

LES ENJEUX DES CODES DE CONDUITES D'ENTREPRISES  
POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:  
LE CAS D'UNE ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DU TEXTILE

Congrès de l'AGRH 2005, Paris, Dauphine.

MARIE-FRANCE TURCOTTE

STÉPHANE BELLEFEUILLE

Université du Québec à Montréal - École des Sciences de la Gestion –

Chaire de responsabilité sociale et développement durable

P.O. Box 6192 Station Centre-Ville – Montreal (Quebec) Canada H3C 4R2

[turcotte.marie-france@uqam.ca](mailto:turcotte.marie-france@uqam.ca)

FRANK DEN HOND

Vrije Universiteit – Faculty of Social Sciences B&O –

De Boelelaan 1081 – 1081HV Amsterdam, Netherlands

[f.den.hond@fsw.vu.nl](mailto:f.den.hond@fsw.vu.nl)

CORINNE GENDRON

Université du Québec à Montréal - École des Sciences de la Gestion –

Chaire de responsabilité sociale et développement durable

P.O. Box 6192 Station Centre-Ville – Montreal (Quebec) Canada H3C 4R2

[gendron.corinne@uqam.ca](mailto:gendron.corinne@uqam.ca)

16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005

Les conditions de travail dans l'industrie du textile ont à travers l'histoire été décrites comme étant pénibles. Selon des rapports produits par des organisations humanitaires, pour les travailleurs, la survie dépend souvent du revenu supplémentaire gagné en travaillant de longues heures supplémentaires<sup>1</sup> et les pratiques de certaines firmes menacent toujours la santé et l'intégrité de nombreux travailleurs, tout spécialement dans les pays du Sud. Ces situations ont suscité et alimentent toujours les réactions de plusieurs groupes contestataires sous la forme de dénonciation dans les médias, de publications de rapports, d'appel au boycott, de campagnes de lettres ou de cartes postales aux entreprises, de poursuites en justice et de résolution d'actionnaires. À l'instar des autres branches de production, bon nombre d'entreprises du textile ont réagi face à la propagation de ces campagnes négatives touchant leur image auprès des consommateurs de plus en plus sensibilisés aux luttes contre le travail des enfants et les ateliers de misère.

Actuellement très en vogue pour faire entendre les engagements socialement responsables des entreprises, les codes de conduites sont l'une des réponses des entreprises pour faire face aux contestations montantes. Ils deviennent peu à peu des règles et des normes faisant partie intégrante de la gestion des entreprises. En fait, les codes peuvent émerger de différents acteurs : grandes multinationales, organisations à but non-lucratif, syndicats ou gouvernements qui les uns comme les autres à travers l'édiction d'un code et les processus de contrôle qui lui sont associés tentent d'influencer les pratiques d'un secteur professionnel. Les codes de conduite émanent effectivement d'acteurs diversifiés et sont souvent adoptés dans un contexte de tensions. Ils sont symptomatiques de nouvelles dynamiques sociales dans lesquelles s'inscrit l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un code de conduite ou plutôt comment les différents acteurs le définissent-ils? Quels sont les implications et les enjeux de l'implantation de codes de conduites ? À quelles conditions peuvent-ils contribuer à de meilleures conditions pour les travailleurs ? Ce sont les questions auxquelles nous répondrons en examinant particulièrement l'industrie du textile et en rapportant le cas d'une entreprise de ce secteur, soit l'entreprise Gildan Inc.. Bien que cette entreprise canadienne ne soit pas aussi connue que son principal concurrent – Fruit of the Loom – elle est l'un des leaders en Amérique du Nord pour la confection de t-shirts, avec plus de 28 %

---

<sup>1</sup> Selon l'étude d'Oxfam publiée en mars 2002 et intitulé « We are not machines : Indonesian Nike and Adidas Workers ».

des parts de marché et un chiffre d'affaires dépassant les 600 millions de dollars en 2003. Depuis le déploiement en 1998 de sa stratégie de mondialisation, l'entreprise a implanté plusieurs codes de conduites : un code-maison » développé à l'interne, un code imposé par ses fournisseurs, puis récemment un code revendiqué par des groupes sociaux. Le cas de cette entreprise est donc particulièrement pertinent pour comprendre les motifs et les enjeux de l'implantation des codes de conduite et de leur implication sur les conditions des travailleurs.

## I. Qu'est-ce qu'un code de conduite ?

En fait, il n'existe pas une définition universelle, ni même particulière à l'industrie textile. Le site Internet [www.codesofconduct.org](http://www.codesofconduct.org), qui fait un inventaire des codes de conduite existants pour différents types d'acteurs, propose la définition générale suivante :

“A code of conduct is a formal statement of the values and business practices of a corporation. A code may be a short mission statement, or it may be a sophisticated document that requires compliance with articulated standards and have a complicated enforcement mechanism. As business becomes globalized, companies are being encouraged by interest groups, governments, educational institutions, industry associations and others to adopt codes of conduct”. ([www.codesofconduct.org](http://www.codesofconduct.org), octobre 2003)

Selon l'OCDE et l'ONU, les codes de conduite sont des engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités, qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché. Ils ont tendance à se focaliser sur les effets des activités des entreprises multinationales concernant les conditions sociales et de l'environnement (OCDE, 2000 ; Jenkins, 2001). Selon les gouvernements canadien et américain, les codes de conduite sont des pratiques et d'autres dispositions destinées à influencer, façonner, surveiller ou encadrer le comportement sur les marchés. Ils encouragent les sociétés et les organismes à adopter des comportements qui procurent des bénéfices non seulement à eux-mêmes, mais aussi à toute la collectivité. Ils peuvent également signaler aux consommateurs que le produit, le service ou l'activité satisfait à certaines normes (Strategis, 2003 ; US Department of Labor, 2003).

Selon des entreprises, telles que Nike, The Gap et Levi's, un code de conduite correspond à l'énoncé des valeurs, des intentions et des aspirations de l'entreprise et à des principes et des normes d'opération servant à guider les prises de décision dans les usines.<sup>6</sup> Selon une association professionnelle, *l'European Association of National Organisations of Textile Retailers* (AEDT), un code de conduite est le texte qui réunit l'ensemble des engagements qu'une entreprise s'engage à respecter en matière de conditions sociales de production. Avec le code de conduite, l'entreprise accepte sa responsabilité en matière sociale et définit les limites dans lesquelles elle considère devoir assumer cette responsabilité (Soumeryn-Schmit et Constantinescu, 2002).

Qu'en est-il des mouvements sociaux? Comment les ONGs et groupes d'intérêts définissent-ils les codes de conduite? Selon le Syndicat du Vêtement, Textile et autres industries, un code de conduite est un document qui stipule les droits et les normes élémentaires qu'une entreprise s'engage à respecter dans ses relations avec les employés, les communautés dans lesquelles elle évolue et l'environnement.<sup>7</sup> Par ailleurs, certains organismes de défense des droits humains et des travailleurs, comme *Maquila Solidarity Network* (MSN), s'inquiètent de ce que les codes de conduite d'entreprise sont généralement présentés comme des outils de réglementation non-gouvernementaux mais qu'ils s'apparenteraient souvent à des outils de relations publiques, servant à rassurer les consommatrices et consommateurs, à leur laisser croire qu'il est inutile de se soucier des conditions qui président à la fabrication des produits, ou de leurs répercussions sur l'environnement et la collectivité (Yanz et al., 1999).

Les représentations des codes de conduites varient donc d'un groupe à l'autre. Du côté des organismes internationaux, le concept est associé à des mots comme volontaire, encouragement et signal aux consommateurs. On est donc dans une logique d'incitation ; on propose une carotte. Du côté des entreprises, on parle d'énoncé de valeurs, d'intention, de guide. En somme, on y décèle surtout une expression de bonne volonté. Du côté des mouvements sociaux, on y associe des mots comme droits et normes à respecter. On préfère donc le bâton à la carotte.

---

<sup>6</sup> Tiré des sites Internet corporatifs : [www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=25&cat=code](http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=25&cat=code); [www.levistrauss.com/responsibility/conduct/index.htm](http://www.levistrauss.com/responsibility/conduct/index.htm); [www.gapinc.com/social\\_resp/ifpr/op&p.htm](http://www.gapinc.com/social_resp/ifpr/op&p.htm).

<sup>7</sup> [www.unite-svti.org](http://www.unite-svti.org).

**Tableau 1** Répartition des mécanismes de responsabilité corporative selon le promoteur et le champ d'application du mécanisme

		Type de promoteur			
		Ententes multipartites	Entreprises et associations d'affaires	ONGs et groupes d'intérêts	Ententes inter-gouvernementales
Champ de l'application du mécanisme	Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CERES</li> <li>• CSR Europe</li> <li>• ETI</li> <li>• Global Compact</li> <li>• GRI</li> <li>• Principes CAUX</li> <li>• SA 8000</li> <li>• <i>Transparency International Best Practice Documentation</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CBSR Guidelines</i></li> <li>• Keidanren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA 1000</li> <li>• <i>Amnesty International Human Right Principles for Companies</i></li> <li>• <i>Global Sullivan Principles</i></li> <li>• <i>Interfaith Declaration on International Business Ethics</i></li> <li>• ICECB</li> <li>• <i>International Confederation of Free Trade Union (ICFTU) and International Trade Secretariats (ITS) Basic Code of Labor Practice</i></li> <li>• <i>MacBride Principles</i></li> <li>• <i>Stakeholders Alliance Sunshine Standards</i></li> <li>• <i>ICCR Proxy resolutions book</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work</i></li> <li>• <i>OCDE Guidelines for Multinational Enterprise</i></li> </ul>
	Entreprises du secteur du textile et de l'habillement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FLA</li> <li>• WRAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>WFSGI model code of conduct</i></li> <li>• <i>Gap Sourcing Guidelines for Vendor Selection</i></li> <li>• <i>Levi's Business Partner Term of Engagement</i></li> <li>• <i>Nike Code of Conduct</i></li> </ul> <p>Note : 196 codes d'entreprises ont été répertoriés par l'OCDE en 1998 (OCDE, 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CCC code of labor practices for the apparel industry</i></li> <li>• <i>Sweatshop Watch Code of Conduct for University Trademark Licensees</i></li> <li>• <i>Worker Rights Consortium</i></li> </ul>	

	Produit textile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de conduite de la FIFA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaleen Label</li> </ul>
--	-----------------	---	--	---	--

(Source : de Bellefeuille, Blais et Bouslah, 2004)

Les codes peuvent émerger de différents acteurs : grandes multinationales, organisations à but non-lucratif, syndicats ou gouvernements qui les uns comme les autres à travers l'édiction d'un code et les processus de contrôle qui lui sont associés tentent d'influencer les pratiques d'un secteur professionnel. Les codes de conduite émanent effectivement d'acteurs diversifiés que l'on peut classer en trois catégories : 1) les entreprises et les associations d'affaires, 2) les mouvements sociaux, c'est-à-dire un ONG et aussi des groupes multipartites regroupant des représentants de la société civile et de l'industrie, 3) les gouvernements. Le tableau 1 présente un ensemble de codes répartis selon le type de promoteurs s'adressant de manière générale aux entreprises ou plus particulièrement à l'industrie textile.

