est un homme de plus dont nous suivons les ordres. »* L'industrie admet sans détours que les femmes peuvent gagner moins que les hommes, du fait que leurs revenus sont souvent considérés comme supplétifs de ceux des hommes, qui sont traditionnellement vus comme le soutien de famille. En réalité, les femmes employées dans l'industrie des articles de sport sont souvent le seul soutien de famille dans leur foyer. Une travailleuse de la confection de l'usine indonésienne E, qui produit des articles de sport, a confié aux enquêteurs : *« Dans notre culture, les femmes sont censées*

*s'occuper du ménage. Le mari est censé subvenir aux besoins du foyer».* D'après une travailleuse de l'usine indonésienne H, les usines rémunèrent les femmes moins bien que les hommes parce que : *« Les directeurs présumant que les frais médicaux de la femme seront automatiquement pris en charge par le mari une fois qu'elle sera mariée. »* En outre, de nombreux employeurs justifient le licenciement de femmes en invoquant les responsabilités familiales de ces dernières -en tant que mères, épouses et filles, dont la fonction serait de s'occuper des enfants et des aînés et de s'acquitter des tâches ménagères- qui auraient, selon eux, une incidence sur leur performance en raison de l'irrégularité des heures de travail.

***« Les superviseurs chronométrent le temps que nous mettons pour réaliser nos tâches... De nombreux travailleurs tombent malades car ils se retiennent d'aller aux toilettes. Les quotas de production sont si élevés que le simple fait de s'arrêter pour se rendre aux toilettes les empêcherait d'atteindre leur quota. »***

(Jamal, travailleur de l'usine indonésienne E, fournisseur de Nike)

Les femmes travailleuses prennent souvent de gros risques pour tenter d'améliorer leur situation, mais elles sont confrontées à de nombreux obstacles lorsqu'elles tentent d'adhérer à des syndicats ou d'en créer. Dans deux usines indonésiennes<sup>27</sup> dont la production est essentiellement destinée à Nike, les travailleuses ont souligné que les attitudes traditionnelles à l'égard du rôle de la femme rendaient difficile leur participation active aux syndicats. Les femmes mariées, par exemple, sont censées assumer la responsabilité de la garde des enfants et des tâches ménagères, et ce malgré les heures de travail extrêmement longues – ce qui leur laisse peu de temps pour prendre part aux activités syndicales.

*Des délais de livraison écourtés pour une durée de travail accrue*

Comme nous avons pu le constater dans le Chapitre 1, les longues journées de travail et les heures supplémentaires obligatoires font désormais partie intégrante des pratiques des entreprises pour respecter des délais de livraison de plus en plus courts. Les travailleurs d'usines productrices d'articles de sport, fournisseurs des grandes marques, ont fait état de journées de travail pouvant comporter de 13 à 24 heures, y compris les samedis et dimanches en périodes de livraison à l'exportation. Les heures supplémentaires sont, quant à elles, obligatoires dans tous les cas sans exception.

*Rémunération à la tâche, quotas de production excessifs*

Les travailleurs de l'industrie des articles de sport, et en particulier ceux employés sur base de contrats temporaires à court terme, sont généralement rémunérés à la tâche : au lieu d'une rémunération fixe hebdomadaire ou mensuelle, ils sont rémunérés en fonction du nombre d'unités qu'ils ont produites. Pour être rémunérés, ils sont tenus de remplir un quota de production fixé par la direction. Faute d'atteindre ce quota, il arrive qu'ils ne soient pas payés du tout ou, de façon plus courante, qu'ils soient obligés de remplir le quota en faisant des heures supplémentaires non payées. Cette méthode de

rémunération comporte plusieurs avantages pour les directeurs d'usine :

- Elle leur permet de réduire les coûts de main-d'œuvre en cas de commandes réduites ou de prix unitaires surbaissés ;
- Elle leur permet de pousser les travailleurs à travailler plus dur : plus ils fabriquent, plus ils gagnent. Cette tactique est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de respecter des délais de livraison courts ;
- Elle leur permet d'éviter de rémunérer les heures supplémentaires en fixant des quotas de production excessifs.

Une travailleuse de 21 ans appartenant à l'usine I d'articles de sport, fournisseur d'Umbro, a confié aux enquêteurs : « *Lorsqu'on n'arrive pas à remplir le quota de production, on est forcé de faire des heures supplémentaires non payées... Il faut atteindre un certain quota pour gagner l'équivalent du salaire minimum, faute de quoi il y a deux sanctions possibles : faire des heures supplémentaires non payées ou recevoir un « zéro » dans le rapport de production. Après plusieurs « zéros », on reçoit une lettre d'avertissement. Après plusieurs avertissements écrits, c'est la rétrogradation. Lorsqu'une travailleuse se fait rétrograder, la direction la fait muter d'un poste à un autre dans l'usine jusqu'à ce qu'elle soit si embarrassée qu'elle démissionne.* »

Les directeurs d'usine ont souvent tendance à établir des quotas irréalisables. A titre d'exemple, les travailleuses d'une usine bulgare, fournisseur de Puma, ont révélé que les quotas de production fixés par la direction de l'usine étaient, la plupart du temps, irréalisables au cours d'une journée normale de travail. Comme elles étaient payées à la tâche, ceci avait naturellement une incidence sur leur salaire. Les travailleuses de cette usine ont souligné que leur salaire ne leur permettait pas de subvenir à leurs propres besoins de base outre ceux de leur ménage. Certains directeurs d'usine modifient les quotas de production en fonction de la fluctuation des commandes, ce qui leur permet de contrôler le coût de main-d'œuvre en haute et basse saisons. Elsa, travailleuse de la confection au sein de l'usine indonésienne D, fournisseur de Lotto, Puma, Fila, ASICS, Nike et Adidas, a déclaré aux enquêteurs : « *Le quota de production dans la division de confection est généralement fixé à mille pièces par rangée, par jour. Mais en période d'exportation, ce quota est multiplié par deux, soit deux mille pièces. Le fait de devoir produire deux fois plus est très stressant pour nous et souvent on n'y arrive pas. Lorsque nous n'atteignons pas le quota, les superviseurs nous crient dessus et nous recevons parfois même des lettres d'avertissement.* » Dans l'usine chinoise N, fournisseur de Mizuno et Kappa, la direction réduisait le tarif par pièce lorsqu'elle voulait que les travailleurs atteignent des quotas plus élevés.

*A commandes réduites, salaires réduits*

Toutefois, lorsque les commandes sont réduites, la direction inverse sa tactique en forçant les travailleurs à prendre des congés sans solde de manière à minimiser les coûts de production. « *A présent les commandes sont tellement réduites que nous avons dû prendre congé mardi dernier et, encore une fois, ce mercredi. Ces jours de congé ne sont pas rémunérés. Mais lorsque les commandes sont importantes, nous sommes souvent obligées de travailler les dimanches* », confie Aminah, employée dans une usine<sup>28</sup> qui fournit des articles de sport à Umbro et Puma.

Il en va de même pour les travailleurs qui ne sont pas obligés de prendre des congés sans solde. Leurs salaires sont souvent réduits au minimum et il arrive qu'ils ne soient pas du tout payés en basse saison. Dans plusieurs usines chinoises d'articles de sport, les travailleurs sont contraints de réduire leurs dépenses

de subsistance ou de faire des emprunts. Une travailleuse du département de production de semelles dans l'usine L, fournisseur de la marque Umbro, a déclaré : « *Nous n'avons pas eu beaucoup de commandes en septembre. La plupart d'entre nous a dû se contenter de salaires se situant entre 400 et 500 RMB (entre 48 et 60 dollars) [en septembre]. Certaines d'entre nous n'ont touché que 100 RMB (12 dollars). Le salaire le plus bas dans notre département était de 45 RMB (5 dollars)! Après déduction de la nourriture et du loyer, on s'est retrouvé sans rien.* » Dans une autre usine chinoise<sup>29</sup>, fournisseur d'Umbro et Diadora, les travailleurs touchaient entre 200 et 300 RMB (entre 24 et 36 dollars) par mois, alors que le salaire minimum légal en vigueur dans la ville en question était de 320 RMB (38 dollars) par mois.

*Vous nous sanctionnez, et nous les sanctionnons à notre tour*

Les directeurs d'usines se font imposer toutes sortes de sanctions par leurs clients – des amendes pour livraison tardive, des déductions pour compenser le fait qu'un article ne se vend pas bien dans le commerce, ainsi que des pénalités si le produit présente des défauts de qualité—. Devant une telle situation, ils font en sorte de répercuter les responsabilités sur les travailleurs. Les travailleurs d'une usine chinoise<sup>30</sup> ont mené une grève de deux jours lorsque la direction de l'usine leur a imposé des amendes exorbitantes pour des défauts de fabrication dans des semelles de chaussures de la marque Umbro. Les sommes en question ont été déduites de leur salaire au cours d'une période de basses commandes, autrement dit lorsque leurs salaires étaient déjà très bas. Dans une autre usine<sup>31</sup>,

#### Le récit de Mara

Mara est une travailleuse cambodgienne de 25 ans, qui confectionne des articles pour Adidas. A la mort de son père, elle a abandonné son village, situé dans une province rurale, pour aller à la recherche d'un emploi dans la confection à Phnom Penh, afin de pouvoir subvenir aux besoins de sa mère et de six frères et sœurs :

« *Notre superviseur nous demande de travailler plus vite, de coudre proprement et de remplir le quota de production qui a été établi. Mon quota est de 120 pantalons par heure. Pour ça, je touche entre 1,25 et 1,50 dollars. Je dois coudre 960 paires de pantalons par jour. Si je n'atteins pas ce quota, ils suppriment ma prime de rendement mensuelle de 5 dollars. Je me retiens d'aller aux toilettes pour pouvoir atteindre mon quota. Si l'on veut aller aux toilettes pendant les heures de travail, il faut d'abord faire poinçonner sa fiche de production par le superviseur.*