#### Les codes d'entreprises et d'associations d'affaires

De nombreux changements dans l'économie mondiale ont favorisé l'émergence et l'adoption de codes de conduite chez les entreprises du secteur du textile, de l'habillement et de la chaussure. Tout d'abord, le développement des chaînes mondiales de valeurs, contrôlées par des multinationales pousse les entreprises qui les fournissent à accroître la flexibilité de leurs opérations pour répondre aux exigences des marchés en termes de quantité et de qualité des produits, de délais de livraison et de coût de production, influençant par le fait même les conditions de travail dans les usines. En même temps, l'importance accrue de l'image de marque et la réputation de l'entreprise rend les multinationales vulnérables aux couvertures médiatiques négatives lorsqu'elles sous-traitent leur production dans des usines du Sud où les employés sont montrés victimes de mauvaises conditions de travail. Le consumérisme politique qui risque de découler de la prise de conscience du consommateur face aux conditions dans lesquelles les produits sont fabriqués constitue une menace pour l'entreprise. En effet, les grandes entreprises ne peuvent plus ignorer les effets de leurs activités lorsque les groupes de contestations les dénoncent avec force. Cela constitue un facteur important qui incite les entreprises à adopter un code de conduite, lequel peut se faire symbole ou manifestation concrète de la responsabilité sociale d'entreprise.

Les codes d'entreprises et d'associations d'affaires correspondent aux codes adoptés unilatéralement par des entreprises d'un secteur. Ils sont élaborés par des entreprises ou des groupes d'affaires, telles les industries et les associations commerciales, les chambres de commerce ou les groupements d'hommes d'affaires influents. Ils peuvent être adoptés par des entreprises ou des associations d'entreprises, installées dans des pays en développement ou originaires de ces pays. Les codes servent à encadrer les pratiques des firmes et de leurs partenaires tels les fournisseurs et les sous-contractants. Ils sont sous-tendus par la croyance dans la capacité des entreprises à effectuer une autorégulation volontaire ou anticipée. Pour illustrer ce type de promoteurs, Nike est l'une des entreprises qui a rapidement réagi à une couverture médiatique négative en élaborant et en adoptant la même année que Levi's, un code s'appliquant aussi à ses fournisseurs – *Nike Code of Conduct*. En réaction à cette initiative, Reebok, le principal compétiteur de Nike, développa la même année son *Human Rights Production Standard* – un code très similaire à celui de Nike. Par ailleurs, le *Worldwide Responsible Apparel Production* (WRAP) est un autre exemple de ce genre de code. Il a été conçu par l'*American Apparel and Manufacturer Association*, l'*American Apparel and Footwear Association* et par d'autres associations d'affaires. Il vise à créer un environnement dans lequel l'industrie des produits manufacturés des États-Unis peut opérer de façon compétitive et profitable dans une économie globalisée. Ce code établit donc les normes minimales pour le respect des conditions de travail chez les fournisseurs et les sous-contractants.<sup>2</sup>

Les codes

Bon nombre de codes, de normes et de programmes de certification sont développés ou suscités par des organisations issues des mouvements sociaux (organisations non gouvernementale – ONG – et associations syndicales) et sont adoptés suite aux résultats des négociations entre différentes parties prenantes, incluant souvent les entreprises ou les représentants de leur industrie. Ces codes tracent des lignes directrices à suivre pour les entreprises et les associations d'affaires. À titre d'exemple, les pressions de certains mouvements syndicaux internationaux ont joué un rôle important dans le processus d'élaboration de codes dans le secteur du textile. L'*International Textile, Garment and Leather Worker's Federation*, a encouragé les entreprises

---

<sup>2</sup> 45 <http://americanapparel.org> 46 À titre d'exemple, voici les grandes entreprises du THC listées : Abercrombie & Fitch, GapKids, Guess Inc., Levi's, Liz Claiborne, Old Navy Clothing Store, Patagonia, The Limited et The Gap. (Sajhau, 1998)

américaines du textile pendant les années 80 et 90 à adopter un comportement socialement plus responsable. Faisant suite à cette démarche, c'est en mai 1995, que le *Clothing Manufacturers' Association of the United States* et le *Amalgamated Clothing Textiles Workers' Union* ont signé, pour la première fois, un accord sur l'application d'un code de conduite à l'échelle nationale pour les entreprises et les sous-traitants (Sajhau, 1997). Ce code établissait des normes minimales pour les salaires, les heures de travail, le travail des enfants, la liberté d'association, la non-discrimination et la santé et sécurité.

Les codes des gouvernements ou issus d'ententes intergouvernementales

Ces codes sont négociés à un niveau international et sont acceptés par les gouvernements nationaux. Ils remontent aux années 1970 lorsque le *Guidelines for Multinational Enterprises* de l'OCDE et le *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational enterprises* de l'OIT ont été adoptés. Ces principes qui devaient initialement être coercitifs ont plutôt été présentés comme étant volontaires et non-imputables. Par ailleurs, aux États-Unis, la campagne *No Sweat*, introduite par l'administration Clinton en 1996, est l'exemple de l'implication d'un gouvernement dans la dénonciation des ateliers de misères dans les industries du textile, de l'habillement et de la chaussure. Cette campagne visait à promouvoir l'adoption par les entreprises et leurs sous-traitants de codes de conduite afin de respecter les lois du travail et les droits humains dans leurs activités de production et de marketing. Dans l'optique de «nettoyer» l'industrie des abus envers les travailleurs, le gouvernement américain a adopté une approche proactive en dressant la liste des entreprises adhérentes à un code de conduite<sup>3</sup>. Cette liste a été reproduite et divulguée dans les médias afin qu'elle soit incitative pour les autres firmes du secteur (Sajhau, 1998).

Puisque s'y joue une forme de gouvernance et de régulation (Gendron et al., 2004; Lapointe et Gendron, 2003), on peut penser qu'il existe une certaine rivalité entre les codes de conduite et particulièrement entre ceux provenant de l'industrie et ceux provenant des ONG. On peut déceler cette compétition inhérente, par exemple, dans des propos décrivant le WRAP, un code issu de l'industrie, comme une réponse à un besoin de standardisation devant le pullulement de codes et

---

<sup>3</sup> <http://americananapparel.org>

l'incohérence qui en découle<sup>4</sup>. Implicitement, cela suppose la supériorité du WRAP, ce qui pourrait être perçu comme l'expression d'une intention de domination. Dans certains cas, la compétition s'exprime plus ouvertement :

« The Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) certification program is an initiative of the American Apparel Manufacturers Association designed to mollify consumer concerns about conditions in apparel factories. It is intended to compete with programs like the Fair Labor Association (FLA), the Workers Rights Consortium (WRC), and the SA8000 program, all of which have higher standards. »<sup>5</sup>

De manière concrète, cette compétition se vit lorsqu'une entreprise décide d'adopter un tel code et que s'offre à elle tout un éventail de schémas de certifications sociales et environnementales. Malgré l'offre abondante, le choix ne se fait pas sans contraintes. Le cas de l'entreprise Gildan qui est relaté dans ce qui suit illustre bien cela.

## II. Le cas de l'entreprise Gildan Inc.

Au cours des dernières années, l'entreprise Gildan a été l'objet de campagnes médiatiques où certaines de ses pratiques dans ses usines en Amérique du Sud ont été critiquées. La direction de l'entreprise a pourtant défendu la position de bon citoyen corporatif de l'entreprise et plusieurs programmes de codes de conduite et de certifications sociales ont été implantés dans l'entreprise. En effet, l'entreprise a mis en place son propre code de conduite maison en 1998 et a aussi adopté les normes du WRAP et du FLA, en 2002 et 2003 respectivement. Ce phénomène de cumulation des certifications et l'intervention de nombreux stakeholders dans cette affaire en font un cas particulièrement instructif sur les enjeux des codes de conduites et sur leur potentielle contribution à l'amélioration des conditions pour les travailleurs.

### Les activités de l'entreprise

---

<sup>4</sup> par exemple, Gruppostrazzeri, « Codes of Conduct : WRAP – Worldwide Responsible Apparel Production », [www.gruppostrazzeri.it/modules.php?name=News&file=article&sid=38](http://www.gruppostrazzeri.it/modules.php?name=News&file=article&sid=38) (consulté le 22-3-2005)

<sup>5</sup> Maquila Solidarity Network, « Critique of the Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) program », [www.web.net/~msn/5codes5.htm](http://www.web.net/~msn/5codes5.htm) (consulté le 22-3-2005)

La société Les Vêtements de Sport Gildan Inc., basée à Montréal, a été créée en mai 1984 sous le nom de Textiles Gildan Inc. À l'origine, ses activités se concentraient sur la fabrication de textiles. La principale gamme de produits fabriqués était le tissu fini. En 1994, après avoir revu sa stratégie d'exploitation, l'entreprise s'est recentrée exclusivement sur la fabrication et la vente de vêtements de sport destinés au marché de la distribution en gros (Gildan, 2003B). En 1995, suite à ces changements, l'entreprise a opté pour une nouvelle dénomination sociale : Les Vêtements de Sport Gildan Inc./ Gildan Activewear Inc.

Bien que cette firme ne soit pas aussi connue que son principal concurrent – Fruit of the Loom – elle est l'un des leaders en Amérique du Nord pour la confection de t-shirts, avec plus de 28 % des parts de marché et un chiffre d'affaires dépassant les 600 millions de dollars en 2003 (Gildan, 2003F). Cette entreprise se positionne sur le marché nord américain et européen de la distribution en gros de vêtements de sport destinés à l'impression.

L'entreprise suit une stratégie d'intégration verticale dans le but d'établir une coordination plus serrée de ses activités de filature, de tricot, de teinture, de finition, de coupe et de couture (Gildan, 2002). Ses usines sont réparties au Québec, en Ontario, aux États-Unis, en Angleterre, au Mexique, aux Barbades, au Honduras et à Haïti. Gildan Inc. tricote, teint, coupe, finit et distribue ses produits dans ses propres installations (Gildan, 2003B ; 2003p). Elle fabrique également le fil qu'elle utilise pour la fabrication de ses produits. L'entreprise vise à être le manufacturier de vêtements de qualité au plus bas coût possible et suit, comme on vient de le voir, une stratégie d'intégration des activités composant sa chaîne de valeurs, stratégie réputée pouvoir réduire sa vulnérabilité face à sa chaîne d'approvisionnement. Au cours de l'exercice annuel se terminant le 5 octobre 2003, ses revenus ont atteint 630,1 millions de dollars et un bénéfice net de 77,3 millions (2,60 \$ par action), soit une augmentation de 16,2 % comparativement à l'exercice de l'année 2002 (Gildan, 2003F).

#### Implantation d'un code de conduite d'entreprise par Gildan

En 1998, l'entreprise Gildan a engagé une stratégie de développement à l'international et a implanté des usines au Honduras notamment. Les usines Gildan au Honduras comptent plus de 5 000 employés qui produisent quotidiennement des milliers de t-shirts. Outre les faibles coûts de

la main-d'œuvre, Gildan explique son implantation dans ce pays par les infrastructures présentes, la proximité des ports et des autoroutes, les systèmes fiscaux qui lui procurent de nombreux avantages, mais aussi par plusieurs traités commerciaux entre ces pays émergents et les États-Unis qui constituent son principal marché. En délocalisant sa production en Amérique Centrale, l'entreprise peut en effet ré-acheminer sa marchandise en évitant des frais de douanes, ce qui réduit ses coûts.

Au moment de son implantation à l'international, Gildan a mis en place son propre code de conduite. Ce code maison est joint aux contrats d'affaires avec les partenaires et les sous-traitants qui doivent s'y conformer et le respecter sous peine d'annulation du contrat. À la même époque, le Fonds de Solidarité de la FTQ, actionnaire de la firme, avait proposé à Gildan d'adopter un code de conduite qu'il avait lui-même développé en s'inspirant du modèle de SA 8000. En effet, depuis qu'il avait investi dans l'entreprise en 1996, le Fonds de Solidarité de la FTQ visait l'amélioration du droit d'association et de la rémunération des employés de Gildan ([www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)). Toutefois, l'entreprise avait préféré s'en tenir à son propre code de conduite calqué sur les principes élaborés par Nike.

#### Premières dénonciations médiatisées

Si l'entreprise prétend offrir des conditions de travail supérieures aux normes locales, un reportage choc peindra un tout autre tableau. Le 22 janvier 2002, l'émission *Disclosure* de la chaîne de télévision CBC révèle des abus au sein d'une usine de Gildan Inc. au Honduras (CBC News, 2002A). Les ouvriers interrogés par le reporter de *Disclosure* dénoncent les nombreuses infractions au droit ou aux conditions de travail de leur employeur : quotas de production excessivement élevés, salaires ne couvrant pas les besoins élémentaires (salaire de 16 \$ par jour), rémunération selon la productivité, pauses surveillées, journées de 11 heures, mauvaise qualité de l'air dans les ateliers, licenciements abusifs, tests de grossesse obligatoires pour les femmes à l'embauche, licenciement d'employés qui avaient entamé des démarches pour former un syndicat de travailleurs.

Dans l'interview avec le reporter de CBC, le directeur de l'usine visitée insiste pourtant sur les efforts de l'entreprise pour améliorer les conditions de travail dans ses usines. La vice-présidente des affaires corporatives en poste lors de ces événements nie les allégations, déclarant que les ouvriers avaient menti aux reporters de CBC, insinuant qu'un syndicat ou des concurrents

nerveux devant leur accroissement des parts de marché, surtout aux Etats-Unis, se cachait peut-être derrière cette campagne injustifiée de salissage (CBC News, 2002A).

En somme, les informations et interprétations recueillies par les reporters de CBC auprès des ouvriers et de la direction de l'entreprise sont contradictoires. Les représentants de Gildan affirment que les tests de pré-emploi dénoncés par les employés féminins sont des tests pour détecter la consommation de drogue, tandis que de leur côté, les ouvrières affirment que les tests servent au dépistage des grossesses. Quant à la qualité de l'air dans les usines, aux images de particules de coton en suspension dans l'air ambiant de l'usine, les représentants de l'entreprise opposent un rapport de vérification d'usine effectué par une firme d'experts réputée attestant que tous les paramètres de qualité de l'air rencontraient les normes de la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec (CSST) dans les trois usines inspectées.

#### Examen du programme SA8000 par Gildan

Le 25 janvier 2002, Gildan s'engage à étudier la possibilité de mettre en place la norme SA 8000 au sein de ses propres usines, sans toutefois préciser le cas des usines de sous-traitance (MSN, 2002A). Selon un représentant du Fonds de solidarité FTQ, Gildan avait d'ailleurs déjà considéré l'adoption de la norme SA 8000 en novembre 2001. La norme SA 8000 est basée sur les conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Elle prévoit des dispositions limitant les heures de travail et exige le paiement de salaires décents.<sup>6</sup> En adhérant à cette norme, Gildan devait envisager des contrôles externes indépendants menés par des sociétés privées accréditées SA 8000, afin de vérifier le respect de la norme.<sup>7</sup> Elle devait en outre impliquer des groupes locaux dans ce processus de contrôle. Des rapports publics montrant l'avancée et la conformité avec les conventions de l'OIT et les lois locales<sup>8</sup> devaient compléter le dispositif.

#### L'adoption du WRAP par Gildan

Au cours de l'année 2002, Gildan entame en outre des procédures pour que ses trois usines du Honduras soient certifiées par le WRAP. Le programme de certification du WRAP a été conçu par l'*American Apparel Footwear Association* (AAFA) pour les manufacturiers de vêtements et

---

<sup>6</sup> Tiré du site Internet : [www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm)

<sup>7</sup> Même si cet engagement constitue une première avancée positive, les audits réalisés par des sociétés privées ne garantissent pas que les droits des travailleurs soient respectés, comme en témoigne l'étude de Dara O'Rourke (2000), *Monitoring the monitors : A critique of Pricewaterhousecoopers (PwC) Labor Monitoring*.

<sup>8</sup> Tiré du site Internet : [www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm)

de chaussures et a pour objectif énoncé d'améliorer les relations avec les parties prenantes, de faciliter l'entrée des marchandises aux douanes américaines, de fournir un contrôle à un coût abordable, de faire la promotion des habiletés de l'industrie, d'assurer que la production est réalisée dans des conditions de travail acceptable ([www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org)). Ce programme de certification exige des manufacturiers de se conformer à 12 principes assurant des conditions de travail saines et sécuritaires, en plus du respect des droits des travailleurs. Un organisme de contrôle indépendant est chargé de la certification des unités de production et s'assure que les produits sont confectionnés légalement, dans des conditions humanitaires et éthiques. La certification est valide pour une période de 12 mois et toutes les usines participantes peuvent être soumises à des inspections à l'improviste. Le comité de certification WRAP comprend un comité indépendant d'administrateurs et de cadres supérieurs reconnus. L'organisme analyse les rapports de conformité des unités participantes, approuve les contrôleurs indépendants et certifie les unités qui se conforment aux principes.

Cependant, selon l'avis d'organismes de défense des droits humains, de centrales syndicales et d'académiciens, le programme du WRAP doit être considéré comme la version de l'industrie pour la vérification et la certification externe (O'Rourke, 2002). Le groupe MSN considère que les normes du WRAP ne sont pas suffisamment sévères et que son programme de certification et de contrôle pêche largement au niveau de la transparence puisque les entreprises n'ont pas besoin de diffuser au public l'information concernant leur performance (O'Rourke, 2002 ; MSN, 2002B). D'autres n'hésitent pas à dire que le WRAP ne constitue qu'une couverture cosmétique et qu'il est préférable de ne pas avoir de code plutôt que d'adhérer à ces principes. La crédibilité de ce programme est donc mise en doute.

Les membres du WRAP répondent à ces critiques en arguant la satisfaction de nombreux manufacturiers. Selon eux, le programme permet non seulement d'accroître la crédibilité de la conformité sociale, mais contribue à améliorer la productivité des usines, les communications entre employés et dirigeants et les conditions de travail ([www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org)). Ainsi, selon le WRAP, le programme est reconnu par les professionnels comme étant le plus crédible, économique et efficace pour assurer la conformité des usines avec des conditions humaines, éthiques et légales ([www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org)).

Gildan dit opter pour le WRAP en raison de sa notoriété notamment dans le secteur de la vente au détail. En effet, Wal-Mart et d'autres grandes chaînes font de WRAP l'un de leurs principaux

codes de conduite. Puisque Gildan se retrouve dans la chaîne d'approvisionnement de Wal-Mart, étant un fournisseur des partenaires d'affaires de la multinationale, il est nécessaire pour Gildan d'adhérer au WRAP, afin de se conformer aux exigences de ses clients.

#### Prix d'excellence pour la responsabilité sociale

En février 2003, Gildan reçoit, du ministre de la Coopération internationale, le Prix d'excellence pour la responsabilité sociale et professionnelle des entreprises. Ce prix récompense les réalisations des entreprises et des organisations canadiennes qui soutiennent la croissance économique durable, le développement social, l'égalité entre les sexes, la responsabilité sociale et les programmes jeunesse, en vue de réduire la pauvreté dans les pays en développement de l'Afrique, du Moyen-Orient, de l'Asie, de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que dans les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est. Selon l'Agence canadienne de développement international (ACDI), « l'objectif général des prix consiste à saluer l'excellence de la conception et de la mise en oeuvre d'initiatives de coopération internationale » ([www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)). Lors de son allocution à la remise des prix, le ministre déclare :

« La gestion par Gildan Activewear de ses trois installations au Honduras est un parfait exemple de la façon dont une entreprise peut combiner réussite en affaires et responsabilité sociale. Les employés et les partenaires commerciaux de Gildan bénéficient d'un code d'éthique et de conduite qui met en valeur la diversité, la dignité, l'équité et l'égalité des chances pour tous (CNW, 2003). »

Moins de deux semaines après la remise de ce prix, l'organisme *Ethical Trading Action Group* (ETAG) envoie une lettre de protestation au ministre. Dans cette lettre l'ETAG critique les critères d'attribution de ce prix à Gildan et regrette que l'ACDI n'ait pas consulté d'organisations du Canada et du Honduras, travaillant sur la responsabilité sociale corporative. ETAG s'inquiète que l'entreprise utilise abusivement cette récompense pour rassurer les actionnaires et éliminer les soupçons entourant le congédiement de travailleurs au Honduras. Dans cette lettre, ETAG remet aussi en cause la valeur de la certification WRAP ayant servi à récompenser Gildan et recommande au gouvernement canadien d'endosser ou de ne promouvoir que les codes de conduite s'appuyant sur les conventions de l'OIT qui incluent des enquêtes publiques transparentes concernant le respect des normes (MSN, 2003G).

Le 5 février 2003, encore un coup médiatique, l'organisme MSN accuse à nouveau Gildan de ne pas respecter les droits des travailleurs dans ses usines du Honduras (Le Devoir, 7 février 2003). De nouveaux alliés se joignent à MSN. Oxfam Canada et Amnistie Internationale Canada, deux organismes qui sont aussi clients de Gildan, s'interrogent sur les causes du licenciement massif le 24 novembre 2002, de 38 travailleurs dans son usine d'El Progreso au Honduras (Le Devoir, 7 février 2003 ; MSN, 2003A ; 2003B). Selon les faits rapportés, les travailleurs et travailleuses licenciés faisaient partie d'un groupe qui, dix jours plus tôt, avait déposé une demande d'accréditation syndicale au Ministère du travail du Honduras. Les lois du travail du Honduras interdisent le licenciement d'employés en cours de syndicalisation. Selon des informations recueillies par MSN, aucun des travailleurs n'aurait reçu d'avertissement écrit expliquant la nature de leur congédiement. Par ailleurs, des travailleurs ont rapporté aux membres de MSN que les superviseurs d'usines menaçaient de congédier tous ceux qui adhèreraient à une union ou un syndicat. Devant les plaintes des salariés licenciés, un inspecteur du Ministère du travail du Honduras décide d'enquêter et de visiter l'usine de Gildan, afin de vérifier les registres de paie. Selon l'enquête de MSN, l'accès de l'entreprise lui est refusé par les gardiens de sécurité de l'usine et ce, malgré l'envoi de trois convocations restées sans réponse (MSN, 2003A ; 2003B). Chez Gildan, on rétorque que ces propos sont sans fondement. L'usine en question compte environ 2000 employés et ce seraient pour des raisons de cycles normaux en besoin de main-d'œuvre que l'usine avait dû procéder au licenciement de 150 employés. Par ailleurs, le bureau du travail n'aurait jamais informé l'entreprise de la demande d'accréditation syndicale pour cette usine. L'entreprise rappelle en outre son affiliation au *Bureau Veritas Quality International* et que les trois usines de couture du Honduras sont dans un processus de certification selon les principes du WRAP, parmi lesquels se trouve celui du respect de la liberté d'association et de syndicalisation (Vailles, 2003A). Manifestant une préoccupation pour l'éthique d'entreprise et la responsabilité sociale, le rapport annuel 2003 de l'entreprise consacre quatre pages à la description des réalisations et des mesures prises par l'entreprise pour agir de façon responsable. L'entreprise s'y dit déterminée à s'acquitter de ses obligations de citoyen responsable. Elle s'engage à participer au développement de la communauté dans laquelle elle exerce ses activités, en adoptant des politiques qui favorisent le développement durable, une saine gestion de l'environnement et l'extension des services à la communauté ([www.gildan.com](http://www.gildan.com)). Les documents corporatifs citent en exemple de la responsabilité de l'entreprise conditions de travail et des

avantages sociaux supérieurs aux exigences des lois locales des pays où elle mène ses activités, des installations alimentaires dans les usines, des programmes d'éducation pour améliorer la scolarité des ouvriers et le développement d'un projet d'habitation, afin de fournir un toit à un certain nombre de ses employés victimes de l'ouragan Mitch en 1998.