« *Les heures supplémentaires sont normalement de 16 heures à 18 heures. Il arrive qu'on doive continuer jusqu'à 20 heures. Quand je termine aussi tard, j'ai peur de l'obscurité en rentrant. Je me fais aborder par les motodup (taxis motos) mais j'essaie de les éviter, alors je cours jusqu'à ma chambre.*

« *Lorsque je fais toutes les heures supplémentaires, je gagne entre 60 et 65 dollars par mois. Sinon je gagne environ 55 dollars. Je dépense 5 dollars pour la location de la chambre et j'envoie entre 10 et 20 dollars à ma famille. Le reste sert à acheter la nourriture et les médicaments. Ce salaire ne me permet pas de faire des économies.* »

également fournisseur d'Umbro en Chine, la direction procède automatiquement à une déduction sur salaire de 20 à 30 RMB (entre 2,40 et 3,60 dollars) au titre de « dédommagement matériel », lorsque la retouche d'articles défectueux a nécessité des dépenses. En septembre 2003, chacun des travailleurs de cette usine s'est vu déduire la somme de 100 RMB (12 dollars) de son salaire, ce qui a provoqué un mécontentement général, et qui a débouché sur une action de grève. Bien que dans ces deux cas la direction ait fini par revenir sur sa décision en restituant les sommes qui avaient été déduites, l'imposition de sanctions pour des défauts de fabrication se poursuit. Dans une troisième usine<sup>32</sup>, qui fournit des chaussures de sport à Umbro et Fila, les piqueurs ont affirmé qu'une amende de 50 RMB minimum (6 dollars) leur a été infligée pour chaque article défectueux. La journée de travail normale de ces travailleurs était de 12 heures. Certains d'entre eux travaillaient en équipes de nuit, de 19h30 à 7h30.

### Obstacles à l'organisation

Comme le fait remarquer le Chapitre 1, dans la plupart des usines d'articles de sport, les travailleurs sont activement dissuadés de former des syndicats et d'y adhérer. Les fournisseurs n'aiment pas être mis en cause pour leurs atteintes systématiques à la législation en matière de temps de travail et de rémunération des heures supplémentaires, de réglementation salariale et de réglementation de la santé et la sécurité sur le lieu de travail. Au-delà des contrôles accrus et réguliers des pratiques du travail que suppose la présence de syndicats dans les lieux de travail, le simple fait qu'ils empêchent l'exploitation des travailleurs a pour effet de limiter la marge bénéficiaire des patrons d'usine.

### A qui la responsabilité ?

Les fournisseurs tout comme les employeurs ont pour responsabilité légale et morale de s'assurer que leurs travailleurs reçoivent un traitement décent, bénéficient de conditions équitables d'emploi et travaillent dans un environnement sain et sûr. D'aucuns négligent cependant d'honorer leurs obligations. Bien trop souvent, les usines sont mal gérées. Devant les exigences de plus en plus lourdes de leurs clients sur le plan des délais, de la flexibilité et du coût, nombre de patrons d'usines ont recours à des solutions à court terme pour satisfaire les commandes de leurs clients et s'assurer une partie des bénéfices, en faisant porter les risques et les coûts par les travailleurs. Les journées de travail extrêmement longues et les quotas de production excessifs imposés aux travailleurs pour respecter les délais d'exportation sont, en partie, symptomatiques d'une mauvaise planification de la production. D'après une travailleuse d'une usine<sup>33</sup> qui produit des

articles pour Fila, Puma, Lotto et ASICS, où les quotas de production ont été multipliés par deux, passant de 1000 à 2000 unités pour pouvoir respecter les délais de livraison : « La direction est responsable de cette panique de dernière minute. Ils acceptent des commandes trop volumineuses par rapport à la taille des effectifs. »

Toutefois, pour que les fabricants puissent investir dans l'amélioration de la gestion de la production et du personnel, il convient tout d'abord de veiller à diffuser les pressions extrêmes qui leur sont imposées par les marques d'articles de sport. Les pressions intempestives en faveur de la réduction du coût et l'imposition de délais de livraison de plus en plus courts ne font qu'exacerber les exigences en matière de flexibilité, réduisant la marge de manœuvre dont disposent les directeurs d'usine pour améliorer les conditions dans les usines. Cette responsabilité lie également les grands fabricants multinationaux

### Respecter les règles

Les règles afférentes à la protection des droits des travailleurs sont parmi les plus anciennes au monde. A l'heure actuelle, 195 Conventions de l'OIT ont été adoptées, couvrant un ensemble impressionnant de domaines pour la protection des travailleurs aux quatre coins du monde, allant des droits humains fondamentaux tels que la liberté d'association, le droit d'organisation, le droit de négociation collective, l'abolition du travail forcé, l'égalité des chances et de traitement et l'interdiction du travail des enfants à des dispositions plus particulières telles que les réglementations sur la protection de la maternité, la santé et la sécurité. Nombre de ces normes internationales ont été traduites dans les législations nationales. Un aspect inhérent à ces lois concerne l'obligation des gouvernements d'adopter des mécanismes garantissant la protection des travailleurs et l'établissement de syndicats pour leur permettre de sauvegarder et de défendre leurs intérêts, de se pourvoir contre toute atteinte à leurs droits et d'obtenir des dédommagements en cas de contravention. Toutefois, force est de constater que dans bien des pays il existe un gouffre énorme entre la théorie et la pratique. Le Rapport annuel de la CISL sur les violations des droits syndicaux en 2003 montre à quel point les droits fondamentaux faisant partie intégrante des Conventions de l'OIT sont bafoués de par le monde, privant par là-même des millions de travailleurs de leur droit de représentation syndicale et, dès lors, de leur capacité de revendiquer des conditions de travail décentes. Voici ci-dessous quelques-unes des atteintes graves aux droits des travailleurs par les employeurs de l'industrie des articles de sport dans les pays examinés par ce rapport :

- Les employeurs empêchent les travailleurs d'exercer leur droit de grève, d'adhérer aux syndicats et de mener des négociations collectives, alors que ces droits sont prévus par la constitution et les lois du travail ; Le nombre d'heures de travail imposées dépasse largement le maximum prescrit par la loi ;
- Les dispositions en matière de salaire minimum légal et les majorations pour heures supplémentaires ne sont pas respectées ;
- Des sanctions et des amendes illégales sont imposées aux travailleurs ;
- Les travailleurs sont privés de contrats en règle ;
- Certaines catégories de travailleurs sont discriminées ;

Des atteintes graves à la réglementation sur la santé et la sécurité ont été constatées.

comme Pou Chen et une société d'import-export comme Li & Fung, qui se situent au centre de la chaîne d'approvisionnement et sont souvent directement responsables des pressions exercées sur les patrons d'usines.

Bon nombre d'entreprises d'articles de sport mentionnées dans ce rapport disposent de codes de conduite sur les pratiques professionnelles, en vertu desquels leurs fournisseurs ont pour obligation de garantir le respect des droits de leurs travailleurs. Toutefois, ces codes se fondent sur le principe que la responsabilité d'assurer de telles conditions incombe, en premier lieu, aux patrons d'usine. Même si les usines respectent ces normes, rien ne garantit qu'elles continueront à recevoir des commandes de l'entreprise. Un patron d'usine au Cambodge a confié aux enquêteurs : « *Le respect des normes du travail au Cambodge ne contribue pas à renforcer les relations entre un acheteur et une usine. Seul le prix peut faire la différence* ». Certaines entreprises plus conscientisées commencent à comprendre que, faute d'assumer leur part de responsabilité à l'origine des conditions de travail insalubres, précaires et inévitables dues à leur politique d'achat agressive, la probabilité de résoudre ces problèmes de façon significative est limitée. A ce titre, le directeur mondial du département des affaires sociales et environnementales de la firme Adidas reconnaît : « *Si le directeur d'une usine nous dit : « Il ne nous est pas possible de respecter ces normes sociales si vous passez une commande hier pour une livraison qui doit se faire aujourd'hui », nous devons réexaminer nos processus internes.* »<sup>34</sup> Malheureusement, d'autres entreprises restent indifférentes au fait que leurs pratiques en matière d'achat ont une incidence négative sur leurs engagements éthiques.

Enfin, les gouvernements ont, eux aussi, la responsabilité de veiller à ce que les travailleurs jouissent des droits qui font partie intégrante des Conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ce rapport met en exergue la passivité des gouvernements en ce qui concerne la protection des milliers de travailleurs dans les secteurs de la chaussure, des vêtements et autres articles destinés à l'exportation, qui contribuent à l'essor des économies nationales. Dans leur quête de croissance axée sur l'exportation, les gouvernements ont adapté leur politique en matière de travail aux exigences des entreprises multinationales. Ainsi, des politiques visant à flexibiliser le marché du travail ont été mises en place avec le soutien des institutions financières internationales telles que le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale. Ces politiques agissent au détriment des droits des travailleurs<sup>35</sup>. Des droits humains tels que la liberté syndicale et le droit de négociation collective ont été

bafoyés afin d'empêcher les travailleurs de s'unir pour revendiquer de meilleurs salaires et de meilleures conditions d'emploi. Les gouvernements ferment les yeux lorsque les employeurs contournent leurs obligations en employant une main-d'œuvre temporaire et contractuelle. Ceci contribue, entre autres, à faciliter les licenciements de travailleurs sans indemnités. Dans certains secteurs comme la confection et les chaussures, les heures de travail établies par la loi ont été revues à la hausse. Et même là où de bons codes du travail existent sur le papier, leur mise en application laisse à désirer.

Le mouvement syndical, tant à l'échelon mondial que local, s'est évertué à dénoncer la passivité des gouvernements dans ce domaine. Il compte certaines victoires à son actif, notamment en ce qui concerne le renforcement de la mise en œuvre des lois, les amendements aux lois portant atteinte aux droits des travailleurs et la révision de politiques enfreignant les droits des travailleurs. Au Bangladesh, par exemple, à la suite d'une campagne intensive menée par les organisations syndicales internationales et nationales, le gouvernement s'est engagé à étendre la portée de son code du travail national pour y inclure l'ensemble des zones franches d'exportation avant la fin de 2004. Même si de nombreux autres changements sont toujours requis pour assurer une protection adéquate des droits des travailleurs.