#### Pressions sur Gildan pour adopter SA8000

Lors de l'assemblée annuelle de Gildan, quelques jours après les accusations de MSN, le débat sur la certification est relancé lorsque des actionnaires demandent au président et chef de la direction, si l'entreprise avait l'intention d'implanter la norme SA 8000. Le président dit alors à l'assemblée que le choix de la certification WRAP s'explique par l'adhésion de bon nombre de leurs clients dont Wal-Mart par opposition à la norme SA 8000 est moins connue en Amérique du Nord et surtout moins valorisée par les clients (Vailles, 2003b). Poutant, des clients de Guildan, soit Oxfam Canada, Amnistie Internationale Canada et le *Winnipeg Folk Festival* menacent de cesser d'acheter des produits de l'entreprise si elle ne se conforme pas à leurs deux demandes, soit de réembaucher les employés congédiés en novembre 2002 (MSN, 2003B) et d'adhérer à la norme SA 8000 qui rend public le rapport des vérificateurs indépendants (MSN, 2003B ; Vailles, 2003B).

Par ailleurs, le Fonds des Travailleurs du Québec, (FTQ), alors actionnaire de Gildan, demande qu'un tiers indépendant enquête sur ces licenciements pour raison syndicale et recommande à Gildan d'adhérer à la norme SA 8000, jugée plus exigeante. Le Fonds FTQ considère que les allégations contre Gildan sont sérieuses et menace de vendre les 11,2 % d'actions détenues chez Gildan, considérant qu'il serait contre les valeurs du Fonds FTQ d'être actionnaire d'une entreprise bafouant la liberté d'association et le droit à la syndicalisation (Vailles, 2003B).

« Il y a un an, nous leur avons suggéré fortement d'aller vers le SA 8000. Avec le temps, ils nous ont plutôt parlé du WRAP et nous leur avons signifié notre désaccord. Aujourd'hui, on renouvelle notre demande pour qu'ils adoptent la norme SA 8000.» (Vailles, 2003b).

Devant les pressions exercées par les groupes humanitaires et certains actionnaires (FTQ et ISS), Gildan dit vouloir examiner sérieusement la norme SA 8000, ainsi que les autres certifications existantes, dont le *Fair Labor Association*, sans donner toutefois d'échéancier précis d'implantation (Vailles, 2003B). Monsieur Chamandy déclare, lors de l'assemblée annuelle 2003, que Gildan va prendre une décision d'affaire pour voir la pertinence d'implanter le SA 8000, ce

qui impliquera bien sûr de prendre en compte les coûts rattachés à l'implantation d'une norme (Vailles, 2003B). Selon Gildan, en plus des coûts associés à l'inscription de l'entreprise dans un processus de certification, l'implantation d'un code de conduite implique des coûts d'ajustements, dont des séances d'information et de formation des employés, pour s'assurer de la conformité au code.

#### Poursuite des dénonciations

Malgré les intentions affichées par l'entreprise, les groupes de pression se mobilisent plus fortement. En mai 2003, le *Maquila Solidarity Network* (MSN) et le *Honduran Independent Monitoring Team* (EMIH), co-signent un rapport s'intitulant : *A Canadian Success Story ? Gildan Activewear : T-shirts, Free Trade and Worker Rights*. EMIH est un organisme de contrôle indépendant, sans but lucratif, mis sur pied par les Jésuites honduriens et par une organisation locale de femmes militant pour le respect des droits des femmes dans les *maquilas*. Le rapport fondé sur des entrevues effectuées avec des travailleurs, à l'extérieur des terrains des usines de Gildan dénonce les pratiques déloyales en matière de travail et les abus au niveau du droit des travailleurs dans les usines de Gildan au Honduras (MSN, 2003D). Ce document de 57 pages fait état des licenciements de travailleurs membres d'unions syndicales, des salaires inadéquats et des quotas de production élevés, des heures de travail, de la santé et des conditions de travail dans les usines et des tests d'urine et sanguin pour détecter les femmes enceintes. Au terme de ce rapport, les auteurs adressent des recommandations à Gildan et à ses actionnaires, afin d'assurer le respect des droits des travailleurs. Ils demandent, entre autres, que :

- Gildan coopère avec des organismes d'enquête indépendants pour déterminer si les problèmes identifiés dans le rapport de MSN/EMIH ont été rectifiés, tout en rendant les résultats de l'enquête publics.
- Gildan prenne des mesures concernant les violations du droit à l'association, en offrant de réintégrer les membres de l'union congédiés, et en communiquant de façon écrite et verbale aux employés et au personnel de direction des usines du Honduras, l'engagement de l'entreprise de respecter le droit des travailleurs à joindre l'association syndicale de leur choix et à négocier collectivement. (MSN, 2003C).

MSN s'engage en contrepartie à féliciter publiquement toute action de Gildan allant dans le sens des préconisations du rapport. Il rappelle à de nombreuses reprises sa décision de ne pas faire

appel au boycott, mais demande fermement à l'entreprise de prouver publiquement par des mesures vérifiables qu'elle respecte les droits des travailleurs (MSN, 2003C).

« Il est tout à fait inacceptable et inadmissible que MSN affirme que les produits de Gildan ne sont pas fabriqués dans des conditions humaines. De plus, l'image d'un t-shirt traversé d'un fil barbelé, présentée sur la couverture de ce rapport, est offensante non seulement à l'endroit de Gildan, mais également à l'endroit de tous ses employés, particulièrement ceux qui travaillent dans ses usines du Honduras et du Mexique. » (Gildan, communiqué de presse 2003A)

Gildan nie les allégations contenues dans le rapport de MSN et EMIH (Gildan, 2003A). En juillet 2003, Gildan signale à MSN qu'elle entreprendrait des procédures légales si l'organisme continuait de faire circuler ce rapport, ou toute information contenue dans ce rapport (Gildan, 2003C). Selon Gildan, le rapport est accusatoire, ses méthodes et ses résultats suspects, tandis que ses conclusions constituent des extrapolations de conditions qui se retrouvent ailleurs, et non pas dans ses usines. Gildan dépose une plainte sur les méthodes d'enquête employées par MSN, auprès du *National Development Research Center* (NDRC) financeur du projet. Suite à l'enquête menée par le NDRC, l'organisme émet des réserves sur les méthodes utilisées par MSN : certaines entrevues avec des employés leur semblent avoir été bâclées et l'échantillon s'avère peu élevé. Gildan s'appuyant sur ces critiques remet en question la validité du rapport de MSN et EMIH. Elle attaque MSN sur les « vrais » mobiles qui le pousse à accuser l'entreprise réitère qu'elle se conforme à toutes les lois, incluant celles qui sont relatives à la liberté d'association, au Canada et ailleurs. L'entreprise défend sa position d'employeur responsable et éthique partout où elle opère, et dit adhérer aux plus hautes normes de travail dans toutes ses usines (Gildan, 2003C). Sans en préciser les noms, Gildan souligne que les différents représentants des gouvernements, investisseurs et ONG ont tous été impressionnés des conditions de travail avantageuses que la société offre à ses travailleurs. Gildan dénonce les actions de MSN en tant que campagne de désinformation et déplore qu'on s'acharne à dresser un portrait négatif de l'entreprise, alors qu'elle est en fait un leader dans la promotion de conditions de travail équitables au Canada et à l'étranger (Gildan, 2003C).

L'adoption du Fair Labor Association (FLA) par Gildan

Gildan avait annoncé, en février 2003, ses intentions d'obtenir une accréditation du FLA (MSN, 2004B) et devient, en novembre 2003, la première entreprise canadienne et le premier fabricant sur le segment de la distribution de vêtements de sport imprimés, participante du *Fair Labor Association*. L'entreprise entend ainsi démontrer son engagement à demeurer une société socialement responsable et selon le président du conseil d'administration et chef de la direction de Gildan cette participation s'inscrit dans la mission de l'entreprise pour mettre en place et œuvrer selon les normes les plus élevées et les meilleures pratiques dans l'ensemble des opérations et réaffirme ainsi la volonté de l'entreprise d'offrir d'excellentes conditions de travail qui améliorent la qualité de vie des travailleurs et des membres de leur famille (Gildan, 2003D).

Le *Fair Labor Association* est une organisation à but non-lucratif dont les membres représentent l'industrie, des ONGs et des universités. Cette organisation se présente comme un système de surveillance indépendant qui vise à favoriser l'adhésion aux normes de travail internationales et l'amélioration des conditions de travail dans le monde entier ([www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)). Selon son site Internet, son rôle est de déterminer les critères d'adhésion aux sociétés, d'élaborer et de mettre en œuvre des modalités pour l'accréditation des personnes chargées de la surveillance, d'aider les membres à acquérir la capacité de corriger les situations de non-conformité et d'agir comme source d'informations pour les consommateurs au sujet du code et des entreprises qui s'y conforment ([www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)). Afin de promouvoir des conditions de travail justes, décentes et humaines, le FLA impose un code de conduite en milieu de travail qui est basé sur les normes du travail de l'OIT. Le FLA utilise un processus d'accréditation par l'entremise de surveillants, lesquels effectuent une surveillance externe, indépendante des usines gérées par les entreprises qui souhaitent devenir des sociétés participantes du FLA.

Le FLA émet un rapport annuel public sur les activités de ses sociétés participantes. Ce rapport décrit les programmes de conformité de ces sociétés, les problèmes communs de conformité dans les pays de fabrication et leurs efforts pour les résoudre. Le FLA publie également, et met à jour de façon périodique, les tableaux de suivi de chaque usine qui font état des constats de non-conformité observés par les surveillants indépendants accrédités par le FLA.

Plaintes déposées auprès du FLA et du Worker Rights Consortium (WRC)

Le 18 décembre 2003, un mois après la confirmation de la participation de Gildan au FLA, le *Maquila Solidarity Network*, le Congrès du travail du Canada (CTC) et la Fédération

indépendante des travailleurs et travailleuses du Honduras (FITH) ont déposé officiellement une plainte auprès du FLA, alléguant que depuis novembre 2002, plus de 100 travailleurs et travailleuses de l'usine El Progreso de Gildan au Honduras qui participaient à des activités de syndicalisation avaient été injustement licenciés (MSN, 2004A). Le 23 décembre 2003, le FLA avise Gildan de la plainte déposée contre l'entreprise et lui donne 45 jours pour enquêter sur les violations alléguées et présenter, si les allégations s'avéraient fondées, un plan d'action pour corriger la situation (MSN, 2004A).

Toutefois, jugeant les délais associés au processus du FLA trop longs, le Maquila Solidarity Network (MSN), le Congrès du travail du Canada (CTC) et la Fédération indépendante des travailleurs et travailleuses du Honduras (FITH) dépose une autre plainte le 6 janvier 2004 auprès du Worker Rights Consortium (WRC). Le WRC est un organisme à but non-lucratif créé par les administrations des collèges et des universités, des étudiants et des experts en droit du travail pour appliquer les politiques d'achats éthiques adoptées par plus de 100 universités américaines et canadiennes visant à assurer que les manufactures qui fabriquent les vêtements et les autres produits portant les noms des collèges et des universités respectent les droits des travailleurs et des travailleuses ([www.workersright.org](http://www.workersright.org)).

Des actionnaires institutionnels se retirent de l'entreprise

Rappelons que lors de l'assemblée des actionnaires en février 2003, le Fonds de solidarité FTQ avait menacé Gildan de se départir de ses actions dans l'entreprise si cette dernière ne coopérait pas pour régler le problème des 38 licenciements dans l'une des usines du Honduras en novembre 2002 (MSN, 2003G). Suite à une visite de l'usine El Progreso au Honduras pour mener leur propre enquête, le Fonds de solidarité FTQ conclue qu'il y avait effectivement licenciement pour cause syndicale.

“Nous avons conclu qu'il y a entrave au droit d'association. Pour un fonds éthique comme le nôtre, c'est inacceptable et c'est la première fois en vingt ans qu'une telle situation nous arrive”. (Bérubé, 2003)

Gildan a vivement contesté ces conclusions et maintient qu'elle exploite ses installations dans un environnement de travail éthique, offrant des conditions de travail bénéfiques à ses employés, tout en se conformant aux lois applicables dans toutes les juridictions où elle exerce ses activités (Gildan, 2003E). En novembre 2003, devant l'impossibilité d'arriver à un accord avec Gildan, le

Fonds de solidarité FTQ décide de vendre d'une manière ordonnée la totalité de son investissement dans Gildan, soit 2,5 millions d'actions à droit de vote subalterne de catégorie A, d'une valeur de plus de 90 millions de dollars (Gildan, 2003E).

Lors de son assemblée annuelle en février 2004, la direction de Gildan a annoncé que non seulement elle collaborerait à l'enquête du FLA sur les conditions de travail dans ses usines au Honduras mais en outre qu'elle demandait au FLA d'effectuer une enquête indépendante dans son usine El Progreso au Honduras (Tison, 2004). Cette initiative de Gildan rejoint la requête de l'organisme MSN, qui demandait à Gildan de coopérer dans le cadre des enquêtes menées par le FLA et de celles du Fonds de solidarité FTQ (MSN, 2004B).

Lors de cette même assemblée, la direction de Gildan a annoncé que les actions à huit droits de votes, détenues par le président du conseil et chef de la direction et le président et chef de l'exploitation, seront converties en actions à un droit de vote (Beauchamp, 2004 ; Tison, 2004). Selon la direction de l'entreprise, cette initiative suit une série de mesures mises en place par Gildan pour améliorer sa régie d'entreprise et son image auprès des investisseurs et du public. Cette décision a été bien reçue dans le milieu financier. Cela a été décrit comme étant "plus qu'un exercice cosmétique" (Beauchamp, 2004) et une "preuve de beaucoup de bonne volonté" (Tison, 2004) faisant de Gildan un "leader au Canada en matière de régie d'entreprise" (Beauchamp, 2004). Selon le président de Fairvest Corp., "même si cette décision provient en partie d'un souci de réparer sa propre image, Gildan hausse la barre pour les autres" (Beauchamp, 2004).

En mai 2004, la direction de Gildan a rencontré des représentants de la FLA et du Workers Rights Consortium pour discuter des résultats d'investigation dans l'affaire des travailleurs licenciés et des mesures correctives à apporter à l'usine de El Progreso au Honduras. Toutefois, quelques mois plus tard, en juillet, alors que devait avoir lieu une seconde rencontre, Gildan annonce que l'usine de El Progreso sera fermée dès le mois de septembre. Cette fermeture d'usine entraîna 1800 mises à pied. Suite à cette annonce, le fonds d'investissement éthique « Real Assets » a désinvesti ses actions dans Gildan, jugeant que l'entreprise envoyait un message inacceptable aux travailleurs de la région, à savoir qu'afin de garder son emploi il ne faut pas dénoncer les violations aux droits de la personne et au droit du travail<sup>9</sup> (Canada NewsWire, Sep. 30th, 2004).

---

<sup>9</sup> « By shutting down a « problem » factory Gildan is telling the workers in that region that they must keep quiet about labour and human rights violations or they'll lose their jobs », said Real Assets' CEO, Deb Abbey », Anonyme, sept. 2004, Canada Newswire, p. 1

L'entreprise Gildan a publié en 2005 un rapport de responsabilité sociale. On y fait mention de l'application des deux codes de conduite, celui du WRAP et celui du FLA. On y fait aussi état des conditions de travail dans les usines à l'étranger, des engagements de Gildan en matière d'aide humanitaire et d'environnement, de même que de la mise en place d'un programme de liaison avec les groupes intéressés.

### III. Quels sont les enjeux entourant l'implantation d'un code de conduite?

On peut identifier deux premiers enjeux à l'implantation d'un code de conduite. Le premier est la motivation. Pourquoi les entreprises les adoptent-elles? Le second enjeu répond en partie à cette première question, c'est celui de la légitimité. Cela pose une seconde question. À quelles conditions les codes peuvent-ils contribuer à atteindre, conserver ou regagner la légitimité? Selon ce qui ressort des débats et controverses comme celle entourant Gildan, cela dépendrait d'une part du contenu du code, de ces exigences, et, d'autre part, des mesures de contrôle et de reddition de compte qui y sont associés.

#### Les motifs d'adoption des codes de conduite

Qu'est-ce qui motive les entreprises à adopter un code de conduite ou une certification à visées sociales et environnementales? D'un point de vue stratégique, il s'agit d'accéder à des marchés et à des ressources. Dans certains cas, celui des certifications de commerce équitable par exemple, il s'agit pour l'entreprise de se différencier et ainsi de pouvoir profiter d'une prime de marché dans la mesure où le consommateur consent à une augmentation de prix pour cet attribut du produit, c'est-à-dire pour la conformité à la norme. Dans le cas de l'adoption du WRAP par Gildan, il ne s'agissait cependant pas de se différencier ou de gagner un accès au segment de marché valorisant la performance sociale de l'entreprise mais plutôt de maintenir l'accès à des marchés. En effet, lorsqu'un distributeur comme Wal-Mart impose à ses fournisseurs (parmi lesquels on compte Gildan Inc.) d'adhérer à la certification WRAP, cela devient la condition d'accès à un vaste marché.

L'accès aux ressources financières se révèle un autre motif stratégique d'adoption de certifications sociales. Les fonds d'investissements dits éthiques, socialement responsables ou soutenables constituent un segment de marché qui a connu une croissance remarquable autant en

France qu'au Canada au cours des dernières années (Déjean, 2004; Déjean et al., 2004, Turcotte et M'Zali 2004) et les gestionnaires de ces fonds recherchent des indices de la bonne performance sociale des entreprises (Turcotte et M'Zali, 1997). L'adhésion à une certification à visée sociale ou environnementale envoie un signal positif en ce sens. Toutefois, malgré la croissance phénoménale de ce type de fonds d'investissement, leurs poids demeurent marginaux dans l'ensemble du marché financier et il est insuffisant pour imposer un coût de financement supérieur aux entreprises ne rencontrant pas leurs critères de performances sociales (Turcotte et M'Zali, 2004). Par contre, leur existence et leurs performances financières comparables à celles des autres fonds ont contribué à institutionnaliser des valeurs qui sont reprises par les investisseurs institutionnels, particulièrement des fonds de pensions et des fonds de travailleurs. Ainsi, dans l'affaire Gildan, deux investisseurs institutionnels, le Fonds de solidarité FTQ et le fonds Real Assets, ont décidé de retirer leurs investissements dans l'entreprise pour son manque de performance sociale, particulièrement en ce qui avait trait aux relations de travail.

Au-delà d'une représentation qui ne tiendrait compte que des aspects économiques des motivations des entreprises à adopter des certifications sociales et environnementales, il faut aussi mentionner la quête de légitimité. En effet, l'adoption d'un code de conduite ou d'une certification sociale est souvent pour l'entreprise un moyen de gagner, maintenir, ou regagner sa légitimité. On peut d'ailleurs y voir l'indice d'un changement de régime de gouvernance, la gouvernance étant ici entendue au sens large (Bertels et Vredenburg, 2004; Donaldson, 2003). Si auparavant l'État était le principal acteur de la régulation de l'entreprise à travers notamment des réglementations à visées sociales et environnementales, si d'ailleurs plusieurs auteurs ont considéré que seul l'État avait la légitimité de réguler, on a vu récemment des relations de gouvernance s'établir directement entre les mouvements sociaux et les entreprises (Hoffman, 1999; O'Rourke, 2004) et se mettre en place un régime de régulation en dehors de l'État, notamment à travers la promotion codes de conduite d'entreprise et de certifications sociales et environnementales. Cashore (2002) y réfère en terme de « régulation privée » qu'il décrit en fait comme un système de gouvernance par la société civile, c'est-à-dire qui se réalise par l'action de groupes issus des mouvements sociaux.

Dans le cas de Gildan, les pressions sur l'entreprise issues des groupes de défense des droits des travailleurs se sont exercées de manière directe, de même qu'indirecte, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'autres acteurs. L'action directe de MSN a consisté d'abord en la dénonciation

de la condition des travailleurs dans les usines de Gildan et de non respect du principe du droit à la syndicalisation. En plus de cette campagne médiatique qui a réussi à ébranler la légitimité de l'entreprise, l'action directe a aussi consisté à proposer une solution à l'entreprise pour regagner sa légitimité, c'est-à-dire l'adoption d'une certification issue de la société civile, soit la certification SA8000 ou celle du FLA. L'action indirecte a consisté à se trouver des alliés qui appliquent à leur tour des pressions sur l'entreprise. Par des campagnes médiatiques visant les grands distributeurs de l'industrie textile, les groupes sociaux ont réussi à imposer un certain nombre de valeurs à l'industrie et, en quelques sortes en ont fait leurs alliés (malgré une certaine rivalité, comme nous en avons déjà discuté). En effet, les grandes entreprises se sont d'abord dotées de codes de conduite internes puis se sont regroupées au niveau de l'industrie pour produire une certification sociale, soit le WRAP. De plus en plus, les grands distributeurs imposent l'implantation du WRAP à leurs fournisseurs. Dans le cas particulier de Gildan, l'action indirecte de MSN a aussi consisté à rallier des investisseurs institutionnels à la cause, soit un fonds de travailleurs qui a été particulièrement sensible aux arguments concernant les droits syndicaux et un fonds socialement responsable.

#### Le contenu des codes de conduite

Comme on a pu le voir au tableau 1, il existe de nombreux programmes de certifications sociales et environnementales. Ces standards varient quant aux objets centraux qu'ils adressent (par exemple, le respect des travailleurs, les questions environnementales), quant à leur niveau d'exigences et quant à leur nature, à savoir s'il s'agit d'une norme de performance ou d'un système de gestion. Par exemple, la norme ISO 14000, centrée sur les aspects de réduction des impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel, correspond à un système de gestion. Pour cette raison, le système ISO 14000 est souvent très apprécié des entreprises parce qu'il favorise l'implantation de la politique environnementale que l'entreprise a développé et parce qu'il est susceptible de favoriser les apprentissages organisationnels. Par contre, cette même norme est souvent critiquée par les organisations de la société civile pour l'absence de substance, la norme ne garantissant le respect d'aucune performance de base, d'aucun critère particulier sinon ceux que se fixe chaque entreprise de manière volontaire.