### **Jouez le jeu en faveur des travailleurs**

Il est dans l'intérêt du monde des sports de faire pression sur l'industrie des articles de sport pour la contraindre à respecter les normes du travail. Vu le lien étroit qui existe entre la pratique des sports et les marques qui y sont associées, toute tache sur la réputation de l'industrie nuit automatiquement aussi à la réputation des institutions sportives. Mais force est de constater que, malgré de longues années de campagne, le monde sportif, à quelques rares exceptions près, a fait très peu pour promouvoir un changement dans les pratiques des entreprises d'articles de sport.

Le mouvement olympique offre un exemple particulièrement frappant de cette indifférence. Au-delà des beaux discours par lesquels il professe son engagement en faveur du fair-play, de la solidarité internationale et de la mise en valeur des êtres humains, il a négligé d'adopter des mesures concrètes à l'échelon mondial à l'encontre des marques d'articles de sport en ce qui concerne l'exploitation et les conditions de travail abusives présentes dans leurs chaînes d'approvisionnement.

## Quelques lueurs d'espoir

### **Respect des droits des travailleurs aux Jeux olympiques de Sydney**

Le Comité organisateur des Jeux olympiques et paralympiques de Sydney en 2000 a adopté un code de pratique du travail pour la production d'articles sous la licence olympique. Ce code – négocié par l'Australian Council of Trade Unions (ACTU) et le Labour Council of New South Wales en 1998 – exigeait le paiement de salaires équitables, le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective. Les dispositions d'observance contenues dans le texte initial comportaient certaines lacunes ; l'accord initial prévoyait que, plutôt que de faire appel à des organisations compétentes en matière de droits des travailleurs, les Comités organisateurs en assureraient eux-mêmes la mise en œuvre. Au terme d'une longue campagne menée par les syndicats australiens, les Comités organisateurs ont signé, en 1999, un accord avec le Textile Clothing and Footwear Union of Australia, accordant au syndicat le droit d'accès aux informations concernant les lieux de travail ainsi que le droit d'y envoyer des délégués pour rencontrer les travailleurs. Malheureusement, à ce stade la plupart des tenues destinées aux Jeux olympiques de Sydney avaient déjà été confectionnées. Le code aurait néanmoins joué un rôle dans l'amélioration de la situation des travailleurs dans un pays au moins, les îles Fidji. En réponse aux pressions des syndicats australiens et fidjiens, des délégués syndicaux ont été autorisés à se rendre dans deux usines de Fidji, qui produisaient des chemises pour les Jeux olympiques de Sydney. Grâce à cette visite, les travailleurs de ces deux usines ont pu s'organiser et ont réussi à négocier des augmentations salariales considérables. De la même manière, d'autres syndicats, dont notamment des syndicats de la construction, du transport et du secteur public, ont réussi à négocier des accords fondés sur le respect des droits des travailleurs, qui ont mené à l'établissement d'un partenariat avec les travailleurs australiens, et contribué, par la même occasion, au succès des Jeux olympiques.

### **Engagements pris par la FIFA sur les normes du travail dans la production de ballons de football**

En 1996, le mouvement syndical international a apporté des preuves, images vidéo à l'appui, de recours au travail des enfants dans la fabrication de ballons de football arborant le logo de la FIFA, organisation qui chapeaute le monde du football. Ces ballons étaient fabriqués dans la ville de Sialkot, au Pakistan, d'où provenaient plus de trois quarts des ballons de football produits dans le monde à cette époque. La découverte est intervenue peu avant le début du Championnat d'Europe de football de 1996 et n'a pas tardé à défrayer la chronique des médias du monde entier. La CISL, avec le concours des organisations syndicales internationales du secteur textile (FITTHC) et du secteur de la vente au détail (UNI), a entrepris des démarches auprès des fédérations de football européenne et mondiale (UEFA et FIFA), en vue de négocier avec celles-ci un accord établissant un ensemble de critères propres à assurer le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs contrats de licence. Le 3 septembre 1996, à la demande des syndicats, la FIFA approuvait, un « Code de pratique du travail » portant sur les produits fabriqués sous licence FIFA. Les critères afférents aux normes du travail, fondés sur la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, ont désormais été intégrés dans les contrats de licence. Toutefois, la Campagne Vêtements Propres a attaqué la FIFA à maintes reprises, lui reprochant, preuves à l'appui, de négliger d'appliquer ce code.

### **Un code pour l'industrie des articles de sport**

La Fédération mondiale de l'industrie des articles de sport (WSFGI) est une association indépendante constituée de fournisseurs, d'organisations nationales et d'entreprises liées à l'industrie des articles de sport. Au nombre de ses membres figurent des marques mondiales, des détaillants et des fabricants d'articles et vêtements de sport. En 2000, cette fédération a introduit un code de conduite révisé, fondé sur les normes internationales du travail définies dans les Conventions fondamentales de l'OIT. Le préambule du Code stipule : « *Les membres de WSFGI reconnaissent l'importance du rôle qu'ils jouent dans l'économie globale et l'influence qu'ils exercent sur les conditions sociales et économiques dans lesquelles les articles de sport sont confectionnés et produits. Cette influence, ils l'exercent non seulement par les actes qu'ils posent en tant qu'employeurs, mais encore, et de façon bien plus profonde, par les décisions qu'ils prennent en tant que clients des compagnies qui leur fournissent des biens et des services.* » Le code engage les membres de la fédération à adopter des mesures visant à assurer l'observance du code au sein de leurs propres exploitations ainsi que dans celles de leurs fournisseurs. Bien que le texte du code soit exhaustif, la WSFGI a peu fait pour en assurer l'application par ses membres.

Il incombe au CIO, en sa qualité d'organe de direction suprême du monde des sports, tant d'un point de vue moral que légal, de rappeler ces entreprises à l'ordre. Dans le cadre de son obligation, le CIO devra veiller au respect des droits fondamentaux des travailleurs par les entreprises qui exploitent le logo olympique. Toutefois, à ce jour, le CIO a peu fait, si ce n'est « encourager » les efforts de la Fédération mondiale de l'industrie des articles de sport (WFSGI) dans ce domaine. Ce manque d'engagement est manifestement irresponsable, en particulier lorsqu'on considère que les uniformes des responsables, les tenues que les différentes équipes nationales porteront lors du défilé d'ouverture, l'équipement des athlètes, et tous les autres articles arborant l'emblème olympique ont probablement été fabriqués dans des conditions de travail relevant de l'exploitation, comme celles décrites dans ce rapport. A l'heure actuelle, les entreprises d'articles de sport agissant en qualité de fournisseurs officiels d'uniformes et de tenues sportives du CIO (comme Mizuno, fournisseur des uniformes officiels destinés aux responsables du CIO), du comité organisateur du pays hôte (par exemple Adidas, sponsor officiel de la campagne Sport Clothing for Uniforms pour Athènes 2004), ou encore des équipes nationales olympiques, ne sont pas tenus de s'assurer que ces produits ne sont pas le fruit de l'exploitation de travailleurs.

Le mouvement olympique pourrait exercer une influence directe sur les entreprises d'articles de sport en incluant des obligations contractuelles sur les normes du travail dans ses contrats de licence et de marketing afférents aux produits arborant le symbole olympique. Au sommet de la hiérarchie, le CIO est le propriétaire de tous les droits relatifs aux marques olympiques, en ce compris le symbole aux cinq anneaux. Il est par ailleurs responsable de la direction et de l'administration générale de l'ensemble des programmes de marketing et d'octroi de licences en rapport avec les olympiades. Alors que les licences et les contrats de marketing sont octroyés par les Comités nationaux et les Comités organisateurs des Jeux olympiques, le CIO est investi du pouvoir de fixer les politiques générales et d'établir les règles. Si, à l'instar de ses engagements en faveur de la protection de l'environnement, l'ensemble du mouvement olympique s'engageait au respect des normes du travail, il pourrait jouer un rôle déterminant dans l'amélioration des conditions de travail des nombreux travailleurs employés dans la fabrication d'articles de sport de par le monde.

### Trimer pour les olympiades

Les travailleurs de l'usine I, qui produit des articles de sport arborant le symbole olympique, ont révélé (lors d'une interview en octobre 2003) les conditions de travail suivantes : Lorsque les délais d'exportation sont serrés, les travailleurs sont obligés de travailler jusqu'à 17 heures par jour, six jours d'affilée.

Les travailleurs sont épuisés. De nombreuses femmes font des fausses couches en raison des longues heures de travail.

Un quart de l'effectif de 2.000 travailleurs est employé sur base de contrats temporaires. Les temporaires touchent la moitié du salaire des permanents et sont contraints de faire des heures supplémentaires non payées s'ils n'atteignent pas le quota de production à la tâche au cours d'une journée de travail normale.

Les militants syndicaux sont l'objet de harcèlement et d'injures.

Les travailleuses et, en particulier, les temporaires font l'objet de harcèlement sexuel.

Les insultes sont monnaie courante : « *Ils nous traitent de « sales chiennes » et nous disent qu'on n'a qu'à crever.* »

Les travailleurs ne perçoivent aucune prestation de sécurité sociale.

Pas un seul des travailleurs ne sait en quoi consistent les codes du travail, de la même façon qu'ils ignorent si des inspections ont lieu.

## **Le lien de cause à effet – répercussions sur les conditions de travail du modèle commercial régissant l'industrie des articles de sport**

### **Stratégies à l'échelon de la direction des multinationales**

- Délocalisation de la production vers des sites à moindre coût.
- Réduction du cycle de production.
- Réduction au minimum des coûts de production pour maximiser le profit.
- Transfert au fournisseur du conditionnement, du stockage et du fret pour minimiser les frais d'inventoriage
- Transfert au fournisseur des risques liés aux erreurs de prévisions.