Dans l'industrie du textile, pour ce qui est du contenu, les programmes de certification font pour la plupart références aux normes de l'OIT. C'est le cas tant du WRAP que du FLA, qui

d'ailleurs, lorsqu'on compare leurs critères respectifs<sup>10</sup>, apparaissent comme étant fort similaires. Ces deux programmes de certification ont en commun de prohiber le travail forcé, les abus et le harcèlement, la discrimination, de même que le travail des enfants. Tandis que le WRAP définit des enfants comme des personnes de moins de quatorze ans, le FLA, à l'instar de l'OIT, considère qu'ils ne peuvent être employés avant l'âge de quinze ans.

Du côté des critères positifs, le WRAP comme le FLA promeuvent le respect des normes de santé et sécurité au travail, de même que le droit à la négociation collective et à la syndicalisation. Tandis le WRAP appelle à la reconnaissance et au respect au droit des employés à respecter leurs droits légaux à se syndicaliser et à la négociation collective (« lawful rights of free association and collective bargaining »<sup>11</sup>), le FLA ne fait pas référence à la réglementation nationale, le considérant donc comme un droit à respecter indépendamment du contexte national. Trois autres critères que le WRAP et le FLA ont en commun concernent les revenus des travailleurs et le temps de travail. Dans les deux cas, le salaire minimum tel que définit par la loi du pays est considéré comme la limite inférieure. Pour ce qui est du nombre maximal d'heures de travail par semaine incluant les heures supplémentaires, le WRAP mentionne qu'il faut suivre la législation nationale à ce sujet tandis que le FLA ajoute que le temps de travail ne doit pas dépasser 48 heures par semaine. En outre, tandis que le WRAP ne mentionne pas le sujet de la compensation des heures supplémentaires, le FLA précise que les heures supplémentaires devront être rémunérées à un taux supérieur.

Par ailleurs, la certification du WRAP comporte quelques éléments de plus que celle du FLA, lesquels consistent essentiellement à respecter différents aspects du cadre légal du pays où œuvre l'entreprise: application des lois en matière de droit du travail, respect des réglementations environnementales, des règles de sécurité dans le transport des matières dangereuses et des règles douanières. Bref, pour ce qui est de leur contenu, le WRAP et le FLA sont assez similaires mais la norme du FLA est plus exigeante et dépasse davantage les obligations imposées par les lois nationales.

Les mesures de contrôle et de reddition de compte des codes et certifications

---

<sup>10</sup> C'est ce que l'on a constaté lorsque l'on compare comment chacune de ces normes définit ses critères : [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org) (consulté le 22-3-2005); [www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org) (consulté le 22-3-2005 )

<sup>11</sup> [www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org) (Section « About WRAP », p.1, consulté le 22-3-2005 )

Le contrôle et la vérification de l'application des certifications a été l'enjeu majeur dans la dernière partie de la controverse entourant Gildan. En effet, MSN reprochait au programme de certification du WRAP de ne pas prévoir des mesures de vérification suffisamment crédibles pour plusieurs raisons<sup>12</sup>.

Quelles sont les mesures de contrôle prévues dans le schéma de certification du WRAP?<sup>13</sup> Premièrement, l'entreprise de production doit compléter un formulaire d'application au WRAP. Deuxièmement, l'entreprise doit remplir un formulaire d'auto-évaluation fourni par le WRAP aux entreprises qui font application. Troisièmement, l'entreprise engage un auditeur indépendant parmi une liste fournie par le WRAP. Cette liste d'organisations accréditées pour la vérification comprend surtout des firmes d'audits comptables et des consultants mais on y trouve aussi des ONG. Quatrièmement, sur la base du rapport d'audit, le personnel du WRAP recommande la certification de l'entreprise ou l'avise des correctifs à apporter. Cinquièmement, sur la base de l'avis du personnel du WRAP, le Conseil de Certification du WRAP décide par vote de l'attribution ou pas de la certification à l'entreprise.

Pourquoi MSN considérait-elle ces mesures de vérification peu crédibles?<sup>14</sup> Premièrement, parce que les principales sources d'information fondant l'évaluation sont internes à l'entreprise, soit les documents d'entreprise et le formulaire d'autoévaluation du WRAP. Deuxièmement, parce que, quoique'un audit par une organisation externe soit prévu, l'indépendance de cette organisation risque d'être compromise par le fait qu'elle soit payée par l'entreprise et que les modes de paiement prévus ne valorisent pas les visites à l'improviste. Troisièmement, parce qu'il n'y a aucune obligation pour l'organisation de vérification de consulter un ONG local, des organisations de travailleurs, des organisations de défense des droits de la personne ou autres parties prenantes de l'entreprise. Quatrièmement, parce qu'il n'y a pas d'obligation non plus à ce que, lors du processus d'audit, les employés soient interviewés et encore moins à ce qu'ils soient interviewés en dehors du site de l'entreprise, ce qui risque de biaiser les réponses des travailleurs qui pourraient se sentir mal à l'aise, voire menacés, s'ils dénonçaient certaines situations. Ces

---

<sup>12</sup> Maquila Solidarity Network, « Critique of the Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) Program », [www.web.net/ msn/5codes5.htm](http://www.web.net/msn/5codes5.htm) (consulté le 22-3-2005)

<sup>13</sup> Worldwide Responsible Apparel Production, « How WRAP Certifies a Factory », [www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org) (consulté le 22-3-2005)

<sup>14</sup> Maquila Solidarity Network, « Critique of the Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) Program », [www.web.net/ msn/5codes5.htm](http://www.web.net/msn/5codes5.htm) (consulté le 22-3-2005)

raisons étaient sous-jacentes à la requête de MSN envers Gildan, pour qu'elle adopte la certification du FLA malgré qu'elle a déjà obtenu la certification du WRAP.

Le contrôle et la supervision de l'application d'un code sont sensés assurer sa crédibilité (Sajhau, 1998). De manière générale, on peut distinguer trois types d'agents impliqués dans l'application des codes de conduites<sup>15</sup>. Le premier type est l'agent interne de l'entreprise. Son travail de surveillance est partie intégrante du code de conduite. Il s'agit de la première forme de vérification la plus largement utilisée. Il existe toutefois des limites au contrôle interne, d'autant que les employés retenus pour ces tâches, qui proviennent de la comptabilité, des ressources humaines ou du contrôle de la qualité, ne reçoivent qu'une formation minimale pour reconnaître les violations des conditions de travail. Le deuxième type relève d'une organisation externe. La vérification du respect des règles est faite par une organisation sous contrat avec l'entreprise. L'agent vérificateur peut être une firme à but lucratif, une organisation spécialisée ou une organisation pour la défense des droits humains. À titre d'exemple, les firmes comptables PriceWaterhouseCoopers, KPMG, un ONG local à la production et les ONG où sont consommés les produits peuvent jouer ce rôle. Finalement, le troisième type est l'organisation qui accrédite et forme les organisations externes de vérification, par exemple le WRAP et le FLA.

IV. À quelles conditions les codes et les standards à visées sociales peuvent-ils contribuer à de meilleures conditions pour les travailleurs?

Nous identifions deux catégories de conditions pour que les programmes de certification sociale puissent véritablement contribuer à de meilleures conditions pour les travailleurs. La première condition est que ces programmes soient adoptés par le plus grand nombre d'entreprises. En effet, si leur adoption demeure un phénomène marginal, leur influence sera évidemment fort réduite. La deuxième condition est que, lorsqu'ils sont implantés, ces programmes de certifications soient efficaces à améliorer ou garantir les conditions pour les travailleurs. Or, les programmes de certification ne peuvent atteindre cet objectif qu'à la condition, d'une part, qu'ils incluent des normes substantives suffisamment exigeantes et, d'autre part, qu'ils soient fondés sur un

---

<sup>15</sup> Selon les définitions de Erin Burnett et James Mahoin Jr. 2001

processus qui puisse à la fois garantir le respect de ces critères substantifs et favoriser l'amélioration des conditions de travail.

#### Adoption des codes par un grand nombre d'entreprises

L'implantation d'un programme de certification entraîne pour l'entreprise un ensemble de coûts. On doit en effet tenir compte non seulement des frais exigés par l'organisme de certification et du prix de l'audit par une organisation indépendante de vérification mais aussi du temps consacré à cette tâche par les gestionnaires et le personnel, des frais de consultation et de formation le cas échéant, de même que des coûts entraînés par les mesures correctives (Rohitratana, 2002). En conséquence, plusieurs petites et moyennes entreprises considèrent ces certifications comme de nuisibles barrières à l'entrée. Cette perception n'est certes pas favorable à l'adoption des certifications sociales par un grand nombre d'entreprises.

Pour faire contre-poids à cette représentation négative envers les programmes de certifications sociales, on doit d'abord présenter les avantages des certifications. Un premier avantage est que la certification donne généralement accès à un marché. Par exemple, comme on l'a déjà mentionné, la certification WRAP est devenue une condition pour pouvoir vendre ses produits par l'intermédiaire d'un certain nombre de grands distributeurs. Du coup, les barrières à l'entrée créées par les exigences des distributeurs constituent un avantage compétitif pour les entreprises certifiées. Autre avantage, l'implantation d'une certification pourrait être l'occasion d'améliorer les procédés de travail et d'ainsi augmenter la productivité. Par exemple, de manière anecdotique, Rohitratana (2002) cite le cas d'entreprises thaïlandaises qui ont vu leur productivité augmenter suite à l'implantation du programme de certification SA8000.

Une autre approche pour contrer les critiques des petites entreprises face aux programmes de certifications sociales est de faire en sorte qu'elles ne soient pas celles qui en assument le coût principal. C'est ce que promeuvent certains groupes sociaux qui critiquent à ce sujet le WRAP. Selon le schéma de certification du WRAP, la certification s'applique au niveau de l'usine et non pas au niveau de la marque de commerce. Ce sont les entreprises de fabrication plutôt que les entreprises de distribution qui doivent en assumer les coûts. MSN analyse cela selon la perspective des rapports Nord-Sud et critique le fait que ce sont donc les entreprises les plus pauvres qui en assument le coût : « Northern retailers and manufacturers should take

responsibility for their action, not the overseas factories which are the poorer part of the chain. » (MSN, 2000<sup>16</sup>, p.4).

Rendre les programmes de certification sociale plus attrayants (ou moins rébarbatifs) auprès de ceux qui sont sensés les adopter n'est certainement pas une condition suffisante pour qu'ils soient largement adoptés et pour qu'ils contribuent à de meilleures conditions pour les travailleurs. Certes, les programmes de certification sociale sont souvent considérés comme des mécanismes « volontaires » de régulation. Pourtant, il faut comprendre de manière restrictive le sens attribué à « volontaire » comme signifiant qu'ils ne sont pas imposés par le gouvernement par voie de réglementation. Cela ne signifie toutefois que c'est hors de toute contrainte que les entreprises les adoptent.

Au contraire, comme on l'a vu dans le cas de Gildan, c'est sous la pression de plusieurs stakeholders que l'entreprise a adopté des certifications sociales. Ces pressions sont venues d'abord de ses principaux clients, les grandes entreprises de distribution, qui, pour répondre aux pressions qu'elles subissaient elles-mêmes, lui ont imposé la certification du WRAP. Puis, pour imposer la certification du FLA, d'autres pressions sont venues tour à tour de la part d'organisations de défenses des droits des travailleurs qui ont été fort habiles à fait relayer leurs critiques par les médias, de la part d'organisations de défenses des droits de la personne qui étaient aussi clientes de l'entreprise, puis de la part d'actionnaires de l'entreprise qui ont été sensibles aux arguments portés par les groupes sociaux. Ainsi, parmi les conditions essentielles à l'adoption des programmes de certification, on doit donc aussi compter sur la vigilance des organisations à visée sociale et sur leur capacité à se trouver des alliés ayant une influence sur l'entreprise, y compris les médias, les actionnaires et les clients.