**....qui entraînent...**

### **Des pratiques agressives en matière d'achat**

- « Ecumer » le monde à la recherche de fournisseurs meilleur marché.
- Faire pression sur les usines pour qu'elles produisent plus vite.
- Casser les prix proposés aux fournisseurs.
- Imposer un mode de production « Just-in-time », c'est-à-dire passer des commandes plus réduites plus fréquemment pour minimiser les coûts d'inventoriage et les risques liés aux erreurs de prévision.
- Exiger davantage de flexibilité aux patrons d'usines.
- Sanctionner les fournisseurs pour les produits défectueux.

**....qui entraînent...**

### **L'exploitation des travailleurs**

- Embauche de main-d'œuvre sur base de sa docilité, de son faible coût, en veillant à ce qu'elle soit facile à embaucher et à licencier, pour être à l'abri de toutes retombées financières ou juridiques éventuelles.
- Augmentation de la durée de travail pour respecter les délais d'exportation.
- Rémunération à la tâche plutôt qu'à l'heure, pour réduire les coûts.
- Fixation de quotas élevés de production à la tâche pour garantir l'exécution à coût réduit des commandes tout en respectant les délais de livraison.
- Refus de payer le salaire minimum lorsque les commandes sont limitées.
- Application de sanctions aux travailleurs en cas de défauts de fabrication de façon à transférer la responsabilité du contrôle de qualité.
- Empêcher les travailleurs de former des syndicats ou d'y adhérer.

**...qui entraîne..**

### **Des conditions de travail précaires**

- Heures de travail excessives et heures supplémentaires forcées.
- Salaires de famine et suppression des droits sociaux tels que congés de maladie, congés de maternité etc.
- Pas de sécurité de l'emploi, notamment en « basse » saison.
- Suppression de la liberté d'association et du droit de négociation collective.
- Problèmes de santé.
- Harcèlement et abus physiques, psychologiques et sexuels.
- Discrimination.
- Dysfonctionnement de la vie familiale.

**....le résultat.**

### 3. Jouons le jeu

Des abus semblables à ceux décrits dans les chapitres précédents ont provoqué une vive réaction au sein de l'opinion publique à l'encontre des entreprises coupables de perpétuer la misère des travailleurs qui se trouvent aux échelons les plus bas de la chaîne d'approvisionnement. Pour réagir aux atteintes portées à leur réputation, l'approche la plus courante poursuivie par ces entreprises a consisté à adopter des codes de conduite relatifs aux pratiques du travail dans leurs chaînes d'approvisionnement. En règle générale, cela consiste pour les entreprises concernées à imposer aux patrons d'usines l'obligation de se conformer aux dispositions consignées dans leur code et de prévoir des inspections d'usines par leurs propres acheteurs ou par des vérificateurs externes engagés à cette fin. Les améliorations sur le plan des conditions de travail

restent, somme toute, très modestes. Les violations des droits des travailleurs et, en particulier, outre la répression des droits d'organisation et de négociation collective, ses expressions les plus insidieuses, telles les heures de travail excessives, les heures supplémentaires obligatoires, les quotas de production excessifs dans le cas du travail à la tâche, l'insécurité de l'emploi dans la mesure où les effectifs s'élargissent et se contractent pour s'adapter à la fluctuation des commandes, continuent à être la norme dans les chaînes d'approvisionnement des marques les plus renommées d'articles de sport.

Les recherches menées dans le cadre de ce rapport font ressortir trois facteurs prédominants :

#### 1. L'écart énorme qui existe entre les engagements éthiques et les pratiques d'achat

Les engagements éthiques pris par les entreprises d'articles de sport ne sont pas reflétés de manière crédible dans les pratiques d'achat appliquées par leurs agents d'achat. Ceci est vrai pour chacune des entreprises examinées dans le cadre de ce rapport. Dans un rapport publié dernièrement sur la responsabilité sociale des entreprises, la Banque mondiale est arrivée à la même conclusion : « *La majorité des participants (à l'enquête) ont reconnu que la contradiction existant entre, d'une part, le prix, la qualité et les délais de livraison et, d'autre part, les engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises risquait de nuire à la crédibilité des arguments soutenus par les entreprises (en matière de responsabilité sociale)<sup>36</sup>.* » Pour ce qui est du personnel responsable des achats et de la distribution, il suffit que le personnel chargé de la responsabilité éthique ait procédé aux vérifications d'usage, en ce compris une simple inspection sanctionnant le choix de nouveaux fournisseurs, pour qu'il puisse mener ses affaires comme à l'accoutumée : on entend par-là, qu'il puisse continuer à faire pression sur les fournisseurs pour qu'ils livrent les commandes en un minimum de temps et avec un maximum de flexibilité, continuer à minimiser au possible le prix unitaire de la marchandise, continuer à réduire au maximum la marge bénéficiaire des fournisseurs, tout en les menaçant de délocaliser et tout cela en se préoccupant le moins possible des conséquences de

ces exigences sur les travailleurs. Pour reprendre les propos d'un fournisseur sri lankais de Nike : « *Si seulement il pouvait y avoir un système inversé d'observance des normes, j'entends par-là un système: (a) qui interdise aux acheteurs de délocaliser sur base d'une différence de 5 à 10 cents du prix unitaire ; et (b) où la loyauté ne serait plus à sens unique : si nous les fournisseurs sommes disposés à respecter les normes du travail, nos clients doivent, en contrepartie, veiller à la constance des commandes.* »

**« Il arrive fréquemment que des manquements sur le plan éthique soient provoqués par des déficiences tout aussi inopportunes du point de vue commercial. »**

(Rapport d'ACONA intitulé en anglais « Managing Your Supply Chain: A Choice Between Ethics and Competitive Advantage? »)

**« Des progrès complémentaires seront engendrés si l'on apprend mieux et de manière plus approfondie aux travailleurs quels sont leurs droits et si l'on renforce la protection de ces droits. Ceci sera possible si l'on favorise l'accès à des mécanismes publics de résolution de problèmes, la participation à des syndicats représentatifs, le dialogue avec les organisations de la société civile à l'échelon local et une participation aux initiatives privées pour la mise en œuvre des codes de conduite. »**

(Rapport de la Banque mondiale 2003 : « Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains »)

Un problème en particulier a été soulevé maintes fois par le personnel chargé des politiques des entreprises en matière d'éthique : les stylistes, les acheteurs et les distributeurs estiment qu'il revient aux fournisseurs d'absorber les délais qu'ils ont eux-mêmes provoqués dans l'acheminement du produit jusqu'à l'étape de fabrication ; en outre, ils comptent sur les usines pour assumer le risque lié à une mauvaise prévision de la demande pour un produit donné. A son tour, le directeur d'usine répercute ces risques sur ses travailleurs en augmentant la durée de travail en vue de respecter les délais d'exportation, tout en attendant de leur part qu'ils soient à même d'assumer des modifications de toute dernière minute, ou sous-

traite la production auprès d'autres ateliers de fabrication, ou encore a recours aux travailleurs à domicile, à l'abri de toute inspection du travail. Quand les choses vont mal – par exemple, lorsque des commandes de dernière minute donnent lieu à des

défauts de fabrication – c'est le travailleur qui écope, comme illustré dans le schéma de la page suivante.

Par conséquent, même les fournisseurs qui s'attachent à l'amélioration des conditions de travail semblent avoir du mal à satisfaire aux lourdes exigences que leur imposent leurs clients tout en assurant le respect des normes du travail établies par le code. Ils sont obligés de faire des compromis et, dans la mesure où ils peuvent éviter de commettre des atteintes graves aux droits de l'homme telles que le recours au travail des enfants ou au travail forcé, satisfaire aux exigences de leurs clients en matière de prix, de délais et de flexibilité reste la priorité numéro un. Dans certains cas, les agents d'achat permettent expressément aux patrons d'usines de déroger à l'une ou l'autre disposition du code : ils leur permettent, par exemple, de dépasser le temps de travail maximum établi par le code. Le risque de perdre un client est un facteur dissuasif pour le respect des normes du travail.

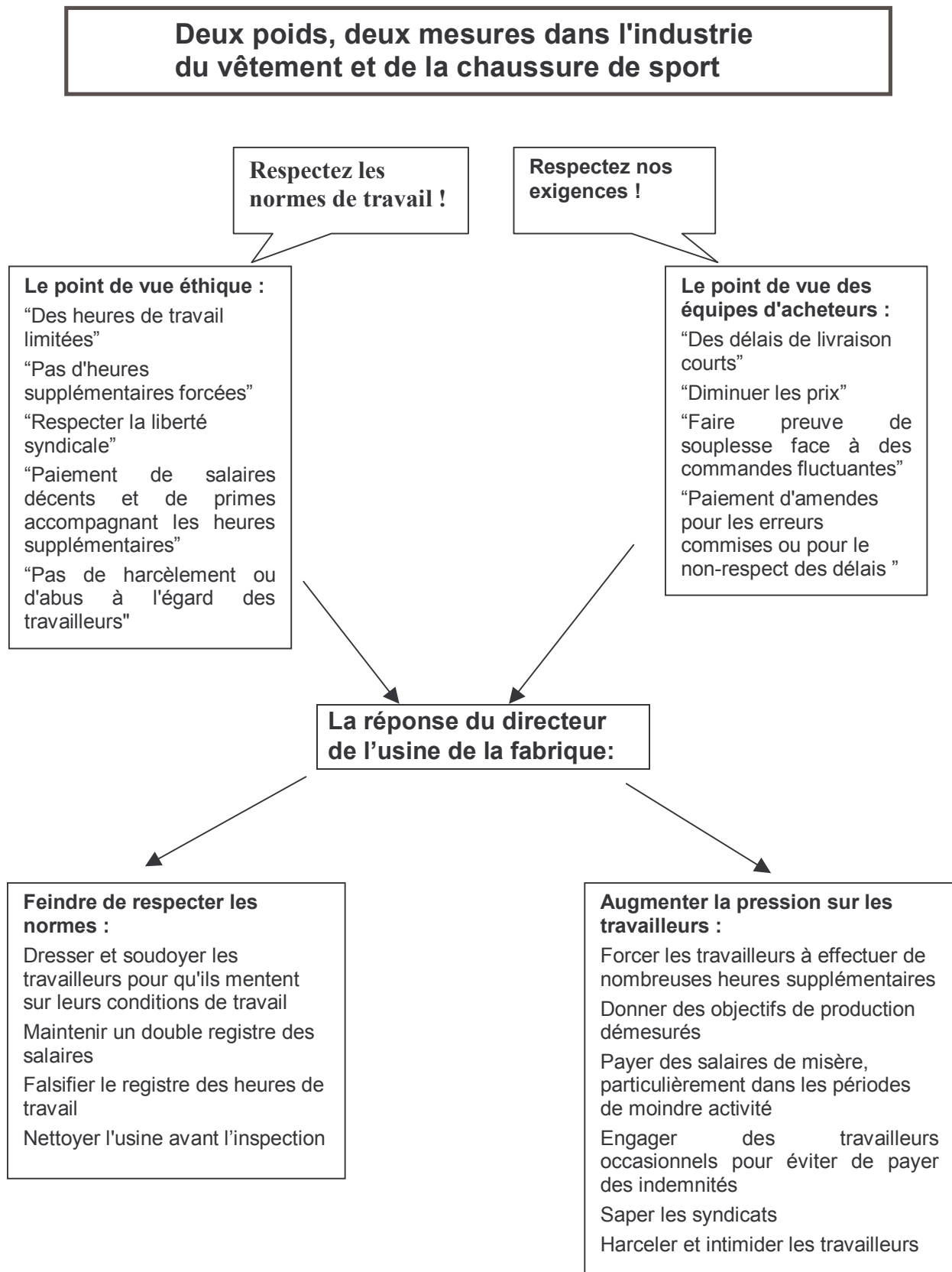
Certaines entreprises se sont montrées conscientes de la contradiction qui existe entre leurs pratiques d'achat et l'observance des normes du travail. Interrogée sur l'écart qui existe entre ces deux aspects, l'équipe chargée de la responsabilité sociale et des normes environnementales au sein de la société Puma a répondu sans équivoque : *« nous devons améliorer ces aspects »*<sup>37</sup>. Nike prévoit d'adopter, comme une façon de traiter ce problème<sup>38</sup> ce qu'elle nomme « l'évaluation équilibrée » (*balanced scorecard approach*), une approche qui place l'observance des normes du travail sur un pied d'égalité avec le coût, la qualité et les délais de livraison au moment de faire des choix quant aux