#### Efficacité des codes

Au-delà du défi de leur adoption, pour que les programmes de certification sociale contribuent à de meilleures conditions pour les travailleurs, il faut encore qu'ils soient efficaces à atteindre cet objectif qu'ils sont censés viser. Pour ce faire, dans un premier temps, les programmes doivent inclure des critères substantifs cohérents avec cet objectif. Autrement dit, les exigences quant au respect des travailleurs doivent être suffisamment élevées. Minimale, ces exigences

---

<sup>16</sup> Maquila Solidarity Network, « Critique of the Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) Program », [www.web.net/msn/5codes5.htm](http://www.web.net/msn/5codes5.htm) (consulté le 22-3-2005)

devraient être aussi élevées que les réglementations nationales et donc venir les appuyer mais, si l'on suit l'argument selon lequel les programmes de certifications volontaires constituent des mécanismes visant à pallier les carences des réglementations nationales dans un contexte de mondialisation, on devrait espérer que ces exigences dépassent le plancher de la réglementation nationale. À ce sujet, la comparaison entre les exigences du WRAP et celles du FLA est intéressante. Tandis que les critères du WRAP réfèrent pour la plupart à la réglementation nationale, ceux du FLA cherchent plutôt à imposer des normes, notamment celles de l'OIT, qui auraient une portée internationale.

Non seulement les exigences de performance sociale véhiculées par les critères des programmes de certifications doivent-elles être suffisamment élevées mais il faut encore que ces critères soient appliqués. C'est pour cette raison que le contrôle et la vérification indépendante de l'application des normes est ressorti comme un enjeu majeur pour les organisations de la société civile dans l'affaire Gildan et dans d'autres controverses impliquant des entreprises du secteur du textile. Les mesures de contrôle externe et les sanctions qui y sont associées constituent, certes, un élément nécessaire à l'application des critères. Toutefois, les contrôles et la crainte des sanctions ne peuvent suffire à eux seuls à améliorer les conditions pour les travailleurs. Il faut encore qu'un processus d'institutionnalisation des normes édictées par les certifications sociales puisse s'opérer au sein de l'entreprise. À cet effet, l'approche suivie par les stakeholders cherchant à influencer l'entreprise, de même que des facteurs et agents internes à l'organisation joueront un rôle déterminant.

Au sujet des approches que peuvent suivre les stakeholders, Frenkel et Scott (2002) distinguent deux profils dans l'application d'un code de conduite : la conformité et la collaboration avec les sous-traitants pour l'emmener vers l'idéal souhaité en matière de performance sociale. Le premier profil est caractérisé par une domination globale de la firme : la firme développe et introduit le code, communique son importance au manufacturier et assume la responsabilité de son application. Le deuxième profil relève d'une approche de partenariat. Le code constitue une base pour une amélioration continue de la performance et de l'environnement de travail. Les modifications sont faites conjointement entre l'entreprise et le sous-traitant. Si Frenkel et Scott (2002) se sont intéressés particulièrement aux relations entre la grande entreprise et ses sous-traitants, la distinction entre l'approche de conformité et l'approche collaborative peut s'appliquer aussi à d'autres stakeholders. En outre, les approches ne sont pas nécessairement exclusives. En

effet, dans l'affaire Gildan, le processus d'audit indépendant et de réception des plaintes du FLA a permis non seulement de vérifier la conformité aux critères de performance sociale auxquels l'entreprise s'était engagée en adhérant à ce programme mais en outre cet organisme de certification s'est aussi engagé dans un processus d'interaction, de collaboration et d'apprentissage avec l'entreprise afin de l'aider à se conformer.

Des facteurs organisationnels et des agents internes à l'organisation sont déterminants dans le processus d'institutionnalisation des normes édictées par les certifications sociales. La taille de l'entreprise, son accès aux ressources, sa structure organisationnelle comme son histoire et sa culture la rendront plus ou moins réceptive et capable d'intégrer ces normes dans ses pratiques et routines. De par leur capacité d'agir tant sur la structure, la culture que les pratiques, les individus qui oeuvrent au sein de l'organisation peuvent y jouer un rôle déterminant. Bien que le rôle des hauts dirigeants ait souvent été mis de l'avant compte tenu de leur influence et si quelques rares études ont aussi mis en évidence la contribution que peuvent apporter les travailleurs au niveau des opérations, a fortiori, les professionnels des ressources humaines se trouvent dans une situation privilégiée pour assurer une implantation adéquate des normes.

Les professionnels des ressources humaines agissent souvent d'intermédiaires des communications entre la haute direction et les employés. Idéalement, cette communication devrait aller à double sens, non seulement de la direction vers les employés mais aussi des employés vers la direction. Le climat de confiance est essentiel à cette fin, d'autant plus lorsque les enjeux sont délicats, tel que c'est souvent le cas en matière d'éthique, de responsabilité sociale d'entreprise et d'amélioration des conditions de travail. Les professionnels des ressources humaines sont donc appelés à jouer un rôle clé non seulement au niveau de l'audit réalisé à l'interne mais aussi dans la transmission des valeurs infusées par les certifications sociales et dans l'identification des enjeux éthiques vécus par les employés. Les professionnels des ressources humaines sont aussi appelés à s'assurer de la cohérence des messages envoyés par la direction, de même que de la cohérence entre les programmes de certification sociale et le système de récompense des employés. Toutes ces raisons amenaient Edward et Bennett (1987) à considérer que le rôle des professionnels des ressources humaines était essentiel à l'efficacité des programmes d'éthique : *the « focus on business ethics and corporate interest in ethics awareness programs have given HR new and growing obligations for communicating and protecting the organization's values and ethical standards »* (p. 66). Les professionnels des RH sont en fait

particulièrement bien placés pour jouer un rôle d'activiste à l'intérieur même des frontières de l'entreprise. Or, ce rôle semble déterminant selon une étude de l'adoption des programmes de recyclage dans les universités américaines qui a mis en évidence que les programmes les mieux implantés étaient caractérisés par l'existence d'une coalition entre les activistes « externes » et les activistes « internes » de l'organisation (Lounsbury, 2001).

## Conclusion

Les codes de conduite d'entreprise et les programmes de certifications sociales et environnementales constituent des initiatives diversifiées qui sont issues de groupes distincts : des mouvements sociaux, des entreprises et associations industrielles, parfois des gouvernements, et souvent de regroupements multipartites. On y réfère souvent en termes d'initiatives volontaires. Cela ne signifie cependant pas que les entreprises les adoptent en dehors de toutes contraintes. Comme l'étude du cas Gildan l'a démontré, l'adoption de tels programmes est souvent le résultat de pressions exercées par les parties prenantes de l'entreprise qui cherchent à remettre en cause sa légitimité et qui recrutent des alliés qui font à leur tour pression sur l'entreprise pour qu'elle adopte un tel programme.

Une certaine compétition est inhérente à l'existence de l'offre par différents groupes visant à signaler et certifier la performance sociale de l'entreprise. Derrière cette compétition se retrouvent en fait des enjeux de gouvernance. Le premier enjeu est celui de la diffusion de valeurs et l'adoption d'un cadre cognitif concernant ce qui constitue la responsabilité sociale des entreprises. Dans l'industrie du textile, on remarque que les normes promues par l'industrie associent la responsabilité sociale d'entreprise au respect des réglementations nationales tandis que les associations issues des mouvements sociaux associent la responsabilité sociale d'entreprise à des normes développées par des organismes internationaux (l'OIT). Le deuxième enjeu de gouvernance est celui de la surveillance et du contrôle de ces normes. Comment l'application des normes est-elle vérifiée? Par qui? Ce sont les questions derrière le débat entourant le choix des programmes du WRAP et du FLA dans l'affaire Gildan.

Les codes de conduites d'entreprise et les programmes de certifications sociales peuvent contribuer à l'amélioration des conditions des travailleurs mais, cela, à plusieurs conditions. À la condition, bien sûr, qu'ils soient adoptés par la majorité des entreprises et que leur adoption ne demeure pas un phénomène marginal. À cet effet la vigilance des groupes-sociaux et leur capacité de faire pression sur les entreprises est nécessaire. La réceptivité des entreprises face à ces normes et programmes sera aussi un facteur déterminant. Cette réceptivité sera favorisée par une meilleure compréhension de ces normes par les responsables des ressources humaines.

Une autre condition est que les normes de performances sociales des programmes les plus populaires soient suffisamment exigeantes pour susciter une amélioration des conditions de vie des travailleurs. À ce sujet, il faut remarquer que les réglementations nationales constituent la référence pour les programmes les plus populaires dans l'industrie. En conséquence, ces initiatives volontaires peuvent difficilement être présentées comme des alternatives à la réglementation. Il faut aussi constater à ce sujet que l'institutionnalisation dans l'industrie d'exigences élevées constitue un des enjeux de fond derrière les controverses entourant des entreprises particulières.

Enfin, une autre condition est que ces normes de performance sociale soient appliquées. L'étude de cas nous a montré que les groupes sociaux ont identifié la rigueur et la crédibilité des mesures de contrôle et de vérification comme un enjeu majeur qui vise justement à garantir cette condition. Ces groupes insistent sur l'importance de la vérification externe et indépendante. Si l'importance des agents externes à l'entreprise pour susciter l'implantation de ces programmes et vérifier leur application ne fait pas de doutes, il faut aussi remarquer le rôle fondamental que sont appelés à jouer les agents internes à l'entreprise pour diffuser des valeurs et apporter des changements de pratiques nécessaires à l'atteinte des objectifs de performance sociale de l'entreprise. Les professionnels des ressources humaines sont particulièrement interpellés par ces tâches.

## Bibliographie

- Bertels, S., Vredenburg, H. 2004. « Broadening the Notion of Governance from the Organisation to the Domain : A Study of Municipal Water Systems in Canada », *The Journal of Corporate Citizenship*, 15: 33-47.
- Cashore, B. 2002. « Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance : How Non-State Market-Driven (NSMD) Governance Systems Gain Rule-Making Authority », *Governance : An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 15(4): 503-529.
- De Bellefeuille, S., Blais, M-H. et Bouslah, K. 2004. *Répertoire des principes, des déclarations, des codes de conduite et des labels applicable à l'industrie du textile, de l'habillement et de la chaussure*. Rapport de recherche, Chaire Économie et humanisme, Écoles des sciences de la gestion, UQAM, mars, 92p.
- Déjean, F., 2004. « Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion » Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine
- Déjean, F., Gond, J.-P. and Leca, B. 2004. Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*. 57(6):741-764
- Donaldson, W.H., 2003, «Corporate Governance: What has Happened and Where We Need to Go », *Business Economic*, 38 (3), p.16-20.
- Edwards, Gary, Bennett, Kirk. 1987. "Ethics and HR: Standards in Practice", *The Personnel Administrator*, 32(12), p. 62-66.
- Frenkel, Stephen J. and Duncan Scott. 2002. Compliance, Collaboration, and Codes of Labor Practice: The adidas Connection. *California Management Review*. 45:1.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M.-F., 2004. «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée», *Relations Industrielles*, vol.59, no 1, p.73-100.
- Hoffman, A. 1999. « Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry », *Academy of Management Journal*, 42 (4): 351-371.
- Jenkins, Rhys. 2001. « Corporate Code of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy ». *Technology, Business and Society Programme*, paper no.2, april 2001, 35p.
- Lapointe, A., C. Gendron. 2003. «Corporate Codes of Conduct: The Counter-Intuitive Effects of Self-Regulation», *Social Responsibility, An International Journal*, 1(1-2).
- Lounsbury, M. 2001. « Institutional sources of practice variation: Staffing college and university », *Administration Science Quarterly*, 46 (1): 29-56.
- O'Rourke, D. 2004. *Community-Driven Regulation: balancing Development and the Environment in Vietnam*, MIT Press, 300 p.
- O'Rourke, Dara. 2002. «Outsourcing Regulation: Analyzing non-governmental systems of labor standards and monitoring ». *Policy Studies Journal*, Draft-12 (November).
- Polanyi, K. 1962. *The Great Transformation*. Boston : Beacon Press, 315 p.
- Rohitratana, Kaewta. 2002. "SA8000: a Tool to Improve Quality of Life", *Managerial Auditing Journal*, vol 17, no ½, p60-64.
- Sajhau, Jean-Paul. 1998. *Business ethics in the textile, clothing and footwear industries: Codes of Conduct*. Geneva: International Labor Office, 1997.
- Strategis, 2003. « Profil de l'industrie du vêtement ». Industrie Canada.  
<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inapparel-vetements.nsf/fr/ap03282f.html>
- Tison, Marie. 2004. Gildan esquive les critiques. *La Presse Affaires*. (February 5) 3.