fournisseurs. Chez Adidas, l'Equipe chargée de la responsabilité sociale participe, à l'heure actuelle, à un projet d'évaluation de l'impact de leurs pratiques d'achat sur le temps de travail chez leurs fournisseurs. Bien que cette étude ne soit pas encore terminée, Frank Henke, qui est à la tête l'équipe, a déclaré : *« Les heures de travail excessives constituent un problème pour la plupart de nos fournisseurs et nous sommes conscients du fait que notre propre planning a pour effet d'accroître la pression dont ils font l'objet sur le plan des délais. Afin de réduire cette pression, nous procédons à l'heure actuelle à une révision et un remaniement de nos processus internes qui déterminent la façon dont nous planifions et passons nos commandes. »*<sup>39</sup> Les entreprises qui reconnaissent que des améliorations sont nécessaires restent, toutefois, minoritaires.

Outre les salaires de misère et l'intensification du travail, les travailleurs de l'industrie d'articles de sport sont confrontés à la crainte constante de perdre leur emploi, alors que les agents d'achat des entreprises multinationales (appâtés par les pots-de-vin et les accords commerciaux préférentiels) écument le monde à la recherche de sites de production groupés, à moindre coût, en vue de maximiser le bénéfice de leurs actionnaires.

Vu l'absence d'une volonté réelle d'établir des relations commerciales à long terme avec leurs fournisseurs, les nobles engagements éthiques dont se prévalent les entreprises d'articles de sport au nom du développement durable des pays examinés dans ce rapport sonnent plus creux que jamais.

## Le dilemme du patron d'usine



## 2. Le modèle d'observance en place est déficient

Alors qu'il est largement constaté que la reconnaissance de syndicats indépendants et du droit de négociation collective constitue l'approche la plus efficace à la mise en œuvre et au respect des principes consignés dans les codes de conduite, l'industrie des articles de sport est toujours en proie à un anti-syndicalisme agressif. Les entreprises d'article de sport et leurs fournisseurs ne souscrivent qu'en paroles aux principes de liberté d'association et de négociation collective. Les efforts tangibles consentis par les entreprises d'articles de sport pour renverser cette tendance, que ce soit de façon unilatérale au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement ou à l'échelon international, restent très limités.

D'une manière générale, notre enquête démontre que certaines entreprises ne prennent pas leur engagement éthique au sérieux. Par le peu de ressources humaines et financières qu'elles investissent pour l'amélioration des conditions de travail, elles donnent à leurs fournisseurs la mesure de leur négligence dans ce domaine. Bon nombre de ces entreprises se contentent d'envoyer le texte de leur code aux fournisseurs pour référence, sans plus. Ce qui expliquerait pourquoi les travailleurs de nombreuses usines produisant pour les marques d'articles de sport n'ont jamais entendu parler des codes de conduite, alors que leurs patrons affirment appliquer ces codes de conduite au pied de la lettre. C'était notamment le cas de quatre usines d'articles de sport produisant pour Lotto, Fila et Kappa en Turquie. Les travailleurs d'une usine indonésienne<sup>40</sup>, qui produit pour Umbro et Puma et fournit des articles portant le symbole olympique, ont répondu de façon catégorique : « *Pas le moindre code de conduite n'est affiché aux murs de notre usine. Nous n'avons jamais lu de code de conduite* ».

Depuis plusieurs années, certaines entreprises parmi les plus conscientisées ont fait appel à des firmes qui fournissent des services d'audit social. Celles-ci sont chargées d'inspecter les lieux de travail pour vérifier l'observance des normes du travail. Alors que les équipes de vérificateurs de ces firmes réussissent, en règle générale, à identifier les infractions les plus flagrantes aux normes du travail, en règle générale, elles manquent de déceler des atteintes plus insidieuses aux droits des travailleurs comme la répression du droit d'organiser, les heures de travail excessives ou le harcèlement physique, verbal et sexuel. Il n'est pas rare que les patrons d'usine falsifient les données lors des inspections d'usine pour tromper les équipes d'achat et les équipes d'inspection. Les travailleurs ont signalé la falsification de fiches salariales et de fiches de pointage, ainsi que les « répétitions générales » qui ont lieu à l'approche des inspections d'usine visant à assurer que les travailleurs interrogés donnent les réponses « correctes » concernant leurs salaires et les heures supplémentaires. D'après leurs témoignages, l'usine est nettoyée de fond en comble avant l'inspection et

dans certains cas une partie des effectifs est mise en congé pour la durée de l'inspection pour donner l'impression que l'usine est plus spacieuse.

L'approche de la « check-list » dont se servent les firmes d'audit social permet d'identifier certains problèmes présents dans les lieux de travail. Elle omet cependant d'identifier les causes de ces problèmes ou de présenter des solutions *concrètes* à ces problèmes. Du fait même qu'ils sont menés à huis clos et qu'ils omettent une consultation effective avec les dépositaires d'enjeux à l'échelon local, tels les syndicats ou les organisations des travailleuses, qui ont une connaissance bien plus approfondie de la situation des travailleurs et de la manière dont fonctionne l'industrie, ces audits sociaux manquent l'opportunité de fournir des solutions viables pour améliorer des conditions de travail. En outre, le fait que ces équipes de vérificateurs ne parviennent pas à gagner la confiance des travailleurs, des syndicats et des autres organisations compétentes en la matière, constitue un autre obstacle de taille.

Indéniablement, le plus grand défaut du système d'observance actuel réside dans le fait que les travailleurs – qui sont les premiers concernés par ces inspections et audits – se trouvent en marge alors qu'ils devraient être au centre de ce système. Dans plusieurs usines où le code était affiché, les travailleurs ont affirmé ne jamais avoir été interrogés sur les conditions de travail dans l'usine et qu'ils ne voyaient pas très bien en quoi ces codes pouvaient influencer sur ces conditions. Dans une de ces usines d'articles de sport,<sup>41</sup> un travailleur a déclaré aux enquêteurs : « *En effet, il y a des codes de conduite affichés au mur, mais ils sont tous en anglais. Ils sont affichés très haut sur le mur. Auparavant, ils ne les affichaient que lorsqu'une inspection était prévue mais depuis le mois d'août 2002 ils sont affichés en permanence. J'ai eu l'occasion de m'informer un tant soit peu au sujet des codes mais j'avoue ne pas y comprendre grand-chose.* » Etant donné que les travailleurs n'obtiennent aucune information sur leurs droits en tant qu'employés, ces codes ne présentent aucun intérêt réel et ne contribuent en rien à la revendication de leurs droits. Les rares inspections ou audits sociaux sont la seule occasion qu'ont les travailleurs de soumettre leurs préoccupations aux marques d'articles de sport. Cette possibilité est toutefois limitée en raison des craintes de licenciement ou par le simple fait que les travailleurs ne sont pas interrogés. En bref, la manière dont fonctionne le système en place ne permet pas d'engendrer des améliorations tangibles des conditions de travail.

### Violation des règles

La falsification d'informations au cours d'inspections visant à vérifier l'observance des codes de conduite est un phénomène très répandu dans l'industrie d'articles de sport. Le tableau ci-dessous reprend des témoignages de telles falsifications recueillis auprès des travailleurs de cinq usines d'articles de sport en Chine.