- Turcotte, M.-F. et B. M'Zali, 2004. « L'industrie financière et les fonds responsables : *tutti frutti* et devenir » In D.-G. Tremblay et D. Rolland (Éds.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable; quels enjeux?* Presses de l'Université du Québec.
- Turcotte, M.-F. et B. M'Zali. 1997. « Le fonds « Environnement » : contexte, portée sociale et contraintes d'une innovation financière » In Lévesque B. (Éd.), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement?* Presses de l'Université du Québec, pp.129-139.
- US Department of Labor. 1996. U.S. Department of Labor, Andrew J. (dir). « The apparel industry and codes of conduct : a solution to the international child labor problem ». US Department of Labor, Bureau of international labor affairs, 261 p.
- Vailles, Francis. 2003a. Gildan montré du doigt. *La Presse*. Montreal (February 6).
- Vailles, Francis. 2003b. Le Fonds de la FTQ enquête sur Gildan. *La Presse*. Montreal.

**Appendice** Liste des documents et des sites Internet consultés pour la construction de l'étude de cas de l'entreprise Guildan.

<p>ACDI. 2003. Prix canadiens d'excellence pour la coopération internationale. Consulté en février 2004 sur le site : <a href="http://www.acdica.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallIDocByIDFr/2CDBC12F5BC5012485256CC400727D6D?OpenDocument">http://www.acdica.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallIDocByIDFr/2CDBC12F5BC5012485256CC400727D6D?OpenDocument</a>.</p> <p>Anonyme. 2003. « Allégations de pratiques antisyndicales : le Fonds FTQ réclame une enquête sur Guildan au Honduras ». <i>Le Devoir</i> (Montréal), 7 février.</p> <p>Anonyme, "Guildan shuts down plant, Real Assets sells Guildan Shares", Canada NewsWire, Sep 2004, p.1</p> <p>Beauchamp, Dominique. 2004. « Guildan espère récolter une meilleure valeur en bourse ». <i>Les Affaires</i> (Montréal), 14 février, p.48.</p> <p>Bérubé, Gérard. 2003. « L'entreprise a fait des gestes antisyndicaux - Le Fonds FTQ se retire de Guildan ». <i>Le Devoir</i>, jeudi 13 novembre,</p> <p><a href="http://www.ledevoir.com/2003/11/13/40491.html?336">www.ledevoir.com/2003/11/13/40491.html?336</a></p> <p>CBC News. 2002a. Sewing Discontent : The Story. Disclosure, 22 janvier 2002 <a href="http://www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/main.html">www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/main.html</a></p> <p>CBC News. 2002ba. Sewing Discontent : About Maquilas. Disclosure, 22 janvier 2002 <a href="http://www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas.html">www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas.html</a></p> <p>CBC News. 2002cb. Sewing Discontent : Maquila Industry in Honduras. Disclosure, 22 janvier 2002. <a href="http://www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_honduras.html">www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_honduras.html</a></p> <p>CBC News. 2002dc. Sewing Discontent :</p>	<p>Gildan. 2003a. « Inauguration d'une filature de 20 millions \$ ». Communiqué de presse, 3 février. <a href="http://ir.gildan.com/news/20030203-106183.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20030203-106183.cfm?releasetype=Compagnie</a></p> <p>Gildan. 2003b. « Les Vêtements de Sport Guildan Double son BPA par Rapport au premier trimestre de l'exercice ». Communiqué de presse, 5 février. <a href="http://ir.gildan.com/news/20030205-106178.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20030205-106178.cfm?releasetype=Financier</a></p> <p>Gildan. 2003c. « La ministre Whelan remet un Prix d'excellence pour la coopération internationale à Guildan Activewear de Montréal ». Communiqué de presse, 5 février. <a href="http://ir.gildan.com/news/20030205-107483.cfm?releasetype=News_Francais">http://ir.gildan.com/news/20030205-107483.cfm?releasetype=News_Francais</a></p> <p>Gildan. 2003d. « Notice annuelle pour l'exercice se terminant le 29 septembre 2002 ». 12 février. <a href="http://www.sedar.com/csfsprod/data35/filing/s/00513582/00000002/w%3A%5C3w_out%5C24313%5Cf_aif.pdf">http://www.sedar.com/csfsprod/data35/filing/s/00513582/00000002/w%3A%5C3w_out%5C24313%5Cf_aif.pdf</a></p> <p>Gildan. 2003e. « Les Vêtements de Sport Guildan annonce une nouvelle nomination à son Conseil d'administration ». Communiqué de presse, 18 mars. <a href="http://ir.gildan.com/news/20030318-105545.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20030318-105545.cfm?releasetype=Compagnie</a></p> <p>Gildan. 2003f. « Les Vêtements de sport Guildan annonce des bénéfiques records au deuxième trimestre et continue avec succès d'accroître la capacité de sa nouvelle usine de textile du Honduras ». Communiqué de presse, 8 mai. <a href="http://ir.gildan.com/news/20030508-108598.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20030508-108598.cfm?releasetype=Financier</a></p> <p>Gildan. 2003g. « Les Vêtements de Sport Guildan annonce un chiffre d'affaires et des</p>
--	---

<p>Honduran Labour Laws. Disclosure, 22 janvier 2002.  <a href="http://www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_laws.html">www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_laws.html</a></p>	<p>bénéfices trimestriels records ». Communiqué de presse, 7 août.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20030807-115704.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20030807-115704.cfm?releasetype=Financier</a></p>
<p>CBC News. 2002ed. Sewing Discontent : Honduran Free Trade Laws. Disclosure, 22 janvier 2002.  <a href="http://www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_freetrade.html">www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_freetrade.html</a></p>	<p>Gildan. 2003h. « Les Vêtements de Sport Gildan inc. réduit ses prévisions de BPA pour le 4e trimestre et pour l'exercice 2003 en entier ». Communiqué de presse, 12 septembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20030912-117883.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20030912-117883.cfm?releasetype=Financier</a></p>
<p>CNW. 2003. La ministre Whelan remet un Prix d'excellence pour la coopération internationale à Gildan Activewear de Montréal.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20030205-107483.cfm?releasetype=News_Framcais">http://ir.gildan.com/news/20030205-107483.cfm?releasetype=News_Framcais</a>.</p>	<p>Gildan. 2003i. Gildan réfute catégoriquement toutes les allégations de MSN. Communiqué officiel, octobre 2003.  <a href="http://www.gildan.com/fr/company/allegation.cfm">http://www.gildan.com/fr/company/allegation.cfm</a></p>
<p>Entrevue avec un représentant de Gildan, 2004.</p>	<p>Gildan. 2003j. « Les Vêtements de Sport Gildan devient une société participante de la Fair Labor Association ». Communiqué de presse, 5 novembre 2003.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20031105-121785.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20031105-121785.cfm?releasetype=Compagnie</a></p>
<p>Entrevue avec un représentant du Fonds de solidarité FTQ, 2004</p>	<p>Gildan. 2003k. « Les Vêtements de Sport Gildan inc. annonce une coentreprise de filature - L'acquisition de cette nouvelle usine de filature soutiendra les efforts de croissance ». Communiqué de presse, 11 novembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20031111-122179.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20031111-122179.cfm?releasetype=Compagnie</a></p>
<p>Gildan. Rapport annuel 1998. 28p.</p>	<p>Gildan. 2003l. « Les Vêtements de Sport Gildan inc. annonce une coentreprise de filature - L'acquisition de cette nouvelle usine de filature soutiendra les efforts de croissance ». Communiqué de presse, 12 novembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20031112-122466.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20031112-122466.cfm?releasetype=Compagnie</a></p>
<p>Gildan. Rapport annuel 1999. 32p.</p>	<p>Gildan. 2003m. « Les Vêtements de Sport Gildan prévoit construire une nouvelle usine de fabrication intégrée à l'étranger ». Communiqué de presse, 4 décembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20031204-123909.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20031204-123909.cfm?releasetype=Compagnie</a></p>
<p>Gildan. Rapport annuel 2000. 34p.</p>	<p>Gildan. 2003n. « Les Vêtements de Sport Gildan annonce que son chiffre d'affaires et son bénéfice au quatrième trimestre et pour</p>
<p>Gildan. Rapport annuel 2001. 34p.</p>	
<p>Gildan. 2002a. « Les Vêtements de sport Gildan annonce ses résultats du premier trimestre ». Communiqué de presse, 6 février.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20020206-106289.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20020206-106289.cfm?releasetype=Financier</a></p>	
<p>Gildan. 2002b. « Les Vêtements de sport Gildan achète une seconde filature au Canada ». Communiqué de presse, 27 juin.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20020627-106217.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20020627-106217.cfm?releasetype=Compagnie</a></p>	
<p>Gildan. 2002c. « Les Vêtements de sport Gildan annonce un chiffre d'affaires et un BPA sans précédent pour le troisième trimestre et des prévisions encore à la hausse pour l'année complète ainsi que pour l'exercice 2003 ». Communiqué de presse, 8</p>	

<p>août.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20020808-106203.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20020808-106203.cfm?releasetype=Financier</a></p> <p>Gildan. 2002d. « Les Vêtements de sport Gildan réitère ses prévisions en matire de BPA pour les exercices 2002 et 2003, avec des flux monétaires qui dépassent largement ses attentes ». Communiqué de presse, 13 novembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20021113-105726.cfm?releasetype=Compagnie">http://ir.gildan.com/news/20021113-105726.cfm?releasetype=Compagnie</a></p> <p>Gildan. 2002e. « Gildan rapport annuel 2002 ». 42p.  <a href="http://www.sedar.com/csfsprod/data35/filings/00506330/00000001/w%3A%5C3w_out%5C24051%5Cf_anrpt.PDF">http://www.sedar.com/csfsprod/data35/filings/00506330/00000001/w%3A%5C3w_out%5C24051%5Cf_anrpt.PDF</a></p>	<p>l'exercice ont atteint le maximum de la fourchette des plus récentes prévisions ». Communiqué de presse, 4 décembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20031204-123913.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20031204-123913.cfm?releasetype=Financier</a></p> <p>Gildan. 2003o. « Gildan annonce le renouvellement d'une offre publique de rachat d'actions dans le cours normal des activités ». Communiqué de presse, 17 décembre.  <a href="http://ir.gildan.com/news/20031217-124802.cfm?releasetype=Financier">http://ir.gildan.com/news/20031217-124802.cfm?releasetype=Financier</a></p>
---	--