Usine	Marques	Conditions de travail actuelles	Informations falsifiées présentées durant les inspections
R	Adidas, Arena, Fila, Nike, Reebok, Speedo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les salaires des employés travaillant à la tâche tombent en dessous du salaire minimum, n'atteignant plus qu'entre 200 et 300 RMB (entre 24 et 36 dollars) par mois en basse saison.</li> <li>Les heures de travail en périodes de pointe sont de 7h30 à 2h00, sans jour de congé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fiches de paie falsifiées indiquent que les travailleurs touchent un salaire minimum garanti de 345 RMB (42 dollars) par mois. Le minimum légal dans cette province est fixé à 340 RMB (41 dollars).</li> <li>Les travailleurs sont entraînés à déclarer aux vérificateurs que les heures supplémentaires sont limitées au minimum et qu'ils ont droit à un jour de congé par semaine.</li> </ul>
P	Fila, Lacoste, Nike, Reebok, Umbro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le revenu moyen mensuel des travailleurs à la tâche oscille entre 500 et 600 RMB (entre 60 et 72 dollars). Le salaire des travailleurs rémunérés à la tâche tombe souvent à 300 ou 400 RMB (entre 36 et 48 dollars) en basse saison.</li> <li>Des sanctions pécuniaires sont imposées pour absences non autorisées (salaire de trois jours, plus primes éventuelles) et défauts de fabrication (50 RMB, soit 6 dollars).</li> <li>Les piqueurs doivent travailler en équipes de 12 heures. En périodes de pointe, la moyenne d'heures supplémentaires est de quatre à cinq heures. Aucune prime n'est accordée pour les heures supplémentaires de fin de semaine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fiches de paie falsifiées indiquent que les travailleurs touchent entre 700 et 800 RMB (entre 84 et 96 dollars) par mois.</li> <li>Les sanctions ou déductions ne figurent pas sur les fiches de paie.</li> <li>Les travailleurs sont entraînés à déclarer qu'ils travaillent dix heures par jour maximum, qu'ils ont droit à deux jours de congé par semaine et que les heures supplémentaires sont rémunérées au taux légal prévu par la loi.</li> <li>Les travailleurs ont affirmé avoir reçu des instructions sur les réponses qu'ils fourniraient aux inspecteurs sur 19 points. Les travailleurs qui « se comportent bien » au cours de l'inspection touchent une récompense de 180 RMB (21,70 dollars).</li> </ul>
M	Umbro	<ul style="list-style-type: none"> <li>En basse saison, le revenu des travailleurs à la tâche est inférieur au salaire minimum légal.</li> <li>En périodes de pointe, la journée de travail est de 15 heures, sans jour de congé. Aucune prime n'est accordée pour les heures supplémentaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fiches de paie falsifiées indiquent que les travailleurs touchent 450 RMB (54 dollars) par mois.</li> <li>Les travailleurs sont entraînés à déclarer que la durée de travail normale est de huit heures par jour, qu'ils font moins de trois heures supplémentaires par jour et qu'ils ont droit à deux jours de congé par semaine.</li> </ul>
N	Mizuno, Kappa	<ul style="list-style-type: none"> <li>En périodes de pointe, les travailleurs font entre sept et huit heures supplémentaires par jour (jusqu'à 2 heures du matin) sans jour de congé.</li> <li>Les travailleurs de la chaîne de production sont rémunérés à la tâche. Leurs salaires ne sont pas protégés en basse saison, lorsque les salaires peuvent tomber à 300 RMB (36 dollars) par mois.</li> <li>La rémunération à la tâche fluctue en fonction du prix unitaire payé par l'acheteur.</li> <li>Des sanctions de 20 à 30 RMB (2,40 à 3,60 dollars) par mois sont imposées pour défauts de fabrication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de travail stipule que les heures supplémentaires ne devront pas dépasser trois heures par jour et que les travailleurs ont droit à deux jours de congé par semaine.</li> <li>Les travailleurs ont affirmé avoir reçu des instructions pour donner les réponses « correctes » aux inspecteurs et que les usines faisaient l'objet d'un grand nettoyage en prévision des inspections.</li> </ul>

### 3) Les exactions d'une entreprise compromettent les bonnes pratiques d'une autre

Dans les cas où une même usine fournit des articles à plusieurs marques, les améliorations éventuelles qui pourraient résulter des engagements pris en toute bonne foi par l'une de ces entreprises se voient souvent mises à mal par les exactions commises par la concurrence. De par la structure-même de l'industrie, la plupart des entreprises s'approvisionnent auprès des mêmes fournisseurs. Il est rare qu'une seule marque soit à l'origine de 70 pour cent de la production d'une usine. Autrement dit, il n'est pas exclu que des entreprises ayant souscrit à des engagements éthiques partagent une usine de production avec de nombreuses autres entreprises qui à l'inverse accordent peu d'égards aux conditions de travail au sein de leur chaîne d'approvisionnement. Étant donné que de nombreuses marques font appel à un même fournisseur, il est d'autant plus difficile pour une marque en particulier d'encourager ce fournisseur à respecter les normes du travail, vu que le fournisseur accordera plus que probablement la priorité aux exigences des autres clients en matière de prix, de délais et de flexibilité. D'après notre enquête, les conditions de travail dans ces usines restent précaires. Les cas où des résultats positifs ont pu être enregistrés là où des violations des droits des travailleurs existaient par le passé se limitent, en règle générale, aux entreprises qui travaillent entre elles et en collaboration avec les syndicats et les ONG. Certaines entreprises telles que Nike, Reebok, Adidas

et Puma ont entamé un travail de collaboration faisant aussi intervenir d'autres entreprises par le biais d'initiatives multipartites. Bien qu'il s'agisse d'un pas important, nous estimons qu'il incombe au secteur des articles de sport de développer un programme de travail beaucoup plus exhaustif, qui favorise l'organisation des travailleurs, qui dépasse les limites du modèle appliqué actuellement et qui garantisse un dialogue continu entre les principales entreprises de ce secteur et la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC) par le biais d'un accord-cadre à l'échelon sectoriel ou de l'entreprise. Faute de quoi tout progrès restera limité.

#### Faisons la différence

Grâce à la campagne soutenue menée dans ce domaine, certaines entreprises parmi les plus renommées du secteur des articles de sport commencent à réagir aux conditions de travail inhumaines présentes au sein de leur chaîne d'approvisionnement. Quelques-unes de ces entreprises travaillent désormais en collaboration avec des ONG et des syndicats en vue de dégager des approches visant à traduire leur engagement éthique dans la pratique. A ce jour, la portée réelle de leurs efforts reste, somme toute, limitée : la bonne conduite est un phénomène sporadique qui ne touche qu'une poignée de grandes multinationales.

---

Si elles tiennent à assurer le respect des droits des travailleurs dans leur chaîne d'approvisionnement, les **entreprises d'articles de sport** devront :

- 1) **Développer et appliquer une politique viable en matière de pratiques du travail** : En vertu d'une telle politique, les fournisseurs et leurs sous-traitants sont tenus de respecter les normes du travail reconnues à l'échelon international, y compris toutes celles sanctionnées par l'OIT comme constituant le socle des droits fondamentaux des travailleurs (droit à un salaire qui garantisse le minimum vital, sur base d'une semaine de travail n'excédant pas 48 heures, droit à des heures de travail humaines sans heures supplémentaires obligatoires, droit à un lieu de travail sain et exempt de harcèlement, et droit à une relation d'emploi dûment reconnue, avec sécurité de l'emploi et protection sociale). Certaines entreprises ont franchi ce premier pas ; pour d'autres, c'est loin d'être le cas.
- 2) **Modifier leurs pratiques en matière d'achat pour éviter que celles-ci n'entraînent l'exploitation des travailleurs**. Les entreprises doivent adopter des mesures crédibles et tangibles visant à :
  - Intégrer les politiques relatives aux pratiques de travail dans leurs pratiques d'achat actuelles de manière à empêcher que ces dernières ne compromettent la capacité des usines de respecter les normes du travail. Il convient de résoudre cette contradiction de façon intégrée, avec l'usine, les acheteurs, les distributeurs et tous les acteurs responsables de la politique éthique de l'entreprise.
  - Garantir que les normes du travail constituent un critère fondamental dans le choix de fournisseurs – outre les critères de prix, de délai et de qualité. Il s'agit, avant tout, d'accorder la priorité à l'amélioration des conditions de travail au sein des usines des fournisseurs actuels.
  - Mettre fin aux exigences peu réalistes imposées aux fournisseurs en matière de délais de livraison lorsque celles-ci entraînent des conditions de travail abusives relevant de l'exploitation.
  - Empêcher de faire supporter aux fournisseurs les conséquences d'erreurs découlant du cycle de production propre à l'entreprise. Les entreprises doivent, notamment, tenir compte des coûts supplémentaires à la charge des fournisseurs du fait de retards dont elles sont responsables.

- Négocier le juste prix avec le fournisseur, c'est-à-dire un prix qui tienne compte des coûts réels de production, permettre au fournisseur de respecter les normes éthiques du travail, y compris des heures de travail décentes, un salaire garantissant le minimum vital, des contrats d'emploi stables, la sécurité sociale, et garantir aux travailleurs un environnement de travail sain et sûr.
  - Développer des relations plus stables à long terme avec les fournisseurs et les usines, pour permettre à ces dernières de maintenir une main-d'œuvre fixe jouissant de conditions plus équitables.
  - Faire en sorte que les acheteurs et les distributeurs aient conscience de la responsabilité qui leur incombe de veiller à ce que les exigences qu'ils imposent aux fournisseurs en matière de prix, de délais de livraison et de flexibilité ne portent pas atteinte aux normes du travail sur le lieu de travail.
  - Veiller à ce que le personnel responsable de la politique éthique de l'entreprise soit dûment mandaté pour intervenir en cas de pratiques contraires à l'éthique dans le chef des acheteurs et des distributeurs.
- 3) Appliquer les codes de conduite de manière à engendrer des améliorations durables dans les conditions de travail.** Les entreprises doivent accorder une attention toute particulière aux réformes suivantes :
- Clairement informer les fournisseurs, les directeurs d'usine et leurs sous-traitants du fait que les droits des travailleurs de former des syndicats et d'y adhérer et de mener des négociations collectives font partie intégrante du processus visant à l'observance des normes du travail et que toute atteinte à ces droits démocratiques est inadmissible.
  - Effectuer des inspections des lieux de travail avec le concours des travailleurs, des syndicats et des organisations compétentes à l'échelon local, tout en veillant à ce que ces inspections tiennent compte de toute forme d'abus, en ce compris des atteintes plus insidieuses telles que la répression des activités syndicales, les heures de travail excessives, les heures supplémentaires obligatoires, la non rémunération des heures supplémentaires, les salaires de misère, les quotas abusifs de production à la tâche, l'absence de sécurité de l'emploi, particulièrement en périodes creuses, l'imposition aux travailleurs temporaires de conditions d'emploi relevant de l'exploitation et le non paiement des prestations maladie et des allocations de maternité.
  - Mettre à la disposition des travailleurs des mécanismes aisément accessibles et fiables leur permettant de dénoncer l'exploitation et les abus, avec la garantie d'un suivi par l'entreprise ; promouvoir, à l'intention des travailleurs, des programmes de formation et d'éducation menés avec le concours de syndicats et d'organisations compétentes à l'échelon local, pour permettre aux travailleurs d'être à même de se servir de ces mécanismes et d'avoir conscience de leurs droits.
  - Garantir aux travailleurs l'accès aux informations concernant les mesures qui ont été adoptées suite à une inspection ou à un audit social en vue d'améliorer les conditions de travail dans leur lieu de travail et mettre les moyens nécessaires à leur disposition pour leur permettre de dresser un rapport d'évaluation de ces mesures correctives.
- 4) Travailler en concertation pour intervenir sur les problèmes endémiques dans l'industrie des articles de sport.** Les entreprises de ce secteur doivent prendre les dispositions suivantes :
- Reconnaître publiquement le bien-fondé d'une approche à l'échelon sectoriel visant à traiter les problèmes abordés dans ce rapport.
  - Mener un effort concerté avec les syndicats et les autres organisations concernées pour évaluer l'impact des pratiques de l'industrie des articles de sport sur les normes du travail ; identifier les stratégies et opérations commerciales à l'origine de violations des droits des travailleurs et adopter les mesures correctives adéquates. En particulier, veiller à refléter l'importance d'une intégration des engagements éthiques dans les pratiques en matière d'achat.
  - Se rallier aux syndicats et aux autres organisations concernées dans le cadre d'un programme de travail qui favorise le droit des travailleurs de créer des syndicats et d'y adhérer, qui dépasse les limites du modèle d'observance actuel et qui garantisse un dialogue continu entre les principales entreprises de ce secteur et la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir par le biais d'un accord-cadre à l'échelon sectoriel. Un tel accord visera à mettre fin à l'exploitation systématique des travailleurs à l'échelon sectoriel et devra permettre de rationaliser les mécanismes mis en place pour l'amélioration des conditions de travail dans le secteur des articles de sport.
- 5) Sensibiliser l'opinion publique aux conditions de travail dans lesquelles les produits sont fabriqués et lui fournir une information transparente concernant l'impact de leurs activités sur les conditions de travail dans leur chaîne d'approvisionnement.** Les entreprises doivent prendre les dispositions suivantes :
- Rendre publiques les informations dont elles disposent concernant les pratiques en vigueur au sein de leur chaîne d'approvisionnement, notamment les informations recueillies lors d'inspections et d'audits sociaux.
  - Signaler les cas où les dispositions visant à améliorer les conditions de travail ont été prises de commun accord avec les fournisseurs et signaler, par ailleurs, si lesdites dispositions correctives ont été appliquées.

**Les fournisseurs d'articles de sport et les patrons d'usine** doivent assumer la responsabilité qui leur incombe eu égard à l'observance des droits de leurs travailleurs. Aussi compétitif que soit le marché, l'appât du gain ne justifie en rien qu'ils se déroberent à leurs responsabilités en enfreignant les lois du travail et en exploitant leurs travailleurs. Les avantages à court terme qu'ils peuvent tirer d'un tel comportement s'estompent à long terme avec l'apparition progressive de phénomènes tels que la multiplication des démissions, la réduction de la productivité, la déqualification de la main-d'oeuvre, la perte de motivation et la multiplication des arrêts de travail pour maladie. Pour éviter d'en arriver là, les directeurs d'usine sont appelés à adopter les pratiques suivantes de façon systématique :

- Assurer à leurs travailleurs des conditions d'emploi conformes aux normes internationales du travail et au code du travail national (toujours veiller à choisir la meilleure protection).
- Respecter le droit des travailleurs de créer des syndicats et d'y adhérer, et de mener des négociations collectives.
- Assurer aux travailleurs un salaire leur garantissant le minimum vital, sur base d'une semaine normale de travail n'excédant pas 48 heures, des heures de travail humaines sans heures supplémentaires obligatoires, ainsi qu'un lieu de travail sûr et sain, exempt de harcèlement.
- Tenir compte des intérêts des femmes travailleuses sur le plan de l'égalité des chances, de la garde des enfants et des responsabilités familiales, des congés de grossesse et de maternité et de la liberté de participation aux activités syndicales.
- Veiller à ce que tous les travailleurs sans exception soient employés dans le respect de la loi et que les employeurs ne dérogent pas à leurs obligations légales en exploitant les travailleurs temporaires ou contractuels.
- Étendre la portée des droits du travail comme les congés de maternité, les congés de maladie, les vacances annuelles, l'assurance maladie et la protection salariale à toutes les catégories de travailleurs.
- Développer des solutions durables sur le plan de la gestion des ressources humaines, en investissant dans la formation professionnelle, la motivation et le bien-être des travailleurs, pour contribuer à leur compétitivité et à leur productivité.

**Les gouvernements** ont énormément à faire pour remplir leurs obligations à l'égard des travailleurs. Ils leur revient de jouer un rôle actif pour s'assurer que la législation du travail soit conforme aux normes internationales du travail et soit dûment promulguée, appliquée et respectée. A ce titre, ils devront accorder une attention toute particulière aux aspects suivants :

- Protection des droits des travailleuses dans les secteurs de l'habillement et des chaussures. Les besoins spécifiques des femmes travailleuses en matière de santé et sécurité, de congés de maternité et de garde des enfants sont souvent négligés. Qui plus est, elles font souvent l'objet de discrimination salariale et de discrimination dans l'emploi, et sont privées de toute réparation.
- Protection, au titre de droit du travail fondamental, du droit de créer des syndicats et d'y adhérer et de mener des négociations collectives. Comme le démontre ce rapport, ce droit est systématiquement bafoué par les employeurs. Les gouvernements ferment les yeux sur ces violations, tant dans la loi que dans la pratique. Aucune poursuite n'est engagée contre les responsables. La négligence de ce droit par les gouvernements a considérablement réduit le pouvoir des travailleurs de défendre leurs intérêts et entraîne l'exploitation et les abus systématiques perpétrés dans le secteur des articles de sport.
- Étendre la portée des mécanismes de sécurité d'emploi et de protection sociale à toutes les catégories de travailleurs permanents, temporaires, contractuels ou à domicile. En s'évertuant à « flexibiliser » la main-d'œuvre, les gouvernements ont trop souvent permis aux employeurs d'échapper à leurs obligations en ayant recours à une main-d'œuvre temporaire en roulement, ce qui leur permet de se soustraire aux obligations prescrites par la loi quant au salaire minimum, aux allocations sociales et aux diverses autres formes de protection du travailleur.
- Veiller à ce que les travailleurs perçoivent un salaire qui leur garantisse, au minimum, les besoins vitaux, c'est-à-dire qui leur permette de pourvoir à leurs besoins vitaux et à ceux de leur famille et qui leur permette, en outre, de faire des économies.
- Renforcer les systèmes d'inspection nationaux et les mécanismes de traitement des plaintes.
- Promouvoir le respect des droits des travailleurs à l'échelon international, notamment par l'intermédiaire de l'OIT.

En prévision des Jeux olympiques d'Athènes 2004 et pour l'avenir, le **mouvement olympique** est appelé à s'engager sérieusement à veiller au respect des droits des travailleurs dans l'industrie des articles de sport. Cet engagement, il aura tout le loisir de le prouver par le biais du **Comité international olympique (CIO)**, des **Comités nationaux olympiques (CNO)** et des **Comités organisateurs (COJO)** en adoptant les mesures suivantes :

- Amender la Charte Olympique en y incluant l'engagement au respect des droits des travailleurs.

- Émettre une déclaration publique appelant à mettre un terme à l'exploitation des travailleurs et aux violations des droits des travailleurs employés dans la production d'articles de sport et faire pression sur l'industrie pour l'amener à prendre des mesures concrètes en ce sens.
- Le CIO est appelé à adopter une politique qui stipule, sous forme de clause à inclure dans tous les contrats de licence, de sponsoring et de marketing, que les pratiques du travail et les conditions de travail en vigueur dans la production d'articles portant la marque olympique doivent être conformes aux normes du travail reconnues à l'échelon international telles que définies par l'OIT.
- Engager les ressources nécessaires pour la mise en œuvre d'une politique éthique en matière de normes du travail, en ce compris l'établissement de mécanismes permettant l'intervention en cas d'exploitation ou de violations des droits des travailleurs dans la production d'articles portant le symbole olympique ; généraliser les inspections rigoureuses des conditions de travail et l'examen rapide des plaintes concernant des violations des droits des travailleurs.

**Le public a un rôle** crucial à jouer par le biais des pressions qu'il peut exercer sur l'industrie des articles de sport pour l'obliger à rectifier ses pratiques. A cette fin, le public est appelé à :

- Demander aux entreprises d'articles de sport de prendre des engagements clairs pour la mise en œuvre des normes internationales du travail au sein de leurs chaînes d'approvisionnement, de même que de garantir un salaire décent sur base d'une semaine de travail normale n'excédant pas 48 heures, des heures de travail humaines, sans heures supplémentaires obligatoires, ainsi qu'un lieu de travail sûr et sain, exempt de harcèlement.
- Demander aux entreprises de veiller à ce que leurs pratiques en matière d'achat ne soient pas en contradiction avec leurs engagements
- Demander aux entreprises de faire preuve de transparence quant à leurs politiques et pratiques sociales, ainsi que quant à l'impact de ces politiques et pratiques sur les conditions d'emploi et de travail au sein de leur chaîne d'approvisionnement.

## Annexe

Respect des droits syndicaux : l'écart entre le discours et la réalité		
Pays	Législation sur les syndicats	Droits syndicaux dans la pratique
<b>Bulgarie</b>	Les droits syndicaux sont reconnus par la loi.	Les syndicalistes font l'objet de harcèlement et de discrimination. Les employeurs s'opposent à la négociation collective.
<b>Cambodge</b>	La protection des droits syndicaux est prévue par la loi. La loi autorise les employeurs à exclure les syndicats des négociations.	L'activité syndicale est limitée : la plupart des travailleurs sont peu informés au sujet des syndicats et de leurs droits. Les employeurs sont très hostiles aux syndicats, particulièrement dans le secteur de l'habillement. Les militants syndicaux sont exposés à l'intimidation et au licenciement. En janvier 2004, le dirigeant syndical Chea Vichea a été assassiné après avoir reçu plusieurs menaces de mort en rapport avec ses activités politiques et syndicales.
<b>Chine</b>	Seul les syndicats appartenant aux structures étatiques sont reconnus. La liberté syndicale est reconnue par la Constitution mais pas en vertu de la loi syndicale. La protection du droit de grève a été abrogée en 1982.	Toute tentative de mettre sur pied des organisations des travailleurs en dehors des structures étatiques est réprimée, souvent par des peines d'emprisonnement. Les travailleurs, en particulier les migrants, font l'objet de violations de leurs droits syndicaux et humains. Les infractions au code du travail sont monnaie courante.
<b>Indonésie</b>	Le droit de créer des syndicats est reconnu mais strictement limité. La loi entérine l'intervention du gouvernement dans les affaires syndicales.	Les manifestations et les grèves sont fréquentes mais, en règle générale, déclarées « illégales » car elles ne respectent pas les procédures de médiation interminables. Les syndicalistes font l'objet d'intimidations et de licenciements abusifs, tandis que les manifestants subissent la brutalité des forces de l'ordre.
<b>Thaïlande</b>	La loi reconnaît les droits syndicaux et la négociation collective, et interdit la discrimination antisyndicale par les employeurs. Le droit de grève est reconnu.	La négociation collective n'est pas observée dans la pratique. La convention collective ne couvre qu'un pourcentage limité de travailleurs. En décembre 2003, 269 travailleurs d'une usine de vêtements ont été arrêtés pour grève illégale. La plupart de ces travailleurs étaient des migrants birmans détenteurs de permis de travail en règle.
<b>Turquie</b>	Si les droits syndicaux sont reconnus, c'est toutefois avec d'importantes restrictions, notamment en ce qui concerne la négociation collective et le droit de grève.	La négociation collective est souvent entravée. Les rapports font état de harcèlement et de tactiques antisyndicales et antigrèves. Des dirigeants syndicaux ont été écroués pour leurs activités et risquent des mauvais traitements en détention.

[www.icftu.org/survey](http://www.icftu.org/survey)

### Rapports de référence

- APLU, (2003) 'Interviews with Taiwanese suppliers to sportswear companies', Taipei: Oxfam Royaume-Uni
- BEPA, (2003) 'Puma in Bulgaria', XX: Clean Clothes Campaign
- Cunliffe, L., (2003) 'The Garment Sector Business Model for Purchasing Practices throughout the supply-chain' Oxford : Oxfam Royaume-Uni
- Kaya, E.S., (2003) 'Sportswear factories in Turkey' Ankara: Clean Clothes Campaign
- Muchlala, B. and Connor, T., (2003) 'Working conditions in Indonesian sportswear factories in Jakarta and Bandung EPZ areas' Jakarta : Oxfam Royaume-Uni and Oxfam Community Aid Abroad
- Womyn's Agenda for Change, (2003), 'Fashion and its Victims', Phnom Penh: Oxfam Royaume-Uni
- Womyn's Agenda for Change (2003), 'Interviews with workers on working conditions in the Cambodian sportswear sector' Phnom Penh: Oxfam Royaume-Uni
- Research on Sportswear companies in China' (2003).
- Yimprasert, J. and Thai Labour Campaign, (2003) 'Supply Chains in the Thai Garment Industry: the impact on workers!' Bangkok: Oxfam Royaume-Uni

## Notes

- <sup>1</sup> En ce compris, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), les dix Fédérations syndicales internationales (FSI) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (CSC-OCDE). Les FSI comprennent la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC), qui représente les syndicats du secteur textile, UNI, FITBB, UITA, FIOM, ISP, IE, FIJ, ITF et ICEM. Education International, Internationale de l'éducation, Confédération internationale des syndicats libres, Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois, Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses, Fédération internationale des journalistes, Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir, Fédération internationale des ouvriers du transport, Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes, Internationale des services publics, Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE, Union Network International.
- <sup>2</sup> Mamic, I. (2003), Business and Code of Conduct Implementation: How firms use management systems for social performance.' (Organisation internationale du travail)
- <sup>3</sup> Montants convertis du baht thaïlandais en dollars US.
- <sup>4</sup> Usines L et M.
- <sup>5</sup> Usines W, X, Y et Z.
- <sup>6</sup> Usine CA.
- <sup>7</sup> Usines L et M.
- <sup>8</sup> Usine N.
- <sup>9</sup> Usine W.
- <sup>10</sup> Usine CD.
- <sup>11</sup> Avec la permission préalable des travailleurs, la campagne Vêtements Propres a attiré l'attention de Lotto sur les conditions de travail abusives dans cette usine. Lotto a réagi en faisant pression sur la firme opérant sous sa licence au Royaume-Uni, chargée de gérer les relations avec l'usine en question, l'appelant à intervenir. Un audit de l'usine est probable dans le courant de l'année.
- <sup>12</sup> Usine V.
- <sup>13</sup> Usine CE.
- <sup>14</sup> Usine H.
- <sup>15</sup> Sporting Goods Industry Market Facts, Athletic Footwear and Apparel 2003.
- <sup>16</sup> 'US Sporting goods imports resume growth', le 6 mars 2003, communiqué de presse SGMA.
- <sup>17</sup> Dans le domaine de la production de chaussure, les marques sportives tendent à opter pour l'établissement de relations à long terme avec un nombre limité de fournisseurs. Elles optent généralement pour des relations directes avec le fabricant plutôt que de passer par un agent ou un gestionnaire de chaîne d'approvisionnement. A l'inverse, dans la confection, les entreprises « écumant » la multitude de fournisseurs à leur disposition à travers le monde et passent des commandes de taille réduite auprès de nombreux fabricants. Voir Mamic, I. (2003), op cit.
- <sup>18</sup> Ceci est particulièrement vrai dans le cas de la confection. Voir note de bas de page n° 17 et l'étude réalisée par Zeldenrust, I. et Ascoly, N, sur ordre de NOVIB : 'East and Southeast Asia Regional Labour Research Report' (août 2003)
- <sup>19</sup> Clean Clothes Campaign (sortie prévue en mars 2004) 'Report on Small Sports Brands'.
- <sup>20</sup> ACONA, 'Managing Your Supply-chain: A Choice Between Ethics and Competitive Advantage?', février 2004.
- <sup>21</sup> Voir également, N.Ascoly, 'Pricing in the Global Garment Industry', Rapport issu d'un séminaire international organisé par IRENE, la Campagne Vêtements Propres et EED, le 20 février 2003 à Mulheim an der Ruhr, Allemagne.
- <sup>22</sup> Changsorn, P., 'Regional hub – Nike see potential in Thailand', *The Nation*, le 29 septembre 2003.
- <sup>23</sup> Echange de courrier électronique avec M. Reiner Seiz, directeur général, global sourcing and logistics, 28 novembre 2003.
- <sup>24</sup> Interview avec un propriétaire d'usine, octobre 2003.
- <sup>25</sup> Interview avec le propriétaire de l'usine EC, décembre 2003.
- <sup>26</sup> Nike a finalement refait appel au fournisseur sri lankais – a accepté de payer plus – car les produits étaient de meilleure qualité.
- <sup>27</sup> Usines C et E
- <sup>28</sup> Usine I.
- <sup>29</sup> Usine Q.
- <sup>30</sup> Usine M.
- <sup>31</sup> Usine L.
- <sup>32</sup> Cette usine est également détentrice de licences Nike, Reebok, Manchester United et Diadora. Elle fabrique, en outre, sous licence Puma en Australie.
- <sup>33</sup> Usine D.
- <sup>34</sup> Interview réalisée par Oxfam, le 6 août 2003.
- <sup>35</sup> Les développements récents pourraient signaler un changement de position au sein de la Banque mondiale. En janvier 2004, la Société financière internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale chargée des prêts au secteur privé, a accordé un prêt à Grupo M, groupe industriel dominicain du secteur de la confection, destiné à la mise sur pied d'une usine à Haïti. Alors que les négociations sur le prêt étaient encore en cours, les syndicats ont sorti un documentaire vidéo contenant des images et des témoignages accusant Grupo M de violences contre des travailleurs qui tentaient de mettre sur pied un syndicat. A la suite de ces événements, le prêt a été accordé sous réserve de reconnaissance expresse du droit de liberté d'association et de négociation collective. La SFI envisage désormais l'inclusion des normes fondamentales du travail comme condition statutaire applicable à tous ses prêts.
- <sup>36</sup> Jorgensen, H., Pruzan-Jorgensen, M., Jungk, M., and Cramer, A. (2003), 'Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains' (Banque mondiale). L'OIT est parvenue à la même conclusion dans un rapport récent, qui affirme : « La nécessité d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises aux pratiques d'achat constitue un défi fondamental, tous secteurs confondus. Cette intégration, si tant est qu'elle ait lieu, progresse très lentement. » Voir Mamic, I(2003) op cit.
- <sup>37</sup> Interview réalisée par Oxfam, le 6 août 2003.
- <sup>38</sup> Echange de courrier électronique avec Maria Eitel, vice-présidente du département de Responsabilité sociale de l'entreprise Nike, le 6 février 2004
- <sup>39</sup> Interview réalisée par Oxfam, le 6 août 2003.
- <sup>40</sup> Usine I.
- <sup>41</sup> Usine H.